



**ENTIDADES DE MEDIAÇÃO E CONSTITUIÇÃO DE PARCERIAS  
INSTITUCIONAIS LOCAIS: UMA REFLEXÃO A PARTIR DO *FAMALICÃO MADE  
IN*, PORTUGAL**

**ENTITIES FOR MEDIATION AND CONSTITUTION OF INSTITUTIONAL  
PARTNERSHIPS AT LOCAL LEVEL: A REFLECTION ON THE BASIS OF  
*FAMALICÃO MADE IN*, PORTUGAL**

**ENTIDADES DE MEDIACIÓN Y CONSTITUCIÓN DE ASOCIACIONES  
INSITUCIONALES LOCALES: UNA REFLEXIÓN COM BASE EN *FAMALICÃO  
MADE IN*, PORTUGAL**

Emília Rodrigues Araújo<sup>1</sup>  
Débora Pereira<sup>2</sup>

**RESUMO**

Este texto apresenta o Famalicão Made IN, criado pelo município de Vila Nova de Famalicão, situado no Norte de Portugal, com a finalidade de contribuir para a constituição de uma rede de parcerias institucionais para o desenvolvimento do concelho. Tendo por base discussões teóricas sobre a relevância das parcerias de nível regional, pretende-se descrever a génese da atual estrutura Famalicão Made IN, identificar os seus papéis principais, na perspetiva das empresas do concelho e caracterizar alguns dos seus desafios no futuro próximo, também na perspetiva das empresas. O texto considera informação recolhida através de entrevistas realizadas a 4 promotores e gestores do Famalicão Made IN e a 16 empresas da mesma área geográfica e informação, de carácter etnográfico, recolhida no âmbito do acompanhamento do projeto “Emprego de Proximidade” que foi desenvolvido pelo Famalicão Made IN durante o ano de 2019.

**Palavras-chave:** Made IN. Parceria. Competência. Governança. Território.

**ABSTRACT**

This text focuses on the Famalicão Made IN initiative, created by the municipality of Vila Nova de Famalicão, in northern Portugal, with the purpose of promoting partnerships for the municipality's development. Based on theoretical discussions on the relevance of regional partnerships, it is intended to describe the genesis of the current Famalicão Made IN structure, identify its main roles on the perspective of the county's companies and characterize some of

<sup>1</sup>Doutora em Sociologia, professora auxiliar com agregação e investigadora na Universidade do Minho, Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. Universidade do Minho. Minho. Portugal. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3600-3310>. E-mail: [emiliararaujo@gmail.com](mailto:emiliararaujo@gmail.com)

<sup>2</sup>Mestranda em Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Minho/estagiária no Made IN (2019). Braga. Portugal. E-mail: [debora.rpereira14@gmail.com](mailto:debora.rpereira14@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9365-8319>.

its main challenges in the near future. The text considers information collected through interviews with 4 promoters and managers of Famalicão Made IN and 16 companies in the same geographical area and information, of an ethnographic nature, collected in the context of the project "Employment of Proximity" that was developed by Famalicão Made IN during the year 2019.

**Keywords:** Made IN. Partnership. Competence. Governance. Territory.

## RESUMEN

Este texto analiza el servicio Famalicão Made IN, creado por el municipio de Vila Nova de Famalicão, en el norte de Portugal, con el propósito de promover una red de asociaciones institucionales involucradas en lo desarrollo del municipio. Basado en los debates teóricos sobre la pertinencia de las asociaciones regionales, se pretende describir la génesis de la actual estructura Famalicão Made IN, identificar sus principales papeles desde la perspectiva de las empresas del condado y caracterizar algunos de sus principales desafíos en un futuro próximo. El texto considera información recopilada a través de entrevistas con 4 promotores y gerentes de Famalicão Made IN y 16 empresas en la misma zona geográfica y información, de carácter etnográfico, recopilada en el contexto del seguimiento del proyecto "Empleo de Proximidad" que fue desarrollado por Famalicão Made IN durante el año 2019.

**Palavras chave:** Made IN. Asociación. Competencia. Gobernanza. Territorio.

**Como citar este artigo:** ARAÚJO, Emília Rodrigues; PEREIRA, Débora. Entidades de mediação e constituição de parcerias institucionais locais: uma reflexão a partir do *Famalicão made in*, Portugal. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, v. 10, p. 1123-1138, 17 set. 2020. DOI: <https://doi.org/10.24302/drd.v10i0.2918>

**Artigo recebido em:** 11/06/2020

**Artigo aprovado em:** 02/09/2020

**Artigo publicado em:** 17/09/2020

## 1 INTRODUÇÃO

O Famalicão Made IN foi criado pela Camara Municipal de Vila Nova de Famalicão<sup>3</sup> e dedica-se oficialmente a fomentar as parcerias interinstitucionais, nomeadamente entre empresas, escolas e centros de formação, universidades e outras organizações do concelho, articulando-se, na sua ação, com outros níveis de governação territorial, como as Comissões Intermunicipais (CIM). Na sua génese, o Famalicão Made IN apresenta-se à comunidade como um tipo especial de estrutura que faz a mediação entre interesses privados e os objetivos públicos concertados por via da eleição. O Made IN foi oficialmente constituído em 2013 e resultou da Rede Social do concelho que se consolidou a partir dos anos noventa agregando o trabalho colaborativo e interdependente entre várias instituições, entre as quais as IPSS, universidades e centros de formação, escolas vários órgãos da administração central indireta (Centros de Emprego e Instituto de Segurança Social); e órgãos da administração local – para além da câmara Municipal, as juntas de freguesia e as CSIF- comissões sociais interfreguesias que coordenam e representam, por norma, três freguesias.

