

AS OLARIAS EM SÃO PEDRO DO CORVAL. Vulnerabilidades e estratégias

Célia Quintas, Orlando Garcia, Henrique Machado

O presente artigo pretende dar conta dos resultados obtidos através da realização de um estudo, de cariz etnometodológico, no âmbito do programa PEPS - Programa de Emprego e Protecção Social, que se destina a financiar diversas actividades, designadamente empresas e actividades culturais. A Universidade Autónoma de Lisboa no âmbito do CEACS-Centro de Estudos Aplicados em Ciências Sociais, concorreu à seguinte medida:

- Apoio ao desenvolvimento do artesanato e do património natural, cultural e urbanístico.

Neste sentido foi desenvolvido um projecto que pretendeu, num período de seis meses, responder às seguintes questões:

- Quais são as causas que conduziram as empresas artesanais, ligadas à olaria de São Pedro do Corval a uma situação de vulnerabilidade socioeconómica?
- Que estratégias podem ser esboçadas no sentido de minimizar ou reduzir a situação de vulnerabilidade em que se encontram estas unidades produtivas.

1. Objectivos da investigação

Os objectivos formularam-se tendo em conta as questões supra enunciadas. Neste sentido pretendemos realizar um diagnóstico que permita compreender as causas que conduziram à fragilidade socioeconómica, de um conjunto de empresas de olaria situadas no Concelho de Reguengos de Monsaraz.

Posteriormente pretendemos propor um conjunto de medidas de intervenção conducentes a uma estratégia pró-activa com o intuito de requalificar, modernizar e inovar estas unidades, repondo o circuito virtuoso de desenvolvimento local.

2. Estratégia de diagnóstico e prospectiva: a metodologia das nuvens e a análise SWOT.

Para a realização da análise de diagnóstico e prospectiva utilizou-se, de forma privilegiada, a metodologia SWOT. Com efeito este instrumento pretende contribuir para a reflexão estratégica sobre o funcionamento das empresas, sendo um instrumento de análise e de avaliação do conjunto de competências tecnológicas, industriais e comerciais destas organizações.

A análise SWOT criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen constitui uma abordagem que estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: os pontos fortes e os pontos fracos na contextualização interna; as oportunidades e as ameaças na envolvente externa.

A articulação da análise SWOT com a metodologia das nuvens (no quadro dos processos participativos preconizados pela MEL / Matriz de Enquadramento Lógico) permite reconstituir uma visão colectiva da realidade de uma organização.

A análise SWOT pretende fazer o diagnóstico sobre o posicionamento estratégico das empresas, neste sentido pretende definir as relações existentes entre pontos fortes e fracos da empresa. Pretende também compreender as tendências mais importantes que se verificam no meio envolvente global, e na conjuntura económica (PME Negócios s.d.).

3. Reguengos de Monsaraz- características do Concelho

O Concelho de *Reguengos de Monsaraz* fica a uma distância de cerca de 37 km de Évora, a capital de Distrito, e 30 km de *Vila Viçosa*. Ocupa uma área de 444 km quadrados e é constituído por cinco Freguesias:

- *Campinho* com cerca de 1.160 habitantes; *Campo* com 1.080 habitantes; *Corval* com 1.900 habitantes; *Monsaraz* com 1.200 habitantes e *Reguengos de Monsaraz* com 6.321 habitantes.

As principais actividades económicas do Concelho são, essencialmente, a agricultura, o artesanato, cuja maior expressão reside nas olarias situadas em *São Pedro do Corval* e o pequeno comércio.

3.1. A viticultura e a olaria

A produção vitivinícola e a olaria desde cedo aparecem ligadas, constituindo importantes actividades no Concelho. Com efeito, refere Orlando Ribeiro "(...) a originalidade do Alentejo consiste em ter conservado, de uma herança mediterrânea, o vasilhame para líquidos, principalmente para vinho, preparados e guardados no resto do país em pipas e tonéis de madeira. Neste sentido, é uma das expressões da civilização do barro própria desta região (...).

As vasilhas chamam-se talhas ou potes e podem ter dois metros e meio de altura, capacidade para dois mil litros e pesar 700 ou 800 kg. Aí se lança o mosto com o bagaço para fermentar, mudado depois para outras talhas semelhantes. Em baixo têm um buraco onde se mete o pipo, por cima são cobertas com papel ou pele de cabra como a dos odres (...)" (Ribeiro, Orlando em Conde, M^a Antónia, 1996 : 7).

3.2. São Pedro do Corval: história e toponímia

São grandes as dificuldades para descrever o percurso histórico da freguesia devido às escassas referências, sendo essas mesmas referências provenientes de uma mesma fonte setecentista, o Padre Luís Cardoso.

Diz-nos a referida fonte no "Dicionário Geográfico" em notícia histórica de 1751 que, "*o pároco desta freguesia era também cura, sendo esta zona muito abundante em vinho, trigo, centeio e cevada.*"

Em 1936, Américo Costa no "Dicionário Geográfico", diz-nos que: "*Corval, também conhecido por Aldeia do Mato, tem posto de correios, posto de registo civil, casas de espectáculo e recreio, filarmónica, farmácia, fábrica de curtumes, louça de barro, tijolos, moagens e lagares de azeite. Tem juiz de vintena sujeito ao Governo das Justiças de Monsaraz e em outro tempo foi couto.*"

Em 1839 aparece referenciado na Comarca de Elvas e em 1852 na Comarca de Monsaraz.

3.3. A olaria em São Pedro do Corval

A importância da prática da olaria na economia da aldeia foi sempre relevante, já em 1905 existiam 30 olarias em S. Pedro do Corval, sendo quatro de talhas para o vidro e seis de tarefas para a aguardente, o que demonstra a importância da localidade também na produção vinícola¹.

Através de dados da Junta de Freguesia do Corval, em 2002 existiam na Freguesia 34 olarias, 50 Mestres oleiros, 3 aprendizes, 16 serventes, 123 pintores (essencialmente do sexo feminino), para além de cerca de 47 pintores que trabalham em casa à peça. Temos, no total, um conjunto de 270 pessoas ligadas directamente à actividade.

Não dispomos de uma actualização destes dados para 2008, embora se encontrem actualmente em funcionamento 29 olarias que conheceram uma significativa redução de mão-de-obra.

