

Reforço do capital social de um território através de uma abordagem de estruturação da reflexão colectiva em torno dos processos de reconstrução produtiva: O caso do projecto ReADAPT no Concelho da Covilhã

Pedro M. das Neves

GLOBAL CHANGE – Consultores Internacionais Associados

Alexandre Henriques

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Resumo. As teorias e políticas de desenvolvimento regional sofreram grandes alterações nas duas últimas décadas. Os factores que impulsionam o crescimento económico sustentado já não se relacionam apenas com o capital físico, nem sequer com o capital humano regional. As novas condições de competitividade enfatizam a importância do “capital social”, normas e regras sociais, formais ou informais que promovem a compreensão recíproca e a confiança mútuas entre os agentes da economia da região.

Este artigo demonstra a forma como as instituições de uma região se podem organizar em torno dos processos de reestruturação produtiva e encorajar as empresas na região a adoptar normas, expectativas, valores, atitudes e práticas comuns, em suma, uma cultura comum de inovação reforçada pelo processo de aprendizagem social. A acção política dinamizada pela autarquia da Covilhã no projecto ReADAPT, a acção da Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios ao promover as condições que sustentam e levam ao aparecimento de redes ou agrupamentos de empresas com actividades relacionadas nas áreas de maior potencial de desenvolvimento da região, e o estabelecimento de relações entre essas redes e as restantes instituições (centros de formação, universidade, sindicatos, etc.) constituem o chamado Sistema Regional de Inovação deste território.

Num contexto de depressão económica sectorial e regional, o papel da ANIL e das restantes entida-

Endereço: GLOBAL CHANGE - Consultores Internacionais Associados, Edifício Luxor Plaza, Avenida da República, 101, 3.º D, 1050-190 Lisboa. E-mail: pdasneves@globalchange.pt

des parceiras assumiu-se como de “animadores e facilitadores” do desenvolvimento. A aprendizagem e a reflexão institucional conseguidas contribuíram também para o que ANIL e as restantes entidades parceiras e o sector público com o qual interagem, tenham adquirido uma nova capacidade de inovação estratégica. Neste contexto, instituições de carácter regional/local assumem-se como um elemento essencial na construção de racionalidades e no condicionamento de comportamentos reflexivos e de cooperação, indicando os caminhos possíveis a seguir aos restantes actores da região.

Em suma, as dinâmicas de associação entre actores regionais são um ingrediente fundamental na receita para o desenvolvimento das regiões, no sentido em que podem ajudar outros a ajudar-se na criação de significados, na construção de capacidade para agir e no suporte à construção de redes através das quais os agentes económicos e sociais podem colaborar em benefício comum.

Palavras-chave: Observatório regional, capital social, cooperação empresarial, desenvolvimento regional, reestruturação produtiva.

1. O projecto ReADAPT

1.1. *Um processo de aprendizagem regional*

As teorias e políticas de desenvolvimento regional sofreram grandes alterações nas duas últimas décadas. Durante estes anos, os cientistas sociais centraram a sua atenção na região como base fundamental da organização e do desenvolvimento económicos tendo emergido um novo paradigma de desenvolvimento regional referido por alguns autores como o “paradigma de rede ou associacional” (Amin & Thrift, 1995; Cooke & Morgan, 1998; Cooke, 1997; Grabher, 1993; Morgan, 1997; Storper, 1997). Nesta abordagem, as regiões são o centro da aprendizagem e da criação do conhecimento. Assim, as chamadas “regiões de aprendizagem” (*Learning Regions*) são fontes cada vez mais importantes da inovação e do crescimento económico (Florida, 1995, p. 528).

O papel crescente da região tem as suas raízes no que os economistas chamam de “interdependências intrínsecas”, que tomam a forma de convenções, regras informais e hábitos que coordenam os agentes económicos em momentos de incerteza (Storper, 1997, p. 5). Estas interdependências constituem activos específicos de uma região e estão na base de suas “vantagens relacionais”. Estes incluem o conhecimento tácito local e as redes de comunicação face-a-face, as redes formais e informais, a qualidade das instituições locais e regionais, a densidade institucional, os hábitos e as normas instituídos, as interacções, e por aí adiante.

Verificamos assim, que os factores que impulsionam o crescimento económico sustentado não se relacionam apenas com o capital físico, nem sequer com o capital humano regional. As novas condições de competitividade enfatizam a importância do “capital social”, normas e regras sociais, formais ou informais que promovem a compreensão recíproca e a confiança mútuas entre os agentes da economia da região. Explica-se desta forma o aparecimento de uma nova vaga de políticas de desenvolvimento regional que definem a competitividade das regiões em termos de aprendizagem localizada, da construção de redes de cooperação e parcerias de desenvolvimento e da “densidade” institucional: construir redes de conhecimento, mecanismos de aprendizagem e capital social são um activo complementar aos factores tradicionais que influenciam o desenvolvi-

mento económico (Morgan & Nauwelaers, 1999a, p. 236)¹. O desafio de competir numa economia global e baseada em conhecimento acentua a necessidade de compreender o modo como o contexto da diversidade regional e das economias locais influencia o processo de inovação.

A abordagem dos “sistemas de inovação” é utilizada para analisar a rede de relações entre empresas e o enquadramento institucional mais alargado que suporta as respectivas actividades inovadoras; o modelo destaca a natureza dinâmica e cumulativa do processo inovador. A análise destas relações envolve a identificação dos fluxos de conhecimento entre instituições, tanto públicas como privadas, que integram o sistema de inovação. Estudos sobre estes sistemas apontam a interdependência dos factores económicos, políticos e culturais, bem como a importância crescente da proximidade, como influenciadores do processo de inovação.

O paradigma de produção desta “nova economia” encontra-se muito dependente dos recursos de conhecimento e aprendizagem localizados, ou baseados, em regiões. Dada a natureza social da aprendizagem e da inovação, estes processos funcionam melhor quando os parceiros envolvidos se encontram suficientemente perto uns dos outros para permitir uma interacção frequente e uma fácil e efectiva troca de informação. A capacidade de inovação é sustentada através das comunidades regionais que partilham uma base de conhecimento comum.

