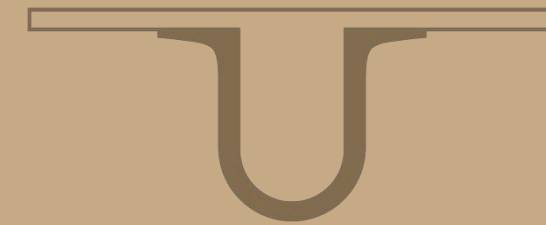




UNIVERSIDADE DE  
COIMBRA



Daniel da Silva Glória

**A ESTRATÉGIA DA REGIÃO CENTRO DE  
PORTUGAL E O PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO DA SUA ECONOMIA**

**Relatório de estágio no âmbito do Mestrado em Sociologia orientado  
pelo Professor Doutor José Manuel de Oliveira Mendes e apresentado  
à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.**

Setembro de 2018

# **A estratégia da Região Centro de Portugal e o processo de internacionalização da sua economia**

Daniel da Silva Glória

Relatório de Estágio de Mestrado em Sociologia, apresentado  
à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para a  
obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor José Manuel de Oliveira Mendes

Coimbra, 2018



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA



# ÍNDICE

<b>I.</b>	<b>Agradecimentos.....</b>	<b>5</b>
<b>II.</b>	<b>Resumo.....</b>	<b>6</b>
<b>III.</b>	<b>Lista de siglas, abreviaturas e símbolos .....</b>	<b>8</b>
<b>IV.</b>	<b>Lista de gráficos, ilustrações, quadros e tabelas.....</b>	<b>9</b>
<b>1.</b>	<b>Sumário .....</b>	<b>10</b>
<b>2.</b>	<b>Caracterização da Entidade de Acolhimento.....</b>	<b>12</b>
2.1.	<i>A criação das CCDR:.....</i>	<i>12</i>
2.2.	<i>A Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro .....</i>	<i>13</i>
<b>3.</b>	<b>Ambiente de estágio.....</b>	<b>15</b>
<b>4.</b>	<b>Enquadramento teórico e objetivos do estágio .....</b>	<b>17</b>
4.1.	<i>Tema e pergunta de partida.....</i>	<i>17</i>
4.2.	<i>Objetivo do estágio.....</i>	<i>17</i>
4.3.	<i>Contextualização.....</i>	<i>18</i>
<b>5.</b>	<b>A RIS3 do Centro de Portugal e a internacionalização da região .....</b>	<b>23</b>
5.1.	<i>Domínios diferenciadores e as plataformas de inovação.....</i>	<i>24</i>
5.2.	<i>Plataformas de Inovação e Linhas de Ação.....</i>	<i>25</i>
5.2.1.	<i>Soluções industriais sustentáveis .....</i>	<i>26</i>
5.2.3.	<i>Tecnologias para a qualidade de vida.....</i>	<i>27</i>
5.2.4.	<i>Inovação Territorial .....</i>	<i>28</i>
5.3.	<i>Modelo de governação regional RIS3 Centro de Portugal.....</i>	<i>29</i>
5.3.1.	<i>O envolvimento dos Grupos de Trabalho .....</i>	<i>30</i>
5.3.2.	<i>Modelo de governação nacional .....</i>	<i>31</i>
5.4.	<i>Eixos de atuação para o programa de ação da RIS3 do Centro .....</i>	<i>32</i>
5.4.1.	<i>Comunicação e capacitação para dinamização da RIS3 do Centro .....</i>	<i>32</i>
5.4.2.	<i>Monitorização.....</i>	<i>32</i>
5.5.	<i>A Internacionalização como componente da RIS3 .....</i>	<i>33</i>
5.6.	<i>A dimensão internacional da RIS3 do Centro .....</i>	<i>34</i>
5.7.	<i>A presença em redes de cooperação como um desígnio regional.....</i>	<i>36</i>
5.8.	<i>A cooperação estratégica em rede no Centro de Portugal.....</i>	<i>39</i>
5.8.1.	<i>Das ideias às soluções em rede .....</i>	<i>39</i>
5.8.2.	<i>Explorar a envolvente.....</i>	<i>41</i>
5.8.3.	<i>Possíveis fatores de risco.....</i>	<i>42</i>
<b>6.</b>	<b>Atividades desempenhadas durante o estágio .....</b>	<b>43</b>
<b>7.</b>	<b>Opções Metodológicas .....</b>	<b>47</b>
<b>8.</b>	<b>Apresentação e análise de resultados.....</b>	<b>48</b>

8.1.	<i>Análise a barómetros de auscultação a empresas regionais com IDE</i>	48
8.1.1.	Tipologia das empresas	49
8.1.2.	Critérios catalisadores de investimento da Região Centro	51
8.1.3.	Contexto económico e financeiro da Região	52
8.1.4.	Perspetivas a 2 anos de permanência/abandono e investimento na região/país	52
8.1.5.	Oscilação da atividade da empresa	53
8.1.6.	Oscilações ao nível das exportações	53
8.1.7.	Oscilações ao nível de postos de trabalho	54
8.1.8.	Bloqueios às atividades económicas	55
8.1.9.	Parcerias de troca de conhecimento especializado	55
8.2.	<i>Cruzamento de dados</i>	56
8.2.1.	Oscilações da atividade das empresas/oscilações das exportações	56
8.2.2.	Cruzamento entre oscilações da atividade com as perspetivas de investimento e fixação na região	57
8.2.3.	Oscilações entre atividade e postos de trabalho	58
8.2.4.	Oscilações dos postos de trabalho consoante com o volume de negócios	59
<b>9.</b>	<b>Análise às entrevistas realizadas a técnicos intervenientes na RIS3</b>	<b>61</b>
9.1.	<i>Fatores diferenciadores em relação às outras RIS3 regionais do país</i>	62
9.2.	<i>Diversidade de agentes envolvidos</i>	63
9.3.	<i>Contributos para a internacionalização da economia regional</i>	63
9.4.	<i>Fatores internos/externos que criaram dificuldades</i>	63
9.5.	<i>Grau de insatisfação/satisfação com o papel desempenhado pelo órgão no qual esteve inserido</i>	64
9.6.	<i>Grau de insatisfação/satisfação com o produto final</i>	64
9.7.	<i>Vantagens a nível económico, social e cultural</i>	65
9.8.	<i>Lacunas ou atualizações a serem revistas</i>	65
<b>10.</b>	<b>Conclusão</b>	<b>66</b>
<b>11.</b>	<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>70</b>
	<b>Anexos</b>	<b>72</b>

## **I. Agradecimentos**

Na realização deste relatório, fruto do estágio curricular na Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, que se insere no Mestrado em Sociologia, tive a oportunidade de contar com o apoio de várias pessoas e, igualmente, instituições. Por este motivo, expresso brevemente a minha gratidão esperando não deixar de mencionar injustamente alguma pessoa ou instituição.

Em primeiro lugar, devo agradecer à minha mãe por todos os esforços que realizou para me permitir ter a oportunidade de frequentar o Ensino Superior e almejar completar os meus estudos, frequentando este estágio de forma a que pudesse terminar o Mestrado em Sociologia, que me abrirá mais portas no mercado de trabalho.

Além disso, expresso a minha gratidão a todos os amigos que me acompanham ao longo destes cinco anos em Coimbra, desde a Licenciatura até aos últimos passos no Mestrado. O vosso companheirismo e amizade foram fundamentais. Há quem diga que os amigos são a família que se escolhe e depois desta minha breve passagem pela Faculdade de Economia, não poderia estar mais de acordo.

Devo também um profundo reconhecimento ao corpo docente de Sociologia, por toda a aprendizagem realizada nesta Faculdade e, em especial, ao Professor Doutor José Manuel Mendes, que prontamente aceitou o meu pedido para ser orientador do presente relatório e que se disponibilizou sempre para ajudar-me e acompanhar-me ao longo do próprio estágio e na realização do relatório aqui apresentado.

Por fim, deixo uma palavra de apreço à CCDRC e aos seus funcionários. Desde o primeiro momento em que fui recebido até à minha despedida, fui tratado como um membro da casa e demonstraram sempre disponibilidade para ajudar-me na minha adaptação ou caso tivesse alguma dúvida, de forma a permitir que o meu estágio se desenvolvesse da melhor forma possível. Gostaria de deixar um agradecimento especial ao Sr. Engenheiro António Cardoso, que desempenhou o papel de orientador na entidade acolhedora, contribuindo imenso para o meu crescimento profissional e também para a realização das entrevistas presentes em anexo.

## II. Resumo

A Região Centro de Portugal, tal como o restante território português, tem por base um espaço físico e uma população heterogénea, sendo que ambos são fortemente moldados em diversas matérias pelos contextos e dimensões da própria vida humana e também pelas mudanças estruturais que ocorrem no seio da sociedade portuguesa. Observando as transformações territoriais, num aspeto geográfico e de ordenamento territorial, em conjunto com as estratégias e planos elaborados e aplicados, é possível constatar que, de facto, verificaram-se mudanças nas estratégias desenvolvidas para a coordenação e desenvolvimento regional. A Região Centro de Portugal, com a sua inclusão num contexto global de competição em mercados internacionais, necessitou de adotar medidas para se tornar mais produtiva, inovadora e competitiva. Depois de introduzidos outros planos estratégicos provenientes da UE, surge então a Estratégia de Investigação e Inovação para uma Estratégia Inteligente (RIS3). A mesma entende-se por um exercício de reflexão estratégica sobre a região, com o propósito de definir uma estratégia de desenvolvimento regional para o período de 2014-2020.

Esta estratégia inteligente permite acompanhar as prioridades identificadas para a região e lidar com desafios contemporâneos, que em muito diferem dos obstáculos anteriores. Desta forma, a existência da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC) foi fundamental para servir de agente de articulação entre os territórios regionais e as suas instituições, permitindo o trabalho conjunto entre as empresas e outras instituições da região, além da própria CCDRC, rumo ao objetivo de criar uma estratégia consertada sobre a Região Centro que resultou na RIS3 do Centro. Além disso, a CCDRC tem um papel fulcral na promoção e captação de investimento produtivo na região, reforçando a integração regional em redes internacionais, o que vai exatamente de encontro com uma das prioridades estabelecidas nesta estratégia (internacionalização). Durante o período de estágio desempenhei várias tarefas que serviram de apoio à análise da RIS3 e do processo de internacionalização da economia regional.

**Palavras-chave:** Região Centro; RIS3; Internacionalização; Estratégia de Especialização Inteligente.

## **Abstract**

The Centro Region of Portugal, as well as the rest of the Portuguese territory, is based on a heterogenic physic space and population, strongly shaped in different matters. These features are the result of diverse contexts and dimensions of the human life as well as structural changes that occurred in the Portuguese society. Beholding the territorial changes, in terms of geographic shape and land use planning, together with the strategies and plans elaborated and applied in this region, changes were evident in the developed strategies in regional coordination. Centro Region of Portugal recognized the need of adopting measures to become more productive, innovative and ambitious, after being included in a competitive international market. Subsequent to the introduction of strategic plans from the EU, the Smart Specialization Strategy (RIS3) emerged, which is a review exercise focusing the regional development for the period of 2014-2020. Besides this, the Smart Specialization Strategy allows the identification of priorities and deals with the contemporary problems, which grew apart from previous barriers.

The existence of Regional Coordination and Development Commission of the Center (CCDRC) played a critical role as a mediator agent between regional territories and its own institutions, enabling companies and other organizations to work together, aiming to create a joint strategy for the Centro Region which resulted in the RIS3. Besides that, CCDRC plays a crucial role in the promotion and caption of productive investment in the region, reinforcing the regional integration on international networks, therefore promoting internationalization which is an established priority of this strategy. Due to the relevance of the facts mentioned above, throughout the internship I executed tasks in order to analyze RIS3 and the process of internationalization of the regional economy.

**Key words:** Centro Region; RIS3; Internationalization; Smart Specialization Strategies

### **III. Lista de siglas, abreviaturas e símbolos**

ADC- Agência para o Desenvolvimento e Coesão

ADI- Agência de Inovação

AICEP- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

ANI- Agência Nacional de Inovação

CCDR - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional Centro

CPAI - Comissão Permanente de Apoio ao Investidor

DSDR - Direção de Serviços de Desenvolvimento Regional

ENEI - Estratégia Nacional de Especialização Inteligente

EREI - Estratégia Regional de Especialização Inteligente

FCT- Fundação para a Ciência e a Tecnologia

GT– Grupo de trabalho

IAPMEI- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IDE- Investimento Direto Estrangeiro

IPN- Instituto Pedro Nunes

PIN - Potencial Interesse Nacional

PROVERE- Programas de Valorização Económica de Recursos Endógenos

RIS3 - Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente

UE – União Europeia



#### IV. Lista de gráficos, ilustrações, quadros e tabelas

##### Gráficos:

Gráfico 1- Tipologia das empresas regionais com IDE .....	49
Gráfico 2 - Critérios catalisadores de IDE na região .....	51
Gráfico 3 - Perceção do contexto económico e financeiro da região .....	52
Gráfico 4 - Perspetivas a 2 anos de permanência/abandono e investimento na região/país.....	52
Gráfico 5 - Oscilação da atividade económica da empresa .....	53
Gráfico 6 - Oscilações ao nível das exportações .....	53
Gráfico 7 - Oscilações ao nível de postos de trabalho .....	54
Gráfico 9 - Parcerias de troca de conhecimento especializado.....	55
Gráfico 8 - Bloqueios à atividade económica das empresas.....	55
Gráfico 10 - Cruzamento das oscilações da atividade das empresas com as oscilações do nível de exportações .....	56
Gráfico 11 - Cruzamento entre as oscilações da atividade das empresas com as perspetivas de investimento e fixação na região.....	57
Gráfico 12 - Cruzamento entre as oscilações da atividade económica e as variações nos postos de trabalho .....	58
Gráfico 13 - Cruzamento entre as variações registadas nos postos de trabalho consoante o volume de negócios.....	59

##### Ilustrações:

Ilustração 1 – Mapa das NUTS II para o Quadro Estratégico Comum 2014-2020.....	12
--	----

##### Quadros:

Quadro 1- Organograma da CCDRC .....	13
Quadro 2 - Domínios diferenciadores.....	25
Quadro 3 - Plataformas de Inovação RIS3.....	25
Quadro 4 - Modelo de Governação da RIS3 do Centro de Portugal .....	30

##### Tabelas:

Tabela 1- Linhas de ação da Plataforma: "Tecnologias para a qualidade de vida".....	28
Tabela 2 - Atividades desempenhadas durante o estágio.....	46
Tabela 3- Quadro síntese das categorias e subcategorias referentes à análise das entrevistas.....	62

## 1. Sumário

Ao longo deste relatório de estágio, são apresentadas as várias tarefas que foram desenvolvidas no âmbito do Mestrado em Sociologia durante o período de permanência na Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro.

