

## CULTURA EMPRESARIAL E “NOVA HISTÓRIA” DE EMPRESAS\*

José Amado Mendes\*\*

### 1. INTRODUÇÃO

A história de empresa e a cultura de empresa estão na ordem do dia. Acerca delas, publicam-se estudos e revistas especializadas, organizam-se colóquios e proferem-se conferências; fazem parte dos currículos de alguns cursos, de graduação e pós-graduação ou, pelo menos, são contempladas nos conteúdos programáticos de certas disciplinas.

Todavia, salvo raras exceções – entre as quais se conta a interessante obra de Alain Beltran e Michèle Ruffat, intitulada precisamente *Culture d'entreprise et histoire* (1991)<sup>1</sup> –, história e cultura de empresa continuam de costas voltadas. Ou seja, além daquelas temáticas serem geralmente tratadas independentemente uma da outra e sem que se investiguem os respectivos elos, verifica-se ainda um desfasamento na própria abordagem cronológica. Assim, enquanto a história, por natureza e vocação, é retrospectiva e, por vezes, como que tem “receio” de focar o próximo ou mesmo a actualidade – não obstante a chamada “história do presente” já começar a ser admitida por alguns autores –, a cultura de empresa está mais voltada para o presente e até para o futuro. Basta recordar, a título de exemplo, as frequentes sugestões para que se enverede por uma “gestão pela cultura”<sup>2</sup> ou mesmo o título de certas obras, como a recentemente publicada (1996), de Malcolm Munro-Faure e Lesley Munro-Faure, *The success culture. How to build an Organization with vision and purpose*<sup>3</sup>.

Ora, sem pretender resolver aqui a questão – o que, aliás, seria impossível –, proponho-me tão-só apresentar algumas sugestões para que se proceda a uma

---

\* Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra; Instituto Universitário de Desenvolvimento e Promoção Social – Pólo de Viseu da Universidade Católica Portuguesa.

efectiva aproximação entre a história e a cultura de empresa. Na prática, julgo que será da maior relevância, não só em termos científicos mas também segundo uma perspectiva de *história aplicada* – ou de “Public History”, se preferirmos a expressão norte-americana –, que: *a)* por um lado, os historiadores de empresa se debrucem também sobre a respectiva cultura, tanto passada como presente; *b)* por outro, os que pesquisam ou “lidam” com a cultura de empresa procurem conhecer, mais detalhada e profundamente, a respectiva história, desde as origens até aos nossos dias. É que a cultura organizacional, hoje mais ou menos visível, longe de ser algo de geração espontânea, tem vindo a ser construída ao longo do tempo – isto é, diacronicamente –, por vezes desde a fundação ou mesmo antes, de modo especial quando o respectivo fundador foi um “líder carismático”, no sentido weberiano da expressão. A fim de tornar mais claro o que se segue, começarei por tecer algumas considerações sobre cultura organizacional e nova história empresarial, após o que abordarei a problemática da sua aproximação.

## 2. CULTURA E ÉTICA EMPRESARIAIS: MODA OU NECESSIDADE?

Em certo sentido, pode afirmar-se que a cultura está na moda e que esta tendência se irá manter nos próximos tempos e mesmo no próximo século. A propósito, já foi sublinhado:

«A cultura será o tema fundamental da gestão [*management issue*] do século XXI. As organizações de sucesso geram um sentido de compromisso, um sentido de finalidade, um intenso desejo de se esforçar para satisfazer as necessidades dos seus clientes que são partilhadas por todo o povo, e que nunca estão satisfeitas: há sempre lugar para o aperfeiçoamento»<sup>4</sup>.

A importância e a quase omnipresença da cultura também se pode comprovar pelo uso frequente de expressões – além da já mencionada “gestão pela cultura” – como as seguintes: Estado cultural, escola cultural, cultura empresarial, cultura operária, cultura material, cultura científica e tecnológica, televisão cultural, etc. A cultura, de certo modo, transformou-se como que numa espécie de “religião” do mundo moderno<sup>5</sup>.

Não caberá, no contexto deste trabalho, ensaiar uma explicação completa do fenómeno. Contudo, atrevo-me a chamar a atenção para dois factores que, em meu entender, muito têm contribuído para a generalização do fenómeno cultural:

- a)* A democratização e até a massificação da própria cultura e a ampliação do respectivo conceito. Assim, enquanto até meados do século XX a noção de cultura se referia, quase exclusivamente, à cultura erudita, filosófico-literária e artística – ao invés da de civilização, mais reservada aos progressos tecnológicos e materiais –, hoje a cultura está presente em todos os estratos pro-

fissionais, nas diversas actividades desenvolvidas pelo homem e, obviamente, nas organizações. Daí as numerosas diferenças culturais – entre grandes áreas, países, regiões, contextos socioeconómicos, etc. –, a ter também presentes pelos líderes<sup>6</sup> organizacionais, no desempenho da sua actividade. Sobre o assunto, é muito elucidativo o estudo elaborado por Daniel Bollinger e Geert Hofstede, *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* (1991)<sup>7</sup>. Assim, hoje não faz sentido falar da “Cultura” – como fenómeno único e universal –, mas sim de “culturas”, naturalmente diferenciadas, mas possuidoras do mesmo grau de dignidade.

- b) A crescente complexidade, na acção político-administrativa e de gestão, com a conseqüente necessidade de, para novos problemas, encontrar novas soluções. A força crescente da opinião pública, através dos numerosos grupos de pressão, o direito de todos a intervirem, na sua esfera de acção, e a desadequação da tradicional gestão de tipo taylorista – que, como é sabido, entrou em crise, a partir de meados do século XX –, induziram a que se procurem novos modelos de actuação, mais humanizados e, conseqüentemente, também mais culturais. Perguntar-se-á: a cultura, como meio para solucionar crises? Em certa medida sim; não, obviamente, como meio exclusivo ou como “abre-te sésamo”, mas como um auxiliar que, se for bem utilizado, se poderá revelar precioso.

Como não podia deixar de ser, também o mundo dos negócios tem vindo a ser invadido pela cultura. Assim sucede também no Brasil – entre outros contributos, recordo o interessante artigo de Almir Pita Freitas Filho e Margareth G. Martins, intitulado «Aspectos da cultura de empresa no Brasil, no final dos anos 80»<sup>8</sup> –, nos Estados Unidos da América e no Canadá, por praticamente toda a Europa e pelo Extremo Oriente, com destaque para o Japão, como se pode comprovar pela literatura da especialidade.