O nível regional constitui um factor crítico na medida em que os factores espaço e proximidade contribuem para o tipo de conhecimento tácito e da capacidade de aprendizagem que suporta a inovação. As razões para este facto são três. A *proximidade espacial* facilita a interacção frequente, próxima e face-a-face. Essa interacção, seja planeada/formal ou não-planeada/informal, desencadeia e possibilita a aprendizagem através da interacção. Em segundo lugar, as empresas agrupadas numa mesma região partilham frequentemente uma *cultura regional comum* que pode actuar de modo a facilitar o processo de aprendizagem social. A pesquisa indica que essas empresas constroem uma linguagem ou código de comunicação comum, através da interacção repetida ao longo do tempo. Finalmente, esta linguagem ou código de comunicação facilitador de interacção é também suportado pela criação de *instituições regionais* que ajudam a produzir e a reforçar um conjunto de regras e convenções que governam o comportamento das empresas locais e a interacção entre empresas.

A constelação de instituições a nível regional que contribui para o processo de inovação é denominada *sistema de inovação regional*. Este conjunto de instituições, públicas e privadas, produz efeitos duradouros e sistémicos que encorajam as empresas na região a adoptar normas, expectativas, valores, atitudes e práticas comuns, em suma, uma cultura comum de inovação que é reforçada pelo processo de aprendizagem social.

As actividades mutuamente benéficas das empresas participantes num *cluster*, geram um determinado número de activos comuns que podem ser considerados como bens “quasi-públicos”. O nível geral de conhecimento e informação gerado no seio do *cluster* pode actuar como um bem

¹ As orientações recentes da Comissão Europeia em termos de abordagens territoriais de desenvolvimento e a forma como é promovida a organização de parcerias de desenvolvimento a nível regional e/ou sectorial para a realização de projectos integrados (como por exemplo a Iniciativa Comunitária EQUAL) são disto um exemplo claro.

desse tipo, se o nível de confiança for suficiente para gerar uma troca fácil e mútua, tanto de conhecimento tácito, como codificado. De modo semelhante, a mobilidade de pessoal entre empresas dentro do *cluster* pode constituir uma fonte semelhante de circulação do conhecimento.

O segundo efeito importante dos *clusters* consiste na melhoria da capacidade das empresas participantes para inovar, melhorando assim o respectivo potencial de crescimento da produtividade. A participação no cluster proporciona às empresas uma visão clara das tendências actuais e futuras da tecnologia, permitindo-lhes identificar, mais rapidamente, novas oportunidades de mercado para melhorias no produto e no processo, através de uma melhor informação sobre as necessidades dos clientes.

Do lado da oferta, a participação no *cluster* fornece à empresa informação antecipada sobre as tendências tecnológicas, sobre as componentes e capacidades das máquinas, permitindo-lhes, assim, identificar oportunidades de melhoria ou aumento dos seus próprios produtos ou capacidades da empresa. Mais importante do que estas valiosas fontes de informação, a participação no *cluster* permite às empresas actuar no seu seio de forma rápida, fornecendo-lhes a fonte de fornecimento de que necessitam para criar novos produtos ou serviços para o mercado. Estas outras vantagens são muito reforçadas pela simples pressão competitiva que acompanha a participação no *cluster*. A presença de diversos concorrentes no *cluster*, competindo entre si para retirar proveito de oportunidades de mercado e capacidades de fornecimento semelhantes, obriga as empresas a ultrapassarem-se no que respeita à inovação. Contudo, estas pressões competitivas internas são muito reforçadas pelo potencial de cooperação.

Seguindo este racional, a prática descrita demonstra a forma como se reorganiza o sistema de inovação e reforça o capital social de uma região, em torno da resolução de necessidades específicas de reforço da competitividade das empresas através da dinamização do *cluster* têxtil, do desenvolvimento de produtos em cooperação e da cooperação empresarial *latu sensu*.

Neste contexto os objectivos do projecto ReADAPT que descrevemos são:

- a) a criação de uma rede de desenvolvimento integrado onde estão presentes os actores principais da região contribuindo para o reforço das actividades de desenvolvimento económico e social.
- b) a criação de um dispositivo de observação – observatório – de carácter regional e sectorial articulado em rede, com vista a antecipar e a acompanhar os processos de reestruturação produtiva e de reconversão económica, no seu impacto sobre o emprego.

2. Desenvolvimento do Projecto

2.1. O concelho da Covilhã e a Indústria de Lanifícios e Vestuário

O Concelho da Covilhã situa-se na Cova da Beira, distrito de Castelo Branco. Localizado no centro da região, permite-lhe uma posição de destaque no eixo de desenvolvimento marcado pelos

três pólos mais importantes da região Guarda–Covilhã–Castelo Branco. As suas características de região de montanha com ribeiras caudalosas e boas pastagens, estiveram na origem – há mais de 800 anos – da fixação e predominância da indústria laneira com núcleos diversificados por vários pontos do concelho.

Apesar dos esforços de dinamização da economia da região, o tecido industrial é ainda pouco denso, pouco diversificado e orientado para indústrias tradicionais de mão-de-obra intensiva e fraca qualificação profissional. Constituído maioritariamente pela indústria têxtil e de confecção, mas também pela construção civil e extracção mineira, a situação de algumas PME destes sectores é profundamente vulnerável, provocando emprego precário e fracas remunerações.