Em termos oficiais, o Famalicão Made IN assume-se hoje como um serviço que tem como grandes objetivos divulgar o concelho, captar investimento e promover o autoemprego na região, através da constituição, manutenção e reforço constante de parcerias interinstitucionais que são formalmente envolvidas em diversas atividades através de um protocolo de cooperação. Entre outras ações desenvolvidas pelo Famalicão Made IN nos últimos dois anos, contam-se iniciativas que visam consolidar ligações com e entre as empresas do concelho através da identificação das necessidades de formação e das estratégias tendentes à sua resolução, principalmente em áreas mais características dos setores de atividade do concelho, entre as quais a têxtil, a metalomecânica e a indústria das carnes.

Este texto parte da análise da avaliação que os promotores e os empresários fazem do serviço Famalicão Made IN e intenta explorar o interesse estratégico deste tipo de entidades que, no seio das autarquias locais, se dedicam à promoção de parcerias institucionais em matérias que interessam ao desenvolvimento territorial. Com efeito, a propósito dos desafios à implementação de uma governança efetiva do território e com base em outros estudos, Castro *et al.* (2008, p. 14) afirma que se uma boa governança pressupõe a obtenção de compromissos (mais do que consensos), para viabilizar soluções coletivas, à administração é exigida “[...] uma capacidade de mediação no sentido de ponderar a diversidade de interesses dos vários sectores da sociedade, à luz de um bem comum”. No seguimento de várias destas orientações de política, as autarquias locais têm criado ao longo dos últimos anos serviços destinados a promover e a reforçar a mediação e a interação interinstitucionais sobre questões de inovação e empreendedorismo. Estas parcerias envolvem várias outras instituições, incluindo as empresas e entidades de educação e formação, foco de análise de diversa literatura que tem destacado o papel das parcerias e das redes na prossecução de projetos de desenvolvimento adequado aos

---

<sup>3</sup> Vila Nova de Famalicão é um concelho situado a Norte de Portugal, com 131.824 habitantes e cujos principais setores de atuação incluem indústrias têxtil, automóvel e componentes, metalurgia, construção civil e agroalimentar. Está situado na região do Vale do Ave, região Norte de Portugal. Esta região, juntamente com Aveiro (centro), concentra os valores mais elevados do índice de industrialização em Portugal (GAMA, 2019). Com 131.824 habitantes, o município, de acordo com a Pordata, tem um peso de 41,7% no volume de negócios de empresas da NUT III.

territórios (COOKE E MORGAN, 1993, COE, 2004, FARINÓS, 2008; CARAYANNIS e CAMPBELL, 2017, CARNEIRO e FREY, 2018, LOPES; FRANCO, 2019).

Em face da expansão dos serviços diretamente promovidos pelas autarquias locais com a finalidade de tecer as redes de parceria e conjugar a ação política, com o conhecimento aprofundado do território, importa entender mais detalhadamente, não só a génese desses serviços de mediação, mas também a avaliação que os próprios parceiros e, nomeadamente, as empresas, fazem da ação desses serviços no agenciamento das redes de colaboração e de parceria. Com efeito, se a governação a nível local aparece como sendo cada vez mais importante na definição de estratégias de desenvolvimento condizentes com as necessidades das populações, e tal como preconiza Bilhim (2004, p. 88),

[...] o problema que se coloca é o de estudar as ‘condições’ locais dos municípios para essa intervenção, as políticas definidas e as ações encetadas, verificando se assumem um papel ‘passivo’ e ‘dependente do exterior’, ou se pelo contrário, ainda que ‘dependentes do exterior’, assumem um papel ativo no desenvolvimento local.

Na senda da tese proposta por este autor, o texto centra-se no caso do Famalicão Made IN, assumindo tratar-se de uma destas ações de carácter interventivo desenvolvido pela autarquia, no sentido de criar sinergias institucionais e, ao mesmo tempo, incrementar a proximidade e gerar mecanismos que facilitam a participação das populações nas tomadas de decisão. Sendo um serviço dedicado ao estabelecimento de colaborações e redes interinstitucionais, incluindo as relações entre empresas e universidades, importa saber que avaliação fazem os promotores da iniciativa e que barreiras identificam na sua prossecução. Importa também identificar de que modo as empresas, enquanto parceiras, avaliam o serviço e a sua própria participação no mesmo. A análise desta informação permitirá estabelecer algumas conclusões acerca dos projetos de mediação interinstitucional de base regional, bem como das barreiras e estratégias potenciais de envolvimento das empresas em redes de colaboração geridas /ou incentivadas pelas autarquias locais.

Nesse alinhamento, o artigo identifica e compara as perceções e expetativas dos promotores com as perceções das empresas sobre o Famalicão Made IN, considerando 6 dimensões principais: i) grau de inovação; ii) grau de orientação política; iii) qualidade no fornecimento de informação às empresas; iv) grau de promoção de relações entre empresas e instituições de ensino e formação; v) tipo e forma de apoio no desenvolvimento de I&D e vi) grau de resolução de problemas de formação e competências, tal como experimentados pelas próprias empresas.