A minha escolha recaiu pelo estágio, enquanto percurso de finalização deste Mestrado, pois tem o objetivo de proporcionar ao estagiário a possibilidade de desempenhar um conjunto de atividades relevantes para o desenvolvimento da sua experiência profissional. Desta forma, considero que me permitiu adquirir conhecimentos, ferramentas e *soft skills* úteis e ajustadas ao mercado de trabalho, promovendo a reciprocidade do aproveitamento das minhas competências científicas, organizacionais e humanas por parte da instituição que me acolheu.

Além disso, creio que ter saído um pouco da minha área de conforto, tendo de adaptar-me a uma realidade diferente, numa equipa com recursos humanos experientes e com uma variedade abrangente de *backgrounds* académicos e profissionais, foi igualmente uma mais-valia para incrementar a minha capacidade de trabalho em equipa e para aprender novas metodologias de trabalho provenientes de contextos fora da minha área de formação.

O meu estágio teve como propósito a análise da estratégia da RIS3 do Centro de Portugal, mais concretamente em relação à prioridade transversal "Internacionalização", tentando compreender se esta estratégia é adequada à realidade regional e também de que forma a economia regional pode estar a ser influenciada por esta prioridade.

O presente relatório está então estruturado em três partes distintas, sendo que:

- A primeira, que diz respeito ao enquadramento teórico e à caracterização da instituição de acolhimento, na qual foi realizado o estágio. Este enquadramento

teórico incide nas teorias que influenciaram a criação do conceito de RIS e a forma como a estratégia da RIS3 regional foi elaborada;

- A segunda parte está relacionada com as tarefas desempenhadas na CCDRC e igualmente com a análise e tratamento dos dados obtidos, tanto nos barómetros de Investimento Direto Estrangeiro, como também nas entrevistas realizadas a técnicos que estiveram envolvidos diretamente no processo de construção da RIS3 do Centro, sendo um deles afeto à Comissão e outro tendo estado envolvido no processo num papel de agente externo;

- Por fim, a terceira parte tem por base uma breve conclusão de todo o trabalho elaborado. Desta forma, aponta para alguns tópicos relacionados com o tema que são merecedores de destaque. São também salientados alguns aspetos que dizem respeito a tarefas que realizei, referindo algumas lacunas e/ou sugestões que devem ser tidas em consideração.

## 2. Caracterização da Entidade de Acolhimento

Neste capítulo darei a conhecer o processo de criação das CCDR e abordarei mais especificamente a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, incidindo sobre as funções que lhe competem, bem como os objetivos e valores basilares à sua criação e funcionamento. Além disso, abordarei a forma como esta se estrutura.

### 2.1. A criação das CCDR:

As CCDR foram criadas aquando da entrada em vigor do decreto-lei 104/2003, que operou a fusão entre as Comissões de Coordenação Regional e as direções regionais do Ambiente e do Ordenamento do Território. Desta forma, as CCDR funcionam como serviços desconcentrados da Administração Central que são dotados de autonomia, tanto a um nível administrativo como financeiro.

A área de atuação das CCDR diz respeito às unidades estatísticas NUTS II em Portugal Continental, uma vez que não existem CCDR nas regiões autónomas. Todavia, por fundamentos relacionados com a distribuição de fundos comunitários provenientes da UE, a NUTS II de Lisboa e Vale do Tejo sofreu uma reestruturação e parte do seu território foi cedido à Região Centro e ao Alentejo.

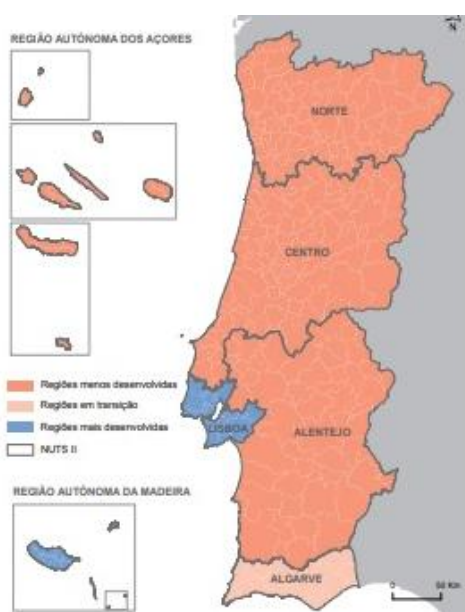


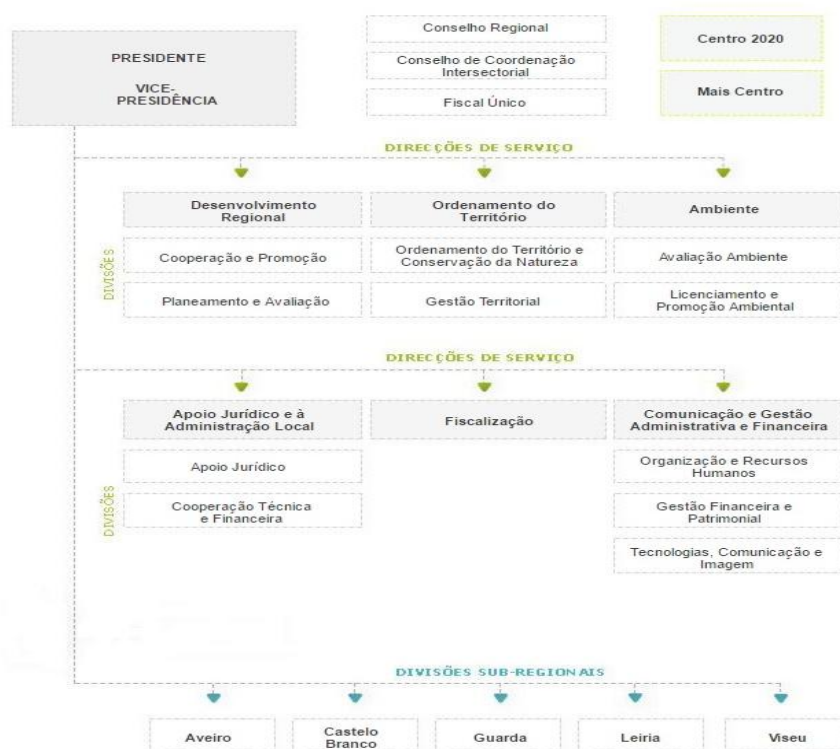
Ilustração 1 – Mapa das NUTS II para o Quadro Estratégico Comum 2014-2020

## 2.2. A Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

A CCDRC tem como sua missão executar as políticas de ambiente, ordenamento de território e cidades e de desenvolvimento regional ao nível do Centro. Assim, cabe-lhe "assegurar a prestação eficiente dos serviços no seu âmbito de atuação, colocando-os na linha da racionalização e modernização dos serviços públicos e atuando com a necessária competência técnica para se tornar um instrumento eficaz de apoio ao desenvolvimento regional e à coesão territorial e social" (CCDRC, 2016).

São assumidas igualmente orientações estratégicas que visam: 1) melhorar a articulação dos territórios e das instituições da região; 2) promover e captar o investimento produtivo na região; 3) reforçar a integração da região em redes internacionais; 4) integrar a região nas bases programáticas de ordenamento do território; 5) melhorar a qualidade ambiental da região.

No que diz respeito à estrutura da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, esta apresenta uma estrutura nuclear e uma estrutura flexível.



Quadro 1- Organograma da CCDRC

A CCDRC é então composta por uma Presidência e Vice-Presidência, pelo Conselho Regional, pelo Conselho de Coordenação Intersectorial e pelo Fiscal Único. A estas juntam-se as várias Direções de Serviço, que estão organizadas em Divisões e também as várias Divisões Sub-Regionais que se situam em Aveiro, Castelo Branco, Guarda, Leiria e Viseu. Por fim, junta-se também à CCDRC a estrutura associada ao Programa Centro 2020.

### **3. Ambiente de estágio**

O estágio realizou-se ao longo de um período de 4 meses, sendo que teve início no dia 16 de Outubro de 2017 e terminou no dia 9 de Fevereiro de 2018, correspondendo assim a um somatório de 560 horas de permanência na instituição e decorreu durante o horário diurno de normal funcionamento da entidade de acolhimento.

Em relação aos orientadores do estágio, o professor orientador por parte da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra foi o Professor Doutor José Manuel Mendes, docente de Sociologia, sendo que o orientador da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro foi o Engenheiro António José de Magalhães Cardoso, técnico superior da Direção de Serviços do Desenvolvimento Regional.

A cada um dos orientadores foram remetidas determinadas funções. Dessa forma, o Professor Orientador da FEUC apoiou-me, enquanto estagiário, na elaboração do meu relatório de estágio. Já ao orientador CCDRC, coube apoiar-me nas tarefas designadas ao longo da minha permanência na Comissão, de modo a que as conseguisse cumprir da melhor forma possível e avaliar o meu desempenho profissional durante o período em que me encontrei nesta instituição, sob a sua alçada.

Neste sentido, e tendo em conta igualmente o tema do estágio, objetivos que lhe estão adjacentes e o orientador designado pela instituição, fui inserido na DSDR (Direção de Serviços do Desenvolvimento Regional).

Desde logo foram-me facultadas credenciais para que pudesse ser identificado como membro da CCDRC e me fosse possível ter livre acesso ao edifício. De seguida, foi-me fornecido material para que pudesse desempenhar as minhas funções, começando por ser instalado um computador e os seus acessórios e sendo-me disponibilizado o acesso a vários documentos considerados como a base dos assuntos com os quais iria estar em contacto, para que pudesse ambientar-me e ficar a par dos termos técnicos utilizados.

Além disso, foi-me apresentado o portal oficial da CCDRC, que já era do meu conhecimento, e também, o portal intranet da mesma. Neste, são facultadas informações importantes aos funcionários da Comissão, que podem

ser desde pequenos memorandos sobre instruções relacionadas com períodos de tolerância de ponto, assuntos relacionados com visitas à instituição, aspetos a ter em conta em relação a apoios e seguros de trabalho, entre outros.

Tive também acesso ao portal *help desk*, que funciona como um balcão de apoio caso se verifique algum problema com equipamento, credenciais, etc., para que pudesse submeter pedido de apoio ou reparação ao Departamento de Informática.

Ainda em relação ao suporte proveniente de *software* disponível, foi-me demonstrado o programa que permite ter acesso ao contacto de email dos trabalhadores e extensão da linha telefónica referente ao gabinete no qual se encontram para que pudesse contactar os restantes técnicos com quem poderia vir a trabalhar, caso se verificasse necessário a troca de informação e de documentos.

Por fim, foram-me dados a conhecer os restantes técnicos que estão afetos à Direção de Serviços de Desenvolvimento Regional, que demonstraram uma grande disponibilidade em apoiar-me caso necessitasse de tirar alguma dúvida sobre o funcionamento da instituição ou colocar alguma questão relacionada com as tarefas/atividades que poderia vir a desenvolver.



## 4. Enquadramento teórico e objetivos do estágio

### 4.1. Tema e pergunta de partida

- **Tema:** “A estratégia da Região Centro de Portugal e o processo de internacionalização da sua economia”

- **Pergunta de Partida**

Tal como afirma Raymond Quivy (2005), um projeto tem como ponto de partida a escolha de leituras a realizar consideradas pertinentes para a abordagem teórica sobre a qual esse projeto procura incidir. O ponto seguinte é a definição de um objeto de estudo mais concreto. Desta forma, surge a questão de partida que servirá de uma espécie de fio condutor das etapas do projeto.

Seguindo este processo metodológico aconselhado por Quivy, e tendo em conta o objeto de estudo e o rumo que desejei dar ao meu estágio, formulei a questão de partida que se segue: *"Será a RIS3 do Centro adequada para as características da região e qual o papel que a CCDRC assume na sua implementação, de forma a promover a internacionalização da economia regional?"*

### 4.2. Objetivo do estágio

Depois da análise do material teórico, é necessário que sejam definidos os objetivos. O objetivo geral acaba por ser um componente genérico relativamente à abordagem a implementar quanto à problemática definida.

De seguida, foram definidos os objetivos específicos tendo em conta a questão de partida para que, desta forma, pudéssemos direcionar o projeto de estágio no sentido de responder à questão de partida colocada.

**Objetivo Geral:** Compreender como a CCDRC se articula com a estratégia definida no âmbito da RIS3 do Centro, averiguando se esta se enquadra nas características da região e na própria estratégia nacional e europeia, tendo como suporte a análise dos instrumentos utilizados na captação de investimento estrangeiro com vista à internacionalização da sua economia.

**Objetivos específicos:**

- Entender o funcionamento da CCDRC e mais especificamente da DSDR;
- Desenvolver um trabalho próximo na sua ligação às empresas/organizações da região no que diz respeito à internacionalização da Região Centro de Portugal;
- Analisar o papel da CCDRC na promoção da região e na captação de investimento estrangeiro.

### **4.3. Contextualização**

Considerando que as trocas comerciais entre nações dos mais variados pontos do planeta ocorrem desde um passado distante, não poderemos afirmar, em bom rigor, que a internacionalização é um fenómeno apenas recente. Ainda assim, as suas características atuais, que têm por base a sua dimensão muito mais avultada e imbuída no consumismo, proporcionam-lhe uma preponderância importante de ser analisada.

Num quotidiano em que as palavras de ordem prendem-se por velocidade, fugacidade, mutação e consumo, fruto da expansão internacional das várias empresas, marcas e aglomerados, verificou-se uma liberalização do comércio a um nível planetário, sendo que, por múltiplas ocasiões, a internacionalização acaba por desempenhar o papel de motor primordial das economias de muitos países (Audretsch et al., 2015).

Entre as várias explicações existentes para a noção de internacionalização, podem ser salientados os pontos de vista de Meyer e também de Freire. Muito sucintamente, o primeiro autor descreve este fenómeno como um processo pelo qual uma determinada empresa aumenta o seu nível de atividade que detêm valor acrescentado fora do seu país (Meyer, 1996). Por outro lado, colocando em evidência a perspetiva do segundo autor, afirma-se que o processo de internacionalização tem por base uma extensão das estratégias definidas pelas empresas em relação à dicotomia "produtos-mercados" e da integração vertical dessas mesmas empresas em diferentes países, além do país de origem (Freire, 1997).

Tendo por base a leitura do livro *"Ordenamento do Território: Administração e Políticas Públicas, Direito Administrativo e Desenvolvimento Regional"*, é possível compreender que existem várias opiniões sobre a lógica da política regional europeia (Condesso, 2004).

Por um lado, alguns autores acreditam que esta constitui um compromisso entre uma lógica globalizante, que assenta nos mercados, e uma lógica particularista, focada nos territórios. Por outro lado, é citado Adriana Pimpão, que afirma que esta política europeia de desenvolvimento regional, detêm um "papel de construtora de um espaço de trocas comerciais, com infraestruturas adequadas, mão-de-obra com formação elevada e atualizada e empresas com capacidades organizativas acrescidas" (Pimpão, cit in Condesso, 2004).