A emergência de novos mercados para a indústria têxtil, nomeadamente na Ásia, associada à vantagem competitiva dos factores tangíveis, como sejam, os custos de produção comparativamente inferiores (de países como a Índia e o Paquistão), abundância em matérias primas (inclusive fibras artificiais e celulósicas, destacando-se o Sudoeste Asiático, nomeadamente a China), novas tecnologias e produtos em série e de qualidade poderão dar um incentivo à indústria têxtil e de vestuário em factores de competitividade intangíveis como o design, marketing, criação de moda, etc. O desmantelamento do acordo multi-fibras (AMF), firmado no âmbito do *Uruguay Round* sob a égide da Organização Mundial do Comércio (OMC) concluído em 2005 implicou vários efeitos de impacto considerável:

- A liberalização do comércio associada a uma concorrência mais agressiva;
- A abertura de mercados tradicionalmente fechados a produtos genericamente mais baratos;
- A possibilidade de escoamento da produção para mercados em crescimento, onde é previsível a ascensão de uma classe com uma maior capacidade económica.

Ao nível das empresas, as mais afectadas são, em primeiro lugar, as que dependem dos custos de mão de obra comparativamente mais baixos para afirmação da sua competitividade – algumas das empresas têxteis e a maioria das empresas de confecções do concelho sem marca ou design próprio. Os atrasos na reestruturação do tecido empresarial particularmente no sector do vestuário, mas também em algumas fases do processo têxtil, e a sustentação da competitividade essencialmente no baixo custo de mão de obra contribuirão para a perda de capacidade competitiva das actividades e do concelho da Covilhã neste sector.

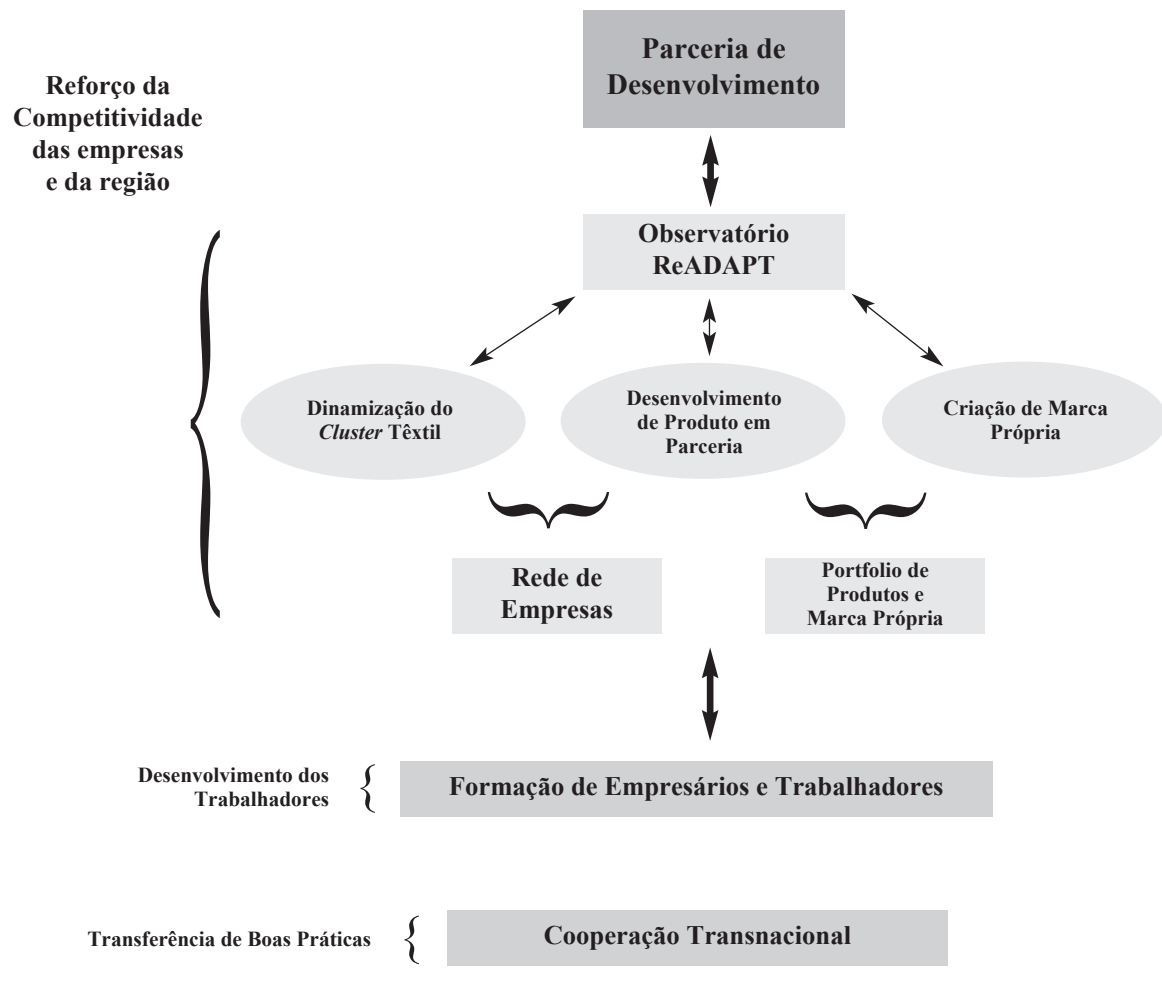
A baixa qualificação dos activos do concelho da Covilhã são, a par das necessidades de investimento em factores de produção intangíveis, o maior factor de estrangulamento do sector, existindo uma necessidade urgente de transformar as mudanças previsíveis em oportunidades ao nível do reforço da competitividade das empresas do concelho.

2.2. As respostas do projecto ReADAPT

A fim de responder às necessidades previamente diagnosticadas, a parceria de desenvolvimento do projecto ReADAPT, de que fazem parte a ANIL –Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios, a Câmara Municipal da Covilhã, o CILAN – Centro de Formação da Indústria de

Lanifícios, o CIVEC – Centro de Formação Profissional da Indústria de Confecções e Vestuário, a Santa Casa da Misericórdia da Covilhã, o SINDETEX – Sindicato Democrático dos Têxteis, e a GLOBAL CHANGE Consultores Internacionais Associados, constituíram um observatório do desenvolvimento económico e social do concelho da Covilhã, à volta do qual giram todas as restantes acções do projecto (Figura 1).