O texto está dividido em cinco secções. Na primeira, estabelecem-se os grandes alinhamentos teóricos que permitem entender o interesse em analisar e discutir a relevância das autarquias estarem envolvidas na gestão de parcerias a nível regional, particularmente envolvendo empresas. No segundo ponto, apresentamos a metodologia seguida no estudo empírico sobre o Famalicão Made IN e que envolveu entrevistas a empresários do concelho. Após a apresentação dos resultados realizada mediante as dimensões de análise estabelecidas, apresentamos no último ponto as principais conclusões.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A dimensão regional e territorial do desenvolvimento tem suscitado atenção crescente por parte de investigadores e agentes no terreno (FARINÓS, 2008; PEREIRA, 2013; 2014; BRANDÃO, 2014). Tem sido fomentada a discussão sobre os territórios, suas qualidades e capacidades de resiliência e sustentação e a importância da governação multinível (PEREIRA, 2014, SANTOS; BERNARDY, 2019) propondo-se que o desenvolvimento contemple as singularidades que os caracterizam e que resulte de uma ação colaborativa entre parceiros públicos e privados. Segundo Bilhim (2004, p.83), cuja linha de argumentação segue reflexões de Giddens (1997), é cada vez mais importante que as ações políticas estejam alinhadas pelo paradigma da territorialidade, “em que a intervenção municipal no desenvolvimento local tem maior importância”. Esta ideia é particularmente importante para o caso dos países com um sistema de administração bastante central, sem regiões ou estados, como Portugal. Neste sentido, sugere-se que o papel ativo das autarquias locais na construção das parcerias é muito importante, uma vez que estas, conhecendo os territórios a diversos níveis de atuação (e inclusivamente a nível micro - o da freguesia), podem desencadear ações, de forma mais direta e rápida nos territórios. Por exemplo, a literatura sobre a governança territorial e o papel da comunicação no estabelecimento de redes de colaboração, considera que as instituições de ensino são decisivas para o desenvolvimento regional de tipo integrado, desde que seja possível contar com os seus *outputs*, sob a forma de graduados e diplomados, ou sob a forma de I&D e inovação desenvolvida em estrita colaboração com as empresas do território e com potencial (CVECIC *et al.*, 2019), onde se integram as autarquias locais.

No entanto, para que as redes se constituam e se mantenham é exigido um trabalho constante de mediação, para o qual as próprias instituições não estão sempre preparadas, exigindo a promoção de iniciativas orientadas para a aproximação interinstitucional a vários níveis. As teorias da triple Helix (ETZKOWITZ, 2002, 2008; MATA, 2008; 2015, PFOTENHAUER *et al.*, 2011, HEITOR, 2015) preconizam a necessidade de articular, em prol do território, os interesses e as ações dos governos, com as empresas e as instituições de ensino. Mas as teorias da quadrupla e quádrupla Helix (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2017) vão mais longe e afirmam a necessidade de a governança estar baseada na articulação de 5 vértices principais que implicam múltiplas instituições, além das mencionadas no modelo anterior e orientadas para a promoção da liberdade, igualdade, controlo e desenvolvimento sustentável e na relação entre as quais se subentendem as relações de colaboração e parceria. Os estudos realizados sobre a governação multinível (PEREIRA, 2013, 2014; SANTOS; BERNARDY, 2019) e colaborativa, demonstram as vantagens e também os pontos mais críticos das parcerias locais para o desenvolvimento, por implicarem “[...] trabalho a longo prazo, compromisso coletivo, partilha de recursos e de poder, formas de comunicação e de relacionamento multidirecionais” (PEREIRA, 2014, p. 9). Diversas pesquisas têm apontado no sentido do reforço destas colaborações, por considerarem que oferecem um modelo de governação que permite conjugar os interesses e racionalizar os recursos das diversas instituições envolvidas que, assim, cooperam para a concretização de objetivos comuns, direcionados para o desenvolvimento económico e social (ALVES, 2010; PEREIRA, 2013). Na linha de Pecqueur (2005), entende-se que as metodologias colaborativas sejam produto do que designa a “ação pública” estabelecida em consonância com formas diversas de regulação que ultrapassam a ação do Estado:

A ação pública territorial pode revestir formas muito diversas. Podemos identificá-las com o que os cientistas políticos chamaram de “governança”. Na sua forma de regulação local, poderíamos defini-la como um modelo de coordenação entre atores que visa integrar os mecanismos produtivos e institucionais nas dimensões locais (proximidade geográfica e proximidade organizacional) e na relação ao global (PECQUEUR, 2005, p. 20).

A literatura é extensa e diversa no que concerne aos argumentos sobre vantagens, dificuldades e impactos da constituição de redes de colaboração, envolvendo entidades públicas e privadas, incluindo empresas (SEIXAS, 2012; DIAS e SEIXAS, 2017). Todavia, na globalidade, enfatiza os impactos positivos da promoção de redes, tanto a nível local, como internacional e num quadro de atuação que se afigura crescentemente complexo (COOKE; MORGAN, 1993; 1993, COE, 2004, CARAYANNIS; CAMPBELL, 2006, SOTARUTA, 2010, CARAYANNIS; CAMPBELL, 2017, ARNEIRO; FREY, 2018, LOPES; FRANCO, 2019). Uma das questões que merece destaque e para a qual MacDonald chama atenção prende-se não tanto com a necessidade e o interesse das redes de colaboração, mas com os mecanismos que efetivamente as tornam eficazes (MACDONALD, 2016) e com o modo como são percebidas e avaliadas pelos próprios parceiros que as integram. Por isso, o objetivo específico deste texto consiste em avaliar as perceções dos promotores, bem como das empresas sobre o trabalho que o Famalicão Made IN desenvolve na construção das redes de colaboração e que são instigadas a participar nas iniciativas e a integrarem redes de colaboração formal e informal no concelho, por via do Made IN.

### 3 METODOLOGIA

O texto resulta de um percurso investigativo realizado entre maio de 2019 e junho de 2020 e que implicou a estadia de uma das autoras na sede do serviço Famalicão MadeIN, entre março e junho de 2019. Esta pesquisa foi desenvolvida através de metodologia qualitativa que incluiu o recurso a: i) observação direta, realizada pela investigadora no espaço físico do MadeIN, com recurso a diário de bordo e recolha de informação documental e entrevistas realizadas aos responsáveis e promotores principais do MadeIN; ii) entrevistas a empresários e/ou diretores de recursos humanos de empresas do concelho selecionadas a partir de uma base de dados de grandes e médias empresas seguindo o procedimento de amostragem teórica; e iii) observação dos grupos de discussão promovidos pelo Famalicão MadeIN em parceria com outras entidades que juntaram empresários e entidades de educação e formação, ao longo do ano 2019, em vários lugares do concelho. A pesquisa foi inserta num projeto de investigação mais amplo, orientado para a identificação das estratégias que as entidades de educação e formação e empregadores desenvolvem, no sentido de resolver o problema do desajuste de competências oferecidas e procuradas.