Compreensivelmente, à medida que a pesquisa vai avançando no domínio da cultura organizacional, novas especialidades se vão detectando. Um dos factos mais curiosos verificou-se recentemente, na detecção de um modelo de gestão europeu, após um período em que havia vigorado um certo fascínio e algum complexo de inferioridade, perante o tipo de gestão oriental, ou, mais especificamente, japonês. Refiro-me, como é evidente, ao sugestivo livro de Helen Bloom *et al.*, *L'art du management européen* (1994), no qual se pode ler:

«A cultura é a maneira como cada um de nós encara a vida e espera a morte. [...] Nós sabemos que os Japoneses diferem dos Europeus, mas se nós comparamos os Europeus aos Norte-Americanos, nós estamos também separados por diferenças enormes. A cultura americana caracteriza-se pelo seu profissionalismo. A cultura europeia tem sido sempre profundamente humanista; ela assenta num bom nível de cultura geral. O sistema económico americano é extraordinaria-

mente competitivo; o que incita as empresas a ser muito mais restritas no aspecto das normas e a preocupar-se menos com os interesses pessoais dos seus empregados [...]. A Europa tem um outro estilo! Na nossa firma, por exemplo, o sistema de disciplina é extremamente discreto»<sup>10</sup>.

Antes de prosseguirmos, vejamos o que deve entender-se por “cultura de empresa” ou, se se preferir a expressão inglesa, por “corporate culture”. Entre as numerosas definições que têm sido dadas, atentemos nas duas seguintes:

«A *cultura de empresa* engloba o conjunto das normas, dos valores e dos modos de pensamento comuns que imprimem a sua marca ao comportamento dos colaboradores a todos os níveis e, por conseguinte, a imagem de uma empresa» (Jean-Marcel Kobi e Hans Wuthrich, *Culture d'entreprise*, 1991)<sup>11</sup>.

«*Cultura de empresa*, um conceito popular na teoria organizacional de gestão desde os anos 1970, é constituída pelo conjunto de valores predominantes numa organização, as normas que determinam perspectivas, comportamentos e padrões de trabalho, com a participação da sociedade» (Shuji Hayashi, *Culture and management in Japan*, 1988)<sup>12</sup>.

Como se deduz das definições transcritas, a cultura organizacional é um conceito bastante vasto, pois está intimamente relacionado com objectivos e espírito de equipa, orgulho de se pertencer a determinado grupo – neste caso a uma certa empresa –, padrões de trabalho e de gestão, símbolos, mitos e ritos, história e estórias, etc.

A cultura de empresa, sob o ponto de vista funcional, actua como uma espécie de cimento, ligando as pessoas, em torno de estratégias e objectivos comuns, estabelecidos pelos respectivos gestores. Pode constituir, também, um elemento decisivo, no reforço e consolidação da identidade da empresa. Acerca desta, sublinha Wally Olins, autor da conhecida e importante obra, *Corporate identity* (1991):

«Em ordem a tornar-se efectiva cada organização necessita de um sentido claro de finalidade que as pessoas, que nela trabalham, compreendam. Elas necessitam também de um forte sentido de pertença. Finalidade e pertença são as duas facetas da identidade. Cada organização é única, e a identidade tem de fazer brotar, daquela, as raízes, a personalidade, os pontos fortes e fracos». E acrescenta o autor: «Isto é tão verdade para a generalidade das empresas modernas como para qualquer outra instituição na história, desde a Igreja cristã ao Estado-nação. A identidade de uma corporação tem de ser tão clara que se torne a medida-padrão, através da qual os seus produtos, comportamento e acções são medidos»<sup>13</sup>.

Uma outra vertente importante da cultura de empresa refere-se à *ética*. Daí o uso de expressões como: ética nos negócios, gestão ética, comportamento ético, código ético, empresa ética, economia ética, ética económica, etc. Num contexto cada vez mais agressivo e de grande eficácia informativa – ditada pelas novas tecnologias –, a questão ética não pode ser descurada, para que o mundo não se transforme numa selva. É esta, afinal, uma das mensagens transmitidas pelo

Grupo de Lisboa, na conhecida obra *Limites à competição*, (Lisboa, Publ. Europa-América, 1994). Daí que a ética tenha vindo a merecer, nos últimos tempos, uma atenção redobrada, tanto ao nível da formação como da divulgação. Com efeito, em cadeiras ministradas, no ensino superior, a cursos de Gestão e Economia, a ética começa a estar presente. Em alguns casos, fazendo parte do programa da disciplina de cultura de empresa<sup>14</sup>.

Noutros casos, a ética assume ainda maior relevância, pois é perspectivada autonomamente, em relação à cultura de empresa. Sobre o assunto, no que se refere a Portugal, dispomos de um balanço recente, feito por José Manuel Moreira, na sua obra *Ética, Economia e Política* (1996). Trata-se do capítulo VII, sob o título «A situação actual do ensino e investigação em ética económica em Portugal»<sup>15</sup>. O autor, além de apresentar o programa da disciplina de Ética Económica e Empresarial, que lecciona (na Faculdade de Economia da Universidade do Porto), fornece ainda elementos de interesse sobre: *a*) bibliografia e revistas especializadas, em diversas línguas (alemão, espanhol, francês, inglês, italiano e japonês); *b*) Universidades e Centros com ensino e investigação em ética económica e empresarial<sup>16</sup>.

Mas, poder-se-ia perguntar: a que se deve a extraordinária importância, actualmente atribuída ao chamado “poder ético” ou ao “poder da gestão ética”?

Não obstante, por vezes, ainda se detectarem pessoas que vêem um certo antagonismo entre ética e negócio, encontra-se cada vez mais generalizada a opinião segundo a qual a ética deve acompanhar o homem em todas as suas actividades, acções e circunstâncias. Noção análoga foi já preconizada por Philippe Laurent, no seu interessante artigo sobre “A empresa ética” (publicado na revista *Autrement*, n.º 100, 1988, dedicado precisamente à cultura de empresa), ao salientar:

«Ética das pessoas e ética dos sistemas, ética das funções e ética das situações, ética dos indivíduos e ética dos grupos constituídos, tantas perspectivas diferentes que se completam. A ética questiona a consciência dos homens no concreto das suas actividades; ela desperta liberdades através de escolhas, sem, portanto, impor uma solução precisa»<sup>17</sup>.