Figura 1. Funcionamento e actividades da parceria de Desenvolvimento do ReADAPT



No âmbito do observatório, que *per se* desenvolve actividades próprias que descreveremos de seguida, foram discutidas a forma de dinamização do *cluster* têxtil, o processo de desenvolvimento de produtos em parceria e a criação de marca própria das empresas de lanifícios e confecção.

Como resultados deste processo foram criadas redes de empresas que agem em cooperação (principalmente em acções conjuntas nos mercados internacionais) e um *portfolio* de produtos de marca própria que permita o incremento da cadeia de valor.

De seguida descrevemos cada uma das actividades implementadas e as principais aprendizagens conseguidas.

3. O observatório do desenvolvimento económico e social

3.1. Breve descrição

A missão do observatório é a criação de um dispositivo de observação – Observatório – de carácter regional e sectorial articulado em rede, com vista a antecipar e a acompanhar os processos de reestruturação produtiva e de reconversão económica, no seu impacto sobre o emprego, na óptica de uma gestão preventiva dos recursos humanos e da coesão social.

Neste sentido um observatório, propôs-se:

- 1) Recolher informação e monitorizar indicadores, sobre o desenvolvimento económico e social do concelho, com carácter regular junto das empresas, trabalhadores e instituições públicas e privadas nacionais e regionais;
- 2) Constituir um painel de “empresários” que permita analisar periodicamente as expectativas das empresas ao seu desenvolvimento e consequente impacto na região;
- 3) Constituir um painel de “trabalhadores” do concelho que permita analisar periodicamente as expectativas dos trabalhadores relativamente ao futuro das empresas e do emprego na região;
- 4) Constituir um painel de “peritos” em matérias de desenvolvimento económico e social na região, que permita analisar os problemas e oportunidades em termos de desenvolvimento regional;
- 5) Construir bases de dados (com a informação acima descrita) e tratar a informação com recurso a técnicas multivariadas de análise (análise factorial das componentes principais, análise *cluster*, análise discriminante), análise econométrica, e outras;
- 6) Elaborar estudos relativos à antecipação dos processos de reestruturação sectorial, reorganização empresarial e reconversão profissional;
- 7) Difundir a informação pertinente através de uma *newsletter* mensal e uma *e-newsletter*;
- 8) Editar estudos realizados no âmbito da actividade do observatório;

- 9) Identificar oportunidades económicas e de investimento numa óptica de renovação do emprego e de criação de novas empresas;
- 10) Articular com centros tecnológicos e centros de formação profissional no sentido de estimular alterações ao nível da oferta de formação com vista a antecipar qualificações e a promover oportunidades de aproveitamento e transferibilidade de competências dos trabalhadores.

Para além destas actividades o Observatório foi a sede da dinamização de todas as actividades do projecto, nomeadamente das actividades de reforço da competitividade de empresas do concelho; de sensibilização dos empresários para a inserção de pessoas cujo emprego foi colocado em risco devido a processos de reestruturação e criação de estruturas sociais de apoio que permitam às mulheres trabalhar em situação de igualdade nos sectores têxtil e do vestuário.

Desta forma foi dotada a região de uma entidade vocacionada para o estudo dos problemas que aí ocorrem, designadamente: os sociais (como o emprego, o desemprego, o rendimento social de inserção, a empregabilidade feminina, a promoção da igualdade entre ambos os sexos, ..., suas causas e formas de ultrapassar os problemas detectados); os económicos (que afectam as empresas da região, particularmente as oriundas dos sectores em crise como os lanifícios e a confecção – têxteis, estudos dos factores que bloqueiam as suas actividades, estudos dos processos de reconversão); antecipar e acompanhar os processos de reestruturação produtiva e de reconversão económica, no seu impacto sobre o emprego, na óptica de uma gestão preventiva dos recursos humanos e da coesão social; fazer a recolha de estudos diversos (teses, monografias, etc.) e dispersos sobre a região; fazer a recolha de informação de carácter local/regional dispersa.

3.2. *Envolvimento dos actores-chave*

Nesta actividade foram envolvidos: empresas da região, particularmente as têxteis e do vestuário; Associações empresariais; Trabalhadores (homens e mulheres); Desempregados; Sindicatos; Entidades públicas; Câmaras do concelho e zona envolvente; Universidade e Institutos Politécnicos da Região; IIEFP.

Para auscultação e conhecimento dos actores (trabalhadores e empresas) procedeu-se à: identificação e selecção das questões a incluir num questionário; elaboração desses questionários; selecção do processo de recolha dos dados; consulta regular (mensal) dos actores; identificação da técnica de tratamento dos mesmos; interpretação regular dos resultados recolhidos; divulgação desses resultados junto dos parceiros, dos actores e seus representantes, dos peritos, da região e do país em geral (através dos media).

Recorreu-se a técnicas inovadoras, como técnicas de *brainstorming*, de amostragem simples, aleatória, estratificada,... a técnicas de análise simples e multivariadas para o tratamento dos questionários.

3.3. *Aprofundamento das necessidades de intervenção*

Para levar a cabo o diagnóstico da situação da região: foram elaborados diversos estudos rela-

tivos: ao emprego e desemprego; ao tecido empresarial e suas características; às vantagens comparativas da região; ao potencial endógeno da região; à disponibilidade de habitação (incluindo de tipo social) e seu preço, à identificação da informação disponível da região (teses, monografias, estatísticas do INE, livros, revistas,...).

Para proceder ao levantamento do potencial científico relativamente à região levou-se a cabo um levantamento exaustivo das teses regionais em economia, gestão e desenvolvimento transfronteiriço levadas a cabo na Universidade da Beira Interior (Dep. de Gestão e Economia) e cujo objecto é a própria região.

