

X960895271

RESERVA 2



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

Mestrado em: Gestão e Estratégia Industrial

Factores condicionantes dos processos de desenvolvimento regional: o caso do Alentejo

Francisco José Nunes Cansado

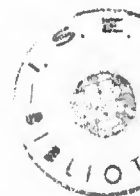
Dissertação orientada pelo Dr. Vítor Duarte Corado Simões

Júri:

Presidente: Prof. Dr. Manuel Brandão de Vasconcelos Alves

Vogais: Dr. João Manuel Machado Ferrão
Dr. Vítor Duarte Corado Simões

Outubro de 1999



Resumo e palavras-chave

Resumo: O desenvolvimento das regiões é sobretudo o resultado da capacidade de organização que os seus recursos humanos possuem, no sentido de explorarem as oportunidades que se lhes apresentam. Assim se criam as organizações, que tem por objectivo responder às necessidades presentes ou latentes da sociedade. O sucesso das organizações depende de factores internos, e de factores que lhe são externos, tais como: fornecedores, concorrentes, serviços de apoio, etc. Consequentemente, as organizações tendem a localizar-se em meios que disponham dos factores competitivos de que estas necessitam, dando origem a sistemas territoriais de produção. Existe um conjunto de factores resultante da evolução sócio-cultural, político-administrativa e económica nesses meios, que condiciona espacialmente as suas vantagens competitivas.

O presente trabalho consiste na elaboração de um quadro de análise explicativo das interacções existentes entre um conjunto de factores apontados como condicionantes das vantagens competitivas e do desenvolvimento de uma região. É preparado também um esquema longitudinal de análise dum processo de desenvolvimento regional, no qual está integrado o quadro de análise.

Por ultimo, o esquema longitudinal de análise é aplicado à região do Alentejo.

Palavras chave: desenvolvimento regional; desenvolvimento endógeno; sistemas de produção; factores condicionantes; quadro de análise, esquema longitudinal de análise

Abstract: The development of the regions is above all the results of the organization capability of its human resources, with the aim of exploring the oportunities that may encounter. Thus organizations are created in order to fulfil the present and latent needs of the society. The success of these organizations depends on internal and external factors, such as: suppliers, competitors, backup services, etc.. Consequently, the organizations tend to grow in places that have the competitive factors that they need, giving birth to territorial systems of production. However, the socio-cultural, administrative-political and economical evolution of theses places leads to a number of factors that influence its competitive advantages.

The present work consists on the elaboration of a self-explanatory analysis chart of the interactions between a number of factors that are frequently pointed out as conditioners of the competitive advantages and of the development of a region. A longitudinal analysis scheme of a regional development process that includes the analysis chart is also presented.

Finally, the longitudinal analysis scheme is applied to the region of Alentejo.

Keywords: regional development , endogenous development, production systems, conditioner factors, analysis chart, longitudinal analysis scheme.



Índice geral

1. Introdução	9
1.1. Justificação da escolha do tema	10
1.2. Hipótese de base subjacente à investigação	12
1.3. Objectivos da investigação	14
1.4. Contexto do problema	15
1.5. Aplicação ao Alentejo	18
1.6. Estrutura da dissertação	19
2. Revisão da literatura sobre desenvolvimento regional	21
2.1. Introdução	21
2.2. Estratégias de desenvolvimento regional	23
2.2.1. Desenvolvimento exógeno	23
2.2.2. Desenvolvimento endógeno	28
2.3. Sistemas territoriais de produção	33
2.3.1. Sistemas Regionais de Inovação	36
2.3.2. Distritos industriais	38
2.3.3. Pólos Tecnológicos	40
2.3.4. Meios inovadores	42
2.4. Conclusão	44
3. Quadro de análise de um processo de desenvolvimento regional	46
3.1. Apresentação do quadro de análise	46
3.2. Objectivo visado: um desenvolvimento sustentável	50
3.3. Dimensões contextuais de um processo de desenvolvimento regional	52
3.4. Factores facilitadores de um processo de desenvolvimento regional	55
3.5. Factores de direccionamento de um processo de desenvolvimento regional	59
3.5.1. Mudança	59
3.5.2. Visão colectiva	64

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

3.5.3. Informação/Comunicação	66
3.5.4. Conhecimento	68
3.5.5. Capacidade Empreendedora	72
3.5.6. Criatividade/Inovação	74
3.5.7. Cooperação	77
3.5.8. Educação/Aprendizagem	80
3.6. A inserção do quadro de análise numa perspectiva longitudinal	83
3.6.1. A evolução da região no passado	85
3.6.2. O estado actual da região	87
3.6.3. Preparar o futuro	92
4. O caso do Alentejo	96
4.1. Introdução	96
4.2. Metodologia	98
4.2.1. Metodologia utilizada no estudo do caso	98
4.2.2. Preparação dos inquéritos	101
4.2.3. Preparação das entrevistas	105
4.3. Geografia da região	107
4.4. Análise das dimensões contextuais – Do passado ao presente	111
4.4.1. Dimensão Político-administrativa	112
4.4.2. Dimensão Sócio-cultural	119
4.4.3. Dimensão Económica	131
4.5. Análise dos factores facilitadores	144
4.5.1. Infra-estruturas	145
4.5.2. Sistemas de financiamento	147
4.5.3. Serviços de Apoio	150
4.6. Análise dos factores de direccionamento	153
4.6.1. Mudança	154
4.6.2. Visão colectiva	157

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

4.6.3. Informação e Comunicação	159
4.6.4. Conhecimento	162
4.6.5. Capacidade empreendedora.....	164
4.6.6. Criatividade e Inovação.....	166
4.6.7. Cooperação.....	168
4.6.8. Educação e Aprendizagem	171
4.7. Grelha das Forças/Fraquezas e Oportunidades/Ameaças	175
4.8. Conclusões do estudo.....	180
4.9. Recomendações	187
Bibliografia.....	192
ANEXO 1 – Questionário escolar	197
ANEXO 2 – Resultados dos inquéritos	203
ANEXO 3 – Guião de entrevista.....	213
ANEXO 4 – Resultados das entrevistas.....	215

Lista das figuras

Figura 1	Formas limite de relações desenvolvidas entre as organizações.....	35
Figura 2	Quadro de análise dos factores condicionantes de um processo de desenvolvimento regional.....	47
Figura 3	Esquema de análise longitudinal de um processo de desenvolvimento regional.....	84
Figura 4	Metodologia seguida no estudo do caso	98
Figura 5	Posicionamento geográfico da região do Alentejo	108

Lista dos quadros

Quadro 1 Características demográficas regionais.....	102
Quadro 2 Características gerais do grupo entrevistado	106
Quadro 3 Distribuição da população por grupos etários	129
Quadro 4 As forças/fraquezas, oportunidades/ameaças no quadro da posição geográfica do Alentejo.....	176
Quadro 5 Forças/fraquezas, oportunidades/ameaças nas dimensões contextuais ..	177
Quadro 6 Forças/fraquezas, oportunidades/ameaças nos factores facilitadores	179

AGRADECIMENTOS

Ao Dr. Vítor Corado Simões, meu coordenador de dissertação, pelo apoio e orientação concedidos, pelos seus preciosos conselhos nas diversas fases do decorrer deste trabalho e particularmente por toda a paciência demonstrada;

Ao Prof. Dr. Carlos Zorrinho e a todas as outras pessoas que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho;

Aos meus pais, que me encorajaram fortemente a continuar;

À minha esposa, que me apoiou e motivou ao longo de todo o trabalho;

A todos, Obrigado.

1. Introdução

As economias mais avançadas encontram-se presentemente numa fase de acentuadas mutações. Todos os dias novos desafios surgem e simultaneamente novos factores de competitividade se afirmam como chave no sucesso das indústrias¹. Simultaneamente, verifica-se um pouco por todo o mundo um aumento da importância do dinamismo regional, cuja vantagem principal consiste em conseguir integrar mais facilmente no seu tecido económico específico os novos factores de competitividade.

Em meios territoriais restritos, como é o caso da “região” (porção de território que se distingue de outra pelo seu aspecto morfológico, clima, aproveitamento económico, produções, costumes, etc.), os factores de competitividade como a flexibilidade do sistema produtivo, o dinamismo inovador, e o desenvolvimento de canais de comercialização especializados, entre outros, são mais facilmente assimilados pelo tecido produtivo, em resultado dos laços de cooperação e das complementaridades aí desenvolvidas. Tendo por base a proximidade física, cultural e psicológica existente entre as várias organizações que estão presentes numa região, tendem a desenvolver-se relações de confiança que estimulam, por exemplo, a circulação de conhecimentos tácitos, a criação de parcerias para fins específicos ou partilha dos riscos de negócio entre parceiros. Assim, num quadro de concorrência cada vez mais global, a competitividade regional parece surgir com uma importância redobrada nos actuais processos de desenvolvimento.

¹ Ao longo deste trabalho, o termo “indústria” e todos os seus derivados serão utilizados no mesmo sentido do termo inglês *industry*, quando este é utilizado para designar qualquer actividade económica de grande escala, associada com um dado mercado, independentemente de se tratar de actividades industriais, agrícolas, ou de serviços.

Ao nível mundial encontram-se actualmente regiões industriais possuidoras de um elevado nível de competitividade, enquanto outras, apesar dos esforços feitos para verem melhorada a sua situação, continuam perdidas na procura de soluções para um desenvolvimento que tarda a chegar. Esta discrepância mostra que é de extrema importância aprofundar o conhecimento sobre o funcionamento dos processos de desenvolvimento que conduziram as regiões mais competitivas ao seu estado actual, e se possível, aplicá-lo no nosso país de forma a inverter o continuo aprofundamento do fosso já existente entre as suas diversas regiões.

1.1. Justificação da escolha do tema

O desenvolvimento sócio-económico dos países ao longo dos séculos tem despontado em certas regiões geograficamente circunscritas, sem que as restantes áreas envolventes sigam forçosamente o mesmo ritmo. Surgem então áreas bem delimitadas que prosperam, destacando-se a nível mundial, e dando consequentemente fama e riqueza aos países onde elas estão inseridas. Verifica-se assim, que o esplendor de países como os Estados Unidos, Canadá, Japão, Suíça e Suécia, entre outros, não foi o fruto de um desenvolvimento sustentado por todas as suas regiões, mas sim o resultado de dinâmicas localizadas de desenvolvimento em áreas geográficas específicas no interior desses países (Porter, 1990; Saxenian, 1996; Enright, 1998; Scott, 1998; Porter e Sölvell, 1998, Cooke e Morgan, 1998).

As economias modernas continuam prosperando baseadas na criação constante de novas vantagens competitivas e nos benefícios económicos daí derivados, obtidos pelas suas regiões industrialmente mais activas. Por outro lado, verifica-se que a competitividade das regiões não é um valor adquirido, e por essa razão não se

mantém forçosamente constante ao longo dos anos, surgindo frequentemente outras regiões capazes de as superarem (Saxenian, 1996). As novas regiões com indústrias mundialmente competitivas têm surgido não só no interior das economias consideradas mais avançadas, mas igualmente em regiões do globo tradicionalmente consideradas com escassa tradição industrial. São exemplos disso algumas regiões da nossa vizinha Espanha, que partindo de uma base industrial relativamente modesta, estão-se presentemente a afirmar ao nível mundialmente em sectores de alta tecnologia, como é o caso das Ilhas Baleares no sector das tecnologias da informação e da comunicação.

Levanta-se então a questão de identificar:

Quais os factores e processos que estão na base do desenvolvimento de meios competitivos, em regiões com pouca tradição industrial?

Para responder a esta pergunta, tentaremos formular um quadro de análise baseado nos factores considerados como principais impulsionadores de um desenvolvimento regional sustentável, assim como na estrutura por eles apresentada e nas suas respectivas interdependências.

No território português encontramos enormes contrastes em termos de desenvolvimento industrial. Enquanto na zona metropolitana de Lisboa, na faixa litoral norte e na costa algarvia, a actividade económica é intensa, nas restantes regiões do país tal facto raramente se verifica. Desta constatação surge a necessidade de compreender as principais razões que sustentam a actual situação de forma a identificar os factores e os processos deficitários, aplicando em consequência medidas e elaborando estratégias conducentes ao estímulo económico desses territórios.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

No grupo das regiões menos desenvolvidas do nosso país, encontra-se a região do Alentejo. Sendo eu natural de Évora, é com mágoa que venho assistindo, ano após ano, à deterioração económica e social desta região, onde eu tenho as minhas raízes e que eu tanto estimo. Ao longo da minha carreira profissional permaneci vários anos na América do Norte, onde pude presenciar o rápido desenvolvimento económico atingido por algumas das suas regiões, anteriormente consideradas como industrialmente atrasadas e relativamente pouco desenvolvidas. Em 1996, resolvi dar início a um sonho que acalentava há algum tempo: Voltar ao país, e procurar contribuir com o melhor do meu trabalho para o desenvolvimento da minha região. Esta decisão, representa para mim, um desafio e uma procura de realização pessoal.

Tenho consciência de que os obstáculos ao desenvolvimento do Alentejo são muitos e variados. No entanto, acredito que com o apoio daqueles que pensam como eu, tais obstáculos são possíveis de ultrapassar, de forma a que num futuro próximo seja possível explorar plenamente as potencialidades da região. Assim, creio que com a força de vontade dos alentejanos e de todos os que acreditam nesta região, impelidos por um forte sentido de oportunidade, será possível desenvolver este território. Espero que este trabalho possa vir a contribuir de alguma forma para inverter a actual situação e ajudar a tornar o Alentejo mais competitivo e mais rico, retirando-o definitivamente do grupo das regiões menos desenvolvidas da União Europeia.

1.2. Hipótese de base subjacente à investigação

Para que um projecto, qualquer que ele seja, possa ser levado a bom termo e com o máximo de sucesso, é necessário dispor obrigatoriamente de um conjunto de factores que ofereçam as condições de base para a sua realização. Estes factores têm

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

forçosamente que estar presentes e disponíveis no local e no momento certo, e serem devidamente estruturados de forma a contribuir prontamente para o êxito desse projecto.

Um processo de desenvolvimento regional é um projecto que consiste basicamente, na procura constante de uma melhor utilização dos recursos existentes no interior de uma região, de forma a aumentar a riqueza aí gerada. No entanto, verifica-se frequentemente, que para extrair o máximo benefício de um dado recurso é necessário envolver outros recursos que estão ausentes, mas que não deixam por isso de ser menos importantes ao correcto desenrolar do processo. Assim, se uma região não possui os meios necessários à plena exploração dos seus recursos, terá que os obter através de uma transformação adequada daqueles que actualmente possui, resultando conseqüentemente numa criação de activos, destacando-se os adiantados genéricos e os especializados, ou então como alternativa, aceder a recursos existentes no exterior da região (Porter, 1990).

Qualquer projecto que se queira bem sucedido precisa dos recursos necessários à sua realização e estes devem ser devidamente estruturados (nunca se pode construir uma casa, começando pelo telhado), assim também, num processo de desenvolvimento regional os recursos a utilizar deverão forçosamente estar presentes e obedecer a regras de estruturação.

Pode-se então estabelecer a hipótese de base subjacente à presente investigação:

Na base de um processo de desenvolvimento regional bem sucedido, está sempre presente um conjunto de factores devidamente estruturados, em pelo menos uma fileira industrial. A importância relativa de cada factor, assim como a sua

estruturação, depende do contexto histórico em que as dimensões sócio-cultural, político-administrativa e económica da região evoluíram.

1.3. Objectivos da investigação

A presente investigação tem como objectivo principal, a preparação de um quadro de análise de um processo de desenvolvimento regional, através da identificação dos factores responsáveis por esse desenvolvimento e respectiva estruturação.

Procura-se desta forma determinar se, em qualquer processo de desenvolvimento regional, existe sempre um mesmo conjunto de factores que seja identificado como o responsável pelo progresso da região.

A validade e as potencialidades do quadro de análise são exploradas no estudo do estado actual de desenvolvimento do Alentejo. Nesta análise enumeramos os principais problemas detectados, estabelecemos as respectivas causas, e por fim, com base na análise efectuada, tiramos as conclusões mais pertinentes referentes ao actual processo de desenvolvimento económico da região.

Este trabalho procura também sensibilizar os interessados para a necessidade de mudança no paradigma de desenvolvimento regional ainda predominante no nosso país. Pretende-se desta forma alertar os poderes instituídos para as vantagens decorrentes de uma correcta exploração das potencialidades existentes em cada região, resultando daí benefícios que a todos favorece.

1.4. Contexto do problema

As economias modernas evoluem actualmente num contexto de vastas e rápidas transformações, que caracterizam o estado da evolução mundial neste fim de século. As economias mais competitivas já compreenderam que nos tempos actuais é imprescindível responder rapidamente aos novos desafios que se lhes apresentam de forma consistente e inovadora, e estão agindo em consequência.

As fontes de competitividade tradicionais que caracterizaram as economias dos países mais desenvolvidos durante as últimas décadas tais como a abundância e a proximidade dos recursos naturais, a existência de um extenso mercado interno ou os baixos custos da mão-de-obra estão perdendo o seu valor habitual e cedendo lugares a um outro factor cada vez mais importante o capital humano.

As economias mais avançadas, já iniciaram a mudança em direcção a um novo paradigma sócio-económico, denominado por Economia do Saber (KBE - "Knowledge-Based-Economy"). Este modelo caracteriza-se principalmente pela existência de uma estrutura própria, na qual o capital humano e o conhecimento avançado por ele utilizado têm o papel central. O modelo consiste basicamente na aquisição, produção, distribuição e utilização competitiva do conhecimento.

O motor da evolução nestas economias provém das capacidades e das condições existentes para uma aprendizagem contínua e para uma melhoria constante das competências, do colectivo da sociedade. A descoberta ou o acesso a novos conhecimentos, assim como a sua divulgação e utilização de forma competitiva, tornou-se no processo chave para que essas economias conservem ou aumentem o seu nível de competitividade em mercados cada vez mais globais e concorrenciais.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

As mutações sociais ocorridas nas últimas décadas tais como, o enfraquecimento da instituição “família”, o aumento do nível de rendimento económico dos agregados, o aumento do nível de instrução médio da população, os movimentos migratórios e o turismo, a banalização dos meios de comunicação e de informação, levaram ao surgimento de novas necessidades no mercado, induzindo desta forma as empresas a desenvolverem produtos que respondam às exigências dos modernos consumidores. Em resultado dos novos desafios postos às empresas, estas sentiram a necessidade de desenvolver novos sistemas de organização da produção mais flexíveis, baseados na criação de produtos e serviços diferenciados e inovadores, e onde a qualidade, o *design*, e os canais de distribuição sofisticados, entre outros factores, procuram responder cada vez melhor às necessidades da procura actual.

A eliminação de muitas barreiras aduaneiras provocaram diversas alterações no contexto concorrencial das empresas. Presentemente, muitas delas encontram-se a competir à escala mundial. Este facto contribuiu para que as empresas tivessem acesso a mercados que lhes estavam vedados, mas também, para que estas vissem os seus mercados tradicionais serem invadidos por empresas até então ausentes. Paralelamente, como as tradicionais fontes de riqueza mudaram, deixaram de ser os países detentores de recursos naturais a dominar os mercados, mas sim aqueles que mais habilmente se organizam e conjugam os seus esforços para criarem mais valias, a partir dos recursos existentes em qualquer parte do planeta.

As empresas que dominam as tecnologias mais avançadas e que são profundas conhecedoras dos mercados onde actuam, permitem-se assim explorar a seu favor todos os ciclos do negócio, que vão da localização e extracção dos recursos naturais de forma competitiva, à concepção, produção e distribuição dos novos produtos fabricados.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

A sociedade actual deseja para si, e para as gerações vindouras, um desenvolvimento que lhes ofereça uma qualidade de vida superior. No entanto, os actuais desequilíbrios económicos, sociais e ambientais existentes a nível mundial estão comprometendo o futuro da nossa civilização e tornando-se num dos principais problemas com que se defronta a maioria dos países. O desenvolvimento sustentável surge assim, como o meio por excelência para responder às necessidades presentes e futuras, sem comprometer a capacidade de resposta.

O desenvolvimento sustentável tem em consideração a actividade humana, e reconhece que as questões sociais, ambientais e económicas interagem e são interdependentes. Isto pressupõe que os aspectos ambientais e os aspectos sociais devem ser tidos em linha de conta na planificação das actividades económicas e na política económica, assim como os aspectos económicos e os aspectos sociais, devem ser igualmente acautelados na política ambiental.

É nesta atmosfera de mudança que as regiões mais competitivas evoluem. Essas regiões procuram aproveitar ao máximo as oportunidades que se lhes apresentam, e simultaneamente procuram transformar as restrições existentes em oportunidades potenciais a serem exploradas a seu favor.

Actualmente, muitas das empresas de sucesso mundial e seus competidores mais directos, e por vezes, até mesmo grupos inteiros de indústrias directamente ligadas a um determinado sector económico, estão frequentemente concentrados numa única região dentro de um país. Segundo Porter (1990), a localidade ou a região parece ser o meio por excelência onde estão presentes os factores determinantes do sucesso competitivo numa determinada indústria. As firmas tendem a prosperar mais facilmente em meios onde os recursos críticos de que elas necessitam para o seu desenvolvimento se encontram disponíveis. Logo, o factor localização apresenta-se como um dos factores mais determinantes para o sucesso competitivo das empresas.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

No actual contexto mundial, Portugal atravessa uma fase crítica no seu desenvolvimento. A economia portuguesa é caracterizada por uma industrialização tardia e incompleta, marcada por hesitações e atrasos. As indústrias concentram-se essencialmente na faixa litoral Setúbal/Braga, contrastando com um interior pouco desenvolvido, assente principalmente em actividades económicas na área dos serviços, e nas produções agrícolas tecnologicamente atrasadas e produtoras de reduzidas mais valias (Lopes, 1993).

Identificamos em Portugal numerosos focos de actividade industrial manufactora de origem endógena, mas o grosso do processo de industrialização português teve origens exógenas à maioria das regiões. A situação actual do país é caracterizada por uma tradição industrial insuficiente, por dificuldades estruturais de adaptação às mudanças na economia internacional, por uma limitada capacidade de afirmação em mercados internacionais abertos, e pela tendência observada para a desadaptação, ou mesmo erosão, da sua actual estrutura industrial (Lopes, 1993).

1.5. Aplicação ao Alentejo

A região do Alentejo é a menos desenvolvida do país, e é igualmente a mais pobre da União Europeia (Comissão Europeia, 1997), possuindo em 1997, um PIB/habitante de apenas 41% da média comunitária. Ela caracteriza-se por um estado de inércia acentuada na sua actividade económica e pela presença de uma tradição industrial débil.

O Alentejo representa aproximadamente um terço do território nacional, é a principal região produtora de matérias-primas do país, goza de uma posição



geográfica privilegiada ao nível nacional e mundial, encontra-se próximo de grandes mercados, etc. Consequentemente, é imperioso que se detecte as falhas da actual estrutura de desenvolvimento regional de forma a que se determine as razões que impedem o seu avanço socio-económico. Assim, determinando as fraquezas do sistema, será possível atenuá-las ou mesmo eliminá-las de forma a inverter o actual panorama aí existente.

Atendendo à situação acima descrita, o Alentejo é um bom exemplo para ser testado o quadro de análise dos factores condicionantes de um processo de desenvolvimento regional, a ser desenvolvido ao longo deste trabalho. Com recurso ao quadro de análise, procurarei determinar as actuais fraquezas e obstáculos responsáveis pelo insucesso no desenvolvimento da região, apresentarei as principais conclusões retiradas da análise, e finalmente prepararei um conjunto de recomendações que contribuam para incrementar o seu desenvolvimento.

1.6. Estrutura da dissertação

A presente dissertação pretende identificar os factores e os mecanismos que estão na base de um processo de desenvolvimento regional.

O capítulo 2 foi preparado a partir de uma revisão da bibliografia existente sobre desenvolvimento regional e sistemas territoriais de produção. Este capítulo aborda as estratégias de desenvolvimento regional mais utilizadas ao longo dos anos, e aponta aquelas que presentemente se manifestam com maior sucesso. Posteriormente, são apresentados e caracterizados os principais sistemas territoriais de produção existentes nos meios regionais mais dinâmicos e competitivos.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

A revisão da literatura permite apresentar, no capítulo 3, um conjunto de factores seleccionados como sendo os principais condicionantes de um processo de desenvolvimento regional. Em seguida, é apresentado e explicado um quadro de análise, estruturado com base nesses factores, e que procura representar o núcleo sistémico de um processo de desenvolvimento. Por fim, os factores seleccionados são analisados em detalhe, inserindo o quadro de análise num plano longitudinal, representativo do contexto evolutivo de um processo de desenvolvimento regional ao longo dos anos.

No capítulo 4, procede-se a uma análise da região do Alentejo. Tendo presente a informação histórica e contemporânea sobre a região, é delineada a evolução dos seus contextos económico, sócio-cultural e político-administrativo, e é determinado o estado actual dos elementos incluídos no quadro de análise dos factores condicionantes. Finalmente, no capítulo 5 são extraídas as conclusões do trabalho e apresentadas as devidas recomendações.

2. Revisão da literatura sobre desenvolvimento regional

2.1. Introdução

As teorias do desenvolvimento territorial têm-se alterado ao longo dos anos, embora todas conservem como objectivo comum a criação de riqueza numa determinada área geográfica. Até ao início dos anos oitenta, a visão principal que sustinha as estratégias de desenvolvimento regional, nos diferentes países, baseava-se essencialmente nas decisões dos governos centrais. Este modelo de desenvolvimento, denominado de exógeno ou *top-down*, consistia numa distribuição espacial da actividade económica ao longo de um dado país, procurando desta forma estabelecer um equilíbrio nos níveis de desenvolvimento das suas várias regiões.

O desenvolvimento industrial era conduzido a partir da instalação de um conjunto de investimentos de fundo, denominados de industrializantes. Pretendia-se que esses investimentos dessem origem a uma cadeia de outros investimentos secundários que assegurassem o desenvolvimento total das diversas regiões de um país.

No início dos anos oitenta, alguns investigadores começaram a interessar-se pelo estudo de uma nova realidade até aí pouco abordada. Eles aperceberam-se de que determinadas regiões do planeta estavam alcançando em certas indústrias, um sucesso mundial que era independente das políticas governamentais centralizadas. Esses sucessos eram fruto de uma utilização judiciosa dos seus próprios recursos

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

locais (Barquero, 1988). Iniciou-se então um período de novas investigações e conceptualizações no sentido de compreender e procurar explicar este diferente paradigma de desenvolvimento. Desde então admitiu-se a existência de um novo modelo de desenvolvimento denominado de endógeno ou *bottom-up*, que era orientado para as forças internas das localidades e das regiões, e onde estas eram as principais responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento.

Nos processos de desenvolvimento endógeno, podem-se encontrar as mais variadas formas de organização da produção, de que são exemplo os distritos industriais, os tecnopólos, os meios inovadores, os *clusters* e os parques de ciência e tecnologia. A disposição espacial das organizações envolvidas nos diversos sistemas territoriais de produção varia entre a concentração em parques industriais e a sua dispersão entre várias localidades. Quanto ao tipo das relações existentes entre as organizações, verificam-se igualmente diversas formas de actuação, podendo-se encontrar relações que vão desde as tendencialmente hierarquizadas às tendencialmente em rede. Verifica-se ainda que as actividades industriais aí presentes podem variar entre a concentração num segmento específico de uma dada fileira industrial à dispersão por várias fileiras, normalmente correlacionadas.

Assim, durante várias décadas grande parte dos países mantiveram políticas de desenvolvimento criadas e mantidas a partir de iniciativas dos poderes centrais (*top-down*), que apesar dos esforços desenvolvidos, dificilmente atingiam os resultados pretendidos. Mais recentemente, as observações de diversas iniciativas de desenvolvimento endógeno mostraram que o envolvimento das populações, ao nível local e regional, é um ingrediente essencial para o sucesso de qualquer programa nacional de regeneração económica. Este tipo de desenvolvimento deve ter em conta as especificidades de cada região de forma a poder responder à diversidade dos

problemas aí encontrados, e aproveitar simultaneamente os recursos e as oportunidades aí presentes para a sua resolução (Stöhr, 1990).

Seguidamente, serão abordadas as duas estratégias centrais de desenvolvimento regional observáveis nas mais variadas regiões do planeta serão também expostos os principais sistemas territoriais de produção implantados nas regiões que apresentam índices de desenvolvimento industrial considerados como dos mais elevados à escala mundial.

2.2. Estratégias de desenvolvimento regional

Seguidamente, serão apresentadas as duas principais estratégias de desenvolvimento regional. No entanto, as estratégias de desenvolvimento habitualmente utilizadas são um misto de estratégias exógenas e endógenas, onde existe uma tendência para a predominância de uma delas.

2.2.1. Desenvolvimento exógeno

O desenvolvimento exógeno caracteriza-se fundamentalmente pela implementação numa determinada região de mecanismos provocadores de desenvolvimento que são originariamente planeados e frequentemente geridos, em grande parte ou na sua totalidade, em outras regiões no exterior desse território. Este processo tem por base uma visão funcional do território, decorrente do modelo de concentração/difusão urbano-industrial. Assim, estes mecanismos pretendem promover um determinado nível de desenvolvimento num dado território, mas a

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

participação deste nos processos de decisão é frequentemente pouco activa (Barquero, 1988). Estes mecanismos estão normalmente associados a políticas de desenvolvimento regional dos governos centrais dos países envolvidos e/ou a programas de ajuda ao desenvolvimento de alguns organismos internacionais, supondo implicitamente determinadas regiões como incapacitadas para assegurarem o seu próprio desenvolvimento.

As medidas aplicadas assentam habitualmente em facilidades concedidas a empresas oriundas do exterior de uma região, para a instalação de unidades produtivas ou para a execução de grandes projectos de infra-estruturas nessa região. Essas medidas podem igualmente incluir a execução directa, por parte do Estado ou dos organismos de ajuda, de infra-estruturas ou de instalação de unidades públicas. As facilidades concedidas às empresas visadas são frequentemente de ordem financeira (subsídios ao investimento e facilidades ou concessões de direitos de acesso a recursos, infra-estruturas e mercados específicos), ou de ordem fiscal (reduções ou mesmo isenção de impostos das unidades produtivas a instalar ou dos projectos a desenvolver, implantação de zonas industriais de exportação).

As estratégias de desenvolvimento regional exógeno tiveram as suas origens na teoria do desenvolvimento polarizado, com base nos estudos efectuados por Perroux (1955), Myrdal (1957) e Hirschmann (1958). Esta teoria baseava-se na suposição de que o capital tendia a fixar-se em determinados territórios, fruto de um efeito cumulativo de investimentos consecutivos, e conseqüentemente, os mecanismos de acumulação de capital no sistema de produção capitalista conduziã necessariamente a dinâmicas de desenvolvimento desiguais. Segundo este ponto de vista, as cidades seriam os eixos sobre os quais se articulariam o crescimento e as mudanças estruturais de um país, e por esta razão elas se desenvolveriam mais rapidamente e mais facilmente do que as zonas rurais.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Seguindo esta linha de pensamento, a teoria do desenvolvimento polarizado deu origem às políticas dos pólos de desenvolvimento (Barquero, 1988) Estas políticas pretendiam assegurar um desenvolvimento regional, através do incremento das actividades industriais num número reduzido de cidades intermédias. Desta forma, esperava-se que a industrialização seguisse o seu rumo para cidades cada vez mais pequenas, desenvolvendo assim todo um espaço regional.

Em oposição à teoria do desenvolvimento polarizado, surge a teoria do desenvolvimento difuso, segundo a qual o capital é móvel espacialmente. A teoria do desenvolvimento difuso apresenta duas vertentes. A primeira, ou seja a visão neo-clássica, considera que o crescimento implica industrialização e concentração da actividade produtiva em um número reduzido de grandes centros urbanos, a partir dos quais se difundiria em seguida através da região. Esta visão assume que a concentração da actividade industrial, permite às empresas que compõem o tecido industrial urbano, usufruírem das economias externas de aglomeração e desta forma crescerem e expandirem-se mais tarde através da região (Robert, 1982). A difusão das indústrias dar-se-ia no momento em que as grandes empresas situadas nos principais tecidos urbanos veriam os seus custos de aglomeração aumentados, devido por exemplo à subida dos salários da mão-de-obra urbana, dos preços dos terrenos e outros. Nesse momento as empresas tenderiam a instalar as suas novas unidades de produção em áreas próximas onde esses custos fossem inferiores mas simultaneamente facilitadas por boas vias de transporte e bons meios de comunicação.

A segunda visão da teoria da difusão, a estruturalista, diferencia-se principalmente porque analisa as mudanças de localização das empresas ou de algumas das suas unidades produtivas, no interior do próprio processo de reestruturação espacial do sistema produtivo. Na análise das transformações

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

observadas no território numa perspectiva do funcionamento do sistema produtivo, segundo Scott (1985), os níveis de localização das actividades produtivas, a dimensão dos processos espaciais, a urbanização e o desenvolvimento do território, seriam determinados pelas mudanças tecnológicas e pelas mudanças da organização empresarial. Logo, as vantagens e desvantagens da localização de uma região só por si não seriam os factores decisivos para a localização das empresas, mas essa localização seria o resultado da dinâmica do próprio processo produtivo ou da organização das empresas. A formação de complexos produtivos e a sua difusão seriam então o resultado da dinâmica regional ou uma consequência do funcionamento do próprio sistema produtivo (Scott, 1985).

A diferença entre as duas versões da teoria da difusão situa-se assim ao nível da análise dos motivos responsáveis pelas mudanças na localização geográfica das empresas no interior do sistema produtivo.

Apesar de se argumentar que em termos globais as políticas de desenvolvimento exógeno conseguem obter um aumento do emprego e do rendimento nacional, estas políticas introduzem frequentemente, a médio e a longo prazo, disfunções importantes nos territórios sujeitos à concentração e difusão do processo de industrialização (Stöhr, 1986). Em primeiro lugar, dá-se uma degradação das qualificações dos recursos humanos eventualmente existentes nas regiões sujeitas ao processo de industrialização. Estes recursos vão normalmente especializar-se em funções laborais rotineiras necessárias ao funcionamento das novas unidades industriais instaladas, e cujas aplicabilidades raramente serão transponíveis para uma outra unidade industrial. Consequentemente, a evolução na aquisição de novos conhecimentos estagna e por vezes outros perdem-se, o que a longo prazo pode exercer um efeito depressivo na região. Além disso, verificam-se frequentemente migrações de mão-de-obra especializada das localidades menos desenvolvidas para

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

os centros urbanos industriais, reduzindo assim o potencial de desenvolvimento dessas localidades. Os processos de desenvolvimento originados por este tipo de políticas, provocam igualmente transformações culturais e institucionais que tendem a valorizar o desenvolvimento dos grandes centros urbanos em relação ao desenvolvimento global da região. Estas políticas provocam também um enfraquecimento dos mecanismos de desenvolvimento regional nos meios rurais, favorecendo os mecanismos de transferência, dos recursos dos meios rurais para as cidades (Barquero, 1988).

É igualmente de notar que os recursos humanos deslocados normalmente se acomodam às novas condições de vida citadina. Assim, com um salário certo e um nível de vida aceitável para eles e para as suas famílias, advêm um desinteresse pela utilização das suas capacidades empreendedoras e inovadoras. Finalmente, verifica-se que as empresas que instalaram filiais produtivas em regiões menos desenvolvidas, em épocas de crise tendem a encerrá-las com o objectivo de reduzirem os seus custos de funcionamento, deixando essas áreas entregues a si próprias e sem qualquer mecanismo de defesa contra a perda de postos de trabalho.

As políticas de difusão fomentam uma hierarquização do crescimento dos centros urbanos, e conduzem a um deficiente desenvolvimento das áreas periféricas. Assim, estas políticas, não somente induzem um modelo de crescimento desequilibrado nas periferias dos grandes centros urbanos, como principalmente desperdiçam as potencialidades locais de crescimento e desenvolvimento (Guindani e Bassand, 1982).

A aplicação de políticas de pólos de desenvolvimento através de incentivos teve algum sucesso, mas somente nos momentos em que as economias das regiões mais desenvolvidas funcionavam com pleno emprego. No entanto, quando estas entram em período de recessão, os investimentos diminuem resultando num aumento do

desemprego e numa diminuição dos salários relativos e frequentemente, no repatriamento das actividades industriais às regiões de origem. Consequentemente, a política de incentivos ao investimento por si só tem poucas possibilidades de atrair de forma sustentada, recursos para as regiões mais atrasadas (Barquero, 1988).

2.2.2. Desenvolvimento endógeno

A constatação das limitações apresentadas pelo modelo de desenvolvimento exógeno e a observação do sucesso e crescimento económico de determinadas regiões industriais, essencialmente devido às suas dinâmicas internas, instigou a procura de novos elementos que permitissem a formulação de teorias que melhor interpretassem essas realidades territoriais. Este paradigma baseia-se na liberdade de acção concedida ao sistema produtivo local no processo de transformação, e atribui aos actores locais o papel central no desenrolar do processo de desenvolvimento. O modelo endógeno assenta numa elevada utilização dos recursos locais (humanos e materiais), na existência ao nível local de capacidades de organização de um processo de acumulação de conhecimento, na existência de um controle local do processo de inovação, na capacidade de reagir às pressões concorrenciais surgidas no exterior da região e na capacidade de introduzir novas formas de organização social que favoreçam todos estes elementos (Garofoli, 1992).

A tomada de consciência da relevância dos factores locais nas dinâmicas industriais localizadas aparece hoje como uma evidência e uma necessidade imperiosa, tanto para os investigadores como para os governantes, para os empresários e para a sociedade em geral. Este facto explica o aparecimento de uma variedade enorme de conceitos alternativos, concorrentes ou complementares que se podem encontrar presentemente nas mais variadas regiões do globo (Storper e

Harrison, 1992). Veremos mais adiante, aquando da abordagem dos sistemas territoriais de produção, que todas estas formas de organização se agrupam principalmente em torno de dois factores de base: a configuração da organização espacial da produção, e as formas de estruturar as relações entre os actores envolvidos nos processos produtivos, dentro de um determinado território (Massey, 1984).

O despertar do interesse pelo desenvolvimento endógeno, partiu das pesquisas efectuadas sobre a Terceira Itália (Bagnasco e Trigilia, 1988; Brusco, 1986). Os autores destas pesquisas observaram que em Itália, no território compreendido entre o triângulo de industrialização clássica Milão/Turim/Génova e a região industrialmente atrasada do Mezzogiorno, estavam surgindo regiões industriais que apenas com as suas próprias capacidades, se estavam a afirmar solidamente nos mercados internacionais em determinadas indústrias específicas. Enquanto os autores acima mencionados insistiam nas forças sociais presentes nos territórios de desenvolvimento endógeno, Becattini chamava a atenção para as semelhanças existentes entre o tipo de organização dos sistemas produtivos, compostos de pequenas e de médias empresas, e o conceito de distrito industrial de Marshall (Benko, Dunford e Lipietz, 1996; Becattini, 1979). Segundo Marshall (1919), existem duas formas de organização industrial: a organização hierarquizada dos processos de produção no interior de uma grande empresa, e a organização da produção através de uma coordenação social de diversas firmas, cada uma especializada num determinado segmento do processo produtivo. Posteriormente em França, Courlet et Pecqueur (1991, 1992) iniciaram as pesquisas sobre os "sistemas industriais localizados" da região de Grenoble, e Gilly, Grossetti e Dupuy (1993) trabalharam sobre os aspectos territoriais da industrialização e da inovação na região de Midi-Pirinéés e Toulouse.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

No continente americano, os anos oitenta foram igualmente férteis em análises sobre o desenvolvimento endógeno das regiões. Em 1984, Piore e Sabel previram a actual tendência da produção especializada flexível como substituto da produção em massa fordista, o que explicava em grande parte o sucesso do modelo italiano. Posteriormente, Scott (1988, 1993), Storper e Walker (1989) analisando o estado da Califórnia e em particular a cidade de Los Angeles, detectaram nessa região, características próprias às organizações dos modernos distritos industriais. Já em 1985, Scott reconhecia a enorme importância dos factores locais no desenvolvimento das áreas industriais presentes nas metrópoles americanas.

Na continuação de reflexões efectuadas sobre os distritos industriais e sobre as teorias evolucionistas da produção e da difusão da tecnologia, surge na Europa em meados dos anos oitenta, uma outra corrente de pensamento desenvolvida pelo GREMI (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs) que considera o próprio território como um meio inovador. O ponto de partida desta linha de pensamento consistiu em questionarem-se sobre as condições necessárias ao nascimento das empresas e à criação e adopção da inovação por essas empresas.

Os investigadores do GREMI, Camagni, Crevoisier e Maillat, entre outros, consideraram que a empresa era o fruto do meio local (Aydalot, 1986). Em consequência das observações e análises efectuadas, estes investigadores procuraram desenvolver teorias que explicassem as variadas formas de ligações que se formam no interior do território entre os diversos actores sociais presentes e que descrevessem os factores considerados como responsáveis por esses desenvolvimentos tecnológicos. Assim, para os evolucionistas o factor mais importante é o "meio" propício à inovação (Dosi e Salvatore, 1992).

No início dos anos noventa, vários investigadores na área da economia, geografia e sociologia, estudaram uma forma específica de distrito industrial, os

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

tecnopólos. Esses distritos tiveram origem, quer nas políticas industriais voluntaristas de países como a Alemanha, a França ou o Japão; ou em espaços criados pela iniciativa privada como ponto de partida para um sistema complexo de produção industrial flexível, de que são exemplos Orange Country e Silicon Valley (Benko, 1991; Scott, 1993; Castells e Hall, 1994).

Diversos estudos foram efectuados nos últimos anos sobre a importância do domínio de sectores específicos do conhecimento em determinadas regiões do globo. Reforçou-se assim a ideia de que o conhecimento é seguramente um dos factores cruciais responsável pelo elevado nível de competitividade dessas regiões. As pesquisas actuais interessam-se pelo estudo das novas mudanças dos sistemas produtivos e reconhecem que as firmas não são sistemas estereotipados que produzem bens e serviços estandardizados através da simples transformação de *inputs* em *outputs*, mas sim sistemas que efectuam combinações dinâmicas baseadas na criação constante de novos conhecimentos (Patchell, 1993). Assim, é principalmente a capacidade tanto das firmas como das regiões para criar, aprender, mudar e adaptar o conhecimento, que determina a longo prazo os seus desempenhos.

Abordámos anteriormente, algumas das tipologias e das tendências de desenvolvimento industrial endógeno mais frequentemente encontradas. Harrison e Storper (1992) identificaram vinte e quatro tipos de sistemas territoriais diferentes de organização da produção. O sucesso destas tipologias depende da correcta utilização do potencial endógeno de um território, no sentido de alcançar um desenvolvimento regional sustentável. A presença de um desenvolvimento sustentável em determinadas regiões, abre assim novas vias para uma reflexão mais profunda sobre as vantagens competitivas aí presentes.

O modelo de desenvolvimento endógeno está presentemente em fase de grande aceitação e difusão. Na Europa, as iniciativas deste género apareceram em regiões

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

com os mais diversos processos de reestruturação produtiva (agricultura, têxteis, calçado, serviços, indústria naval, etc.) assim como nas mais variadas cidades e localidades (metrópoles, cidades médias e pequenas e localidades em áreas rurais) (Barquero, 1996).

As estratégias de desenvolvimento endógeno têm por base o reconhecimento do território como um agente activo, o que pressupõe a compreensão e a aceitação de determinados conceitos de base inerentes ao território. Em primeiro lugar, todos os espaços económicos dispõem de um conjunto de recursos (financeiros, humanos, institucionais e culturais) que constituem o seu potencial de desenvolvimento endógeno. Em determinado momento da sua história, uma comunidade pode por sua própria iniciativa desenvolver ideias e projectos que lhe permitam utilizar os recursos existentes de forma a encontrar as melhores soluções para os seus problemas. Assim sendo, a capacidade da comunidade de um território para liderar o processo de desenvolvimento, em conjunto com a mobilização dos seus recursos disponíveis e a presença de uma força empreendedora local, são algumas das principais condições para que se inicie um processo de desenvolvimento baseado no seu potencial endógeno (Stöhr, 1981).

O principal factor que contribuiu para uma forte aceitação das estratégias de desenvolvimento endógeno, foi a mudança na forma de conceptualização do espaço económico (Gore, 1984). Nas teorias do desenvolvimento exógeno, o espaço geográfico era visto como o suporte físico para os objectos nele presentes, assim como para as actividades e para os processos económicos. Isto implicava que o território fosse organizado em função das relações sociais e técnicas da produção. Por seu lado, nas teorias do desenvolvimento endógeno, o território é concebido ele próprio como um agente de transformação social.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

É certo que a realidade não se resume a estes dois modelos opostos de desenvolvimento. O desenvolvimento endógeno não é um modelo de economia fechada, este é sobretudo um modelo dinâmico no qual existe uma interacção continua entre o regional e o global, verificando-se assim uma constante absorção de conhecimentos e de outros factores externos ao meio onde ele se encontra, e que são posteriormente por ele explorados.

Inversamente, um processo de industrialização com actores e empresas exteriores à região, não se mantém em todos os processos de desenvolvimento como um modelo unicamente exógeno. Existem numerosos casos de transformações nas relações entre empresas de origem externa a uma região e o contexto social específico aí presente. Nesses casos, verificou-se não só a introdução progressiva de elementos endógenos na empresa implantada, como por vezes o seu controle passou para as mãos de instituições e actores regionais.

Abordaremos em seguida, as formas de organização territorial da produção mais frequentemente encontradas nos modelos de desenvolvimento endógeno. Estas formas de organização produtiva caracterizam-se principalmente pela forte utilização dos recursos humanos e materiais existentes no interior de uma dada região.

2.3. Sistemas territoriais de produção

Entende-se por sistema territorial de produção um conjunto de organizações e instituições (empresas de produção, empresas de serviços, universidades e outras organizações de tecnologia e investigação, centros de formação, entidades estatais, etc.) que mantém laços de cooperação, predominantemente informais, com o objectivo

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

de ampliar o nível de competitividade conjunta, normalmente em uma fileira industrial, no interior de uma área espacialmente delimitada e com características sócio-culturais relativamente homogêneas (Pecqueur, 1996).

As empresas de um território são influenciadas pela convergência de diversas forças e fraquezas que estimulam ou limitam a sua afirmação competitiva em um dado momento da sua história (Simões, 1997), dando origem a comportamentos de cooperação e a estratégias conjuntas como forma de fortalecerem a posição competitiva do tecido empresarial em que elas se inserem. Observam-se igualmente ligações, mais ou menos pronunciadas, entre organizações situadas no interior de um sistema territorial de produção e organizações situadas no seu exterior. Esta cooperação tem por objectivo a aquisição de novos factores de competitividade, ou o reforço dos factores já existentes.

Num sistema territorial de produção encontram-se diferenças acentuadas ao nível da dispersão espacial das organizações, ao nível das relações desenvolvidas entre as organizações aí existentes, ao nível da variedade de organizações presentes.