Em consequência do que se acaba de expor, não deve surpreender a publicação crescente de obras sobre o assunto, sugestivamente intituladas, por exemplo: *Ética, mercado e negócios*<sup>18</sup>, *A ética na empresa*<sup>19</sup>, *A empresa face aos seus valores*<sup>20</sup>, *Ética da gestão organizacional*<sup>21</sup>, *O poder da gestão ética* (1993)<sup>22</sup> ou a recentíssima obra, sob o título *The ethical organisation. Ethical theory and corporate culture* (da autoria de Alan Kitson e Robert Campbell, Londres, MacMillan Business, 1996). Como já foi anteriormente mencionado, a ética é também focada, regra geral, em trabalhos dedicados à cultura de empresa ou à formação cultural dos gestores. Entre estes, recordem-se os seguintes: Bruno Lassato, *Dirigeants. Le défi culturel* (1989)<sup>23</sup>; e Joseph Basil, *La nouvelle formation culturelle des cadres e dirigeants* (1991)<sup>24</sup>. É sabido que questões éticas estão relacionadas

com valores – daí o interesse da leitura de obras sobre esta temática, como, entre outras, a de Francesco Alberoni, intitulada precisamente *Valores* (1994)<sup>25</sup> –, bem como, em última análise, com a própria consciência individual. Esta, aliás, está contemplada entre as perguntas do chamado “questionário ético”. Dado que este se pode revelar um instrumento útil, quer para o gestor, quer para o próprio investigador, passo a transcrever um dos respectivos exemplos:

«AS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO ÉTICO

1. *É legal?*

Estarei a violar, quer o Direito Civil, quer a política da empresa?

2. *É equilibrado?*

Será justo para com todos os implicados, tanto a curto como a médio prazo?

Promover relações em que todos fiquem a ganhar?

3. *Como me vou sentir comigo próprio?*

Vou sentir-me orgulhoso? Gostaria que a minha decisão viesse publicada nos jornais? Gostaria que a minha família soubesse?»<sup>26</sup>.

Para finalizar esta alínea, recorde-se que, entre lucro e comportamentos ou acções éticas, além de não ter que existir, necessariamente, antagonismo, poderá e deverá haver mesmo conciliação. Com efeito, aquele deve ser integrado entre os próprios valores da organização. Sobre o assunto, já foi salientado por Charles Hampden-Turner, na já citada obra, *A empresa face aos seus valores*:

«O lucro é um ingrediente essencial de uma síntese de valores destinada a criar riqueza. É de algum modo uma espécie de levedura numa massa de ingredientes. Não é necessário nem envergonhar-se dele nem exaltá-lo. É mais uma ilustração de uma economia florescente que a prescrição dos objectivos de uma estratégia [...]. Integrar o lucro entre múltiplos critérios de avaliação é a melhor estratégia para se atirar para a frente»<sup>27</sup>.

Sentido análogo, embora por outras palavras, tem a seguinte expressão de José Manuel Moreira: «A ética é a economia de longo prazo»<sup>28</sup>. Aliás, já o próprio Werner Sombart, nos anos 1920, falava de «moral dos negócios»<sup>29</sup>.

### 3. POR UMA “NOVA HISTÓRIA” DE EMPRESAS

Não vou aqui focar a problemática – aliás, polémica – da “velha” e da “nova” história. Sobre o assunto, continua a ser de utilidade a leitura da conhecida e polémica obra da historiadora norte-americana Gertrude Himmelfarb, intitulada *The new history and the old* (1987). Quanto às relações entre a velha e a nova história, sublinha a autora:

«A História política, constitucional, diplomática, militar e intelectual continua a ser escrita por alguns eminentes historiadores seniores e mesmo por uns tantos

dos mais novos (Ainda que muitas vezes a velha história seja reescrita à luz da nova. Assim, a história política é quantificada e sociologizada, e a história intelectual – o estudo das ideias, convertido em história da *mentalidade* – ocupa-se da investigação das crenças e atitudes populares)». E acrescenta a mesma historiadora: «Assim, a velha história, se não inteiramente substituída, tem sido largamente desalojada. O que estava outrora no centro da profissão está agora na periferia. O que era definido como história é agora uma nota de rodapé à história»<sup>30</sup>.

A “invasão” da nova história – de acordo com o que se acaba de ler –, de certo modo ao longo do século XX mas, de forma mais acentuada, a partir dos anos 30, na sequência da fundação dos *Annales* (1929), por Marc Bloch e Lucien Febvre, tem vindo a reflectir-se em todos os ramos historiográficos. Com efeito, além do já referido anteriormente por Himmelfarb – a história política quantificou-se e tornou-se sociológica e a história da cultura deu origem à história das mentalidades –, poder-se-iam referir outros aspectos. De entre eles destacam-se: *a*) o extraordinário alargamento do objecto de estudo, deixando de se privilegiar os tradicionais factores político-militares para se prestar atenção redobrada a toda uma gama de temáticas, desde os grupos marginais ou minoritários ao quotidiano, da civilização material aos costumes, das grandes personalidades ao povo anónimo, das elites aristocráticas a todo o tipo de elites, etc.; *b*) passou a recorrer-se mais frequentemente à interdisciplinaridade, com evidentes contributos da sociologia, economia, geografia, literatura, arte, ciência e tecnologia, etc.; *c*) metodologicamente, além do estudo de fenómenos recorrentes e de massa – através da história dita social – têm vindo a ensaiar-se novos modelos, inclusive com a reabilitação da narrativa (também esta em novos moldes, na linha da proposta de Lawrence Stone) e o uso do contrafactual, pela “New Economic History”; *d*) a fonte escrita deixou de ser considerada de modo praticamente exclusivo, já que também outros tipos de fontes fornecem materiais relevantes para a história; *e*) o historiador tem vindo a ocupar-se também de períodos históricos cada vez mais próximos do seu tempo, como desde há muito já fazem sociólogos, economistas e geógrafos; a chamada “história do presente” reflecte essa tendência.