Apesar da União Europeia ser um espaço em que existe uma larga competição económica, a cooperação tem sido uma aposta para alcançar um desenvolvimento mais equilibrado entre as várias regiões. A própria cooperação inter-regional acaba por ser um modo complementar dos instrumentos das políticas regionais, nacionais e, igualmente, das comunitárias. Assim, a cooperação externa derivada da U.E., deve ter como objetivos apoiar o melhor aproveitamento de recursos do ambiente, do ordenamento do território, promovendo o investimento e potenciando possíveis simbioses entre as mais variadas regiões de um determinado país e, não obstante, entre regiões comunitárias. O foco principal apresenta-se como o de melhorar os

diferentes aspetos do território, culminando num desenvolvimento em termos económicos, tecnológicos, sociais e culturais.

Neste sentido, e conjugando as orientações estratégicas da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, que têm por base a promoção e captação de investimento produtivo na região e o reforço da região em redes internacionais e que se encontram igualmente alinhadas com uma das prioridades transversais definida na RIS3 Centro de Portugal (Estratégia de Investigação e Inovação para uma estratégia inteligente), que é a “Internacionalização” e também no âmbito do programa Portugal 2020/Centro2020, surgiu então o tema escolhido.

Por este motivo torna-se essencial fazer uma breve contextualização sobre a RIS3 do Centro de Portugal.

A RIS3 Centro é uma estratégia de investigação e inovação para uma estratégia inteligente que tem como objetivos a definição de uma estratégia de desenvolvimento regional até 2020 e, igualmente, a definição de áreas prioritárias para a atribuição de fundos comunitários.

Desta forma, foram salientados domínios temáticos diferenciadores da Região Centro, ou seja, campos na qual a mesma se destaca, ou pode vir a destacar, pelas suas potencialidades, sendo englobados a agroindústria, a floresta, o mar, as TICE- Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica, os materiais, saúde e bem-estar, a biotecnologia e, por último, o turismo. Além disso, foram identificadas também prioridades transversais que se referiam à sustentabilidade de recursos, à eficiência energética, coesão territorial e também à internacionalização. Sendo assim, foram criadas plataformas de inovação da RIS3 Centro que passariam por quatro campos, como as soluções industriais sustentáveis, a valorização dos recursos endógenos naturais, as tecnologias para a qualidade de vida e também a inovação territorial.

Para monitorizar os resultados das plataformas de inovação do Centro, foi então criado um Conselho Coordenador. Assim, vão ser realizadas leituras comparadas que terão indicadores comuns a outras regiões do país e também a outras regiões da Europa.

Tendo em consideração a internacionalização como um dos pontos fulcrais da RIS3 Centro, sendo ponderada como uma prioridade transversal, procedi a um enquadramento teórico do conceito. Todavia, torna-se importante referir outras perspetivas complementares da mesma, para compreender de forma mais clara como é um aspeto a destacar nas políticas da RIS3 para a região.

Tal como podemos verificar na obra *“Globalization and Public Policy: A European Perspective”* (Audretsch et al, 2015), a globalização é vista como um potenciador económico importante no que diz respeito ao crescente aumento das trocas comerciais, tanto no que toca à quantidade de bens e serviços envolvidos, como também no número de países que participam dessas mesmas trocas, o que está obviamente relacionado com o peso que as exportações têm na economia de um determinado país.

Uma das mais-valias desse aumento de trocas comerciais neste mercado à escala planetária, é o facto de as empresas terem a possibilidade de interagir com outras empresas/grupos, algo que gera um volume de vendas internacionais que pode ser muito elevado.

Se compararmos dados relativos ao IDE (Investimento Direto Estrangeiro) à escala mundial, podemos observar que este passou de 13 mil milhões de dólares à data de 1970, para 1.833 mil milhões de dólares, o que significa um aumento de cerca de 141%. Analisando estes dados verificamos que a larga maioria destes investimentos provêm de países considerados desenvolvidos. Isto significa que o IDE é cada vez mais importante para os próprios países desenvolvidos pois proporciona a oportunidade de chegar até um maior número de consumidores através dos mercados internacionais. Este fator pode ser considerado positivo porque permite que as empresas de uma determinada região/país se consigam expandir e comercializar os seus produtos/serviços num mercado mais abrangente. Implica igualmente que, tal como é o caso da Região Centro de Portugal, empresas ou grupos de outros países se expandam para a região criando filiais/sucursais ou adquirindo empresas locais, efeito esse que vai de encontro um dos objetivos da CCDRC que é o de promover e captar capital produtivo para a região, proporcionando um carácter mais atrativo para outras empresas e conferindo-lhe uma maior

competitividade nas redes nacionais nas quais a região está integrada como inclusive a nível internacional.

Desta forma, é possível entender que a RIS3 foi criada para desempenhar um papel de metodologia base para que as regiões estabeleçam quais são os seus pontos fortes e as suas potencialidades, de modo a que se tornem regiões mais dinâmicas, empreendedoras e bem definidas, pois o Mercado Único em que nos encontramos enquanto Estado-Membro da União Europeia, "pode subjugar as regiões europeias a interesses económicos de escala elevada" (Labasse, cit in Condesso, 2004). Sendo assim, a coerência regional demonstra-se fundamental para que seja concretizável uma redução das disparidades a nível de riqueza e desenvolvimento.

## 5. A RIS3 do Centro de Portugal e a internacionalização da região

A Política de Coesão 2007-2013 em conjunto com a Agenda de Lisboa apontaram o foco para a inovação, ciência e tecnologia, salientando o papel destas componentes como possíveis soluções para os problemas existentes na Europa, sendo assim o primeiro passo para a criação da RIS (Pinto, 2009).

Estas Estratégias de Inovação Regionais para a Especialização Inteligente são então agendas de transformação económica integradas de base local. Surgiram na ótica de investir na inovação, investigação e no empreendedorismo, com o propósito dos Estados-Membros da União Europeia recuperarem da crise económica, seguindo uma lógica de crescimento inteligente, sustentável e inclusivo.

Um fator interessante destas estratégias regionais está relacionado com o aumento da importância conferida aos contextos territoriais mais pequenos, que é resultante da necessidade de serem tomadas decisões eficientes que diminuam o *gap* entre os cidadãos e os *policy-makers* (Pinto, 2009).

A RIS3 é então focada nas dimensões de investigação e inovação como um "laboratório vivo, orientado pelas necessidades e pelas bases territoriais específicas" (CCDRC, 2016). Para tal, aponta-se a tirar partido de recursos endógenos, infraestruturas e agentes regionais, potenciar a capacidade de criar conhecimento, aproximando o sistema científico e tecnológico das atividades económicas, sociais e criativas (criando assim sinergias), consolidar a região como um espaço inovador, gerador de emprego e de valor económico, social e territorial e reforçar a produtividade e a coesão territorial, afirmando a região como um espaço propício à economia circular e envelhecimento ativo e saudável. Apoiar, igualmente, a geração de empregos e de crescimento baseados em centros de investigação e inovação bem como em regiões rurais, pois a RIS tem por base a Política de Coesão da UE.

Para ser atingida a inovação e o desenvolvimento regional, é esperado que se implementem estratégias para a transformação económica, mas também, que se consigam superar desafios sociais. Tendo em conta o fator económico,

tenciona-se que através da RIS3 e das suas medidas que os setores tradicionais sejam revitalizados através de cadeias de valor acrescentado e da exploração de novos nichos de mercado, que sejam adotadas novas tecnologias que permitam a modernização regional e a própria diversificação tecnológica, culminando em novas atividades e produtos, sem descuidar a inovação social.

Algo fundamental de salientar em relação à RIS num contexto de modelo estratégico é que, apesar de ter uma base fornecida pela UE, é possível transformá-la e adaptá-la a todas as regiões, incluindo as mais desfavorecidas ("*lagging regions*"). Isto ocorre também pelo seu intuito de coesão, com base na sustentabilidade e na competitividade regional (Pinto, 2009).

### **5.1. Domínios diferenciadores e as plataformas de inovação**

Durante a reflexão sobre a estratégia e o futuro da região, os *stakeholders* que dela fazem parte chegaram a um consenso sobre um conjunto de fatores temáticos que diferenciam o Centro de outros territórios nacionais. Estes fatores dizem respeito a áreas em que a Região Centro de Portugal se destaca, tanto no que está relacionado com a capacidade produtiva como na capacidade de produção de conhecimento científico e tecnológico.

Tal como afirma Hugo Pinto, identificar as características e fatores mais importantes de uma região para promover a inovação e o desenvolvimento de setores regionais específicos, podem apontar para os seus recursos e especificidades, facilitando uma maior competitividade das empresas locais e da própria inovação (Pinto, 2009). Esta pode ser fomentada com a interação entre os vários agentes regionais e a partilha de conhecimento especializado.

Depois da auscultação dos agentes regionais, foi possível identificar alguns domínios que fazem todo o sentido valorizar no seio da região neste contexto de criação de uma estratégia de especialização inteligente.





**Quadro 2 - Domínios diferenciadores**

Além disso, este processo conduziu, igualmente, à definição de quatro prioridades transversais, como pode ser observado no Quadro 2, retirado do Caderno A da RIS3 do Centro de Portugal 2020 (CCDRC, 2016).

Estas prioridades transversais deram então origem às quatro plataformas de inovação e às suas respetivas linhas de ação.

## 5.2. Plataformas de Inovação e Linhas de Ação



**Quadro 3 - Plataformas de Inovação RIS3**

As áreas acima indicadas não são sectoriais, mas sim horizontais e o que é pretendido é que emergjam novas atividades, oportunidades e

combinações de recursos, promovendo a produtividade e a eficiência do programa RIS3.

Assumem assim grande importância os clusters regionais e nacionais. É igualmente fulcral o papel de outras entidades que possam promover o contacto entre agentes de vários domínios, como a inovação social.

Foi então criado um Grupo de Trabalho para cada uma das plataformas aberto à participação voluntária, coordenado por personalidades de mérito. Este resultado originou as formulações de linhas de ação.

### **5.2.1. Soluções industriais sustentáveis**

Este grupo foi constituído por empresas da região, entidades do sistema científico-tecnológico, clusters de competitividade, entre outros. O trabalho desenvolvido resultou em dois conceitos interligados: a otimização sustentável da produção industrial e o desenvolvimento da indústria transformadora de materiais da região.

O primeiro conceito, é a aposta baseada na otimização dos processos e da produtividade industrial, adotando e desenvolvendo tecnologias de produção avançada de apoio ao fabrico competitivo. Já o segundo consiste na valorização e reciclagem de resíduos em simbiose industrial, para a conceção de novos produtos e materiais sustentáveis e a promoção de uso sustentável e eficiente de recursos.

### **Linhas de ação**

Surgiram então algumas linhas de ação para atingir os objetivos desta plataforma, sendo elas: a) o desenvolvimento de processos, materiais e sistemas sustentáveis de maior valor acrescentado; b) uso eficiente de recursos e redução do impacto ambiental nos processos produtivos; c) modernização industrial por via da Economia circular; d) desenvolvimento do conceito da produção centrada no ser humano; e) valorização de tecnologias

avançadas e/ou emergentes nos processos, produtos e sistemas inovadores de maior valor acrescentado.

### **5.2.2. Valorização de recursos endógenos naturais**

Esta plataforma é um dos grandes desafios da região. O conhecimento aprofundado dos recursos naturais é uma prioridade, até para a obtenção de condições para a sua conservação a longo prazo. O GT (Grupo de Trabalho) que participou nesta plataforma contou com uma vasta gama de *stakeholders*.

Foi feito um esforço de sistematização para englobar toda a diversidade de recursos endógenos regionais, tentando agrupá-los também por recursos naturais/temas. O resultado pretendido era que fossem criadas linhas de ação dinâmicas e que demonstrassem a própria natureza dos recursos alvo.

#### **Linhas de ação**

Foram então criadas linhas de ação que espelham 3 eixos fulcrais: a) conservação e sustentabilidade dos recursos endógenos naturais; b) monitorização e gestão integrada dos recursos endógenos naturais; c) desenvolvimento de processos, produtos e serviços que dinamizem as cadeias de valor associadas aos recursos naturais endógenos.

### **5.2.3. Tecnologias para a qualidade de vida**

Esta terceira plataforma, tenta abordar os diferentes serviços com impacto no bem-estar dos cidadãos residentes na região.

Para poderem ser classificadas como áreas relevantes à RIS3, foram definidas áreas prioritárias ajustadas às capacidades relevantes da região, relacionadas também com a multidimensionalidade da vida (saúde física e mental, estado psicológico, família, educação, emprego, relações sociais, etc.). Esta contextualização foi alicerçada numa lógica *bottom-up*, partindo

depois para vários grupos de trabalho para atingir um nível de abstração adequado, sendo constituídos por elementos da *Quadruple Helix*<sup>1</sup>.

Apresenta-se abaixo um quadro com as linhas de ação.

<p><b>3.a) Desenvolvimento de ações e sistemas inovadores de prevenção em saúde</b> Estímulo ao aparecimento de produtos e de serviços que contribuam para promoção e a manutenção da saúde Promoção de tecnologias para a gestão e monitorização à distância e tecnologias que incentivem comportamentos saudáveis tirando partido, por exemplo, da utilização de “serious games”, realidade virtual ou “internet das coisas”</p>
<p><b>3.b) Desenvolvimento de ações e sistemas inovadores que facilitem o diagnóstico precoce em saúde</b> Promoção da identificação e/ou validação de bio marcadores, plataformas de integração de dados em saúde, monitorização remota, ambientes preditivos, medicina de precisão, medicina personalizada e avaliação de predisposição à doença</p>
<p><b>3.c) Desenvolvimento de novos tratamentos e terapias (e.g. celular, genética, biológica, farmacológica, regenerativa, entre outras)</b> Promoção de plataformas de investigação, pré-clínica, clínica e ensaios clínicos Promoção da participação em redes de investigação translacional Desenvolvimento e validação de novas terapias, incluindo terapias de precisão (e.g. farmacológicas, génicas e celulares), novos materiais (e.g. biomateriais) e de dispositivos médicos</p>
<p><b>3.d) Desenvolvimento de ações e sistemas inovadores que promovam o envelhecimento ativo e saudável, indutores de uma vida autónoma (independent living), que cruzem as diferentes redes de cuidado (cuidados de saúde e apoio social)</b> Promoção de tecnologias de apoio e monitorização com impacte no processo de envelhecimento (preventiva, terapêutica, ocupacional e social) Desenvolvimento de serviços de valor acrescentado na região (como <i>early adopters</i>), que facilite a inclusão dos mesmos produtos e serviços em cadeias de valor internacionais</p>
<p><b>3.e) Adoção de plataformas de promoção à interoperabilidade entre sistemas, potenciadoras de soluções centradas no cidadão</b> Incorporação de conceitos tecnológicos avançados que promovam a integração entre cuidados de saúde, apoio social e bem-estar (<i>well-being</i>), contribuindo para o aparecimento de soluções digitais centradas no cidadão</p>
<p><b>3.f) Promoção de ações que permitam reforçar a aposta no Turismo de Saúde e Bem-Estar</b> Cooperação intersetorial no turismo de saúde e bem-estar, investigação, inovação e formação</p>

**Tabela 1- Linhas de ação da Plataforma: "Tecnologias para a qualidade de vida"**

#### 5.2.4. Inovação Territorial

Esta plataforma tinha como objetivo principal a definição de uma matriz de linhas de ação que permitisse estruturar um modelo de potenciais focos de inovação sobre o território.