Em suma, se tivermos em conta os indivíduos que são directamente abrangidos pelas actividades referidas, e também os que indirectamente são abrangidos por elas, encontramos aqui uma quebra do ciclo virtuoso e da capacidade detida até agora, para fixar uma parte significativa da população.

É neste panorama em que a olaria apresenta raízes históricas seculares, associadas, certamente, a aprendizagens e adaptações sucessivas aos diversos contextos, que pretendemos desenvolver o nosso estudo.

4. Pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças das olarias de São Pedro do Corval

O presente estudo, como foi referido, pretendeu realizar uma abordagem sobre as dinâmicas de crise vividas pelas olarias de São Pedro do Corval e ao mesmo tempo construir uma resposta estratégica face a essa mesma crise.

Tendo em conta as grandes perspectivas teóricas que caracterizam, *grosso modo*, as teorias do desenvolvimento: a lógica funcionalista e a lógica territorialista, consideramos que o nosso trabalho reflecte essencialmente a lógica territorialista.

A estratégia territorialista construiu uma perspectiva de desenvolvimento endógeno ou desenvolvimento a partir de baixo. Com efeito, é através da mobilização das populações e das suas organizações que se encontram as soluções que deverão originar o processo de desenvolvimento (Amaro, 1990:41).

Para Roque Amaro (1990), esta definição pressupõe a existência de uma *identidade* ligada à noção de pertença territorial e pressupõe também uma *solidariedade territorial* portadora de novas lógicas.

A abordagem intensiva realizada implicou um envolvimento dos actores directamente ligados a esta problemática. Para o efeito foram organizados workshops nos quais participaram *empresários*, ligados à olaria de São Pedro do Corval, *investigadores* ligados ao estudo desta problemática e *designers*.

A partir da metodologia SWOT, foram delimitadas as grandes linhas de resultados obtidos, ligados à *produção* e à *comercialização* dos produtos da olaria.

¹ idem ibidem.

4.1. Pontos fortes e oportunidades – A Produção

Assim, no âmbito da produção surgem os seguintes conceitos associados: produção com mais *qualidade*, *associativismo* ou *parcerias* com outros oleiros ou com designers e artistas. Esta constatação pode ser traduzida pela afirmação de um oleiro no âmbito dos workshops:

“Criar oportunidades e parcerias com a participação de pessoas exteriores a S. Pedro do Corval, que poderiam utilizar as olarias para desenvolver produtos”.
(oleiro 1)

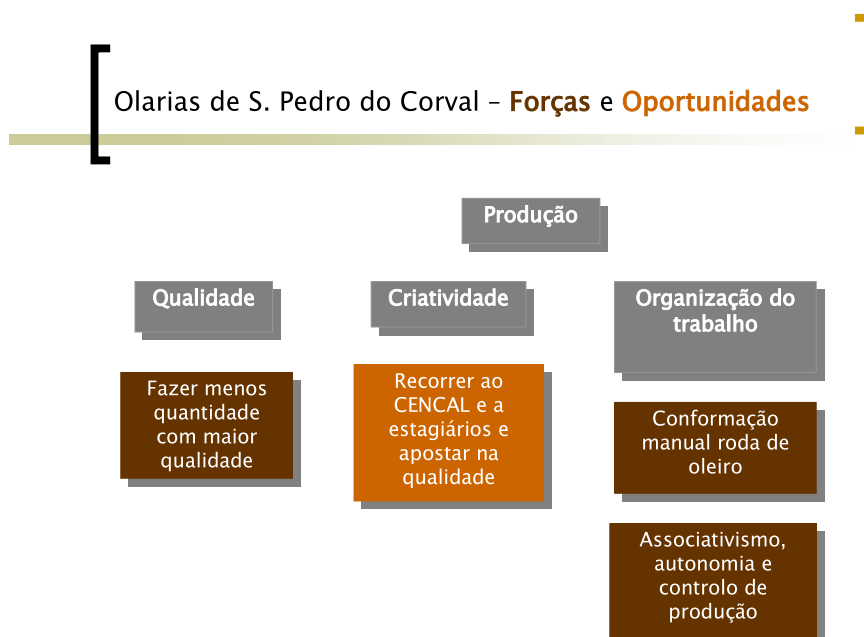
Refere-se também a necessidade de recuperação do trabalho manual e do *controlo da produção* em quantidade e qualidade.

A informação produzida foi arrumada em três grandes eixos de análise:

- Qualidade;
- Criatividade;
- Organização do Trabalho.

O que permitiu a seguinte arrumação esquemática:

Esquema nº 1



Fonte: As olarias de São Pedro do Corval: Vulnerabilidades e Estratégias: 2005.

4.2. Pontos fortes e oportunidades - A Comercialização

No campo da comercialização surgem os seguintes conceitos: *selo de qualidade*, *valorização*, *divulgação* e *promoção* do produto, à intensificação do *prestígio de São Pedro* em termos de artesanato, *parcerias* e *matérias-primas*.

Estes elementos foram integrados nos seguintes eixos de análise:

- Estratégia de mercado própria;
- Comercialização;
- Linha de comercialização.

Obtivemos, assim, a seguinte arrumação esquemática:

Esquema n.º 2



Fonte: As olarias de São Pedro do Corval: Vulnerabilidades e Estratégias: 2005.

A *qualidade* e o *associativismo* emergem como factores comuns a valorizar em termos de produção e comercialização.

4.3. Pontos fracos e ameaças – A produção

A análise das fraquezas e ameaças centra-se sempre em torno de uma constatação fundamental: faltam clientes. Esta posição pode ser ilustrada pela afirmação de alguns oleiros:

“Vende-se pouco” (oleiro 1)

“Antes eu tinha clientes que chegavam à minha oficina e diziam: isto é tudo para mim. Agora isso acabou, uma prateleira é 20% dos que eu tenho na loja e representa 70% das vendas, isto diz tudo.” (oleiro 2)

Algumas explicações são depois avançadas para esta significativa redução nas vendas:

“Falta inovação, a tradição continua mas devia haver mais variedade para o público”. (oleiro 3)

“*A máquina limita a criatividade*”. (oleiro 2)

“*A entrada de produção estrangeira aumenta a dificuldade, mais concorrência*”. (oleiro 2).

Neste sentido emergem dos *workshops* alguns elementos que poderão contribuir para realizar um diagnóstico de situação.