A opção pela amostragem teórica foi justificada atendendo à originalidade do tema em estudo e à necessidade de aceder às perceções e avaliações de empresários ou diretores de recursos humanos tanto de grandes, como médias empresas em todos os setores de atividade, localizados em vários locais do concelho. Este método de seleção contém várias limitações, no que respeita à generalização dos resultados. No entanto, possibilita ao investigador pensar e delimitar o objeto empírico, de forma a potenciar o debate da problemática teórica contando

com a necessidade de explorar a diversidade de situações e de casos e de considerar a saturação da informação, no que respeita às dimensões em estudo (assinaladas abaixo).

As entrevistas aos empresários ou diretores de recursos humanos foram realizadas mediante um guião semiestruturado contemplando um leque alargado de questões sobre: política de recrutamento; avaliação sobre a formação dos graduados; soluções/sugestões para os problemas das competências; ligações com ES; políticas de formação e avaliação do Made IN.

No total foram realizadas 16 entrevistas, que depois de transcritas, foram analisadas mediante o procedimento de análise temática de conteúdo, tendo em conta as dimensões enunciadas. Para o propósito deste texto, tivemos em conta apenas a análise de informação relativa à avaliação do Made IN relativamente a: i) grau de inovação da iniciativa; ii) grau de orientação política da iniciativa; iii) qualidade no fornecimento de informação às empresas; iv) promoção de relações entre empresas e instituições de ensino e formação; v) apoio no desenvolvimento de I&D e vi) resolução de problemas de formação e competências, tal como experimentados pelas próprias empresas. A amostra (quadro 1) compreende empresas com características diferentes em termos de dimensão e anos de atividade e que operam nos sectores mais representativos da economia das regiões (nomeadamente têxtil, metalurgia e comércio), o que é como vimos na sua maioria com base na indústria. Todas as empresas têm vindo a recrutar pessoas para cargos de licenciatura e não-graduação nos últimos 3 anos.

Tabela 1 – Características das empresas entrevistadas

<b>Empresa</b>	<b>Ano</b>	<b>Número de colaboradores</b>	<b>Tipo de industria</b>
F1	1950	200	Têxtil
F2	2003	30	Industria de revestimentos
F3	1995	160	Têxtil
F4	2008	50	Têxtil
F5	1973	656	Industria de componentes eletrónicos
F6	1970	140	Têxtil
F7	1961	753	Agroalimentar
F8	1927	1131	Têxtil
F9	1993	2154	Metalurgia
F10	1993	63	Metalurgia
F11	1981	67	Metalurgia
F12	2011	38	Têxtil
F13	1999	72	Metalurgia
F14	1937	1216	Têxtil
F15	1988	2672	Têxtil
F16	1942	230	Agroalimentar

Fonte: Elaboração própria

Adicionalmente, incluímos no texto os resultados provenientes da observação etnográfica que os autores realizaram no decurso do projeto “emprego de proximidade”, tal como implementado pelo Famalicão Made IN, durante o ano de 2019. Este projeto consistiu na

organização de um conjunto de 5 reuniões nas sedes das CSIF, ou seja, comissões sociais inter freguesias, que estabelecem a relação entre um conjunto de 2 a 3 freguesias no concelho e que coordenam e atuam, sobretudo, em matéria relacionada com a ação social junto das populações.

Estas reuniões foram organizadas pelo Famalicão Made IN, no sentido de dar a conhecer as iniciativas desenvolvidas pela autarquia no domínio do emprego e da formação e de auscultar os empresários – sobretudo pequenos e médios empresários- sobre as suas principais necessidades, principalmente na área da formação e da promoção do emprego; assim como centros de formação e escolas acerca das suas estratégias de desenvolvimento de competências. Acompanhámos ao longo do ano 2019 estas 5 reuniões e, nesse percurso, registámos toda a informação dos debates e das discussões em caderno diário, usado depois, para classificar a informação e sistematizar os resultados, principalmente no que se refere a uma dimensão central: a avaliação feita pelos empresários e pelos diretores e representantes dos centros de formação acerca do perfil mediador do Famalicão Made IN, considerando as mesmas dimensões usadas na análise das entrevistas: empresas e instituições de ensino e formação; v)apoio no desenvolvimento de I&D e vi) resolução de problemas de formação e competências, tal como experimentados pelas próprias empresas. Além de empresários, estas reuniões contaram também com a presença de diretores de escolas e de centros de formação da localidade respetiva.

Tabela 2 – Reuniões realizadas no âmbito do projeto “Emprego de proximidade” (2019)

<b>Março</b>	<b>Abril</b>	<b>Maio</b>	<b>Junho</b>
20/03	23/04	8/05	23/05
21h	21h	21h	21h
<b>CSIF</b>	<b>CSIF</b>	<b>CSIF</b>	<b>CSIF</b>
Bairro, Carreira, Bente, Delães, Ruivães, Novais	Lousado, Esmeriz e Cabeçudos	Joane, Mogege, Pousada de Saramagos e Vermoim	Cruz, Vale de São Cosme, Telhado, Portela, Vale de São Martinho e Requião
			Fradelos, Ribeirão, Vilarinho das Cambas

Fonte: Elaboração própria. \*CSIF (Comissão Social Inter freguesia)

## 4 RESULTADOS

### 4.1 FAMALICÃO MADE IN NA PERPECTIVA DOS PROMOTORES

Na perspetiva dos promotores do Made IN entrevistados, esta estrutura é um serviço público de mediação que atua, fundamentalmente, na consolidação da comunicação para a governança territorial. Os promotores referem-se ao Made In como uma entidade inovadora, uma “marca” que serviu o propósito de criar imagens positivas do concelho e da região do Vale do Ave acrescentando que: “hoje, as pessoas, as escolas, as universidades, toda a gente sabe quais são os setores fortes do concelho: têxtil, metalomecânica, agroalimentar e o automóvel” (Entrevista responsável Made IN 4).