3.4. Promoção da igualdade de oportunidades

Para a promoção da igualdade de oportunidades entre sexos e do emprego feminino: começou por se seleccionar apenas técnicas superiores estagiárias, logo do sexo feminino, debateram-se em reuniões *ad hoc* formas de promover a igualdade entre os sexos em termos de emprego e de favorecer o emprego feminino na região cujo desemprego é maioritário, estudaram-se as necessidades de formação do pessoal (masculino e feminino) das empresas instaladas na região, (particularmente dos sectores críticos).

3.5. Trabalho em parceria

A fim de fomentar a parceria e o trabalho em parceria: o Observatório levou a cabo reuniões regulares (mensais) de todos os parceiros para com eles debater as questões e problemas (funcionamento do Observatório, identificação dos trabalhos a levar a cabo, formas de desenvolver projectos em parceria, formas de criar marcas comerciais, organizaram-se seminários internacionais e visitas internacionais,...) que a parceria ia enfrentando em cada dia e encontrar soluções adequadas para esses problemas.

A experiência permite constatar que o trabalho em parceria enfrenta obstáculos operacionais e grandes dilemas estratégicos. Constituir e fazer parte de uma parceria não é um processo fácil. Ainda que existam objectivos sociais comuns estes muitas vezes falham a sua concretização. Estabelecer e manter uma parceria com benefícios mútuos é uma tarefa árdua, particularmente entre entidades sem tradição de colaboração. Das aprendizagens realizadas, realçamos as seguintes:

- 1) Saber lidar com as diferenças: um problema central constatado é a necessidade de ultrapassar o desconhecimento e a desconfiança entre as diferentes organizações parceiras, nomeadamente as empresas, associações empresariais e organizações como IPSS's. Existem um conjunto de obstáculos práticos e culturais que é necessário ultrapassar para construir parcerias entre estas organizações e entre sectores com características, estruturas, expectativas e linguagens diferentes.
- 2) Manter e envolver os participantes: existe um conjunto de problemas que se prendem com a manutenção do interesse e participação activa a médio prazo. A gestão das expectativas é um dos elementos críticos do trabalho e da vida da parceria. Muitos membros ini-

ciam a sua relação com expectativas elevadas, de tempo e de custos necessários, ou dos resultados a alcançar. A maior parte dos partenariados requerem mais tempo do que do que numa primeira análise os participantes conseguem identificar, na construção de relações de confiança, ultrapassar de barreiras e choques culturais, etc., demorando mais tempo a demonstrar resultados. Verifica-se ainda a existência de um desinteresse por parte das empresas quando não existem benefícios directos envolvidos, nomeadamente a participação de entidades que podem condicionar positivamente a sua actividade (Centros de Emprego, autarquias, IAPMEI, por exemplo), ou quando estão em causa a possível utilização de activos ou infra-estruturas.

- 3) Desenvolver novas competências: são necessárias novas competências, atitudes e capacidades para todos os participantes para que os objectivos da parceria sejam atingidos. A estas acrescem as competências de gestão e mediação, necessárias a todos os que estão envolvidos na parceria. Um exercício que se revelou interessante pela reflexão que possibilita e pela acção que se lhe segue, é a realização de um balanço de competências (individual e das organizações) em vários momentos da vida da parceria.
- 4) Lidar com relações de poder desiguais: existem evidências da natureza desigual na parceria (a ANIL é accionista do CILAN) ou por exemplo, uma IPSS ou um representante de um grupo desfavorecido podem não ter o mesmo reconhecimento por parte dos restantes parceiros do que uma instituição pública ou privada portadora de recursos mais avultados), o que condiciona o processo de tomada de decisão por parte das entidades parceiras. A maior autoridade é normalmente dada à entidade que lidera a parceria e às entidades públicas envolvidas.
- 5) Avaliar o trabalho realizado: fazer parte de uma parceria é um processo dispendioso em termos de afectação de recursos humanos, materiais e financeiros. É por isso fundamental que seja avaliado se os recursos investidos têm retorno em termos do cumprimento dos objectivos comuns de participação na parceria.

A acção do Observatório, ao reunir mensalmente com todos os parceiros do projecto foi fundamental para a consolidação da parceria, para o seu mútuo conhecimento, para o debate de todos os problemas que iam surgindo quer no interior da própria parceria, no âmbito das suas atribuições/actividades, quer para a discussão dos estudos e resultados que o Observatório ia libertando para conhecimento dos parceiros, dos trabalhadores, das empresas e da região.

3.6. *Envolvimento dos beneficiários do projecto*

Todos os beneficiários foram envolvidos no projecto de forma directa, nomeadamente os trabalhadores:

- Através da inclusão nos painéis de consulta regular existentes no observatório e através do debate de soluções para os problemas sociais detectados com o IEFP, a Câmara Municipal, a Misericórdia, os sindicatos e associações de desenvolvimento, associações empresariais,

Universidade, Parque de Ciência no âmbito das reuniões da parceria com o Painel de Peritos globalmente ou com alguns dos seus membros em particular.

- Através da organização de cursos de formação adequados às necessidades das empresas e de outras entidades da região que facilitassem a integração ou a reintegração de desempregados, de jovens à procura do primeiro emprego e a reconversão de desempregados dos escalões etários mais elevados com problemas de reconversão.

No caso das mulheres em particular, os estudos e debates levados a cabo no Observatório no âmbito da parceria ReADAPT, na imprensa escrita (todos os jornais regionais e até alguns nacionais, caso do Público, Jornal de Notícias e Expresso), na imprensa falada (Rádios C Covilhã, Rádio J do Fundão, Rádio Caria e Altitude (Guarda)) e de que se fizeram eco duas TVs nacionais (RTP e TVI) chamavam a atenção para a questão da promoção da igualdade de oportunidades e para a necessidade de reduzir o desemprego feminino na Covilhã/Cova da Beira onde ele é maioritário.