Obviamente que estas profundas transformações, verificadas na historiografia do nosso século, tinham necessariamente que se reflectir na história empresarial. Por isso, não me parece descabido falar de uma “velha” e de uma “nova” história de empresas. Como caracterizar uma e outra? De forma sucinta, eu diria que a “velha” história de empresa – ou, se se preferir, a história de empresa tradicional – apresenta as seguintes características:

- a*) por analogia e, naturalmente, sob influência da história político-militar institucional, privilegia o estudo das administrações, dos líderes, destacando os eventos mais espectaculares na história das organizações;

- b) é de índole essencialmente comemoracionista, como aliás se pode deduzir das circunstâncias em que ela própria é elaborada (por exemplo, a propósito do 50.º, 75.º, 100.º, 150.º aniversário), factor esse que surge frequentemente, de forma bem nítida, nos respectivos títulos;
- c) associado ao critério comemoracionista está um outro, que é o de enaltecer a organização e os seus principais responsáveis; dir-se-ia que, em momentos de “festa”, não há lugar para recordações menos agradáveis, neste tipo de obras, enquanto as crises e outros géneros de dificuldades ficam no “esquecimento”;
- d) por vezes elaboradas por amadores – inclusive por funcionários/colaboradores das próprias organizações –, nem sempre a metodologia se encontra actualizada, privilegiando-se a descrição, em prejuízo da explicação, e fazendo-se uma história essencialmente factual. Em contrapartida, o conhecimento das fontes – escritas e orais – e do funcionamento da organização revela-se vantajoso;
- f) verifica-se também uma certa tendência para secundarizar o estudo da mão-de-obra não dirigente, das instalações, da tecnologia e sua evolução e, bem assim, as relações da empresa com o exterior (meio envolvente, autarquias, Estado, etc.).

Acrescente-se que a “velha” história não é algo que pertença apenas ao passado, pois ainda se vai fazendo na actualidade, uma ou outra vez. Em certos casos, sob uma certa aparência de modernização, persistem algumas das características anteriormente apontadas. Ao invés, também a “nova” história de empresas, que vai começando a dar os primeiros passos, sente por vezes certa dificuldade em se libertar da tradição da sua antecessora. Neste sentido, não se tente encontrar um marco distintivo – cronológico ou em termos de obras propriamente ditas – entre a velha e a nova história. Trata-se de uma transição lenta, mais do que de uma ruptura. E, como acontece com qualquer produto da actividade humana – inclusive, obviamente, com a própria historiografia –, toda a história de empresa é “datada”, apresentando, por conseguinte, influências do contexto em que foi elaborada. Por exemplo, a tese de doutoramento do conhecido historiador francês François Caron, sobre a Companhia de Caminho-de-Ferro do Norte (França), de 1846 a 1937, elaborada fundamentalmente nos anos 1960, ainda tem muito nítida a marca da história quantitativa da primeira fase da revista *Annales* (anos 1930-50), em que aquela foi relevante. Comprova-o o facto de os grandes tópicos investigados terem sido:

- «1. a história dos preços pagos pela empresa;
2. a história dos custos, na qual se resumem todas as evoluções particulares dos factores;



3. a história das tarifas, preços de venda da empresa, por intermédio dos quais ela exerce influência sobre a evolução económica geral»<sup>31</sup>.

Um outro exemplo, também do âmbito da história ferroviária, é o de uma obra do historiador inglês Patrick O'Brien, *The new economic history of the railways*, publicada em 1977. Claro que se trata de um trabalho, elaborado segundo os cânones da nova história económica, o qual só poderia ter surgido na sequência do aparecimento e estruturação daquela, nos Estados Unidos da América e na Grã-Bretanha, nos anos 50 e 60<sup>32</sup>.

Como já foi recordado por um autor, «Clio foi sempre uma dama mundana, tão sensível aos ditames da moda como as outras ciências sociais»<sup>33</sup>.

Tendo presentes os “pecados” da velha história empresarial, não é difícil inferir que a nova história de empresas – em construção e que, como tudo leva a crer, muito se desenvolverá nos próximos anos – deve tentar explorar novos caminhos, através de um constante aperfeiçoamento teórico-metodológico. Assim, entre as preocupações de todos os que se dedicam à pesquisa, no âmbito da história organizacional, devem contar-se as seguintes:

- a) Em princípio, todos os tipos de empresas merecem ser estudados, dado que o conceito de empresa é bastante amplo. Como sublinha W. Sombart, empresa «é toda a realização de um plano a longo prazo, cuja execução exige a colaboração durável de várias pessoas animadas por uma única e mesma vontade»<sup>34</sup>. Daí que, embora sem esquecer a existência de factores mais ou menos favoráveis ou mesmo a necessidade de se estabelecerem prioridades, devam ser estudadas organizações com e sem fins lucrativos (recorde-se a obra de Peter Drucker, sobre estas últimas<sup>35</sup>), artesanais ou industriais, agrícolas, de transportes e comunicações ou outras prestadoras de serviços, pequenas, médias ou grandes, familiares ou sociedades anónimas, isoladas ou integradas em grandes grupos, etc.
- b) As empresas não existem nem se mantêm – e muito menos atingem o sucesso – apenas com fundadores, accionistas, gestores ou respectivas administrações. Estes elementos, fundamentais e imprescindíveis, sem dúvida, são condição necessária, mas não suficiente. Por isso, todos os colaboradores da organização – isto é, o conjunto dos seus recursos humanos – merecem ser contemplados na história das empresas, sublinhando o contributo de cada um e/ou do respectivo grupo em que se insere.
- c) Além dos recursos humanos, também os recursos materiais – em sentido amplo – devem ser investigados: capital, suas fontes e respectiva evolução; acessibilidade a matérias-primas; meios de comunicação e transportes; instalações e outros tipos de infra-estruturas; tecnologia e transformações nela verificadas a médio e longo prazo; contexto económico, social e político em

que a organização foi criada e no qual evoluiu; produtos, nos múltiplos aspectos de género, qualidade, imagem de marca e receptividade da parte do destinatário; inovação, nas suas diversas vertentes, desde há muito definidas por J. Schumpeter; os modelos de gestão adoptados e suas repercussões.

O historiador da empresa deve tentar compreender os factores que contribuíram para a criação/desenvolvimento de organizações de grande escala, que John F. Wilson, em *British Business History, 1720-1994* (1995), distribui por cinco grupos:

1. mercado e tecnologia;
2. estratégia de gestão;
3. adaptação organizacional;
4. instituições financeiras como suporte;
5. “status” no ambiente sociocultural envolvente, induzindo à inovação educativa e a uma certa “simpatia” do sistema legal instituído<sup>36</sup>.