Em geral, os promotores enfatizam a forma como a estrutura do Made In permite à autarquia estar mais ao corrente das especificidades de cada setor de atividade e gerar sinergias entre várias instituições do concelho, nomeadamente, empresas, escolas, universidades, centros tecnológicos, associações empresariais, ao criar: “grupos de empreendedorismo da área tecnológica, um grupo de agricultura e agroalimentar, um grupo para a inovação social e um grupo para a educação e empreendedorismo que é basicamente com as escolas” (Entrevista responsável Made IN 4).

Todos estes grupos definem o plano global e, depois, cada um define atividades parcelares. Em termos práticos, o grupo de inovação tecnológica desenvolve missões tecnológicas às empresas, para dar a conhecer novas infraestruturas tecnológicas e as novidades em termos de inovação das empresas. Por exemplo, o grupo de agricultura e agroalimentar envolve-se na promoção de formação profissional e no desenvolvimento de mercados biológicos, que escoam as produções próprias do concelho para “valorizar o produto local, os produtos endógenos” e “trazer para o mercado o produto regional e o produto local... (...). Entre outras, foi recentemente criada a marca bio capital, muito na lógica dos produtos biológicos, valorizar os produtos biológicos, os produtos endógenos conforme disse, e, portanto, é essa a lógica...” (Entrevista responsável Made IN 4).

Neste momento, os promotores reconhecem que o Made IN é um projeto político da camara municipal, que se tornou num “ecossistema” que agrega interesses e parceiros diversificados. Os responsáveis pelo Famalicão Made IN entrevistados entendem que o facto de o território ser composto por empresas pequenas e médias, que atuam de forma mais individualizada e que tem mais dificuldade de dispor de meios de acesso a informação relevante requer um grau mais intenso de cooperação, justifica aquela necessidade de constituir entidades essencialmente dedicadas à construção de parcerias – a “essência” do Famalicão Made IN, tal como se encontra clarificado no excerto seguinte em que o entrevistado se refere à promoção de parcerias entre empresas e centros de I&D, nas Universidades:

A nossa indústria é constituída na grande maioria por pequenas e médias empresas, portanto, também será utópico pensar que agora as nossas pequenas e médias empresas vão ter todas um departamento de investigação e desenvolvimento. [...] Agora, faz algum sentido de facto haver aqui alguma cooperação e não só na área de investigação e desenvolvimento, na área da engenharia, mas também na área do marketing etc. (Entrevista responsável Made IN 4).

Os entrevistados declaram que o Famalicão Made IN, enquanto entidade promotora e agregadora de parcerias, tem-se centrado em duas grandes ações relevantes para a definição de ações políticas em matéria de desenvolvimento territorial relacionadas mais especificamente com a formação e o emprego:

1. Facilitar o diagnóstico de necessidades de formação no concelho, através da promoção da colaboração de outras instituições que integram as políticas nacionais para o ensino e a formação, nomeadamente do centro QUALIFICA e que integram níveis de administração autárquica intermédios, como a Comissão Intermunicipal do Ave.
2. Incrementar a formação profissional junto de centros de formação acreditados, colocando em diálogo os centros de emprego, os referidos centros de formação e escolas de formação profissional (tais como CITEVE, CIOR; FORAVE) e as

empresas, no sentido de haver de mão de obra preparada para responder às necessidades das empresas.

Independentemente de identificarem outras ações, as entrevistas realizadas aos responsáveis pelo Famalicão Made IN permitem afirmar que o foco da sua atividade é o estabelecimento de redes de colaboração entre as diversas instituições e que abrange mais três níveis:

1. A promoção de estruturas de aprendizagens que contemplem um conjunto de características consideradas fundamentais para preparar os jovens e as suas famílias para a tomada de decisão sobre os seus percursos profissionais. Por exemplo, o programa “Empresa na Escola”, destinado a familiarizar os jovens com as empresas, promovendo estágios de curta duração e “terem mais sensibilidade para optar pelos cursos profissionais” é um dos exemplos.
2. O trabalho de proximidade, de auscultação das juntas de freguesia, das empresas e de outras entidades, através de reuniões que versam sobre a identificação dos problemas de formação e de emprego.
3. A promoção das redes de ligação entre empresas, centros de formação, universidades e politécnicos e escolas profissionais. O Made IN recebe propostas de estágios e de pedidos para participar em projetos de investigação com as universidades e, neste momento, tenta desenvolver parcerias ao nível da investigação, através da promoção de formação de nível superior para “estabelecer aqui canais de ligação entre as empresas e os centros científico-tecnológicos e incorporar, no fundo, estes quadros altamente qualificados” (Entrevista responsável Made IN 1). Todavia, dada a tipologia das empresas do concelho, maioritariamente dedicadas à produção, o maior desafio tem sido a formação dos não graduados que respondam às necessidades das empresas. Segundo os responsáveis, nesta área, a estratégia do Made IN consistiu em definir uma “aposta em determinados *clusters*” (Entrevista responsável Made IN 2) que caracterizam a região: predominantemente, têxtil, carnes e agroalimentar e metalomecânica.

Ao objetivo de apoiar o emprego o Made IN agregou o apoio a iniciativas de criação de empresas por parte de pessoas que, estando empregadas, procuram formas de criar as suas próprias empresas e ganhar autonomia, ou seja, “pessoas que trazem licenciatura, mestrado... e que chegaram quase ao topo da carreira e veem que nas empresas já não vão progredir e querem avançar com os seus projetos” (Entrevista responsável Made IN 4). Estudar programas de financiamento, atuar junto das instituições no sentido de captar investimento e aconselhar os empresários a realizar candidaturas começaram a ser ações que integram o âmbito de atuação do Made IN.