Ainda no caso particular das empresas:

- Através da sua inclusão no Painel de Empresas e da sua auscultação regular (por inquérito via correio);
- Através da participação em visitas internacionais a empresas técnica e organizacionalmente bem apetrechadas e modernas;
- Através do envolvimento de algumas empresas de lanifícios, de confecções e de design, no desenvolvimento de um projecto em parceria conjuntamente com a parceria ReADAPT (blusão);
- Através do envolvimento de algumas empresas de lanifícios, de confecções e de design, no processo de criação de uma marca própria em parceria conjuntamente com a parceria ReADAPT (marca *Montneve by Covilhã*).

No caso da população da região em geral (Covilhã/Cova da Beira/Beira Interior):

- Através da divulgação e debate públicos dos resultados e soluções nas imprensas local, regional e nacional, falada e escrita (jornais, rádios e até nas TVI e RTP). Nesses debates chamava-se a atenção para a necessidade de reestruturar as empresas em crise, de reconverter algumas delas para a produção de têxteis técnicos, para a necessidade de subirem na cadeia de valor – elevando a qualidade como forma de combater a concorrência dos países da Europa de Leste, da China e da Índia e de outros –, para o interesse na criação de empresas de inserção, para a necessidade de as empresas serem mais inovadoras aos seus diversos níveis (tecnologia, marketing, design, organização, qualidade,...), para a necessidade de reduzir os níveis de IRC para as empresas que se queiram instalar na Cova da Beira, para a necessidade de encontrar soluções de atracção de novos investimentos (nacionais ou estrangeiros) para a região;
- Através da participação de várias empresas regionais e locais nos processos que levaram ao desenvolvimento do projecto (blusão) e à criação da marca própria (Montneve) levados a cabo pela parceria. Lançando desafios aos partidos e políticos da região como forma de fo-

mentar o emprego, de converter a desertificação, de proceder à desejada e necessária diversificação produtiva.

3.7. Principais resultados

Como principais resultados do Observatório podemos enumerar os seguintes:

- 1) A criação de postos de trabalho directos do projecto;
- 2) A melhoria do conhecimento mútuo e do potencial da região (pessoas, instituições, empresas,...);
- 3) A utilização de recursos técnicos gerados na região (caso dos técnicos superiores usados pelas várias entidades parceiras);
- 4) O apoio na inserção profissional e social de alguns trabalhadores desempregados após procederem à sua formação e por vezes reconversão;
- 5) A familiarização com a utilização e divulgação de novas tecnologias (Internet, PowerPoint, elaboração de *newsletters* e páginas web) pelos técnicos do projecto;
- 6) O conhecimento e acesso a experiências de outros países com outros métodos de trabalho e outras tecnologias para levarem a cabo a resolução dos mesmos problemas;
- 7) O acesso a novas empresas, geralmente mais evoluídas de outros países, por vezes a produzir os mesmos produtos que nós, e ver as suas formas de trabalho e de organização;
- 8) Melhor conhecimento dos actores da região (empresas, trabalhadores, instituições);
- 9) Reforço das competências das entidades parceiras, das empresas e dos gabinetes de design que colaboraram no design do produto desenvolvido em parceria (blusão);
- 10) O apoio na consolidação das empresas da região e das práticas de desenvolvimento de produto em parceria;
- 11) O apoio às empresas que colaboraram na criação da marca Montneve (e outras entidades locais) a criar a sua própria marca e a sua própria rede comercial;
- 12) A identificação de novas necessidades de formação (detectadas inicialmente através do inquérito às empresas de lanifícios e confecção essa informação foi tida em conta pelos parceiros formadores do projecto no âmbito da oferta de novas acções de formação, o que veio a facilitar a integração e a reconversão de alguns trabalhadores, homens e mulheres).

3.7.1. Produtos resultantes da actividade do projecto

No âmbito do projecto ReADAPT foram ainda desenvolvidos:

1. O Observatório para o Desenvolvimento Económico e Social. O próprio Observatório pode ser considerado um produto em si, pois já foi objecto de pedidos de esclarecimento sobre a sua actividade e de apoio com vista a criar outros observatórios do género deste por parte de outras entidades do Vale do Ave, da Universidade de Almeria (Espanha), de uma parceria Equal do sul de Itália (o CESOS, na região de Bari no sul deste país);
2. Relatórios que sistematizam um melhor conhecimento da região: Um melhor conhecimento

da região, particularmente em termos da identificação dos seus recursos endógenos, do seu potencial humano e tecnológico, das necessidades em termos de formação profissional para as empresas de lanifícios e de confecção, da identificação dos factores de estrangulamento das empresas regionais;

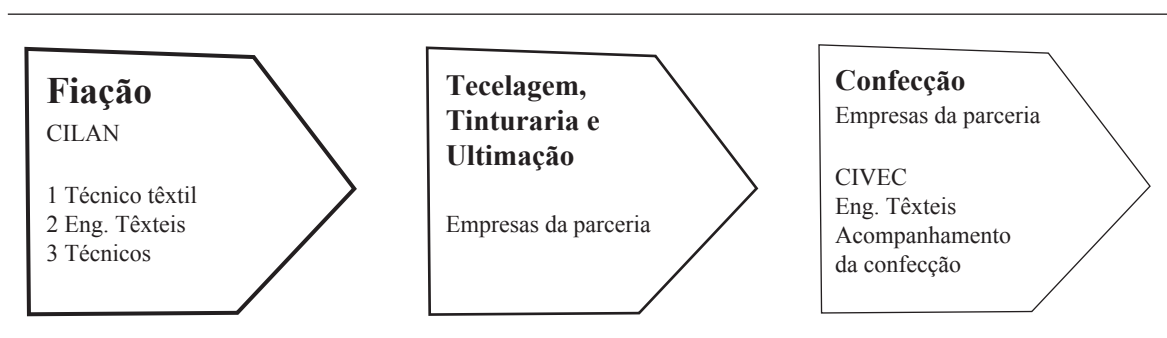
3. O blusão de lã: a criação deste blusão de lã (desde os fios, aos tecidos, o design dos diversos modelos, a sua produção e confecção por empresas da região, auxiliadas pelos centros de formação) levaram a um melhor conhecimento pelas empresas da região da forma de actuar para o desenvolvimento de produtos comuns por parceiros por vezes concorrentes e por vezes complementares,
4. A Criação da marca *Montneve by Covilhã*: a criação desta marca comercial levou a um melhor conhecimento pelas empresas da região da forma de actuar para a criação e desenvolvimento de marcas próprias;
5. Criação de uma empresa cooperativa (consórcio de empresas de lanifícios) com o objectivo de desenvolverem e comercializarem novos produtos em cooperação de marca “Montneve”.