A dispersão espacial das organizações pode variar entre a extremamente concentrada, como é o caso dos parques de ciência e tecnologia, e a dispersão por várias localidades ao longo de uma região, como é o caso dos distritos industriais.

A forma das relações desenvolvidas entre as diversas organizações podem tender para um modelo do tipo hierarquizado ou do tipo em rede. Na figura 1 a) apresenta-se o modelo extremo de um grupo de relações exclusivamente em rede. Neste modelo todos os actores são independentes e simultaneamente cooperantes com todos os outros actores presentes. As estratégias do grupo são conjuntas e há uma partilha de todos os recursos existentes. Na figura 1 b) apresentamos o modelo extremo de relações hierarquizadas. Neste modelo, as estratégias das partes



envolventes são o complemento da estratégia de um actor principal. Este assegura a partilha dos recursos existentes entre os diversos actores, de forma a atingir os seus objectivos (Kirat e Sierra, 1996).

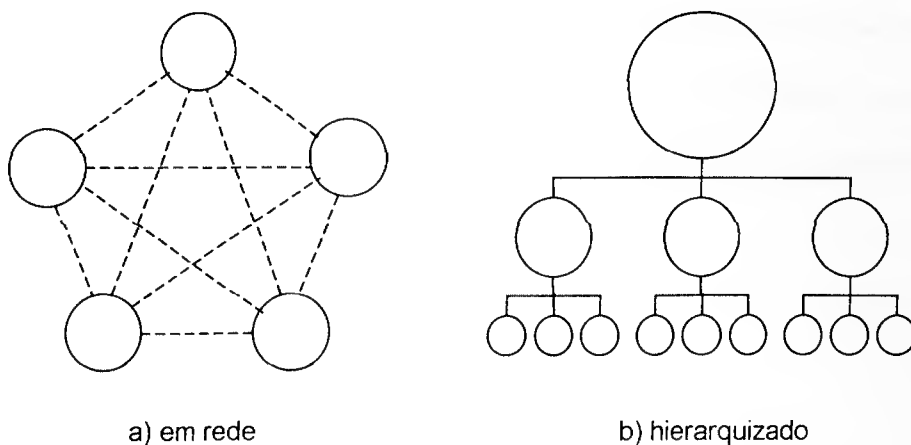


Figura 1 Formas limite de relações desenvolvidas entre as organizações

Na realidade, estes modelos teóricos dificilmente se observam na prática. Normalmente, o que se observa são formas intermédias, tendendo predominantemente para uma ou outra das formas acima ilustradas.

A variedade e a quantidade de organizações presentes são normalmente diferentes de um sistema para outro. Encontram-se situações onde não existem unidades de investigação e desenvolvimento tecnológico por exemplo, e onde a presença de serviços de apoio às empresas é escasso, assumindo cada empresa a produção da maioria dos serviços de que necessita. Inversamente, observam-se modelos de organização mais complexos onde as empresas gozam de um suporte exterior bastante desenvolvido e bem estruturado. Assim, o grau de sofisticação de cada sistema territorial de produção evolui paralelamente ao aumento das necessidades e ao desenvolvimento do meio em que se encontra inserido.

Finalmente, a extensão e o número de fileiras industriais que estão presentes num sistema territorial de produção pode variar entre a especialização num nicho

reduzido de uma dada fileira industrial, ou por outro lado, explorar várias fileiras frequentemente correlacionadas.

Após uma análise mais aprofundada, verifica-se que apesar de cada forma de sistema territorial da produção ter a sua definição peculiar, as características comuns a todos eles é claramente muito superior ao número de características que os distinguem (Hassink, 1997). Descreveremos de seguida as características inerentes às principais formas de sistemas territoriais de produção existentes.

2.3.1. Sistemas Regionais de Inovação

Um sistema regional de inovação é entendido como sendo um sistema territorial construído a partir de combinações regionais de factores tais como a capacidade de investigação científica, organização industrial, qualificação profissional e recursos financeiros, entre outros, sendo todos eles simultaneamente influenciados pelas características regionais (OCDE, 1994). A presença deste modelo de sistema de produção, numa determinada região, pode ajudar ao desenvolvimento de capacidades geradoras de inovação tecnológica. O processo de inovação está no centro deste sistema. Ele consiste num modelo interactivo de partilha de objectivos entre organizações regionais com actividades ligadas à investigação fundamental e aplicada, produção, e comercialização, entre outras.

Nos países onde existe um sistema nacional de inovação, os sistemas regionais de inovação aí existentes, por vezes procuram relacionar-se como subsistemas do todo no sentido de desenvolverem entre eles formas de cooperação e complementaridades que contribuam para um melhor desempenho geral. Verifica-se frequentemente nesses países, a existência de centros de ciência e tecnologia e de

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

centros de formação científica e tecnológica altamente especializados, em algumas das suas regiões. Estes por sua vez poderão colaborar com outros centros regionais, actuando como difusores de conhecimento para as actividades industriais a nível nacional.

Um sistema regional de inovação é constituído por um conjunto de relações de cooperação entre actores individuais e colectivos (universidades, centros de investigação fundamental e aplicada, agências de transferências tecnológicas, organizações regionais públicas e privadas, organismos de formação profissional, instituições bancárias, sociedades de capital de risco, sistemas interactivos entre pequenas e grandes firmas, etc.) inseridos num processo de produção e de conhecimento avançado, devido à proximidade territorial existente. Esta proximidade não é somente física, mas também organizacional (complementaridade das actividades) e institucional (partilha de objectivos comuns) (Amin e Thrift, 1993).

É a complementaridade de objectivos que permite a convergência dos comportamentos dos diversos participantes no sistema regional de inovação. Assim, é possível fomentar uma cultura regional que una os diversos intervenientes e favoreça a circulação do conhecimento teórico e prático entre eles de uma forma predominantemente informal. Se as condições citadas se firmarem no tecido empresarial, uma região poderá conseguir desenvolver recursos específicos que lhe proporcionarão vantagens competitivas em determinadas áreas tecnológicas ao nível mundial.

Em função do grau de cooperação entre os diversos actores presentes, da qualidade das instituições de difusão de conhecimento, e do nível de abertura com o exterior, resulta uma maior ou menor capacidade de aprendizagem entre os diversos intervenientes, e entre estes e o meio que os rodeia. Verifica-se nestes sistemas territoriais uma delegação de poderes operacionais, uma circulação horizontal de

informações e de conhecimentos, uma integração de actividades produtivas (investigação e desenvolvimento, produção e comercialização), parcerias com o exterior, e o desenvolvimento de formas organizacionais específicas que permitem o funcionamento de processos de aprendizagem permanentes e originam dinâmicas produtivas eficazes (Dupuy e Gilly, 1996).

Como um território nem sempre é homogéneo, é importante observar que no seu interior pode coexistir uma diversidade de subsistemas de inovação. Alguns podem ser exclusivamente territoriais enquanto outros podem ter fortes relações com o exterior, alguns orientam-se para a criação de tecnologia enquanto outros se orientam para a sua difusão, e finalmente, todos estes subsistemas podem abranger um ou mais sectores tecnológicos (Bès, 1996).

2.3.2. Distritos industriais

O distrito industrial pode ser considerado como um sistema territorial de inovação, produção e comercialização espontâneo, isto é, que não surgiu a partir de uma orientação e planificação antecipada. Os distritos industriais podem ser considerados como uma forma específica de *cluster*, que conseguiu desenvolver fortes relações com o seu mercado, antecipando-se frequentemente à procura originada pelas necessidades deste. Um *cluster* regional por sua vez, é definido como um grupo de empresas numa mesma indústria ou em indústrias estreitamente relacionadas, e que se encontram aglomeradas numa área geográfica restrita e bem delimitada. Este modelo inspira-se nos estudos de Alfred Marshall, que afirmou que a proximidade e a especialização geográfica de um grupo de firmas podia, em determinadas regiões, criar as vantagens económicas da produção em grande escala. Nestes distritos, a presença de um grande número de pequenas empresas, especializadas nas mais

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

variadas funções operacionais (finanças, marketing, pessoal, etc.) habitualmente presentes nas grandes empresas, pode originar a obtenção, pelo conjunto das pequenas empresas, das mesmas economias de escala obtidas pelas grandes empresas, além de lhes permitirem usufruir de uma maior flexibilidade. Neste sistema de produção a organização é tendencialmente hierarquizada, surgindo por vezes empresas que funcionam como centro de coordenação deste sistema territorial de produção, de que é exemplo a empresa italiana Benetton (Becattini, 1979; Pezzini, 1996; Arzenni e Pellegrin, 1997) .

Este modelo de sistema territorial de produção, caracteriza-se por uma enorme capacidade para antecipar e reagir às tendências dos mercados. Podem-se observar nesta forma de sistema, dois tipos de relações. As relações que estão na origem da inovação assentam no contacto e na observação dos mercados no exterior da região. O segundo tipo de relações está virado para as ligações desenvolvidas entre as empresas presentes no interior da região e baseia-se no *design*/concepção e na produção. O resultado procurado consiste na antecipação da procura dos mercados, assim como no incremento da flexibilidade do sistema produtivo através da sua fácil e rápida adaptação (Becattini 1992; Garofoli 1992).

Os distritos industriais são constituídos por um conjunto de empresas especializadas com o objectivo de realizar produtos finais, e onde se verifica o aparecimento de economias de escala. Essas economias são conseguidas com base na utilização em comum de infra-estruturas, de serviços, e de conhecimento teórico e prático aí existente, beneficiando conseqüentemente todas as empresas envolvidas. Na base desta partilha estão as sólidas relações de confiança e de cooperação existentes entre os diversos actores envolvidos no processo de produção. Como resultado, obtém-se igualmente o fortalecimento dos processos colectivos de aprendizagem que por sua vez reforçam toda a estrutura económica e competitiva do

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

distrito. A confiança existente entre os intervenientes é o fruto de uma cultura social criada, cujas origens estão nas relações económicas praticadas ao longo dos anos nestes meios industriais (Granovetter, 1985).

O modelo actual de organização da produção através de redes de empresas, é uma forma recente e sofisticada de divisão do trabalho entre unidades diferentes mas simultaneamente complementares. Este tipo de organização da produção foi observado inicialmente na região de Prato em Itália, onde um conjunto de pequenas e médias empresas asseguravam a produção têxtil, desde a confecção dos tecidos, até ao corte, confecção e criação da moda para os mercados mundiais. Assim, desde os produtores associados aos sub contratantes e trabalhadores ao domicílio, todos partilham de uma mesma cultura de produção e onde cada um se encarrega de um segmento produtivo.

Normalmente, a área geográfica abrangida por estes distritos é restringida a uma cidade ou no máximo a uma pequena região e é constituída pela mão-de-obra aí existente. Desta forma, os distritos industriais têm em comum a polarização de espaços limitados (num raio de aproximadamente 25km) e a produção de forças de desenvolvimento endógenas, no entanto, todos incorrem nos riscos resultantes da exposição às mono actividades.

2.3.3. Pólos Tecnológicos

O Pólo Tecnológico é um núcleo de inovação e de produção criado especificamente com esse objectivo. Ele está habitualmente localizado, ou teve as suas origens, próximo de uma instituição de ensino superior ou de um centro de investigação avançado, público, privado, ou misto, e onde é praticada a investigação

científica fundamental e aplicada ao nível das novas tecnologias. O resultado procurado com a criação dos pólos tecnológicos, é o desenvolvimento de sinergias ao nível da produção e utilização da informação científica e tecnológica, para aplicações industriais (Planque, 1985; Tödtling, 1994; De Bernardy, 1996).

Os pólos tecnológicos são simultaneamente estruturas económicas e espaciais. Do ponto de vista económico, eles têm por objectivo disponibilizar condições para uma inovação permanente e para a criação de empresas nas novas fileiras tecnológicas. Do ponto de vista espacial, são estruturas polarizadas qualificadas como pólos de inovação, isto é, são estruturas organizacionais interligadas e concentradas geograficamente, e possuidoras dos recursos humanos e materiais necessários à criação de inovação.

Os pólos tecnológicos podem apresentar uma grande variedade de configurações, podendo oscilar entre os planificados pelo poder público ou semi-público, e os desenvolvidos por universidades ou empresas multinacionais. A criação de um pólo tecnológico é o resultado da confluência de diversos factores, tais como: organismos universitários e de investigação científica altamente qualificada em tecnologias de ponta, interligação entre pesquisa fundamental e pesquisa aplicada, e elos de ligação entre a comunidade científica e o meio industrial. Assim, as principais forças deste sistema de produção são as intensas relações existentes entre os actores envolvidos, a presença de conhecimento de alta qualidade disponível, a presença de recursos humanos especializados e disponíveis, um efeito de retroacção por parte da indústria e a fácil comunicação entre as diferentes partes implicadas.

Finalmente, graças às actividades de criação de novos conhecimentos e às actividades de formação de recursos humanos, estes complexos industriais devem estar em condições de conservar esses recursos e de manter o clima de inovação existente.

Como pólos de inovação, os pólos tecnológicos são uma das formas de que uma região pode dispor para assegurar uma rápida evolução científica e tecnológica. Convém no entanto referir, que por mais avançada que uma região seja ao nível científico e tecnológico, este facto não se traduz forçosamente numa criação de inovação e riqueza. Assim, uma região só produz riqueza se o conhecimento aí existente der origem a inovações úteis, e que estas por sua vez sejam rentabilizadas através da sua correcta comercialização. Logo, do ponto de vista económico, um pólo tecnológico tem por missão a criação de condições favoráveis ao desenvolvimento contínuo de inovações, favorecendo simultaneamente o desenvolvimento de novas fileiras industriais competitivas e geradoras de riqueza para a região.

2.3.4. Meios inovadores

O conceito de "Meio Inovador" interpreta os fenómenos de desenvolvimento espacial como resultante dos processos de uma aprendizagem colectiva e das sinergias existentes em áreas territoriais delimitadas. Desta forma, um meio inovador é um espaço económico assente em relações, onde as interacções sociais, as sinergias geradas entre os diversos actores e as acções levadas a cabo pelo colectivo da sociedade, determinam as capacidades inovadoras e o sucesso económico de uma área geográfica específica (Camagni, 1991).

Nos meios inovadores, duas dimensões principais são tomadas em consideração: a dimensão espacial e a dimensão temporal (Aydalot, 1986).

Na dimensão espacial, considera-se o espaço económico como um espaço de relações funcionais, hierárquicas e de cooperação, e o espaço local como o conjunto de relações em rede, orientadas para a construção de competências específicas e

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

para a sua reprodução através de processos colectivos de aprendizagem no interior de uma sociedade. Estas redes de relações baseiam-se numa proximidade espacial, cultural e psicológica, que determinam por sua vez as três características principais das redes de relações: a densidade das relações existentes, o grau de informalidade e o nível tendencial de abertura ao exterior.

A inovação encontra-se associada e enraizada na dimensão temporal. Com efeito, a inovação é o fruto da acumulação ao longo dos anos da informação criada, dos processos de acumulação em investimentos irreversíveis, dos processos de aprendizagem que são frequentemente cumulativos, e das tecnologias que de igual modo evoluem no tempo. Desta forma, a inovação é vista como o resultado dos processos combinatórios e cumulativos obtidos ao longo dos anos, em conhecimentos, sinergias desenvolvidas localmente, repetidas tentativas efectuadas no sentido de alcançar um determinado resultado, e por vezes até fruto dos próprios imprevistos.

Um meio inovador é um meio específico onde estão presentes todos os elementos tradicionalmente considerados como fontes de desenvolvimento e de mudança económica. Os elementos aí encontrados atingem uma eficácia superior devido à proximidade espacial e à homogeneidade económica e cultural aí presente, favorecendo desta forma a divisão do trabalho, o aprender-fazendo, o aprender-usando, o aparecimento das economias externas de Marshall, a inovação e a imitação Schumpeteriana, e a fertilização cruzada, entre outros .

Pode-se observar nestes meios uma forte abertura ao exterior, resultando na participação em redes mais extensas formadas por diversos sistemas produtivos territoriais. Estas redes facilitam as trocas de conhecimento e de informação entre os parceiros, contribuindo assim para a melhoria dos seus processos de produção e de comercialização e resultando num maior grau de competitividade dos territórios participantes dessas redes mundiais (Quévit, 1991).

2.4. Conclusão

Fizemos uma revisão da numerosa literatura existente sobre os processos de desenvolvimento territorial e sobre as várias formas de organização territorial das actividades económicas aí existentes. A bibliografia consultada é o resultado de muitas observações empíricas e de investigações efectuadas por uma multiplicidade de autores, nos mais diversos territórios ao longo das últimas décadas.

Da análise efectuada podemos extrair as seguintes conclusões:

- Um processo de desenvolvimento territorial deve basear-se principalmente nas especificidades e nas forças dos seus próprios recursos endógenos. Este processo necessita do envolvimento do maior número possível de actores sociais, com o objectivo de, em conjunto, encontrarem as melhores soluções para os problemas que afectam o seu território.
- Num processo de desenvolvimento territorial o empenhamento dos actores sociais da região é essencial; no entanto, isto não implica que o apoio do governo central e de outros actores do exterior seja excluído. Paralelamente, diversos recursos que facilitam um processo de desenvolvimento regional, como é o caso de sistemas de financiamento, infra-estruturas, e certos serviços de apoio, podem e devem ser facultados pelas instâncias mais elevadas do poder.
- A variedade de formas de organização territorial de produção encontradas é o resultado de evoluções diferentes na história económica, político-

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

administrativa e sócio-cultural de cada região. Essas formas de organização, apesar de estruturalmente distintas, partilham o mesmo objectivo: organizar eficazmente os recursos presentes num determinado território de forma a explorar com sucesso as oportunidades potenciais detectadas.

- Independentemente das diferenças existentes entre as principais formas de organização territorial da produção, existe um importante conjunto de factores que parece estar sempre presente e que as afecta com maior ou menor intensidade.

3. Quadro de análise de um processo de desenvolvimento regional

A partir da constatação da existência de um elevado número de sistemas territoriais de produção bem sucedidos e que abrangem as mais variadas formas, é importante identificar os factores, que em maior ou menor escala, estão presentes em todos eles e que permitem justificar em grande parte os sucessos alcançados. É igualmente importante identificar e compreender as principais interligações e as interdependências existentes entre esses factores.

Com base na análise bibliográfica, desenvolveu-se um quadro de análise com a finalidade de ajudar a compreender o funcionamento mais generalizado de um processo de desenvolvimento regional assente na construção de uma estrutura industrial viável e competitiva.

3.1. Apresentação do quadro de análise

São muitos os factores apontados como responsáveis pelos sucessos observados nas regiões mais dinâmicas e sobre os sistemas de produção aí instalados. O quadro de análise apresentado na figura 2, ilustra as interacções existentes entre as diferentes dimensões territoriais e os diferentes factores que intervêm num processo de desenvolvimento regional.

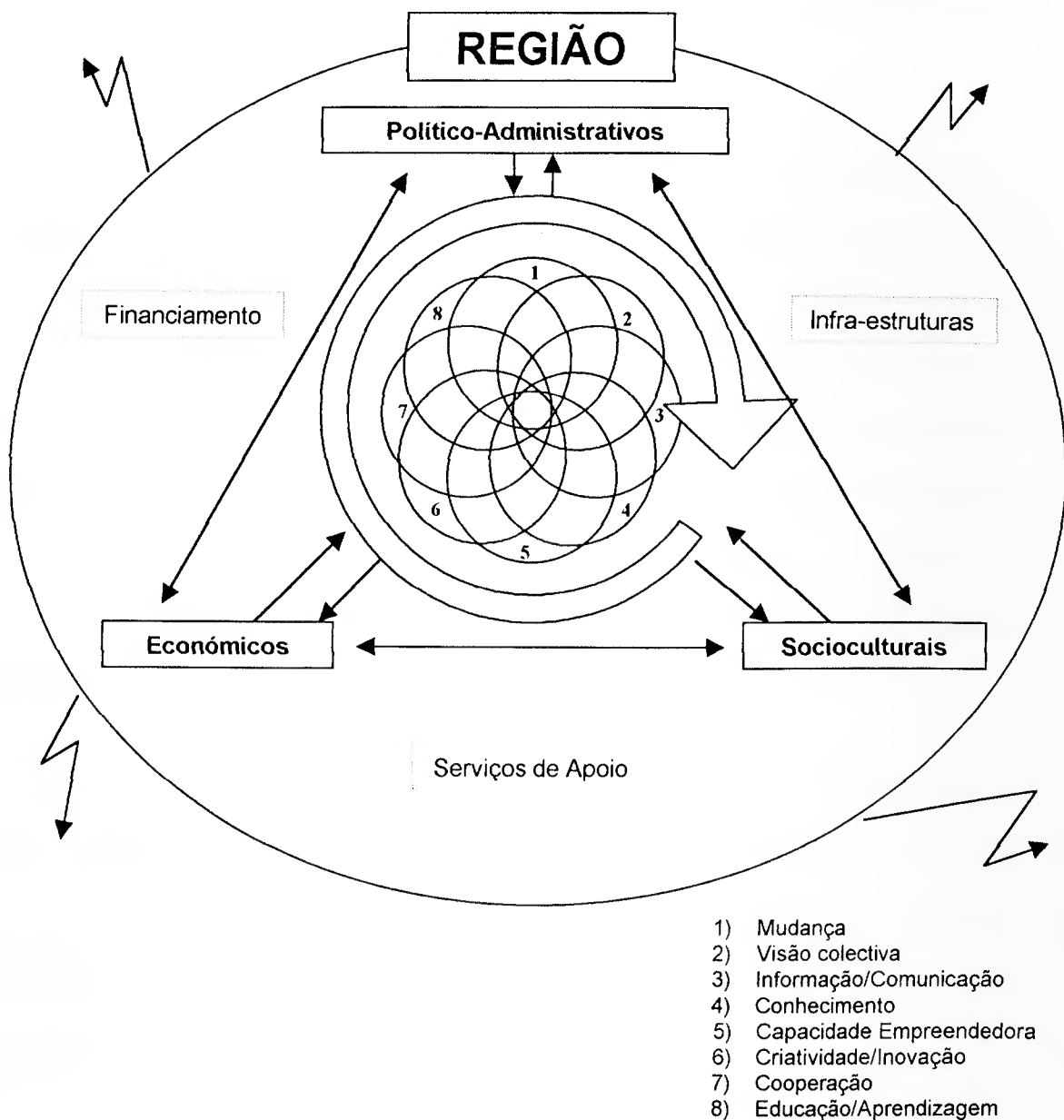


Figura 2 Quadro de análise dos factores condicionantes de um processo de desenvolvimento regional.

Definiram-se assim três dimensões territoriais representativas do estado de desenvolvimento de uma região: a económica, a sócio-cultural e a político-administrativa. Através da análise e compreensão da estrutura sistémica destas três dimensões, é possível estabelecer em um momento pontual da história o estado de

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

desenvolvimento de uma região e assim tentar identificar os acontecimentos que o provocaram.

As regiões que apresentam níveis de desenvolvimento mais elevados e simultaneamente mais sustentados, edificaram esse progresso com base nas forças endógenas que possuem. No entanto, parece existir um núcleo de factores que, de uma forma mais ou menos explícita, são normalmente apontados como os principais constituintes do grupo duro de processo de desenvolvimento. Eles formam um núcleo sistémico que está na origem das vantagens competitivas de uma região. São eles: a capacidade de mudança, a visão colectiva, a informação/comunicação, o conhecimento, a capacidade empreendedora, a criatividade/inação, a cooperação, e finalmente, a educação/aprendizagem.

Os factores acima mencionados estão interligados e são interdependentes, o que implica que a deficiência de um deles influencie o desempenho de todos os outros. Assim, para que o conjunto sistémico se desenvolva, convém estimular todos os factores de forma a que seja alcançado um resultado final robusto, e por isso mais competitivo.

Os factores que compõem o núcleo central (Fig. 2), que designarei por *factores de direccionamento* pelo facto de serem passíveis de serem manipulados e consequentemente orientados no sentido 'desejado, formam um sistema que influencia, e que por vezes promove, um clima sócio-cultural, económico, e político-administrativo, propício ao aparecimento e desenvolvimento de sistemas produtivos competitivos que impulsionem o progresso. Estes factores estimulam e consolidam as forças endógenas de uma região, através de uma melhor utilização dos seus variados recursos, de forma a aumentar o nível de competitividade geral necessário ao desenvolvimento da região.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Num determinado momento da evolução de uma região, podem surgir certos acontecimentos que levem ao desencadeamento de um processo de estimulação dos factores de direccionamento. São estes factores que fornecem as condições de base para o avanço de um processo de desenvolvimento regional. É no entanto necessário que o processo de estimulação seja interiorizado pela sociedade, através de mudanças de valores e de atitudes. Uma estimulação forçada dos factores de direccionamento com objectivos mal definidos e incoerentes, e não raras vezes com o intuito de responder a interesses particulares ou mesmo contraditórios à lógica cultural existente, está vocacionada à partida ao insucesso.

Num processo de desenvolvimento regional existe uma outra classe de factores que procuram assegurar uma resposta às necessidades mais tangíveis que se apresentam. Esses factores facilitadores são basicamente três; as infra-estruturas da região, os sistemas de financiamento e os serviços de apoio às empresas e à sociedade em geral. Estes factores são importantes na medida em que facilitam o desenrolar das actividades económicas da sociedade, contribuindo assim para um melhor desempenho geral. No entanto, estes factores não têm uma influência determinante na fase inicial de um processo de desenvolvimento regional. Eles podem inicialmente ser escassos, mas suficientes para que o processo se desencadeie. A importância destes factores só aumenta e se torna fundamental para região, à medida que o seu nível de desenvolvimento evoluir e que novas necessidades surjam.

Finalmente, existem as ligações da região com o exterior. As diversas organizações existentes numa região não só interagem entre elas, mas também desenvolvem e mantêm relações, mais ou menos duráveis, com diversas organizações no exterior da região.

Uma região é por natureza uma força viva que tem a possibilidade de desenvolver poderosos sistemas industriais capazes de competirem nos mercados



mundiais. No entanto, para que isso suceda é absolutamente indispensável que a região não se feche e que esteja permanentemente atenta ao que se passa no seu exterior (informação, conhecimento, etc.) de forma a poder explorar as novas oportunidades que aí se apresentem.

É importante reafirmar que todos os pontos acima abordados não podem ser considerados individualmente. Todos eles fazem parte de um sistema onde todos são importantes, e onde o desempenho de um está constantemente dependente do desempenho dos outros, formando conseqüentemente um todo sistémico. Por isso é imprescindível que em todas as abordagens sobre o funcionamento dos processos de desenvolvimento regional, as dimensões contextuais da região, os diversos factores implicados, e as estratégias a montar, tenham sempre em vista uma visão sistémica do total da região.

3.2. Objectivo visado: um desenvolvimento sustentável

O desenvolvimento industrial rápido das economias mundiais e as transformações que daí resultam, não têm frequentemente em conta a fragilidade das estruturas sociais e ambientais, exercendo conseqüentemente efeitos prejudiciais sobre estas. A ideia de uma economia sustentável aparece hoje como uma resposta aos problemas ambientais e sociais causados por um crescimento industrial desenfreado.

Uma economia sustentável é aquela que garante à população (presente e futura) uma qualidade de vida que corresponda aos objectivos sociais por ela ambicionada (justa distribuição dos rendimentos, possibilidades de emprego, estabilidade social e

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

política, educação de qualidade, bons cuidados de saúde, um meio ambiente saudável, etc.). Deverá então ser assegurado o bem estar geral, através duma correcta integração dos objectivos económicos, ambientais e sociais.

O desenvolvimento sustentável não é de fácil execução. Para que seja levado a bom termo, deve ser aprofundado o conhecimento das interdependências existentes entre os sistemas económico, ambiental e social, e procurar meios práticos e inovadores de os respeitar e harmonizar.

Um processo de desenvolvimento regional tem como objectivo principal criar, expandir, e consolidar o tecido económico de uma região. É então primordial que os actores envolvidos no processo (empresários, políticos, universitários e população em geral), tenham permanentemente em atenção as repercussões sociais e ambientais das suas decisões e acções, não somente na região como também no seu exterior. Assim, o desenvolvimento de uma região só se pode considerar benéfico se a região que se pretende desenvolver, procurar a harmonia na coexistência dos vários sistemas sugerida pela definição de desenvolvimento sustentável.

Quando as actividades económicas respeitam os aspectos sociais e ambientais de uma região, desenvolve-se nesta um contexto sócio-ambiental que possibilita às populações atingirem um nível de vida superior. Este contexto favorece por sua vez o desenvolvimento, no interior da região, de um ambiente propício ao avanço do sistema económico. Assim, o desenvolvimento sustentável deve ser visto como a forma desejável de assegurar um desenvolvimento equilibrado a longo prazo para uma região. Devido à importância das três dimensões principais que definem o contexto próprio de uma região, abordaremos de seguida cada uma delas.

3.3. Dimensões contextuais de um processo de desenvolvimento regional

As três dimensões contextuais de uma região a político-administrativa, a económica e a sócio-cultural podem por si só fornecer uma imagem do estado de desenvolvimento de uma região em um determinado momento da sua história. Assim, em todo o processo de desenvolvimento regional, estas dimensões definem o contexto em que se actua, permitindo compreender melhor a situação em que uma região se encontra, e servindo como ponto de partida para o estabelecimento de objectivos e para a elaboração de estratégias de desenvolvimento a seguir. Logo, as estratégias de desenvolvimento endógeno devem ter sempre em conta, e tomar como ponto de partida, o estado em que se encontram estas dimensões no interior da região (Barquero, 1988).

A dimensão político-administrativa representa a distribuição e a organização dos diversos órgãos representativos do poder político instalado. Esta dimensão regional é tanto mais poderosa quanto mais frágeis forem as outras duas dimensões contextuais. Isto implica que num processo de desenvolvimento regional quanto menos desenvolvida é uma região ao nível económico e sócio-cultural, mais os actores pertencentes à dimensão político-administrativa têm um papel crucial a desempenhar na promoção do progresso da região. São eles que controlam as bases do poder existentes, e por isso, são eles que mais facilmente se podem permitir de desenvolver acções e de criar as condições necessárias ao desenvolvimento regional, utilizando para o efeito estratégias que visem o fortalecimento das dimensões económica e sócio-cultural (Porter, 1990).

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

No entanto, levantam-se dois grandes problemas. Em primeiro lugar, a maioria dos recursos humanos envolvidos no funcionamento da máquina político-administrativa, ou são políticos ou são burocratas, e só em raras exceções são empreendedores. Os políticos têm comportamentos dependentes dos programas partidários e estão subjugados às expectativas de voto. Assim, verifica-se frequentemente um desinteresse, por parte destes, em adoptar medidas que apesar de excelentes e desejáveis para a região, nem sempre vão ao encontro das expectativas de determinadas faixas da população. Por seu lado, os burocratas têm habitualmente uma visão pouco previsionial e comportamentos pouco flexíveis, o que lhes dificulta a percepção das reais necessidades existentes na sua região e consequente instauração de mudanças necessárias ao seu progresso (Raynauld e Stringer, 1990).

Em segundo lugar, existe todo um jogo de poderes e de interesses que têm frequentemente muito mais a ver com lógicas de controle e ampliação do poder existente do que com os reais interesses da região, levando a que a maioria das acções sejam conduzidas não no sentido do desenvolvimento da região, mas sim, com a finalidade de conquistar e controlar o poder ou de manter o *status quo*. Logo, as decisões assentam em grande parte não numa perspectiva de mercado, de bem estar das populações, ou de desenvolvimento da região, mas sim numa perspectiva de voto. Neste contexto, torna-se extremamente difícil, que a dimensão político-administrativa por si só tenha capacidades e razões para pôr os interesses da região em primeiro lugar e implantar medidas conducentes ao seu desenvolvimento. Felizmente que esta situação não se produz frequentemente com a intensidade mencionada, e na maioria dos casos os actores situados nas dimensões económica e sócio-cultural de uma região têm igualmente um papel importante a exercer no processo de desenvolvimento.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Nos tempos actuais constata-se cada vez mais uma forte transferência de poderes das mãos dos grupos políticos para os grupos económicos. Isto traduz-se em vantagens e simultaneamente em desvantagens para a região.

Por um lado, como o poder dos grupos económicos está ditando actualmente as novas regras de jogo, e como riqueza é poder, a dimensão económica auto-fortalece-se e aumenta o seu poder de intervenção à medida que uma região prospera economicamente. É indiscutível que o desenvolvimento e prosperidade de uma região é indissociável das suas instituições económicas, porque são estas organizações que geram a competitividade de que uma região necessita e que asseguram a entrada dos recursos financeiros necessários ao seu avanço e à sua modernização.

Por outro lado, a estrutura económica também possui fraquezas que importa salientar. O grande objectivo das empresas não é só a sua sobrevivência a longo prazo, mas também, sempre que a ocasião se proporciona, a procura do lucro fácil. Surgem assim interesses internos à dimensão económica que têm por objectivo o estabelecimento na região de um clima socio-político que a favoreça no acesso e controle das riquezas aí existentes, em desfavor do bem estar dos outros grupos da região. Deste modo, surgem frequentemente situações de tentativas por parte do poder económico, visando influenciar o poder político-administrativo estabelecido, no sentido de que este crie legislação e elabore políticas que lhe venha futuramente a ampliar o seu poder.

Finalmente, temos a dimensão sócio-cultural de uma região. Esta dimensão representa a estrutura mais profunda e complexa de uma região, formada pela confluência dos diversos estratos sociais, das suas tradições, das percepções, dos valores e das atitudes. Esta dimensão influencia profundamente o perfil e o comportamento da estrutura económica e político-administrativa pois é na estrutura

sócio-cultural que estão localizadas as suas origens, e simultaneamente, é a estrutura sócio-cultural que sofre os impactos das acções por elas praticadas.

O poder social é por norma reduzido, uma vez que raramente existe um consenso social elevado entre os cidadãos. Por norma, eles têm interesses que diferem uns dos outros, e por isso os interesses comuns partilhados por todos são quase sempre escassos. Assim, a melhor forma que esta estrutura encontra para afirmar o seu poder é através da constituição de grupos de discussão ou de pressão, criados com o objectivo de fazerem frente ao poder das outras estruturas, e simultaneamente, procurarem encontrar soluções para problemas específicos existentes na sociedade.

O nível de desenvolvimento regional alcançado surge desta forma como o resultado do empenho e da partilha de poder entre as diversas estruturas de uma região. Assim, um compromisso regionalmente aceite em prol do desenvolvimento e uma partilha mais equilibrada do poder entre os diversos actores representativos das diversas estruturas regionais, pode contribuir decisivamente para que sejam encontradas novas e melhores soluções, através de uma união de esforços e de dialogo, com vista a alcançar o nível de progresso desejado para essa região.

3.4. Factores facilitadores de um processo de desenvolvimento regional

Apesar dos factores de direccionamento serem os principais responsáveis pelo estímulo e pelo avanço de um processo de desenvolvimento regional, existe um outro grupo de factores, designados neste trabalho por *facilitadores*, que tendo

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

relativamente pouca importância num estado inicial do processo, contribuem mais tarde de forma decisiva para o seu progresso e sucesso. Eles asseguram a disponibilização dos activos necessários ao desenrolar das actividades socio-económicas presentes no interior de uma região. Estes factores são o resultado de sucessivos investimentos realizados ao longo dos anos, por parte de actores directa e indirectamente envolvidos no processo de desenvolvimento regional, e que podem influenciar de forma significativa as condições competitivas do seu tecido sócio-económico. Os principais factores facilitadores, são: a existência de sistemas de financiamento adequados, a presença de infra-estruturas regionais e os serviços de apoio às empresas e à sociedade em geral.

O financiamento destina-se à aquisição dos activos necessários ao funcionamento da sociedade em geral. A utilização do financiamento tem um custo a pagar que são os juros, mas a sua correcta utilização em investimentos rentáveis e bem geridos não só produz efeitos multiplicadores importantes para o desenvolvimento da região, como torna possível a realização de muitos projectos que de outra forma seriam impensáveis. Frequentemente, atribuem-se as culpas das diferenças entre os níveis de desenvolvimento das diferentes regiões à escassez dos investimentos efectuados, e que por sua vez este facto se deve às dificuldades nos acessos aos meios de financiamento das regiões mais atrasadas. No entanto, este argumento nem sempre é válido. Existem numerosas regiões adjacentes possuidoras dos mesmos sistemas de financiamento, e onde frequentemente se verifica uma enorme discrepância em termos de dinamismo empresarial e de níveis de desenvolvimento.

O segundo factor facilitador do desenvolvimento económico é a existência de uma rede de infra-estruturas locais e regionais. Esta rede facilita o funcionamento das actividades económicas e sociais numa dada região, criando vantagens competitivas

até então inexistentes, e que quando devidamente utilizadas favorecem e aceleram o desenvolvimento de uma região. De igual modo, também aqui não se pode responsabilizar a ausência de infra-estruturas como a principal causa da paralisia empresarial de uma região, pois existem muitas regiões que são altamente deficitárias em infra-estruturas e que no entanto apresentam uma elevada actividade empresarial, enquanto outras bem apetrechadas vêem os seus parques industriais votados ao abandono.

Finalmente, temos os serviços de apoio às actividades económicas e sociais. São as empresas de serviços de apoio que numa interacção constante com o meio em que actuam, procuram oferecer serviços específicos que respondem às necessidades das empresas e da sociedade (Porter,1990). Estas contribuem para o desenvolvimento de novas vantagens competitivas nos tecidos empresariais, ou para ampliar as já existentes. As empresas de serviços de apoio podem desenvolver produtos inovadores ou podem copiar práticas bem sucedidas noutras regiões e transpô-las localmente. Mas, mais uma vez se verifica que a utilidade e importância deste factor é relativa. A oferta de serviços de apoio às empresas é sem dúvida um elemento de extrema importância na conquista de vantagens competitivas nas economias modernas, no entanto, a presença da maioria destes serviços numa região só se apresenta como decisiva para o aumento da competitividade regional a partir do momento em que existe um tecido empresarial, e conseqüentemente uma procura, que os justifique. Assim, os serviços de apoio em geral e os de apoio às actividades económicas em particular, poderão posteriormente vir a destacar-se em resultado do papel catalizador que possuem (Ferrão, 1992). Daqui resulta que a implantação destes serviços num dado território segue forçosamente uma estrutura conducente à sua especialização, à medida que os tecidos empresariais também se tendem a especializar.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Os factores facilitadores utilizados no quadro de análise equivalem, grosso modo, aos factores básicos e aos genéricos do diamante de Michael Porter (1990). Este autor divide os factores de produção em básicos e avançados, e subdivide estes últimos em factores genéricos e factores especializados. Para Porter, os factores mais importantes para a vantagem competitiva de um país não são os básicos e os genéricos, uma vez que estes podem ser relativamente fácil de adquirir, mas sim os criados quotidianamente no seu interior e dificilmente transponíveis para o exterior. Logo, o estado dos factores num determinado momento da história de um país é menos importante do que o ritmo com que eles são criados, aperfeiçoados e se tornam mais especializados para certas industrias. Consequentemente, uma economia que queira obter uma vantagem competitiva e sustentável, terá êxito em industrias na qual for particularmente boa na criação e principalmente no aperfeiçoamento dos factores especializados, imprescindíveis a essas industrias (Porter, 1990).

Não se pode desvalorizar o potencial dos factores facilitadores, no entanto não se deve admitir que eles só por si serão as sementes para um desenvolvimento viável e sólido. Os factores facilitadores têm sobretudo um valor latente, cuja importância aumenta à medida que evolui a estrutura empresarial e social de uma região. Isto significa que os factores facilitadores devem evoluir em paralelo com a evolução do tecido socio-económico, fornecendo a este os meios necessários para o ajudar a solucionar os diferentes problemas encontrados.

Abordaremos seguidamente os factores de direccionamento, que surgem como os principais responsáveis pelos processos de evolução de uma estrutura económica. Numa fase inicial de um processo de desenvolvimento regional, os factores facilitadores deverão estar em condições de responder às necessidades básicas encontradas pelos factores de direccionamento, fornecendo a estes os meios para que se fortaleçam e evoluam como verdadeiro motor do desenvolvimento regional.

3.5. Factores de direccionamento de um processo de desenvolvimento regional

A análise da literatura existente sobre os sistemas territoriais de produção e sobre o desenvolvimento regional endógeno, confirma a forte relação existente entre a competitividade de um sistema territorial de produção e o nível de desenvolvimento alcançado pela região onde este está inserido. Num processo de desenvolvimento regional existem vários factores que influenciam uma região no seu todo, o que os torna determinantes para o sucesso dos seus sistemas produtivos. Foram seleccionados oito factores como sendo aqueles que estando presentes, com maior ou menor intensidade, na maioria dos sistemas produtivos com sucesso, parecem ter uma influência mais relevante para o desenvolvimento das suas regiões. São eles: a capacidade de mudança, a visão colectiva, a informação e a comunicação, o conhecimento, a capacidade empreendedora, a criatividade e a inovação, a cooperação, e finalmente, a educação e a aprendizagem. Os tipos de interacções estabelecidas entre os vários factores escolhidos e a importância relativa de cada um deles para o progresso de uma região são seguidamente especificados.

3.5.1. Mudança

O actual movimento de globalização obriga os países a ultrapassarem numerosos desafios de ordem económica, social, e política. A expansão dos mercados

mundiais, a aceleração do progresso técnico, e a elevada rapidez das comunicações, reforçam o ritmo das mudanças no conjunto da sociedade (Johnston, 1998).

A noção de mudança é fundamental em todos os processos evolutivos. A própria vida é formada por processos de pequenas e grandes mudanças. Além das mudanças perceptíveis ao nível individual juntam-se as mudanças de natureza colectiva. Apesar da mudança não ser natural, a preocupação em a gerir convenientemente nem sempre é alvo da atenção merecida.

Todos os dias assistimos ao insucesso e à destruição de projectos que foram fruto de ideias excelentes, mas que sucumbiram devido às resistências geradas em torno das mudanças por estes anunciadas. Por outro lado, outros projectos conheceram igualmente o insucesso, devido à ausência de algumas mudanças que se apresentavam como indispensáveis à sua realização.

A competição, segundo Schumpeter (1934), tem um carácter profundamente dinâmico. Ela só existe se o meio for receptivo à mudança, e se esta por sua vez for favorável a quem a produz. Assim, devemos salientar a importância que tem o ambiente de uma região para impulsionar as organizações aí existentes a superarem o desejo espontâneo para a estabilidade, e a avançarem (Porter, 1990).

Presentemente, a principal valia de um determinado território é a qualidade do capital humano aí presente. Este é o responsável por todas as mudanças aí ocorridas, tornando-se conseqüentemente no factor principal de competitividade responsável pelo sucesso de empresas, localidades, regiões e países. No entanto, os seres humanos procuram, regra geral, a estabilidade e a previsibilidade, de forma a preverem a todo o momento o que os espera no futuro.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Todo o capital humano envolvido num processo de desenvolvimento, encontra-se directa ou indirectamente ligado às mais variadas organizações. No plano do desenvolvimento regional, o êxito passa forçosamente pelo hábil desempenho e pelo sucesso das numerosas organizações envolvidas. As organizações procuram reagir às mudanças verificadas no meio que as rodeia, com o objectivo de tirarem partido dos novos desafios apresentados e desta forma ampliarem as vantagens competitivas sobre os seus concorrentes. As pressões principais que incitam as organizações a mudarem são: o aumento exponencial do conhecimento verificado, os progressos tecnológicos alcançados, os novos valores e as novas expectativas sociais e a globalização das economias (Lesourne, 1985).

Actualmente, as empresas dependem não só de factores externos (custos da mão de obra e do capital, oferta disponível de pessoal qualificado, preferências dos consumidores, etc.), mas principalmente, da forma como estes se organizam internamente, utilizam os seus recursos humanos, aproveitam a evolução tecnológica, e tiram partido da qualidade das relações estabelecidas com os seus clientes, fornecedores e outras empresas. É neste clima económico instável, onde as possibilidades de investimento, de produção e de comercialização são numerosas, e onde a pressão para explorar essas possibilidades é cada vez maior, que as empresas e as regiões onde estas estão inseridas devem saber ajustar as suas capacidades de forma a serem competitivas (Vickery e Wurzburg, 1996). As organizações de uma região, que estiverem em melhor posição de perceber e de reagir a tais modificações, podem suplantar as de outras regiões na competição nacional e internacional (Porter, 1990).

Diversas mudanças estruturais estão em curso na maioria dos países avançados. A agricultura conheceu um declínio nos últimos anos, e actualmente ela não representa mais de 7% do emprego existente nos países da OCDE.

Inversamente, os serviços representam actualmente mais de 60% do emprego existente. Simultaneamente, com o desenvolvimento das modernas indústrias baseadas no conhecimento, a procura de trabalhadores qualificados é cada vez mais forte (Taniguchi e West, 1997).

Neste contexto de mudança, as organizações competitivas caracterizam-se cada vez mais por uma cultura de abertura sobre o mundo, tendo em conta que o seu activo mais precioso é o seu capital humano. É este capital, que num esforço colectivo se desenvolve constantemente, melhora as suas capacidades de aprendizagem, a sua criatividade, e a flexibilidade das suas competências, fortalecendo desta forma as bases de competitividade das empresas onde está inserido.

Ao nível social as mudanças são igualmente importantes. Certos valores e atitudes sociais podem constituir fortes barreiras à abertura de espírito da sociedade, e conseqüentemente ao progresso económico de uma região. Factores intangíveis como a cultura e o comportamento social são disso um exemplo. Assim, a cultura americana encoraja os empresários que falharam a recomeçarem, sendo o falhanço visto como um gerador de experiência, enquanto que na Europa o medo do insucesso ou a desacreditação social do empresário falhado, perante a sociedade, é uma grave barreira ao relançamento de uma nova empresa (Arzeni, 1998).

São várias as razões que conduzem os recursos humanos à instauração de um clima de resistência à mudança. Por isso, é importante não somente compreende-las, mas também saber como removê-las. Elas podem-se dividir basicamente em dois grupos: as psicológicas e as económicas. As principais razões psicológicas, relacionadas com factores intangíveis e frequentemente sem fundamentos reais que as suportem, são: o medo do desconhecido, o medo de se perder o que se possui, o receio do questionamento das competências que possuímos e a preferência pela estabilidade (Burke, 1982). As barreiras económicas resultam de situações reais,

como por exemplo, o receio de degradação das condições financeiras que se detém devido à possibilidade de despedimentos fruto de um plano de reestruturação. As barreiras da resistência à mudança não são irremovíveis. Existem diversas formas susceptíveis de contribuírem para a quebra das variadas barreiras à mudança, tais como a educação e a comunicação, a participação e a implicação, o apoio e a facilitação, a negociação e o acordo, e a manipulação (Kotter e Schlesinger, 1979).