A construção deste modelo dependia de uma vasta participação e mobilização, para que fossem introduzidos fatores de inovação no sistema territorial, alinhados com as condições territoriais existentes, operando de uma forma especializada e inteligente para atingir a inovação associada ao potencial do território.

<sup>1</sup> **Quadruple Helix:** Implementação de redes de cooperação com o propósito da inovação. É concretizada através do fomento de parcerias entre agentes (Estado, empresas, sociedade civil e produtores de conhecimento), promovendo práticas e iniciativas inovadoras que valorizem os recursos e dinâmicas existentes num determinado território.

## **Linhas de ação**

As conclusões retiradas dos GT conduziram à criação de várias linhas de ação, sendo estas: a) desenvolvimento alicerçado nas várias dimensões do território; b) inovação rural alinhada numa filosofia sustentável e de baixo-impacte; c) inovação específica que defina soluções no âmbito da mobilidade e acessos a serviços públicos e criação de emprego; d) inovação para um território que confira ao elemento humano a centralidade fundamental dos sistemas urbanos, emprego, participação, educação e aprendizagem, equilíbrio social e demográfico e na relação de complementaridade entre espaço urbano e rural; e) desenvolvimento mobilizador de soluções inovadoras no campo social e inclusivo; f) desenvolvimento alicerçado nos recursos endógenos, nomeadamente no campo do turismo, que o relacionem com as temáticas de saúde e bem-estar, natureza, cultura e património.

### **5.3. Modelo de governação regional RIS3 Centro de Portugal**

Trata-se de uma abordagem integrada adotada para que a definição e desenvolvimento da RIS3 Centro evite a multiplicação de órgãos, assegurando a participação de vários agentes regionais.

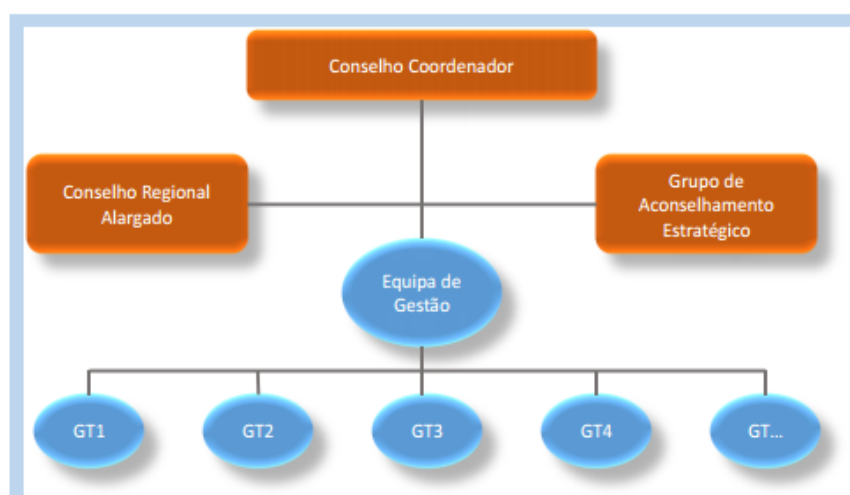
**-Conselho Regional Alargado-** agentes regionais das quatro tipologias (administração pública, sistema científico e tecnológico, empresas e cidadãos. Funciona como Fórum do Ecosistema Regional de Investigação e Inovação e compete-lhe validar todo o processo, acompanhar os documentos produzidos e tomar decisões estratégicas;

**- Conselho Coordenador-** liderado pela CCDRC e composto por entidades regionais, com a função de dirigir os trabalhos de desenvolvimento da RIS3. As entidades regionais que o compõem são os clusters, as entidades do Sistema Científico e Tecnológico, PROVERE, empresas da região, associações empresariais, Autarquias e *“business angels”*.

- **Grupos de Trabalho**- agentes de cada área articulam-se procurando dinamizar a inovação e a internacionalização, a cooperação e o trabalho em rede.

- **Grupo de Aconselhamento Estratégico**- personalidades de reconhecido mérito que tenham pensamento estratégico sobre a região e que possam dar um contributo ao processo.

- **Equipa de Gestão**- Tem funções executivas. Deve dinamizar trabalhos, promover reuniões e produzir documentos. É composta por membros da CCDRC.



**Quadro 4 - Modelo de Governação da RIS3 do Centro de Portugal**

### 5.3.1. O envolvimento dos Grupos de Trabalho

O processo de definição da RIS3 do Centro teve como uma das suas fases as reuniões de Grupos de Trabalho onde foram apresentadas as prioridades regionais que originaram as Plataformas de Inovação que constituem a base de trabalho destes GT.

Nessas reuniões era esperado atingir alguns objetivos como: a) obter um contributo inicial para o quadro de competências regionais, que tinham por base as competências das entidades representadas; b) operar uma maior aproximação à participação em redes internacionais das várias entidades; c) realizar uma listagem de propostas de linhas de ação.

Os dados recolhidos foram tratados e levados novamente a discussão, sendo validados. Este processo teve em vista a construção semelhante e coerente com os contributos dos GT.

De seguida, a proposta de programa de trabalhos foi apresentada e validada numa reunião do Conselho Coordenador. O aprofundamento de linhas de ação e a definição de redes e parcerias são alvo de trabalho das plataformas.

### **5.3.2. Modelo de governação nacional**

Foi criado pelo Ministério da Economia e da Educação e Ciência um grupo de trabalho para definir a Estratégia Nacional Especialização Inteligente (ENEI), composto pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) e Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), com o apoio da Agência de Inovação (ADI).

A ENEI aprovada inclui nesse âmbito diz respeito à a estratégia nacional em si, ao conjunto das sete estratégias regionais, tenta assegurar uma governação estratégica, através da Comissão de Coordenação Ministerial e, igualmente, uma coordenação multinível, pelo Conselho Coordenador da ENEI.

O Conselho Coordenador articula as estratégias regionais com a nacional, monitoriza a execução dos aspetos que ficaram definidos na estratégia nacional. A Agência Nacional de Inovação (ANI) assegura a presidência e o secretariado técnico. É composto por ANI, IAPMEI, FCT e Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), Agência para o Desenvolvimento e Coesão (ADC), representantes dos governos regionais da Madeira e Açores e das CCDR, Autoridade de Gestão dos Programas Temáticos da Competitividade e Internacionalização e do Capital Humano e dos Programas Operacionais Regionais.

## **5.4. Eixos de atuação para o programa de ação da RIS3 do Centro**

### **5.4.1. Comunicação e capacitação para dinamização da RIS3 do Centro**

Entendeu-se que para uma melhor disseminação e capacitação construtiva da RIS3, os clusters da região e/ou com atividade relevante na mesma poderiam ser importantes, sendo que estão a preparar um consórcio para apoio técnico à CCDRC. São importantes na articulação inter-regional e são entidades privilegiadas na ligação entre empresas ao Sistema Científico e Tecnológico.

O objetivo é desenvolver e enraizar o processo da RIS3, para que os seus agentes tenham melhores resultados e permitindo que a região atinja os compromissos assumidos, criando e/ou aumentando a constituição de parcerias úteis para os processos de inovação e transferência de conhecimento.

### **5.4.2. Monitorização**

A monitorização assenta no próprio trabalho da CCDRC. Este exercício terá de ser articulado com o processo de monitorização do programa Portugal 2020. Para que possam existir leituras comparadas entre várias regiões da Europa, foi criada a Plataforma RIS3, que tem sede em Sevilha.

Pretende-se alcançar um modelo de monitorização e de avaliação que possa ir mais além dos atuais indicadores e que garanta também monitorização dos impactes socioeconómicos. Para tal, esse modelo deverá incluir indicadores comuns às outras regiões do país e outros comuns a outras regiões europeias.



### **5.5. A Internacionalização como componente da RIS3**

O conceito de internacionalização é considerado uma parte fulcral da estratégia de especialização inteligente. Isto ocorre pelo facto de a evolução do mercado global permitir que uma cadeia de valor de uma determinada empresa possa estar localizada em qualquer parte do mundo. Além disso, a internacionalização tem sido alvo de uma sofisticação. Já não significa apenas exportar. Necessita de parcerias estratégicas, de troca de conhecimento especializado, sem esquecer que, atualmente, a internacionalização está também associada ao *outsourcing*, às filiais, deslocalização, etc., o que implica uma competição mais dinâmica entre as várias regiões dos Estados-Membros e outros territórios, nomeadamente de países emergentes.

A internacionalização vai também apontar para os desafios e oportunidades que a competitividade à escala planetária pode oferecer, caso se consigam aproveitar essas oportunidades e explorar novos nichos de mercado, demonstrando a importância atribuída a esta temática, até porque vários estudos da UE indicam que muitas das PME do espaço comunitário não conseguem atingir todo o seu potencial de mercado, tanto internamente como externamente.

Desta forma, e tendo igualmente vários estudos como base, os documentos comunitários afirmam que as autoridades estatais podem apoiar o processo de internacionalização das empresas provindo apoio no que diz respeito a um melhor conhecimento do mercado, estratégias de investigação e desenvolvimento, seleção de parceiros, contratação de funcionários qualificados e aquisição de tecnologia. Por vezes, é ainda necessário que sejam implantadas políticas regionais de apoio ao *outsourcing* ou *offshoring* para que as PME possam adquirir componentes e conhecimento especializado a preços competitivos, para que elas próprias possam desenvolver e manter-se competitivas também.

O objetivo do apoio nas várias áreas mencionadas prende-se, tal como referido, em criar mais condições favoráveis à competitividade e sustentabilidade das empresas dos vários setores, encorajando uma mentalidade empreendedora que conduza ao crescimento económico.

## 5.6. A dimensão internacional da RIS3 do Centro

O Centro de Portugal é a região portuguesa que participa no projeto da Comissão Europeia "*RIS3 support to lagging regions*". No seguimento de uma Decisão do Parlamento Europeu, a Comissão Europeia está a conduzir um conjunto de atividades de apoio ao desenvolvimento da RIS3 em nove regiões de oito Estados Membros, através do *Joint Research Centre (JRC)*, em colaboração com a DG REGIO. Os principais objetivos deste projeto são dar apoio ao aprofundamento e à implementação das RIS3 nas regiões selecionadas, permitir aprendizagem e replicação noutras regiões e servir de 'laboratório' para o desenvolvimento teórico do conceito da RIS3.

No contexto do desenvolvimento deste projeto, e na sequência da visita exploratória dos membros da Plataforma da RIS3 que coordenam o projeto, em 28 e 29 de junho de 2016, foi realizado um workshop EDP (*Entrepreneurial Discovery Process*), numa área selecionada da RIS3 do Centro.

A escolha desta área foi enquadrada nestes pressupostos:

- a) este projeto pode ser encarado como um projeto-piloto, que poderá depois reproduzir-se noutras áreas/temáticas da RIS3;
- b) será recomendável que uma primeira experiência assente neste modelo deva ocorrer em torno da valorização de recursos naturais endógenos que tenham forte presença na região;
- c) é fundamental que este exercício tenha resultados tangíveis, traduzidos pela conceção de projetos que venham a ser apresentados ao(s) Programa(s) mais adequado(s) para financiamento e execução.

No que diz respeito a outras iniciativas internacionais nos quais a Região Centro se tem envolvido, importa destacar as seguintes:

- Candidatura a uma iniciativa da DGGrowth para ser uma região modelo demonstradora de estratégias de clusterização para induzir a transformação da estrutura produtiva regional que a RIS3 preconiza. A candidatura foi uma das seis aprovadas pela Comissão Europeia;
- Participação na Conferência *GROW your REGION, Delivering Smart Specialisation and Economic Transformation through Clusters*, organizada pela Comissão Europeia, que teve lugar em Bruxelas, a 27 e 28 de abril de 2015 ([http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/conferences/grow\\_region/](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/conferences/grow_region/)). A CCDRC constituiu uma delegação que incluiu, para além da própria CCDRC, três dos Coordenadores dos GT da RIS3 e a representante do Centro no GT RIS3 da EUROACE – Euro região Alentejo-Centro--Extremadura;
- Participação na *Smart Regions Conference*, que teve lugar em Bruxelas, em 1 e 2 de junho de 2016 ([http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/conferences/smart-regions/agenda/](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/conferences/smart-regions/agenda/)), com uma delegação composta pela CCDRC e por dois representantes de clusters que têm participado no processo da RIS3 e são, simultaneamente, Coordenador do GT1 e representante da região no GT RIS3 da EUROACE – Euro região Alentejo-Centro-Extremadura. Foi ainda assegurada presença na exposição associada à Conferência com um stand da Região Centro;
- Renovação e consolidação (em 2016) do estatuto adquirido em 2013 de ‘Região Europeia de Referência’ pela Comissão Europeia num dos seus desafios sociais: o envelhecimento ativo e saudável, que constitui uma das prioridades da RIS3 do Centro;
- Participação no projeto piloto AGROPOL, de iniciativa da DGAgri, para desenvolvimento de uma estratégia inter-regional (transfronteiriça) no setor agroindustrial. O projeto é desenvolvido no contexto da EUROACE – Euro região Alentejo-Centro-Extremadura, partindo do facto de as três regiões terem este domínio como prioritário nas respetivas RIS3 e, nesse contexto, terem constituído um grupo de trabalho (GT RIS3 EUROACE) para a identificação de áreas comuns e/ou complementares que possam gerar projetos conjuntos;

- Participação na *First SMARTER Conference on Smart Specialisation and Territorial Development*, “*Changing Patterns of Territorial Policy: Smart Specialisation and Innovation in Europe*”, que decorreu em Sevilha, de 28 a 30 de Setembro de 2016, organizada conjuntamente pela Comissão Europeia, através da S3 – Plataforma para a Especialização Inteligente – e a *Regional Studies Association*. Esta era uma Conferência restrita, na qual a CCDRC participou fazendo uma apresentação sobre “*Centro RIS3 and its implementation in Portugal 2020 projects*”;
- Participação no projeto *H2020 SCREEN – Synergic Circular Economy across European Regions*, com início em Novembro de 2016, que envolve, além do Centro de Portugal, Itália (Lazio e Lombardia), França (Réunion), Espanha (Navarra), Polónia (Lodzkie), Grécia (Creta), Reino Unido, Holanda (Limburg e Fryslan) e Finlândia (Tampere). O principal objetivo do projeto é definir uma abordagem sistémica replicável de transição para uma economia circular nas regiões europeias, no contexto das RIS3, através da identificação e implementação de sinergias entre investimentos em I&I (investigação e inovação) do H2020 e os ESIF, contribuindo deste modo para a emergência de modelos de negócio eco-inovadores que abranjam transversalmente diferentes cadeias de valor.