Em suma, o Made IN é entendido pelos responsáveis e pelos promotores como uma estrutura política destinada a estabelecer pontes entre instituições locais, entre as quais as empresas e as estruturas e políticas centrais (Ministério do Trabalho e Formação Profissional e Ministério da Segurança Social). Por isso, consideram que o trabalho que se desenvolve é fortemente de tipo comunicacional e de mediação entre as várias entidades implicadas ou na promoção do emprego, ou na formação e a população em geral, incluindo estruturas educativas. À luz da literatura apresentada na seção 2 deste artigo, pode ser dito que os promotores do

Famalicão Made IN concebem a iniciativa como resultado de um trabalho de comunicação interpessoal e interinstitucional, que depende das afinidades e das idiosincrasias que caracterizam cada parceiro. As narrativas dos promotores entrevistados estão bastante alicerçadas na convicção de que o Made IN, sendo um projeto promovido pela autarquia, e estando imerso no programa e nas orientações políticas de quem está de momento no governo local, seja desejavelmente percebido pelos parceiros e, principalmente, pelas empresas como entidade mediadora de interesses e de recursos e facilitadora de projetos de inovação, com potencial para o desenvolvimento do conselho. Mas será que assim é? Como estão de facto, as empresas a entender o Famalicão Made IN? Que avaliação fazem desta estrutura? Prosseguiremos para a análise dessas questões, no próximo ponto.

#### 4.2 FAMALICÃO MADE IN NA PERSPECTIVA DOS PARCEIROS: AS EMPRESAS

Os resultados da análise da informação das entrevistas realizadas com os promotores do Made IN e os empresários, assim como a análise das reuniões promovidas nas comissões sociais interfreguesia (CSIF) demonstram que o Famalicão Made IN é, em geral, percebido muito positivamente pelas empresas. Todavia, são de realçar alguns pontos críticos acerca do modo como as autarquias locais podem promover as parcerias locais para o desenvolvimento, em todas as áreas e, nomeadamente, no que respeita a questões de formação e competências.

Nas entrevistas é dito que o Made IN dinamiza colaborações com as entidades parceiras, para que as empresas possam dar formação interna e beneficiem de equipamentos e outros recursos já existentes. A maioria das empresas entrevistadas, assim como os empresários participantes nas reuniões “Emprego de Proximidade” afirmam que o Made IN tem fornecido informação importante para que elas possam aceder a projetos de financiamento e possam participar mais ativamente no aumento de competências destinadas a colmatar as deficiências de formação dos candidatos.

Nas reuniões os empresários valorizam o Famalicão Made IN. Os empresários entrevistados admitem que a proximidade geográfica é benéfica para compreender os problemas das próprias empresas e avaliam muito positivamente o projeto “emprego de proximidade”, por este facilitar a participação das empresas e discutir os problemas locais e poderem estar lado a lado com os representantes de entidades locais, incluindo a direção do centro de emprego. Além disso, afirmam que esta iniciativa incentivou a promoção de novas atividades. Os empresários entrevistados também mencionaram que o Made IN está a facilitar o acesso às instituições de EFP, serviços de emprego e aos candidatos a emprego.

Uma terça parte das entrevistas considera que o Famalicão Made IN é uma estrutura inovadora, com potencial para desencadear ações mais orientadas para as necessidades das empresas e que apoia a investigação e o desenvolvimento de novas ideias, fornecendo informação e dando visibilidade a alguns setores, entre os quais o das carnes – de resto um dos setores com mais escassez de competências ajustadas aos postos de trabalho oferecidos. Estas perceções são comuns entre os entrevistados (tabela 3) e os participantes nas reuniões “emprego de proximidade”. Estes enfatizam, no entanto, o fornecimento de informação às empresas e o interesse em auscultar e identificar as necessidades das empresas.

Tabela 3 – Perceção das empresas sobre a relevância do Famalicão Made IN (n=16)

<b>Dimensões em avaliação</b>	<b>Carateriza muito o Made IN</b>	<b>Carateriza bastante o Made IN</b>	<b>Carateriza pouco o Made In</b>
É uma estrutura inovadora	5	11	0
É uma estrutura política	1	15	0
Dá informação importante às empresas	15	1	0
Promove ligações com instituições de ensino e formação	3	0	13
Apoia a I&D	1	8	7
Tenta resolver problemas de competência	0	2	14
Grau de interação com o Made IN (relativa a resolução de problemas de competências) *	5	11	1

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4 – Perceção dos empresários presentes nas reuniões “Emprego de Proximidade” sobre Made IN (n=4)

<b>Dimensões em avaliação</b>	<b>Nível de concordância</b>
É uma estrutura inovadora	Elevado(5 reuniões )
É uma estrutura política	Elevado(5 reuniões )
Promove ligações com instituições de ensino e formação	Médio(3 reuniões)
Apoia a I&D	Baixo (3 reuniões)
Tenta resolver problemas de competência	médio(3 reuniões)
Promove informação, participação e auscultação	Elevado(5 reuniões )
Grau de interação com o Made IN	médio(3 reuniões)
Grau de interação com o Made IN (relativa a resolução de problemas de competências) *	Baixa(1 reuniões)

Fonte: Elaboração própria, baseada na análise da informação registada em diário

A quase totalidade de empresários e diretores de recursos humanos entrevistados afirma que o Famalicão Made IN é uma estrutura política da autarquia, com a qual estrelecem relações que se intensificaram nos últimos dois anos, por iniciativa do próprio Famalicão Made IN que procura as empresas e as envolve em ações diversas, como a promoção de feiras, seminários, diagnósticos de necessidades de formação e outras atividades. No entanto, não demonstram grande entusiasmo na apresentação de propostas ao Famalicão Made IN, em geral. Com efeito, apesar das descrições dos responsáveis pelo Famalicão Made IN enfatizarem bastante o trabalho recente, no sentido do alinhamento de interesses entre escolas e centros de formação e empresas, os entrevistados (empresários maioritariamente) consideram que há várias áreas que estão pouco diagnosticadas e apoiadas, nomeadamente, as da formação e das competências, assumindo que há um desajuste entre as necessidades e as condições de funcionamento das empresas e as políticas públicas promovidas destinadas ao apoio às suas atividades.