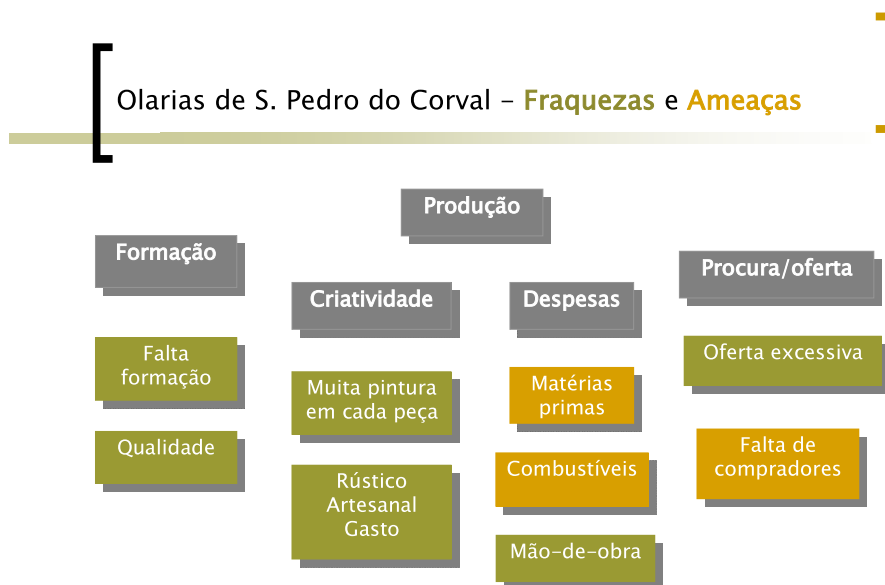
Assim alguns conceitos fundamentais que surgem associados às fraquezas e ameaças para as olarias.

Desde logo emergem factores como: a falta de *formação*, a *pintura*, as *despesas*, com matéria-prima, combustíveis e mão-de-obra e o desajustamento entre a produção que é excessiva e a procura que diminui. Estes factores foram enquadrados nos seguintes eixos de análise:

- Formação;
- Criatividade;
- Despesas;
- Procura/oferta.

O que permitiu a seguinte organização esquemática:

Esquema n.º 3



Fonte: As olarias de São Pedro do Corval: Vulnerabilidades e Estratégias: 2005.

4.4. Pontos fracos e ameaças - A Comercialização

A análise da comercialização destaca alguns factores fundamentais e explicativos da crise da olarias: a *perda de clientes*, a dificuldade de chegar ao *público alvo*, a *concorrência* acrescida, a *imagem gasta* dos produtos de São Pedro, *os custos de*

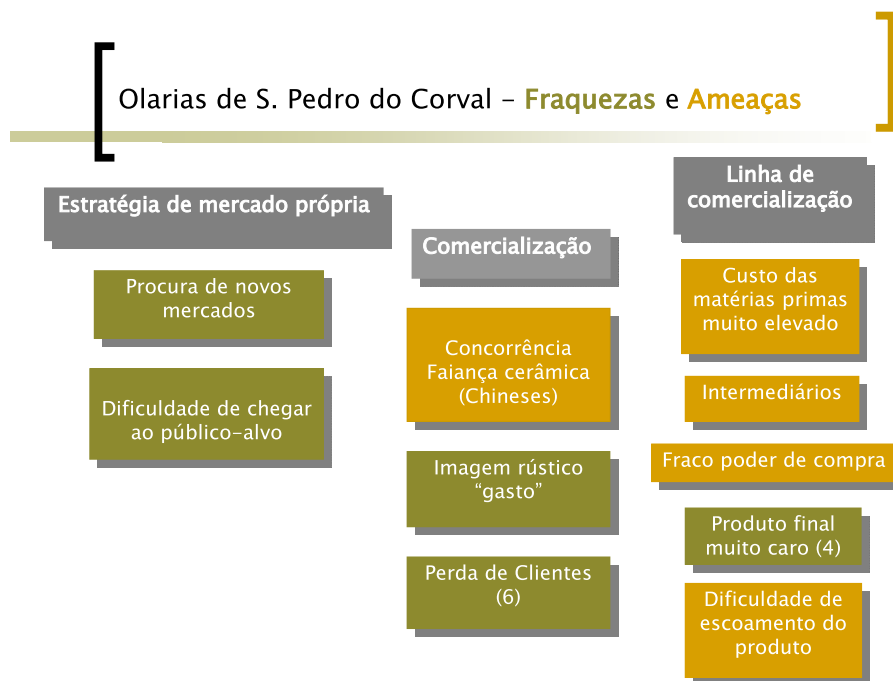
comercialização que encarecem o produto. Todo este processo culminaria numa *dificuldade de escoamento do produto*.

Estes elementos foram trabalhados de acordo com os seguintes eixos de análise:

- Estratégia de mercado própria;
- Comercialização;
- Linha de comercialização

Apresentamos os dados supra referidos em esquema:

Esquema n.º 4



Fonte: As olarias de São Pedro do Corval: Vulnerabilidades e Estratégias: 2005.

4.5. Síntese da análise SWOT

Problemas: 1. Custos de Produção; 2 Circuito de Comercialização;/clientela; 3 Criatividade/produção; 4 Produção oferta excessiva; 5. Falta de formação

Tabela n.º 1

Forças (do contexto)	Fraquezas (do contexto)
1-Matéria prima, barro da região é a força principal; Prestígio de São Pedro do Corval em termos de Artesanato. 2- Conformação manual (roda de oleiro 3- Associativismo, autonomia, controlo da produção 4- Fazer menos quantidade com mais qualidade	1- Preço final do produtos elevado; oferta excessiva; Mão-de-obra excessiva. 2- Circuito de comercialização; 3- Inovação, utilização de máquinas 4- Dificuldades em associar, concorrência desleal, falta de certificação 5- Os jovens preparados para o desenho da olaria.
Oportunidades (externas)	Ameaças (externas)
1- Maior acessibilidade às matérias primas; criação de um selo de qualidade, que justificava mais os custos; 2- Feiras e jornadas 3-Promoção e valorização do produto 4-Participação ou parcerias com designers e artistas 5-Internet, novos mercados 6-Recorrer ao cencal e a estagiários e apostar na qualidade	1-Perda de Clientes, perda de qualidade devido à matéria prima mais barata 2-Barro espanhol diminui a qualidade. 3- Chineses/preços dos produtos 4- Concorrência de outros mercados, plásticos, alumínio. 5- Falta de qualidade dos cursos de formação

Desta abordagem ressaltam grandes linhas de orientação: a produção e a comercialização.