### **5.7. A presença em redes de cooperação como um desígnio regional**

Como forma de atingir os objetivos regionais estabelecidos no âmbito da Estratégia Europa 2020, que tem por base o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, tornou-se fundamental que cada território possua condições para expressar a sua identidade e potencializar os seus recursos.

Para tal, deve ser envolvido na dinamização de recursos um conjunto elevado de agentes que, enquadrados em ações territoriais, promovam a inovação, a integração de iniciativas e a sua ligação ao mercado. Desta forma, estas ações territoriais terão repercussões potenciadas em vários níveis, incluindo no campo da internacionalização.

Tornou-se fulcral apoiar os estudos que tenham como propósito aprofundar o conhecimento dos recursos e das potencialidades socioeconómicas regionais, a capacitação dos seus agentes e a promoção das identidades regionais, as formas de cooperação inter-regional e a avaliação e funcionamento das parcerias de desenvolvimento.

Assim, as políticas da União Europeia conferem elevada importância ao desenvolvimento de redes que facilitem a circulação de informação e a dinamização de parcerias, que têm como fundamento incentivar uma maior competitividade regional sustentável.

Estas “redes interorganizacionais” proporcionam um espaço de intervenção da política comunitária e utilizando como referências os programas Interreg e Leader, funcionam como mecanismos de integração da cultura económica, social, e ambiental europeia nos projetos regionais (CCDRC, 2016).

Um exemplo das intervenções em rede em contextos estratégicos da Região Centro é a própria RIS3. Esta foi desenvolvida tendo por base um processo colaborativo, no qual se realizou uma reflexão estratégica dos vários agentes regionais com o objetivo de planear um desenvolvimento sustentável para o território, e apontando para um conjunto de fatores diferenciadores temáticos nos quais a região se destaca. Além de idealizada num contexto de rede, a sua governação continua a envolver estes agentes em questões de inovação e investigação.

Colocando em evidência o Programa Operacional para o Centro de Portugal 2020, verifica-se que um dos seus desígnios é o melhoramento do desempenho das organizações locais e regionais, auxiliando a implementação de métodos de trabalho alicerçados em redes e parcerias para atingir uma maior capacidade de promoção de ações de desenvolvimento regional e uma maior coesão das redes de cooperação.

Esta ideologia também serviu de linha orientadora nos Programas Operacionais Regionais, que possibilitaram a ativação de redes como a das Aldeias de Xisto, a Rede de Praias Fluviais ou a Rede de Incubadores do Centro, sendo que a CCDRC tem desempenhado uma função primordial na governação em rede.

Todavia, no que diz respeito a redes formais e informais os resultados não possibilitam tirar conclusões sobre os ganhos do funcionamento dessas redes a nível regional pois a “experiência em rede” não tem sido alvo de um processo de racionalização quanto aos objetivos das intervenções e, por esse motivo, os efeitos causados não são medidos por instrumentos de quantificação. Para além disso, a manutenção de redes entre organizações tem-se demonstrado ainda mais difícil que a sua própria criação, muitas das vezes não garantindo as sinergias pretendidas (CCDRC).

Um exemplo de obstáculos encontrados é a intermunicipalidade nas políticas territoriais. Apesar da articulação intermunicipal em Portugal ter-se expandido e reconfigurado, aparentemente espelhando a vitalidade do movimento intermunicipal numa ótica de cooperação, a verdade é que o estudo desta evolução aponta isso mais como um sinal de instabilidade, descapitalizando o efeito cooperativo (CCDRC).

As empresas estão igualmente longe de utilizar a cooperação resultante das redes como uma forma de atuação importante para obter resultados para novos desafios, todavia, a cooperação tem ganho um maior protagonismo no comportamento estratégico das organizações (CCDRC).

No que diz respeito às redes de desenvolvimento rural baseadas na abordagem Leader como um instrumento político-financeiro para esse desenvolvimento, está alicerçado em três características de apoio ao “*networking*”, sendo elas: as parcerias regionais, a cooperação inter-regional e a dinamização das redes (CCDRC).

Alguns desafios colocados às instituições que estimulam as atividades em rede são: recorrer à utilização mais abrangente a nível regional dos resultados e redes; promover novos conceitos como a “coopetição” (ligação entre competição e cooperação); e promover a oferta internacional da região para a captação de investimento internacional, providenciando aos possíveis investidores informações relevantes.

Tal como referido anteriormente, a CCDRC tem como um dos aspetos da sua missão a execução de políticas de desenvolvimento regional. Sendo

assim, compete-lhe dinamizar os agentes e as atividades regionais, tendo como propósito contribuir para a coesão regional e o aumento da competitividade, promovendo os recursos e a inovação na região.

A CCDRC é um organismo importante não só para a ativação e capacitação de redes como também para estabelecer interligações entre essas redes. Ainda assim, há que salientar que as redes surgem num contexto com diversidade, com modelos estruturais e de gestão distintos e realidades socioculturais diferentes. Desta forma, é essencial para a sustentabilidade da região que seja concretizada uma intervenção estratégica nas redes de cooperação do Centro.

Assumem-se assim 6 objetivos relacionados com o propósito de afirmar a região como Região de Cooperação Estratégica: 1) aprofundar o conhecimento, acompanhar e potenciar redes; 2) ativar novas redes de cooperação alinhadas com as estratégias da RIS3 ou que sirvam de base para um estímulo de relações com outros países; 3) mitigar assimetrias regionais pela capacitação de atores, dinamização de parcerias e articulação de redes regionais; 4) afirmar a estratégia de desenvolvimento regional (sustentabilidade, economia circular, etc.) tendo como elemento central a CCDRC; 5) fortalecer a cooperação internacional das instituições da Região Centro; 6) reforçar as dimensões prospetivas e de ação adaptativa que preparem as redes regionais para a mudança de contextos socioeconómicos e tendências globais.

## **5.8.A cooperação estratégica em rede no Centro de Portugal**

### **5.8.1. Das ideias às soluções em rede**

O conceito de rede é variável e adaptável em função dos territórios, dos contextos socioculturais, das atividades, etc. Estas redes estão expostas mutabilidade organizacional, estrutural e também temporal e as relações de confiança estabelecidas entre os intervenientes determinam o seu período de

funcionalidade (CCDRC, 2016).

Tal como abordado na literatura sobre as teorias das redes, quando a procura de soluções para problemas é feita num contexto de rede, as ideias e soluções tendem a aumentar de forma significativa, sendo analisados de forma mais abrangente, participada e democrática, fruto da diversidade de organismos participantes na rede, o que é fulcral para a sustentabilidade dos territórios (CCDRC, 2016).

Por ser rica em diversidade territorial, de núcleos urbanos, de agentes, de recursos naturais e atividades, tanto económicas como culturais, a Região Centro de Portugal mostra-se um espaço importante para a ativação e dinamização de atividades de rede, seguindo áreas de intervenção prioritárias com foco no desenvolvimento sustentável. Na região existem várias experiências de funcionamento em rede. Todavia, não surgiram com o propósito de serem analisadas como projetos em rede para uma exequível replicação.

A ausência de um conhecimento metodizado e uma participação racionalizada, enquanto redes, enfraquece o estabelecimento da lógica de “Região de Cooperação Estratégica”, sendo que podem identificar-se algumas fragilidades regionais: 1) fraca coesão territorial interna na região; 2) carência de uma imagem de dinamismo regional e dos seus atores junto dos media e do tecido empresarial; 3) pouca capacidade para atrair investimento estrutural; 4) baixo trabalho em rede do movimento de iniciativas de associativismo empresarial que é igualmente disperso. É igualmente importante referir que outros fatores como a falta de algumas infraestruturas relevantes para a competitividade ou o grande tecido empresarial alicerçado em micro atividades económicas pouco favorecem hábitos de cooperação.

Tirando proveito da natureza diversificada da região, conectada à experiência em atividades de cooperação acionadas pela CCDRC, são fornecidas competências para o desenvolvimento de atividades de “*networking*” como: 1) a construção da RIS3 e de um Programa Operacional Regional para fomentar a criação de redes e projetos estratégicos conjuntos; 2) a experiência



enquanto catalisadores para participações em redes emergentes; 3) papel de mediadores em redes nacionais e internacionais; 4) experiência na articulação regional de redes de cooperação transfronteiriça; 5) acompanhamento de projetos de desenvolvimento local que culminaram em redes com incidência territorial e na utilização sustentável de recursos endógenos com marketing territorial positivo; 6) existência de centros tecnológicos a funcionar numa lógica de redes; 7) capacidade para acolher empresas, com centros tecnológicos de referência mundial e unidades de interface articuladoras; 8) aparecimento de *startups* de sucesso associadas a uma rede de incubadoras capaz de potenciar o IDE; 9) experiência com a política de clusterização para estimular soluções inovadoras, possíveis de serem integrados em processos ou produtos nos setores Agroalimentar, TICE, Saúde, Materiais, etc.; 10) um ecossistema de inovação dinâmico, disponibilidade de recursos territoriais e de "cérebros".

### **5.8.2. Explorar a envolvente**

Os organismos que constituem e participam nas redes fazem parte de um sistema complexo e com alterabilidade temporal. Por vezes, as oportunidades que providenciam a sustentabilidade das instituições e da rede são criadas pelo próprio ecossistema.

A região aglomera características catalisadoras que podem dinamizar a cooperação estratégica como: 1) o capital humano, físico e tecnológico; 2) um Sistema Científico e Tecnológico de qualidade e com ligação ao setor empresarial; 3) disponibilidade para adotar modelos de governança atuais; 4) consórcios que podem apoiar a extensão de cadeias de valor; 5) setor empresarial interessado na inovação; 6) o IDE tem um peso importante na economia regional, capaz de atrair mais projetos.

Se estas oportunidades forem aproveitadas podem estabelecer-se redes sustentáveis que levam ao cumprimento dos alvos da EREI.

### **5.8.3. Possíveis fatores de risco**

Por vezes, as vantagens competitivas regionais e a estratégia da cooperação territorial podem ser postas em causa devido à participação de muitos atores num espaço diversificado. Alguns fatores de risco podem ser: 1) tecido empresarial com empresas de pequena dimensão sem capacidade para lidar com as exigências do mercado; 2) investimento público sem articulação investimento/política/planeamento; 3) carência de projetos intermunicipais; 4) fraca capacitação de potenciais setores ativadores de redes; 5) instabilidade nas políticas nacionais; 6) baixa qualificação dos empresários; 7) grandes investimentos concentrados em poucos setores; 8) crise financeira e bancária que limita o potencial económico para o empreendedorismo; 9) desigualdades na densidade económica entre o interior e o litoral.

## **6. Atividades desempenhadas durante o estágio**

O processo do estágio curricular no âmbito do Mestrado em Sociologia incluiu a realização de várias tarefas na entidade de acolhimento. Estas estavam relacionadas com a RIS3 Centro de Portugal, com a ligação realizada entre a CCDRC e as várias empresas da região, tendo especial atenção para as que poderão estar incluídas em projetos acompanhados pela instituição, para uma análise da dinâmica regional, tendo por base as empresas que são alvo de IDE (Investimento Direto Estrangeiro).

Contudo, para além destas, colaborarei e concretizei, nas melhores das minhas capacidades, em todas as tarefas que me foram requisitadas de modo a contribuir para o melhor funcionamento da entidade acolhedora.

Durante todo o período de duração do estágio curricular, foram relatadas todas as atividades ao professor orientador assim como ao supervisor na CCDRC.

A primeira atividade que realizei na Comissão foi a análise de documentos considerados base, para que me inteirasse dos assuntos com os quais seria esperado que me deparasse no decorrer do meu estágio. Para proceder a essa análise documental de conteúdo, foram-me disponibilizados documentos gerados pela CCDRC que abordavam a RIS3 do Centro, como por exemplo, o documento RIS3 do Centro de Portugal 2020 e os vários cadernos que abordam em específico várias temáticas consideradas fulcrais (Caderno A: RIS3 do Centro: Plataformas de Inovação e Linhas de Ação; Caderno B: O processo de construção da RIS3 do Centro; Caderno C: O Programa de Trabalhos da RIS3 do Centro; Caderno D: A análise do alinhamento dos projetos candidatos ao Portugal 2020 com a RIS3 do Centro; Caderno E: O contexto regional e potencial de inovação para as apostas da RIS3 do Centro; Matriz de referência para avaliar o alinhamento dos projetos com a RIS3 do Centro). Além destes, foi-me aconselhado a ler o Guia Metodológico RIS3, disponibilizado pela União Europeia, através da Plataforma S3. Ainda em relação aos documentos introdutórios, foi-me facultado o Decreto-Lei n.º 154/2013 que diz respeito à criação e funcionamento do CPAI (Comissão

Permanente de Apoio ao Investidor), pois tem como missão o acompanhamento dos projetos Possível Interesse Nacional (PIN).

Em relação à análise de instrumentos de aferição, tive como tarefa analisar o inventário de IDE, onde se encontravam sinalizadas empresas da região que tinham sido alvo de investimento estrangeiro. Foi-me então requisitado que, com a colaboração de outro técnico, complementasse os dados existentes. Para tal, utilizei uma lista da CCDRC que continha cerca de 1500 empresas de maior dimensão da Região Centro, procedendo à compilação de resultados relativos à presença de capital estrangeiro nessas mesmas empresas para serem transferidas para uma nova versão atualizada da lista de inventário. De seguida, foi-me pedido que realizasse um levantamento de todos os contactos de email disponíveis dessas empresas/organizações que foram adicionadas à lista de inventário, para que pudessem ser contactadas no seguimento do Barómetro que iria ser realizado nos meses posteriores.

Tendo em conta o Barómetro, foi-me concedido o acesso aos documentos referentes às versões anteriores dos questionários utilizados e dos seus resultados, para que os pudesse observar e analisar, de modo a apontar possíveis lacunas e soluções para melhorar a eficácia e clareza das questões e dos próprios questionários. Depois de executar essas tarefas, deparei-me com algumas necessidades de reformulação de algumas perguntas, de modo a tornar a sua construção mais correta e perceptível, tentando colmatar possíveis ambiguidades. Além disso, solicitaram-me que formulasse uma nova questão para que fosse incluída na versão mais recente do questionário, que acabou por ser aprovada e utilizada.

Através do uso dos dados disponíveis relativos aos resultados às questões das versões precedentes, foi-me pedido que realizasse uma pequena análise, que permitisse retirar conclusões, tanto a nível individual, ou seja sobre os resultados de cada uma das edições do Barómetro, como também uma perspetiva comparativa, na tentativa de se averiguarem padrões ou desvios entre setores, exportações, número de funcionários, registo de atividade, entre outros.