3.7.2. Criação de marca própria e criação de produtos em parceria

A fraca apetência dos empresários da ITV para o comércio internacional, bem como para a criação de produtos próprios, dada a dependência relativamente às grandes empresas clientes, origina a necessidade de implementar um sistema de marca de qualidade regional “Montneve”.

Foi constituído um grupo de trabalho (Figura 2) constituído por estilistas, técnicos de marketing, comércio electrónico e mercados internacionais destinado a fomentar, por um lado, uma maior autonomia das empresas do sector, e por outro, a criação de uma estrutura de garantia de uma marca dos produtos originários do Concelho da Covilhã.

Figura 2. Equipa de Desenvolvimento de produto em Cooperação



As empresas envolvidas decidiram qual o produto a desenvolver, que deveria respeitar as seguintes características:

- Ser um produto não concorrente com a produção existente;
- Que mantenha a ligação à Covilhã e à região da Serra da Estrela (montanha);
- 100% lã com características para ser consumido por uma classe média alta;
- O produto desenvolvido foi um blusão de lã na fase piloto foi uma colecção de blusões de lã de homem e senhora.

O processo de desenvolvimento de produtos em parceria teve as seguintes etapas:

1. Definição de uma estratégia para o desenvolvimento de produto;
2. Definição do produto;
3. Concepção da marca do produto;
4. Afectação de recursos – cada parceiro envolvido directamente nesta actividade ficou afecto às tarefas que mais se adequavam ao seu sector; Assim, o CILAN ficou responsável pela definição técnica e construção de protótipos de fios e tecidos com as empresas e o CIVEC, ficou incumbido do acompanhamento da confecção do produto;
5. Concepção de protótipos – foram concebidos protótipos (fios, tecidos, esboços de modelos), que posteriormente foram apresentados aos parceiros e às empresas, em reunião, a fim de se fazer uma selecção dos modelos a confeccionar.
6. Selecção de modelos a produzir – foram então escolhidos modelos a confeccionar em cooperação nas empresas (colecção superior a 40 peças).
7. Produção – o fabrico foi feito nas empresas, acompanhado pelos consultores/formadores responsáveis e pelos técnicos do CILAN e CIVEC.

3.7.3. Promoção dos produtos desenvolvidos em parceria

A primeira apresentação dos blusões a nível regional foi efectuada com a participação na COVIFEIRA, com o acompanhamento do CIVEC e de outros parceiros. Os modelos foram ainda apresentados na feira “Modtissimo” – Exponor, tendo sido feita pela primeira vez uma apresentação dos modelos a nível nacional.

Foi realizado um acontecimento de moda, que inserido na criação da marca “MontNeve”, serviu de evento de lançamento à própria marca, e de cartaz de promoção da Covilhã como centro de inovação têxtil.

4. A dinamização do *cluster* têxtil e a cooperação empresarial

Fomentar a criação de um *cluster* têxtil torna-se um imperativo de sobrevivência das empresas, num mercado cada vez mais global. Estudos recentes demonstram que existe um grande potencial de cooperação empresarial que não é explorado pela inexistência de estratégias de parce-

ria. A cooperação é a forma mais eficaz de as empresas adquirirem dimensão crítica para fazer frente aos grandes grupos do têxtil europeus e asiáticos. Os parceiros fomentaram e facilitaram a dinamização de um *cluster* têxtil na região, que através da cooperação empresarial possa reforçar a competitividade das empresas, ao nível do desenvolvimento conjunto de novos produtos, na busca de novas formas de organização industrial e na comercialização conjunta de uma marca comum a criar na região.

A fim de fomentar a cooperação, numa estratégia única de desenvolvimento integrado, a PD desenvolveu acções:

- a) De sensibilização dos empresários através de sessões de trabalho e da criação de uma visão comum da cooperação empresarial;
- b) De apoio técnico ao desenvolvimento, organização e comercialização em cooperação com outras empresas;
- c) Da criação de acções-piloto com 6 empresas de fomento à cooperação inter-sectorial (têxtil e confecções), como forma de reforçar as competências e a capacidade concorrencial das empresas.

4.1. *A dinamização do cluster têxtil e a cooperação empresarial*

Nas sessões de trabalho foram trabalhadas as principais fases do plano de dinamização do *cluster* têxtil definidas pela parceria. A dinamização do *cluster* foi conseguida através da realização de:

1. Sessões de trabalho: foram realizadas mais de 2 dezenas de sessões com empresários sobre a importância da escalada na cadeia de valor e a criação de marca, a estratégia, o desenvolvimento de novos produtos em parceria, a cooperação empresarial, a internacionalização, a gestão por processos, etc.
Estas sessões foram fundamentais na descodificação da estratégia actual das empresas, na criação de um sentimento de urgência para a acção, na identificação das decisões-chave e definição de cenários de futuro.
2. Conferências temáticas: foram realizadas conferências temáticas em que foram convidados actores de experiências semelhantes a nível da dinamização de *clusters* e criação de marcas próprias, nomeadamente da *Soberbia* (Espanha) e *Marinha Grande MGlass*.
3. Sessões de formação: foram realizadas sessões de formação específicas sobre os temas acima referidos.
4. Cooperação Transnacional: Os empresários foram envolvidos nas actividades de cooperação transnacional (numa média de 12 por viagem). Cada viagem teve oportunidades de contacto com empresários dos países parceiros e visitas a empresas têxteis e de confecções.
5. Desenvolvimento de Novos Projectos: Os empresários foram convidados a desenvolver conjuntamente um produto e uma marca própria que lhes permita escalar a cadeia de valor e gerar mais receitas pela venda dos seus produtos.

vam ao aparecimento de redes ou agrupamentos de empresas com actividades relacionadas nas áreas de maior potencial de desenvolvimento da região, e o estabelecimento de relações entre essas redes e as restantes instituições (centros de formação, universidade, sindicatos, etc.) que constituem o chamado Sistema Regional de Inovação deste território.