As pessoas tem muitas vezes dificuldade em acompanhar ou no mínimo em compreender, o ritmo das mudanças necessárias ao desenvolvimento das bases competitivas da sua organização ou região, e ergue frequentemente barreiras a essas mudanças. No entanto, não se pode afirmar que a resistência à mudança é sempre inútil e despropositada; por vezes ela pode fornecer informações úteis sobre questões importantes que foram esquecidas, e alterar conseqüentemente o sentido das mudanças para formas melhoradas, o que é extremamente importante num processo de mudança que se queira bem sucedido.

As regiões que entram numa fase de declínio devem encarar a mudança como um processo necessário e desejável, para inverter a sua situação. São várias as causas apontadas para o declínio das capacidades competitivas de uma região, nomeadamente: a erosão dos activos existentes, o surgimento de activos substitutos e as barreiras às mudanças institucionais (*regional lock-ins*) (Maskell e Malmberg, 1995). A erosão dos activos existentes, é o resultado da desactualização das organizações, devido à redução do ritmo de actualização dos seus activos ou à paralisia nas alterações requeridas ao nível dos valores e das atitudes presentes nessas organizações, e que são condições necessárias à manutenção do seu nível de competitividade. O aparecimento de activos substitutos, consiste na ausência de uma resposta rápida às mudanças súbitas verificadas ao nível tecnológico, dos conhecimentos, e das infra-estruturas utilizadas, de que resulta uma forma indirecta de

erosão dos activos existentes. Por ultimo, as barreiras às mudanças institucionais resultam dos obstáculos instaladas à remoção ou à reformulação das estruturas e dos modos de funcionamento das instituições presentes numa região, e cuja existência actual não só se tornou injustificável como por vezes indesejável ou mesmo prejudicial.

Todos os dias se observa que as regiões mais evoluídas procuram melhorar constantemente as suas competências através do desenvolvimento de novas bases competitivas, como é o caso da entrada em novos sectores do conhecimento (biotecnologias, tecnologias da informação e da comunicação, etc.), de novas formas de comercialização (como é o caso do comércio electrónico), e muitas outras. Não restam dúvidas de que a mudança faz parte do motor da evolução no desenvolvimento actual das regiões. Só através da mudança se consegue provocar os necessários desequilíbrios evolutivos que conduzam ao aumento do nível de desenvolvimento uma região, levando frequentemente a que outras tendam a seguir o seu exemplo, e evoluam também. Visto deste prisma é fundamental que se provoquem e promovam na sociedade, valores e atitudes de aceitação e incremento do factor mudança.

Em resumo, nunca se mudou tanto como presentemente está acontecendo, o que implica que a mudança deve ser encarada cada vez mais como uma necessidade imperiosa que tem de ser compreendida, aceite, orientada e apoiada.

3.5.2. Visão colectiva

O desenvolvimento regional não deve ser visto como um processo evolutivo irreflectido e rectilíneo em fase de execução. Ele deve consistir numa evolução, que seja realizada etapa a etapa, ultrapassando obstáculos e em constante reorientação

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

no sentido mais vantajoso para a região. Na verdade, para se atingir o sucesso desejado no desenvolvimento regional, uma região deverá forçosamente desenvolver uma visão arrojada, mas realista, do desenvolvimento pretendido, e esta deve ser compreendida, partilhada, e apoiada por um número elevado de actores regionais.

O desenvolvimento de uma visão colectiva, servirá como linha directora para mudar comportamentos, unir vontades, mobilizar recursos e gerar sinergias no sentido de serem alcançados os objectivos propostos. É necessária a existência de uma visão comum ao nível local, e uma definição clara dos objectivos a atingir para que os parceiros sociais envolvidos num processo de desenvolvimento regional, se empenhem plenamente e sejam eficazes no trabalho a desenvolver (CNEL, 1997).

A construção de uma visão colectiva não é uma tarefa fácil. Exige por parte dos actores sociais de uma região, empenho, abertura de espírito, criatividade, cooperação, conhecimento aprofundado das forças e fraquezas existentes no interior da região e uma intuição consistente e aprofundada das oportunidades e das ameaças que surgirão futuramente à escala regional, nacional e internacional. Só assim se pode determinar a orientação do desenvolvimento desejado de forma a estabelecer estratégias adequadas para a criação dos factores de competitividade necessários aos desafios futuros. Quanto mais robusta, aprofundada, consistente e partilhada for a visão colectiva promovida na região, e mais rápidas e oportunas forem as mudanças a efectuar, maiores serão as probabilidades de se conseguir um desenvolvimento rápido, viável e duradouro.

A forma como o ambiente (político-administrativo, sócio-cultural e económico) de um país orienta ou pressiona as suas organizações para perceberem e reagirem às mudanças estruturais, tem uma importância central para o seu sucesso internacional. Logo, as regiões têm êxito em indústrias nas quais o ambiente aí existente, ajuda as

empresas locais a verem as oportunidades e a preverem o futuro com mais clareza do que as empresas existentes noutras regiões (Porter, 1990).

Uma visão colectiva que tem por objectivo o desenvolvimento regional, deve ser exequível e assentar numa integração sistémica do meio que envolve essa sociedade. Desta forma, a aceitação da necessidade de construção de uma visão colectiva sólida numa região, assim como das suas posteriores revisões e reorientações, apresenta-se como o ponto de partida essencial ao desafio que representa nos nossos dias a condução de um processo de desenvolvimento que se queira bem sucedido.

3.5.3. Informação/Comunicação

A informação consiste num conjunto de dados devidamente tratados e organizados de forma a serem utilizados, frequentemente com um fim específico. Por sua vez, a comunicação é o conjunto de meios utilizados para a transmissão dos dados ou da informação produzida (a comunicação oral, as publicações escritas, os médias electrónicas, etc.), entre os diversos intervenientes no processo de comunicação.

A informação e os meios de comunicação representam alguns dos instrumentos potencialmente mais importantes para o desenvolvimento de bases competitivas no actual contexto de concorrência mundial. É através deles que se efectua a difusão do conhecimento, sendo este o resultado da exploração organizada da informação disponível, e que é actualmente um dos factores chave no sucesso das economias mais avançadas. Assim, os dados, a informação e o conhecimento encontram-se intimamente ligados através de redes de relações, formais e informais.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Graças aos enormes progressos das tecnologias da informação e da comunicação, as riquezas das regiões e dos países baseiam-se cada vez mais na exploração da informação e do conhecimento existente (C.E., 1994). Nas Economias do Saber, as empresas necessitam diariamente de informações pertinentes para desenvolverem as suas actividades, e está cada vez mais claro que a capacidade de inovação dessas empresas, depende do acesso às fontes de informação mais adequadas (OCDE, 1996).

Actualmente o processo de inovação resulta essencialmente de um modelo interactivo de troca de informação entre fornecedores, clientes, universidades, organismos estatais e parceiros estratégicos. A aquisição do conhecimento, utilizado para inovar, resulta em grande parte da capacidade de localizar e utilizar a informação existente. Por sua vez, esta capacidade depende cada vez mais da aptidão dos recursos humanos, em se integrarem nas redes mundiais de informação, e delas extraírem aquela que se apresente como mais pertinente para as actividades das suas organizações.

Nos nossos dias, um dos sinais mais perceptíveis da economia fundada no conhecimento, foi a emergência da "Sociedade da Informação". Uma parte do conhecimento que existe presentemente na sociedade pode ser codificado e transmitido, o que o transforma conseqüentemente num produto de consumo (Stevens, 1996). Assim, através das redes actuais de comunicação, uma boa parte do produto "informação" pode facilmente chegar a quem dele precisa.

A informação desempenha um papel central no processo de inovação. Aquela que não é do conhecimento dos competidores ou não está ao seu alcance, ou a que está disponível mas que é interpretada de diferentes formas, pode constituir a grande diferença no desempenho de qualquer processo de inovação.

O estímulo ao desenvolvimento de redes de relações pessoais formais e principalmente informais no interior de uma região, com conexões ao exterior da mesma, conjuntamente com a instalação de redes tecnológicas de comunicação eficazes, permitem acelerar a circulação de dados e de informação. Presentemente, o processo de inovação deixou de corresponder ao tradicional modelo linear (investigação, desenvolvimento, produção e comercialização), e começou a assentar num modelo interactivo que envolve constantes trocas de informação entre os mais variados actores sociais (investigadores, técnicos, inventores, analistas de mercado, produtores, distribuidores, comerciantes, consumidores, etc.). As redes de relações pessoais obtêm não somente uma melhoria na facilidade de circulação dos fluxos de informação no interior de uma região e entre esta e o exterior, resultando numa redução dos custos envolvidos no processo de circulação da informação, mas também num melhor desempenho do processo de inovação propriamente dito (OCDE, 1996). Assim, a presença de informação adequada às necessidades de desenvolvimento de uma região, através de uma eficiente rede de relações, pode ser mais facilmente disponibilizada às organizações regionais, contribuindo conseqüentemente para o aumento das suas vantagens competitivas.

3.5.4. Conhecimento

A expressão “economia do saber” simboliza um reconhecimento da contribuição dos conhecimentos e das tecnologias para o crescimento económico. Pode-se definir como conhecimento, o *stock* de saberes (conjunto de informações devidamente tratado) e de informações potencialmente utilizáveis. Se bem que o “saber” sempre foi um elemento central no desenvolvimento económico, o facto de que algumas

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

economias estejam fortemente dependentes da produção, da difusão e da utilização dos conhecimentos, é actualmente de maior relevo (OCDE, 1996).

Assim, é cada vez mais evidente que para os países mais modernos, o conhecimento dito avançado, se tornou nos últimos anos numa das fontes de vantagens competitivas mais importantes (Stevens, 1996). A capacidade de utilizar o conhecimento para desenvolver novas tecnologias e inovações, constitui deste modo o principal suporte para o crescimento económico a longo prazo.

Observa-se igualmente, que as tecnologias da informação, a biotecnologia, os materiais avançados, as novas fontes de energia, o melhoramento dos meios de transporte, e tantos outros campos do conhecimento avançado, contribuem não só para a criação de riqueza nas regiões que os possuem, mas estimulam igualmente as mudanças estruturais necessárias ao desenvolvimento sustentado do planeta. Assim, é a capacidade de produção destes bens e serviços baseados no conhecimento avançado que está actualmente na origem da criação de valor acrescentado, e que por sua vez, é uma das condições principais para a melhoria dos resultados económicos e competitivos das regiões e dos países mais modernos (Paye, 1996).

Um dos estudos da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 1992), sobre as mudanças estruturais e os desempenhos económicos do grupo dos sete países mais industrializados, no período situado entre 1981-1986, fez sobressair várias constatações interessantes:

- Os serviços e indústrias fabris que utilizam ou produzem alta tecnologia registaram importantes ganhos nas cotas de produção dos sete países;

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

- As indústrias de baixa intensidade tecnológica, de que são exemplos a construção civil, o sector dos recursos naturais, e algumas indústrias fabris utilizadoras de tecnologias correntes, estão em declínio;
- As exportações e as importações contribuíram de forma significativa para o crescimento das indústrias de alta tecnologia, e para o declínio das indústrias de tecnologia média;
- Finalmente, a procura final no interior desses países foi a principal força motriz que alimentou a expansão das indústrias pertencentes ao grupo das actividades de crescimento elevado.

Este estudo demonstrou claramente a importância que tem actualmente o conhecimento para o desenvolvimento das regiões dos países do G7. As economias destes países distinguem-se, por se estruturarem sobre a produção, localização, distribuição e utilização competitiva do conhecimento, e por darem ênfase, aos mecanismos de aprendizagem colectiva e difusão do conhecimento tácito aí existente. Para estas economias, o conhecimento começou a ser um activo crucial nos sistemas de produção das suas regiões. A criação e principalmente a difusão e a utilização de novos conhecimentos, tornaram-se assim no processo chave para que essas economias sustentem e/ou aumentem a sua competitividade no mercado global.

Verifica-se actualmente, que as economias mais avançadas valorizam cada vez mais, não só a produção de conhecimento, mas especialmente a sua difusão (OCDE, 1996). Os centros de investigação e desenvolvimento e as universidades por exemplo, produzem imenso conhecimento que não é utilizado industrial e comercialmente. Isto sucede, quer porque estes conhecimentos não correspondem a necessidades presentemente latentes na actividade económica, quer porque simplesmente esses conhecimentos não chegam às empresas que eventualmente poderiam fazer uso

deles. Consequentemente, torna-se necessário dinamizar a criação de redes para encorajar o maior número possível de actores económicos a utilizar os novos conhecimentos produzidos (Maskell e Malmberg, 1995; Paye, 1996).

Paralelamente à criação e à difusão de conhecimento, surge um outro processo não menos importante, o de “desaprendizagem propositada” (*un-learning*). A capacidade de aprendizagem é limitada, e consequentemente surgem momentos em que urge abandonar uma determinada gama de conhecimentos para possibilitar a introdução de uma outra que responda melhor às necessidades presentes. Assim, a capacidade de mudança necessária à adaptação que uma organização, ou mesmo uma região, tem para responder aos novos desafios, passando por vezes inclusivamente pelo encerramento de determinadas instituições que se apresentem como uma barreira à mudança, determina em grande parte a capacidade de resposta e o nível de competitividade que existe (Maskell e Malmberg, 1995).

Nas economias do conhecimento o acesso à informação tornou-se mais fácil e mais barato, mas paralelamente, as qualificações e as competências necessárias à sua selecção e eficaz exploração assumem cada vez mais relevo. Por outro lado, o saber tácito sob a forma de competências necessárias para tratamento do saber codificado, é mais importante do que nunca no mercado do trabalho. É frequentemente constatado o facto de que a proximidade física melhora substancialmente as relações entre diferentes empresas e entre os trabalhadores qualificados. Consequentemente, quando os conhecimentos e a experiência são difíceis de codificar, armazenar e transmitir, e que especialistas em áreas complementares devem tomar decisões em conjunto, a proximidade física entre os diversos actores intervenientes assume um papel preponderante na partilha da informação (Pezzini, 1996).

3.5.5. Capacidade Empreendedora

Os empreendedores são a pedra central de uma economia de mercado, e têm uma importância crucial nos processos de desenvolvimento regional. São eles o principal elemento motor das mudanças estruturais necessárias à evolução de uma economia, estimulando a eficácia dos sistemas económicos onde estão inseridos e conseqüentemente, contribuindo para a diminuição do desemprego e para a melhoria das condições de vida das populações. O espírito empresarial é igualmente o melhor meio para aumentar a criação, a difusão e a aplicação de novas ideias. Este tem uma influência directa nas taxas de criação, de sobrevivência e de expansão das empresas (Arzeni, 1998; Drucker, 1985; Barquero, 1996).

O empreendedor vê a mudança como normal e desejável. Habitualmente ele não provoca a mudança, mas procura-a e reage perante ela, explorando-a como sendo uma oportunidade. Na sua actuação, ele transfere recursos de áreas de baixa produtividade e rendimento, para as áreas onde a produtividade e o rendimento são mais elevados (Drucker, 1985).

A existência de um clima e de uma cultura empresarial é um requisito básico para o processo de criação, de renovação e de expansão do tecido económico (novas empresas, novos produtos, novos serviços e novos mercados) de uma região e conseqüentemente para aumentar a taxa de criação de novos e melhores postos de trabalho. O aparecimento de empreendedores assenta na existência de um clima empresarial que a longo prazo apoie o empreendimento, a cultura empresarial e as empresas existentes a nível regional. Por outro lado, o desenvolvimento e a expansão de pequenas e grandes empresas regionais podem ser a chave para o sucesso de um desenvolvimento regional que se queira durável. Assim, das novas empresas criadas,

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

as que encontrarem o meio propício ao seu desenvolvimento, se forem bem geridas e inovadoras, podem inclusive, provocar enormes mudanças estruturais e até culturais na região onde se encontram implantadas (Davies, 1993).

Ao longo das últimas décadas, foram longamente defendidas ideias que atribuíam a existência do espírito empresarial a algumas pessoas, como sendo o resultado de um talento natural ou de uma característica hereditária, logo como sendo algo de único, de intocável, e conseqüentemente tido como um dado adquirido (Drucker, 1985; Berger, 1991). Segundo este ponto de vista, uma região ou tinha empreendedores ou simplesmente não os tinha. Se não tinha empreendedores, estava então justificada a razão do atraso no desenvolvimento dessa região, e conseqüentemente, medidas de apoio externo seriam então aplicadas para remediar a situação. Se tivesse empreendedores, mesmo em número limitado, estes seriam apoiados como sendo o recurso principal com que se poderia contar para promover o desenvolvimento da região.

Nessa época, a definição de empreendedor correspondia à imagem do empresário que corria riscos desmedidos, do aventureiro, do capitalista ou do especulador. Presentemente, a imagem do empreendedor não corresponde mais a este simples estereótipo. Modernamente, um empreendedor é antes de tudo alguém que descobre novas oportunidades de desenvolvimento de projectos, que é atraído pelo desejo de vencer, que sabe mobilizar os capitais para completar os recursos de que dispõe, que gosta de ser independente e que conta com ele próprio (Arzeni, 1988; Berger 1991; Sweeney 1997). Ele é igualmente alguém que procura ultrapassar-se e realizar-se pessoalmente, e por vezes, ele procura contribuir para o bem estar dos que o rodeiam e para o sucesso económico da sua comunidade.

Os acontecimentos que explicam o aparecimento e o desenvolvimento do espírito empresarial, e as razões que fazem com que este seja eficaz, não são

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

exclusivamente de natureza económica. Eles parecem ser sobretudo a resposta às mudanças de valores, de percepções, de atitudes, de alterações demográficas e sociais, da criação de novas instituições e das transformações nos sistemas e nos níveis de educação, que se dão em um determinado momento numa sociedade (Drucker, 1985).

Uma região não se pode desenvolver sem empreendedores. É absolutamente indispensável, para uma região que tem por objectivo o desenvolvimento, não só aceitar e apoiar os empreendedores existentes, mas também e principalmente, desenvolver uma cultura que estimule o aparecimento de novos empreendedores, de forma a aumentar e a regenerar o tecido económico existente.

3.5.6. Criatividade/Inovação

São vários os factores identificados como responsáveis pelo nível de competitividade de determinadas regiões específicas do globo. Verifica-se no entanto, que a capacidade inovadora orientada para satisfazer as necessidades da sociedade, logo comercialmente viável, parece estar mais do que nunca no centro das atenções. Nos actuais mercados mundiais, a chave do sucesso das empresas deixou de ser o seu tamanho ou a extensão do seu mercado de origem, passando a assentar nas suas capacidades de criatividade e de inovação (Arzeni, 1998).

A inovação abrange um domínio amplo, não incidindo somente em bens nem se baseando unicamente em ciência e tecnologia. Entende-se como inovação a resposta criativa às necessidades que existem em um determinado momento da vida de uma sociedade. Segundo a definição apresentada pela OCDE (1991), inovação é todo o processo conducente à introdução de um novo produto ou serviço, à criação de um

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

novo método de produção, à abertura de um novo mercado e ao aperfeiçoamento de produtos, serviços, ou processos de produção já existentes. A inovação é um processo que começa na percepção de uma falha num dado sistema (necessidade latente), continuando com a procura de uma solução nova ou melhorada (produto, serviço, processo ou mercado) e terminando com a introdução e acompanhamento dessa solução no mercado (OCDE, 1991).

Os empreendedores utilizam a inovação como um meio para explorarem uma mudança como sendo uma oportunidade para um novo produto ou serviço a lançar no mercado. Estes procuram propositadamente as fontes de inovação, as mudanças e os sintomas característicos da presença de uma nova oportunidade, o que lhes indica que uma inovação existente ou a desenvolver poderá ser bem sucedida (Drucker, 1985). A inovação sistémica por sua vez consiste na procura deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistémica das oportunidades que essas mudanças podem oferecer.

A investigação científica, só por si, não é suficiente para que a inovação surja. Ela produz conhecimento, mas a inovação resulta mais da criatividade que é aplicada aos conhecimentos desenvolvidos, do que da simples existência desse conhecimento. Não é o nível de investigação fundamental ou aplicada efectuada que resulta necessária e imediatamente em mais valias para uma dada empresa ou região, mas sim o nível de criatividade que é aplicado ao conhecimento existente ao nível local, regional, nacional e internacional, de forma a encontrar melhores respostas para as necessidades presentes na sociedade (Porter, 1990).

Para que o conhecimento seja útil, é necessário que existam mecanismos de difusão do conhecimento e que se estabeleçam pontes entre quem o produz e quem o utiliza. Apesar do conhecimento existente ser a matéria prima para a inovação, a base para o seu aparecimento está situada principalmente ao nível do grau de abertura que

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

uma dada sociedade tem sobre o mundo, e na capacidade que as suas empresas possuem para desenvolver soluções criativas e competitivas às necessidades potenciais detectadas, apoiando-se no uso desse conhecimento.

As regiões menos desenvolvidas ficam frequentemente presas a indústrias produtoras de bens e serviços de baixo valor acrescentado, e em consequência, a grande maioria das suas exportações tendem a estar associadas aos baixos custos dos factores de produção e à competitividade através do preço, e só muito raramente se apoiam na inovação ou noutros factores competitivos mais avançados. Actualmente, a importância dos salários praticados numa determinada indústria são secundários quando o conteúdo de trabalho incorporado é escasso ou quando as características que proporcionam vantagens dinâmicas, como sejam, a rápida introdução de inovações, as vantagens de ser dos primeiros numa indústria, ou as pressões para o melhoramento constante dos produtos e serviços, entre outras, são mais importantes do que as que proporcionam vantagens estáticas, como são, o caso dos custos dos factores de produção ou a existência de grandes mercados internos (Porter, 1990; Gera e Mang, 1997). Consequentemente, os subsídios e outros apoios monetários são pouco importantes quando a concorrência não se baseia nos preços dos produtos, mas sim através na qualidade, no rápido aperfeiçoamento dos produtos e serviços, e em outras características que exigem uma elevada sofisticação na utilização de mais e melhores conhecimentos.

Por outro lado, constata-se igualmente que não basta ter acesso aos factores de competitividade para se obterem vantagens competitivas. É a capacidade para gerir de forma produtiva e inteligente as fontes potenciais de competitividade existentes, que adquire uma importância fulcral na vantagem competitiva e no desenvolvimento de uma região, como é o caso da aplicação do conhecimento existente na criação de inovação. Assim, as empresas e as regiões onde estas estão inseridas, estarão

sujeitas ao declínio se não basearem as suas estratégias na melhoria e na inovação constante, na disposição para competir e no conhecimento realista do meio que os rodeia. A inovação surge desta forma como o resultado da combinação das necessidades identificadas, do conhecimento existente e disponível e da criatividade utilizada ao longo de todo o processo.

3.5.7. Cooperação

Ao longo dos últimos vinte anos verificou-se a passagem da produção de massa à produção flexível, e simultaneamente, assistiu-se ao reforço da relação entre um desenvolvimento regional bem sucedido e o dinamismo das pequenas e médias empresas aí instaladas. Muitas empresas pertencentes a indústrias de sucesso mundial, e por vezes mesmo grupos inteiros de indústrias, encontram-se frequentemente localizados numa única cidade ou região (Porter, 1990). Consequentemente, surgem razões que apontam para o facto de que algumas cidades ou regiões possuem um ambiente propício para a competição numa ou mais indústrias. Verifica-se também que quando nesses meios existem várias indústrias fortemente competitivas, as elas encontram-se frequentemente correlacionadas em resultado da forte influência que uma delas teve no desenvolvimento das outras. Este facto origina que a estreita relação que existe entre elas, provoque um efeito de auto fortalecimento que a todas beneficia. (Porter, 1990).

O fenómeno do agrupamento de empresas pertencentes a uma indústria é actualmente tão generalizado, que ele parece constituir o aspecto central das economias mais avançadas. Parte dos autores consideram que as relações de confiança são essenciais ao desenvolvimento de laços colectivos entre os diversos actores locais, como é no caso dos distritos industriais ou dos meios inovadores. As

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

redes empresariais e a interacção entre pequenas, médias e grandes empresas contribuem para o sucesso das empresas envolvidas e para o desenvolvimento da região onde elas se encontram. No entanto, se a interacção entre uma indústria e os seus mercados, frequentemente globais, é normalmente bem compreendida, o mesmo não se passa na interacção entre uma indústria e a região onde ela centra as suas actividades (Davies, 1993).

No actual contexto internacional preenchido de incertezas, onde a concorrência se intensifica e os mercados são cada vez mais instáveis, a proximidade geográfica dos concorrentes, clientes e fornecedores, assim como dos organismos de formação e dos serviços de assistência, é um elemento que favorece a reacção à mudança e à inovação (Arzeni e Pellegrin, 1997). A concentração, numa mesma região, de concorrentes, clientes, fornecedores, centros de formação, e de programas de investigação universitária especializada, entre outros, pode criar um clima propício à inovação, ao empreendimento e à criação de empregos. A junção de talentos, de tecnologias e de relações de confiança ao nível regional reduz os custos de transacção entre empresas, no interior do seu tecido económico (Arzeni, 1998).

As relações de confiança baseadas nas relações sociais contribuem para facilitar a troca de ideias e de experiências e para desenvolver o espírito empresarial necessário ao desenvolvimento regional, apoiando-se nas experiências, nas transferências de conhecimentos teóricos e tácitos e nas informações partilhadas no interior de um território. Assim, uma empresa é frequentemente o fruto da experiência acumulada numa região ao longo dos anos (Arzeni, 1998). O funcionamento em rede, que permite entre outras vantagens realizar economias de escala, assenta num processo de aprendizagem cuja base é a interdependência e a estreita colaboração existente entre as empresas. Assim, para que uma delas possa lucrar com economias

de escala geradas, ela tem que participar no processo de aprendizagem colectivo e inserir-se no tecido económico local (Arzeni e Pelegrin, 1997).

A influência da região parece assim aplicar-se a indústrias e segmentos, e não a firmas isoladas. As indústrias nacionais de maior êxito compreendem grupos de firmas, e não participantes isolados. Os sucessos isolados podem ser explicados, com frequência, pelo controle de um nicho de mercado específico, pela atribuição de subsídios ou pela protecção governamental. Logo, um produtor isolado numa dada região, dificilmente consegue ser competitivo numa indústria mundialmente competitiva que se encontre situada numa outra região. Isto significa que o produtor nacional isolado dificilmente pode ser considerado um verdadeiro sucesso (Porter, 1990).

Uma vez formado um grupo de empresas numa determinada indústria, apesar da concorrência existente, desenvolvem-se sinergias no interior do grupo que geram normalmente benefícios para todos. A forte rivalidade numa indústria tende a espalhar-se a outros grupos, pelo exercício do poder de negociação, de criação de empresas interligadas e pela diversificação relacionada das firmas existentes. Assim, a entrada de outras indústrias dentro do grupo favorece a melhoria contínua, estimula a diversidade na pesquisa e no desenvolvimento, e proporciona meios para a introdução de novas estratégias e de novos conhecimentos. No interior de um grupo a informação flui mais facilmente e as inovações difundem-se rapidamente através de fornecedores ou clientes que têm contactos com vários competidores. As ligações dentro do grupo, em muitos casos imprevistas, levam à percepção de novas maneiras de competir e a novas oportunidades, o que conduz ao aparecimento de novas ideias e à criação de novas empresas. Parece claro que a cooperação entre empresas, e entre estas e outros organismos ao nível regional, pode ser um factor determinante para a formação e para o desenvolvimento de meios industrialmente competitivos numa dada região.

3.5.8. Educação/Aprendizagem

A competitividade das empresas e das economias depende cada vez mais do factor humano. Se a inovação continua é um dos motores do crescimento económico da sociedade, e se a inovação repousa sobre os novos conhecimentos e ideias, então o nível e a qualidade das competências dos recursos humanos assumem uma importância crucial que é necessário reforçar a todos os níveis do sistema de formação. A sobrevivência e a prosperidade das economias mais avançadas resultam da quantidade e da qualidade do seu capital humano, e da flexibilidade e rapidez com que este desenvolve as suas capacidades de aprendizagem e de aplicação de novas técnicas e ideias. Todos os sectores da economia estão cada vez mais dependentes do domínio dos conhecimentos e conseqüentemente, o reforço das competências da mão-de-obra tornou-se uma condição indispensável para que sejam melhorados os resultados económicos das regiões e dos países (Paye, 1996).

Actualmente, a aprendizagem efectuada, quer pelos recursos humanos (aprendizagem individual) quer pelas organizações (aprendizagem organizacional), pressupõe que estes não baseiem os seus conhecimentos somente nos conhecimentos codificados, produzidos pelos sistemas hierarquizados e estruturados de produção e difusão do conhecimento, mas também nos conhecimentos tácitos que estão na origem da flexibilidade e da criatividade necessária à actual competição mundial (Gera e Mang, 1997).

Integrar os conhecimentos existentes nos sistemas produtivos não é uma tarefa fácil. O conhecimento e a informação existentes são abundantes, mas a capacidade de os explorar de forma economicamente rentável é relativamente rara. Os conhecimentos e informações são difíceis de adquirir, quando não são facilmente



codificáveis e transformáveis em objecto de consumo, uma vez que muita da informação existente é imperfeita e está desigualmente repartida entre quem a possui e quem a deseja adquirir. Assim, mesmo se certos tipos de conhecimentos podem ser facilmente reproduzidos a baixos custos para serem usados por um grande número de utilizadores, verifica-se que os conhecimentos mais determinantes para o sucesso competitivo, não conseguem ser facilmente transferidos entre organizações, e por vezes, mesmo entre indivíduos.

Para que a reprodução, nem sempre possível, desse conhecimento se faça com sucesso, é necessário que à priori se estabeleçam laços de cooperação, mais ou menos complexos, sob a forma de redes de relações ou de aprendizagem, ou então, que em último caso sejam investidos recursos consideráveis na sua codificação e transformação em informação acessível aos potenciais utilizadores (Sakurai, Papaconstantinou e Ioannidis, 1996). O conhecimento tácito corresponde por exemplo a certas capacidades humanas, como a intuição, a perspicácia, a criatividade e a capacidade de julgamento, e estas estão em muitos casos fortemente ligadas à cultura e à experiência dos indivíduos e dos povos. Ora são precisamente estas qualidades, que não podem ser facilmente codificadas e transmitidas, e que servirão para seleccionar e utilizar a informação codificada existente. Se considerarmos o conhecimento codificado como a matéria prima presente nas modernas economias, o conhecimento tácito é então o instrumento que permite tornar viável a sua utilização no interior dos modernos sistemas de produção (Stevens, 1996).

Nas economias modernas baseadas no conhecimento, o motor da evolução é a capacidade que existe para uma aprendizagem continua e para o melhoramento constante das competências, do colectivo da sociedade. Nestas sociedades a melhoria continua dos conhecimentos e competências, tanto do conhecimento codificado como do conhecimento tácito, são imprescindíveis para manter um estado

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

de permanente actualização. Verifica-se que neste meio, muitas das competências profissionais se adquirem ao longo de múltiplas tentativas mal sucedidas até se ter êxito, mas seguidamente esse sucesso pode ser facilmente transmitido a outros pela prática. Logo, uma aprendizagem pela prática é um dos elementos essenciais nestas economias (OCDE, 1996).

Os recursos humanos mais decisivos na competição internacional, têm elevados níveis de conhecimentos especializados. Tais conhecimentos não resultam apenas do sistema de educação clássico ou profissional, mas sim de um processo estritamente ligado à competição em determinadas indústrias, tal como sucede com o desenvolvimento de uma nova tecnologia comercialmente bem sucedida (Porter, 1990). Põe-se então o problema da aquisição e transmissão do conhecimento que serve de base à competitividade em sectores industriais onde os níveis de conhecimento necessários, ultrapassam os padrões habitualmente utilizados. O saber codificado pode-se adquirir através da leitura de manuais especializados, participando em conferências ou através de bases de dados, por exemplo. No entanto, o conhecimento tácito é diferente, ele necessita de contactos mais directos com as fontes que o poderão fornecer como são exemplos disso, os meios educativos especializados, a observação e a experimentação directa dos processos de produção, os contactos directos com clientes e fornecedores, o acesso a redes de especialistas universitários e todo aquele conhecimento enraizado no colectivo de um sistema produtivo territorial que não se consegue facilmente transferir para os circuitos oficiais de informação. Assim, a acumulação do conhecimento tácito necessário para maximizar a utilização do saber codificado, só é possível através da aprendizagem. As populações terão assim necessidade de um ensino escolar, que não só lhes dê a bagagem curricular indispensável à continuação do processo de formação ao longo de toda a sua vida e segundo as necessidades de cada um, como especialmente deverão ensinar a "aprender-a-aprender" (Johnston, 1998).

Os actuais sistemas de educação devem adaptar-se e orientar a sua missão, não somente no fornecimento de bases académicas aos seus alunos (que deverão ser vistos como seus clientes), mas principalmente de os preparar para o início de uma aprendizagem, formal e informal, ao longo das suas vidas. Futuramente, a educação deverá servir para ajudar os alunos a adquirir os conhecimentos e as competências de base, de lhes desenvolver a faculdade de adaptação fácil à mudança, e sobretudo, desenvolver o gosto e a capacidade de aprender e reaprender ao longo de toda a vida. Esta aprendizagem não significa formação “alternativa”, mas sim, que devido a um esforço particular para “aprender-a-aprender”, um laço permanente continuará a existir entre os indivíduos e os vários sistemas de educação e aprendizagem inseridos na estrutura da própria sociedade. Apesar do ensino formal continuar a constituir o ponto central de aquisição de conhecimentos, os meios menos formais, no interior da família, no local de trabalho, no bairro, na cidade, ou na colectividade em que se vive, em conjunto todos eles fazem parte integrante do meio de aprendizagem. Os conhecimentos dispersos no interior de um dado território, só são úteis se forem partilhados através da aprendizagem e constantemente fortalecidos pelo colectivo da sociedade, de forma a desenvolver uma base regional de conhecimento especializado. Este facto constitui um ponto fundamental para a evolução dos indivíduos e das organizações, assim como para a afirmação tecnológica e para o sucesso competitivo de uma região.

3.6. A inserção do quadro de análise numa perspectiva longitudinal

Para que o quadro de análise, desenvolvido no capítulo 2, seja devidamente explorado e utilizado na análise de um caso prático, deverá ser integrado num procedimento de análise mais amplo. Estabeleceu-se então um esquema para a

análise de um processo de desenvolvimento regional, composto por três etapas, que é apresentado na Figura 3.

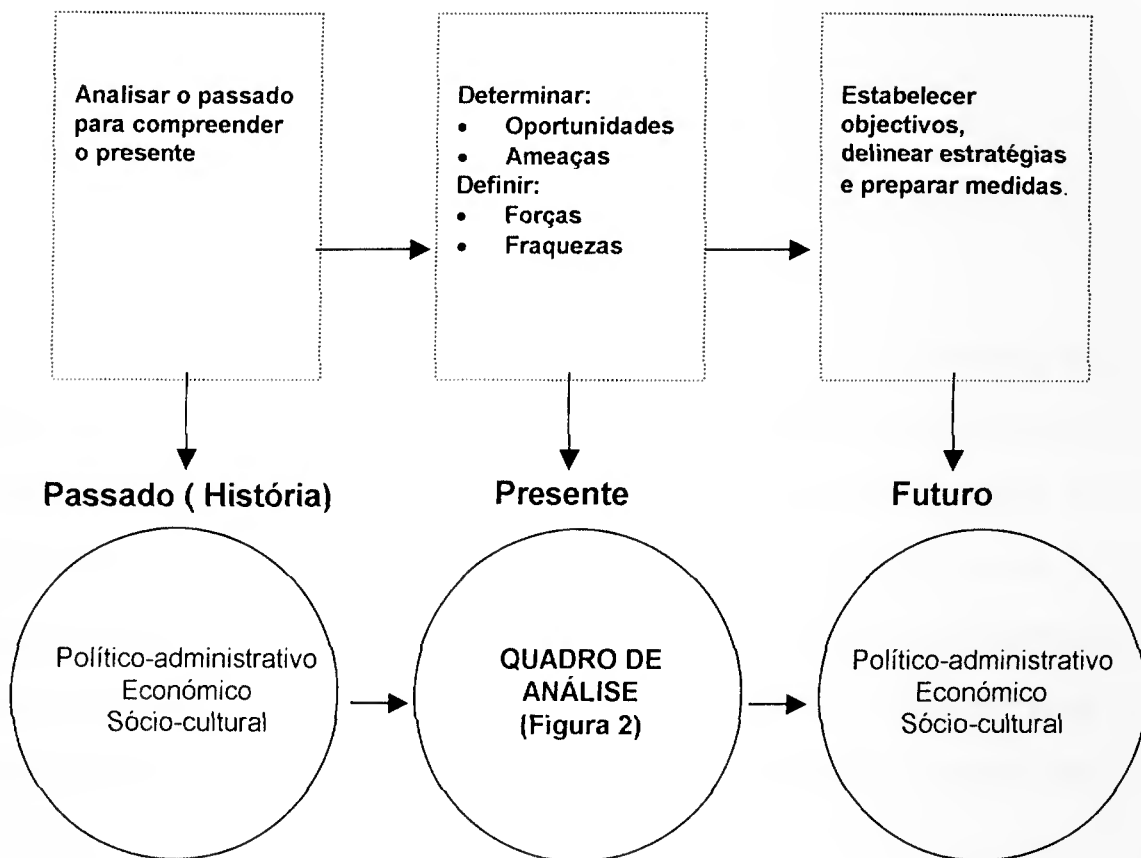


Figura 3 Esquema de análise longitudinal de um processo de desenvolvimento regional

Desta forma, numa primeira etapa, pretende-se compreender a sequência de acontecimentos históricos que conduziram uma determinada região ao seu estado actual de desenvolvimento. Em seguida, procura-se determinar os factores que se apresentam como responsáveis pelo nível de desenvolvimento observado, assim como se visa estabelecer o conjunto de oportunidades/ameaças e de forças/fraquezas que afectam a região. Finalmente, a partir de objectivos previamente estabelecidos, são delineadas estratégias e preparadas medidas que visem atingir os fins previstos.

Este quadro de análise permitirá desenvolver um estudo integrado da evolução de uma região de forma a identificar as suas necessidades e a realidade específica que ela actualmente possui.

3.6.1. A evolução da região no passado

O esquema de análise inicia-se por um aprofundamento e compreensão da evolução histórica das três dimensões contextuais de uma região ao longo dos anos. Foi esta evolução que conduziu ao estado actual em que se encontram os factores de direccionamento, os factores facilitadores e o nível de desenvolvimento actual da região. Numa primeira fase, pretende-se determinar e compreender as razões dessa evolução, de forma a poderem ser efectuadas correcções futuras nos diferentes factores se tal for necessário, e reorientar o sentido do desenvolvimento desejado para a região.

A evolução da dimensão sócio-cultural determina os valores, as atitudes e os comportamentos que caracterizam presentemente uma dada sociedade. Assim, a forma como se desenvolveram certos factores como a cooperação, a capacidade empreendedora ou a educação e aprendizagem, por exemplo, são o resultado, em grande parte, da evolução sócio-cultural verificada através dos tempos. De igual forma, uma sociedade à qual não era permitida ou era dificultada a prática de actividades económicas por conta própria, dificilmente pôde desenvolver uma cultura onde o espírito empreendedor seja uma realidade.

A estrutura político-administrativa hoje presente numa região, reflecte a evolução dessa dimensão ao longo dos anos. Assim, a estrutura administrativa do nosso país e todo o aparelho burocrático que a constitui é o resultado das evoluções verificadas ao

longo dos tempos. A título de exemplo, a estrutura burocrática que presentemente pesa sobre os cidadãos no nosso país, é o resultado de uma necessidade verificada no passado por parte do Estado, para controlar o território nacional. A extensão que tinha o território português e a inexistência de tecnologias de informação e comunicação nessa época, obrigaram o poder político à utilização de uma estrutura burocrática robusta. No entanto, esse vasto aparelho burocrático ainda se mantém, apesar de desnecessário e mesmo prejudicial.

Finalmente, abordamos a dimensão económica que traduz a evolução histórica do tecido empresarial, pois foi esta dimensão que orientou a economia para actividades que se apresentaram frutuosas ao longo dos tempos. Verifica-se no entanto, que muitas dessas actividades apesar de presentemente serem inúteis ou se encontrarem desajustadas das necessidades existentes, ainda continuam a ser praticadas. A persistência na continuação de certas actividades, justifica-se pela existência e manutenção de infra-estruturas materiais, legislações, estruturas organizativas, e outras, que foram criadas nessa época. Um exemplo concreto desta situação é a indústria cerealífera no Alentejo, que apesar de ser um peso económico para a região e para o país, e contribuir para o desaproveitamento e degradação de muitos solos, continua a ser praticada e apoiada, assente em bases que deixaram há muito de ser viáveis.

Desta forma, para se poderem efectuar alterações no presente é imperioso conhecer as razões que conduziram as dimensões contextuais à situação actual, e só assim se podem encontrar as melhores soluções que conduzam à implementação das mudanças necessárias. Assim, se analisarmos a situação dos latifúndios no Alentejo, podemos verificar que esta prática milenar está enraizada nas tradições agrícolas da região, e só presentemente com o plano de rega do Alqueva as propriedades agrícolas com essa dimensão se encontram desajustadas face às necessidades. No

entanto, se forem tomadas medidas legislativas que obriguem à redução da dimensão deste tipo de propriedade, surgirão certamente fortes oposições a essas medidas por parte de grupos sociais instalados. Logo, será importante encontrar mecanismos bastante flexíveis que conduzam ao desmembramento voluntário dos latifúndios sem chocar as estruturas sociais existentes e conseqüentemente, tornar-se-á desnecessário criar legislações que obriguem à divisão dessas propriedades.

Importa novamente salientar o facto de que as três dimensões contextuais estão interligadas de forma sistémica, implicando que a sua abordagem deverá sempre consistir numa análise global da realidade presente numa região. Assim, na análise da evolução de uma dimensão deve considerar-se sempre as repercussões verificadas na evolução das outras duas.

3.6.2. O estado actual da região

A etapa anterior, teve por objectivo compreender o estado de desenvolvimento actual de uma região através da análise da evolução histórica das suas diferentes dimensões contextuais. Na posse de um conhecimento correcto da situação actual de uma região, passa-se seguidamente a uma segunda fase, na qual é feita uma avaliação do estado dos factores condicionantes de um processo de desenvolvimento regional.

A segunda etapa, tem como finalidade avaliar o estado dos factores de direccionamento, baseando-se nas oportunidades e nas ameaças susceptíveis de estarem presentes numa região, assim como nas forças e nas fraquezas que a região possui para lhes fazer face. Devemos igualmente dar uma atenção especial aos três factores facilitadores, que apesar de representarem forças ou fraquezas presentes

numa região, a sua influência na criação de um contexto favorável ao processo de desenvolvimento pode ser de tal forma elevada, que por isso merecem uma atenção especial no processo de análise.

A avaliação das oportunidades, não só numa região como igualmente no seu exterior, é de extrema importância. Esta avaliação não se deve restringir aquelas que se encontram geograficamente próximas e visíveis, mas igualmente às que ultrapassando o nosso campo de visão, podem ser tanto ou mais importantes. Para isso, é importante determinar as tendências futuras na região, no país e no exterior, de forma a reagir adequadamente às mudanças previsíveis. Uma oportunidade só deixa de ser uma oportunidade potencial e passa a real, se tivermos consciência da sua existência e se pudermos e soubermos disponibilizar os recursos indispensáveis à sua plena exploração económica. Podemos exemplificar com o caso da nossa situação actual perante as comunidades emigrantes espalhadas pelo mundo. Apesar de haver um comércio acentuado de alguns produtos fabricados em Portugal com algumas dessas comunidades, a maioria das nossas empresas raramente se apercebe ou tira proveito deste factor importante, que no entanto é frequentemente explorado por outros países, de que é exemplo a Itália.

As ameaças, por seu lado, representam o conjunto de situações que poderão prejudicar o sucesso de um projecto. É também frequente assistir-se a uma incapacidade generalizada para conseguir aceitar a possibilidade de que é praticável transformar ameaças em oportunidades potenciais. Podemos salientar a situação actual das empresas portuguesas, que após a integração na Comunidade Europeia viram como ameaças a presença de empresas oriundas de outros territórios. Certamente que não foi uma situação fácil, e por isso as novas empresas concorrentes foram vistas como ameaças. No entanto, é hoje sabido que jamais um certo número das nossas empresas teriam evoluído como evoluíram nos últimos anos, se não

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

tivessem sido forçadas a fazer face a esta ameaça. Assim, o que aparentemente foi uma ameaça, terá contribuído para fortificar a nossa posição competitiva. Por outro lado, a entrada desses concorrentes estimulou muitas empresas nacionais a tomarem a decisão de os imitarem, procurando também elas alargarem os seus mercados a outros países da União Europeia.

Seguindo este ponto de vista, as forças e fraquezas existentes numa região só podem assumir esta designação perante as oportunidades e ameaças reais aí presentes. Logo, só avaliando o conjunto das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, se pode efectivamente determinar e especificar a importância de cada uma delas.

As nossas forças são aquelas que nos permitem explorar competitivamente as oportunidades potenciais existentes. As forças podem incluir os recursos materiais e imateriais existentes numa região, de que são exemplos: solos de qualidade, condições climatéricas, matérias primas, conhecimentos passíveis de serem rentabilizados, mão-de-obra bem formada e motivada, empresas competitivas, centros de ciência e tecnologia avançados, etc.

As forças estão frequentemente associadas às vantagens competitivas que criam ou que contribuem para a criação de mais valias. A título de exemplo, podemos mencionar a nossa posição na indústria vinícola onde existe uma tradição secular, e onde no entanto, as mais valias por ela desenvolvidas estiveram até há poucos anos associadas a somente dois produtos: o vinho da Madeira e o vinho do Porto. Apesar de existirem forças potenciais no país, tais como a qualidade das castas, o clima, os solos e o saber dos viticultores, estas forças potenciais não estavam a ser devidamente utilizadas na exploração das oportunidades, apesar de existirem mercados potenciais para acolherem os produtos. Assim, para que as forças presentes na região fossem reais, faltavam circuitos de distribuição eficazes no

exterior e entidades que soubessem e quisessem promover com conhecimento de causa este tipo de produto. Por outro lado, esta aparente força de nada serviria se não existissem oportunidades, ou seja, se imaginássemos que os vinhos produzidos no estrangeiro tivessem uma relação qualidade/preço superior, ou então que no exterior não consumissem os nossos tipos de vinhos.

As fraquezas por seu lado, simbolizam deficiências materiais ou imateriais em conseguir responder com eficácia às oportunidades potenciais existentes, ou a uma deficiência de recursos para fazer face às ameaças. Assim, se face a uma oportunidade potencial verificarmos a impossibilidade de lhes respondermos, então esta incapacidade representa uma fraqueza real. Por outro lado, se virmos a nossa posição competitiva posta em risco devido à competitividade de outros países, empresas ou regiões, essa situação representa uma fraqueza potencial no nosso sistema. Como exemplo vejamos a situação da indústria têxtil em Portugal, que apesar da qualidade, do *design*, e dos baixos preços da mão-de-obra que possuímos, a posição competitiva do país está posta em causa devido à evolução verificada nesta indústria por países com mão-de-obra mais barata e à grande dependência dos produtores nacionais em relação aos circuitos de comercialização especializados existentes no estrangeiro. Esta constatação confirma que as vantagens baseadas essencialmente em factores não especializados facilmente podem ser perdidas.