Destacada a orientação mediadora e comunicacional do Famalicão Made IN, a maior parte das empresas considera que esta estrutura não corresponde, nem poderá ter o mesmo papel reconhecido às estruturas da administração central, tais como se esperam por parte dos Centros de Emprego, em relação aos quais têm expectativa de obter “mais apoio direto à formação e ao emprego”. A este respeito, os empresários, por exemplo, relatam várias dificuldades no contacto

com outras empresas, universidades, centros de formação e escolas e consideram ser ainda mais necessário enriquecer as parcerias no sentido da partilha de objetivos comuns, em termos de estratégias de desenvolvimento do concelho que aumentem a cooperação e a colaboração.

No global, os entrevistados e participantes nos grupos de discussão revelam grande desconhecimento sobre as atividades promovidas e ignoram também em que medida esta estrutura pode colaborar na solução dos problemas e das necessidades de competências. Não obstante a forte ênfase atribuída à capacidade de mediação e de intermediação, o Made IN é ainda pouco conhecido pelas empresas e as que o conhecem conotam-no grandemente com um projeto político ideologicamente vincado. Ora, neste ponto reside a grande complexidade e dificuldade das autarquias promoverem entidades e/ou serviços dedicados à constituição de redes e de parcerias. Com efeito, este trabalho, como surge evidente no caso do Famalicão Made IN, é facilmente conotado e confundido com a dimensão eleitoralista do trabalho autárquico, o que faz perigar o objetivo de promover, através de iniciativas públicas, a absorção do conhecimento produzido nas instituições de ensino de formação (CVECIC *et al*).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este texto intentou explorar, a partir da análise da avaliação que os promotores e os empresários fazem do serviço Famalicão Made IN, o interesse estratégico de promover entidades no seio das autarquias locais destinadas à promoção de parcerias para o desenvolvimento e que normalmente incluem objetivos nas áreas da inovação, emprego e formação. Normalmente designadas a partir da expressão “made in”, estas entidades agregam um conjunto de saberes e de competências a partir das quais se pretende fomentar a comunicação e a articulação de esforços das várias entidades regionais e, particularmente das empresas, de modo a gerar sinergias necessárias a essa afirmação do território, dentro e fora do país. Trata-se de iniciativas que ligam as escolas e as instituições de ensino superior às empresas e às organizações sem fins lucrativos, desenham propostas de criação de empresas e apoiam na formação profissional, nas áreas consideradas estratégicas para os concelhos onde se situam.

A análise da informação recolhida sobre o Famalicão Made IN permite concluir que as narrativas dos decisores e promotores da entidade não coincidem inteiramente com as apreciações e perceções das empresas entrevistadas. Apesar de valorizarem as iniciativas locais, entendem que há necessidade de maior proximidade aos serviços da Administração Central e adequação das políticas nacionais aos territórios. Ainda que destaquem o papel de mediação do município e, em especial, do Made IN, as entrevistas às empresas e a observação das reuniões promovidas nas comissões sociais interfreguesias (CSIF) indica que os desajustes e os descompassos entre os níveis de decisão e coordenação centrais e os locais são vários e, por vezes, os atores no terreno (tais como as empresas), para resolverem os seus problemas, acabam por desenvolver estratégias muito individuais que fragilizam a sua ação e continuidade. Daí, o interesse na definição de ações especificamente dirigidas à promoção da colaboração em rede ao nível dos municípios, que incluam os atores (individuais e coletivos) da própria localidade e com conhecimento concreto das características do território.

Todavia, a análise do Made IN, permite inferir que estas entidades, quando promovidas e coordenadas pelas camaras municipais, enfrentam o desafio de gerir as questões de ordem

política e ideológica inerentes à ação institucional que desempenham dia a dia e que podem entrar em conflito com a ação e os objetivos dos próprios atores, o que é particularmente mais visível no caso de médias e grandes empresas, para as quais as fronteiras territoriais e as dependências face a outros atores tendem a obedecer a lógicas muito seletivas.

Em suma, a análise de informação permite estabelecer que há necessidade de este assunto ser objeto de análise e de reflexão, no âmbito dos territórios e das suas especificidades. Há também necessidade de aprofundar o diagnóstico sobre as dinâmicas, as barreiras e os impactos que as estruturas criadas pelos municípios para responder aos problemas dos atores locais, de modo a entender-se mais profundamente como se pode operacionalizar e concretizar a governação territorial, numa perspetiva que envolve uma ação persistente de articulação de interesses, partilha de recursos e concertação de objetivos de desenvolvimento, fundamentalmente, entre as entidades de governo local e as entidades parceiras desse desenvolvimento, fundamentalmente as empresas.

### AGRADECIMENTOS E INFORMAÇÕES

O estudo contou com a colaboração do Famalicão Made IN- Câmara Municipal de V. N. de Famalicão. Foi financiado pela FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, no quadro do projeto no. 030016, “BRIGHET – Bringing together Higher Education, Training, and Job Quality” (reference: PTDC/SOC-SOC/30016/2017), e do projeto UIDB/00736/2020) - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.

O estudo foi desenvolvido no Famalicão Made IN, instituição que autorizou o estudo e toda a recolha de informação obedeceu aos procedimentos éticos e deontológicos exigidos na pesquisa científica.