Após o primeiro envio de emails para as empresas sinalizadas, alguns deles foram devolvidos, pois esses contactos já não se encontrariam ativos. Isto conduz à possibilidade de o contacto ter mudado, o trabalhador associado ao email já não estar empregado na empresa, a empresa não ter continuado em Portugal, ter sido vendida ou até mesmo ter sofrido um processo de insolvência.

Por esse motivo, tornou-se necessário voltar a recolher novos contactos para substituir os anteriores e fazer chegar os questionários aos destinatários. Na tentativa de concretizar esse objetivo, foi-me facultada a informação dos emails devolvidos e retomei a pesquisa dessas empresas para encontrar os contactos atualizados. Para tal foi necessário falar diretamente com as empresas através de via telefónica para explicar o intuito do telefonema e dos próprios questionários, requisitando novos emails. Na maioria dos casos foi possível atualizar a lista de contactos. Todavia, deparei-me com alguns imprevistos que dificultaram a minha tarefa, tais como a inexistência de site e/ou de página oficial em redes sociais, as linhas telefónicas estarem ocupadas no momento e/ou as chamadas não serem atendidas, os próprios contactos telefónicos já não corresponderem aos atuais (impossibilitando a ligação telefónica).

Depois de os novos dados terem sido recolhidos, fui encarregado de, tal como tinha feito para as versões anteriores, realizar uma análise dos mesmos, de forma a poder elaborar uma nova versão do barómetro de IDE, inclusive com uma perspetiva comparativa em relação aos dados anteriores para que fossem retiradas algumas conclusões sobre a evolução das empresas regionais com investimento estrangeiro.

Na minha perspetiva, todas as atividades que realizei foram importantes para, em primeiro lugar, ficar a conhecer mais estreitamente a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro e a sua missão enquanto instituição. Além disso, proporcionou-me a oportunidade de ter acesso a todos os documentos necessários para compreender e aprofundar o meu conhecimento na RIS3 do Centro e, mais concretamente na componente da internacionalização, que estive sempre relacionada com as minhas tarefas durante a minha passagem pela DSDR e na qual me debruço neste relatório.

Atividades desempenhadas durante o estágio		
Integração na DSDR		Credenciação e apresentação aos funcionários da DSDR.
Análise de documentos		-Leitura de documentos introdutórios à RIS3 do Centro, os seus respetivos cadernos, do Guia Metodológico RIS3 da Plataforma S3 e do Decreto-Lei 154/2013 relacionado com o CPAI.
Análise de instrumentos de aferição	Inventário de IDE	- Analisar o inventário de empresas da região com IDE. Recolha de dados atualizados das empresas já existentes. - Colaborar na complementação com introdução de novas empresas e dos seus dados para nova versão atualizada.
	Barómetro	- Observar e analisar versões anteriores dos questionários e dos barómetros realizados. - Realização de uma de análise dos dados barómetros anteriores. - Reformulação de questões e respostas e reestruturação do guião com introdução de uma nova questão. - Realização da análise dos dados recolhidos e elaboração da 3ª edição do barómetro de IDE.

**Tabela 2 - Atividades desempenhadas durante o estágio**

## **7. Opções Metodológicas**

No que diz respeito às metodologias e técnicas, foram utilizadas técnicas quantitativas que passaram pela recolha e a análise de dados estatísticos. As mesmas foram complementadas com o recurso a técnicas qualitativas, tais como a análise documental (pesquisa e leitura de documentos de referência), e entrevistas semiestruturadas. Todas estas servirão como orientação durante o estágio.

Primeiramente abordando a análise documental, esta foi escolhida por apresenta-se como uma técnica que pode ser importante para obter informações novas sobre diferentes aspetos de uma determinada temática, tal como elucidam Ludke e André (2008).

Em relação às entrevistas, estas foram realizadas a um elemento da CCDRC e a um elemento de uma empresa e/ou cluster que tenha feito parte dos grupos de trabalho que estiveram na base da construção da RIS3 Centro de Portugal. Foi uma ferramenta importante na obtenção de informação, pois possibilitou-me conhecer as opiniões das duas partes e fazendo a comparação entre ambas, averiguar algumas impressões gerais sobre o processo, que serão úteis para entender a cultura da organização (CCDRC) e apurar os objetivos organizacionais da própria Comissão e, claro está, das empresas/clusters envolvidos.

Por este motivo, a minha escolha recai sobre a entrevista semiestruturada, uma vez que, permite uma combinação entre uma entrevista estruturada, com base num guião por onde me guiarei para colocar as questões que considere mais importantes, todavia com flexibilidade para que algumas das perguntas sejam de resposta aberta. Além disso, estarei atento para que, tal como indica Pierre Bourdieu, não elabore questões ambíguas e/ou tendenciosas, procurando sempre optar por perguntas pertinentes e que possam dar continuidade ao fio condutor da entrevista (Bourdieu, 1999).

## **8. Apresentação e análise de resultados**

No presente segmento podem encontrar-se as minhas considerações relativamente aos resultados provenientes das metodologias de trabalho que apliquei e também dos dados obtidos em algumas atividades que realizei durante o período de estágio, como a análise aos barómetros de auscultação de empresas regionais com Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e seguindo para a análise das entrevistas a dois técnicos envolvidos no processo de construção e implementação da RIS3 do Centro de Portugal.

### **8.1. Análise a barómetros de auscultação a empresas regionais com IDE**

Após a implementação da RIS3 do Centro, foram realizados dois barómetros no ano de 2016, o primeiro em Fevereiro e um segundo em Dezembro. Estes tinham como propósito servir de um instrumento de auscultação às empresas com IDE (Investimento Direto Estrangeiro) na Região Centro de Portugal.

A primeira edição do barómetro teve como objetivo verificar se estavam presentes os critérios regionais catalisadores de investimento estrangeiro. Além disso, as várias empresas foram inquiridas sobre a sua avaliação ao contexto económico e financeiro regional, da oscilação da atividade da empresa, do nível das exportações e dos postos de trabalho, as suas perspetivas de permanência/abandono e investimento na região/país a dois anos, se havia sido registado bloqueios às atividades económicas das suas empresas e, igualmente, se existiria disponibilidade para colaborar na divulgação da região. Por fim, foram introduzida algumas correlações entre vários dados registados com o objetivo de verificar tendências ou padrões.

Aquando da segunda edição do barómetro, foram introduzidas algumas alterações, sendo uma delas uma questão relacionada com a tipologia das empresas regionais por setores e volumes de negócios, tendo também sido



retirada a questão da disponibilidade de divulgação da região. Além disso, foram analisadas os respetivos cruzamentos entre variáveis.

Já na terceira edição, na qual tive um papel ativo na sua estruturação e sucessiva análise, foram novamente introduzidas alterações que partiram por inquirir as empresas regionais sobre se possuíam parcerias com universidades, institutos politécnicos, centros de investigação e/ou centros tecnológicos, com o intuito de se verificar uma possível troca de conhecimento especializado.

### Resultados observados:

Segue-se a análise e a devida apresentação dos resultados dos vários parâmetros sobre os quais incidiram as auscultações realizadas nas três edições do Barómetro.

#### 8.1.1. Tipologia das empresas

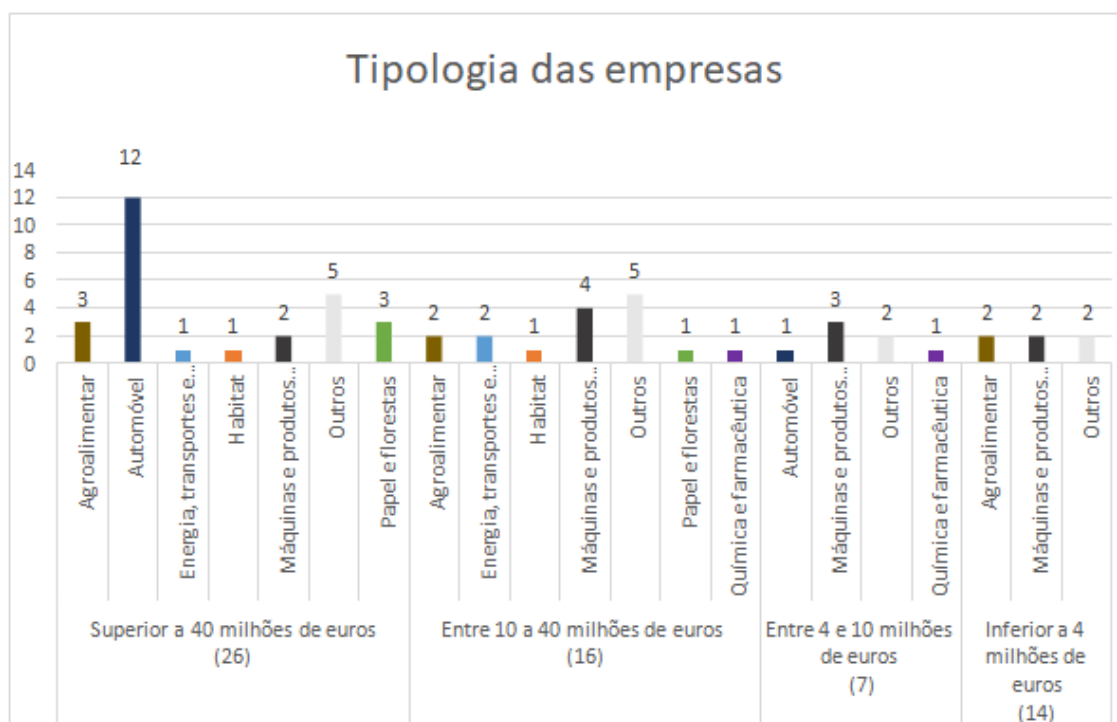


Gráfico 1- Tipologia das empresas regionais com IDE

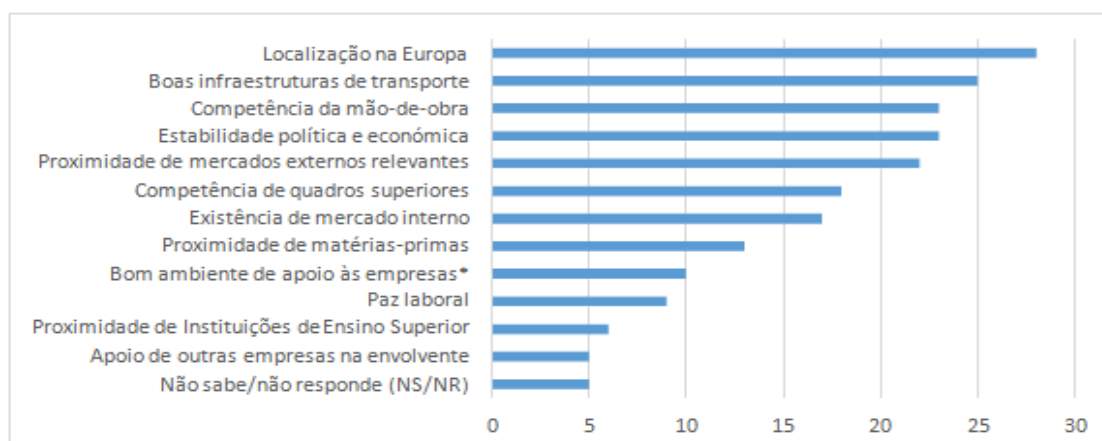
Tal como anunciado anteriormente, este parâmetro não foi utilizado em todas as três edições, sendo fruto da reestruturação realizado aquando da segunda edição em Dezembro de 2016 e mantendo-se na edição seguinte, na qual estive envolvido durante o estágio.

Seguindo os dados disponíveis pela terceira aplicação do barómetro, observamos que das 64 empresas que participaram no estudo, 26 pertenciam ao grupo de empresas cujo volume de negócios é superior a 40 milhões de euros. Isto significa que cerca de 41% das empresas inquiridas enquadraram-se neste grupo, ainda assim registando uma quebra de 2% em relação à edição anterior. Das empresas que fazem parte deste leque, assinala-se uma heterogeneidade em termos de setores de atividade, estando apenas em falta o setor da "Química e Farmacêutica". Por outro lado, o setor "Automóvel" é o que mais se destaca.

Em relação aos restantes níveis de volumes de negócio, aproximadamente 25% das empresas diz situar-se no intervalo entre os 10 e os 40 milhões de euros. O intervalo entre os 4 e os 10 milhões de euros corresponde a 11% das empresas analisadas. Por fim, as empresas com volume de negócio inferior a 4 milhões de euros equivalem a uma percentagem de 22%.

Mais uma vez é averiguada a heterogeneidade da região, que está patente na diversidade de ramos de atividade e de tecido empresarial que engloba uma larga percentagem de grandes empresas como, igualmente, é formada por uma fatia significativa de pequenas empresas.

### 8.1.2. Critérios catalisadores de investimento da Região Centro



**Gráfico 2 - Critérios catalisadores de IDE na região**

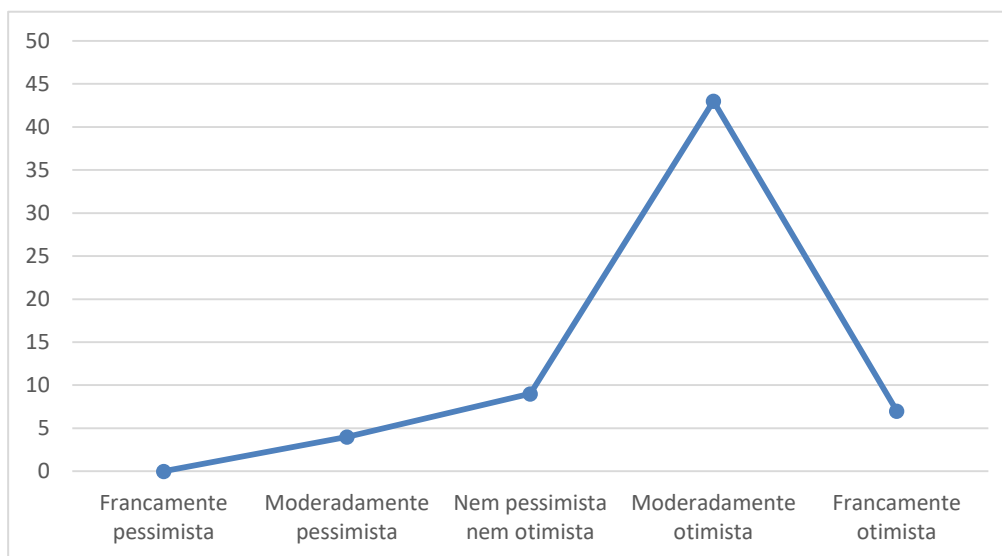
Nas várias edições do barómetro, é possível observar que é dada uma elevada importância a indicadores relacionados com aspetos geográficos, como a "Localização na Europa" e "Proximidade de mercados externos relevantes", que se interligam com as "Boas infraestruturas de transporte", sendo os três critérios estão em destaque nas escolhas por parte das empresas regionais. Estes critérios apontam para uma maior abertura para o mercado internacional e para as exportações, algo fulcral para o crescimento das empresas.