De entre as numerosas facetas da realidade da empresa que a respectiva história deve integrar, destacarei seguidamente a *cultura*, de harmonia com os objectivos que me propus alcançar com o presente estudo.

#### 4. CULTURA EMPRESARIAL: PARTE INTEGRANTE DA NOVA HISTÓRIA DE EMPRESA

A cultura acompanha a empresa, desde a sua origem até à sua extinção. Por esse motivo, a perspectiva da cultura organizacional apresenta-se como um excelente meio, para esclarecimento de certos assuntos ou para completar a compreensão de outros. Na impossibilidade de, nas presentes circunstâncias, analisar o assunto de modo exaustivo, consideremos apenas alguns exemplos, das áreas dos recursos humanos, dos modelos de gestão e da tecnologia. Relativamente aos recursos humanos, há que estudar não só os quantitativos, os níveis salariais e outras recompensas ou a sua distribuição por sectores e especialidades, mas também outros aspectos, mais do foro cultural (intelectual, psicológico, afectivo, motivacional, etc.). Recorrendo, de novo, aos esclarecedores estudos de Sombart, este autor detectou, com perspicácia e argúcia, que, «se se desejar recorrer a uma imagem, pode representar-se a vida económica como composta de um corpo e uma alma. As formas nas quais se desenvolve a vida económica, formas de produção, da distribuição, organizações de toda a espécie, no interior das quais e com a ajuda daquelas o homem satisfaz as suas necessidades económicas, constituiriam o corpo económico, das quais faziam parte igualmente as condições do meio exterior. A este corpo se opõe precisamente o espírito económico, o qual com-

preende o conjunto das faculdades e actividades psíquicas que intervêm na vida económica: manifestações de inteligência, traços de carácter, juízos de valor, princípios determinando e regulando a conduta do homem económico»<sup>37</sup>.

Como também destaca o mesmo autor noutra das suas obras – *O apogeu do capitalismo* (1932) –, os homens constituem as “forças motrizes”, não só da história, em geral, como da vida económica, em particular. Assim, o autor sublinha: «Esta força motriz [...] não é outra senão o homem vivo, com as suas aspirações, seus objectivos, seus impulsos involuntários; o homem vivo, com os seus pensamentos e as acções»<sup>38</sup>. Partindo destes pressupostos, os colaboradores de qualquer organização, na sua actuação concreta, devem ser estudados não apenas como elementos estatísticos e de forma anónima, mas também como pessoas. Neste sentido, há que averiguar: sua origem familiar e social, formação, formal e informal, autoformação, contactos, vivências e experiências, actuação, etc. Luís Rosa, na obra já citada (*Cultura empresarial. Motivação e liderança*, 1994), reforça o acabado de focar, nos seguintes termos:

«A origem social do fundador, o seu percurso, as suas experiências, o seu meio religioso e ético, marcam também a fundação da empresa. Muitas vezes a fundação corresponde a um desafio que envolve originalidade, atitudes não conformistas e visão futurista das necessidades sociais. Na investigação da cultura empresarial [ao que eu acrescentaria, e da própria história da empresa] é aconselhável partir da hipótese de que o fundador, mesmo longínquo, é fonte de informação para a cultura actual da empresa»<sup>39</sup>.

Segundo as perspectivas acabadas de expor, urge estudar os indivíduos – através da biografia, ultimamente em vias de reabilitação – e os próprios grupos, estruturados consoante a formação, as funções desempenhadas ou as subculturas que partilham, para o que a prosopografia dará um bom auxílio. Também o estudo das elites – no sentido mais actualizado do conceito, considerando os melhores em cada grupo ou esfera de actuação – e da própria mobilidade social, no seio das respectivas empresas, deve fazer parte do programa da nova história organizacional. Diversamente do que sucedia há algumas décadas – até aos anos 60 –, a história das empresas, do ponto de vista sociocultural, não pode restringir-se ao estudo do movimento operário, já que este constitui apenas um de diversos factores, entre outros igualmente significativos.

Num interessante artigo recentemente publicado em Espanha, de Mercedes Cabrera e Fernando Rey – intitulado «Entre la condena y el olvido a Los empresarios y sus organizaciones en la historia española»<sup>40</sup> –, pode ler-se, sobre a questão em foco:

«Empresários e patrões, organizados em associações, converteram-se desde então [desde a I Guerra Mundial] numa peça básica da realidade contemporânea. [...] O estudo de empresários e patrões, organizados ou individualmente, seja como agentes económicos no mercado, seja nas suas relações com os sindicatos

operários, na sua função de grupos de pressão sobre a administração, ou nos seus contactos de reciprocidade ou de confronto com o poder político, constituem um campo privilegiado de dimensões inesgotáveis». Após notarem que se trata de um domínio historiográfico ainda pouco desenvolvido, os autores acrescentam: «Tanto a história económica como a história social, a história política e, inclusive, a história das mentalidades, têm algo a fornecer, já que a história destes grupos sociais não se ajusta apenas a uma das suas parcelas. Poderia dizer-se que se encontra a meio caminho entre todas elas. Isto tem constituído, sem dúvida, um obstáculo adicional ao seu desenvolvimento»<sup>41</sup>.

No que se refere aos modelos de gestão, também aqui a história e a cultura organizacionais têm muito que investigar. Embora já se conheçam alguns traços da evolução histórica da gestão como actividade, é necessário, através do estudo de casos, ir muito mais além. É que não houve um único modelo, mas uma grande diversidade de casos. Mesmo a nível da chamada empresa familiar, a gestão pode ser altamente centralizada ou partilhada. A partilha, umas vezes faz-se entre elementos das próprias famílias, enquanto noutros casos se torna necessário recrutar gestores no exterior do âmbito familiar. Por outro lado, de uma gestão essencialmente empírica e feita quase só da própria experiência, passou-se progressivamente a uma gestão profissionalizada, à medida que os primeiros capitães de indústria – ou de outro tipo de actividades – começaram a enviar seus filhos para Universidades, com o fim de estudarem engenharia ou economia, finanças, gestão, etc. Este processo, que remonta já aos finais do século passado, não tem deixado de se acentuar no último meio século. A formação académica – e estamos, de novo, no âmbito da cultura – passou a ser assim um elemento decisivo para se poder manter a (ou ascender à) posição de líder empresarial. Assim, a história das organizações não pode deixar de estudar, a montante, a formação e o investimento em capital humano, cuja importância, a partir do conhecido estudo de Gary Becker<sup>42</sup>, tem sido geralmente reconhecida. E que sabemos nós acerca da alegada “lei das três gerações”, quanto à sucessão familiar de empresários? Duvido que, face ao reduzido número de “case-studies” realizado, se possa admitir, sem mais, a existência da referida lei. Entretanto, alguns contributos vão sendo dados, como, no caso de Portugal, a publicação recente do livro de Maria das Dores Guerreiro, sob o título *Família na actividade empresarial. PME em Portugal* (Oeiras, Celta Editora, 1996).