Há também que realçar, que tanto as forças e fraquezas, como as oportunidades e ameaças, não permanecem estáticas no tempo. Elas conquistam-se ou perdem-se de uma forma perfeitamente dinâmica. Logo, nunca se pode afirmar que uma situação adquirida é permanente ou que uma situação em falta é inatingível.

É neste contexto dinâmico que entram os factores de direccionamento. Eles são os factores principais que moldam o desenvolvimento de uma região, apresentando-se como parte integrante dos valores, comportamentos, atitudes e consequentemente da

cultura de uma sociedade. São eles que determinam as capacidades da região, e que contribuem dinamicamente para a criação de vantagens competitivas que façam face às variáveis oportunidades/ameaças e forças/fraquezas. Assim, quanto mais adequados forem esses factores para fazer face às necessidades concorrenciais de uma região, maiores são as possibilidades de que a região evolua e se mantenha no grupo das mais desenvolvidas. Neste contexto, o espírito empreendedor será fundamental para detectar oportunidades, reduzir ou eliminar ameaças, e por vezes, transformar estas últimas em oportunidades potenciais de forma a dinamizar o tecido económico e o desenvolvimento da região. Paralelamente, a informação e a comunicação podem ser vistas como factores orientadores, imprescindíveis para que os empresários detectem as novas oportunidades e ameaças que se lhes apresentam, e consequentemente, permitir que estes reajam atempada e convenientemente.

Os factores facilitadores têm por missão facilitar a concretização dos objectivos propostos para o desenvolvimento de uma região. Os sistemas de financiamento deverão evoluir à medida que as novas necessidades financeiras de apoio ao desenvolvimento surgem numa região. O sistema de financiamento pode incluir os apoios financeiros por parte dos organismos governamentais ou ter origem em entidades privadas. No entanto, é importante que os responsáveis por esse sistema, tenham um conhecimento aprofundado das necessidades e dos sectores de actividade dos seus clientes de forma a lhes responderem eficazmente. Só desta forma será possível que uma região beneficie ao máximo deste factor.

Conforme já foi mencionado, os serviços de apoio tem por missão fornecer serviços que respondam às carências presentes na sociedade. Assim, estes não são exclusivamente dirigidos para as actividades económicas mas podem ser orientados para a satisfação das necessidades da sociedade em geral, podendo a dimensão económica beneficiar indirectamente. No caso de um gabinete de serviços de

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

engenharia do ambiente, por exemplo, este é normalmente utilizado por empresas ou por órgãos públicos que desejem encontrar soluções ajustadas à gestão da poluição por eles produzida. Logo, este é um serviço de apoio virado directamente para a dimensão económica mas do qual a dimensão social também beneficia. Por outro lado, um jardim de infância cuja finalidade é servir a população, virá a beneficiar de forma indirecta a dimensão económica, uma vez que, este permite disponibilizar para a actividade produtiva a bacia de mão-de-obra constituída pelo grupo de mulheres que são mães.

Verifica-se que estes três factores, apesar de necessários ao desenvolvimento de uma região, apresentam um grau de pertinência que aumenta no tempo. Logo, no sistema produtivo de uma dada região, dificilmente será justificada a presença de determinados serviços de apoio se o número e as necessidades das empresas presentes não o justificarem, pelo menos numa fase inicial.

Em resumo, a segunda etapa do esquema de análise longitudinal procura avaliar o estado presente dos factores de direccionamento, que em conjunto com as três dimensões contextuais e com os factores facilitadores, fornecem o quadro de referência que caracteriza a região, e que serve para poder avaliar melhor as forças/fraquezas e as oportunidades/ameaças presentes no território.

3.6.3. Preparar o futuro

Na terceira fase da análise longitudinal de um sistema de desenvolvimento regional efectua-se o balanço dos resultados obtidos nas fases anteriores e procura-se delinear o sentido das mudanças a seguir no futuro. Este processo deveria partir, preferencialmente, do estabelecimento de uma visão colectiva, assim como, da

vontade e do esforço conjunto do maior número possível de actores, e continuar coesa de forma a se firmar no tecido regional.

O grande objectivo desta parte da análise é a definição de um modelo para as dimensões contextuais, que seja desejado e aconselhável para o futuro, de forma a que uma região esteja em posição de manter ou de melhorar a sua estrutura competitiva. Assim, devem ser estabelecidos objectivos a curto, médio e longo prazo e delineadas estratégias conducentes a esses objectivos, apoiando-as com medidas específicas para facilitar as suas concretizações. Devem-se então analisar e propor as mudanças a efectuar nos diversos factores de direccionamento de forma a estimulá-los no sentido pretendido, porque serão estes factores que dirigirão o processo de desenvolvimento regional no caminho de uma competitividade inter-regional sustentada. Estabelece-se assim uma interacção entre os factores contextuais e os factores de direccionamento, uma vez que os primeiros provocam e apoiam as mudanças, e posteriormente receberão os impactos daí resultantes. Se por exemplo for detectado que uma das fraquezas presentes na região é o reduzido número de empresários existentes, isso implica uma necessidade de apoiar o desenvolvimento de uma cultura mais empreendedora. Logo, será aconselhável que os actores intervenientes nos diversos contextos regionais, unam forças de forma a criar um ambiente propício ao aparecimento e à expansão de uma massa crítica que se pré-disponha a lançar iniciativas empresariais, e simultaneamente, valorizá-las socialmente para que outros sigam o exemplo. Posteriormente, esses novos empresários, detentores de um certo poder económico, irão seguramente influenciar os outros poderes presentes na região de forma a que estes, por sua vez, colaborem no reforço da competitividade regional.

Pode-se concluir que, partindo de uma visão baseada nas forças/fraquezas e oportunidades/ameaças presentes em um determinado momento, numa região,

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

podem-se estabelecer objectivos a atingir através do uso de estratégias que visem adaptar os factores contextuais às necessidades regionais, intervindo ao nível dos factores de direccionamento.

Num estado inicial de desenvolvimento, é importante contar com o que existe na região como ponto de partida para o início do processo, apoiando-se nos factores facilitadores existentes, melhorando-os à medida que surjam novas necessidades. A paralisia de um processo de desenvolvimento, alegando a falta de infra-estruturas, de financiamentos, ou serviços de apoio, é a consequência da presença de outros problemas que frequentemente se situam ao nível dos factores de direccionamento. Conforme já foi realçado, este processo deve partir de uma análise clara das forças/fraquezas da região de forma a que as eventuais deficiências existentes ao nível dos factores facilitadores, sejam tomadas em consideração. Devem-se então desenhar estratégias que contornem as fraquezas, pelo menos num estado inicial, e que aproveitem as forças presentes, para que o processo de desenvolvimento possa avançar.

Finalmente, surge a escolha das fileiras a desenvolver e das sub-regiões onde as implantar. Nenhuma região pode ser competitiva em todas as fileiras económicas, e simultaneamente em todo o território. É com base na análise estratégica da região, que se pode determinar quais as melhores localizações e quais as fileiras que são mais susceptíveis de serem desenvolvidas e exploradas com sucesso, tendo em conta os recursos materiais e humanos, as tecnologias e as organizações já aí existentes. Numa fase posterior, será possível desenvolver outras fileiras que se interliguem às já existentes formando um agrupamento coeso que se auto-fortaleça.

Conforme foi verificado aquando da abordagem dos sistemas produtivos, é a complementaridade e a cooperação entre as diversas organizações presentes numa determinada fileira regional, que em grande parte contribui para um aumento da

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

competitividade regional. Consequentemente, a escolha das fileiras iniciais a explorar pela estrutura económica da região, pode ser um dos elementos mais decisivos para o sucesso inicial de um projecto de desenvolvimento regional.

4. O caso do Alentejo

4.1. Introdução

Em Portugal é acentuada a discrepância entre os níveis de desenvolvimento entre o litoral e o interior. A região do Alentejo é aquela que apresenta a estrutura sócio-económica mais débil, sendo por isso urgente encontrar soluções viáveis que ponham termo a esta situação.

A escolha da região do Alentejo para a aplicação do esquema longitudinal de análise de um processo de desenvolvimento regional, desenvolvido no capítulo anterior, reveste-se de uma dupla vantagem. Por um lado, permite validar o esquema de análise, e por outro lado, com base nos resultados obtidos, possibilita um aprofundamento da problemática existente em torno do desenvolvimento desta região, de forma a elaborar um conjunto de recomendações que possam contribuir para estimular o seu desenvolvimento.

Este capítulo têm início com a apresentação da metodologia utilizada nas diferentes etapas de realização deste trabalho. A metodologia guia o estudo do caso e foi preparada de forma a permitir explorar convenientemente o esquema longitudinal de análise. Foram igualmente preparados os modelos dos inquéritos e das entrevistas destinados à obtenção de informação empírica a utilizar no âmbito deste estudo.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

O estudo do caso inicia-se por um sub capítulo onde é apresentado um panorama geral da geografia alentejana, que tem por finalidade retratar o espaço físico que vai ser tratado, identificando simultaneamente as principais características e as potencialidades naturais da região.

Em seguida, procede-se à aplicação do esquema longitudinal de análise de um processo de desenvolvimento regional. Este tem por objectivo, ajudar a compreender a sequência e as consequências dos acontecimentos históricos que mais marcaram o desenvolvimento da região até ao momento presente, assim como, determinar o seu estado de desenvolvimento actual e as perspectivas que se lhe apresentam para o futuro.

Posteriormente, extraímos as principais conclusões da análise deste estudo, e terminamos com a apresentação de um conjunto de recomendações que procuram estimular um processo de desenvolvimento viável e simultaneamente sustentável para esta região.

É importante que fique claro que o estudo ideal, referente à problemática do desenvolvimento do Alentejo, não se pode resumir ao trabalho que será seguidamente apresentado. A complexidade dos factos subjacentes ao desenvolvimento desta região, pediria uma análise mais aprofundada dos mecanismos que a envolvem. Assim, o estudo deste caso tem por objectivo principal exemplificar as potencialidades inerentes à aplicação do modelo de análise desenvolvido no capítulo anterior, de forma a definir uma linha de abordagem diferente da dos métodos habitualmente praticados, e onde a prioridade irá assentar, não nos aspectos materiais, mas nos humanos.

4.2. Metodologia

Em seguida será apresentada a metodologia utilizada ao longo do estudo do caso do Alentejo, assim como os modelos de inquéritos e entrevistas de apoio ao mesmo.

4.2.1. Metodologia utilizada no estudo do caso

A metodologia seguida no estudo do caso do Alentejo tem por objectivo apoiar a aplicação dos elementos desenvolvidos no capítulo anterior. Para atingir os fins propostos, será utilizada a estrutura abaixo apresentada.

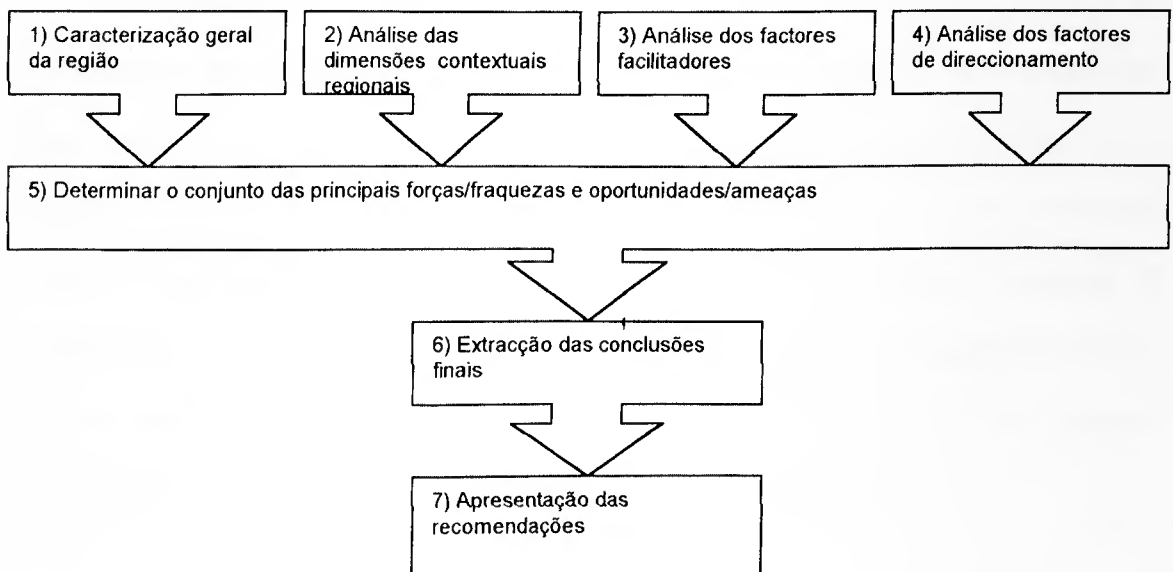


Figura 4 Metodologia seguida no estudo do caso

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Após uma **caracterização geral da região** (1), que tem por objectivo delinear o espaço físico a estudar e referenciar as forças/fraquezas e oportunidades/ameaças próprias da sua natureza geográfica, procede-se à **análise das suas principais dimensões contextuais regionais** (2), a político-administrativa, a sócio-cultural e a económica. Pretende-se assim, traçar a evolução histórica destas dimensões de forma a se poder identificar os principais acontecimentos que as conduziram à sua forma actual, e consequentemente, ao estado de desenvolvimento regional hoje aí presente.

Tendo por base diversas referências bibliográficas, nomeadamente obras de carácter histórico e sociológico, foi extraída a informação mais pertinente que ilustra a evolução das três dimensões contextuais, através dos tempos. Nesta etapa, procura-se igualmente extrair ensinamentos que permitam precaver a região de reincidir em erros passados, passíveis de serem evitados, e simultaneamente, obter uma base de trabalho para apoiar a definição de novas estratégias e políticas de desenvolvimento regional.

Em seguida, **analisamos o estado e a pertinência dos actuais factores facilitadores** (3) presentes na região, ou sejam, as infra-estruturas, os sistemas de financiamento e os serviços de apoio. Estes factores determinam, em grande parte, as condições materiais existentes para o início de um processo de desenvolvimento regional, pelo facto de que eles constituem o conjunto dos activos tangentes aí presentes. Assim, partindo de um conhecimento do que existe na região (estruturas físicas, sistemas de financiamento e serviços de apoio), será mais fácil elaborar, implantar e conduzir, estratégias viáveis para o seu desenvolvimento.

Esta etapa é desenvolvida a partir da análise da documentação recentemente publicada sobre a região do Alentejo e nas informações recolhidas nos inquéritos e nas entrevistas que foram realizadas. Os resultados recolhidos permitem determinar as principais bases materiais que existem presentemente na região, e que podem e

devem servir como ponto de partida no caminho para o desenvolvimento futuro do Alentejo.

Posteriormente, procede-se à **análise dos factores de direccionamento** (4). Apesar de estes serem essencialmente intangíveis e dependentes da qualidade dos recursos humanos regionais, podemos considerá-los como os mais importantes e decisivos no desenrolar de um processo de desenvolvimento. Os factores considerados foram, a mudança, a visão colectiva, a informação/comunicação, o conhecimento, a capacidade empreendedora, a criatividade/inação, a cooperação, e a educação/aprendizagem.

Esta etapa é aquela que apresenta o grau de dificuldade mais elevado para a sua plena realização. Ela assenta na análise de um conjunto de factores intangíveis constituídos por percepções, valores, atitudes e comportamentos existentes no tecido humano regional. Com base na bibliografia existente sobre estes factores, assim como em informações empíricas obtidas nos inquéritos e entrevistas, são extraídos os principais resultados que possam contribuir para caracterizar o estado actual destes factores, assim como os obstáculos que parecem impedi-los de se ajustarem competitivamente aos novos desafios.

Por fim, com base nas informações anteriormente colectada sobre o Alentejo, **agrupamos o conjunto das principais forças/fraquezas e oportunidades/ameaças** (5) presentes na região. Posteriormente, **extraímos as conclusões finais** (6), e terminamos, com a **apresentação de um conjunto de recomendações** (7) que visam estimular um desenvolvimento sustentável, e simultaneamente competitivo à escala global, da região do Alentejo

Ao longo deste trabalho serão utilizados, sempre que nos pareçam pertinentes, dados estatísticos de âmbito nacional ou específicos a outras regiões do país,

nomeadamente a do Baixo Vouga, com o intuito de realçar as divergências existentes em relação à actual situação socio-económica vivida no Alentejo. Neste estudo, foram tidos em consideração os conceitos apresentados ao longo do capítulo anterior, com o intuito de identificar e explicar as deficiências registadas no processo de desenvolvimento da região alentejana.

4.2.2. Preparação dos inquéritos

Os inquéritos efectuados no presente trabalho destinam-se a recolher informação empírica a utilizar no estudo do caso do Alentejo. O objectivo visado consiste principalmente na obtenção de dados relativos a um conjunto de percepções socio-económicas, directamente relacionadas com os factores de direccionamento, detido pelos recursos humanos da região em estudo, e os de uma outra região, considerada com um nível de desenvolvimento aceite como desejável para a primeira, possibilitando posteriormente uma comparação dos resultados nelas obtidos. A região escolhida para o efeito recaiu no Baixo Vouga pelo facto de esta ser uma das mais dinâmicas e desenvolvidas do país.

No quadro seguinte serão apresentados os principais dados estatísticos que atestam algumas das principais diferenças demográficas entre as duas regiões em relação à média nacional.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

<i>Características gerais</i>			
	<i>Alentejo</i>	<i>Baixo Vouga</i>	<i>Portugal</i>
<i>Área total (Km²)</i>	26 931	1 807	91 906
<i>População total 1991</i>	543 442	350 424	9 862 540
<i>População total 1995</i>	524 010	358 090	9 920 760
<i>Densidade populacional 1991 (hab/km²)</i>	20,2	193,9	107,3
<i>Densidade populacional 1995 (hab/km²)</i>	19,5	198,2	107,9
<i>Excedente de vida 1995 (%)</i>	- 0,6	0,14	0,04
<i>Crescimento migratório 1995 (%)</i>	- 0,3	0,33	0,05

Fonte: Instituto Nacional de Estatísticas

Quadro 1 Características demográficas regionais

Para alcançar os objectivos pretendidos, foram escolhidos os universos dos alunos matriculados no 12º de duas escolas secundárias representativas de cada uma das regiões, tendo a escolha recaído na Escola Secundária Gabriel Pereira em Évora e na Escola Secundária José Estêvão em Aveiro.

Em cada uma das escolas participantes, foram efectuados 110 inquéritos que corresponderam aproximadamente a 50% dos alunos nelas inscritos. Após uma tentativa para proceder à selecção aleatória dos inquiridos, este facto foi impossível por não nos terem sido disponibilizados ficheiros actualizados dos alunos matriculados e também porque o tempo disponível até ao fim do ano lectivo era escasso. Os inquéritos acabaram por recair sobre três turmas de cada uma das escolas. Após a recepção e verificação dos inquéritos, procedeu-se à exclusão daqueles que se apresentavam incompletos ou deficientemente preenchidos, obtendo-se para tratamento final um total de 102 inquéritos oriundos de Aveiro, e 92 de Évora.

Apesar dos inquiridos não corresponderem a uma amostragem aleatória, o elevado numero de inquéritos obtidos, em relação ao total dos alunos inscritos, permitem assegurar um carácter suficientemente representativo de cada um dos

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

universos. O número de inquéritos rejeitados pertenceram maioritariamente a Évora, fazendo supor ter existido um maior empenho no preenchimento por parte dos alunos de Aveiro.

O envio dos inquéritos para as duas escolas foi precedida de um primeiro contacto telefónico com os Presidentes dos Conselhos Directivos dos dois estabelecimentos de ensino, solicitando ajuda para a realização deste trabalho. Posteriormente, procedeu-se ao envio de um pedido oficial de colaboração, dos inquéritos prontos a preencher e de um documento explicativo, disponibilizado aos professores que acompanharam o preenchimento dos inquéritos, sobre os procedimentos a seguir para a sua execução, e um conjunto de informações julgadas pertinentes respeitantes a dúvidas passíveis de ocorrerem por parte dos alunos. O tempo estabelecido para o preenchimento dos inquéritos, após teste prévio, foi de 20 minutos.

A idade média dos dois grupos de inquiridos situou-se nos 18 anos, e estes eram compostos por 33 elementos do sexo masculino e 59 do feminino em Évora, e 57 e 45 respectivamente, em Aveiro.

A escolha do universo dos alunos de 12º ano, deveu-se ao facto de ser o grupo do ensino secundário que apresenta mais maturidade, e porque estes se vêem presentemente confrontados com a escolha de uma carreira profissional. Consequentemente, visto tratar-se de um ano charneira nas suas vidas, em resultado das várias trajectórias possíveis de ocorrerem, força a que estes possuam um conhecimento mais aprofundado deles próprios, assim como da região onde estão inseridos. Apesar de ser admissível que a maioria deles antevejam a possibilidade de ingresso no ensino superior, devido ao facto do 12º ano ser a ponte entre o secundário e a universidade, as áreas de estudo que pretendem seguir, assim como os objectivos de carreira ambicionados, serão seguramente diferentes. Desta forma, as percepções

sociais e as expectativas de futuro de cada um, poderão eventualmente ser utilizadas para recolher informações aplicáveis no estudo do caso.

Os inquéritos são constituídos por seis partes principais (ANEXO 1), assentes em questões de escolha múltipla, ordenamento sequencial e avaliação escalar. A primeira parte é dedicada aos dados pessoais dos estudantes e tem por objectivo caracterizar sumariamente o meio a que pertencem. A segunda, serve para extrair as orientações de carreira que os inquiridos pretendem seguir. Na terceira parte é abordado o estado de desenvolvimento da região em que se encontram inseridos, assim como a percepção que eles possuem sobre a importância que o meio dá aos factores de direccionamento. A quarta parte é dedicada à avaliação do grau de importância que eles próprios atribuem a esses factores. Na quinta, são pedidas informações sobre o encaminhamento visado na carreira profissional. E por fim, os inquiridos são autoavaliados no âmbito dos factores de direccionamento.

Apesar do esquema de inquérito desenvolvido não permitir extrair toda a informação desejada e apresentar uma forma susceptível de conduzir a um preenchimento, por vezes menos atento e tendencial, resta a opção de procurar limitar os resultados obtidos aos que permitam extrapolar informações úteis e passíveis de se apresentarem como credíveis. Os resultados dos inquéritos serão apresentados no anexo 2 e serão utilizados ao longo do estudo do caso.

4.2.3. Preparação das entrevistas

As entrevistas efectuadas no âmbito do estudo do caso destinam-se à obtenção de informação empírica a utilizar no âmbito do estudo, conjuntamente com os resultados obtidos nos inquéritos escolares. Procurou-se assim, sondar as opiniões de uma diversidade de intervenientes na vida sócio-cultural, político-administrativa e económica da região, com o intuito de clarificar as percepções que estes possuem dos factores de direccionamento tratados neste trabalho, assim como de outros aspectos gerais relacionados com o desenvolvimento regional no Alentejo.

O universo escolhido recaiu sobre a população do concelho de Évora, no entanto, o grupo que participou nas entrevistas, por questões burocráticas e de custos financeiros, não pode ser formado com base numa amostragem aleatória do universo escolhido. Consequentemente, as opiniões registadas não se podem considerar representativas da população deste conselho mas somente como próprias a este grupo específico. Assim, apesar de ter existido o cuidado de abranger um leque de entrevistados dos mais variados grupos etários e pertencentes aos mais diversos sectores da economia, somente se pode afirmar que os resultados obtidos correspondem a uma panorâmica geral, mas contudo limitada, das percepções e opiniões existentes nesta região.

Os contactos foram inicialmente estabelecidos com 62 potenciais entrevistados. Posteriormente, após uma caracterização geral do conjunto de pessoas disponíveis foi decidido limitar o seu número a 20, procurando no entanto respeitar a mais ampla representatividade da sociedade conforme consta do quadro seguinte.



Caracterização dos entrevistado																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Idade	30	46	39	25	30	47	42	38	42	50	26	45	35	25	44	37	41	39	30	42
Sexo	F	M	M	M	F	F	M	F	F	M	F	M	M	M	F	F	M	M	M	M
Formação	Universidade	Secundário	Secundário	Secundário	Universidade	Secundário	Universidade	Universidade	Secundário	Secundário	Universidade	Universidade	Universidade	Universidade	Universidade	Universidade	Secundário	Universidade	Universidade	Universidade
Privado/Público	Público	Privado	Privado	Privado	Público	Público	Privado	Público	Público	Público	Público	Público	Público	Privado	Público	Público	Privado	Público	Público	Público
Sector económico	Primário	Primário	Primário	Secundário	Secundário	Secundário	Secundário	Secundário	Terciário	Terciário	Terciário	Terciário	Terciário	Terciário	Terciário	Terciário	Terciário	Terciário	Terciário	Terciário

Quadro 2 Características gerais do grupo entrevistado

Os entrevistados foram escolhidos por ocuparem postos de chefia em organizações públicas e privadas que têm por missão contribuir de forma activa para o desenvolvimento da região. Visto estes ocuparem cargos de nível superior, depreendeu-se ser mais fácil, através deles, recolher informações que possibilitem aumentar o conhecimento sobre a problemática do desenvolvimento regional no Alentejo.

A realização de entrevistas teve por pretensão facilitar o aprofundamento dos temas abordados de forma a facilitar ao máximo a recolha de informação disponível, e igualmente, porque é frequente em questionários com questões abertas, os inquiridos evitarem responder a determinadas perguntas que fazem apelo a opiniões pessoais sobre temas mais sensíveis ou que questionem o desempenho de funções de outros actores. Este tipo de entrevista permite extrair informação que de outra forma estaria inacessível.

As entrevistas foram solicitadas via telefone, sendo explicado o motivo do pedido de entrevista, os sujeitos que iriam ser abordados, a garantia do carácter exclusivamente académico das entrevistas, e a indicação da duração prevista para a

sua execução. Apesar de se antever uma duração média de 60 minutos para cada encontro, o interesse demonstrado pelos sujeitos abordados, exigiu que todas as entrevistas ultrapassassem o tempo estimado, chegando em alguns casos a atingirem as 2 horas. Os locais de realização das entrevistas coincidiram sempre com os locais de trabalho dos entrevistados e o registo de diálogos efectuou-se sobre banda magnética.

Para a condução das entrevistas foi elaborado um guião que permitisse alargar a forma de abordagem efectuada aos temas escolhidos (ANEXO 3). Este é composto de dois grupos principais de questões. O primeiro é composto pela questões que incidem sobre o desenvolvimento actual e futuro da região do Alentejo, e o segundo grupo por questões relacionadas com as percepções sobre a importância e o estado actual dos factores de direccionamento na região.

Estas entrevistas, apesar de não exprimirem a representatividade geral da população da região, permitem obter um leque de informações fortemente interessantes, que são apresentadas resumidamente no anexo 4, e utilizadas segundo a sua pertinência ao longo do estudo do caso.

4.3. Geografia da região

A região do Alentejo encontra-se situada no Sul de Portugal e está limitada a norte por um troço do rio Tejo, a sul pela serra Algarvia, a oeste pelo oceano Atlântico e a este por um troço do rio Guadiana e pela fronteira com Espanha. Com uma dimensão de 26.931 Km², esta região representa perto de um terço do território nacional (29,3%).



Figura 5 Posicionamento geográfico da região do Alentejo

Geograficamente a região do Alentejo é formada pelas províncias do Alto Alentejo e do Baixo Alentejo, que têm por capitais respectivamente Évora e Beja. Para fins estatísticos, ela encontra-se dividida em 4 unidades territoriais: Alto Alentejo (região com relevos acentuados), Alentejo Central (região com poucos relevos), Alentejo Litoral (região do litoral) e Baixo Alentejo (região das planícies) que compreendem, os distritos de Portalegre, Évora e Beja, e ainda os concelhos do distrito de Setúbal situados a sul do rio Sado (NUTE's Nível III).

A planície ligeiramente ondulada, cuja altitude média ronda os 200m, é a principal característica desta região. Podem-se destacar desta uniformidade alguns

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

relevos geológicos, atingindo o seu ponto mais elevado a 1025m na serra de S. Mamede, próximo de Portalegre (CCRA, 1994).

A actividade agrícola ocupa 56% da área da região, no entanto verifica-se que a maioria dos solos sofre de erosão, ou está em risco de que isso lhe venha a acontecer. Estes solos têm pouca capacidade de armazenamento de água, e são pobres em matéria orgânica, resultando na sua baixa fertilidade. Consequentemente, 63% do solo é impróprio para o uso agrícola e somente 14,6% da área total da região oferece elevadas potencialidades para o efeito. Aproximadamente 25% dos solos encontram-se num estado avançado de erosão e degradação fruto da sua deficiente exploração (CCRA, 1998).

Devido à sua localização geográfica, a região apresenta um clima temperado, mediterrânico continental, caracterizado por precipitações anuais que variam entre os 400 e 600 mm/m²/ano, concentradas entre Outubro e Maio, e por possuir um Verão quente e seco. Salienta-se ainda que a região possui um dos valores mais elevados de insolação em toda a Europa, com uma média superior a 3000 horas de sol/ano. A humidade relativa média anual do ar oscila entre os 65 e 95%. Regista-se ainda com grande frequência, a ocorrência de geadas entre o início do Outono e a Primavera (CCRA, 1994).

A rede hidrográfica é constituída pelo rio Tejo a norte, pelo Guadiana a este, pelo Sado a oeste e pelo Mira a sudoeste. Os recursos hidrológicos são escassos, quer os de superfície, quer os subterrâneos. Estes estão fortemente condicionados pelo regime climático durante os meses chuvosos de Inverno onde os caudais chegam a transbordar. Por outro lado, de Verão devido à redução da pluviosidade os cursos de superfície vão diminuindo progressivamente, chegando mesmo a secarem nos meses mais quentes da estação. No entanto, apesar da escassez em recursos hídricos, o Alentejo possui diversas nascentes com águas minerais de excelente qualidade.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Muitas destas, apesar da sua localização ser conhecida nunca foram devidamente exploradas, enquanto que outras, de que são exemplo Castelo de Vide e Moura, gozam há séculos do renome alcançado.

As grandes variações climatéricas e hidrológicas ao longo do ano, influenciam fortemente as culturas agrícolas, originando ciclos vegetativos muito curtos em comparação com o que acontece no centro e norte da Europa.

A flora local é predominantemente de baixo porte, e fortemente caracterizada pela presença da azinheira e do sobreiro, árvore a partir do qual se extrai a cortiça e que é uma das maiores riquezas da região. Podemos também destacar a proliferação de vastas áreas de carvalho na zona norte, assim como a presença marcada do pinheiro em grandes espaços da faixa litoral.

A região possui diversas áreas protegidas, de que são exemplo o Parque natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina, a Reserva Natural do Vale do Guadiana e o Refúgio Ornitológico do Monte do Roncão, possuidores de espécies de flora e fauna únicos.

O Alentejo inclui uma longa faixa litoral com aproximadamente 130Km de extensão, constituída por arribas rochosas e extensos areais em excelente estado de conservação. A principal faixa de praia arenosa contínua situa-se entre Tróia e Sines. A sul desta, as praias situam-se normalmente entre as arribas xistosas, apresentando frequentemente a forma de crescente devido às fozes dos cursos de água aí existentes. As plataformas litorais são elevadas e estão cobertas por dunas, por vezes consolidadas, e por extensas coberturas arenosas (CCRA, 1998).

No Alentejo existem importantes jazidas de rochas ornamentais (mármore granitos e xistos) e de minérios de zinco, prata, estanho, e urânio, entre outros. Está

igualmente patente em diversas áreas, a presença de importantes concentrações de argilas e areias potencialmente transformáveis industrialmente.

Finalmente, pode-se destacar a especificidade paisagística que esta região possui devido às suas características climatéricas, morfológicas e florestais, conjuntamente com a interacção da actividade humana ao longo dos séculos sobre este território, resultando num panorama com uma beleza e identidade própria que constitui um património cultural único (CE, 1998).

4.4. Análise das dimensões contextuais – Do passado ao presente

O estado actual da região do Alentejo é o resultado final da cimentação de sucessivos acontecimentos verificados ao longo da sua história. O conhecimento dos processos evolutivos do território alentejano, ao nível das suas três dimensões contextuais, permite delinear um quadro representativo dessa evolução. Assim, torna-se mais fácil determinar a origem dos acontecimentos que contribuíram para desencadear os momentos de expansão e posterior decadência das épocas áureas do desenvolvimento sócio-económico da região, de forma a compreender o momento presente e as forças e fraquezas que a afectam.

Simultaneamente, a abordagem histórica permite determinar as melhores práticas que foram realizadas no passado, assim como os erros cometidos, de forma a se retirarem ensinamentos úteis para a planificação e realização de acções futuras.

4.4.1. Dimensão Político-administrativa

Devido à sua posição estratégica, resultante da proximidade e dos fáceis acessos a Lisboa, ao litoral, e ao interior da Península Ibérica, a região do Alentejo tem sido desde sempre um ponto importante na organização político-administrativa do espaço geográfico que constitui actualmente o território nacional. Administrativamente a região está dividida em 46 concelhos, que no seu conjunto possuem 290 freguesias:

- Alto Alentejo possui uma área de 5935 Km², constituído pelos concelhos de Alter do Chão, Arronches, Avis, Campo Maior, Castelo de Vide, Crato, Elvas, Fronteira, Marvão, Monforte, Mora, Nisa, Ponte-de-Sôr e Portalegre;
- Alentejo Central possui uma área de 7228 Km², que integra os concelhos de Alandroal, Arraiolos, Borba, Estremoz, Évora, Montemor-o-Novo, Mourão, Portel, Redondo, Reguengos de Monsaraz, Vendas Novas, Viana do Alentejo, Vila Viçosa e Sousel;
- Baixo Alentejo possui uma área de 8503 Km², que compreende os concelhos de Aljustrel, Almodôvar, Alvito, Barrancos, Beja, Castro Verde, Cuba, Ferreira do Alentejo, Mértola, Moura, Ourique, Serpa e Vidigueira;
- Alentejo Litoral possui uma área de 5264 Km², constituído pelos concelhos de Alcácer do Sal, Grândola, Odemira, Santiago do Cacém e Sines (INE, 1997_a).

Muitas das actuais características administrativas do território alentejano remontam à época da ocupação romana na Península Ibérica. Uma das principais realizações da administração romana foi a implantação, por todo o seu território, de

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

um novo modelo de sociedade onde os centros urbanos se constituíam como pólos de desenvolvimento onde se encontrava estabelecido o governo regional estes estavam hierarquizados e submetidos ao poder de Roma. As bases sobre as quais se firmava o poder imperial assentavam numa nova ordem territorial. Esta, incluía um conjunto de novas realidades político-administrativas decorrentes da criação de um vasto sistema urbano, de um sistema político-administrativo que estabelecia uma hierarquia de relevância no seio desses centros e de um processo de estruturação social à qual ascendiam algumas famílias, à condição de elites locais, regionais e supra-regionais (Saraiva, 1986).

Os vários níveis da hierarquia encontravam-se ligados através de rápidos meios de comunicação terrestres e marítimos, de forma a que a informação circulasse rapidamente entre todos os pontos do império. Uma administração territorial poderosamente organizada e sempre atenta às realidades sociais presentes nos territórios ocupados, permitiu que a estrutura do poder provincial mantivesse um forte vínculo a Roma e simultaneamente gozasse de uma autonomia suficiente para integrar convenientemente os povos que dominava.

As cidades eram pois o centro do poder político, administrativo, económico e religioso, e o local onde os diferentes poderes se encontravam interligados. Foi devido à importância das cidades que se formaram nessa época os primeiros municípios. A partir dessa época, cidades como Évora e Beja viram os seus estatutos elevados a principais centros urbanos regionais. Posteriormente, elas continuaram sendo ao longo dos séculos, alguns dos mais importantes centros administrativos, económicos, religiosos, culturais e sociais da região e do país. No entanto, outras grandes cidades da época, como Mértola (centro mineiro) e Alcácer do Sal (centro de comércio) por exemplo, foram perdendo aos poucos a importância e prestígio de outrora.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

O processo de desagregação do império romano, deu-se a partir do século IV, com a penetração dos primeiros povos bárbaros. Nesses anos verificou-se um processo de enfraquecimento das estruturas urbanas e o desmembramento do sistema administrativo que funcionava a partir destas (Saraiva, 1986).

As formas de organização do poder político-administrativo dos novos ocupantes, os Visigodos, baseava-se na autonomia dos poderes da Igreja Católica, no poder político de origem guerreira e no carácter rural da economia dominante. Estes três factores contribuíram para a ruralização dos guerreiros e monges de então. No início do século VIII, em resultado da débil situação social e política em que vivia o reino visigodo, devido aos sucessivos combates internos, à insatisfação dos grupos mais desfavorecidos em relação ao poder da nobreza e da Igreja, e ao desespero da comunidade judaica causada pela perseguição de que estava a ser alvo para que se converte-se ao cristianismo, criou um quadro de condições favoráveis à penetração dos muçulmanos na Península Ibérica.

Seguindo os propósitos expansionistas que tiveram origem no Médio Oriente, assentes no desejo de islamização de novos territórios e de controle das riquezas e do comércio mediterrânico, os povos árabes, após várias tentativas, iniciaram a conquista do Sul da Península Ibérica. Inicialmente, esta ocupação assumiu nos territórios conquistados, uma organização do tipo tribal. Mais tarde, após a estabilização territorial, foi edificado um estado jurídico assente numa estrutura político-administrativa e financeira, e um regime militar baseado na tradição sírio-bizantina, bastante organizado e hierarquizado, que permitiram firmar o poder nascente (Saraiva, 1986). Cada capital correspondia a uma vasta região do território e algumas das suas cidades passaram a unidades político-administrativas, assumindo a forma de distrito. No topo da hierarquia social estava a nobreza hereditária árabe, que era por natureza a detentora do principal poder político e territorial das regiões. Os governadores

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

territoriais transpuseram o modelo de administração sírio, com os mesmos quadros administrativos, e a centralização dos serviços governamentais da Península, na cidade de Córdoba. Nas principais cidades, a classe dos comerciantes mais prósperos de etnia judaica que aí viviam, eram frequentemente convidados a ocuparem cargos importantes na sua administração.

A partir do século XII, com o início da reconquista, à medida que os territórios eram ocupados, os reis atribuíam vastas áreas de terreno aos nobres que os acompanhavam no esforço de guerra. Este tipo de concessão, o feudo, tinha por finalidade assegurar o domínio e a defesa dos novos territórios do reino. O senhor feudal dependia do rei, mas tinha todos os poderes sobre tudo o que se encontrava no interior do seu domínio. Sendo um período de conflitos, o comércio perdeu toda a sua força, e simultaneamente com ele, a força e a importância das cidades.

Foi um período marcado pela procura de um controle efectivo do território, pela estabilização do poder e pela organização administrativa do reino. O rei era o centro do poder e o expoente máximo de uma monarquia absoluta e hereditária (Medina, 1993). Foi igualmente um período de afirmação no poder por parte do clero, traduzido na criação de numerosas ordens religiosas e militares, que viriam mais tarde a ter uma acção importante na defesa, povoamento e organização do território.

Na transição do século XIII para XIV, já se pode afirmar que a organização do território se encontrava assegurada. A estabilidade política presente no reinado dionisino, permitiu o início de um período de transformações notáveis que lançaram as bases nacionais para o início da expansão marítima portuguesa. A dinamização da marinha nacional, através da contratação de técnicos estrangeiros para a construção de novos barcos mercantes e pesqueiros e a instalação de novos portos, orientou a vocação marítima dos portugueses. A insegurança ainda existente nas águas territoriais, levou o rei a proceder à organização da marinha de guerra nacional.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Foi a partir do reinado de D. João I, nos fins do século XIV, que começou verdadeiramente a expansão marítima portuguesa por terras insulares, africanas, asiáticas e americanas, em resultado do desenvolvimento registado no país ao longo das últimas décadas. Com o aumento crescente do comércio, e a criação de riqueza daí derivada, as cidades foram constantemente aumentando a sua importância e poder. A nobreza rural perdeu muita da influência que possuiu no passado, e a classe mercante burguesa assumiu maior relevo. O clero por sua vez, conseguiu reforçar a sua posição no aparelho do poder, tanto no país como nos novos territórios, assumindo o papel de cruzado da religião cristã e centro do conhecimento e das artes da época. Com a transferência da corte para Évora, no reinado de D. Manuel, esta transformou-se na capital do poder político-administrativo da época áurea dos descobrimentos. O período que se prolongou até ao reinado de D. José, manteve o Alentejo no centro das transformações sociais e políticas do país (Medina, 1993).

O crescimento do território para além-mar e o comércio exterior, contribuíram para uma transferência de poderes das cidades do interior para as zonas costeiras que estavam envolvidas no comércio resultante do projecto de expansão marítima. Foi a partir dessa época, que Lisboa passou indiscutivelmente a ser a capital do reino e o principal centro de todos os poderes. Nos territórios do exterior, os governadores eram os representantes do rei e o centro do poder político-administrativo aí existente.

Este período terminou nos finais do século XVI com a crise da sucessão, levando à ocupação do país por parte de Espanha. Os anos da dominação castelhana foram de paralisia e instabilidade social, económica e política, para o país. Os cerca de sessenta anos de ocupação debilitaram a estrutura nacional, tanto no continente como nos territórios de além-mar, resultando na perda de muitos desses territórios, alguns deles mais tarde recuperados, e no enfraquecimento do poder dominante português nas rotas marítimas do comércio mundial. A ausência material de órgãos de decisão

política em Lisboa, originou um vácuo que foi sendo preenchido por forças sociais organizadas, como a nobreza e a Inquisição.



Após a guerra da Restauração, deu-se início à dinastia de Bragança, num momento em que se verificava uma clara deterioração do poder construtivo e dirigente do Estado. Somente após a subida ao trono de D. José, se desencadeou o adiado processo de renovação e reorganização da vida nacional. Com o trabalho de fundo do seu ministro, o Marquês de Pombal, o absolutismo real tornou-se uma realidade, com uma política de não intervenção em conflitos internacionais e a recuperação do prestígio monárquico da casa real. À nobreza foi-lhe retirado o extenso poder até aí dominante, e os jesuítas foram expulsos do território (Mattoso, 1994). Apesar deste governo ter beneficiado indiscutivelmente o desenvolvimento geral do país, o mesmo não se pode dizer em relação à região do Alentejo. O enfraquecimento da nobreza e da Igreja, com a expulsão dos jesuítas, a ausência de apoios às indústrias do sul e a falta de reformas agrícolas, resultaram da falta de políticas de desenvolvimento a que se assistiu, por parte do governo de Pombal para com o Alentejo.

Após este período, sucederam-se várias mutações políticas no país. A Revolução Liberal de 1820, que visou instituir no país um regime representativo, esteve relacionada com uma grave crise económica e de poder, resultante da partida da corte e do rei para terras do Brasil. A continuação das desavenças entre renovadores e conservadores, levou ao nascimento do movimento republicano com fortes raízes na burguesia urbana. Assim, em 1910, mais uma vez a revolução surge com a Primeira República, assente num forte patriotismo em que se assume como grande objectivo, o projecto do desenvolvimento português em África, sendo simultaneamente rejeitadas as reivindicações sociais e reprimido o poder sindical. As novas instituições definiram a Constituição de 1911, consagrando a supremacia do poder parlamentar e anulando o poder moderador do Chefe do Estado (Medina, 1993).

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Este quadro institucional não favoreceu a estabilidade política e induziu a descredibilidade da capacidade governativa das instituições partidárias na gerência dos interesses públicos. Em 1933, após uma ditadura militar de curta duração, surgiu a Segunda República com uma constituição de índole presidencialista, anti partidária e corporativa. As liberdades individuais e partidárias foram eliminadas, até ao momento em que as pressões sociais, resultantes da necessidade de restauração das liberdades democráticas e associadas ao descontentamento provocado pela prolongada guerra colonial, desencadeou a revolução de Abril de 1974. Iniciada por militares e com o apoio dos meios intelectuais, a revolução impôs o fim imediato da política colonialista, procedeu à nacionalização dos sectores centrais da economia, e iniciou um processo de reforma agrária em terras do Alentejo. Em 1982, a revisão da Constituição de 76, eliminou o aspecto revolucionário da antiga constituição de forma a reduzir o risco de possíveis alterações estruturais, mantendo no entanto a afirmação do pluralismo partidário.

Ao longo deste século, as principais figuras representativas do governo central na região têm sido os governadores civis. A nível concelhio, o poder político-administrativo tem sido assegurado pelas câmaras municipais e juntas de freguesia, principais responsáveis pela gestão local. Apesar da presença dos governadores civis na região, o poder político nunca foi detido exclusivamente por estes funcionários do Estado, mas essencialmente pelas grandes famílias agrárias, proprietárias maioritárias dos solos da região e por isso detentoras de um enorme poder, em especial nos meios rurais. As organizações eclesiásticas, embora tenham tido uma enorme influência política ao longo dos séculos na região, esta influência mantinha-se principalmente sobre os grupos sociais mais abastados que residiam nos centros urbanos, e era relativamente diminuta sobre a população rural, em resultado da baixa densidade populacional e do elevado numero de agregados familiares isolados (habitantes dos *montes*) aí existentes.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Como eram as grandes famílias de lavradores que detinham o centro do poder económico, principalmente nos meios rurais, elas dominavam política e administrativamente essas áreas. Em simultâneo, muitos ocupavam cargos no próprio governo, possibilitando uma forte influência sobre o poder central de Lisboa sempre que os seus interesses o justificasse, no sentido de que este legislasse consoante as suas necessidades. Foi o caso da legislação do "condicionamento Industrial" (Lopes, 1993), que permitia a este grupo social de decidir sobre o direito de instalação de novas unidades industriais na região, com o objectivo de poderem impedir a fuga de mão-de-obra dos campos, de que resultaria uma subida dos salários.

Após o 25 de Abril, e com o movimento da reforma agrária, vieram as ocupações e as expropriações das grandes propriedades agrícolas. Estas tiveram como efeito imediato, o afastamento do poder latifundiário até então instituído e uma tomada de consciência por parte da população rural dos grandes problemas que afectavam a sua região. No entanto, se economicamente este processo não trouxe vantagens de maior para a região, pelo lado político-administrativo, as mudanças foram enormes. Esta reforma e o processo de democratização do país, deram origem a que o poder político-administrativo na região, deixasse de pertencer à classe social da burguesia rural e se dispersasse por várias camadas socio-políticas. Presentemente, o poder político-administrativo da região encontra-se repartido entre forças de diferentes quadrantes políticos.