5. Propostas para um desenvolvimento estratégico

Podemos constatar através dos elementos recolhidos pela observação directa, através dos contactos com informantes privilegiados e pelos resultados obtidos a partir dos workshops que as empresas oleiras de São Pedro do Corval têm vindo a adoptar uma estratégia de statu-quo cuja definição relembramos:

- *Estratégia de “statu-quo”*

Não se trata de uma estratégia mas de uma ausência de estratégia, esta estratégia complementa-se com práticas de precariedade laboral, o pagamento à peça ou o trabalho em casa que liberta o patrão dos encargos com os trabalhadores. Tal prática conduz nas palavras de um oleiro a “*uma concorrência desleal entre os que não têm encargos com os trabalhadores e os que a eles não podem fugir.*”

Com o acréscimo das práticas concorrenciais e a complexificação dos mercados constatamos que estas empresas devem evoluir para estratégias mais competitivas tais como:

- *Estratégia de crescimento competitivo*

Trata-se de uma estratégia que procura responder ao mercado com base em *critérios de qualidade, custos adaptados e cumprimento de prazos*. São, com efeito, empresas que visam investir num número limitado de produtos procurando a excelência.

- *Estratégia da diversificação*

Procura compensar a contracção dos mercados tradicionais através da criação de novos produtos ou serviços, que potenciem a conquista de novos segmentos de mercado.

A articulação destas duas estratégias poderá potenciar o crescimento das olarias de São Pedro dando origem a uma estratégia híbrida a que entendemos chamar:

- *Estratégia de crescimento e diversificação*

Esta estratégia conjuga o cumprimento de prazos, a qualidade e a excelência com a diversificação de mercados encontrando novos nichos.

Neste contexto foi realizado um segundo *workshop* que visou encontrar soluções de desenvolvimento para estas empresas.

O segundo *workshop*, à semelhança do primeiro, pretendeu ter em conta a posição dos actores e consistiu num trabalho intensivo de recolha de informação à luz de uma metodologia participativa.

A informação foi recolhida de acordo com dois eixos fundamentais: o individual e o colectivo (soluções que cada oleiro encontra para resolver a crise da sua olaria e soluções que todos encontram para resolver a crise das olarias de São Pedro). Constatámos que existe uma profunda sinergia entre o individual e o colectivo.

A informação obtida foi posteriormente analisada tendo em conta os eixos: Produção e Comercialização.

5.1. Propostas para um desenvolvimento estratégico – a produção

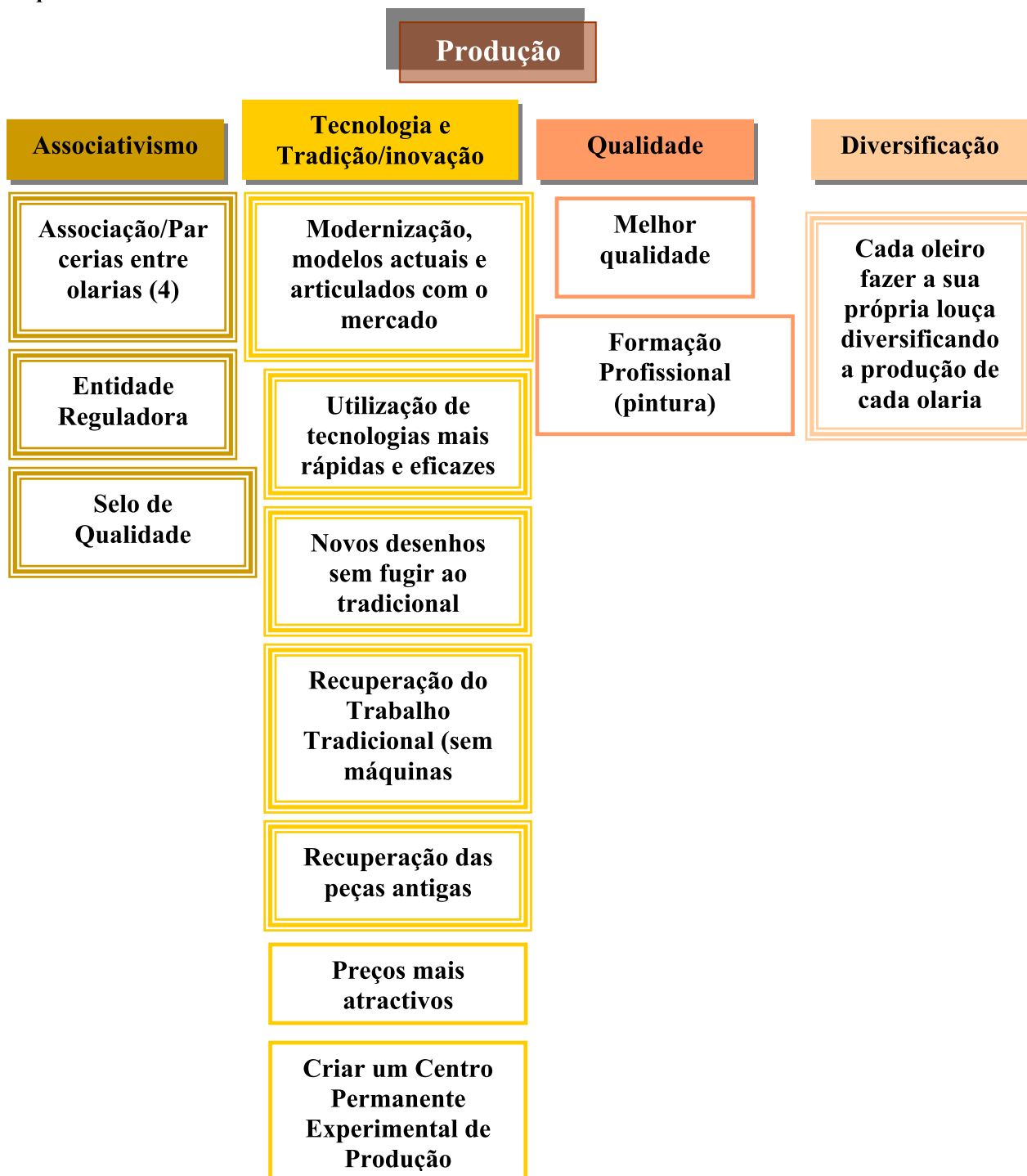
Da informação produzida no sentido de construir uma orientação estratégica no que respeita à produção emergiram os seguintes conceitos: *qualidade, tradição e inovação, tecnologias de produção e trabalho manual, inovação, formação profissional, originalidade de cada oleiro, associativismo.*

Os vários conceitos foram estruturados de acordo com os seguintes eixos de informação:

- Associativismo;
- Tecnologia e tradição/inovação;
- Qualidade;
- Diversificação.