Também a orientação escolar, dada por empresários/gestores aos seus filhos, teve por certo repercussões na evolução dos negócios, o que convirá investigar. Recorde-se a tese já formulada, para o caso inglês, segundo a qual, um dos motivos que levou a Inglaterra a perder posição de líder, durante a 2ª revolução industrial, se deveu sobretudo ao facto de os industriais guiarem os seus filhos para cursos nos quais aprendessem a ser “gentlemen”, em vez de cientistas, engenheiros ou gestores<sup>43</sup>. Comentando a mencionada tese, John F. Wilson afirma que o con-

ceito de “aristocratização” tem pouca credibilidade, mas revela a reduzida atenção que os historiadores têm dedicado à cultura de empresa<sup>44</sup>.

Tem sido sublinhado, por diversos autores – desde Max Weber, W. Sombart, Joseph Schumpeter e outros – o papel crucial desempenhado pelo empresariado no sistema capitalista ou, genericamente falando, na economia contemporânea. O assunto continua a manter toda a pertinência e, por isso mesmo, a ser objecto de estudo. Por exemplo, Paul H. Wilken, na sua obra intitulada *Entrepreneurship. A comparative and historical study* (1979), procurou dar resposta às seguintes duas questões:

- 1.<sup>a</sup> Quão importante é o empresariado para o crescimento e o desenvolvimento económico?
- 2.<sup>a</sup> Que condições, económicas, sociais e psicológicas conduzem à sua emergência?<sup>45</sup>

Ainda de acordo com o autor citado, os seguintes factores influenciam a emergência do empresariado:

*Factores económicos:* capital, mão-de-obra, matérias-primas, tecnologia e mercado.

*Factores não económicos:* legitimidade do empresariado, mobilidade social, ideologia e factores psicológicos<sup>46</sup>.

Questões deste tipo, além de muitas outras, devem ser formuladas pelos que se dedicam à nova história das empresas, a fim de que, logo que possível, se obtenham as respostas adequadas.

No que respeita à tecnologia, também muito há que investigar, segundo a perspectiva da nova história empresarial. Como é sabido, uma das características mais relevantes da história contemporânea está relacionada com o desenvolvimento vertiginoso da ciência e da técnica. Por isso, já foi sublinhado por Sombart:

«É impossível compreender a natureza característica do homem económico moderno, sem ter em conta a orientação particular da técnica, sobretudo da técnica da produção e dos transportes, no decurso dos últimos cinco séculos». Mas o autor acrescenta, como que recordando que a técnica possui uma dignidade que nem sempre lhe é reconhecida: «Ela própria, a “técnica” não é uma “condição social”, mas um bem espiritual»<sup>47</sup>.

Por esta via, o autor aproximava-se dos enciclopedistas/iluministas de Setecentos, que pugnaram para que Belas-Artes e artes mecânicas tivessem um estatuto semelhante, pondo-se fim à subalternidade destas àquelas, o que se tornara patente desde a Antiga Grécia.

O estudo da evolução da tecnologia – «*conhecimento de princípios gerais* ou dos *processos usados na produção*», como escreveu Ruy Gama, na obra sobre

*A Tecnologia e o trabalho na história* (1987)<sup>48</sup> – relaciona-se com diversos aspectos, tais como transferência, invenção e inovação, assim como o grau de receptividade em relação a esta. Admitindo, como hipótese plausível, que a receptividade à inovação aumenta com a elevação do nível educativo e cultural, não será esta uma das vias importantes através das quais as organizações alcançam o sucesso? Trata-se de mais um terreno ainda insuficientemente explorado pela história empresarial. Um dos processos por vezes utilizados, para conhecer novos avanços tecnológicos, foi o da chamada espionagem industrial. Em que medida é que ele foi usado pelas organizações? E como conciliar essa actuação com a ética organizacional, já anteriormente referida?

Refira-se ainda, para concluir, que à história de empresa, segundo uma perspectiva actualizada de rigor científico, caba ainda um papel desmistificador. Acerca da origem humilde de um número considerável de empresários de sucesso, foi notado por Marc Casson, na obra sob o título *The entrepreneurship. An economic theory* (1995):

«Uma das principais razões pelas quais o empresário se tornou um herói cultural do capitalismo reside no facto dele ser capaz de subir de uma origem humilde a uma posição de poder e de “status”. A sua carreira reafirma o ideal de uma sociedade aberta, na qual um não privilegiado pode alcançar notoriedade, com base apenas no seu mérito pessoal»<sup>49</sup>.

Todavia, só o desenvolvimento da história de empresas nos poderá elucidar acerca dos casos concretos em que se verificou a referida mobilidade social e, bem assim, que factores é que, de modo especial, facilitaram ou dificultaram a referida ascensão. É provável que, em certos casos, se tenha pintado o quadro/ponto de partida com tintas demasiado carregadas, a fim de fazer realçar o mérito de, não obstante as origens humildes, ter sido possível alcançar-se posição cimeira, integrando a respectiva elite de empresários, em determinado ramo<sup>50</sup>.

Também será importante investigar como é que se conquista, a médio e longo prazo, um enorme prestígio, atingido por certas marcas ou produtos, de tal modo que, através da simples visualização do logotipo, associamos, de imediato, o(s) respectivo(s) produto(s)/serviço(s) à qualidade de excelência a que nos habituámos. Que estratégias foram adoptadas, até se chegar a tal situação e como continuar a proceder, para não perder o lugar alcançado no pódio?

É tempo de concluir. Julgo ter mostrado como, numa história de empresa, que se pretenda efectivamente nova, o estudo da cultura – ou, de modo mais adequado, das culturas – não pode estar ausente.