### REFERÊNCIAS

ALVES, J. E. **Parceiros em rede**: estratégias territorializadas para o desenvolvimento local nas áreas do emprego e formação. 2010. Tese (Doutorado) em Sociologia - ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, 2010. Disponível em: [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/3063/1/TESE\\_vers%C3%A3o%20final.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/3063/1/TESE_vers%C3%A3o%20final.pdf)

BILHIM, J. **A governação nas autarquias locais**. Porto: SPI, 2004.

BRANDÃO, C. **Território & desenvolvimento**: as múltiplas escalas entre o local e o global. Campinas: Editora da Unicamp, 2012.

CARAYANNIS E.G., CAMPBELL, D.F.J. Quadruple and Quintuple Helix Innovation Systems and Mode 3 Knowledge Production. In: CARAYANNIS, E., CAMPBELL, D., EFTHYMIOPOULOS, M. (eds). **Handbook of Cyber-Development, Cyber-Democracy, and Cyber-Defense**. Springer, Cham, 2017. Disponível em: [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-06091-0\\_56-1#citeas](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-06091-0_56-1#citeas)

- CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. (Eds.). **Knowledge creation, diffusion, and use in innovation networks and knowledge clusters**. A comparative systems approach across the United States, Europe and Asia. Westport: Praeger, 2006. p. 39–51.
- CARNEIRO, J. M.; FREY, K. **Governança multinível e desenvolvimento regional sustentável experiências do Brasil e da Alemanha**. São Paulo: Oficina Municipal, 2018.
- CASTRO et al. **Cidades inteligentes, governação territorial e tecnologias de informação e comunicação**. Lisboa: DGOTGU, 2008.
- COE, N.; HESS, A.; YEUNG, DICKEN, W. C.; HENDERSON, H. ‘Globalizing’ regional development: a global production networks perspective *Transactions of the Institute of British Geographers*. **Royal Geographical Society**, Institute of British Geographers, v. 9, n. 4, p. 468-484, 2004.
- COOKE, P.; MORGAN, K. The Network Paradigm: New Departures in Corporate & Regional Development. **Environment and Planning Development**, v. 11, n. 8, p.643-664, 1993. Disponível em:  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.7818&rep=rep1&type=pdf>
- CVECIC, I.; SOKOLIC, D.; KASTELAN MRAK, M. Higher education and economic prosperity at regional level. **Revista Portuguesa de Estudos Regionais**, n. 52, p. 9-25, 2019.
- DIAS, R. SEIXAS, P. Uma análise à governança da sustentabilidade num novo instrumento de políticas públicas na programação em cascata entre a UE e Portugal las universidades de lisboa y la autónoma de México, **Revista Científica Monfragüe**, v. 9, n. 2, p. 52-70, 2017. Disponível em: <http://www.unex.es/eweb/monfragueresilente>
- ETZKOWITZ, H. **The Triple Helix: University-government innovation in action**. Routledge: Taylor & Francis, 2008.
- ETZKOWITZ, H.; LEYDERSDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. **Research Policy**, n. 29, p. 109–123, 2000.
- FARINÓS DASÍ, J. Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible: estado de la cuestión y agenda. **Boletín de la A. G. E**, n. 46, p. 11-32, 2008.
- FROY, F.; GIGUÈRE, S.; HOFER, A. (Eds.). **Designing Local Skills Strategies**. Local Economic and Employment Development Series. Paris: OECD Publishing, 2002.
- GAMA, R. Política de inovação, especialização inteligente e dinâmicas territoriais em Portugal, **Dirigir**, n. 25, p. 28-42, 2019. Disponível em  
<https://www.adcoesao.pt/sites/default/files/noticias/revistaiefpdirigirformar25.pdf>
- GIDDENS, A. **Para Além da Esquerda e da Direita: o futuro da política**. Oeiras: Celta Editora, 1997.

HEITOR, M. How university global partnerships may facilitate a new era of international affairs and foster political and economic relations. **Technological Forecasting and Social Change**, n. 95, p. 276–293, 2015.

LOPES, J. ; FRANCO, M. Review About Regional Development Networks: an Ecosystem Model Proposal. **Journal of the Knowledge Economy**, Springer, v. 10, n. 1, p. 275-297, 2019.

MACDONALD, A. **Multi-stakeholder partnerships for community sustainability plan implementation**: understanding structures and outcomes at the partner and partnership levels. 2016. Tese (Doutorado) em Social and Ecological Sustainability - University of Waterloo, Canadá, 2016.

PECQUER, E. O desenvolvimento territorial: uma nova abordagem dos processos de desenvolvimento para as economias do sul. **Raízes**, v. 24, n. 01 e 02, p. 10–22, jan./dez. 2005.

PEREIRA, M. Da governança a governança territorial colaborativa: uma agenda para o futuro do Desenvolvimento Regional. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, v. 3, n. 2, p. 52-65, 2013.

PEREIRA, M. Governança territorial multinível: fratura(s) entre teoria e prática(s). **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, v. 4, n. 2, p. 4-20, 2014.

PFOTENHAUER, S. M.; JACOBS, J.; PERTUZE, J. A. Orienting engineering education towards innovation, entrepreneurship, and industry partnerships the case of the MIT-Portugal Program. **ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings**, 2011.

SANTOS, M. BERNARDY, R. J. A formação de redes interorganizacionais para o desenvolvimento regional. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, v. 9, p. 140-159, 2019.

SEIXAS, P. Políticas e modelos de desenvolvimento territorial na Europa e em Portugal. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 122, p. 147-175, Jan-Jul de 2012. Disponível em: <http://www.ipardes.pr.gov.br/ojs/index.php/revistaparanaense>

SOTARAUTA, M. Regional Development and Regional Networks: The Role of Regional Development Officers in Finland. **European Urban and Regional Studies**, v. 17, n. 4, p. 387–400, 2010.