O que permitiu o seguinte arranjo esquemático:

Esquema n.º 5



Legenda: propostas mais votadas pelos oleiros

5.2. Propostas para um desenvolvimento estratégico – a comercialização

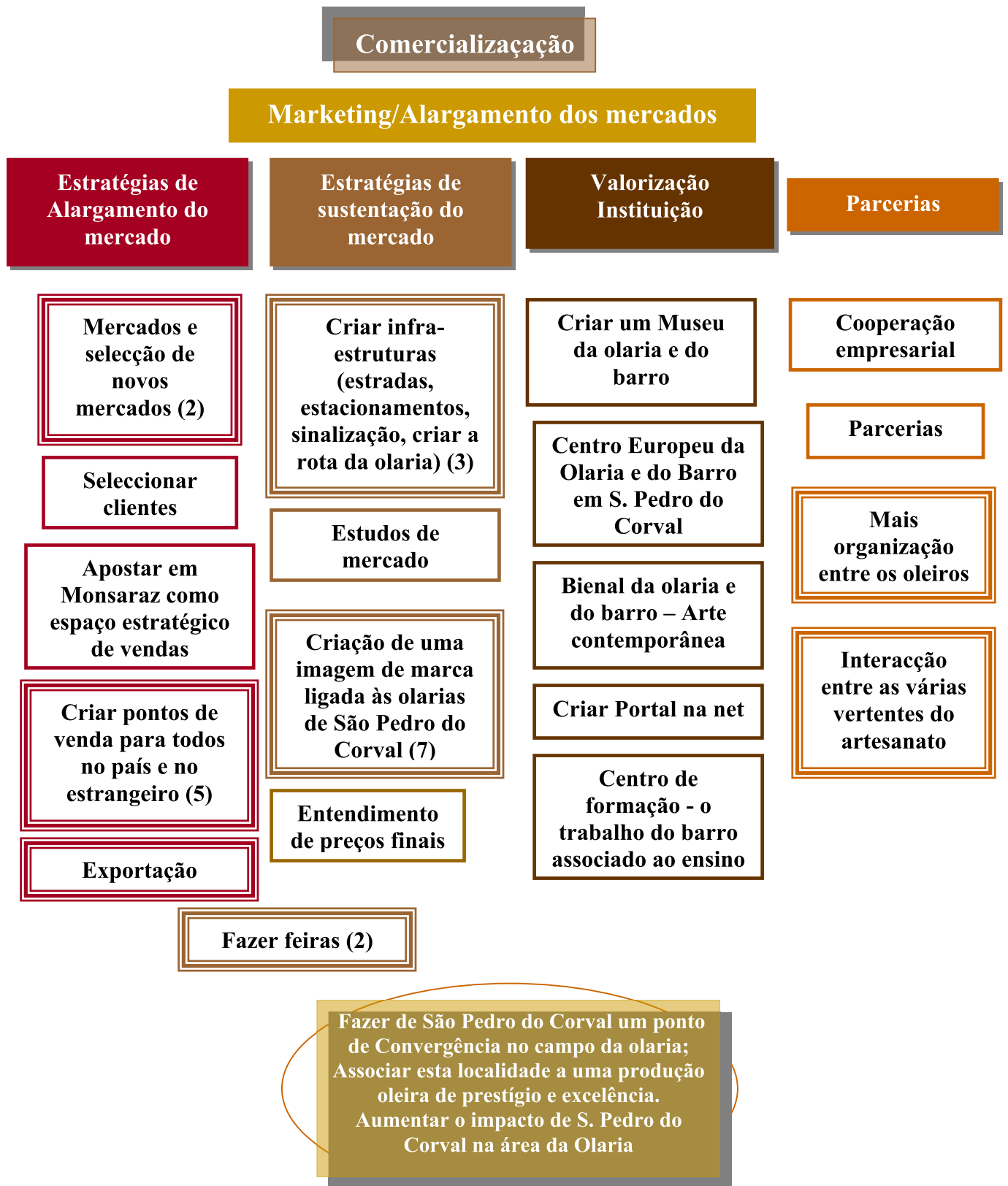
A análise estratégica da comercialização destacou, como eixo fundamental, o alargamento dos mercados, para alcançar este objectivo emergem alguns factores: *formas tradicionais e modernas mas criativas de divulgação, cooperação, parcerias* entre oleiros e *associativismo* com vista, entre outros aspectos, à *certificação* e ao *entendimento de preços finais*, prestígio de S. Pedro do Corval como *imagem de marca* e construção de *infra-estruturas*.

Esta abordagem foi organizada de acordo com os seguintes eixos de análise:

- Estratégias de alargamento do mercado;
- Estratégias de entrada no mercado;
- Estratégias avançadas de divulgação;
- Associativismo.

Apresentamos o esquema dos resultados:

Esquema n.º 6



 **Legenda:** Propostas mais votadas pelos oleiros:

Conclusão

A análise dos processos de desenvolvimento implica uma abordagem interdisciplinar, que tenha em conta os aspectos económicos, políticos, institucionais, mas também sócio culturais que se fundam nas dinâmicas dos actores locais, nacionais e supra nacionais.

A nossa análise fundamentou-se, assim, num processo intensivo de recolha de informação, de cariz etnometodológico, para o qual foram utilizadas duas estratégias fundamentais:

- Realização de workshops;
- Contactos com informantes privilegiados.

Esta informação foi ainda complementada com a

- Observação directa;
- Conversas informais.