NOTAS

\*. O texto que ora se publica, mais completo e anotado, foi inicialmente apresentado numa comunicação ao II Congresso Brasileiro de História Económica<sup>3</sup>.<sup>a</sup> Conferência Internacional de História de Empresas, realizado na Universidade Fluminense (Niterói – Rio de Janeiro, 13-16/10/1996).

<sup>1</sup> Alain Beltran e Michèle Ruffat, *Culture d'entreprise et histoire*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1991.

<sup>2</sup> A “gestão pela cultura” é um dos tópicos da obra de Albino Lopes e Luís Reto, *Identidade da empresa e gestão pela cultura*, Lisboa, Ed. Sílabo, 1990.

<sup>3</sup> Malcolm Munro-Faure e Lesley Munro-Faure, *The success culture. How to build an organization with vision and purpose*, Londres, Pitman Publishing, 1996.

<sup>4</sup> *Idem*, p. XVII.

<sup>5</sup> Como se deduz do subtítulo da seguinte obra, de Marc Fumarioli, *L'État culturel. Essai sur une religion moderne*, Paris, Ed. de Fallois, 1991.

<sup>6</sup> M. Munro-Faure e L. Munro-Faure preferem a noção de “líder” à de “gestor” (*op. cit.*, p. 22-29).

<sup>7</sup> Daniel Bollinger e Geert Hofstede, *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris, Les Éditions d'Organisation, 1991.

<sup>8</sup> Artigo publicado em *Archétypon*, ano 2, n.º 8, 1995, p. 1-16.

<sup>9</sup> Somente a título de exemplo, leiam-se as seguintes obras: Shuji Hayashi, *Culture and management in Japan*, Tóquio; University of Tokyo Press, 1988, Adriano Freire, *Gestão empresarial japonesa. Lições para Portugal*, Lisboa, Ed. Verbo, 1995.

<sup>10</sup> Helen Bloom *et al.*, *L'art du management européen* (trad. do inglês). Prefácio de Bertrand Collomb, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1994, p. 30.

<sup>11</sup> Jean-Marcel Kobi e Hans Wuthrich, *Culture d'entreprise. Modes d'action*, Paris, Nathan, 1991, p. 9.

<sup>12</sup> S. Hayashi, *op. cit.*, p. 36.

<sup>13</sup> Wally Olins, *Corporate identity. Making business strategy visible through design*, reimp., Londres, Thames and Hudson, 1991, p. 7.

<sup>14</sup> Assim sucede no curso de licenciatura em Gestão e Desenvolvimento Social, do Pólo de Viseu do Centro Regional das Beiras da Universidade Católica Portuguesa, no âmbito de cuja disciplina já foram publicados alguns trabalhos (José M. Amado Mendes, «Cultura de empresa: uma nova dinâmica organizacional», *Gestão e Desenvolvimento*, 1, 1992, p. 49-57; António Rafael Amaro, «A cultura organizacional e o(s) poder(e)s da história na estruturação da identidade de empresa», *Gestão e Desenvolvimento*, 2, 1993, p. 97-115).

<sup>15</sup> José Manuel Moreira, *Ética, Economia e Política*, Porto, Lello & Irmãos-Editores, 1996, p. 225-246.

<sup>16</sup> Acerca dos dados fornecidos na referida alínea b, o autor esclarece (*op. cit.*, na nota anterior, p. 244, em nota): «No essencial, transcreve-se o Apêndice do atrás citado livro de Adela Cortina, *Ética de la empresa*». Trata-se da obra com o subtítulo *Claves para una nueva cultura empresarial*, Ed. Tratta, Madrid, 1994.

<sup>17</sup> Philippe Laurent, «L'entreprise éthique», *Autrement*, série “Mutations”, n.º 100, Setembro de 1988 (número monográfico, subordinado ao tema: “Le culture de l'entreprise. Mutations, valeurs, cultures”), p. 231.

<sup>18</sup> Domènec Melé Carné (coord.), *Ética mercado y negocios. II Coloquio de Ética Empresarial y Económica*, Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra, 1994.

- <sup>19</sup> Antonio Argandoña, *La ética en la empresa*, col. "Punto de Vista", Madrid, Instituto de Estudios Economicos, 1994.
- <sup>20</sup> Charles Hampden-Turner, *L'entreprise face à ses valeurs. Cartographier les tensions et développer la synergie*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1992.
- <sup>21</sup> Francis J. Aguilar, *Managing corporate ethics. Learning from America's Ethical companies how to supercharge business performance*, Nova Iorque-Oxford, Oxford University Press, 1994.
- <sup>22</sup> Vincent Peale, *O poder da gestão ética* (trad. do inglês), Lisboa, Difusão Cultural, 1993.
- <sup>23</sup> Paris, Ed. Nathan, 1989.
- <sup>24</sup> Com prefácio de Jean Guittou, Paris, J.-M. Collet, 1991.
- <sup>25</sup> Trad. do italiano, Venda Nova, Bertrand Editora, 1994.
- <sup>26</sup> K. Blanchard e N. V. Peale, *op. cit.*, p. 27.
- <sup>27</sup> Ch. Hampden-Turner, *op. cit.*, p. 261-262.
- <sup>28</sup> J. M. Moreira, *op. cit.*, p. 131.
- <sup>29</sup> Werner Sombart, *Le bourgeois. Contribution à l'histoire morale et intellectuelle de l'homme économique moderne* (trad. do alemão), Paris, Payot, 1926, p. 151-154.
- <sup>30</sup> Gertrude Himmelfarb, *The New History and the Old. Critical Essays and Reappraisals*, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press, 1987, p. 4.
- <sup>31</sup> François Caron, *Histoire d'exploration d'un grand réseau. La compagnie de Chemin de Fer du Nord. 1846-1937*, Paris, Mouton, 1973, p. 38.
- <sup>32</sup> Patrick O'Brien, *The new economic history of the railways*, Londres Croom, Helm, 1977.
- <sup>33</sup> Barry Supple, *apud* Pedro Fraile, «La historia economica como disciplina independiente: una perspectiva historica», Juan Hernández Ancheu e José Luis García Ruiz (compiladores), *Lecturas de historia empresarial*, Madrid, Ed. Civitas, 1994, p. 45.
- <sup>34</sup> W. Sombart, *Le bourgeois*, p. 68.
- <sup>35</sup> Peter F. Drucker, *As organizações sem fins lucrativos* (trad. do inglês), Lisboa, Difusão Cultural, 1994.
- <sup>36</sup> John F. Wilson, *British Business history, 1720-1994*, Manchester, Manchester University Press, 1995, p. 84.
- <sup>37</sup> W. Sombart, *op. cit.*, p. 9.
- <sup>38</sup> Werner Sombart, *L'apogée du capitalisme* (trad. do alemão), t. I, Paris, Payot, 1932, p. 27.
- <sup>39</sup> L. Rosa, *op. cit.*, p. 26.
- <sup>40</sup> J. Hernández Andreu e J. L. García Ruiz (compiladores), *op. cit.*, p. 51-74.
- <sup>41</sup> *Idem*, p. 54.
- <sup>42</sup> Gary S. Becker, *Human capital. A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, Nova Iorque, National Bureau of Economic Research, 1964.
- <sup>43</sup> John F. Wilson, *op. cit.*, 114.
- <sup>44</sup> *Ibidem*.
- <sup>45</sup> Paul H. Wilken, *Entrepreneurship. A comparative and history study*, New Jersey, Ablex Publishing Corporation, 1979, p. 22.
- <sup>46</sup> *Idem*, p. 250-264.
- <sup>47</sup> W. Sombart, *Le bourgeois*, p. 387.
- <sup>48</sup> São Paulo, Nobel/EDUSP, 1987, p. 62.
- <sup>49</sup> Mark Casson, *The entrepreneurship. An economic theory*, reimp. Vermont (EUA), Gregg Revivals, 1995, p. 347.