Num contexto de depressão económica sectorial e regional, o papel da ANIL e das restantes entidades parceiras assumiu-se como de “animadores e facilitadores” do desenvolvimento. Esta concepção das associações empresariais, bem como as autoridades regionais/locais como “animadores” significa introduzir um conceito novo que emerge das economias de associação e de aprendizagem. A chave deste novo conceito não se encontra na escala ou no grau de intervenção de cada actor, mas na modalidade da intervenção na estrutura regional a fim conseguir uma aproximação sistemática e uma interacção eficaz entre todos os agentes.

A tarefa fundamental que corresponde à das associações empresariais, bem como à acção pública, nesta nova geração de políticas de desenvolvimento, é a de criar as circunstâncias, a estrutura formal, as normas informais de confiança e de reciprocidade, em suma, o capital social que é requerido de modo que as empresas, as organizações que as apoiam e as agências públicas sejam capazes de auto-organizar em torno de um processo da aprendizagem regional interactivo. O nível de intervenção regional/local das autarquias e associações empresariais afigura-se como o mais adequado para que estes atributos se desenvolvam, uma vez que é o nível estratégico mais baixo em que é possível sustentar a interacção regular – uma condição chave para a construção da confiança.

A aprendizagem e a reflexão institucional conseguidas contribuíram também para o que ANIL e as restantes entidades parceiras e o sector público com o qual interagem, tenham adquirido uma nova capacidade de inovação estratégica. Neste contexto, instituições de carácter regional/local assumem-se como um elemento essencial na construção de racionalidades e no condicionamento de comportamentos reflexivos e de cooperação, indicando os caminhos possíveis a seguir aos restantes actores da região.

Em suma, as dinâmicas de associação entre actores regionais são um ingrediente fundamental na receita para o desenvolvimento das regiões, no sentido em que podem ajudar outros a ajudar-se na criação de significados, na construção de capacidade para agir e no suporte à construção de redes através das quais os agentes económicos e sociais podem colaborar em benefício comum.

Referências

- Amin, A., & Hausner, J. (Eds.) (1997). *Beyond market and hierarchy. Interactive governance and social context*. London: Edward Elgar.
- Amin, A., & Thrift, N. (1995). Institutional issues for the European regions: from markets and plans to socioeconomics and powers of association. *Economy and Society*, 24 (1), 41-61.
- Cooke, P. (1997). Regions in a global market: the experiences of Wales and Baden – Württemberg. *Review of International Political Economy*, 4 (2), 349-381.
- Cooke, P., Boekholt, P., & Tödtling, F. (2000). The governance of innovation in Europe. In J. Mothe (Ed.), *Science, Technology and the International Political Economy*. London: Pinter.

- Cooke, P., & Morgan, K. (1998). *The associational economy. Firms, regions and innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Florida, R. (1995). Towards the learning region. *Futures*, 27 (5), 527-536.
- Grabher, G. (Ed.) (1993). *The embedded firm. On the socioeconomic of industrial networks*. London: Routledge.
- Morgan, K. (1997). The learning region: institutions, innovation and regional renewal. *Regional Studies*, 31 (5), 491-503.
- Morgan, K., & Nauwelaers, C. (1999a). The new wave of innovation-oriented regional policies: retrospects and prospects. In K. Morgan, & C. Nauwelaers (Eds.), *Region Innovation Strategies. The challenge for less-favoured regions* (Vol. 10, pp. 224-237). London: The Stationery Office.
- Storper, M. (1997). *The regional world. Territorial development in a global economy*. New York: The Guilford Press.

Abstract. Regional development theories and policies suffered great changes in the last two decades. The factors that stimulate and supported economic growth are no longer related only with the physical capital or even with the regional human capital. The new competitiveness conditions emphasize the social, formal or informal importance of the “social capital”, norms and rules that promote mutual and reciprocal understanding and the confidence between the economic agents of a region.

This article demonstrates how regional institutions can organize themselves around productive reorganization processes and encourage the companies in the region to adopt common norms, expectations, values, practical attitudes and, in short, a common culture of innovation strengthened by the process of social learning. Policies implemented by the local authorities of Covilhã (town-hall) in the ReADAPT project; the role of ANIL (the National Association of Wool Textile Producers) promoting the conditions that support and foster the appearance of company networks with related activities and in areas of greater business development; and the establishment of relations between these company networks and the remaining regional institutions (training centres, university, trade unions, etc.) constitute the called Innovation Regional System of this territory.

In a context of sectorial and regional economic depression, the role of ANIL and of the remaining partners was the one of “development and regional learning facilitators”. The learning and the institutional reflection that took place contributed for the development of a new strategic and innovation capacity. In this context, regional institutions are assumed as an essential element in the construction of rationalities and the conditioning of reflective behaviours and cooperation, indicating the possible ways to follow to the remaining regional actors in a region.

In short, the dynamics of association between regional actors are a basic ingredient in the prescription for regional development in the way they can help others to help themselves in the creation of meanings, in the construction of capacity to act and in the support to the construction of networks through which the economic and social agents can collaborate in common benefit.

Key words: Regional observatory, social capital, cooperation, regional development, productive restructuring.