4.4.2. Dimensão Sócio-cultural

O território alentejano, em consequência das riquezas naturais que encerra, tem sido palco através dos séculos, de ocupações por parte de numerosos povos e civilizações. Os vestígios arqueológicos mais antigos, datam do período Paleolítico e

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Neolítico, assim como dos povos da Idade do Bronze e do Ferro. Com o decorrer dos séculos, a região foi o local de permanência de diversos povos, entre os quais se destacam os Romanos, Visigodos, Árabes e Judeus (Correia, 1998).

Os povos que permaneceram ao longo da história na região do Alentejo, influenciaram-na e enriqueceram-na com um vasto património cultural e arquitectónico, cuja presença ainda hoje se encontra bem patente. A população alentejana partilha de uma cultura relativamente homogénea, e de uma forte identidade regional. Esta cultura que lhe é própria, resultou da cimentação das variadas culturas que viveram sucessivamente no mesmo espaço, e que foi sendo partilhada e assimilada por todos.

No entanto, foi a civilização Romana que mais influência teve sobre o território alentejano. Foi ela que construiu e estruturou arquitectónica e urbanisticamente algumas das suas cidades, definiu o regime de propriedade agrícola latifundiária, procedeu à construção de infra-estruturas agrícolas, edificou redes de comunicação terrestres e unificou social e administrativamente o território.

O processo de romanização provocou uma enorme transformação não só das estruturas económicas e sociais, mas igualmente no campo ideológico e cultural dos povos indígenas. Assim, o complexo fenómeno de aculturação desencadeado pela ocupação romana teve como um dos aspectos mais importantes, a instalação de um novo modelo de sociedade. Os primeiros sinais de decadência do império verificaram-se a partir do século III, em épocas ainda consideradas como de grande prosperidade, com o aparecimento de corrupção, iniquidade e degradação moral e cívica. A partir do século V, com as invasões germânicas, iniciou-se o desmembramento dos seus órgãos de poder (Medina, 1993).

Sob o domínio do reino Visigodo, a sociedade estava minada por incessantes e violentas lutas entre fracções da nobreza, atrofiada pela decadência administrativa e

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

fiscal, debilitada pelo desmantelamento da rede comercial e produtiva, marcada pelas já então existentes perseguições contra os Judeus, com uma população drasticamente reduzida pela fome e pela peste, tornando-se numa presa fácil às invasões árabes do início do século VIII. Foi um período de retrocesso de toda a estrutura social e cultural, desenvolvida anteriormente pelos romanos.

A chegada dos muçulmanos à Península Ibérica marcou uma nova época de avanços na região do Alentejo. Apesar desta região não estar no centro político-administrativo da ocupação árabe na península, são no entanto numerosos os vestígios dessa permanência. Cidades e vilas alentejanas, como Alcácer do Sal, Évora, Elvas, Beja, Serpa, Mértola e Aljustrel, eram importantes centros urbanos da época, possuindo ainda hoje numerosos vestígios arquitectónicos testemunhos desse passado.

Apesar da estrutura administrativa muçulmana assentar, tal como a romana, no meio urbano, a organização urbanística das suas cidades era substancialmente diferente. A planificação não correspondia à cidade modelo idealizada pelos romanos, mas sim a um labirinto de ruas estreitas sem praças, com pátios interiores e becos, e um comércio concentrado especialmente por áreas artesanais e industriais.

Parte da herança cultural muçulmana, apenas comparável à romana, perdurou na sociedade medieval, vindo a ser um dos principais factores da dinâmica cultural dos séculos que se seguiram. Os conhecimentos avançados para a época, de que são exemplo a área da farmácia e da medicina, viriam a ser grandemente perdidos após a reconquista. Exímios nas artes navais e na ciência náutica, os árabes deixaram muitos dos seus conhecimentos através de variadas obras literárias. A posterior construção das tradicionais caravelas portuguesas, parecem ter sido influenciadas pelas suas embarcações. Séculos mais tarde, a tradução de importantes tratados de astronomia, astrologia e ciência náutica árabes, contribuíram decisivamente para o avanço da

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

expansão marítima portuguesa (Mattoso, 1994). É no Alentejo que se observam, ainda hoje, a grande maioria dos vestígios da ocupação árabe no país. Além daqueles que se observam no domínio arquitectónico, restaram muitos outros embutidos nos hábitos quotidianos, retidos na toponímia, no vocabulário e na memória do povo alentejano.

Com o termino da ocupação árabe no século XII, e a instabilidade da guerra, deram-se profundas transformações sócio-culturais nesta região. A Igreja juntamente com a nobreza, assumiram o poder, e toda a riqueza cultural e científica detida pelos “infiéis” foi destruída ou pelo menos desprezada durante alguns séculos. Os principais trabalhos de âmbito cultural e arquitectónico desta época, foram efectuados pelo clero nos seus mosteiros e conventos.

Foi a partir do reinado de D. Dinis que o país começou a preparar as bases do desenvolvimento nacional que se viria mais tarde a verificar. As mudanças profundas nos domínios económico, político, social, cultural e artístico, permitiu registar um progresso simultâneo em todas essas áreas, em que cada uma delas foi a responsável e o resultado do progresso registado em todas as outras. Foi uma época importante na importação de ideias, de progresso cultural e de avanço económico. O desenvolvimento do comércio interno e marítimo tornou-se uma realidade, surgindo nas cidades uma nova classe de mercadores ricos, a burguesia.

Com o período da expansão marítima iniciada no século XV, e a conseqüente criação de riqueza daí resultante, originou um enorme enriquecimento patrimonial do país, tanto nas cidades como nos meios rurais. Foi uma época de esplendor cultural e artístico, principalmente marcada por uma forte mudança de mentalidades (Medina, 1993).

Com o fervilhar das riquezas existentes nas cidades e a excelente qualidade de vida aí oferecida, a classe abastada que anteriormente dominava nos meios rurais,

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

estava decidida a deslocar-se para as malhas urbanas, deixando as suas propriedades agrícolas entregues à exploração de terceiros. O processo mais usual de concessão de terras era a arrematação por rendeiros, em que estes contratavam previamente o preço a pagar aos senhorios (incluindo as terras da coroa) e assumiam a totalidade dos riscos e ganhos daí derivados. Estes rendeiros agindo individualmente ou em sociedade, muitas vezes associados a mercadores das cidades, tornaram-se os principais responsáveis pelos movimentos dos excedentes agrícolas da época. Este fenómeno reforçou a dissociação estrutural entre propriedade e exploração da terra.

O desenvolvimento e enriquecimento das cidades, tornou-as também um ponto de atracção para as populações camponesas. Nos meios urbanos do Alentejo, o trabalho especializado aumentava e o não especializado estabilizava, enquanto que nos campos a procura de mão-de-obra braçal era superior à oferta. Os meios rurais esvaziavam-se em favor das cidades, mas estas não possuíam estruturas suficientes para absorver a nova migração, gerando o aparecimento de numerosas situações de exclusão social como o banditismo, criminalidade e mendicidade. Com o intuito de evitar a fuga da mão-de-obra dos campos, foi publicada legislação que induzia a permanência dos camponeses nos meios rurais (Medina, 1993).

Durante este período, as minorias étnicas dos judeus e dos “mouros” sofreram fortes alterações. Enquanto os muçulmanos tenderam a desaparecer, devido à absorção pelo fundo étnico geral, a minoria judaica ver-se-ia enormemente engrossada nos finais do século XV, quando da expulsão das suas comunidades do território espanhol. Volvidos poucos anos estes viram-se novamente expulsos, desta vez das terras portuguesas. Este facto afectou fortemente a estrutura produtiva e comercial do Alentejo, onde existiam as maiores comunidades de judeus, devido à destruição de grande parte do seu aparelho produtivo e ao desmembramento das redes comerciais que estes possuíam.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

A Igreja marcou fortemente este período com um notável trabalho realizado no campo do ensino, das artes e das ciências, contribuindo decididamente para a evolução do conhecimento no Portugal da época. No entanto, esta contribuição foi fortemente manchada com a acção radicalista da Inquisição, a partir dos finais do século XVI (Saraiva, 1986). Tendo inicialmente por intuito forçar a adopção do cristianismo por parte dos judeus, de que resultou a expulsão dos que resistiram e a transformação de outros em cristãos novos, depressa esta organização ultrapassou os objectivos inicialmente propostos, assumindo um elevado poder de controle sobre a sociedade, nomeadamente em Évora, através do recurso à denúncia, intimidação, censura e punições sociais e corpóreas.

Em 1553 foi fundado o Colégio do Espírito Santo, em Évora, que viria a servir de base, em 1559, para a formação da futura Universidade. Criada e administrada por jesuítas, apesar dos obstáculos impostos pela Universidade de Coimbra, iniciou-se no ensino das humanidades, teologia, canônes, matemática e quadro superior. No entanto, a universidade foi impedida de ensinar medicina, direito civil e a parte contenciosa do direito canónico, por influências de Coimbra (Pereira, 1951).

Após o período de desagregação social resultante da ocupação espanhola de 1581 a 1640, a economia encontrava-se deteriorada e contrastava com a ostentação privada observada, a emigração de quadros empresariais e populações para o Brasil era uma realidade, não foram efectuadas reformas nas estruturas rurais tradicionais e o país era invadido por importações dos mais variados produtos estrangeiros.

A sociedade portuguesa da época pós-Restauração, era dominada pelas organizações da Igreja e pela organizada e privilegiada classe da nobreza. Nessa altura, esses dois grupos teriam cada um deles, rendimentos semelhantes aos do Estado. Em especial a alta burguesia continuava as suas actividades mercantis e

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

financeiras ao sabor da conjuntura, enquanto a restante população se encontrava maioritariamente dividida entre o sector agrícola e a pequena unidade transformadora.

Durante o reinado de D. José e com a administração do seu primeiro ministro, o Marquês de Pombal, o país intensificou o seu desenvolvimento. A liquidação do poder da nobreza e da Igreja foi uma das suas primeiras acções do Marquês, com o objectivo de alterar a distribuição do poder prevalecente no reino de forma a poder fortificar mais facilmente toda a estrutura da alta burguesia de comerciantes e industriais. A protecção dada aos grandes comerciantes era uma das suas grandes preocupações devido ao elevado poder financeiro que estes possuíam. Por outro lado, a pequena burguesia não tinha lugar na visão política do Marquês. No entanto, a duração e a força da classe que ele pretendeu constituir como suporte social e económico da monarquia, não chegou a ser em Portugal um estrato social com um poder político decisivo (Medina, 1993).

As alterações registadas no campo do ensino foram enormes. No período anterior à expulsão da “Companhia de Jesus”, a Universidade de Évora possuía todas as condições para administrar o ensino, em tudo idênticas a Coimbra, mas o Marquês de Pombal, em resultado dos conflitos mantidos com os jesuítas, terminou com os apoios anteriormente concedidos, para melhoramentos ou reformas limitando o seu progresso, levando-a consecutivamente à extinção. Os bens da universidade, assim como os do Colégio do Espírito Santo, foram canalizados para Coimbra (Pereira, 1951).

A saída dos jesuítas do país, exigiu que fossem tomadas medidas que colmatassem o fosso deixado. É certo, que um pouco por todo o país o Marquês procurou desenvolver um ensino que assegurasse a qualidade do anterior, no entanto, foi um projecto que não conseguiu alcançar o sucesso pretendido. A principal razão, resultou do facto de que não existiam no reino recursos humanos suficientes, em

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

termos de quantidade e qualidade, que permitissem substituir os anteriores detentores de conhecimento. Esta decisão da administração pombalina, veio afectar profundamente todo o desenvolvimento futuro do Alentejo.

A vida cultural existente no Sul nunca mais viria a ser a mesma após o governo de Pombal. Os estratos sociais mais abastados continuaram a ir estudar a Lisboa e a Coimbra; no entanto, isso estava economicamente vedado à maioria da população. Por outro lado, todos os movimentos intelectuais e artísticos foram enfraquecidos, e a região nunca mais conseguiu recuperar o esplendor de outrora.

Em resultado da inexistência de indústria na região do Alentejo, a sua economia continuou até meados do século XX assente essencialmente nas actividades agrícolas. Apesar da população residente nos meios urbanos ter vindo sucessivamente a aumentar, era nos meios rurais que se concentrava a maior parte da população. A partir do século XIX foram abolidos os antigos direitos sobre a posse de terra detidos pelas classes da nobreza e do clero, dando origem ao surgimento dos lavradores, uma nova classe de burguesia rural. No Alentejo os lavradores constituíam no final do Antigo Regime uma das mais importantes fracções das elites económicas locais, enquanto que a grande maioria da população rural era formada por trabalhadores assalariados. Estes formavam o escalão inferior da sociedade rural e, quando desprovidos de bens próprios, tinham uma existência quotidiana bastante modesta e com necessidades de toda a ordem. A estrutura polarizada da sociedade resultou numa constante conflituosidade, em defesa de diferentes interesses sociais em jogo.

O *lobby* dos agricultores alentejanos foi intenso ao longo do período do Estado Novo. A forte presença destes em cargos governamentais do Estado, agia no sentido da defesa das suas reivindicações conjuntas, e induzia um forte controle por parte deste grupo, na vida política e económica da região do Alentejo (Mattoso, 1994).

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Muitos dos grandes proprietários estavam desligados das actividades rurais. Eles viviam nas vilas e cidades mais próximas, deslocando-se periodicamente às suas propriedades para proceder a inspecções de rotina e mantendo a gestão entregue aos seus administradores e feitores. Libertos da terra, eles podiam permitir-se manter uma vida de excessos, sem que o grosso dos rendimentos da terra fossem nela investidos. A maioria destes proprietários encontravam-se ligados à defesa dos interesses relacionados com o trigo e mantiveram a sua influência ideológica, política e económica, até Abril de 74.

No Alentejo encontrava-se a maior mancha de proletariado rural do país, com cerca de dois terços da população activa agrícola sem qualquer relação com a posse da terra. O pessoal permanente que trabalhava nas grandes propriedades, era normalmente contratado ao ano, tendo por isso condições de vida superiores aos restantes assalariados. Aos permanentes era-lhes habitualmente fornecida casa, pequenas parcelas de terra para cultivo, e por vezes alimentação. Completamente diferente era a dramática situação dos trabalhadores eventuais, que constituíam o grosso dos trabalhadores rurais. Eles deslocavam-se às praças das vilas e aldeias, oferecendo-se aos *manageiros* que os vinham escolher para um ou alguns dias de trabalho, ou com sorte, para uma empreitada de trabalho. Aos doentes, aleijados, mal afamados, e tantos outros que não fossem bem vistos para o trabalho, ninguém lhes pegava. Assim, muitos mendigavam, contrabandeavam, ou procuravam sair da região. Os que conseguiam sair, deslocavam-se para as novas áreas industriais do Barreiro e de Setúbal, já que a emigração para o estrangeiro lhes estava vedada. Sem terra, sem dinheiro para darem de comer aos seus, e ainda menos para pensarem em comprar ou alugar uma parcela de terreno, eles representavam o extremo da pobreza da época (Medina, 1993).

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

As políticas conducentes à campanha do trigo, pretendia estimular a actividade económica na região, transformando-a no “Celeiro de Portugal”, e aumentar o emprego e a qualidade de vida das populações. No entanto, o rápido esgotamento das terras em resultado da sua inadequada exploração, e a sobreprodução do trigo de 1932-1935, contribuíram para voltar ao estado de desenvolvimento em que a região se encontrava há alguns anos atrás.

Os movimentos migratórios para o Alentejo verificaram-se desde o século XVI até meados deste século, com deslocações sazonais a partir da Beira para efectuarem os trabalhos agrícolas por ocasião das ceifas, das vindimas ou da apanha da azeitona. As populações alentejanas deslocavam-se, por sua vez, para os principais centros urbanos, sendo o grande crescimento registado em Lisboa durante o século XVIII, em parte resultante desse movimento. As emigrações já no século XVII assumiam proporções elevadas para o Brasil e para Castela (durante o período de ocupação). Durante este período foi também elevada a emigração de judeus e cristãos novos, para outros países da Europa de forma a fugirem à Inquisição. Durante o “ciclo do ouro” no Brasil, período em que se prevê que tenham saído do país mais de meio milhão de pessoas, será normal admitir que vários milhares de alentejanos terão pertencido a esse movimento populacional.

A partir dos anos 30 deste século, a população aumentou a um ritmo acelerado. Verificou-se um sobrepovoamento dos meios rurais que originou uma imensa massa de assalariados e de camponeses semi-proletários. No entanto, após a Segunda Guerra Mundial, com o aumento da procura de mão-de-obra para a reconstrução europeia, e com o acelerar do processo de industrialização português, muitos milhares de alentejanos deixaram a região. Até meados do século XX, observou-se um aumento do efectivo populacional que atingiu um máximo de 780 980 habitantes em 1950, diminuindo em seguida para atingir os 543 442 habitantes em 1991, numero

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

idêntico ao que a região possuía nos anos 20 (CCRA, 1996_a). Esta diminuição populacional foi mais acentuada nos anos 60, durante os quais saíram da região perto de 200 000 pessoas, correspondendo a 22,8% da população residente, que se dirigiram para a zona metropolitana de Lisboa. Na década de 70 o fenómeno moderou, acentuando-se novamente nos anos 80 com um decréscimo populacional de 6,6%. As últimas vagas de emigração têm como destino a Europa mas também outros continentes. Este facto, foi e continua a ser de elevada relevância na redução da pouca densidade demográfica presente na região.

O período de 1950-1990 caracterizou-se também pela redução dos níveis de fecundidade, que associado aos saldos negativos da dinâmica migratória, foram os factores determinantes no decréscimo demográfico da região.

Verifica-se igualmente uma elevada taxa de envelhecimento da população, consequência dos factos anteriormente mencionados, assim como do acréscimo da esperança de vida das populações. Presentemente, a região caracteriza-se por ser a mais envelhecida do país, e uma das mais envelhecidas da Europa, como podemos verificar no quadro seguinte.

<i>Distribuição da população por grupos etários em 1996</i>			
	<i>Alentejo</i>	<i>Baixo Vouga</i>	<i>Portugal</i>
<i>Menos de 14 anos</i>	79 640	65 110	1 744 600
<i>15 a 24</i>	74 720	59 200	1 619 820
<i>25 a 64</i>	260 310	183 480	5 099 790
<i>Mais de 65 anos</i>	109 340	49 300	1 456 550
<i>Menos de 14 anos (%)</i>	15,2	18,2	17,6
<i>15 a 24 (%)</i>	14,2	16,6	16,3
<i>25 a 64 (%)</i>	49,7	51,4	51,4
<i>Mais de 65 anos (%)</i>	20,9	13,8	14,7

Fonte: Instituto Nacional de Estatísticas

Quadro 3 Distribuição da população por grupos etários

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

As mudanças estruturais verificadas nas actividades agrícolas ao longo dos últimos anos, com a consequente redução da necessidade de mão-de-obra e com os atractivos oferecidos pelas localidades de maior dimensão, continuam contribuindo para um rápido e perigoso despovoamento do meio rural alentejano. Os “montes” alentejanos, referência obrigatória na paisagem da região e em tempos utilizados como residência de uma grande parte da mão-de-obra agrícola, têm vindo a ser progressivamente abandonados, servindo presentemente de refúgio principalmente a idosos. As aldeias continuam a ser ainda um dos principais pontos de suporte às populações rurais, essencialmente dependentes das actividades agrícolas, as quais continuam a potenciar a base para um efectivo desenvolvimento desses territórios (CCRA, 1996_b).

Actualmente, persiste um saldo migratório negativo, embora com níveis pouco elevados. No entanto, este fenómeno justifica-se mais pela inexistência de locais de destino para a migração do que pela capacidade de fixação demográfica que a região possui. Este facto é fácil de constatar atendendo ao elevado nível de desemprego que afecta a população alentejana. Verifica-se igualmente que as camadas da população que tendem a sair da região, são normalmente as que têm maior nível de educação, de formação profissional, ou que possuem um maior espírito de iniciativa, e logo, aquelas que mais facilmente encontram saídas profissionais em outras regiões do país ou no estrangeiro. Este grupo de migrantes, e emigrantes, deixou certamente um lamentável vazio nos mecanismos de desenvolvimento desta região.

Um dos maiores problemas que afecta socialmente o Alentejo é o seu nível de desemprego. Este situava-se em 1996, em 11.5% segundo as estatísticas oficiais, no entanto, segundo o ponto de vista sindical ele estaria certamente situado acima dos 16%. Por outro lado, as faixas etárias onde se observavam os mais elevados níveis de

desemprego eram a faixa dos 14 aos 24 anos, com 24.2%, seguida da faixa dos 25 aos 34 anos com 14.1% de desemprego (INE, 1997_a).

Esta realidade vivida por milhares de pessoas desta região, tem repercussões directas sobre as próprias camadas desempregadas e indirectas sobre a restante sociedade. Assim, esta situação, que perdura na maioria das vezes muitos meses ou até anos, conduz os desempregados a encararem com desespero o seu futuro. Algumas das consequências directas desta situação são a entrada destes desempregados em formas de vida marginais, como o consumo de estupefacientes e de álcool, prostituição e outras formas de delinquência e de degradação humana, que terminam, não raras vezes, no suicídio. Por outro lado, é toda uma sociedade que sofre indirectamente com este problema. Assim, além desta situação representar um encargo social enorme para todos, conduz também à insegurança das populações e à degradação do ambiente social da região. Finalmente, se atendermos a que as novas gerações deveriam ser o motor do desenvolvimento do Alentejo, esta situação conduz irremediavelmente à desmotivação e destruição desses recursos humanos, sem que soluções alternativas lhes sejam apresentadas (CCRA, 1998).

Perante esta situação, as políticas seguidas pelo governo, ao nível dos apoios sociais, parecem não conseguir responder às necessidades existentes devido à sua inadequação face à especificidade dos problemas presentes na região do Alentejo.

4.4.3. Dimensão Económica

Ao longo da história, o Alentejo sempre foi propício para o desenvolvimento de actividades agrícolas e de pastoreio. No entanto, a principal razão que desde sempre atraiu outros povos a estas paragens, foram as riquezas mineiras existentes no

subsolo que há vários milénios são exploradas. Mesmo antes da ocupação romana, existiram numerosos povos que aqui vieram comprar e extrair os metais de que necessitavam, para consumo próprio e para transaccionarem no mercado mediterrânico.

Com a chegada dos romanos, a criação de novos centros urbanos, muito mais populosos, com maior concentração de poder, e enquadrados numa rede de centros político-administrativos mais amplos, obrigou a alterações radicais em toda a estrutura económica até aí existente. Nessa época, a teia de relações económicas no seio do império romano era extraordinariamente complexa e diversificada (Saraiva, 1986).

Foi sobre a alçada de Roma que se estruturou um vastíssimo sistema de produção, consumo e trocas comerciais à distância, em simultâneo com o funcionamento das diversas economias locais e regionais destinadas à auto-suficiência das suas populações. Os principais elementos dinamizadores da circulação de produtos, eram o abastecimento do gigantesco centro de consumo da capital imperial e o aprovisionamento dos exércitos dispersos por todo o império (Mattoso, 1994). As grandes redes supra-regionais de circulação de produtos, assentavam na ligação entre diversos pontos do império, possuidores de um elevado grau de especialização e organização e inseridos numa rede eficaz de intercâmbios comerciais. Foi nessa época que se fixaram na região do Alentejo os primeiros mercadores pertencentes à comunidade judaica.

Os recursos mineiros e os recursos marinhos, foram as duas áreas industriais que tiveram importância relevante no sustento de uma volumosa e regular actividade de exportação, na região do Alentejo durante a ocupação romana. A riqueza mineira peninsular foi, desde sempre, um poderoso elemento de atracção para as grandes potências do Mediterrâneo, sendo essa uma das razões principais que levaram os romanos a estabelecerem-se aqui. Uma das maiores regiões mineiras da época

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

romana era a faixa de pirites do Alentejo. Aqui explorava-se sobretudo o cobre e a prata e residualmente o ouro e o ferro. A complexidade da extracção mineira era geradora e animadora de outras actividades complementares, uma vez que todas as ferramentas e equipamentos utilizados nessa actividade eram então produzidos na própria região. Por outro lado o elevado numero de intervenientes directa e indirectamente envolvidos nessa actividade, residiam e eram alimentados a partir das produções de viveres locais e regionais. Consequentemente, um centro mineiro tornava-se num pólo de dinamização económica da região onde ele estava implantado.

Uma costa ampla, rica em pescado, e um clima com Verões prolongados, propícios à exploração do sal marinho, permitiram que aqui se instalassem importantes centros de produção de preparados piscícolas. A exploração de recursos marinhos implicava a presença de várias actividades complementares, tal como, a pesca, a extracção de grandes quantidades de sal, a construção naval e de salinas, etc. Dado que o produto final se destinava à exportação, foi igualmente desenvolvida a indústria de produção de ânforas em cerâmica para o seu transporte. Nestes centros fabricavam-se tanto as conservas de peixe, como os condimentos mais finos e de demorada preparação. Complementarmente às actividades conserveiras, esses centros dedicavam-se durante o período do Inverno à tinturaria de tecidos com base na utilização de corantes de origem marinha.

As cidades eram importantes mercados e centros de transformação, onde naturalmente afluíam os mais diversos produtos, desde os mais elementares aos mais requintados. Elas contribuíam igualmente para o desenvolvimento de vastas áreas agro-pecuárias situadas nas suas imediações, principais fontes de abastecimento em viveres dos seus habitantes. Importa igualmente realçar a importância que a indústria dos lanifícios alentejana possuiu nessa época. Esta indústria encontrava-se dispersa

por toda a região, no entanto, foram os tecidos de lã de Alcácer do Sal os que mais se destacaram, sendo conhecidos por todo o império romano pela sua excelente qualidade.

Paralelamente às cidades, a cultura romana sempre exaltou os valores da ruralidade, onde a posse de uma exploração rural fazia parte do ideal de todo o romano, que alcançava um nível de vida estável e desafogado. Apesar das primeiras explorações agrícolas romanas terem iniciado a sua actividade na região do Alentejo por volta do século I a.C., a maioria das sedes agrárias do período romano situam-se no século I d.C. Foi neste período, que foram implantadas as primeiras grandes explorações latifundiárias na região alentejana, tendência que se manteve ao longo dos séculos, algumas delas permanecendo até aos dias de hoje, como é o caso da Herdade da Azinheira em Reguengos de Monsaraz (Correia, 1998).

As maiores e mais conhecidas estruturas agrárias da época, eram os sumptuosos edifícios das *villae* rurais. Estas eram residências senhoriais, onde viviam os proprietários, rodeados de todo o conforto, integrando um conjunto de grande complexos habitacionais com estruturas múltiplas destinadas às várias funções indispensáveis ao desenrolar normal das actividades rurais. O ideal de todo o grande proprietário era a auto-suficiência da sua propriedade, incluindo por isso a presença de sofisticados sistemas de abastecimento de água, artesões das mais variadas áreas, e a prática de uma produção agro-pecuária diversificada. A exclusão da monocultura, não impedia que nas propriedades de maiores dimensões, objecto de uma gestão racional dos diversos factores de produção, fossem desenvolvidas culturas extensivas (azeite, vinho, cereais) destinadas à comercialização regional ou até mesmo à exportação. Essas unidades agrárias eram dirigidas pelos próprios proprietários com o auxílio de uma mão de obra escrava.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

A presença de uma grande *villae* não significava obrigatoriamente a existência de uma propriedade de dimensões latifundiárias (superior a 1000 ha), uma vez que o factor produtividade, associado à qualidade dos solos, era o elemento que permitia que áreas mais pequenas oferecessem condições para o sucesso agrícola da propriedade.

Em simultâneo com as *villae*, existiam outras formas de propriedade mais pequenas, que apesar do seu reduzido tamanho ofereciam igualmente um elevado grau de auto-suficiência. A pequena dimensão dessas propriedades não significava miséria para quem nelas habitava, e os achados encontrados apontam para o facto de que essas explorações possibilitavam aos seus residentes um nível de vida bastante satisfatório para a época (Mattoso, 1994).

Com a chegada e domínio dos povos bárbaros, especialmente dos Visigodos, a decadência económica tornou-se uma realidade para o Alentejo. Separado das rotas de comércio internacional, e desvalorizadas as cidades, que eram os principais pontos de comércio na região, só viria a recuperar após a entrada dos árabes no território.

O domínio muçulmano reanimou a actividade económica do Sul da Península. A economia islâmica, tal como a romana, estava indissociada da sociedade urbana. Todas as cidades estavam rodeadas de um largo distrito rural, que no entanto só existia em função da cidade, onde se concentrava a produção industrial e onde os camponeses se dirigiam para vender os seus produtos.

Na época, existia uma verdadeira organização profissional dos diversos artesões e comerciantes, para a produção e venda dos seus artigos. As actividades industriais e artesanais estavam agrupadas em ruas, bairros e praças, onde se localizavam os centros de fabrico e os postos de venda. Mesmo depois da formação de Portugal,

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

manteve-se a estrutura profissional muçulmana. As feiras semanais e os mercados, ainda hoje tão tradicionais, datam dessa época (Saraiva, 1986).

As actividades económicas de maior relevo, excluindo as tradicionalmente praticadas nos domínios urbanos, assentavam principalmente na produção de lã e de algodão e na posterior fiação e tecelagem, ficando célebre uma fábrica de tecido de algodão que existiu em Beja. Simultaneamente, a exploração mineira e a extracção de pedras ornamentais marcaram fortemente a economia da época. A região do rio Sado ficou marcada pela indústria da construção naval, em Alcácer do Sal, e pela extracção de âmbar, efectuada na foz desse rio. Nos meios rurais, como resultado da aplicação de diversas inovações agrícolas trazidas para a região, de que se destacam os sistemas de rega e a introdução de novas culturas, verificou-se uma nítida melhoria no nível de utilização dada aos solos (Medina, 1993).

Nas cidades, o comércio de médio e longo curso, através de redes viárias e marítimas e com recurso a contactos comerciais em portos mediterrânicos e orientais, estava na mão de poderosas comunidades orientais, de que é exemplo o comércio de minério da região do Alentejo para os mercados exteriores, expedidos através de Mértola, antiga porta marítima do Alentejo. Esses comerciantes, eram normalmente judeus e moçárabes e possuíam grande prestígio social e económico no comércio internacional da época. Através deles, os mais diversos produtos circulavam pela Europa, Norte de África e Oriente graças à unidade económica do Mediterrâneo, que faziam deste mar uma intensa via comercial muçulmana. No entanto, apesar da enorme melhoria da actividade económica, em relação à época visigoda, esta região nunca chegou a atingir a importância que teve durante o período da ocupação romana.

O período da reconquista foi desastroso para a continuação das actividades económicas. A insegurança que derivava da guerra e a fuga dos mercadores árabes, com o conseqüente enfraquecimento do aparelho produtivo e dos circuitos comerciais

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

até aí existentes, determinou a paralisia do poderoso aparelho mercantil, e recomeçou um período baseado essencialmente na agricultura de subsistência (Mattoso, 1994). As restantes actividades produtivas dirigiam-se essencialmente à satisfação de bens de primeira necessidade e as transacções comerciais efectuavam-se nos mercados locais e regionais.

O fim do século XIII, foi determinante para o início do desenvolvimento económico do país. Estava encerrado o ciclo de economia guerreira, para dar início ao ciclo de economia de consumo. O dinamismo verificado nas actividades agrícolas, artesanais e industriais, paralelamente à dinamização das feiras e mercados urbanos isentos de impostos, contribuiu decididamente para um novo incremento no desenvolvimento e importância das cidades. O comércio internacional foi estimulado, e a celebração do primeiro tratado de comércio com a Inglaterra, lançou as bases para uma nova era comercial.

Aos longo dos anos que se seguiram, continuou a verificar-se a expansão da frota mercante e foi criada a “Companhia das Naus”, organização do tipo seguradora, que tinha por missão oferecer protecção financeira às embarcações e às mercadorias que circulavam nas rotas marítimas.

A comunidade judaica, grandes mercadores por tradição, desempenharam ao longo de todo o processo de expansão marítima, um papel de importância central. Eram eles que formavam a principal classe de mercadores que assegurava o comércio com o Norte de África. Eram também eles que mantinham, através da presença das suas comunidades e das suas redes de relações comerciais, a pujança do comércio e da produção industrial no interior do país e muito em especial no Alentejo, onde possuíam enormes comunidades de residentes. Mais tarde no século XVI, após a expulsão de que foram alvo, viram-se obrigados a deslocarem-se para as colónias

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

portuguesas ou para outros países Europeus, como foi o caso da Holanda (Mattoso, 1994).

O comércio exterior, baseava-se essencialmente em produtos estrangeiros que circulavam nas rotas marítimas internacionais, promovendo um rápido crescimento das cidades costeiras, em relação às do interior. A partir do período que marcou o início da expansão marítima, este fenómeno foi-se constantemente ampliando, como resultado de uma economia baseada no comércio de passagem, e em que o território português era um dos principais pontos de escala. No entanto, toda esta actividade económica veio a sofrer uma grave quebra, durante o período da ocupação castelhana, verificando-se no entanto um forte incremento da actividade económica em terras do Brasil.

A actividade agrícola no Alentejo do século XVI, já se baseava grandemente nas culturas cerealíferas. No entanto, apesar destas ocuparem um lugar de destaque nas actividades rurais, a policultura era também praticada nas áreas propícias à horticultura e fruticultura (Saraiva, 1986).

Com a entrada do Marquês de Pombal no governo de D. José, as alterações no campo económico foram substanciais. O comércio externo intensificou-se e organizou-se, com a criação de numerosas companhias reais que viriam a deter os monopólios do comércio ultramarino. No entanto, o comércio das produções industriais nacionais, nunca chegou a ser suficientemente apoiado de forma a atingir proporções de nível internacional.

A contribuição principal do governo pombalino assentou na dinamização da indústria da época. O domínio das importações de produtos estrangeiros e o atraso industrial existente no território nacional, exigiu a criação de políticas que apoiassem a criação de novas actividades produtivas industriais. O Alentejo só foi palco deste

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

processo na região de Portalegre, onde foi instalada a Real Fábrica de Lanifícios em 1771 (Mattoso, 1994). As actividades desta unidade industrial eram dispersas, sendo uma parte substancial das suas operações de transformação da matéria-prima feita em oficinas do exterior e com a colaboração de uma numerosa mão-de-obra domiciliária espalhada por toda a região.

A agricultura era um sector-chave da época tanto pela sua magnitude e peso relativo na vida económica como pelo papel estratégico que poderia ter vindo a desempenhar no apoio a um desenvolvimento industrial estável, não foi alvo de atenções especiais por parte das políticas económicas da época (excepção feita no apoio concedido à comercialização dos vinhos do Porto e da Madeira).

No final do século XVIII, verificou-se um novo incremento da actividade industrial nacional, influenciada pelo desenvolvimento económico que sofria a Europa, devido à Revolução Industrial iniciada em Inglaterra. No sector industrial o desenvolvimento foi uma realidade indiscutível, favorecido por algumas medidas que vinham de trás, mas sobretudo pelas providências adoptadas sob o governo de D. Maria. As actividades industriais progredem, mas continuando assentes nas tecnologias tradicionais. Neste período, terminou a protecção dada a certas indústrias, por parte do Estado, e procedeu-se à privatização de outras tantas que eram propriedade estatal. No sector agrícola, a expansão verificada foi no entanto mais conjuntural do que o resultado de modificações profundas nas técnicas e nas relações económicas dominantes, tendo-se, inclusive, assinalado algumas dificuldades na produção de trigo na região do Alentejo.

A partir desta época, até à tentativa de estruturação e modernização do tecido económico verificado no século XX com o governo da Segunda República, o atraso relativo da indústria portuguesa foi-se ampliando consecutivamente, sem que o

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Alentejo tenha avistado sequer os contornos das mudanças estruturais que se davam um pouco por toda a Europa (Medina, 1993).

A agricultura por sua vez, apesar de ter sofrido diversas modificações, nomeadamente as relacionadas com o regime de propriedade, não conseguiu dar o salto qualitativo que seria de desejar. As terras continuavam na posse dos grupos da nobreza e do clero, e os elevados direitos de exploração pagos (as rendas) por quem se dedicava à actividade agrícola, não permitiam concretizar a realização de investimentos. Assim, nos campos a complexa questão do direito de propriedade, aprofundava as tensões entre aqueles que pagavam e os que viviam das rendas. Mais tarde, este sistema foi sendo alterado aos poucos, através de sucessivas acções legislativas, com o objectivo de aumentar a quantidade de solos disponíveis para o desenvolvimento de uma actividade agrícola mais intensa e moderna.

No século XIX, a cerealicultura diminui no Alentejo devido à crescente concorrência do trigo americano, dando lugar ao aumento das pastagens para a criação de gado, e às superfícies dedicadas aos montados de azinheiro e sobreiros, cuja madeira e cortiça viam a sua procura aumentar. No entanto, ao virar do século novas medidas viriam a renovar o interesse pela cultura dos cereais. Os primeiros passos foram dados em 1889, com a aprovação de legislação proteccionista para a cultura do trigo. Esta foi exigida principalmente pela grande lavoura alentejana e ribatejana, liderada pela Real Associação Central da Agricultura Portuguesa (Mattoso, 1994). A estipulação de um preço garantido para o trigo nacional e seus derivados, foram algumas das disposições estipuladas durante o Estado Novo. Simultaneamente, desenvolveram-se novas formas de resposta à crise agrária, com a criação de diversas formas de associação. Estas pretendiam congregar esforços e interesses para promover o desenvolvimento da agricultura na região, no entanto, nunca conseguiram obter qualquer êxito digno de realce. O carácter elitista das formas de

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

acesso a essas associações, e a fraca adesão dos agricultores, limitavam na prática a modernização pretendida.

Em meados deste século, num momento em que a Europa e a América do Norte já tinham entrado há muito no processo de industrialização, em Portugal esse processo apenas tinha alguma representatividade em determinadas regiões do país (na área metropolitana de Lisboa e faixa litoral norte). Enquanto nos anos 40, a economia nacional se iniciava nos caminhos do desenvolvimento de uma base industrial, apoiada no plano de "fomento industrial", no Alentejo e devido à forte oposição dos meios mais conservadores ligados à agricultura, esta transformação económica foi desesperadamente impedida por vários meios, do qual se destaca o recurso à legislação de "condicionamento industrial" (Lopes, 1993). Como consequência, o Alentejo chegou a 1974 como uma província industrialmente deficitária e enfraquecida.

Após o 25 de Abril de 1974, deu-se início à implantação de uma reforma agrária que durou mais de uma década. Esta revolução tinha como objectivo uma redistribuição e uma melhor utilização dos latifúndios alentejanos, mas o resultado prático de maior relevo reduziu-se à mudança de mentalidades por parte das populações rurais. Os resultados económicos obtidos foram escassos, ou mesmo nulos, e a frágil estabilidade do sistema agrário até então vigente nunca mais foi recuperada, onde ainda hoje toda a região sofre as consequências.

No início dos anos 90, com a reforma da Política Agrícola Comum (PAC), a situação agrícola da região tornou a agravar-se, devido à adesão passiva dos agricultores aos mecanismos da União Europeia e ao uso inapropriado dado por alguns deles aos apoios financeiros daí recebidos. Por outro lado, os baixos níveis de instrução e de formação, bem como a idade avançada de muitos agricultores, não permitiu que estes extraíssem convenientemente todos os benefícios, financeiros ou

outros, passíveis de usufruir da PAC. No caso de alguns apoios recebidos o uso que lhes foi dado, frequentemente denotou uma enorme falta de visão estratégica na gestão das propriedades agrícolas, alguns dos subsídios recebidos foram directamente canalizados para a conta bancária ou para a aquisição de bens de consumo e não para a modernização das explorações agrícolas (Ferrão, 1995). Em consequência, a grande maioria das propriedades do Alentejo continuam simplesmente a subsistir, os investimentos realizados foram mínimos, as culturas utilizadas virão possivelmente a desaparecer (o caso do trigo), a utilização de mão-de-obra foi diminuindo, etc. Estes comportamentos vieram obviamente criar novas dificuldades no mercado de trabalho regional, onde a sazonalidade é cada vez mais a norma e onde os sectores alternativos à agricultura não apresentam o dinamismo desejado.

Actualmente, a região possui 7,94% das propriedades agrícolas do país, mas a sua área conjunta representa cerca de 45,88% da superfície total agrícola utilizada (é frequente encontrarem-se propriedades com mais de 1000ha), sendo de 50,47ha a superfície média de uma propriedade na região (INE, 1997_a), contra 5,13ha no resto do país (excluindo o Alentejo), o que é bastante superior ao que é normal em Portugal e na Europa (10ha) (CE, 1994_a). Além, da enorme dimensão das propriedade, o que é sempre uma enorme vantagem, estes agricultores têm sido bem apoiados financeiramente pela C.E., não obstante, continuam a desperdiçar as numerosas oportunidades. A título de exemplo em Portugal 10% dos agricultores, dos quais a grande maioria são alentejanos, ficam com 90% dos 150Mc anuais de subsídios de apoio à agricultura que o país recebe dos cofres da União Europeia (Marques, 1998). O futuro da região alentejana irá certamente sofrer numerosas alterações estruturais nos próximos anos. Assim, com a nova reforma da PAC (Agenda 2000) que determina o fim das ajudas comunitárias aos cereais em 2002, o fim da cerealicultura na região parece ser finalmente uma realidade (Felicio, 1998). Os novos apoios comunitários

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

que visam reduzir as produções extensivas com o objectivo de eliminar os excedentes existentes e a futura barragem do Alqueva com o Plano de Rega do Alentejo que certamente irá causar grandes alterações nos métodos de gestão agrícola predominantes, são algumas das muitas mudanças que se anunciam para breve.

Ao nível da indústria transformadora, com excepção da indústria extractiva e transformadora de rochas ornamentais, todos os outros sectores são compostos maioritariamente por pequenas unidades com reduzidas capacidades produtivas. A maioria dos recursos primários extraídos ou produzidos na região são posteriormente transformados noutras regiões do país por falta de iniciativas empresariais no Alentejo, perdendo a região todas as mais valias por eles oferecidas. O pouco investimento estrangeiro aplicado na região, localiza-se principalmente em Évora, Portalegre e Sines (CCRA, 1996_b). Este investimento tem desempenhado um papel importante na ocupação de muita mão-de-obra, mas só neste âmbito tem tido algum impacto. Desses investimentos não têm resultado parcerias ou acordos de cooperação com empresas regionais que sejam dignos de realce, sendo os baixos salários praticados na região a principal razão desses investimentos, o que limita os benefícios daí derivados e que podiam contribuir para a melhoria da economia da região.

Um dos sectores económicos de maior importância na região, e que mais tem progredido, é o sector dos serviços. Estes podem-se dividir em serviços do sector público e serviços do sector privado. No entanto, são os serviços do sector público os que mais têm contribuído para o equilíbrio da estrutura económica da região. Estes serviços representam milhares de postos de trabalho directos que permitem ocupar uma larga faixa da população activa alentejana e simultaneamente, o consumo por estes efectuados, contribui para a manutenção de muitos outros milhares de postos de trabalho indirectos. Este facto demonstra a fragilidade económica da região, onde a estrutura social assenta fortemente em bases dependentes das finanças estatais.

Alguns recursos da região parecem ter vindo a ganhar competitividade internacional nos últimos anos, como por exemplo a cortiça e as rochas ornamentais. Verifica-se também um acréscimo da incorporação de transformação nos produtos vendidos ao exterior. Este facto deve-se em parte à promoção do associativismo inter-profissional no sector das rochas, que tem favorecido a realização de negócios internacionais que chegam a representar 60 a 70% da produção total. No entanto, a mão-de-obra susceptível de ser incorporada e as mais-valias daí retiradas, ainda estão longe do seu potencial máximo. Outros produtos no domínio dos agro-alimentares, de que se destacam pela elevada qualidade, o vinho, o azeite, os enchidos e os queijos, têm-se vindo a afirmar e apresentam excelentes condições para ganharem mercados de exportação nos próximos anos.

4.5. Análise dos factores facilitadores

A região do Alentejo pode ser equiparada, em termos de condições para o seu desenvolvimento, à maioria das regiões do país pois possui um conjunto de factores facilitadores no seu tecido sócio-económico que lhe permite assegurar o desenrolar das suas diferentes actividades.

Os baixos índices de desenvolvimento das regiões são frequentemente atribuídos à escassez de factores facilitadores nelas presentes. No entanto, só raramente se verifica a atribuição das causas desse problema à deficiente gestão e ao aproveitamento deficitário dos factores facilitadores que essas regiões possuem.

4.5.1. Infra-estruturas

Apesar da região do Alentejo possuir uma actividade económica reduzida, ela dispõe de uma vasta variedade de infra-estruturas de qualidade (portuárias, aeroportuárias, rodoviárias, telecomunicações, áreas para a instalação industrial, áreas habitacionais, estruturas físicas de ensino, etc.) espalhadas ao longo de toda a região o que lhe permite diferenciar-se positivamente da maioria das outras regiões nacionais (CCRA, 1998).

Ao nível das acessibilidades, a região é atravessada por grandes eixos rodoviários nacionais, nomeadamente os eixos norte-sul com a IP1 e IP2 e o eixo Lisboa - Madrid com a IP7. Além destas vias de acesso principais, todos os centros urbanos se encontram interligados por uma rede viária qualitativamente aceitável.

A região dispõe de uma rede ferroviária activa que liga Lisboa aos principais centros urbanos no Alentejo, nomeadamente a Évora e Beja. No entanto, a desadequação de alguns ramais menos utilizados e a sua sucessiva degradação, contribuíram para que estes fossem sucessivamente eliminados, reduzindo desta forma um dos meios potenciais de ligação e de transporte de mercadorias dos centros urbanos secundários.

Ao nível do transporte aéreo, o Alentejo possuiu um aeródromo em Évora e uma base aérea em Beja. Estas infra-estruturas possuem capacidade para aviões de porte médio, e se devidamente utilizados podem servir de pontos de apoio ao projecto de irrigação do Alqueva e às restantes actividades económicas da região. Por outro lado, devido às condições de operacionalidade de voo oferecidas pelas características climatéricas da região, estas estruturas apresentam condições propícias ao desenvolvimento de actividades ligadas à indústria aeronáutica.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Na zona de Sines situa-se um dos melhores portos do país, mas este não se encontra ainda preparado para responder às potenciais necessidades da região, em virtude da sua especificidade como porto graneleiro de produtos petroquímicos. No entanto, pelas suas características de porto de águas profundas e pela previsível construção de um cais de contentores, conjuntamente com a plataforma industrial e equipamentos multi-funcionais que este porto possui, Sines pode vir a assumir uma importância estratégica no comércio mundial, como ponto de entrada e saída de mercadorias para todo o espaço ibérico.

Os principais centros urbanos estão relativamente bem servidos ao nível das infra-estruturas de telecomunicações. Continuam no entanto a persistir desequilíbrios espaciais na cobertura telefónica de algumas partes da região, com especial destaque para as zonas mais afastadas dos centros urbanos, onde as características sócio-demográficas justificariam a expansão e a melhoria das redes existentes. Verificam-se também certas limitações na utilização de uma grande parte dos equipamentos de comunicação instalados, decorrentes da idade e do elevado custo que representa a sua substituição (CCRA, 1996_b).