<sup>50</sup> Sobre outras problemáticas, relacionadas com a temática, ver Carlos Bastien, *História Empresarial – I (Relatório científico-pedagógico apresentado no âmbito de provas de agregação, Lisboa)*, 1996, e respectiva bibliografia (Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, policopiado).

## BIBLIOGRAFIA

- AGUILAR, Francis J. (1994), *Managing corporate ethics. Learning from America's Ethical companies how to supercharge business performance*, Nova Iorque-Oxford, Oxford University Press.
- AMARO, António Rafael (1993), «A cultura organizacional e o(s) podere(es) da história na estruturação da identidade de empresa», *Gestão e Desenvolvimento*, 2, p. 97-115.
- ARGANDOÑA, Antonio (1994), *La ética en la empresa*, col. “Punto de Vista”, Madrid, Instituto de Estudios Economicos.
- BASTIEN, Carlos (1996), *História Empresarial – I (Relatório científico-pedagógico apresentado no âmbito de provas de agregação)*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão (policopiado).
- BECKER, Gary S. (1964), *Human capital. A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, Nova Iorque, National Bureau of Economic Research.
- BELTRAN, Alain e RUFFAT, Michèle (1991), *Culture d'entreprise et histoire*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- BLOOM, Helen *et al.* (1994), *L'art du management européen* (trad. do inglês). Prefácio de Bertrand Collomb, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- BOLLINGER, Daniel e HOFSTEDE, Geert (1991), *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris, Les Éditions d'Organisation.
- CARON, François (1973), *Histoire d'exploration d'un grand réseau. La compagnie de Chemin de Fer du Nord. 1846-1937*, Paris, Mouton.
- CASSON, Mark (1995), *The entrepreneurship. An economic theory*, reimp. Vermont (EUA), Gregg Revivals.
- CORTINA, Adela (1994), *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*, Ed. Tratta, Madrid.
- DRUCKER, Peter F. (1994), *As organizações sem fins lucrativos* (trad. do inglês), Lisboa, Difusão Cultural.
- FRAILE, Pedro (1994), «La historia economica como disciplina independente: una perspectiva historica», Juan Hernández Ancheu e José Luis García Ruiz (compiladores), *Lecturas de historia empresarial*, Madrid, Ed. Civitas.
- FREIRE, Adriano (1995), *Gestão empresarial japonesa. Lições para Portugal*, Lisboa, Ed. Verbo.
- FUMARIOLI, Marc (1991), *L'État culturel. Essai sur une religion moderne*, Paris, Ed. de Fallois.
- HAMPDEN-TURNER, Charles (1992), *L'entreprise face à ses valeurs. Cartographier les tensions et développer la synergie*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

- HAYASHI, Shuji (1988). *Culture and management in Japan*, Tóquio; University of Tokyo Press.
- HIMMELFARB, Gertrude (1987), *The New History and the Old. Critical Essays and Reappraisals*, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press.
- HOFSTEDE, Geert (1997), *Culturas e organizações. Compreender a nossa programação mental* (trad. do inglês), Lisboa, Ed. Sílabo.
- KOBI, Jean-Marcel e WUTHRICH, Hans (1991), *Culture d'entreprise. Modes d'action*, Paris, Nathan.
- LAURENT, Philippe (1988), «L'entreprise éthique», *Autrement*, série "Mutations", n.º 100.
- LOPES, Albino e RETO Luís (1990), *Identidade da empresa e gestão pela cultura*, Lisboa, Ed. Sílabo.
- MELÉ CARNÉ, Domènec (coord.) (1994), *Ética mercado y negocios. II Coloquio de Ética Empresarial y Económica*, Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra.
- MENDES, José M. Amado (1992), «Cultura de empresa: uma nova dinâmica organizacional», *Gestão e Desenvolvimento*, 1, p. 49-57.
- MOREIRA, José Manuel (1996), *Ética, Economia e Política*, Porto, Lello & Irmãos-Editores.
- MUNRO-FAURE, Malcolm e MUNRO-FAURE, Lesley (1996), *The success culture. How to build an organization with vision and purpose*, Londres, Pitman Publishing.
- O'BRIEN, Patrick (1977), *The new economic history of the railways*, Londres Croom, Helm.
- OLINS, Wally (1991), *Corporate identity. Making business strategy visible through design*, reimp., Londres, Thames and Hudson.
- PEALE, Vincent (1993), *O poder da gestão ética* (trad. do inglês), Lisboa, Difusão Cultural.
- SOMBART, Werner (1926), *Le bourgeois. Contribution à l'histoire morale et intellectuelle de l'homme économique moderne* (trad. do alemão), Paris, Payot.
- SOMBART, Werner (1932), *L'apogée du capitalisme* (trad. do alemão), t. I, Paris, Payot.
- WILKEN, Paul H. (1979), *Entrepreneurship. A comparative and history study*, New Jersey, Ablex Publishing Corporation.
- WILSON, John F. (1995), *British Business history, 1720-1994*, Manchester, Manchester University Press.