Desta forma, uma das prioridades das empresas que está alinhada com uma das prioridades transversais definidas na RIS3 do Centro, é a internacionalização.

Algo importante de referir neste contexto é que o fator considerado mais determinante na segunda edição, e que perdeu preponderância nesta edição mais recente, foi o critério "Existência de um mercado interno", reforçando o contraste verificado com a vertente anterior.

Existem ainda assim outros fatores que merecem destaque. Um deles é o facto de os inquiridos apontarem para indicadores ligados à "Estabilidade política e económica". Referem, igualmente, a satisfação com a mão-de-obra na região, que consideram competente e qualificada, capaz de satisfazer as exigências dos vários setores de atividade.

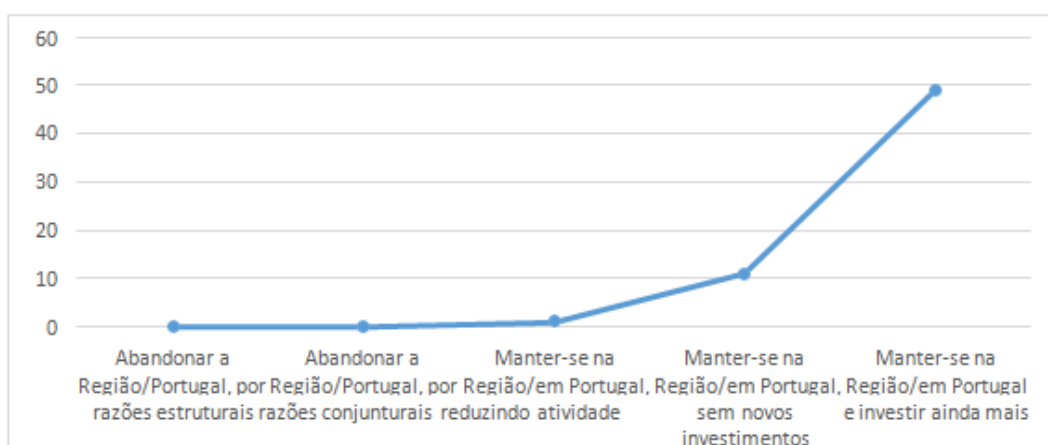
### 8.1.3. Contexto económico e financeiro da Região



**Gráfico 3 - Perceção do contexto económico e financeiro da região**

No que diz respeito à forma como o contexto económico e financeiro é analisado, observamos que as empresas avaliam-no de forma positiva. Cerca de 67% das empresas consideram o panorama atual, referente ao ano de 2017, "moderadamente otimista". Em contrapartida, apenas 6% consideram-se moderadamente pessimistas. De salientar que nenhuma empresa se afirmou encontrar "francamente pessimista".

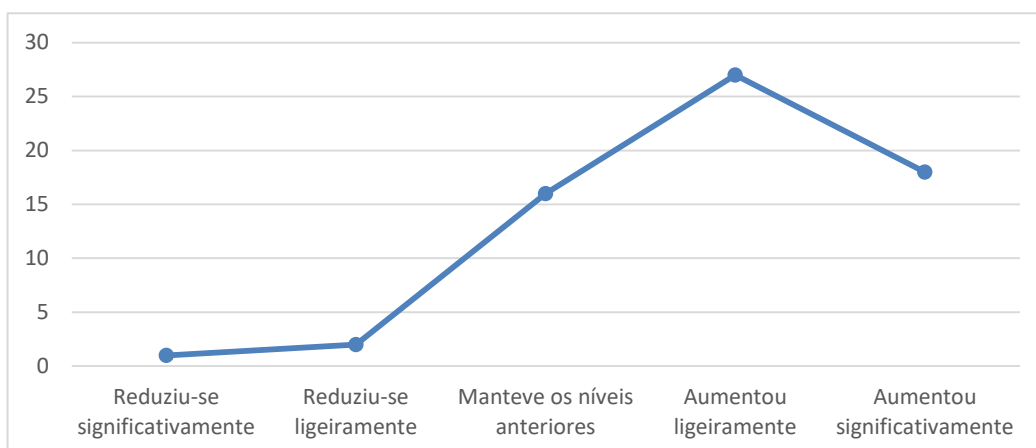
### 8.1.4. Perspetivas a 2 anos de permanência/abandono e investimento na região/país



**Gráfico 4 - Perspetivas a 2 anos de permanência/abandono e investimento na região/país**

Todas as empresas têm delineado num prazo de dois anos continuar na região/país. Além disso, 80% destas procuram ainda aumentar os seus investimentos.

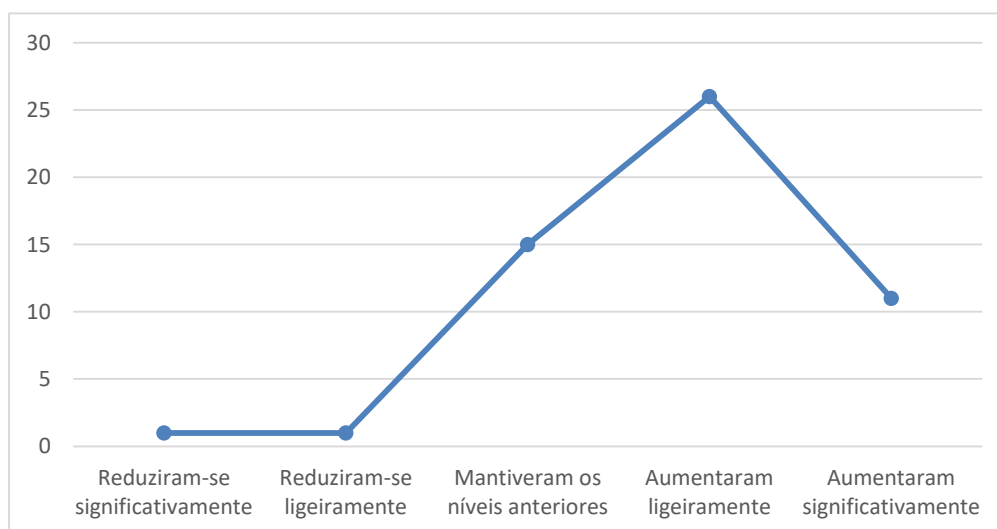
### 8.1.5. Oscilação da atividade da empresa



**Gráfico 5 - Oscilação da atividade económica da empresa**

Quanto a este critério, é possível afirmar que 70% das empresas aumentou ligeiramente ou significativamente a sua atividade nos últimos seis meses, um acréscimo de 21% em relação à edição anterior. Apenas 5% das empresas afirma que reduziu ligeiramente ou significativamente a sua atividade, o que indica que experiencia um período de estabilidade no seio das empresas com IDE (Investimento Direto Estrangeiro) na região.

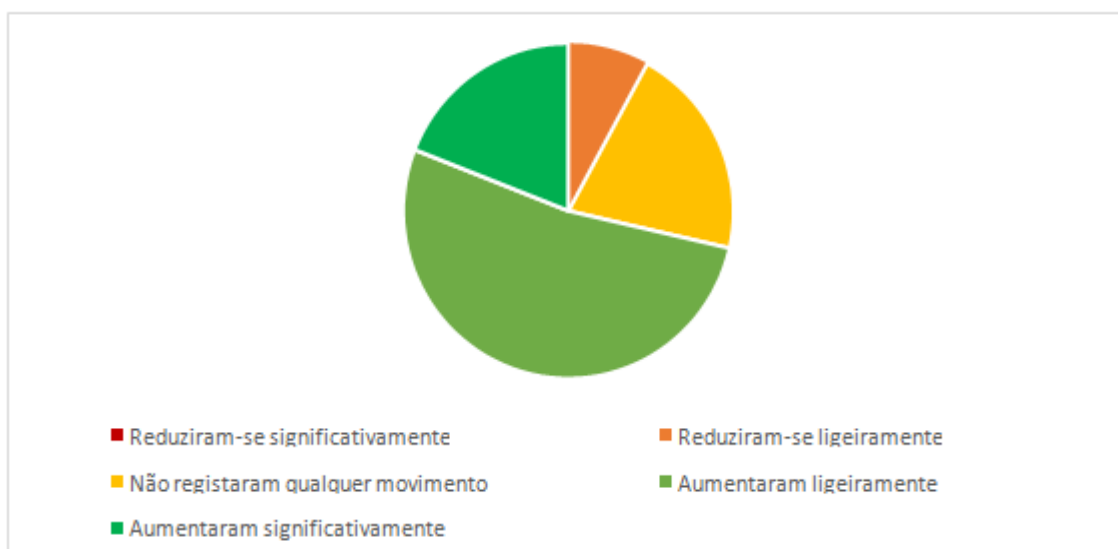
### 8.1.6. Oscilações ao nível das exportações



**Gráfico 6 - Oscilações ao nível das exportações**

Tendo em conta as exportações, observamos que 69% das empresas que participaram no barómetro afirmam que as exportações da empresa aumentaram ligeiramente ou significativamente. Em comparação com os dados da edição anterior, regista-se um aumento de 32%. De salientar que apenas 4% das empresas sofreram uma redução ligeira ou significativa neste campo. Mais uma vez, colocando em perspetiva, estes valores indicam um decréscimo de onze pontos percentuais face aos últimos dados recolhidos.

### 8.1.7. Oscilações ao nível de postos de trabalho

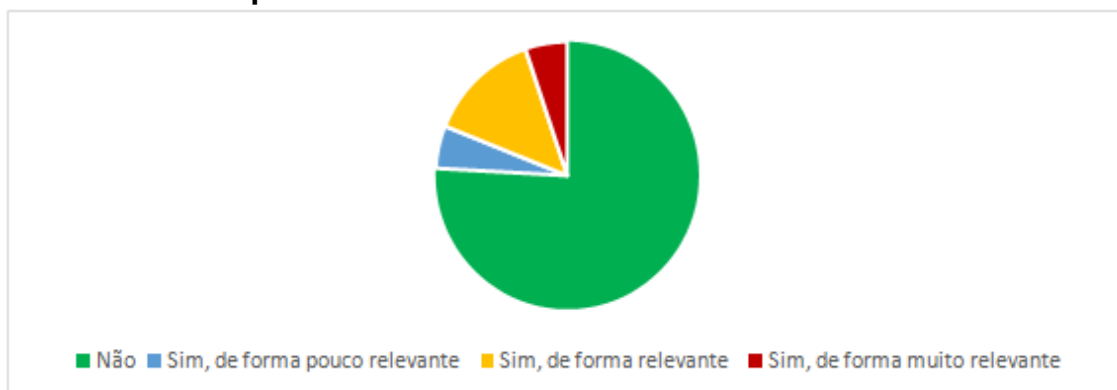


**Gráfico 7 - Oscilações ao nível de postos de trabalho**

Em relação a variações nos postos de trabalho, 71% das empresas afirmam ter registado um aumento ligeiro ou significativo, um balanço positivo, especialmente quando comparado com os cerca de 8% de empresas que reduziram de forma ligeira o número de trabalhadores.

Outros aspetos a destacar prendem-se com o facto de nenhuma empresa ter reduzido significativamente os postos de trabalho.

### 8.1.8. Bloqueios às atividades económicas



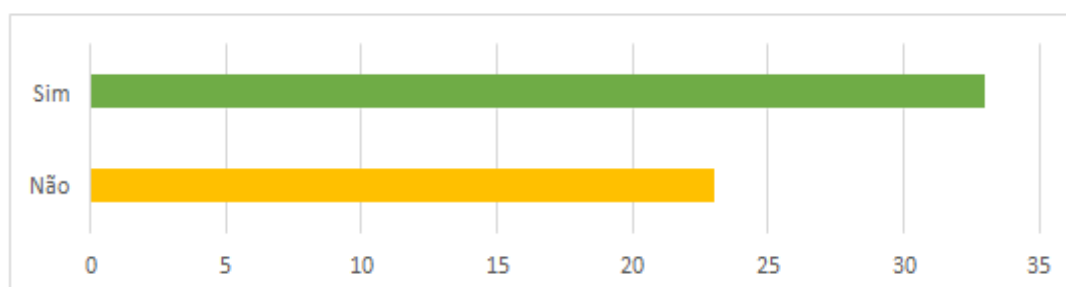
**Gráfico 8 - Bloqueios à atividade económica das empresas**

Quando inquiridas sobre a existência de algum bloqueio na sua atividade económica por parte de entidades públicas ou privadas, locais, regionais, nacionais ou internacionais, cerca de 76% das mesmas declarou que esse obstáculo não ocorreu.

Ainda assim, 24% das empresas afirmam ter sofrido um bloqueio. Além disso, 16% das empresas afirmam que, até à data da realização do barómetro, ainda não lhes tinha sido possível voltar à sua atividade normal.

Este aspeto é extremamente importante pois é um indicador mais acentuado em relação a auscultações anteriores, o que contrasta com o aparente contexto positivo e de estabilidade da Região Centro espelhado através dos dados analisados anteriormente.

### 8.1.9. Parcerias de troca de conhecimento especializado



**Gráfico 9 - Parcerias de troca de conhecimento especializado**

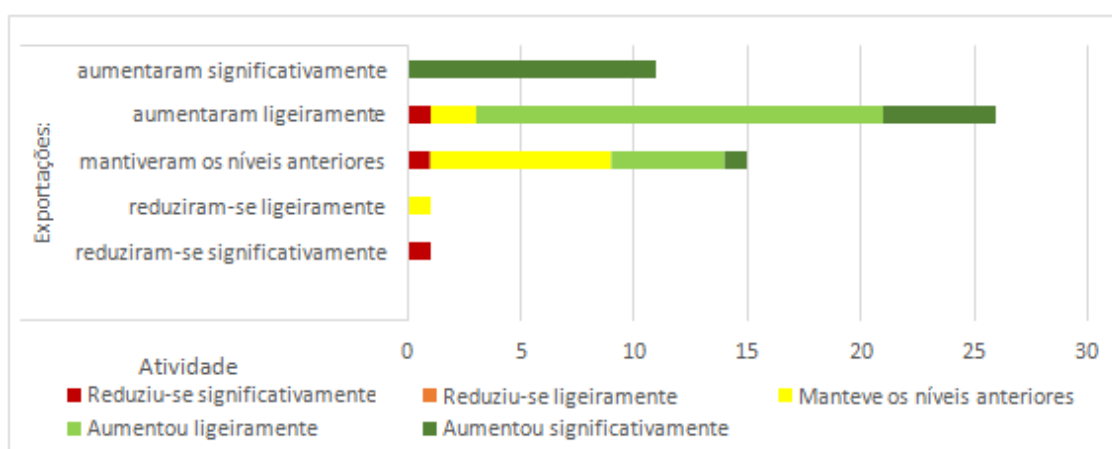
Como mencionado previamente, esta questão surgiu como resultado da reestruturação efetuada aquando do lançamento da terceira edição do barómetro. Analisando as respostas obtidas, cerca de 59% das empresas afirmam fazer parte de parcerias com universidades, institutos politécnicos, centros de investigação e/ou centros tecnológicos, tendo como propósito este objetivo.