A região possui vastas áreas, distribuídas ao longo de todo o seu território, destinadas ao funcionamento de parques e zonas industriais. Estas áreas, possuem na sua maioria uma excelente localização, razoáveis acessos e a presença da maior parte das infra-estruturas tradicionalmente consideradas como indispensáveis para o necessário funcionamento de actividades industriais. Apesar das condições materiais existentes, propícias ao desenvolvimento de actividades económicas regionais e à instalação de investimentos exteriores, constata-se uma fraca procura de terrenos para uma efectiva implantação de actividades industriais na região. O parque habitacional, e em especial o situado nos principais meios urbanos, apresenta numerosos problemas estruturais, tanto ao nível da quantidade e qualidade da oferta

residencial e dos elevados preços praticados, como em termos urbanísticos e paisagísticos. Nas restantes estruturas sociais, nomeadamente ao nível dos equipamentos de ensino, desporto, saneamento básico e saúde, entre outros, a região tem sido objecto de assinaláveis melhorias.

4.5.2. Sistemas de financiamento

Os sistemas de financiamento presentes na região do Alentejo podem-se subdividir em quatro grupos principais, os do orçamento do Estado, os comunitários, os municipais e os privados.

A intervenção do governo central nos sistemas de financiamento das regiões, assenta essencialmente na contribuição estipulada através do Plano de Investimentos e Desenvolvimento da Administração Central (PIDDAC). No entanto, a repartição das verbas afectadas ao PIDDAC não é objecto de uma repartição espacial, de forma a responder às carências detectadas nas regiões mais necessitadas, mas sim a uma repartição sectorial entre ministérios, que por sua vez procedem à afectação espacial desses recursos. Este orçamento tem por grande objectivo suportar financeiramente as Grandes Opções do Estado e apoiar a política regional europeia do Quadro Comunitário de Apoio (QCA) (Rosado, 1997).¹

A intervenção da União Europeia no apoio financeiro às regiões, realiza-se através dos seus Fundos Estruturais: FEDER, FSE e FEOGA. Estes fundos dão origem à criação de numerosos programas de apoio e a planos de desenvolvimento regionais destinados a instituições públicas e privadas, pertencentes a todas as áreas sócio-económicas. Até ao fim do II QCA, todo o país era considerado uma única região pertencente ao denominado objectivo 1 de apoio regional da União Europeia, de que

resultava a existência de um único Programa de Desenvolvimento Regional. O resultado da existência de um único PDR substanciou-se na concentração de muitos desses fundos em regiões mais desenvolvidas, como foi o caso da região de Lisboa, ampliando o fosso do desenvolvimento já existente entre esta e as regiões mais carenciadas do interior. Durante o III QCA, a região de Lisboa e Vale do Tejo, irá ser progressivamente excluída do objectivo 1 e provavelmente iremos assistir a aumentos substanciais nas verbas atribuídas às outras regiões do país, nomeadamente ao Alentejo.

Têm sido promovidas no Alentejo, diversas iniciativas de desenvolvimento regional de que é exemplo o Programa Integrado de Desenvolvimento do Alentejo (PROALENTEJO). Este é o principal envelope financeiro orientado para a implementação do Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva (EFMA), e para o programa que o apoia, o Programa Específico de Desenvolvimento Integrado da Zona de Alqueva (PEDIZA). O PROALENTEJO é também o executor do Programa de Valorização do Norte Alentejano (AVNA) e do Programa Operacional Regional do Alentejo (PORA). O grosso do investimento proveniente destes programas incide nos aspectos de melhoria infraestrutural da região.

De entre os fundos estruturais, podemos ver a título de exemplo a aplicação do FEDER na região do Alentejo, entre 1986 e 1993. Verificou-se que entre os vários programas, sistemas de incentivos e iniciativas comunitárias aplicadas na região, mais de 50% dos projectos realizados foram da responsabilidade das autarquias, e que a concretização dos mesmos absorveu mais de 35% dos fundos aí investidos. Este montante elevado pode indicar, não um excesso de investimentos autárquicos, mas uma deficiente procura de fundos por parte dos empresários, para investimentos produtivos e economicamente viáveis que gerem riqueza na região (Alface, 1995).

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

A terceira fonte de financiamento das regiões é de origem municipal. Os fundos municipais incluem as receitas próprias das autarquias, os fundos recebidos do Orçamento do Estado e os co-financiamentos comunitários para a realização de projectos específicos. No entanto, as regiões economicamente mais débeis e menos populosas, são normalmente penalizadas devido às reduzidas receitas geradas localmente. Esta estrutura financeira destina-se normalmente à construção de infra-estruturas e equipamentos sociais, ordenamento do território, protecção e conservação do ambiente e infra-estruturas de apoio à actividade económica .

Por ultimo, temos as fontes de financiamento do sector privado. Estas resultam das poupanças individuais concentradas nas instituições bancárias e dos fluxos financeiros gerados pelas empresas. Este tipo de financiamento deveria ser o principal pilar de apoio do desenvolvimento sócio-económico regional, funcionando como o motor da criação de riqueza e de emprego. Verifica-se no entanto, que as políticas bancárias são normalmente independentes das necessidades das regiões onde possuem as suas sucursais, sendo estas simples pontos de recepção de fundos que posteriormente são canalizados para investimentos que pouco ou nada têm a ver com a região de origem.

Face aos volumosos montantes financeiros que deram entrada no Alentejo e ao marasmo sócio-económico que se continua a verificar, é de direito questionar se a sua utilização foi a mais oportuna para a promoção efectiva do desenvolvimento regional. O grosso dos investimentos realizados recaíram em projectos de infra-estruturas, em vez de investimentos ligados à criação, expansão e consolidação de actividades produtivas. Certamente que é de louvar o trabalho realizado pelos diversos organismos públicos da região, no entanto, face ao período de crise que ela continua a atravessar e ao êxodo contínuo das suas populações, provavelmente que de pouco servirá o trabalho realizado sem uma população para usufruir dessas infra estruturas

criadas, tendo sido provavelmente mais útil a aplicação desses fundos financeiros no desenvolvimento do seu tecido empresarial. Não se consegue fixar as populações sem lhes oferecer empregos e possibilidades de carreiras que lhes assegure no futuro um nível de vida aceitável (Fialho, 1994).

4.5.3. Serviços de Apoio

A estrutura composta pelo conjunto de serviços de apoio, sociais e económicos presentes numa região pode determinar em parte a capacidade que esta dispõe para fazer face à concorrência inter-regional. A ligação e complementaridade existente entre os aspectos sociais e económicos é uma realidade, se existir uma evolução paralela e equilibrada de ambos, desenvolvem-se sinergias que os beneficiarão. Conscientes deste facto, os actores presentes no Alentejo têm direccionado as suas acções, nos últimos anos, para o desenvolvimento de um conjunto de projectos que visam fortalecer essas estruturas, com o objectivo de ampliar a competitividade da região.

O domínio social têm sido aquele em que se têm observado as maiores evoluções, no sentido de colmatar as numerosas carências sociais que afectam o Alentejo. O trabalho desenvolvido pelos órgãos públicos e associativos tem contribuído para a melhoria das infra-estruturas de suporte aos serviços de apoio social. Registaram-se nítidas melhorias nas instalações de saúde e de apoio à infância, a deficientes e à terceira idade, assim como nos estabelecimentos do ensino obrigatório, profissional e universitário, nas estruturas desportivas e culturais, na preservação e melhoria do meio ambiente, etc. Estas infra-estruturas têm permitido decididamente, melhorar e ampliar a oferta conjunta dos serviços sociais prestados às populações da região (CCRA, 1998).

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Também se tem assistido nos últimos anos a um aumento significativo dos esforços conducentes à criação de serviços de apoio às actividades económicas. Podemos encontrar na região diversos organismos do aparelho público, entre os quais o IAPMEI, o Eurogabinete e o Ministério da Economia, que têm por missão a prestação de informação e apoio técnico ao tecido empresarial e às actividades económicas da região.

No sector associativo, todo ele fortemente dependente dos apoios governamentais, destacam-se as Associações Empresariais (NERBE, NERE, NERPO). Estes, além de abrangerem, em conjunto, todo o território alentejano, são os organismos associativos que possuem melhores infra-estruturas para a oferta de serviços de apoio às empresas. Estes organismos desenvolvem actividades no domínio da promoção das actividades económicas regionais, preparação e distribuição de informação económica sectorial, realização de encontros e conferências de âmbito empresarial, etc. Funcionando em paralelo, existem dezenas de associações de desenvolvimento local, que além de terem por missão o apoio ao desenvolvimento económico das áreas que abrangem, têm igualmente responsabilidades no apoio social a essas mesmas populações. Existem outras instituições de cariz predominantemente técnico, das quais podemos mencionar, a UNESUL para o estabelecimento de pontes entre as instituições de ensino superior e as empresas, os BIC-Business Innovation Center de Évora e de Portalegre para a dinamização da área de criação de empresas e em especial as de carácter inovador e o CEVALOR para o apoio intersectorial na área das rochas ornamentais. Estas associações possuem todas as condições para desenvolverem serviços especializados no campo da formação, da informação e da consultoria, entre outros.

A região possui um outro grupo de instituições, governamentais e mistas, que complementam as anteriores no apoio em serviços especializados. Destas instituições

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

fazem parte o Mercado Abastecedor de Évora com a oferta de uma infra-estrutura própria para a comercialização de produtos agro-alimentares, a Estação de Melhoramento de Plantas de Elvas para o desenvolvimento e diversificação da plantas melhoradas, o Laboratório de Investigação Veterinária de Évora, o Laboratório de Metrologia, o Laboratório de Controle da Qualidade do Ar, o Centro de Estudos de Erosão do Vale Formoso, o Centro de Negócios Transfronteiriços de Elvas, a Universidade de Évora, a Escola Profissional do Alentejo, os Institutos Politécnicos de Portalegre e de Beja, os diversos Centros de Emprego e Formação Profissional. Estes exemplos estão entre as numerosas estruturas total ou parcialmente suportadas pelo aparelho estatal e que têm por objectivo apoiar de diversas formas o tecido económico do Alentejo (CCRA, 1994).

No sector privado encontramos igualmente um pouco por toda a região numerosas empresas de serviços de apoio empresarial. A quantidade da oferta existente é elevada, comparativamente à dimensão do tecido empresarial da região, mas as áreas de trabalho dessas empresas restringem-se habitualmente aos domínios menos especializados, nomeadamente à área da contabilidade geral e à elaboração de pequenos projectos, à formação profissional pouco especializada e à informática de consumo. Para o desenvolvimento de projectos mais especializados, elas recorrem por vezes a parcerias com firmas exteriores à região.

Num primeiro olhar, poderíamos ser levados a concluir que o Alentejo está suficientemente assistido por um conjunto de serviços de apoio às actividades socio-económicas. No entanto, este facto está longe de corresponder à verdade. Na realidade, a grande maioria dos organismos estão dependentes dos apoios financeiros estatais, de que resulta uma confortável existência e a conseqüente falta de competitividade necessária ao êxito das suas missões. Uma gestão deficiente que visa a subsistência, uma visão egocêntrica sem respostas às necessidades do mercado, a

fraca cooperação entre os diversos organismos e a subutilização ou a má utilização dos recursos disponíveis, estão entre as principais causas da inoperância destes organismos (CCRA, 1996_b). Do lado do sector privado, o débil tecido empresarial presente na região e as estratégias conduzidas pelas empresas de serviços de apoio empresarial, induzem a manutenção de um clima desfavorável à inovação e à expansão económica.

4.6. Análise dos factores de direccionamento

No centro de todo o processo de desenvolvimento regional encontram-se os factores de direccionamento. É este conjunto de factores que rege e estimula a dinâmica competitiva e o progresso de uma região, de forma sustentada.

Contrariamente aos factores facilitadores que são facilmente avaliáveis em termos materiais e consequentemente passíveis de aquisição nos mercados especializados, os factores de direccionamento são difíceis de avaliar, impossíveis de adquirir e complicados a desenvolver regionalmente, devido à sua natureza intangível, assentes em valores, comportamentos e atitudes humanas embutidas na sociedade. Consequentemente, as medidas conducentes ao desenvolvimento regional raramente visam estes factores, centrando-se quase exclusivamente nos factores materiais a ele subjacentes.

Seguidamente, será abordado o estado geral dos factores de direccionamento na região do Alentejo, sempre que possível com o apoio dos resultados obtidos nos inquéritos e entrevistas, tendo por finalidade avaliar o contributo potencial de cada um deles para o desenrolar de um processo de desenvolvimento regional.

4.6.1. Mudança

Sendo a mudança o factor que exerce mais influência sobre a facilidade e a rápida aceitação de novas situações, ele deveria ser estimulado e apoiado nas regiões sujeitas a profundas alterações estruturais. No Alentejo o fenómeno de mudança deveria ser a palavra de ordem como resposta ao atraso económico e sócio-económico que este apresenta, em relação às outras regiões do país e da União Europeia. Enquanto, em Portugal as regiões a norte do Tejo, e em especialmente as da faixa litoral a norte de Setúbal, há séculos que vêm sendo alvo de diversas políticas conducentes ao incremento de actividades industriais que fortifiquem os seus tecidos económicos, o Alentejo continuou fortemente dependente de uma economia agrícola pobre e tecnicamente envelhecida.

Após vários séculos de paralisia e de manutenção de valores sociais restritivos ao desenrolar dos processos de desenvolvimento, esta região vê-se presentemente confrontada com novas realidades que modificarão certamente as normas até agora vigentes. Grandes mudanças já se começaram a sentir em todas as suas estruturas regionais, mantendo-se no entanto ainda muito por fazer (CCRA, 1994).

Na região do Alentejo, assim como por todo o país, o número de jovens que seguem os estudos ao nível universitário não têm parado de aumentar. Assim, 97,8% dos alunos inquiridos pretendia seguir o ensino universitário (1, anexo II), sendo este facto mais marcante por parte do sexo feminino. Eis uma primeira mudança que seguramente continuará a contribuir para alterar o panorama regional nos próximos anos. No entanto, 47,8% destes alunos (2, anexo II) ainda vê como principal saída profissional, um emprego no sector estatal, numero elevado comparativamente aos 27,5% em Aveiro. Este facto, deriva em grande parte da falta de saídas profissionais no sector privado da região de Évora.

Quando questionados sobre a pertinência das mentalidades e comportamentos da população da sua região para a promoção e para o desenvolvimento regional, os alunos de Évora consideraram que estes elementos não seriam os mais adequados às necessidades actuais, comparativamente ao que se passa no país (6, anexo II). Consequentemente, eles consideram que é importante mudar mentalidades e comportamentos na população, com o objectivo de obter uma maior participação e aceitação por parte desta no projecto de desenvolvimento regional (13, anexo II). No mesmo seguimento de ideias, eles consideram-se receptivos à aceitação e ao apoio nas mudanças dos valores culturais e comportamentos sociais da população (17, anexo II).

Das entrevistas efectuadas, a maioria dos participantes considerou importante a condução de mudanças na região (10, anexo IV). As mudanças mais importantes por eles apresentadas, recaíram essencialmente na melhoria das infra-estruturas regionais e no aumento dos apoios financeiros e materiais ao tecido empresarial (13, anexo IV). É no entanto surpreendente, que apesar da situação de crise existente no Alentejo, não se tenha verificado uma intenção mais vincada na necessidade de se realizarem mais mudanças de fundo. As medidas apresentadas como prioritárias relacionam-se com factores materiais, tendo sido relegado para segundo plano os factores intangíveis, principais responsáveis pelo sucesso nos actuais processos de desenvolvimento de qualquer região.

Face às numerosas potencialidades da região e ao seu actual estado de desenvolvimento, não restam dúvidas de que é necessário estimular e apoiar a realização de mudanças de fundo a todos os níveis das estruturas materiais e humanas da região do Alentejo. Assim, desde o desenvolvimento de novas áreas de negócio (turismo, defesa e protecção do ambiente, manutenção e protecção do património cultural, introdução de novas tecnologias, etc.) à reorganização e eficiente

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

exploração das áreas tradicionais (agricultura, floresta, pastorícia, agro-indústrias, pesca, etc.), passando pela melhoria dos sistemas de educação e formação através da introdução de abordagens inovadoras, desenvolvimento de novas e melhores formas de cooperação inter-organizacional e inter-pessoal, estabelecimento de estratégias regionais e empresariais mais competitivas e inovadoras, produção e difusão de conhecimento científico e tecnológico que responda às necessidades regionais, elaboração de soluções inovadoras para a desertificação populacional, desenvolver novas formas de atrair fundos financeiros para a região, etc., parece não existir nenhum sector ou aspecto, do desenvolvimento do Alentejo, que não necessite de ser objecto de mudanças profundas e urgentes (CCRA, 1996_b).

Embora se note alguma mudança nas atitudes dos empresários alentejanos, no domínio da agricultura os seus comportamentos são ainda de muita passividade. Esta atitude manifesta-se através do fraco poder de iniciativa, da dificuldade e receio em assumirem riscos, do desprendimento empresarial, e da indiferença face ao associativismo. Esta ausência de empenho traduz-se principalmente numa deficiente capacidade de gestão e num desprendimento face à valorização profissional (Rosado, 1997).

Ao longo dos próximos anos, a região continuará a encontrar numerosas barreiras à mudança em resultado da estrutura social apresentada pelo seu capital humano. A idade avançada de grande parte deste, os baixos níveis de escolaridade existentes e a falta de diálogo entre os responsáveis pelo poder de decisão regional e a sociedade, estão entre os muitos obstáculos inerentes à introdução e ao pleno sucesso dos grandes projecto de mudança na região (CCRA, 1996_a).

4.6.2 Visão colectiva

Os grandes objectivos a atingir no desenvolvimento de uma região devem ser partilhados pelo maior número de actores sociais, e se possível, apoiados pelas suas populações. A linha que os une na direcção escolhida para o desenvolvimento da região, deve assentar numa visão colectiva orientadora da estratégia geral a seguir (Zorrinho, 1997).

A opinião dos alunos inquiridos, relativamente à importância que estes atribuem aos diversos intervenientes na vida social e económica, no desenvolvimento da sua região, apontou para os organismos regionais como sendo os mais importantes (5, anexo II), e a população da região como sendo os menos importantes. Esta opinião traduz de certa forma a opinião generalizada de que o desenvolvimento regional é o resultado do trabalho dos especialistas e dos políticos, e não o resultado da contribuição colectiva de toda a sociedade. No entanto, quando questionados sobre a importância da clarificação de objectivos de desenvolvimento, assim como da sua concretização, através de medidas adequadas e inovadoras, os alunos consideraram este facto como sendo importante (13, anexo II).

Nas entrevistas, os resultados obtidos apontam para um acordo sobre a importância da existência duma visão colectiva para o desenvolvimento da região (15, anexo 4). No entanto, apesar deles aceitarem a ideia de que presentemente já existe uma visão desse desenvolvimento, alguns admitem que existem divergências quanto aos meios a serem utilizados. A principal ideia que sobressaiu das entrevistas, foi que a agricultura deve continuar a ser um dos principais pilares do desenvolvimento da região, especialmente nos meios rurais, embora se continuem a verificar numerosas divergências sobre os instrumentos e os métodos a seguir. A aposta nos grandes projectos de desenvolvimento, nomeadamente no investimento externo, continua a ser

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

fortemente apoiada por parte dos entrevistados. Inversamente, as micro e pequenas empresas são geralmente vistas como actividades menores, sem grande importância e frequentemente desprezíveis. Este facto, indica a persistência de uma visão exógena nos processos de desenvolvimento, ainda fortemente aceite e apoiada como uma boa solução, ou pelo menos como a solução mais fácil, para promover o desenvolvimento da região.

Apesar do Alentejo se encontrar actualmente numa encruzilhada quanto ao seu desenvolvimento, as acções que estão a ser desenvolvidas no sentido de o alcançar, parecem obedecer a uma ideia comum que está unindo vontades: *A região do Alentejo é uma terra de riquezas e de oportunidades que estão à espera de ser exploradas.*

Os resultados obtidos transmitem a ideia de que presentemente os órgãos de poder da região estão fortemente empenhados num processo de desenvolvimento regional. No entanto, esta visão de desenvolvimento não parece assentar no aproveitamento das potencialidades do capital humano endógeno. Acreditar que a capacidade para desenvolver o Alentejo está no esforço conjunto da comunidade, através do contributo de cada cidadão, não parece fazer ainda parte dos planos futuros para o seu desenvolvimento.

Dos resultados anteriores fica a percepção de que os alentejanos não se apercebem de que ao gerarem as condições ideais, para que os agentes exógenos se venham instalar e investir na região, já estão iniciando, de certa forma, um processo de desenvolvimento endógeno assente fortemente nas capacidades regionais, do qual eles próprios poderiam vir a usufruir.

4.6.3. Informação e Comunicação

Os mecanismos de recolha e de tratamento de dados e o acesso à informação, assim como a eficácia dos meios de comunicação utilizados para uma rápida e oportuna circulação destes elementos, constituem neste fim de século um dos factores estratégicos que se apresentam com maior potencial contributivo para a obtenção do sucesso na concepção, implementação e realização de estratégias de desenvolvimento regional. A importância atribuída ao binómio informação/comunicação está fortemente dependente do conhecimento das potencialidades inerentes à sua utilização, do acesso ao mesmo, e complementarmente, das necessidades passíveis da sua aplicação.

Quando inquiridos sobre o grau de dificuldade no acesso à informação no Alentejo, estes consideram que o acesso às fontes de informação de que eles necessitam, não apresentava dificuldades acrescidas pelo facto de se encontrarem na região (8, anexo II). Quanto aos inquiridos de Aveiro, estes consideram que na sua região o acesso à informação está mais facilitado do que na média do país. De uma maneira geral, a informação e a comunicação foram considerados por ambos os grupos como sendo factores de relevo para o desenvolvimento das suas regiões, devendo por isso mesmo serem, mais desenvolvidos os mecanismos a eles subjacentes (13, anexo II).

Os entrevistados, na resposta à questão sobre o valor que atribuíam à informação e às redes de comunicação, demonstraram uma opinião generalizada, que indicou a importância clara dada a estes factores (3, anexo IV). Importa lembrar, que sendo o leque dos entrevistados maioritariamente composto por quadros superiores, estes utilizam diariamente a informação e a comunicação (formal/informal) no

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

desempenhar das suas funções. No entanto, muitos deles consideraram que os sistemas de informação tecnológicos, existentes na região, se encontram limitados em termos de informação, limitando frequentemente o acesso a elementos essenciais para uma correcta planificação e tomada de decisão.

O Alentejo encontra-se atrasado em infra-estruturas tecnológicas e em recursos humanos especializados que possibilitem uma eficiente exploração dos fluxos de informação, entre as populações, as organizações e o exterior da região (CCRA, 1996_b). Apesar da opinião geral retirada das entrevistas e inquéritos, indicar que estes factores são considerados importantes, isso não é indicativo da existência de grandes tradições na utilização de mecanismos tecnológicos formais de acesso à informação. À excepção dos maiores centros urbanos, detentores de bibliotecas de alguma qualidade, a maioria das povoações não dispõe deste precioso instrumento. Por outro lado, locais de acesso a sistemas electrónicos de recolha de informação, como seja a Internet ou terminais de acesso a bases de dados, não são ainda prática corrente na região.

Está presentemente em curso a preparação de diversos projectos destinados a acelerar a entrada do Alentejo nas novas tecnologias da informação e da comunicação. Com efeito, além da inserção destas tecnologias ao nível do ensino secundário, está igualmente a ser implantado o projecto *Alentejo Virtual*, que tem por objectivo principal interligar através da Internet um grande número de povoações da região para assim possibilitar uma divulgação mais rápida de toda a informação de interesse regional. Este projecto inovador na região, tem por missão contribuir, de certa forma, para projectar o Alentejo no próximo milénio.

As tecnologias da informação e da comunicação são recentes na região, mas o mesmo não se pode dizer das relações informais, que têm sido ao longo dos tempos o instrumento por excelência utilizado para a transmissão da informação entre as

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

populações. Na região do Alentejo, a transmissão informal de determinados tipos de informação têm ainda hoje lugar em pontos de encontros específicos, tais como praças principais das povoações, nos mercados, nas feiras, etc. As cotações sobre o mercado bovino na região de Évora, por exemplo, são estabelecidas todas as terças-feiras na principal praça da cidade, através de ofertas de compra e venda que circulam oralmente entre os participantes neste mercado. Enquanto neste caso, fruto de uma longa tradição, a informação circula com regras (dia e horas da semana, local, etc.), em muitos outros sectores comerciais, como a lã, a cortiça, o porco, etc., a circulação da informação comercial continua a ser transmitida informalmente, sendo mais imprecisa e por vezes destorcida propositadamente, devido aos interesses pessoais de alguns intervenientes nestas redes. Frequentemente, as mais-valias tendem a deslocar-se do produtor para o intermediário, habitualmente do exterior da região, pois este conhece com mais precisão o real valor de mercado dos produtos em causa.

Para assegurar a competitividade das empresas, é necessário que haja transparência e estabilidade nos circuitos de distribuição e comercialização (CCRA, 1998). Por outro lado, a inovação, a qualidade e a melhoria contínua, entre outros factores-chave na competitividade, são igualmente indispensáveis ao sucesso das empresas. No Alentejo, a grande maioria dos organismos, de apoio às empresas, quer eles sejam estatais, privados ou associativos, ainda não demonstraram capacidades para assegurarem uma correcta gestão da informação dispersa pela região e indispensável ao desenvolvimento do seu tecido económico. A criação de associações inter-profissionais eficazes e abertas sobre a sociedade pode ser uma boa solução para fomentar uma melhoria substancial no tratamento de dados e na distribuição de informação entre os agentes económicos envolvidos.

A reduzida capacidade de cooperação das empresas regionais tem constituído um dos principais entraves à circulação e exploração da informação existente na

região. Como as relações informais entre empresários não assumem um papel de relevo no Alentejo, muita da informação existente não chega às empresas que dela precisam. Assim, tanto a informação estratégica (comercial, financeira, de produção, etc.) como muitos conhecimentos tácitos dispersos pela região, não são partilhados podendo ser eventualmente melhor aplicados por outros agentes económicos.

4.6.4. Conhecimento

O conhecimento representa actualmente um dos factores que oferece mais oportunidades para o desenvolvimento de actividades que assegurem vantagens competitivas. Os diversos conhecimentos teóricos e práticos, susceptíveis de serem desenvolvidos numa região, podem constituir a base para o desenvolvimento de inovações em áreas especializadas, difíceis de serem imitadas por competidores do exterior.

A opinião geral extraída dos inquéritos e das entrevistas efectuadas confirma a elevada importância que é dada ao mecanismos de criação, utilização e difusão do conhecimento, como factor determinante para o desenvolvimento regional (17 ,anexo II e 9, anexo IV).

No passado a maioria do conhecimento existente na região, assentava nos conhecimentos práticos ligados aos sectores tradicionais, de que são exemplo a agricultura e o artesanato. Nas últimas décadas, a criação dos institutos politécnicos na região e a reabertura da universidade de Évora, assim como o aumento do número de estabelecimentos de ensino, têm levado a que o nível médio de conhecimento da população tenha aumentado sucessivamente.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

A economia do Alentejo, apesar de apresentar numerosos atrasos estruturais, tem vindo sucessivamente a aumentar a sua base tecnológica, contribuindo para um aumento da procura de novos conhecimentos que sustentem a sua competitividade. No entanto, continuam a existir diversos obstáculos que impedem uma progressão mais rápida, nomeadamente, o reduzido numero de organismos que apostem fortemente na criação de sistemas de produção, aquisição e difusão do conhecimento e na fraca cooperação entre os agentes económicos, de forma a valorizarem o conhecimento existente, em especial o tácito, através de sistemas de aprendizagem formais e informais (CCRA, 1998).

Existem muitos conhecimentos tradicionais nas mais variadas áreas, nomeadamente, na artesanal, agrícola e agro-alimentar, que se tem perdido ao longo dos últimos anos, pelo facto de que eles não foram transmitidos às novas gerações. Por outro lado, muitos dos conhecimentos populares ainda existentes, ou são passíveis de serem futuramente perdidos ou não estão a ser devidamente aproveitados pelo tecido social. A título de exemplo, grande parte do vasto receituário de ervas medicinais utilizado durante séculos pelas populações do Alentejo, ou já foi esquecido, ou encontra-se em vias de o ser devido à idade avançada de quem ainda o possui. É bem possível que se venha a perder todo um conhecimento tácito subjacente à escolha e recolha das plantas, preparação e conservação dos medicamentos e suas formas de aplicação. Assim, numa época como a actual em que a procura por tratamentos e medicamentos com base em produtos naturais é uma indústria que movimenta milhões e continua a crescer em todo o mundo, no Alentejo este facto não é devidamente explorado.

Em relação ao conhecimento mais avançado, a sua utilização e difusão também apresenta grandes problemas na região. Apesar da existência de numerosos organismos regionais susceptíveis de poderem divulgar o conhecimento técnico e

tecnológico desenvolvido tanto no país como no exterior, verifica-se que essa divulgação, assim como a aprendizagem técnica subjacente, não produz os efeitos que seriam desejáveis (CCRA, 1996_b). Muito desse conhecimento encontra-se na posse de universidades, associações profissionais e organismos governamentais, mas devido à ausência de pontes eficazes entre eles e os potenciais utilizadores, esse conhecimento não é geralmente utilizado. Felizmente que alguns passos têm sido dados para alterar esta situação, e hoje já se começa a assistir às primeiras realizações. A Universidade de Évora, por exemplo, iniciou algumas pontes com o meio empresarial, nomeadamente na área da agronomia e zootecnia (vinhos, queijos, porco ibérico, etc.), mas para a gama de conhecimento que ela possui, pode-se considerar que os resultados obtidos são escassos e ainda bastante longe do desejável. Foram igualmente criados diversos organismos com o objectivo de efectuar a ponte entre o meio universitário e o tecido empresarial, no entanto as expectativas iniciais que os envolviam ainda não foram atingidas.

4.6.5. Capacidade empreendedora

As sociedades que apresentam um dinamismo económico mais elevado, demonstram simultaneamente a presença de uma forte capacidade empreendedora. Este factor estimula a exploração de novas oportunidades empresariais, valorizando os recursos e consolidando as bases económicas regionais.

Nos inquéritos efectuados, sobressaiu uma clara tendência para a mudança de postura em relação à tradicional exclusão do empreendedorismo como objectivo de carreira. Assim, 26,1% dos inqueridos de Évora (32,4% em Aveiro), apresentaram o desejo de criarem a sua própria empresa, como escolha preferencial de ocupação profissional (2, anexo II). Os inquiridos não consideram a capacidade empreendedora

como uma força presente na região de Évora (10, anexo II). No entanto, eles consideram ser possuidores de alguma capacidade (17, anexo II), e são da opinião de que o espírito empresarial deveria ser estimulado na região (13, anexo II).

Os entrevistados reflectiram opiniões idênticas. Eles consideram a capacidade empreendedora como um factor extremamente importante para o desenvolvimento regional, mas reconhecem que ele não tem grande expressão no Alentejo (4, anexo IV).

A região do Alentejo tem vivido ao longo dos últimos séculos assente numa base económica agro-pastoril fortemente dominada pelo grupo social da burguesia rural e na qual a grande maioria da população não tinha condições económicas e não era socialmente encorajada a desenvolver actividades empresariais. Esta vivia na inércia do trabalho mal pago por conta de outros, lutando pela subsistência, sem que existissem estímulos de qualquer ordem para o desenvolvimento das suas capacidades empreendedoras. Este facto contribuiu fortemente para que ainda hoje se verifique a presença de uma estrutura empresarial incipiente (CCRA, 1988_b).

A estrutura empresarial da região assenta essencialmente nos sectores tradicionais (agro-alimentares, artesanato, etc.), com unidades de fraca produtividade e onde a quantidade de mão-de-obra empregue é actualmente reduzida. Frequentemente, esta estrutura é composta de pequenas unidades individuais ou familiares, baseadas no trabalho manual e no saber-fazer do artesão (CE, 1994_b; CCRA, 1992; CCRA, 1996_b).

No domínio da agricultura, um dos principais sectores da economia regional, a classe empresarial está envelhecida: em 1989, 63,4% dos produtores individuais apresentavam uma idade superior a 55 anos de idade. Outro factor que justifica a falta de iniciativa destes empresários é o baixo grau de escolaridade: em 1989, 93,3% dos

recenseados no RGA/89, tinham no máximo a escolaridade básica e 30,6% eram analfabetos. Este facto contribui decisivamente para a dificuldade em aceder e explorar a informação e o conhecimento potencialmente útil às suas actividades profissionais, e simultaneamente torna-se difícil de induzir nesses empresários as vantagens inerentes aos mecanismos da cooperação inter-empresarial, reflectindo-se consequentemente na redução das oportunidades empresariais potencialmente exploráveis.

Com as últimas gerações de alentejanos, mais informadas, melhor formadas e mais abertas sobre o exterior, parece estar-se a iniciar a constituição de uma classe de empreendedores assente em novos valores sociais e económicos. No entanto, a região ainda está longe do ideal, sendo as taxas de formação de empresas ainda muito reduzidas. A título de exemplo, das 23.099 sociedades constituídas em 1995, no Baixo Vouga, com uma área de apenas 1.806Km² e uma população de 358.090 habitantes, constituíram-se 1.291 sociedades, enquanto no Alentejo, com uma área de 26.931Km² e 543.442 habitantes, foram constituídas somente 772 (IAPMEI, 1996).

4.6.6. Criatividade e Inovação

A criatividade e a inovação são os factores que valorizam os conhecimentos presentes na sociedade. Através deles podemos retirar mais valias dos produtos e serviços existentes, através de melhorias, alterações e ou novas utilizações.

Os inquiridos de Évora não consideram a população da sua região muito criativa e inovadora (9, anexo II), mas estimam que estes factores são importantes para o desenvolvimento da região e por isso deveriam ser estimulados (13, anexo II). Pessoalmente, eles não se consideram muito criativos e inovadores (17, anexo II),

mas sentem-se fortemente atraídos por estes factores, onde 34,8% consideram-nos mesmo como o critério principal na escolha de um emprego (16, anexo II) e 80,4% estariam disposto a trocar a região em que mais gostariam de trabalhar, por uma outra que lhes oferece-se um emprego onde a criatividade e a inovação fosse um aliciente interessante (15, anexo II).

Este panorama é de certa forma animador e denota uma viragem nos valores sociais até agora predominantes, onde o salário e principalmente o status social eram os objectivos mais generalizados e apreciados em qualquer carreira profissional, parecendo começar a transparecerem entre as novas gerações, valores de nível superior associados à realização pessoal e ao prazer profissional.

Nas entrevistas, a maioria dos sujeitos considera como inovação, essencialmente o que está relacionado com as novas tecnologias (2.1, anexo IV), e desse ponto de vista, consideram que ela é importante para o desenvolvimento da região (2.2, anexo IV). Este grupo apresenta a criatividade como uma característica da população alentejana (6.1, anexo IV). Quanto ao espírito inovador, os entrevistados encaram este factor como tendo pouca expressão na região (6.2, anexo IV).

No Alentejo a criatividade está fortemente presente nas manifestações etnográficas, na arquitectura, na gastronomia, nas artes, etc. Analisando a evolução histórica da região pode-se confirmar através¹ do espólio arquitectónico e artístico a presença de obras de elevado nível criativo. Ainda hoje a região continua a ser o berço de numerosos talentos em áreas como a escultura, pintura, música e tantas outras formas de expressão artística. Paradoxalmente, a inovação não aparece com grande expressão na vida social e económica desta região. O próprio artesanato da região encontra-se associado à presença de um grande espírito criativo, onde o artesão deixa transparecer nas peças fabricadas, detalhes característicos de uma região onde a criatividade existe como parte da cultura de um povo.

A criatividade é normalmente um acto solitário que depende essencialmente da imaginação do autor e não necessita de grandes recursos materiais, enquanto que a inovação é um processo interactivo com o meio e depende de elementos como o conhecimento técnico e científico desenvolvido por outros, à produção, comercialização, etc. Este facto pode justificar, em parte, a discrepância entre a criatividade e a inovação na região alentejana.

No domínio da agricultura e dos produtos agro-alimentares, a inovação quer ao nível da concepção de novos produtos, quer da introdução de novas tecnologias, é escassa e insuficiente (CCRA, 1992; CCRA, 1998). Apesar de se verificar a introdução de algumas tecnologias na transformação de produtos regionais, nomeadamente nas áreas dos agro-alimentares e das rochas ornamentais, a inovação introduzida continua no entanto a ser praticamente nula.

4.6.7. Cooperação

A cooperação é o comportamento social que maior contribuição pode dar para o sucesso de um processo de desenvolvimento regional, através da criação de condições facilitadoras da transmissão da informação e do conhecimento na sociedade. Consequentemente, este factor, apresenta-se como indispensável à melhoria da competitividade, não somente das organizações isoladas como principalmente aos agrupamentos de organizações e às regiões onde estas se localizam. Numa época em que as regiões concorrem entre si, a cooperação existente no seu interior é uma força a valorizar para incrementar o seu desenvolvimento sócio-económico.

Os alunos inqueridos em Évora consideram a população da sua região pouco cooperante (11, anexo II). Consequentemente, eles pensam que este factor deve ser estimulado na região devido à importância que ele tem para o sucesso do desenvolvimento regional (13, anexo II). Os inqueridos consideram que têm facilidade e prazer em cooperar com os outros, mesmo em projectos no qual não estejam directamente ligados (17, anexo II).

A maioria dos entrevistados consideram as relações informais como sendo muito importantes e como tendo muito peso na região (5, anexo IV). Por sua vez, o factor cooperação é visto como um elemento de relevo no desenvolvimento da região, sendo a maioria dos inquiridos da opinião de que o espírito cooperativo existe na região quando se trata de defenderem os seus interesses (7, anexo IV).

Por seu lado, a opinião dos dirigentes associativos quanto ao interesse dos sócios nas actividades das associações, refere que esse interesse reproduz uma certa visão utilitarista, traduzida no facto de que a maioria se manifesta apenas quando os assuntos em causa lhes dizem directamente respeito. A maioria da massa associativa mostra-se totalmente desinteressada das actividades da associação e apenas uma minoria participa, mas apenas no essencial da vida associativa (CCRA, 1998).

No Alentejo, o estado de isolamento em que vivia grande parte da sua população (espalhada pelos *montes* das propriedades agrícolas) e a ausência de bons meios de comunicação entre os seus habitantes, contribuiu para o desenvolvimento de uma cultura de autonomia, que tem dificultado a instauração de um clima propício à cooperação entre as populações e à instauração de um clima de confiança que a dinamize.

Esta tradicional falta de cooperação no Alentejo, é uma das principais causas da paralisia do seu tecido económico (CCRA, 1988_a). As actividades produtivas e

comerciais de âmbito local e regional, parecem induzir o receio de que os empresários se vejam ultrapassados ou que a maioria destes se feche e não adira à cooperação com os potenciais parceiros. Por outro lado, quando interrogados sobre as razões da postura de recusa em se inserirem em associações sectoriais, é frequente a justificação de que o associativismo e o cooperativismo estão relacionados com actividades político-partidárias.

Verifica-se no entanto que a cooperação não é um elemento totalmente ausente desta sociedade. Com a finalidade de responderem a necessidades originadas pelas actividades económicas, têm-se criado ao longo dos anos diversas formas de cooperação, de que são de destacar as cooperativas vinícolas, de entre muitas outras associações ligadas às actividades rurais. No entanto, como a maior parte da população não possui terras próprias, estas organizações estavam orientadas essencialmente para pequenos grupos fechados da população.

A organização não elitista dos agricultores é muito recente, e manifesta-se sobretudo ao nível da produção, da concentração da oferta, da transformação e comercialização de produtos variados, de que são exemplo as diversas cooperativas agrícolas. No entanto, os serviços prestados por estas organizações são geralmente insatisfatórios e frequentemente inadequados face às necessidades dos seus membros. No domínio agro-alimentar surge igualmente o problema de falta de ligação entre as empresas do sector e entre estas e os seus clientes e fornecedores. A falta de articulação entre os pequenos produtores e entre estes e as grandes empresas distribuidoras nacionais é talvez o principal problema com que eles se debatem, resultando na dificuldade de usufruírem das vantagens inerentes às especificidades dos seus produtos (CIDEC, 1993; CCRA, 1992). Espera-se que o estabelecimento de futuras redes de cooperação devidamente articuladas, permitam o acesso a mercados

mais amplos e ao desenvolvimento de relações empresariais mais consistentes e viáveis.

O Alentejo tem vindo a registar no últimos anos uma acumulação de experiência no domínio da cooperação internacional a nível empresarial, através da organização de diversos encontros inter-regionais. No entanto, o tecido empresarial da região nunca chegou a usufruir plenamente das vantagens daí decorridas, pelo facto de este se encontrar demasiado voltado para o mercado local e regional. Este facto é em parte resultante das reduzidas dimensões das empresas e das frágeis estruturas de capital que estas possuem (CCRA, 1998).

4.6.8. Educação e Aprendizagem

A educação e a aprendizagem são os principais mecanismos utilizados para a transmissão de conhecimentos na sociedade. É extremamente importante que o conhecimento existente numa região seja propagado de forma a que o maior número de pessoas dele possa usufruir, e conseqüentemente, possam gerar benefícios para o colectivo da sociedade.

No Alentejo, assim como um pouco por todo o país, o cenário referente à educação e aos sistemas de aprendizagem continua a ser preocupante. O nível de abandono escolar é elevado e as saídas profissionais existentes para esse grupo da população são escassas. Frequentemente, os alunos consideram o sistema de ensino, inútil e desmotivante e logo como uma perda de tempo (CCRA, 1998). Por outro lado, aqueles que na região optam pelo ensino profissionalizante não encontram nele uma formação que lhes permita ingressar numa carreira sólida e aliciante, visto que as saídas profissionais são escassas.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

O valor atribuído pela população da região de Évora à formação profissional e à formação continua é, na opinião dos inquiridos, idêntico ao atribuído nas outras regiões do país (11, anexo II). Estes alunos consideram, que devido à importância que a educação e a formação profissional têm no desenvolvimento da sua região, esses factores não são suficientemente valorizados e a sua aplicação não é suficientemente estimulada entre a população (13, anexo II). Este grupo considera importante a aprendizagem e tem a percepção do quanto é necessário e vantajoso uma aprendizagem continua ao longo da vida (17, anexo II). A maioria dos inquiridos optou por cursos vocacionados para o prosseguimento de estudos de nível superior, e só um escasso numero previa seguir uma formação profissionalizante. Esta situação é penalizadora para o Alentejo, visto este apresentar um défice em mão-de-obra especializada.

Os entrevistados estão igualmente de acordo sobre a enorme importância que tem a educação e a aprendizagem para o desenvolvimento da região. Admitem no entanto, que as populações não têm os níveis de educação e formação mais adequados às necessidades exigidas para que um processo de desenvolvimento regional seja bem sucedido. Este facto torna-se mais evidente nas camadas mais desfavorecidas e nos meios rurais onde as populações não valorizam suficientemente estes factores. A razão principal do desinteresse pela educação e pela formação, pode estar na desadaptação que existente entre alguns programas de estudo e as necessidades, tanto dos alunos como do mercado do trabalho (8, anexo IV).

No momento da realização deste trabalho, nenhum estabelecimento de ensino, de formação técnico-profissional ou universitário possuía quaisquer dados que permitissem traçar o percurso profissional dos formandos, de forma a precisar com alguma objectividade o grau de sucesso atingido com os cursos ministrados, nomeadamente ao nível da taxa de colocação, ou do grau de satisfação atingido, tanto

pelos diplomados como pelas entidades empregadoras. Assim, torna-se difícil determinar objectivamente até que ponto os cursos oferecidos pelos estabelecimentos de ensino respondem às necessidades do mercado do trabalho e quais as alterações que seriam recomendáveis de efectuar, de forma a tornar a oferta de formação mais integrada e ajustada às necessidades sócio-económicas da região e consequentemente mais competitiva.

Das entrevistas efectuadas, foram igualmente extraídos alguns dados importantes sobre os problemas de funcionamento dos estabelecimentos de formação profissional, existentes na região. A escassez de professores especializados em áreas específicas, associado a um número de professores que leccionam em regime de acumulação contribuem negativamente para a qualidade de ensino. Não existe uma política de avaliação do desempenho ao nível das escolas profissionais que possa assegurar a qualidade do ensino ministrado. Os estabelecimentos escolares não desenvolvem acções para motivarem os alunos que estão em risco de abandonar o sistema de ensino, continuando a persistirem em programas extensos e pouco motivantes, na insuficiente orientação escolar e profissional, na inexistência de formulas de inserção dos jovens no mercado do trabalho e finalmente na ausência de um programa de educação para adultos. Por outro lado, o futuro de algumas escolas profissionais é incerto devido à sua dependência, quase por inteiro, dos fundos comunitários (CCRA, 1996_b).

Apesar dos numerosos problemas existentes no ensino na região, é de mencionar no entanto, um aumento da frequência dos alunos do ensino secundário nos estabelecimentos de ensino público, o que se apresenta como uma tendência positiva, tendo em conta o baixo nível de escolaridade e formação da grande maioria dos recursos humanos do Alentejo.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

No Alentejo o tecido empresarial é frágil, sendo esse facto facilmente observável nas estruturas produtivas e comerciais das empresas. Consequentemente, o papel da formação de empresários e gestores é indispensável para a implementação de estratégias inovadoras ao nível da gestão empresarial.

Sendo a região essencialmente agrícola, quer no domínio da agricultura, como no domínio agro-alimentar, a mão-de-obra especializada é insuficiente, e os recursos humanos estão frequentemente mal preparados para as tarefas que têm que desempenhar no entanto, o investimento na formação profissional nesta área dos recursos humanos é insuficiente. Na indústria transformadora, a produtividade média está abaixo da média nacional, pelo que, a valorização dos recursos humanos podia favorecer um aumento da produção (CE, 1998; CE, 1994_b). A produtividade das empresas é sem dúvida um pilar essencial para o sucesso destas nos mercados, e consequentemente, para o desenvolvimento da região.

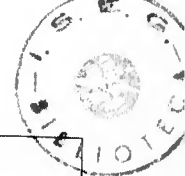
A falta de qualificação dos recursos humanos nas empresas inibe o investimento na produtividade e na modernização das mesmas. A formação profissional deverá ser orientada para a promoção do trabalho de equipa, para a promoção da qualidade e para o desenvolvimento tecnológico. É necessário apostar no desenvolvimento de novas competências que possam ser vantajosas para a região, sem no entanto negligenciar as necessidades mais imediatas do tecido empresarial, como por exemplo a reconversão e qualificação de mão-de-obra, a necessidade de introdução de novas tecnologias e o desenvolvimento de sistemas de organização do trabalho.

4.7. Grelha das Forças/Fraquezas e Oportunidades/Ameaças

Esta secção não pretende efectuar uma análise exaustiva das forças/fraquezas e das oportunidades/ameaças presentes no Alentejo, mas simplesmente pôr em relevo aquelas que se apresentam como susceptíveis de lhe causarem mais impactos.