Neste contexto foram realizados dois workshops, utilizando a metodologia das Nuvens e a análise SWOT:

- O primeiro workshop procurou realizar um diagnóstico de situação;
- O segundo Workshop pretendeu identificar um conjunto de metas, recursos e estratégias que permitissem responder aos problemas diagnosticados e contribuir para o desenvolvimento destas unidades produtivas.

Estiveram presentes nos *workshops empresários*, ligados à olaria de São Pedro do Corval, *investigadores* ligados ao estudo desta problemática e *designers*. Designadamente estiveram representados elementos do CENCAL que, em simultâneo com a nossa investigação, realizaram um trabalho de intervenção nas olarias de S. Pedro, ligada ao design e ao marketing das peças. Foi bastante oportuna a sinergia criada entre os dois projectos. Estiveram igualmente presentes representantes da Associação Dynmed, cujos contributos foram fundamentais para a compreensão da olaria como um *sistema produtivo local*.

Neste sentido, no primeiro workshop foram identificados 5 grandes grupos de problemas:

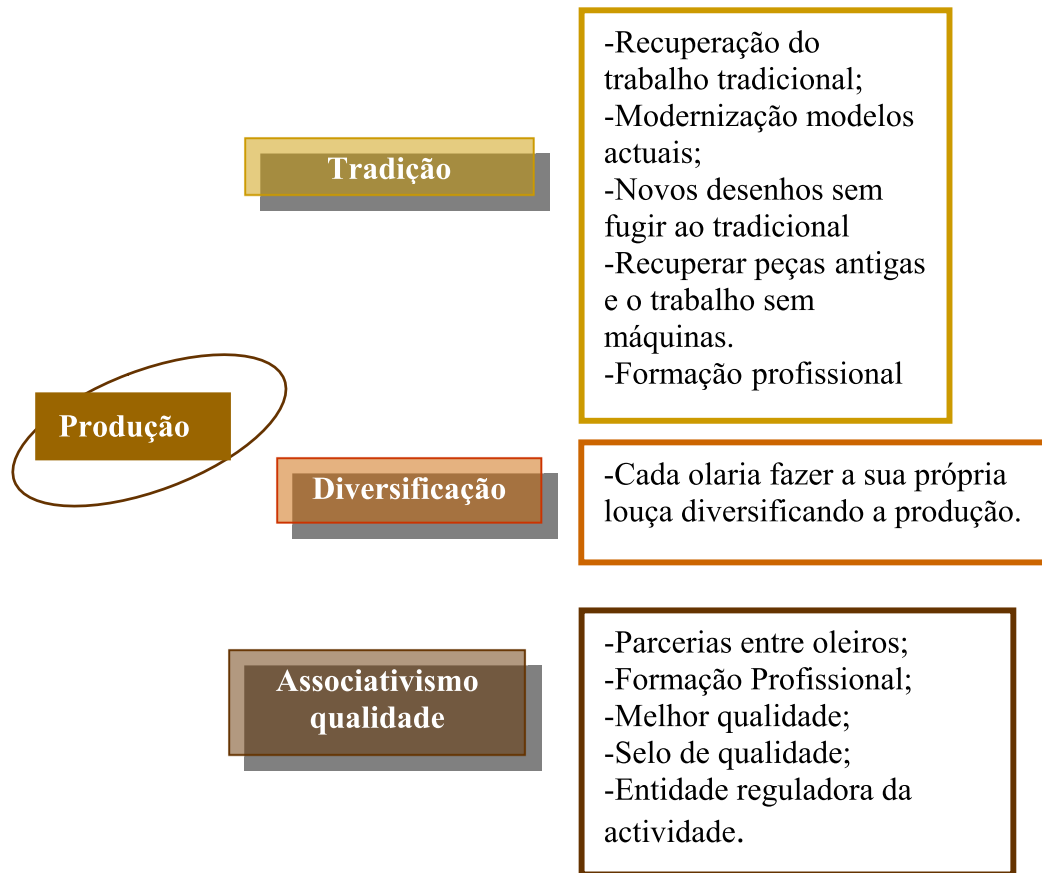
- Custos de produção;
- Circuitos de comercialização/clientela;
- Criatividade;
- Oferta excessiva;
- Falta de formação.

A informação obtida foi estruturada a partir dos quatro eixos fundamentais da análise *SWOT: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças*, tendo em conta a produção e a comercialização.

O 2º workshop pretendeu identificar um conjunto de metas, recursos e estratégias que potenciasssem soluções de desenvolvimento da olaria em S. Pedro do Corval.