O quadro 4 incide nos aspectos relacionados com a estrutura natural própria da região. Partindo das suas características naturais procura-se determinar as suas forças e fraquezas e estimar as oportunidades e ameaças potencialmente existentes.

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
<i>Geografia</i>			
<p>Elevada dimensão do território em relação ao total nacional.</p> <p>Um posicionamento geográfico favorável no actual contexto mundial.</p> <p>Proximidade geográfica da Área Metropolitana de Lisboa, da Estremadura espanhola e da Andaluzia.</p> <p>Património natural rico e diversificado, com várias áreas protegidas e classificadas.</p> <p>Subsolo rico em minérios e rochas ornamentais de grande qualidade.</p> <p>Condições climatéricas moderadas ao longo de todo o ano.</p> <p>Litoral extenso e com areais em excelente estado de conservação.</p> <p>Paisagens preservadas e com características muito próprias.</p> <p>Meio ambiente com reduzidos índices de poluição.</p>	<p>Escassez de recursos hídricos e erosão parcial dos solos, sendo 63% destes impróprios para a agricultura tradicional.</p> <p>Posicionamento geográfico desfavorável no contexto europeu.</p>	<p>Desenvolvimento de actividades turísticas baseadas nas condições naturais da região, tais como: montanha, praia, termal, rural, aventura, cinegético, etc.</p> <p>Introdução de novas actividades económicas no sector primário e melhoria na exploração das actuais.</p> <p>Inclusão do Porto de Sines nas rotas de transportes marítimos mundiais, como porta de acesso à Península.</p> <p>Possibilidades de explorações energéticas alternativas não poluentes (solares, eólicas, hidráulica, marítima, etc).</p> <p>Desenvolvimento de indústrias que dêem continuidade às fileiras industriais com origem nas produções primárias.</p> <p>Instalação de indústrias de ponta (especialmente as exigentes em termos de baixos níveis de poluição atmosférica).</p> <p>Utilizações económicas alternativas dos solos</p>	<p>Degradação dos solos agrícolas e dos recursos aquíferos.</p> <p>Deslocação dos destinos turísticos tradicionais para outras regiões do globo.</p> <p>A deslocação do poder económico mundial do Atlântico para o Pacífico.</p> <p>A expansão da União Europeia para Leste.</p>



		impróprios para a agricultura	
		Grandes áreas passíveis de urbanização residencial, comercial e industrial, tanto nos grandes centros como nos meios rurais.	

Quadro 4 As forças/fraquezas, oportunidades/ameaças no quadro da posição geográfica do Alentejo

No quadro seguinte são salientadas as principais características do contexto político-administrativo, sócio-cultural e económico da região. Pretende-se através da identificação das forças e fraquezas inerentes ao seu contexto actual, estimar as principais potencialidades e ameaças existentes. Os dados apresentados permitem orientar as acções que eventualmente deverão ser implantadas no futuro, de forma a desenvolver um contexto propício ao sucesso no desenvolvimento do Alentejo.

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Dimensões contextuais			
Político-administrativo			
Estabilidade política na região. Vasto aparelho administrativo, especialmente nos principais centros. A existência de uma nova classe de políticos com uma visão mais aberta e mais ambiciosa face ao desenvolvimento regional.	Deficiente ordenamento do território. Actual estrutura político-administrativa pouco ambiciosa em termos de desenvolvimento regional. Mau aproveitamento das potencialidades materiais e humanas da região, por parte da estrutura administrativa. Reduzida autonomia administrativa ao nível regional e local.	Utilização do potencial humano presente no aparelho administrativo existente, após desburocratização, para assegurar a eficiência no funcionamento dos mecanismos de apoio às actividades sociais e económicas.	Ausência de desburocratização ou deficiência na sua aplicação. Ausência de reformas na gestão dos recursos humanos do aparelho administrativo. Entraves ou desmotivação da nova classe política da região na implementação de mudanças necessárias.
Sócio-cultural			
Tradições etnográficas (gastronomia, artesanato, musica e danças, usos e costumes, etc.) ricas e variadas. Existência de numerosos conhecimentos e técnicas tradicionais em áreas como a agro-alimentar, construção civil, meios de transportes, materiais de construção, etc.	Região apresentando elevados índices de repulsão populacional, com despovoamento dos meios rurais e elevados índices de migração e emigração. Região pouco populosa e envelhecida, em especial nos meios rurais. População com níveis de educação e formação	Exploração turística e comercial da riqueza etnográfica da região. Melhor aproveitamento turístico do património artístico e arquitectónico. Difusão dos conhecimentos tradicionais para aplicação a novas áreas da actividade económica (ex: aplicação das técnicas de construção	Continuação do abandono da região por parte das suas populações, em especial dos mais jovens e que apresentam maiores níveis de formação. Continuação dos baixos índices de fecundidade sem que medidas sejam implantadas.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

<p>Um vasto património artístico e arquitectónico digno de relevo, ao longo de toda a região.</p> <p>Melhoria nos níveis de educação e formação profissional das novas gerações.</p> <p>Milhares de jovens de todo o país vêm estudar nas instituições de ensino superior da região.</p>	<p>profissional baixos.</p> <p>Estruturas sociais e culturais fragilizadas em resultado da paralisia cultural verificada no passado e das mudanças sociais verificadas recentemente.</p> <p>Altos níveis de desemprego, empobrecimento das populações e existência de numerosas bolsas de pobreza e de exclusão social.</p>	<p>tradicional aplicadas às construções ecológicas).</p> <p>Incentivar ao regresso, os jovens alentejanos que se deslocam a outras regiões do país para estudar, e aliciar os que vêm estudar ao Alentejo para aí permanecerem.</p>	
Económico			
<p>O surgimento de uma nova classe de empresários mais jovens, com mais formação e mais abertos sobre o exterior.</p> <p>A inserção da região no espaço económico europeu, originando o acesso a melhores e maiores mercados.</p> <p>As numerosas comunidades de migrantes e emigrantes alentejanos, especialmente as de segunda geração, espalhadas pelo país e pelo mundo.</p> <p>Uma maior abertura da região sobre o exterior.</p>	<p>Pouca tradição industrial e comercial.</p> <p>Passividade do sector privado.</p> <p>Descapitalização e endividamento de grande parte das empresas.</p> <p>Deficiente aproveitamento económico do potencial endógeno.</p> <p>Reduzido dinamismo na fabricação dos produtos baseados nos saberes regionais.</p> <p>Deficiente exploração económica do património cultural existente.</p> <p>Classe empresarial envelhecida e baixos níveis de educação e formação.</p> <p>Dimensões das propriedades agrícolas extremamente elevadas, dificultando a flexibilidade necessária às mudanças estruturais do sector.</p>	<p>Actividades turísticas nas vertentes, cultura e etnografia.</p> <p>Empresas de transformação e comercialização de produtos tradicionais (gastronomia, artesanato, etnografia, etc.).</p> <p>Dinamização das indústrias baseadas nos saberes tradicionais.</p> <p>Valorização de todo o património regional para fins turísticos.</p> <p>Transformação da região num ponto de atracção populacional.</p> <p>Renovação e fortalecimento das actividades culturais e económicas.</p> <p>Organizar as estruturas produtivas e comerciais para alargamento à escala nacional, europeia e internacional.</p> <p>Desenvolver redes de cooperação económicas entre o tecido económico regional e as comunidades alentejanas estabelecidas fora da região</p> <p>Alterar as estruturas sociais e político-administrativas de forma a criar um ambiente propício à expansão e fortalecimento das estruturas económicas e culturais.</p>	<p>Ampliação dos problemas derivados de um deficiente ordenamento do território.</p> <p>Desinteresse por parte das novas gerações pelas tradições e cultura da região e possível perda dos saberes tradicionais.</p> <p>Degradação do património arquitectónico e artístico da região, se este não for alvo de cuidados adequados de restauração e preservação.</p> <p>Continuação da redução, envelhecimento, e baixos níveis de educação e formação da população.</p> <p>Religar para segundo plano as micro e pequenas empresa.</p>

Quadro 5 Forças/fraquezas, oportunidades/ameaças nas dimensões contextuais

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

O próximo quadro incide sobre os factores facilitadores presentes na região do Alentejo. Semelhantemente aos quadros anteriores, pretende-se determinar as forças e fraquezas que estes apresentam na região, de forma a avaliar as oportunidades e ameaças susceptíveis de influenciarem o desenvolvimento regional.

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Factores Facilitadores			
Infra-estruturas			
<p>Boas acessibilidades à região da grande Lisboa e a Espanha.</p> <p>Posicionamento favorável em relação aos grandes eixos viários nacionais e ao eixo europeu.</p> <p>Presença de uma importante infra-estrutura portuária (Porto de Sines) e aeroportuárias (Base Aérea de Beja e aérodromos).</p> <p>Crescente expansão das redes de telecomunicações baseadas nas novas tecnologias.</p> <p>Razoável cobertura em termos de rede viária principal.</p> <p>Existência de numerosos espaços com infra-estruturas aptos à instalação de actividades industriais, especialmente para empresas de média e grande dimensão.</p> <p>Existência de algumas organizações associativas que revelam grande dinâmica e capacidade organizativa.</p>	<p>Degradação das vias de comunicação secundárias e rurais.</p> <p>As infra-estruturas para armazenamento e distribuição de água para a agricultura são insuficientes.</p> <p>Pouca oferta de espaços infra-estruturados para micro e pequenas empresas.</p>	<p>Adaptar as infra-estruturas portuárias e aeroportuárias existentes para apoio futuro às actividades económicas regionais.</p> <p>Facilitar a instalação e criação de empresas de forma maximizarem as infra-estruturas existentes.</p> <p>Melhorar a cooperação e a articulação entre os organismos gestores das infra-estruturas existentes de forma a melhorar a sua utilização conjunta.</p>	<p>Agravamento do estado das acessibilidades às áreas mais afastadas dos eixos rodoviários principais.</p> <p>Continuação da deficiente exploração das infra-estruturas existentes.</p>
Sistemas de financiamento			
<p>Numerosos sistemas de apoios ao desenvolvimento de projectos empresariais, infraestruturais, sociais, culturais, etc.</p> <p>A oferta de financiamento por parte do sector privado têm vindo a aumentar.</p>	<p>Inadaptação de muitos sistemas de incentivos às necessidades regionais, além da lentidão e burocracia que acompanha normalmente a análise dos projectos.</p> <p>Ausência de instituições financeiras, privadas ou semi-privadas, de cariz regional.</p> <p>Os bancos captam fundos financeiros na região e canalizam-nos para o seu exterior.</p>	<p>Melhorar a utilização potencial dos sistemas de apoio existentes para fortalecer a base económica da região.</p> <p>Suster os fundos monetários regionais para investimentos no interior da região.</p>	<p>Redução futura dos fundos passíveis de serem utilizados pela estrutura económica da região.</p>

	<p>Os rendimentos autárquicos são escassos na maioria dos municípios.</p> <p>A maioria dos programas de apoio não chegam ao conhecimento dos potenciais promotores.</p> <p>Recurso ao financiamento privado é difícil e caro, especialmente para as micro e pequenas empresas.</p>		
Serviços de apoio			
Existência de uma complexa estrutura de serviços de apoio social e empresarial.	<p>Pouco dinamismo por parte das instituições fornecedoras de serviços de apoio, tanto social como empresarial.</p> <p>Fraca cooperação e interligação entre os organismos existentes e entre estes e os potenciais destinatários.</p> <p>Pouca, ou nenhuma, concorrência entre a maioria dos prestadores de serviços de apoio.</p>	Reestruturar os serviços existentes de forma a melhorar a sua eficácia e a rentabilizá-los.	A manutenção do individualismo organizacional e da burocracia existente.

Quadro 6 Forças/fraquezas, oportunidades/ameaças nos factores facilitadores

A análise dos factores de direccionamento deverá idealmente ser efectuada por segmentos da população, no entanto verifica-se que de uma forma geral estes factores se encontram bastante fragilizados na região do Alentejo. Consequentemente, a sua estimulação oferece certamente enormes oportunidades de progresso para a região.

4.8. Conclusões do estudo

Esta secção destina-se a apresentar o conjunto das principais conclusões extraídas da resolução do caso do Alentejo. O aprofundamento deste estudo certamente que permitiria melhorar o conhecimento da problemática que rodeia o desenvolvimento regional e o do Alentejo em particular. No entanto espera-se que esta abordagem ajude a orientar e a reforçar a reflexão sobre o desenvolvimento regional para os aspectos menos tangíveis que envolvem o recurso mais importante que existe, o Homem.

- A metodologia desenvolvida e seguida neste trabalho, condensada no quadro de análise de um processo de desenvolvimento regional, foi aplicada com sucesso à região do Alentejo. Esta permitiu efectuar uma abordagem global à região, de forma a compreender a sua evolução histórica, identificar as origens dos principais aspectos que a caracterizam actualmente e simultaneamente extrair ensinamentos susceptíveis de serem aplicados.
- O quadro de análise aplica-se a um espaço delimitado do território com características naturais próprias, que determinam consideravelmente as actividades potenciais que as suas populações nele podem desenvolver. A região do Alentejo possui um posicionamento geográfica desvantajoso em relação à União Europeia, mas está bem posicionada, tanto no contexto nacional como mundial. Esta região possui igualmente um conjunto de condições naturais que possibilita o desenvolvimento de uma enorme variedade de actividades sócio-económicas (agricultura, floresta, extracção

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

mineira, pesca, turismo, indústria, comércio, etc.). No entanto, a sua economia continua muito orientada para o sector agrícola tradicional e para a extracção de produtos do subsolo.

- A análise da evolução dos factores contextuais de uma região permite extrair um conjunto de informações, a partir da compreensão das razões dessa evolução até ao seu estado de desenvolvimento actual. Ao longo da história, o Alentejo assumiu por diversas vezes uma posição de destaque no desenvolvimento económico, sócio-cultural e político-administrativo do actual território nacional, principalmente no período romano, árabe e da expansão marítima. Esses períodos foram marcados pela presença de uma estrutura empresarial robusta e dinâmica, pelas actividades económicas desenvolvidas segundo uma perspectiva de fileira industrial e por uma forte abertura sobre os mercados externos. Assistiu-se igualmente, à expansão das artes e das actividades culturais, ao aumento da dimensão e da importância das áreas urbanas e à melhoria do nível de vida e da prosperidade económica das populações. Foram períodos de grande estabilidade política, apoiados pela presença de uma sólida estrutura administrativa. Finalmente, verificou-se que foram épocas em que os factores de direccionamento se apresentavam fortalecidos na região.
- O estado de atraso sócio-económico do Alentejo, relativamente às regiões actualmente mais desenvolvidas, começou a verificar-se a partir do século XVI e tem vindo a acentuar-se até aos nossos dias. Foram vários os acontecimentos que contribuíram para este facto, entre os quais podemos destacar, a expulsão da comunidade judaica do país no século XVI (redução do potencial empreendedor da região), posteriormente, o encerramento da Universidade de Évora e expulsão dos jesuítas no século XVIII (redução dos

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

mecanismos regionais, produtores e transmissores de conhecimento), e finalmente, a política agrícola do Estado Novo (paralisa ou mesmo retrocesso da evolução sócio-económica). Contrariamente ao que se verificou nos períodos de maior desenvolvimento da região, ao longo dos últimos séculos os factores de direccionamento têm vindo sucessivamente a enfraquecer e a região têm-se fechado ao exterior. Presentemente, verifica-se uma tentativa, bastante tímida, de reforço desses factores e de abertura ao exterior.

- Com base no trabalho desenvolvido do capítulo III e nas conclusões apresentadas nos dois parágrafos anteriores, pode-se dizer que o desenvolvimento da região do Alentejo passa forçosamente pelo estímulo e pelo fortalecimento dos factores de direccionamento, assim como pela abertura social e económica da região ao seu exterior.
- Seguindo o quadro de análise, importa avaliar as condições em que se encontram actualmente os factores facilitadores, no interior da região. Quanto melhor equipada estiver uma região ao nível das suas infra-estruturas, maior e mais rápido pode ser o seu desenvolvimento. No entanto, condições infraestruturais de qualidade não são sinónimo de desenvolvimento para uma região. Mais importante do que a quantidade e qualidade destas, é a utilização que se lhe dá. Pode-se afirmar que o Alentejo possui presentemente todas as infra-estruturas de que necessita para arrancar com um processo de desenvolvimento regional, à condição de saber tirar o máximo partido delas através de uma excelente utilização, facto que raramente se verifica.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

- Os sistemas de financiamento presentes na região, assim como o acesso aos mesmos, são de uma forma geral idênticos aos das outras regiões do país. No entanto, importa referenciar a existência de alguns problemas. A fraca densidade populacional e a reduzida actividade económica da região limitam fortemente as receitas próprias dos municípios, reduzindo a sua autonomia financeira e a sua capacidade de investimento. Por outro lado, o sector empresarial encontra dificuldades no acesso ao crédito bancário pois as instituições existentes na região estão pouco vocacionadas para este tipo de crédito, e quando o fazem é com base em condições impeditivas para a maioria das micro e pequenas empresas, nomeadamente os custos financeiros inerentes aos empréstimos.
- A maioria das organizações que prestam serviços de apoio social e económico estão demasiado dependentes dos apoios estatais. Por outro lado, a cooperação institucional é muito reduzida, levando ao desaproveitamento dos recursos materiais e humanos que essas organizações possuem, e simultaneamente, estas encontram-se viradas para projectos normalmente pouco ambiciosos e de pouco alcance social e económico. Não se pode afirmar que a região esteja carenciada na maioria dos serviços de apoio sócio-económicos necessários ao seu estado de desenvolvimento actual, mas sim que a sua gestão é frequentemente deficiente.
- Os factores facilitadores apresentam-se no quadro de análise como os principais responsáveis pelo desenvolvimento de uma região. Com base na análise efectuada à região do Alentejo, apresentamos de seguida as conclusões mais pertinentes. A factor mudança depara-se com diversas barreiras na região. As características da população, nomeadamente o baixo

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

nível económico, a idade avançada de grande parte desta e a baixa escolaridade apresentada continuam a sustentar o clientelismo e a valorização excessiva do status social, assentes em padrões comportamentais conservadores e impedindo o desenvolvimento de um ambiente social receptivo às numerosas mudanças materiais, e especialmente humanas, necessárias ao desenvolvimento da região.

- Na região existe uma visão que pode ser considerada colectiva e que aceita a ideia de que o Alentejo possui numerosas oportunidades económicas por explorar. No entanto, esta visão de oportunidades existentes é muito restrita e as grandes medidas apontadas para a sua concretização assentam essencialmente na implementação de infra estruturas materiais na região e na procura de apoios financeiros, não valorizando suficientemente a importância do capital humano para o processo de desenvolvimento.
- As estruturas materiais de informação e comunicação são escassas e tecnologicamente deficitárias. A maioria das povoações da região não possui uma biblioteca, acessos tecnológicos a bases de dados, acessos públicos à Internet e outras formas avançadas de acesso à informação. As estruturas informais de informação e de comunicação são igualmente de fraca intensidade e associadas frequentemente a relações de clientelismo, sendo raras as situações em que as relações informais geram efeitos positivos para o funcionamento e aumento da competitividade das estruturas organizacionais, privadas ou públicas.
- As estruturas regionais de suporte à criação e/ou difusão do conhecimento não possuem mecanismos suficientemente dinâmicos de forma a explorarem convenientemente o conhecimento existente tanto ao nível regional como o

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

de proveniência exterior. Muito do conhecimento depositado em organismos de ensino ou de ciência e tecnologia, ou pura e simplesmente não é utilizável na região, ou raramente é difundido para o tecido sócio-económico, porque estes organismos não se vêem no papel de parceiros do tecido empresarial regional. No tecido social e económico, as vantagens inerentes a um melhor aproveitamento do conhecimento existente não está devidamente valorizado de forma a se extraírem as mais valias potenciais. De igual forma, o tecido empresarial não está suficientemente sensibilizado para as vantagens competitivas passíveis de usufruir em resultado da aplicação dos conhecimentos tácitos de cariz regional dispersos pelo Alentejo.

- A estrutura empresarial do Alentejo é débil e deficitária em empreendedores bem formados e orientados para os mercados exteriores à região. A capacidade empreendedora é um reflexo da estrutura social da região, em que a actividade empresarial estava orientada para determinadas elites da sociedade, e em que a restante população não era estimulada no mesmo sentido. As políticas levadas a cabo no passado foram essencialmente orientadas para proteger e beneficiar a agricultura extensiva, contrariando a implementação e a expansão de outras actividades económicas, especialmente as ligadas ao processo de industrialização do país, originando uma barreira psicológica ao empreendedorismo e que ainda hoje está bem presente. A excepção à regra foi a região de Portalegre, principal centro industrial do Alentejo.
- A criatividade pode ser vista como um factor que caracteriza até certo ponto os naturais da região do Alentejo, bastante expressiva nos aspectos etnológicos da região. Este facto deve-se a que a criatividade é por norma um acto individual e que exige poucos recursos materiais. A inovação por

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

seu lado, é um acto interactivo, exigindo habitualmente a participação de outros intervenientes e recursos materiais mais vastos, o que induz a sua fraca intensidade na região.

- A cooperação é talvez o factor de direccionamento com menos tradições sociais no Alentejo. A dispersão das populações, assim como aquelas que vivendo em aglomerações populacionais estão mais dependentes dos empregadores do que dos seus semelhantes, contribui para desenvolver comportamentos de desconfiança e de autonomia contrários aos mecanismos de cooperação. Por outro lado, numa sociedade onde as necessidades básicas dificilmente eram satisfeitas e os bens próprios eram mínimos, logo o ter pouco para dar e pouco para receber contribuiu igualmente para reduzir a cooperação. Presentemente, ainda persistem dificuldades em compreender os potenciais ganhos colectivos a usufruir com esta prática.
- A educação e a aprendizagem têm registado progressos na região, no entanto verifica-se uma desadequação entre formação ministrada e as verdadeiras necessidades da região. Os estabelecimentos de ensino não se encontram atentos às evoluções verificadas no tecido sócio-económico, nem são avaliados quanto ao seu desempenho. Por outro lado, os mecanismos de aprendizagem no local de trabalho foram desvalorizados e presentemente são uma prática pouco usual. Alguns domínios profissionais tradicionais, ou já se perderam, ou correm o risco de que isso lhes venha a acontecer.

4.9. Recomendações

As acções levadas a cabo para avançar com um processo de desenvolvimento regional devem basear-se na visão colectiva existente na região e devem ser palco de discussão social. No entanto, apoiados no quadro de análise, apresentamos de seguida um conjunto de recomendações que consideramos ser susceptível de contribuir para a criação de condições facilitadoras do desenvolvimento regional na região do Alentejo:

- Elaboração de um plano de ordenamento do território orientado para o desenvolvimento futuro da região, que maximize os recursos naturais aí existentes e as actividades a eles ligadas, que determine uma distribuição territorial óptima do tecido urbano-industrial orientada para as suas necessidades futuras sem limitar o seu crescimento e o das actividades sócio-económicas nela desenvolvidas, que proteja as áreas naturais através da criação de parques, que estruture a malha viária para responder às necessidades do ordenamento desenvolvido, etc.
- Inverter a tendência de desertificação, através de medidas de retenção da saída das populações e atracção de migrações e imigrações, preferencialmente jovens, formadas e especialmente empreendedoras, excluindo o recurso a apoios financeiros directos e privilegiando a oferta de um bom ambiente sócio-económico (existência de habitação de qualidade e em quantidade, um meio ambiente saudável, estruturas urbanísticas e paisagísticas atraentes, facilidade de criação e instalação de novas empresas, oferta de serviços de apoio à infância e à juventude, etc.).

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

- Maximizar a utilização das infra estruturas sociais e económicas existentes na região, através da partilha dessas estruturas entre entidades públicas e entre estas e as privadas. Este facto diminuiria a duplicidade de muitas estruturas presentes na região e que estão sub aproveitadas (espaços para congressos, espaços para exposições temáticas, etc.).
- As estruturas para instalação de indústrias nas zonas e parques industriais municipais devem ser concessionadas por períodos longos a preços simbólicos, de forma a estimular a criação de novas indústrias e a atrair outras do exterior. Os municípios apesar de não rentabilizarem de imediato os investimentos realizados, irão no entanto rentabilizá-los mais tarde através de taxas e outros rendimentos indirectos resultantes da implantação dessas empresas na região.
- A dificuldade de acesso ao crédito bancário e à informação sobre programas de apoio às actividades sócio-económicas, visto estas se encontrarem dispersas por numerosas organizações estatais, leva à necessidade de encontrar soluções que respondam às necessidades dos empresários. Assim, a criação de uma instituição bancária de cariz regional, idêntica a outras que existem noutras regiões da Europa, poderá servir para reter os fundos monetários gerados na região para investimentos por parte das empresas que aí se encontram sedeadas. Por outro lado, a existência de um gabinete de informação sobre todos os programas de apoio ao investimento e ao funcionamento das actividades económicas e sociais pode ser um ponto de referência para os empreendedores.
- Estimular as inter relações entre serviços de apoio sociais e económicos de forma a estabelecer relações de cooperação e complementaridade entre

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

eles. Este objectivo pode ser atingido através da existência de um sistema de informação nacional que una as actividades dos diversos serviços estatais através da partilha da informação existente, assim como o desenvolvimento de projectos que envolvam a participação de diversas organizações. De igual forma, a cooperação entre empresas privadas e entre estas e as estatais, deve assumir uma importância preponderante para o aumento competitivo dessas empresas e para o desenvolvimento da região. Os organismos de apoio às actividades económicas devem evidenciar às partes interessadas os potenciais benefícios que elas poderão extrair dessa cooperação.

- A cooperação pode ser incentivada através da participação de vários estratos sociais da população, em associações de carácter cultural, social, político e de desenvolvimento regional. O desenvolvimento de projectos sócio-económicos específicos, em grupo e com carácter voluntário, assim como a participação em actividades desportivas, promove o espírito comunitário e conseqüentemente a cooperação.
- A capacidade empreendedora deve ser estimulada na região através da disponibilização de cursos de criação de empresas, da formação de clubes de empresários, da atribuição de prémios que reconheçam publicamente as empresas mais dinâmicas e inovadoras, programas de rádio e de televisão dedicados às actividades empreendedoras, a publicação de livros e de revistas sobre o assunto, etc. Assim, a valorização social da actividade empreendedora pode ser o melhor estimulante para a sua prática e aceitação.
- Se bem que a criatividade possa ser mais estimulada através, por exemplo da criação de uma faculdade de Belas Artes na região, é certamente muito

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

mais importante estimular os mecanismos conducentes à produção de inovação. Assim, a criação de actividades escolares que envolvam o desenvolvimento de inovações entre os alunos, a realização ao nível local e regional de concursos sobre inovação onde os vencedores sejam gratificados pelos seus trabalhos e reconhecidos publicamente ou ainda a criação de associações orientadas para a inovação como é o caso dos clubes de inventores, podem ser algumas das medidas que facilitem o desenvolvimento de um clima regional propício à inovação.

- As mudanças estruturais devem incidir fortemente na alteração de valores sociais. Várias acções podem ser delineadas com o objectivo de facilitar essas mudanças, assim, é importante incentivar os estágios profissionais e as trocas de experiências noutras regiões do país e do estrangeiro para os jovens de forma a cultivar novas formas de pensar e de agir. Estes intercâmbios possibilitam uma abertura para a aceitação de mudanças e à observação de novas ideias passíveis de serem implantadas na região de origem.
- Na visão de desenvolvimento do Alentejo, e com base num planeamento territorial de médio/longo prazo, é necessário eliminar os factores constrangedores ao desenrolar quotidiano das actividades económicas e sociais, através da desburocratização dos serviços públicos.
- O aumento da autonomia dos estabelecimentos de ensino de formação profissional e universitário, tanto ao nível da gestão académica como financeira deve ser praticada. A concorrência entre estes estabelecimentos deve ser provocada através do funcionamento dos mecanismos de mercado. Os estabelecimentos deverão ser periodicamente avaliados, por diversos

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

organismos idóneos, com base em critérios de qualidade do desempenho do ensino ministrado, e serão os alunos por sua vez escolherão aqueles que lhes ofereçam as melhores condições de ensino e que lhes assegurem a preparação necessária para o sucesso profissional. Os financiamentos não serão atribuídos directamente aos estabelecimentos de ensino, mas sim aos alunos, através de bolsas e outras ajudas financeiras, e serão estes que por sua vez pagarão as propinas aos estabelecimentos de ensino e outras despesas inerentes aos seus estudos. Esta acção aumenta a competitividade entre estabelecimentos de ensino e obriga-os a responder às necessidades do tecido sócio-económico.

Bibliografia

- Abdelmalki, L., Courlet, C. et alii (1996), *Les nouvelles logiques du développement*, Paris: L'Harmattan.
- Agence de promotion économique du Canadá atlantique (1996), *Mise en oeuvre d'une Stratégie de promotion de l'entrepreneuriat au Canada*, Paris: OCDE.
- Alface, Maria J. (1995), O FEDER no Alentejo – Balanço de oito anos, *Alentejo – Análise regional*, 12, pp. 18-31.
- Amin, A e Thrift, N. (1993), Globalisation, institutional thickness and local prospects, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 3, pp. 405-427.
- Arzeni, S. (1998), Empreendedorismo, *l'Observateur de l'OCDE*, 209, pp. 18-20.
- Arzeni, S. e Pellegrin, J-P. (1997), Empreendedorismo e desenvolvimento local, *l'Observateur de l'OCDE*, 204, pp. 27-29.
- Aubert, N., Gruère, J-P., Jabes, J., Laroche, H. e Michel, S. (1991), *Management - aspects humains et organisationnels*, Paris: PUF.
- Aydalot, P. (1986), *Milieus innovateurs en Europe*, Paris: GREMI.
- Bagnasco, A e Trigilia, C. (1988), *La construction sociale du marché – Le défi de la Troisième Italie*, Cachan: Ed. de ENS-Cachan.
- Barquero, A. V. (1988), *Desarrollo Local, una estrategia de creación de empleo*, Madrid: Pirámide.
- Barquero, A. V. (1996), Desenvolvimentos recentes de la política regional – La experiencia europea, in: Universidade de Vigo (ed.), *Desarrollo Económico Local*, Ourense: Copytema.
- Becattini, G. (1979), Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale, *Rivista di Economia e Politica Industriale*, 2, pp. 7-21.
- Becattini, G. (1992), Le district marshallien: une notion socio-économique, in: Benko, G. e Lipietz, A. (ed.), *Les regions qui gagnent*, Paris: PUF.
- Benko, G. (1991), *Géographie des technopôles*, Paris: Masson.
- Benko, G., Dunford, M., Lipietz, A (1996), Districts industriels revisités, in: Pecqueur, B. (ed.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris: L'Harmattan.
- Berger, B. (1991), The Culture of Modern Entrepreneurship, in: Berger, B. (ed.), *The Culture of Entrepreneurship*, San Francisco: ICS Press.
- BÈS, Marie-Pierre (1996), Les systèmes nationaux d'innovation des pays en développement dans la globalisation technologique, in: Abdelmalki, L., Courlet, C. et alii (1996), *Les nouvelles logiques du développement*, Paris: L'Harmattan.
- Brusco, S. (1986), Small firms and industrial districts: the experience of Italy, in: Keeble D., Wever E. (eds), *New firms and regional development in Europe*, Bückenham: Kent, Croom Helm.
- Burke, W. W. (1982), *Organization Development: Principles and Practices*, Boston: Little Brown.
- Camagni, R. (1991), Introduction: from the local 'milieu' to innovation through cooperation networks, in: Camagni, R. (ed.), *Innovation networks*, London: Belhaven Press.
- Candeias, Amável (1995), Zonas de baixa densidade demográfica - região Alentejo - diagnóstico regional, *Alentejo*, 17, pp. 47-52.
- Carneiro, Alberto (1995), *Inovação - estratégia e competitividade*, Lisboa: Texto Editora.
- Castells, M. e Hall, P. (1994), *Technopoles of the world – The making of the 21st Century Industrial Complexes*, London: Routledge.
- Chandler, A. D., Hagström, P., Sölvell, Ö. et alii (1998), *The Dynamic Firm - The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*, New York: Oxford University Press.
- CIDEC (1993), *Potencialidades de desenvolvimento das agro-indústrias no Baixo Alentejo*, Beja: NERBE.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

- Comissão de Coordenação da região do Alentejo (1988_a), *O cooperativismo na região do Alentejo - Resultados de um inquérito*, Évora: CCRA.
- Comissão de Coordenação da região do Alentejo (1988_b), *Perfil do empresário alentejano*, Évora: CCRA.
- Comissão de Coordenação da região do Alentejo (1992), *A contribuição para a Análise da Situação e Potencialidades da Indústria no Alentejo*, Évora: CCRA.
- Comissão de Coordenação da região do Alentejo (1994), Programa Operacional do Alentejo – Q.C.A. 1994-1999, Évora: CCRA.
- Comissão de Coordenação da região do Alentejo (1996_a), *Estudo demográfico da região Alentejo*, Évora: CCRA.
- Comissão de Coordenação da região do Alentejo (1996_b), *Estudo para definição de uma base económica para a região do Alentejo - Para uma nova base económica do Alentejo (vol. I e II)*, Évora: CCRA.
- Comissão de Coordenação da região do Alentejo (1998), *Programa de desenvolvimento económico e social do Alentejo (2000-2006) - Diagnóstico prospectivo*, Évora: CCRA.
- Comissão Europeia (1994_a), *Competitividade e coesão: tendências verificadas nas regiões* (Quinto relatório periódico relativo à situação socioeconómica e ao desenvolvimento das regiões da comunidade), Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia (1994_b), *Uma política de competitividade industrial para a União Europeia* (Boletim da União Europeia, suplemento 3/94), Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia (1997), *Bonnes Pratiques et Pactes Territoriaux: Passé et Futur – Leur contribution au développement rural* (Documento de trabalho), Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia (1998), *Retrato das regiões - Portugal*, Luxemburgo: Comissão Europeia.
- Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL) (1997), *Développement local et pactes territoriaux pour l'emploi* (Extraído do relatório do seminário), Roma: CNEL.
- Cooke, P. e Morgan, K. (1998), *The associational economy*, New York: Oxford University Press.
- Correia, João Rosado (1998), *Olhar o Alentejo*, Évora: CCRA.
- Courlet, C., Pecqueur, B. (1991), Systèmes locaux d'entreprises et externalités: un essai de typologie, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, pp. 391-406.
- Courlet, C., Pecqueur, B. (1992), Les système industriel localisés en France: un nouveau modèle de développement, in: Benko, G., Lipietz, A., (ed.), *Les régions qui gagnent*, Paris: PUF.
- Davies, Andrew (1993), *Local economies and globalisation*, Paris: OCDE.
- De Bernardy, M. (1996), *La technopole, une certaine idée de la ville - enquête sur d'étranges attracteurs urbaines*, Paris: L'Harmattan.
- Dosi, G. e Salvatore, R. (1992), The Structure of Industrial Production and the Boundaries Between Firms and Markets, in: Storper M., Scott, A (ed.), *Pathways to Industrialization and Regional Development*, London: Routledge.
- Drucker, P. F. (1985), *Innovation and entrepreneurship*, New York: The Free Press.
- Dupuy, C., Gilly, J.P. (1993), *Industrie et territoires en France. Dix ans de décentralisation*, Paris: La documentation française.
- Enright, Michael J. (1998), Regional Clusters and Firm Strategy, in: Chandler, A. D., Hagström, P., Sölvell, Ö. et alii, *The Dynamic Firm - The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*, New York: Oxford University Press.
- Felício, A., (1998), Searas de vento, *A gazeta das aldeias*, 3071.
- Ferrão, João (1992), *Serviços e Inovação – Novos caminhos para o desenvolvimento regional*, Lisboa: Celta.
- Ferrão, João (1997), *Políticas de inovação e desenvolvimento regional e local*, Lisboa: ICS/UL.
- Fialho, Joaquim (1994), Estudo sobre o impacto dos programas comunitários na região Alentejo, no período 1986-1993, *Alentejo – Análise regional*, 11, pp. 53-59.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

- Garafoli, G. (1992), Les systèmes des petites entreprises: un cas paradigmatique de développement endogène, in: Benko, G. e Lipietz, A (ed.), *Les régions qui gagnent*, Paris: PUF.
- Garafoli, G. (1996), Industrialisation diffuse et système productif locaux: un modèle difficilement transférable aux pays en voie de développement, in: Abdelmalki L., Courlet C., Grossetti M., *Les nouvelles logiques du développement*, Paris: L'Harmattan.
- Gera, S. e Mang, K. (1997), *L'Économie du savoir et l'évolution de la production industrielle* (Document de travail n°15), Ottawa: Industrie Canada.
- Gilly, J. P., Grossetti, M. (1993), Organisation, individus et territoires. Le cas des systèmes locaux d'innovation, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, pp. 449-468.
- Gore, C. (1984), *Regions in question*, Londres: Methuen.
- Granovetter, M. (1985), Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91.
- Guindani, S. e Bassand, M. (1982), *Maldevelopment Regional et Identité*, Lausana: Presses Polytechniques Romandes.
- Hassink, R. (1997), Localized Industrial Learning and Innovation Policies, *European Planning Studies*, vol. 5, 3, pp. 279-282.
- Hirschmann, A. O. (1958), *The strategy of Economic Development*, New Haven: Yale University Press.
- Instituto Nacional de Estatísticas (1997_a), *Anuário estatístico - 1996 - Região Alentejo*, Évora: INE.
- Instituto Nacional de Estatísticas (1997_b), *Anuário estatístico - 1996 - Região Centro*, Coimbra: INE.
- Johnston, Donald J. (1998), L'apprentissage à vie pour tous, *L'Observateur de l'OCDE*, 214, 6-7.
- Johnston, Donald J. (1998), Les enjeux du développement territorial, *L'Observateur de l'OCDE*, 210, pp. 4.
- Kirat, T. e Sierra, C. (1996), Organisation territoriale, institutions et dynamique économique: repères théoriques, in: Abdelmalki L., Courlet C., Grossetti M., *Les nouvelles logiques du développement*, Paris: L'Harmattan.
- Kotter, J. P. e Schlesinger, L. S. (1979), Choosing Strategies for Change, *Harvard Business Review*, mars-avril, pp. 106-114.
- Lesourne, J. (1985), *L'entreprise et ses futurs*, Paris: Masson.
- Lopes, Ernâni R. et alii. (1993), *Relatório sobre "Política Industrial em Portugal nos anos 90"*, Documento elaborado para a Comissão das Comunidades, Lisboa: GRPI/GTPI.
- Marshall, A. (1898), *Principles of Economics*, Londres: Macmillan.
- Marshall, A. (1919), *Industry and Trade*, Londres: Macmillan.
- Maskell, P. e Malmberg, A. (1995), *Localised Learning and Industrial Competitiveness*, (BRIE Working Paper 80), paper presented at the Regional Studies Association European Conference on "Regional Futures", Gothenburg, 6-9 May.
- Massey, D. (1984), *Spatial Division of Labour*, Londres: Macmillan.
- Marques, R. (1998), Muito nas mãos de poucos, *A gazeta das aldeias*, 3071.
- Mattoso, José (1993), *História de Portugal*, Lisboa: Estampa.
- Medina, João (1994), *História de Portugal*, Amadora: Ediclube.
- Myrdal, G. (1957), *Economic Theory and Underdeveloped Regions*, Londres: General Duckworth & Co.
- Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico (OCDE) (1991), *Le cycle des conférences internationales*, Paris: OCDE.
- Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico (OCDE) (1992), *Changement structurel et performance économique*, Paris: OCDE.
- Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico (OCDE) (1996), *Tecnologie, productivité et création d'emplois*, Paris: OCDE.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico (OCDE) (1997), *Le développement durable - Stratégies de l'OCDE pour le XXI^e siècle*, Paris: OCDE.

Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico (OCDE) (1996), *L'économie fondée sur le savoir*, Paris: OCDE.

Palma Rita, José J. (1997), *As organizações públicas estatais na qualificação das regiões*, Évora: Instituto de Emprego e Formação Profissional.

Patchell, J. (1993), From Production Systems to Learning Systems - Lessons from Japan, *Environment and Planning*, A5, pp. 797-815.

Paye, Jean-Claude (1996), L'économie fondée sur le savoir, *L'observateur de l'OCDE*, 200, pp. 4-5.

Pecqueur, B. (ed.) et alii (1996), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris: l'Harmattan.

Pedersen, P. O., Sverrisson, A., Van Dijk, M. P. (1994), *Flexible specialization - The dynamics of small-scale industries in the South*, London: IT Publications.

Pedroso, P. e Neves, A. O. (1997), *Emprego, Formação e Desenvolvimento - Região do Alentejo*, Évora: Instituto de Emprego e Formação Profissional.

Pedroso, Paulo (1998), *Formação e desenvolvimento rural*, Oeiras: Celta Editora.

Pereira, Gabriel (1951), *Estudos eborenses*, vol. III, Évora: Nazareth.

Perroux, F. (1955), Note sur la notion de Pole de Croissance, *Économie Appliquée*, 7, pp. 307-320.

Pezzini, Mario (1996), Les entreprises et le tissu local, *L'Observateur de l'OCDE*, 197, 9-11.

Piore, M., Sabel, C. F. (1984), *The second industrial divide possibilities for prosperity*, New York: Basic Books.

Planque, B. (1985), Le développement par les activités à haute technologie et ses répercussions spatiales - l'exemple de la Silicon Valley, *Revue d'économie régionale et urbaine*, 5, pp. 911-941.

Porter, Michel E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press.

Porter, M., Sölvell, Ö. (1998), The role of geography in the process of innovation and the sustainable competitive advantage of firms, in: Chandler, A. D., Hagström, P., Sölvell, Ö. (ed.), *The Dynamic Firm - The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*, New York: Oxford University Press.

Quévit, Michel (1991), Innovative environments and local/international linkages in enterprise strategy: a framework for analysis, in: Camagni, R. (ed.), *Innovation networks*, London: Belhaven Press.

Raynauld, J., Stringer, Yvan (1990), *Problèmes et politiques économiques*, Montréal: Presses de l'UQAM et Presses du HEC.

Robert, J. (1982), Mobilising the indigenous potential of disadvantaged regions. A new dimension of Regional Planning, *European Regional Planning Study*, 40, Conselho da Europa, Estrasburgo.

Rosado, M. B. (1997), *Desenvolvimento regional - Contribuição para o seu estudo e planeamento*, Évora: CCRA.

Sakurai, N., Papaconstantinou, G. e Ioannidis, E. (1996), *The impact of R&D and Technology diffusion on productivity growth - Evidence from ten OECD countries in the 1970s and 1980*, (STI Working papers 1996), Paris: OCDE.

Saraiva, José (1986), *História de Portugal*, Lisboa: Alfa.

Saxenian, AnnaLee (1996), *Regional Advantage - Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Schumpeter, Joseph A. (1934), *The theory of Economic Development*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Scott, A. (1985), Procesos de localización, urbanización y desarrollo territorial, *Estudios Territoriales*, 17, pp. 17-40.

Scott, A. (1988), *New industrial spaces*, Londres: Pion.

Scott, A. (1993), *Technopolis - High - Technology Industry and Regional Development Southern California*, Berkeley: University of California Press.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Scott, A. (1998), The geographic foundations of industrial performance, in: Chandler, A. D., Hagström, P., Sölvell, Ö. (ed.), *The Dynamic Firm - The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*, New York: Oxford University Press.

Serviço de Estatística das Comunidades Europeias (1998), *Retrato das regiões - Portugal*, Luxemburgo: Comunidade Europeia.

Simões, V. C. (1997), *Inovação e gestão em PME*, Lisboa: GEPE.

Stevens, Candice (1996), Le savoir, moteur de la croissance, *L'observateur de l'OCDE*, 200, pp. 6-10.

Stöhr, Walter B. (1981), Development from below: the bottom-up and periphery-inward development paradigm, in: Stöhr, Walter B. e Taylor, D.R.F. (ed.), *Development from Above and Below? The Dialectics of Regional Planning in Developing Countries*, Chichester: Wiley.

Stöhr, Walter B. (1986), Cambios estructurales en la industria y estrategias de desarrollo regional, *Estudios Territoriales*, 20, pp. 179-201.

Stöhr, Walter B. (1990), On the theory and practice of local development in Europe, in: Stöhr, Walter B. (ed.), *Global challenge and local response*, New York :Mansell.

Storper, M. e Harrison, B. (1992), Flexibilité, hiérarchie et développement regional, in: Benko, G. e Lipietz, A. (ed.), *Les régions qui gagnent*, Paris:PUF.

Storper, M. e Walker, R. (1989), *The Capitalist Imperative - Territory, Technology and Industrial Growth*, Oxford: Basil Blackwell.

Sweeney, G. (1997), Training for Entrepreneurship: Some reflections, in: OCDE, *Entrepreneurship and SMEs in transition economies*, Paris: OCDE.

Taniguchi, M. e West, J. (1997), Vers une économie mondialisée, *L'Observateur de l'OCDE*, 207, pp. 5-8.

Tödtling, F. (1994), Regional networks of high-technology firms - the case of the Greater Boston region, *Technovation*, vol 14(5), pp. 323-343.

Vickery, G. e Wurzburg, G. (1996), Entreprises: flexibilité, compétence et emploi, *L'Observateur de l'OCDE*, 202, pp. 17-21.

Zorrinho, Carlos (1997), O PROALENTEJO e a competitividade do Alentejo no limiar do século XXI, *Alentejo - Análise regional*, 17, pp. 15-30.

ANEXO 1 – Questionário escolar

Questionário (12ºano)

Nome: _____

Área de estudos: _____

Profissão do pai: _____

Profissão da mãe: _____

Naturalidade (concelho e freguesia) : _____

Residência: _____

Telefone: (_____) _____ E-mail: _____

1- Qual o teu objectivo ao escolheres a actual área de estudos?

- Preparar-me para um emprego Qual? _____
- Seguir uma formação profissional Qual? _____
- Seguir uma formação superior Qual? _____
- Outros objectivos Qual? _____

2- Após terminares os teus estudos (secundário, profissional ou superior), para que tipo de organismo empregador gostarias de trabalhar?

Atenção: enumerar por ordem de preferência.

- Estado
- Uma multinacional
- Uma grande empresa
- Uma pequena ou média empresa
- Criares a tua própria empresa
- Outro..... Qual? _____

3- Quem te orientou na tua escolha profissional?

- Pais
- Família
- Professores
- Amigos
- Organismo de orientação profissional... Qual? _____
- Ninguém em particular
- Outro..... Quem? _____

4- Consideras que o nível de desenvolvimento social e económico da região onde habitas, quando comparado com o resto do país, é...

(A classificação de 5 indica um nível de desenvolvimento idêntico à média do país)

Muito atrasada Muito desenvolvida
1 2 3 4 5 6 7 8 9

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

5- São vários os participantes na vida social e económica de uma região.