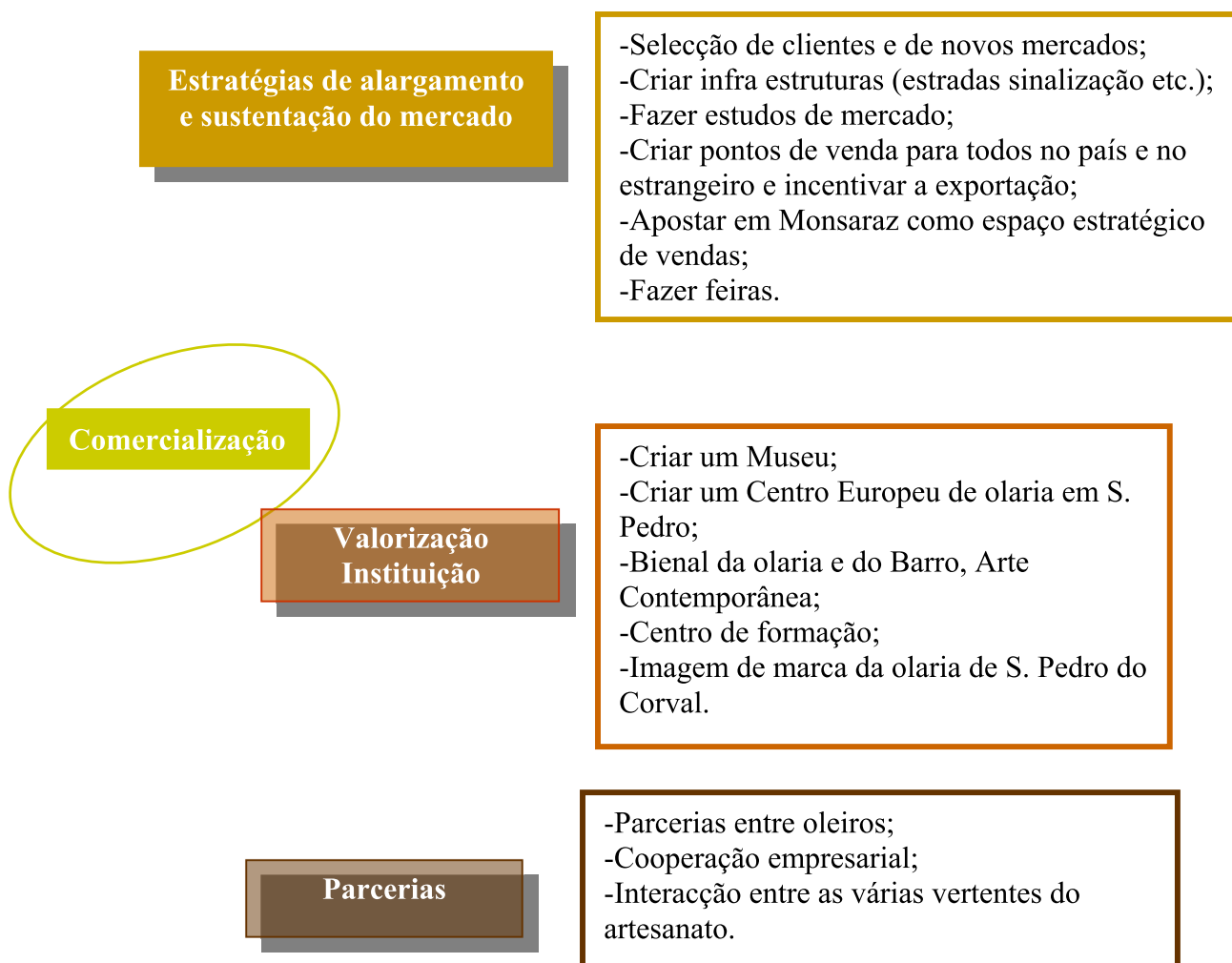
Apresentamos esquematicamente os resultados mais substantivos:

Esquema n.º 7



Fonte: As olarias de São Pedro do Corval: Vulnerabilidades e Estratégias: 2005.

Esquema n.º 8



Fonte: As olarias de São Pedro do Corval: Vulnerabilidades e Estratégias: 2005.

Pretendemos, também, com o presente estudo:

Efectuar uma análise contingencial com o intuito de compreender e analisar as contingências internas e externas a que estas unidades produtivas estão sujeitas, bem como o conjunto de estratégias que desenvolvem para responder a esta “*dupla contingencialidade*” (Sainsaulieu, 1977 e 2002).

Para tal procedemos a uma decomposição dos constrangimentos internos e externos para depois analisar o *duplo movimento de adaptação contingencial* que estas unidades deveriam desenvolver:

Constrangimentos internos

- Excesso de mão-de-obra;
- Circuito de comercialização encarece o produto;
- Falta inovação;
- Falta certificação;
- Concorrência desleal;

- Falta de formação.

Constrangimentos externos

- Perda de clientes;
- Matéria-prima com menos qualidade;
- Aumento da concorrência;
- Selo de qualidade.

O que conduz a um duplo movimento de adaptação contingencial com vista a:

Alargamento e sustentação do mercado nacional e internacional

- ***Criação de pontos de venda no país e no estrangeiro;***
- ***Institucionalização e criação de uma imagem de marca;***
- ***Divulgação criativa do produto;***
- ***Associativismo/parcerias;***
- ***Qualidade/formação e certificação;***
- ***Equilíbrio inovação/tradição;***
- ***Diversificação de produção e originalidade de cada oleiro.***

Em suma, a utilização de uma metodologia participativa que pretendeu criar sinergias entre os vários actores envolvidos, permitiu identificar “pólos de sentido”, vulnerabilidades focalizadas, práticas de precariedade produtiva, mas também “visões estratégicas” e perceptíveis direcções de desenvolvimento. Cabe aos oleiros e empresários, como agentes estratégicos deste processo, aproveitar estas ideias, integrando-as numa dinâmica de mudança e adaptação ao mercado.

Poderá acontecer também que alguém, alguma entidade ou equipa, algum “terceiro”, algum encadeamento de projectos e/ou candidaturas, possa desencadear uma nova fase de intervenção no sentido de se conseguirem incorporar nas práticas da actividade oleira, novos fios condutores. A lógica do campo, neste caso, em contexto rural e no quadro de uma actividade tradicional, implica procedimentos de aproximações sucessivas, com disposições de persistência paciente e com dispositivos rigorosos, simples e prospectivos. É desejável que aconteça.

Referências bibliográficas

- Amaro, Rogério (1990), *O Puzzle Territorial dos anos 90- uma territorialidade flexível e uma nova base para as relações entre nações e regiões*. Vértice,
- Arndt, H.W (1987), *Economic Development the history of an idea*, Chicago, University of Chicago press,.
- Aydalot, Philippe (1980), *L'entreprise dans le espace urbain*, Paris, Económica,.
- Beaud, Michel e Dostaler Gilles (2000), *O Pensamento Económico de Keynes aos nossos dias*, Porto, Biblioteca Ciências do Homem, Ed. Afrontamento,.
- Bernoux, Philippe (1985), *La Sociologie des Organisations*, Paris, Ed. du Seuil,.
- Bryden, Jonh (1998), *Novas Perspectivas para a Europa rural: tendências globais respostas locais*, Rural Europe-Comissão Europeia, AEIDL,.