Da lista que se segue, atribui a cada um deles uma pontuação entre 1 e 9, segundo o grau de importância que, em tua opinião, cada um deles deveria ter para o desenvolvimento da tua região.

Atenção: Para esta questão não podes atribuir a mesma pontuação duas vezes (só é aplicável a esta questão).

- | <u>Nenhuma importância</u> | | | | | | | | | | <u>Muita importância</u> |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|-------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | O Governo |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | Organismos Regionais (Comissões Regionais, Câmaras Municipais, etc.) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | Instituições de ensino (secundário, profissional e universitário) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | As empresas e os investidores existentes na região |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | A faixa da população que apresenta um maior nível de formação (com formação superior) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | A restante população |

6- Consideras que as mentalidades e comportamentos da população da tua região, serão as mais adequadas para promover um bom desenvolvimento económico e social da tua região?

<u>Nada</u>										<u>Muito</u>
1	2	3	4	5	6	7	8	9		

7- Achas que existe na tua região uma visão de grupo (uma sociedade onde a maioria da população partilha os mesmos objectivos, e estes estão orientados numa mesma direcção), que seja representativa de um modelo de desenvolvimento capaz de fazer face aos desafios de progresso económico e social deste fim de século?

<u>Nada</u>										<u>Muito</u>
1	2	3	4	5	6	7	8	9		

8- Quando necessitas de informações sobre um assunto qualquer, consideras que os meios para lhe acederes (bibliotecas, internet, bases de dados, publicações especializadas, contactos pessoais, etc.) existentes na tua região são capazes de te fornecer essas informações, ou de te proporcionar a possibilidade de as recolheres no exterior de forma a dar resposta às tuas necessidades?

<u>Nada</u>										<u>Muito</u>
1	2	3	4	5	6	7	8	9		

9- Achas que as pessoas da tua região, se podem classificar como sendo criativas e inovadoras?

<u>Nada</u>										<u>Muito</u>
1	2	3	4	5	6	7	8	9		

10- Classificarías as pessoas da tua região como tendo muita iniciativa e sendo empreendedoras?

<u>Nada</u>										<u>Muito</u>
1	2	3	4	5	6	7	8	9		

11- Consideras que as pessoas da tua região têm habitualmente, entre elas, "espírito de cooperação"?

<u>Nada</u>										<u>Muito</u>
1	2	3	4	5	6	7	8	9		

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

12- Achas que as pessoas da tua região valorizam suficientemente o papel da formação profissional e da formação contínua (ao longo da vida)?

Nada Muito
1 2 3 4 5 6 7 8 9

13- Da lista que se segue, atribui a cada factor uma classificação, entre 1 e 9, segundo o grau de importância que cada um deles tem, do teu ponto de vista, para o desenvolvimento da tua região.

Pouco importante

Muito importante

- | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|--------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9..... | Mudar mentalidades e comportamentos na população, com o objectivo de obter a sua participação no projecto de desenvolvimento regional. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9..... | Clarificar os objectivos de desenvolvimento da região, e concretizá-los através da implementação de medidas adequadas e inovadoras. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9..... | Desenvolver novas formas de comunicação e de transmissão da informação, formais e/ou informais, para uma eficiente circulação de toda a informação existente no interior da região. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9..... | Estimular o espírito empresarial na população da região. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9..... | Estimular a criatividade e o espírito inovador na população da região. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9..... | Estimular a cooperação entre todos os membros da comunidade com vista ao desenvolvimento da região. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9..... | Estimular o ensino em geral, e em especial o profissional e a formação contínua (ao longo da vida). |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9..... | Facilitar o acesso à informação e ao conhecimento, através da instalação de bibliotecas especializadas e de redes públicas de informação (internet por exemplo) que possibilitem o acesso a bases de dados e outras informações. |

14- Chegando o momento de procurares um emprego, e imaginando que te ofereciam as mesmas condições, que localização preferias?

Atenção: enumerar por ordem de preferência (da 1ª à 3ª).

- Um emprego na região onde vivo actualmente
- Um emprego noutra região do país
- Um emprego no estrangeiro

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

15- Na continuação da questão anterior, trocarias a localização que escolheste em 1º lugar pela localização que escolheste em 2º lugar, se:

a) Te oferecessem um emprego com um salário mais elevado?

- Sim
- Não

b) Por um emprego onde fosses detentor de um estatuto social mais elevado?

- Sim
- Não

c) Por um emprego onde pudesses ser mais criativo e inovador?

- Sim
- Não

d) Por um emprego onde fosses mais autónomo?

- Sim
- Não

16- Enumera por ordem de preferência (da 1º à 5ª) as seguintes características que se podem apresentar na escolha de um emprego e, às quais, tu certamente atribuis um valor diferente.

- Criatividade e inovação no emprego
- Autonomia no emprego
- Nível do salário oferecido
- Estatuto social oferecido
- Localização do emprego

17- Como te avalias pessoalmente?

<u>Nada</u>										<u>Muito</u>	
1	2	3	4	5	6	7	8	9			
											Abertura de espírito para aceitar e apoiar mudanças, de valores culturais e comportamentos sociais.
1	2	3	4	5	6	7	8	9			Percepção das mudanças necessárias, para que um projecto de desenvolvimento na minha região, seja moderno, equilibrado e viável.
1	2	3	4	5	6	7	8	9			Facilidade de partilhar os meus conhecimentos e aptidões pessoais com os outros.
1	2	3	4	5	6	7	8	9			Posse de um elevado espírito empreendedor.
1	2	3	4	5	6	7	8	9			Posse de um elevado espírito criativo e inovador.
1	2	3	4	5	6	7	8	9			Facilidade e gosto, em cooperar com os outros no desenvolvimento de projectos nos quais não estou directamente ligado.

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

- | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Interesse em aprender, e percepção das necessidades e vantagens de uma aprendizagem continua (ao longo da vida) . |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Interesse em aceder a bases de conhecimento, (bibliotecas bem documentadas, bases de dados, pessoas especialistas num determinado domínio, etc.) sempre que necessito. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Valor que atribuis à criação, utilização e transmissão do conhecimento técnico e científico. |

ANEXO 2 – Resultados dos inquéritos

O numero de alunos inquiridos totalizou 194, sendo 102 da Escola Secundária José Estêvão em Aveiro e 92 da Escola Secundária Gabriel Pereira em Évora. Em ambos os estabelecimentos a idade média rondou os 18 anos. Os grupos foram constituídos por 45 elementos do sexo feminino e 57 do masculino na cidade de Aveiro e 59 e 33 respectivamente, em Évora.

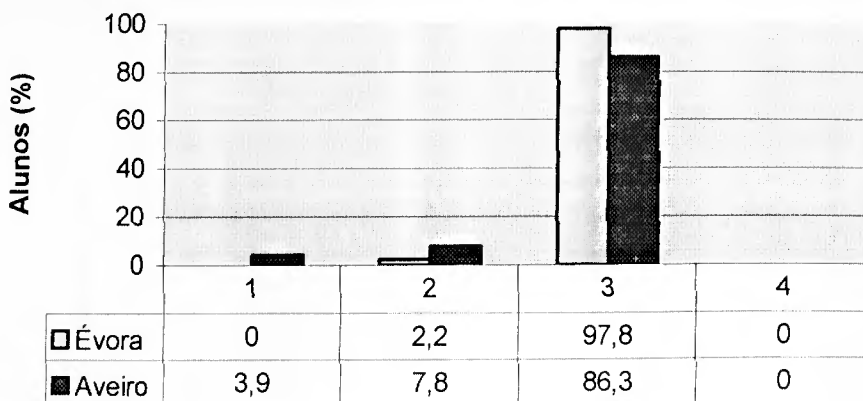
Os resultados dos inquéritos são apresentados em termos percentuais em relação à totalidade dos alunos de cada um dos estabelecimentos ou em termos de médias obtidas no total das respostas de cada escola.

Este anexo destina-se à apresentação dos resultados recolhidos. A sua interpretação será desenvolvida e integrada, sempre que necessário, ao longo do estudo do caso do Alentejo. Estes resultados não ilustram a situação real existente em cada uma das regiões, mas simplesmente indicam as percepções que os grupos inquiridos possuem das suas regiões em relação ao que eles consideram ser a situação normal da média nacional.

1. Os objectivos visados com as áreas de estudo

Para 97,8% dos inquiridos de Évora e 86,3% dos de Aveiro, a área de estudo escolhida tinha por objectivo completar uma etapa obrigatória no acesso a um curso de nível universitário. Somente 2 alunos de Évora e 8 de Aveiro previam seguir um curso de formação profissional.

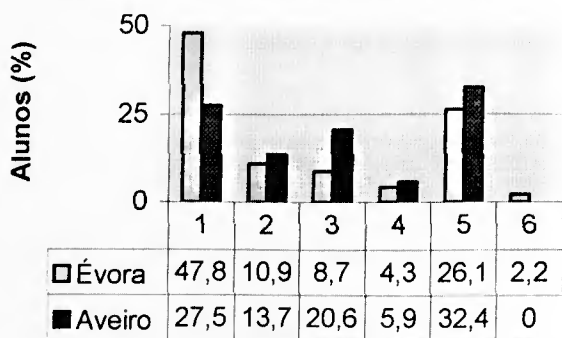
Objectivos dos estudos



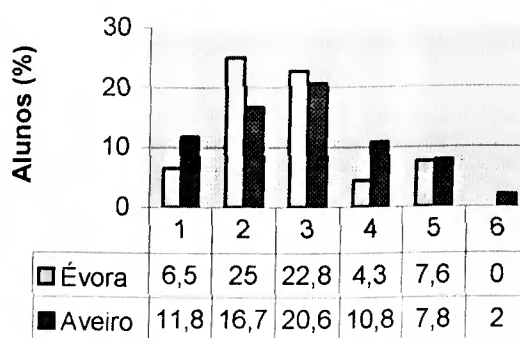
2. Organismo empregador preferido para um emprego no futuro

Os inquiridos demonstraram, em 47,8% dos alunos de Évora e 27,5% dos de Aveiro, preferência pelo emprego estatal. Esta opção foi mais pronunciada por parte do sexo feminino, sendo a preferida de 50% das alunas de Évora e de 28,8% das de Aveiro, contra 39% e 22,8%, respectivamente por parte dos alunos. Como segunda opção, as preferências recaíram essencialmente nas empresas multinacionais e nas grandes empresas. A opção de criação da própria empresa como primeira opção, registou a preferência de 26,1% dos alunos de Évora e de 32,4% dos alunos de Aveiro. Neste caso, a representatividade dos dois sexos é idêntica nas duas cidades.

Tipo de entidade empregadora pretendida como primeira escolha

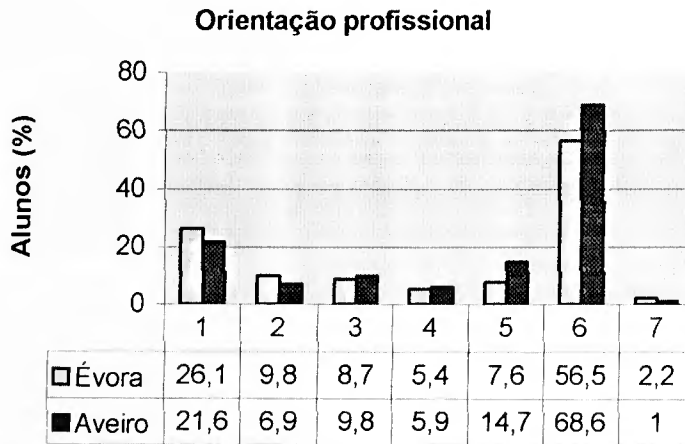


Tipo de entidade empregadora pretendida como segunda escolha



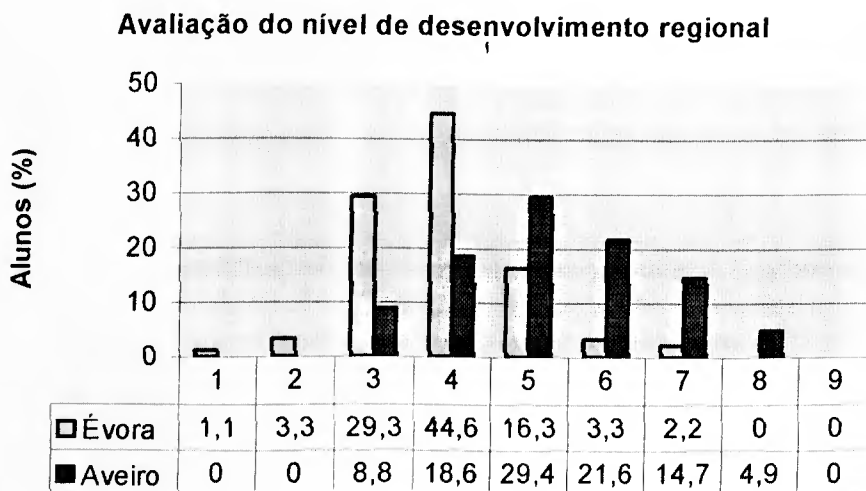
3. Recursos utilizados para a orientação profissional

A orientação profissional utilizada pelos inquiridos baseou-se principalmente nas orientações fornecidas pelos pais e na opção resultante da exploração de oportunidades profissionais e vocacionais efectuada pelos próprios alunos, de certa forma certamente influenciados pelo meio em que se encontram inseridos. Em Évora estes dados atingiram os 26,1% no primeiro caso e 56,5% no segundo caso, e em Aveiro 21,6% e 68,6% respectivamente. O alunos que recorreram a organismos de orientação profissional recorreram maioritariamente ao psicólogo da respectiva escola, no entanto esta opção não representou mais de 7,6% em Évora e 14,7% em Aveiro.



4. Desenvolvimento social e económico das regiões

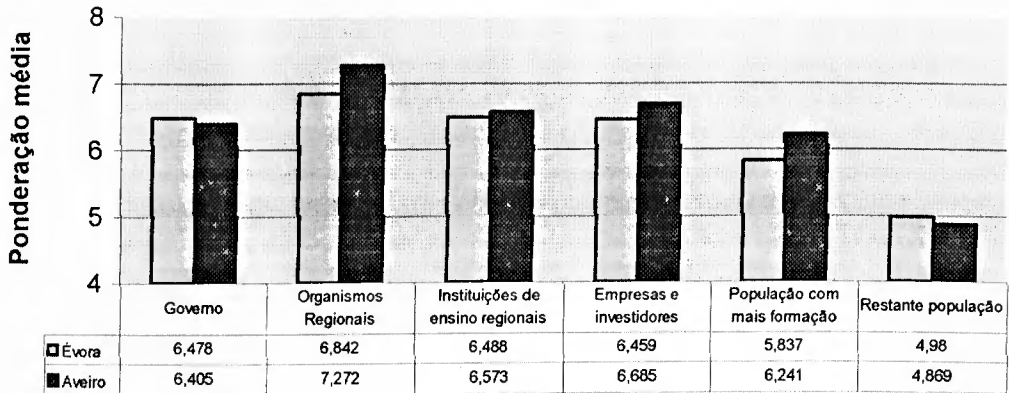
A classificação média atribuída pelos inquiridos, ao nível de desenvolvimento social e económico das suas regiões comparativamente à média do país, foi de 3,9 para Évora e de 5,3 para Aveiro.



5. Importância dos vários intervenientes no desenvolvimento regional

A pontuações médias obtidas nas duas cidades, confirmam a ideia generalizada de que os principais actores responsáveis pelos processos de desenvolvimento regional devem ser os órgãos governativos e o grupo social considerado como o dos investidores. Inversamente, a importância da intervenção das populações no desenvolvimento é vista como secundária e portanto inferior.

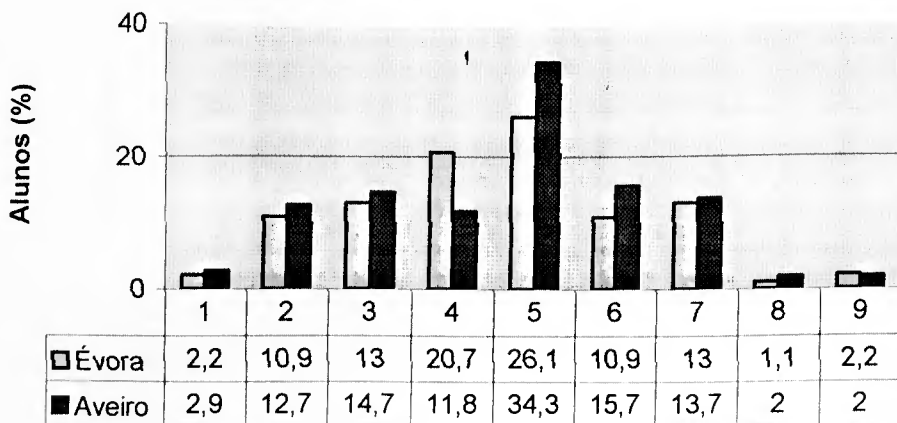
Importância atribuída aos vários actores sociais



6. Adequação das mentalidades e comportamentos regionais

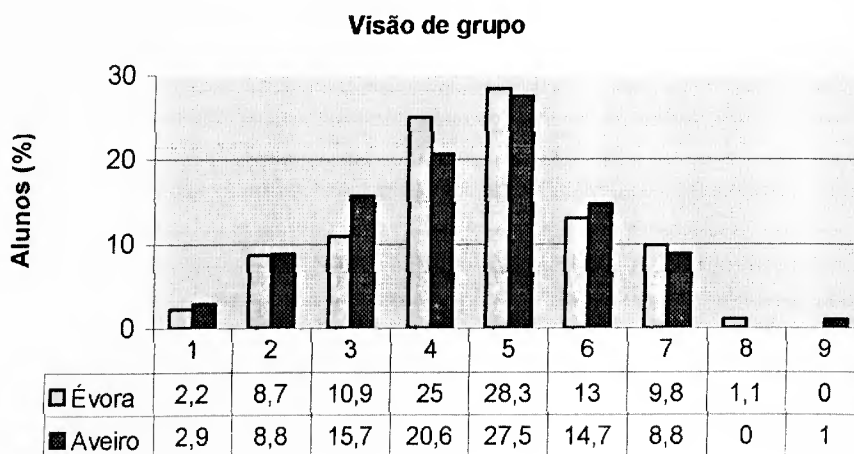
As pontuações médias atribuídas pelos dois grupos, respeitantes à adaptação das mentalidades e dos comportamentos para a promoção sócio-económica das suas regiões, foi de 4,6 em Évora e de 5,2 em Aveiro. Os inquiridos de Évora consideraram que estes factores estão desadaptados das necessidades, comparativamente ao que se verifica noutras regiões do país.

Mentalidades e comportamentos



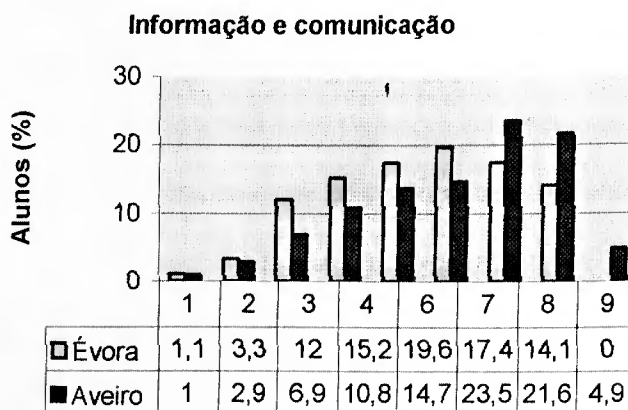
7. Existência de uma visão de grupo

A média das pontuações atribuídas à existência de uma visão colectiva regional capaz de enfrentar os desafios futuros, foi de 4,5 nas duas cidades. Do ponto de vista dos entrevistados, não parece existir nas respectivas regiões, uma visão geral suficientemente explícita que defina um modelo de desenvolvimento credível e audaz.



8. Facilidade no acesso à informação e às formas de comunicação

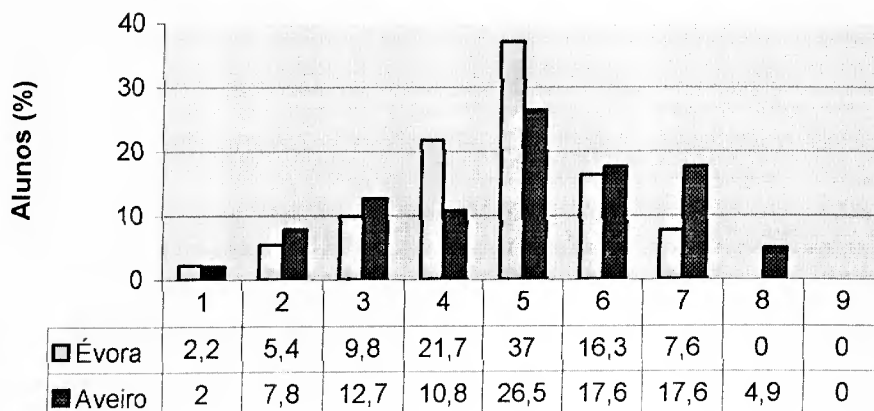
Em relação à facilidade no acesso à informação e formas de comunicação, a opinião dos inquiridos atribuem uma pontuação de 5,4 em Évora e de 6,2 em Aveiro. Segundo eles, não parece existir nas suas regiões barreiras dignas de realce em relação a estes factores.



9. Nível de inovação e criatividade presentes nas regiões

Em relação à inovação e criatividade existentes nas duas regiões, os inquiridos consideram que em Évora este factor é inferior à média nacional, com uma pontuação média de 4,7, enquanto que os de Aveiro consideram que estes factores se encontram ao mesmo nível que a média nacional.

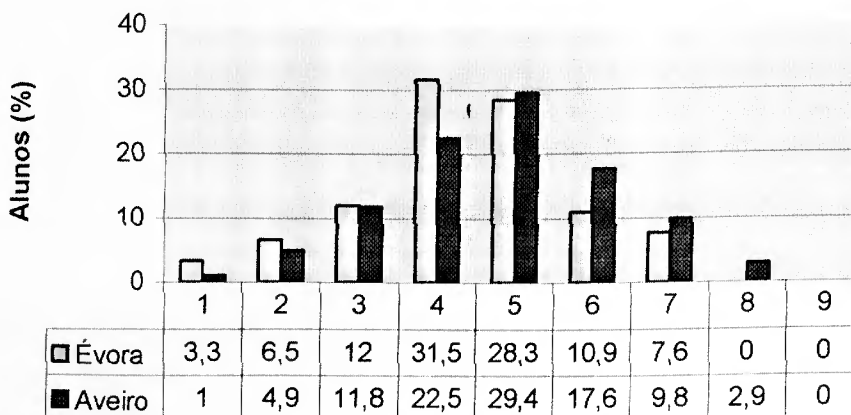
Inovação e criatividade



10. Níveis de capacidade empreendedora

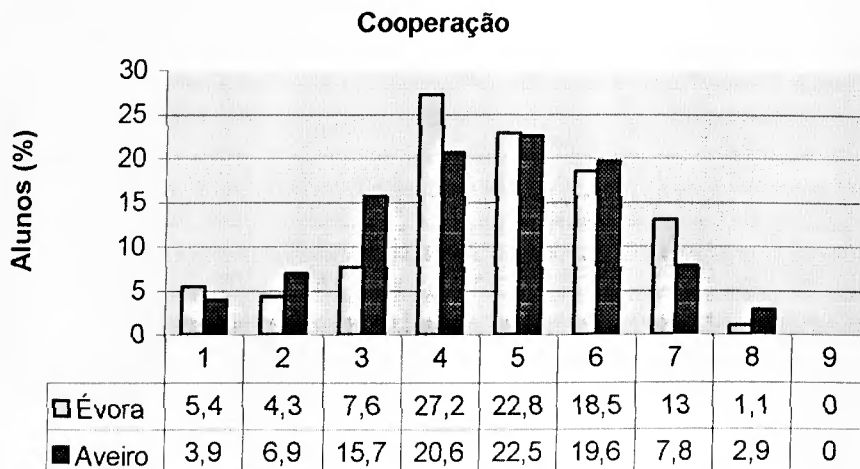
A classificação média atribuída à capacidade empreendedora das duas regiões, são de 4,4 em Évora e de 4,8 em Aveiro. Se bem que na primeira cidade a percepção demonstrada pareça estar de acordo com a situação aí vivida, o mesmo não se pode dizer de Aveiro.

Capacidade empreendedora



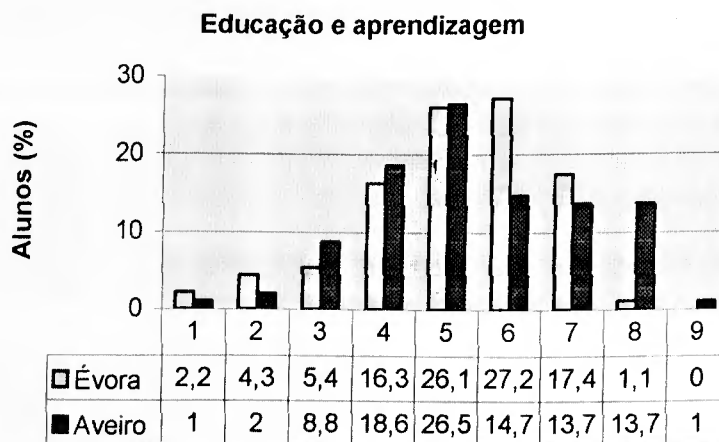
11. Nível do “espírito de cooperação” presente nas regiões

Este factor é considerado pelos dois grupos de inquiridos como inferiores ao nível médio do país. Em Évora, a pontuação média do “espírito de cooperação” situa-se em 4,7, enquanto que em Aveiro esta média se situou em 4,6.



12. Valorização da educação e aprendizagem

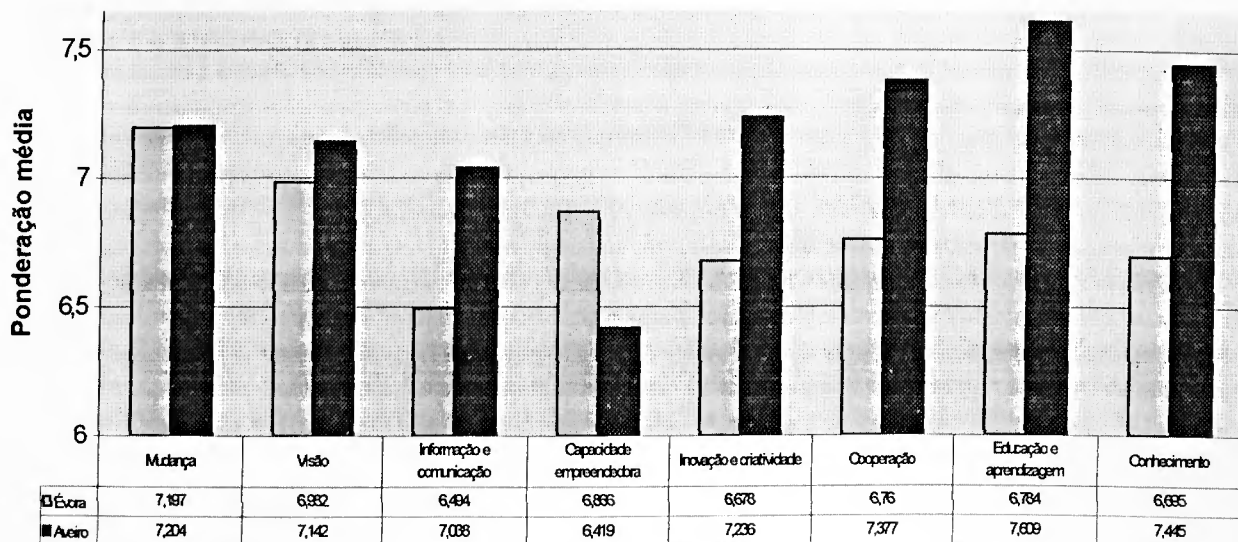
Os inquiridos consideram que as diversas formas de formação são valorizadas socialmente nas suas regiões. Assim, em Évora a média atribuída a este factor, em relação à média nacional, foi de 5,2, enquanto que em Aveiro foi de 5,4.



13. Importância dos factores para o desenvolvimento da região

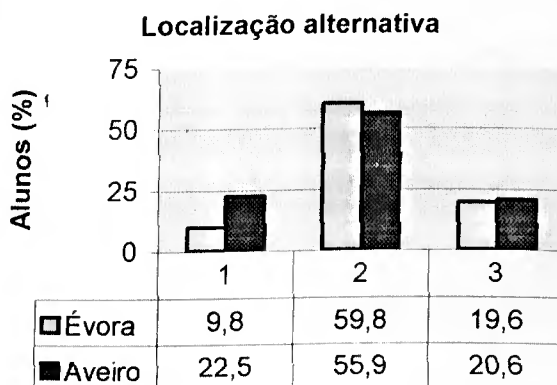
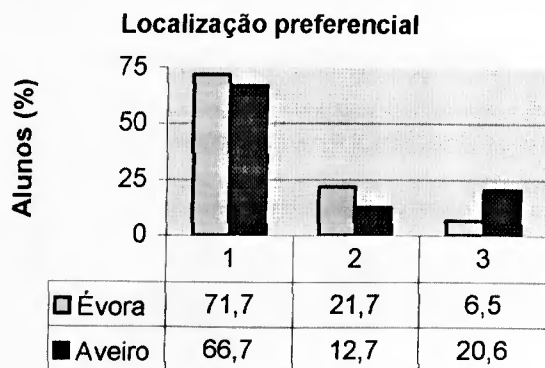
À excepção da capacidade empreendedora, cuja importância é indiscutível para o desenvolvimento da região alentejana, a percepção da enorme influência de todos os restantes factores parece ser mais vincada por parte dos inquiridos de Aveiro.

Importância dos factores



14. Escolha de uma região para a actividade profissional

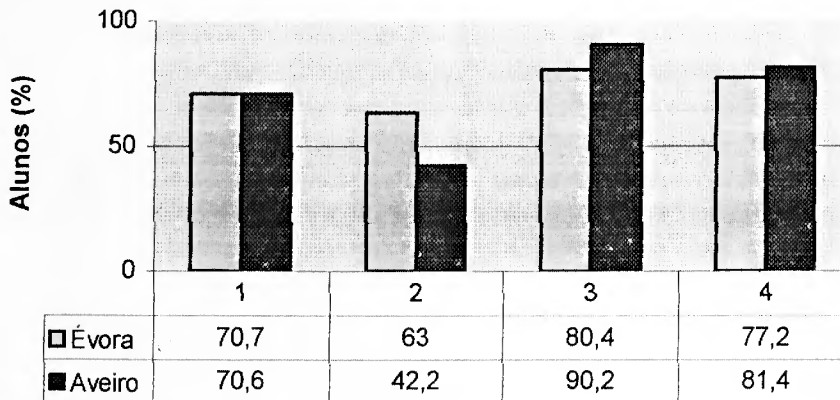
Os inquiridos denotam uma elevada preferência pelas respectivas regiões para desenvolvimento futuro das suas actividades profissionais, sendo este facto ligeiramente mais pronunciado pelos inquiridos de Évora com 71,7%. De igual modo, são também os elementos desta cidade que se propõem em maior percentagem em trocar a sua região por outra do país para se estabelecerem profissionalmente. No entanto, os alunos de Aveiro são aqueles que apresentaram um maior desejo, com 20,6% dos casos, de virem a trabalhar em regiões fora do território nacional.



15. Motivos que levariam a optar por outra região

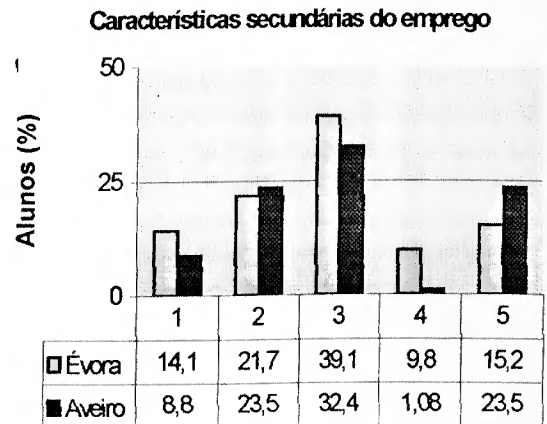
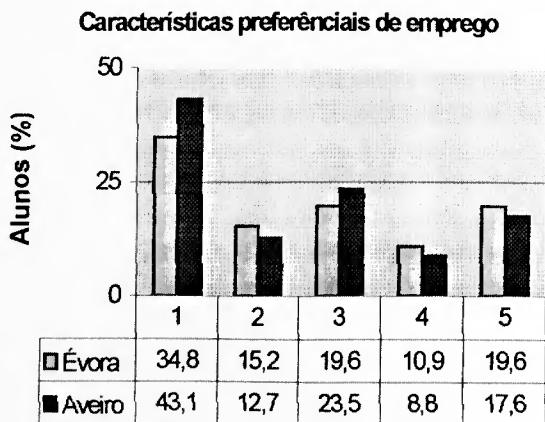
O motivo principal que levaria os inquiridos a optar por uma localização menos desejada prende-se, em primeiro lugar com a possibilidade de ocuparem empregos onde pudessem dar largas à criatividade e inovação e em segundo lugar com o maior grau de autonomia que esse possível trabalho lhe facultasse. Estas opções seriam aceites por 80,4% e 77,2% dos alunos de Évora e 90,2% e 81,4% dos alunos de Aveiro respectivamente. Inversamente, a possibilidade de aceitar um emprego que lhes conferisse um estatuto social mais elevado só seria aceite por 63% dos alunos de Évora e 42,2% dos de Aveiro.

Motivos para optar pela 2ª localização



16. Características preferenciais para a escolha de um emprego

A ordem preferencial na escolha de um emprego, apresenta sensivelmente as mesmas características nas duas regiões, sendo a primeira o nível de criatividade e de inovação oferecido pelo trabalho, e a segunda característica, o nível de salário oferecido. Assim, 34,8% dos inquiridos de Évora e 43,1% dos de Aveiro apontaram a primeira característica como a mais importante, e 39,1% e 32,4% respectivamente como segunda característica. Consequentemente, verificou-se que o aspecto de localização do posto de trabalho não se assume como o aspecto central ao estabelecimento da maioria destes jovens no futuro.

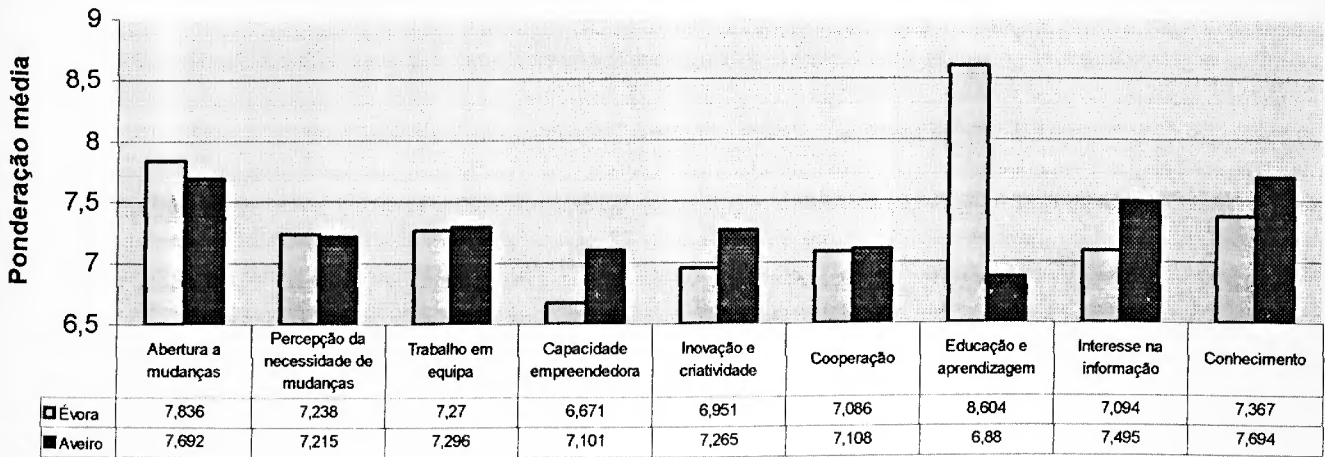


17. Auto-avaliação ao nível dos factores

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Finalmente, a autoavaliação dos inquiridos fazem sobressair duas principais diferenças, a percepção de uma menor capacidade empreendedora por parte dos inquiridos de Évora, e simultaneamente, a percepção de uma enorme importância dada por estes à educação e aprendizagem.

Autoavaliação ao nível dos factores



ANEXO 3 – Guião de entrevista

Avaliação de percepções relativas aos factores condicionantes do desenvolvimento económico na região do Alentejo

- 1) Numa escala de 0 a 20, e situando o nível médio de desenvolvimento económico do país no nível 10, que pontuação atribui ao Alentejo(1)?
- 2) O que entende por inovação?(1) Que importância lhe atribui?(2)
- 3) Que valor atribui à informação(1) e às redes de comunicação (formais e informais)(2)?
- 4) Que valor atribui ao espírito empresarial de uma região(1), e como o caracteriza ao nível do Alentejo(2)?
- 5) Que valor(1) e peso social(2) atribui às relações informais existentes entre a população da região?
- 6) Como avalia a criatividade(1) e o espírito inovador(2) da população Alentejana?
- 7) Que valor atribui ao espírito de cooperação (associativismo, parcerias, etc.), numa região(1)? Considera que existe esse espírito na região(2)? Porquê(3)?
- 8) Que valor atribui à educação(1) e à aprendizagem(2)? Considera que a população do Alentejo possui um nível de educação(3) e formação profissional(4) favorável ao desenvolvimento da região no futuro? Porquê(5)?
- 9) Que valor atribui ao factor "Conhecimento" (científico, prático, etc.)(1)?
- 10) Que valor atribui ao factor "Mudança"(1)?
- 11) Que previsão tem para o Alentejo, dentro de 10 anos, se as tendências actuais se mantiverem(1)?
- 12) Quais os factores que segundo o seu ponto de vista são os principais responsáveis pela actual situação na região(1)?
- 13) Se fosse possível efectuar mudanças de fundo na região, que mudanças efectuaria(1), e qual o efeito esperado(2)?
- 14) Qual a sua previsão do estado de desenvolvimento do Alentejo daqui a 10 anos, se mudanças de fundo forem tomadas (sistema de irrigação a partir de Alqueva, aeroporto em Rio Frio, etc.)(1)?
- 15) Em sua opinião, pensa que existe uma visão colectiva, que seja partilhada por uma grande parte dos principais actores sociais e da população em geral, quanto ao futuro do desenvolvimento Alentejano(1)?

ANEXO 4 – Resultados das entrevistas

Agrupamento dos resultados obtidos por similaridade

Nº da resposta	Resposta
1.1.1	Valor da pontuação atribuída ao desenvolvimento do Alentejo
2.1.1	A definição dada é aceitável
2.1.2	Considera inovação tudo o que é tecnológico
2.1.3	Considera inovação tudo o que é novidade numa região
2.2.1	Muito importante
2.2.2	Importante
2.2.3	Pouco importante
3.1.1	Muito importante
3.1.2	Importante
3.1.3	Pouco importante
3.2.1	Muito importante
3.2.2	Importante
3.2.3	Pouco importante
4.1.1	Muito importante
4.1.2	Importante
4.1.3	Pouco importante
4.2.1	Mais desenvolvido do que nas outras regiões do país
4.2.2	Idêntico desenvolvimento ao das outras regiões do país
4.2.3	Menos desenvolvido do que nas outras regiões do país
5.1.1	Muito importante
5.1.2	Importante
5.1.3	Pouco importante
5.2.1	Tem muita importância na região
5.2.2	É idêntico às outras regiões
5.2.3	Tem pouca importância na região
6.1.1	Muito criativas
6.1.2	Idênticas às das outras regiões
6.1.3	Pouco criativas
6.2.1	Muito inovadoras
6.2.2	Idênticas às das outras regiões
6.2.3	Pouco inovadoras
7.1.1	Muito importante
7.1.2	Importante
7.1.3	Pouco importante
7.2.1	Sim
7.2.2	Não
7.3.1	As pessoas associam-se facilmente porque está na sua natureza

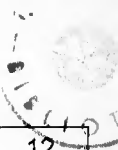
Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

7.3.2	As pessoas associam-se para defenderem os seus interesses
7.3.3	As pessoas têm dificuldades em se entenderem
7.3.4	As pessoas são por natureza individualistas
8.1.1	Muito importante
8.1.2	Importante
8.2.1	Muito importante
8.2.2	Importante
8.3.1	Sim
8.3.2	Não
8.4.1	Sim
8.4.2	Não
8.5.1	A educação e a formação respondem às necessidades da região
8.5.2	É necessário que as pessoas evoluam e se actualizem, o que não acontece
8.5.3	A maioria da população não dá muito valor aos estudos
8.5.4	A educação e a formação existentes estão desadequadas às necessidades
9.1.1	Muito importante
9.1.2	Importante
10.1.1	Muito importante
10.1.2	Importante
10.1.3	Não tem grande importância e é arriscado
11.1.1	A região está começando a se desenvolver e nessa altura estará muito melhor
11.1.2	Vai estar como está actualmente
11.1.3	A situação económica irá ter grandes problemas
12.1.1	Ausência de investimento vindo do exterior
12.1.2	Propriedades agrícolas demasiado extensas
12.1.3	A política agrícola comum veio destabilizar
12.1.4	Falta de apoios financeiros para investimento aos residentes da região
12.1.5	Lentidão nas decisões de construção de infra-estruturas
12.1.6	Dificuldades burocráticas e falta de serviços de apoio às empresas
12.1.7	Falta de serviços de apoio ao lançamento de empresas
13.1.1	Mais infra-estruturas (Alqueva, estradas, aeroportos, etc.)
13.1.2	Reduzir a desertificação rural
13.1.3	Aumentar os apoios (financeiros e materiais) para a criação e expansão de empresas
13.1.4	Manter os estudantes universitários na região
13.1.5	Apoios financeiros à deslocação de empresas para a região
13.1.6	Não faria grandes mudanças
13.2.1	Melhorar o nível de desenvolvimento da região
13.2.2	Diminuir o desemprego, aumentando o número de empresas
13.2.3	A região está bem assim
13.2.4	Atrair empresas que desenvolvam a região
14.1.1	Conseguiria inverter as tendências actuais
14.1.2	Só por si não são suficientes para desenvolver a região
14.1.3	O Alentejo continuará na mesma, porque o importante é atrair empresas
15.1.1	Sim existe
15.1.2	Sim quanto aos objectivos, mas não quanto aos meios a utilizar
15.1.3	Penso que não

Resumo dos resultados das entrevistas

Sector económico	I	I	I	II	II	II	II	II	III	III	III	III	III	III	III	III	III	III	III	Totais	
1.1.1	10	6	8	7	9	7	10	9	9	7	9	11	8	9	7	6	8	10	8	7	8.25
2.1.1																X	X				2
2.1.2	X		X	X	X	X	X	X	X		X		X	X				X			12
2.1.3		X								X		X			X				X	X	6
2.2.1		X								X					X	X	X			X	6
2.2.2	X		X	X	X			X				X	X	X					X		9
2.2.3						X	X		X		X							X			5
3.1.1		X								X					X	X	X			X	6
3.1.2	X		X	X	X						X	X	X						X		8
3.1.3						X	X	X	X					X				X			6
3.2.1		X								X					X	X	X			X	6
3.2.2				X					X		X	X	X					X	X		7
3.2.3	X		X		X	X	X	X						X							7
4.1.1				X	X					X					X	X	X		X		7
4.1.2		X	X			X			X		X		X							X	7
4.1.3	X						X	X				X		X					X		6
4.2.1							X	X						X					X		4
4.2.2	X		X	X		X			X		X	X							X	X	9
4.2.3		X			X					X			X		X	X	X				7
5.1.1						X				X				X	X	X	X			X	7
5.1.2		X	X	X	X			X			X		X					X	X		9
5.1.3	X						X		X			X									4
5.2.1		X	X	X		X				X		X			X		X		X	X	10
5.2.2					X			X			X		X	X		X		X			7
5.2.3	X						X		X												3
6.1.1		X				X					X	X			X	X	X		X		8
6.1.2	X		X	X	X		X		X	X			X					X		X	10
6.1.3								X						X							2
6.2.1		X		X	X	X						X									5
6.2.2	X		X				X	X			X		X	X	X	X	X		X	X	12
6.2.3									X	X								X			3
7.1.1		X	X		X							X			X	X	X		X	X	9
7.1.2	X			X		X		X		X	X		X					X			8
7.1.3							X		X					X							3
7.2.1	X	X		X	X	X		X		X	X	X	X				X	X		X	13
7.2.2			X				X		X					X	X	X			X		7
7.3.1					X								X					X			3
7.3.2	X	X		X		X		X		X	X	X						X		X	10
7.3.3			X											X	X	X					4
7.3.4							X		X										X		3
8.1.1		X	X		X				X	X	X	X			X	X	X		X	X	12
8.1.2	X			X		X	X	X					X	X				X			8

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial



8.2.1		X	X		X				X	X		X	X		X	X	X	X	X	12	
8.2.2	X			X		X	X	X			X			X					X		8
8.3.1	X						X		X									X			4
8.3.2		X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X		X	X		16
8.4.1	X					X	X	X				X		X				X			7
8.4.2		X	X	X	X				X	X	X		X		X	X	X		X	X	13
8.5.1	X						X											X			3
8.5.2				X	X				X												3
8.5.3			X			X		X					X	X					X		6
8.5.4		X								X	X	X			X	X	X			X	8
9.1.1		X		X	X				X	X	X	X			X	X	X		X	X	12
9.1.2	X		X			X	X	X					X	X				X			8
10.1.1															X	X	X				3
10.1.2		X		X	X				X	X	X		X						X	X	9
10.1.3	X		X			X	X	X				X		X				X			8
11.1.1												X									1
11.1.2	X		X	X		X	X	X	X					X				X			9
11.1.3		X			X					X	X		X		X	X	X		X	X	10
12.1.1	X	X			X	X	X	X			X	X	X	X		X	X	X			13
12.1.2			X									X			X				X		4
12.1.3	X		X									X			X				X		5
12.1.4			X		X	X			X		X			X							6
12.1.5		X								X					X		X			X	5
12.1.6		X	X	X						X											4
12.1.7		X		X					X				X			X				X	6
13.1.1	X		X	X	X		X	X	X		X		X					X	X		11
13.1.2															X						1
13.1.3		X		X	X	X	X			X	X	X		X		X	X			X	12
13.1.4															X	X	X			X	4
13.1.5																X					1
13.1.6	X										X										2
13.2.1		X					X			X				X					X	X	6
13.2.2			X	X	X	X		X	X		X		X					X			9
13.2.3	X											X									2
13.2.4			X		X		X								X	X	X				6
14.1.1		X				X	X			X			X		X	X	X				8
14.1.2			X	X	X						X	X						X	X	X	8
14.1.3	X							X	X				X								4
15.1.1				X	X			X	X			X	X		X		X		X		9
15.1.2		X				X				X	X					X				X	6
15.1.3	X		X				X							X				X			5