- Conde, M^a Antónia (1996), *A olaria em S. Pedro do Corval: a continuidade e a diversidade num património a preservar*, Colóquio História da Cerâmica Moderna Portuguesa, Caldas da Rainha, 23, 24, 25 de Fevereiro.
- Cypher, James M. E Dietz, James (1997), L.- *The Process of Economic Development*, Routledge,.
- Crozier, Michel e Friedberg Erhard (1981), *L'Acteur et le Système*, coll. Points Politiques,.
- Dubar, Claude (1991), *La Socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- Francfort, Isabelle e outros (1995), *Les Mondes Souciaux de L'entreprise*, coll. Sociologie Economique, Paris, Desclée de Brouwer.
- Friedman, Jonh e Weaver, C- (1979), *Territory and Function-the evolution of regional planning*, London, Edward Arnold.
- Friedman, Jonh (1992), *Empowerment-the politics of alternative development*, Cambridge, Blackwell.
- Ghai, Dahram (1990)- *Participatory Development: some perspectives from grass-roots experiences* in Griffin, K. Knight, J(orgs.)- *Human Development and the international strategy for the 1990's*, Londres, Macmillan.
- Godet, Michel (1993), *Manual de prospectiva estratégica – da antecipação à acção*, Lisboa, Ed. D. Quixote,.
- Guiddens, Anthony (1984), *The Constitution of Society*, Cambridge, Polity Press,.
- Mintzberg, Henry (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa, Ed. D. Quixote.
- Ortsman, Oscar(s.d.), *Mudar o Trabalho*, Lisboa Ed. Calouste Gulbenkian,
- Picão, José da Silva (s.d.), *Através dos Campos- usos e costumes agrícola-alentejanos*, Lisboa, col. Portugal de perto, Publicações D. Quixote.
- Pimentel, Duarte (org.) (1994), *Desenvolvimento Económico e Social da Empresa*, Sociologia Problemas e Práticas n.º 16 Lisboa, ISCTE, CIES,
- Piotet, Françoise e Sainsaulieu, Renaud (1994), *Méthodes pour une Sociologie de l'entreprise*, Paris, P.F.N.S.P. et Agence Nationale Pour l'amélioration des Conditions de Travail.
- PNUD-Programa das Nações Unidas Para o Desenvolvimento “Relatório do Desenvolvimento Humano” (1996), Lisboa Tricontinental Editora,.
- Porter, Michael (s.d.)- *Competitividade de Portugal: Desenvolver a autoconfiança*” Monitor Company, Exame/Cedintec.
- PROINOV-Programa Integrado de Apoio à Inovação- *Prioridades para os Recursos Humanos em Portugal* (2002), Presidência do Conselho de Ministros, Fevereiro.
- Ramos, Lucilia (1993), *Os métodos activos, teorias e práticas*. Revista Formar n.º 9 IEF, Outubro, Novembro, Dezembro de.
- Reis, Manuela (1993)-*Pós-latifundismo e Desenvolvimento Local*, Lisboa, Sociologia Problemas e Práticas n.º 13, Lisboa, ISCTE-CIES,.
- Ribeiro, Orlando (s.d.), *Geografia e Civilização* Lisboa, Livros Horizonte
- Rita, José Palma e Mergulhão, Luís Filipe (1997), *Inovação Organizacional e Desenvolvimento*, Lisboa, Sociologia Problemas e Práticas n.º 25, ISCTE-CIES,.
- Rodrigues, M.^a João (1992), *O Sistema de Emprego em Portugal- Crise e Mutações* col. Economia e Gestão, Lisboa, D. Quixote,.
- Rodrigues M.^a João e Neves, Oliveira das (coord) (1993), *Políticas de Reestruturação, Emprego e Desenvolvimento Regional*, col. Estudos, IEF, Novembro.
- Ruivo, Fernando (2000), *Poder Local e Exclusão Social*, Coimbra, Col. Labirintos, Ed. Quarteto,
- Samuelson e Nordhaus (1991), *Economia*, Lisboa, McGraw-Hill.
- Sainsaulieu, Renaud (1977), *L'identité au Travail*, Paris, P.F.N.S.P.,.
- Sainsaulieu, Renaud (s.d.), *Gérer l'emploi dans l'entreprise: une démarche d'engagement*,.
- Sainsaulieu Renaud (1992), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, P.F.N.S.P.
- Sainsaulieu, Renaud (coord.) (1992), *L'entreprise une affaire de société*, Paris col References, P.F.N.S.P.
- Santos, Boaventura (1995), *Pela mão de Alice- o social e o político na pós-modernidade*. Porto, Biblioteca Ciências do Homem, Ed. Afrontamento,

- Scharpf, Fritz W (2002), *European Social Model: Coping with the Challenges of Diversity*, Max Planck Institute for Studies of Societies, July.
- Silva, Augusto Santos e Pinto, José Madureira (org.) (1987), *Metodologia das Ciências Sociais*, Lisboa, Biblioteca Ciências do Homem, Ed. Afrontamento.
- Silva, Augusto Santos e Pinto (1988), *Uma arte do povo e que tem a sua ciência: representações sociais do artesanato*. Relatório/8, Porto,.
- Silva, José Luís Almeida (1999), *Cerâmica de S. Pedro do Corval no Séc XXI – que Fazer?* Comunicações das V Jornadas Ibéricas de Olaria e Cerâmica, Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz,
- Silva, M. (org) (1986), *desenvolvimento económico e repartição do rendimento*, Lisboa, Estampa,.
- Sorge, Arndt (1999), *Organizing Societal Space within Globalization: Bringing Society Back In*, Max Planck Institute for Studies of Societies, September.
- Stewart, Frances e Streeten, Paul (1976.), *Novas estratégias para o desenvolvimento: Pobreza, Distribuição do rendimento e crescimento*, Lisboa, Estampa,
- Touraine, Alain (1965), *Sociologie de l'action*, Editions du Seuil, Paris.

Webgrafia

- Mintzberg, Henry e Lampel, Joseph, Reflexão sobre o processo estratégico, <http://www.janelanaweb.com/manageme/sloan2.html>, retirado da internet a 08-06-2004.
- Executive Digest «Management em foco: 50 conceitos de A a Z » <http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed18foc1.html>, retirado da internet a 08-06-2004.
- Pupo, Guillermo, El Concepto Estrategia <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estratega.htm> , retirado da internet a 08-06-2004.
- São Pedro do Corval <http://www.cm-reguengos-monsaraz.pt/artesana.html>, retirado da internet a 08-06-2004.
- São Pedro do Corval <http://www.corval.com.pt>. retirado da internet a 08-06-2004.
- São Pedro do Corval-uma freguesia dinâmica <http://www.terravista.pt/enseada/2510/loais/reguengos/artigos/corval101.htm>, retirado da internet a 08-06-2004.
- <http://pt.wikipedia.org/wiki/Artesanato>", retirado da internet a 07-11-2005.

Célia Quintas, Orlando Garcia, Henrique Machado - Docentes da UAL