## 8.2. Cruzamento de dados

A partir da análise realizada aos dados auferidos nas auscultações, foram colocados em evidência indicadores considerados relevantes, tendo como finalidade estabelecer alguns padrões.

Tal como em edições antecedentes, foram novamente cruzados os dados entre: 1) oscilações da atividade das empresas e oscilações das exportações; 2) oscilações da atividade e a perspetiva de investimento e fixação na região; 3) oscilações da atividade e de postos de trabalho; 4) oscilações de postos de trabalho em relação ao volume de negócios das empresas.

### 8.2.1. Oscilações da atividade das empresas/oscilações das exportações



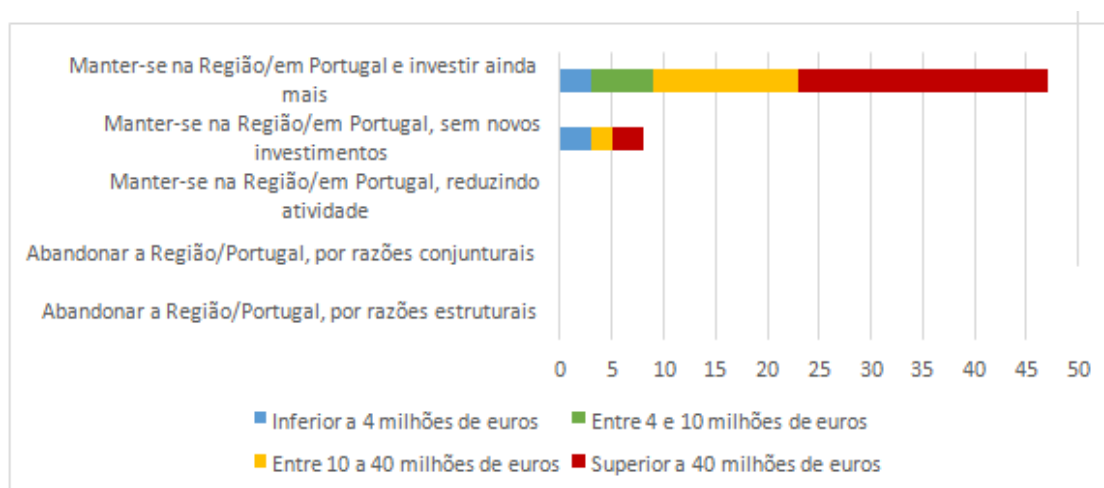
**Gráfico 10 - Cruzamento das oscilações da atividade das empresas com as oscilações do nível de exportações**



Através deste cruzamento foi possível averiguar que as empresas que aumentaram ligeiramente ou significativamente a sua atividade foram também empresas que, na sua maioria, registaram um acréscimo ao nível das exportações.

A internacionalização apresenta-se novamente como um aspeto fundamental para o crescimento de uma empresa com IDE na Região Centro de Portugal.

### 8.2.2. Cruzamento entre oscilações da atividade com as perspetivas de investimento e fixação na região

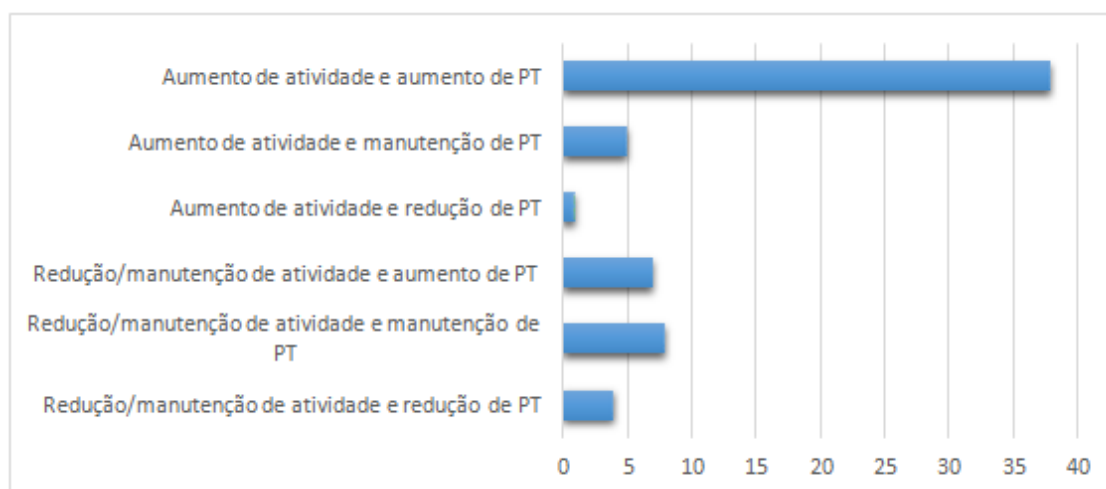


**Gráfico 11 - Cruzamento entre as oscilações da atividade das empresas com as perspetivas de investimento e fixação na região**

Tendo em conta as perspetivas de empresas regionais com IDE, foi possível observar que as empresas que ponderam manter-se na região/país e investir ainda mais são, maioritariamente, empresas com um volume de negócios superior a 40 milhões de euros.

Estes dados apresentam uma melhoria no panorama regional em relação às primeiras edições, que apontam para uma tendência de crescimento.

### 8.2.3. Oscilações entre atividade e postos de trabalho



**Gráfico 12 - Cruzamento entre as oscilações da atividade económica e as variações nos postos de trabalho**

Em relação ao gráfico que correlaciona a atividade das empresas e as oscilações observadas em termos de postos de trabalho, verificamos que não existiu um comportamento homogéneo. Analisando este comportamento, averiguamos que as empresas que registaram um aumento na sua atividade, foram igualmente, as que mais indicaram terem aumentado os postos de trabalho.

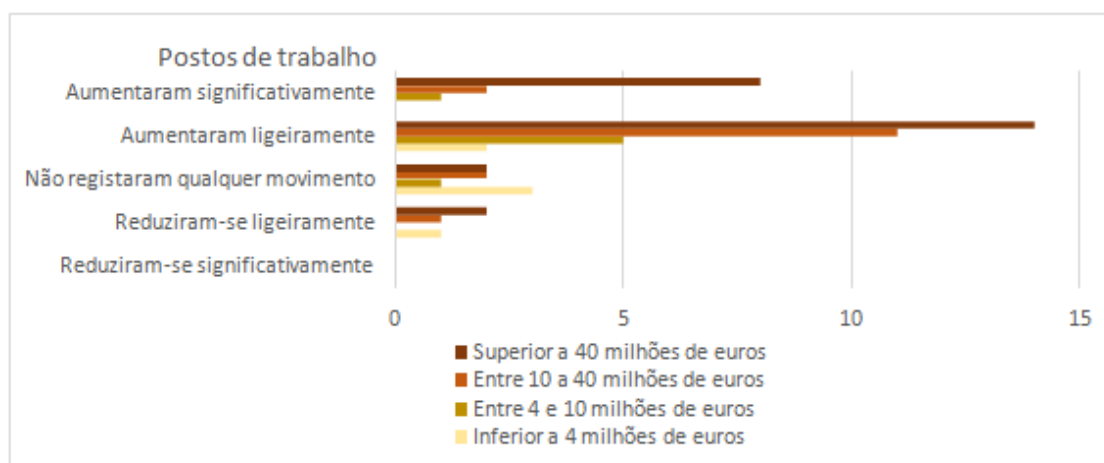
Abordando as empresas que mantiveram ou reduziram a sua atividade, apuramos que a sua maioria não reduziu o número de trabalhadores, tendo apenas mantido ou aumentado os postos de trabalho.

Focando a redução de postos de trabalho, esse aspeto obteve apenas uma percentagem de cerca de 8%. Este valor contrasta com os cerca de 70% de empresas que dizem aumentar o número de trabalhadores. É de salientar que destes setenta pontos percentuais fazem parte também empresas que, embora tenham mantido ou inclusive reduzido a sua atividade, continuarão a aumentar os postos de trabalho.

Ainda assim, é possível detetar que a maioria das empresas que diz ter aumentado os postos de trabalho foram também empresas que aumentaram a sua atividade. Em contrapartida, a maioria das empresas que afirmam ter

reduzido o número de trabalhadores registaram igualmente uma estagnação ou quebra na sua atividade económica.

#### 8.2.4. Oscilações dos postos de trabalho consoante com o volume de negócios



**Gráfico 13 - Cruzamento entre as variações registadas nos postos de trabalho consoante o volume de negócios**

Em relação aos postos de trabalho, desta vez tendo em conta o volume de negócios de cada empresa, apresentam-se contrastes dentro de todas as categorias.

Analisando os dados que dizem respeito às empresas que registaram um aumento ligeiro ou significativo dos postos de trabalho, é possível concluir que as empresas cujo volume de negócios é superior a 40 milhões de euros são as que mais se destacam, apesar de se verificarem oscilações entre todos os parâmetros.

Outro aspeto de fácil perceção, é que nenhuma das empresas com um volume de negócios inferior a 4 milhões de euros conseguiu aumentar significativamente o número de trabalhadores.

Tal como na edição anterior, averiguamos que as empresas de vários volumes de negócios apresentam ritmos diferenciados, uma vez que, embora as maiores empresas registem resultados mais positivos nesta correlação de dados, alguma delas não tiveram capacidade para aumentar ou até manter os seus postos de trabalho.

Todavia, é igualmente impossível descorar o facto de nenhuma das empresas inquiridas apresentar uma redução significativa no número de trabalhadores, em qualquer categoria de volume de negócios

## **9. Análise às entrevistas realizadas a técnicos intervenientes na RIS3**

Nesta parte da irei abordar as entrevistas que realizei a dois técnicos que estiveram ligados ao processo de construção da RIS3 do Centro de Portugal.

Os entrevistados estiveram envolvidos no processo de formas diferentes. Ambos estavam colocados em entidades distintas e, igualmente, com funções e responsabilidades díspares. A primeira entrevistada faz parte da CCDRC, estando afeta à DSDR. Encontra-se ligada ao processo de construção e de implementação da RIS3 desde o seu início, já em 2012, quando surgiu a necessidade de ser definida uma estratégia regional. Esteve inserida na Equipa de Gestão que tinha como função criar uma estratégia de desenvolvimento que suportasse o Programa Operacional Regional e que envolvesse os agentes regionais. Foi escolhida para trabalhar na RIS3 do Centro pois já tinha trabalho em programas de ações inovadoras anteriormente. Apesar de não ser um cargo formalmente atribuído, é considerada uma espécie de Coordenadora da RIS regional. Tem como responsabilidade garantir que um conjunto de entidades e pessoas cumprem os encargos definidos.

Já o segundo entrevistado encontra-se ligado ao processo enquanto Coordenador de um dos GT e mais tarde de uma das Plataformas de Inovação. Teve como funções juntar o ecossistema para serem decididas as potenciais áreas de RIS3. Os objetivos passaram por garantir que a plataforma que coordenou era coerente e representativa da região e que tinha um nível de abstração igualmente coerente que possibilitasse a construção de uma matriz nos programas de financiamento.

Decidi entrevistar estes técnicos com o propósito de observar e comparar as várias perspetivas sobre o tema em análise.

Por fim, para auxiliar a compreensão das categorias e subcategorias que estiveram na base da análise destas entrevistas, pode ser observado o quadro síntese que se segue. Para uma análise em pormenor, encontra-se em anexo o quadro completo para cada uma das entrevistas realizadas.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
Experiência em relação à construção da RIS3 do Centro	Ligação ao processo de construção da RIS3
	Órgão no qual estava inserido/a e respetiva função
	Motivações institucionais/ pessoais
Estratégias de dinamização do órgão/ dinâmicas de trabalho entre agentes	Gestão da ordem de trabalhos
	Responsabilidades e tarefas
	Contributos institucionais/ pessoais
Avaliação do processo de construção da RIS3 do Centro	Fatores diferenciadores
	Diversidade de agentes envolvidos
	Contributos para a internacionalização da economia regional
	Fatores internos/Externos que criaram dificuldades
	Grau de satisfação/insatisfação com o papel desempenhado pelo órgão no qual esteve inserido
	Grau de satisfação/insatisfação com o produto final
	Vantagens a nível económico, social e cultural
	Lacunhas ou atualizações a serem revistas

**Tabela 3- Quadro síntese das categorias e subcategorias referentes à análise das entrevistas**

### 9.1. Fatores diferenciadores em relação às outras RIS3 regionais do país

Quanto a este primeiro tema, ambos referem que existiram diferenças no modelo e no processo quando comparado com outras RIS. Todavia salientam pontos distintos. A primeira entrevistada foca a questão da lógica de coesão e de inovação territorial, que é menos centrada nas cidades e mais focada na inovação rural e nos espaços de menor densidade populacional. É também conferida especial atenção à produção industrial na região e ao grau de alinhamento dos projetos que se candidatam a fundos com as prioridades RIS.

Já o segundo entrevistado, acredita ser fundamental ter existido uma diversidade de atores envolvidos.

## **9.2. Diversidade de agentes envolvidos**

Em relação a este aspeto, ambos os entrevistados consideram ter sido um fator crucial e positivo. São da opinião que ter tido uma diversidade de *stakeholders* permitiu elaborar uma estratégia que correspondia aos recursos e à análise feita da região pelos próprios agentes, sendo estes fornecedores da matéria-prima da RIS, possibilitando o seu ajuste à realidade regional.

## **9.3. Contributos para a internacionalização da economia regional**

Quando inquiridos sobre esta temática, os dois indivíduos mostraram terem opiniões que convergem para a mesma forma de abordar os possíveis contributos da RIS.

Dessa forma, os entrevistados acreditam que a RIS3 contribuiu para a internacionalização da economia regional e que tal está patente nos projetos apresentados, pois esta é condição essencial e pretende-se que o serviço/produto não seja desenvolvido apenas para o mercado regional e/ou nacional, mas sim com o intuito de ser colocado num mercado global.

Sendo assim, a RIS é vista como um mecanismo/instrumento que ajuda a concentrar recursos em determinadas áreas ao discriminar positivamente a produção de bens/serviços suscetíveis de serem internacionalizáveis.

Todavia, como indica a entrevistada 1, é "abusivo dizer que a RIS3 levou as empresas a internacionalizarem-se de forma muito ativa".

## **9.4. Fatores internos/externos que criaram dificuldades**

Ao analisar este indicador é notória a divergência das opiniões dos dois entrevistados, uma vez que, a primeira entrevistada considera que existiram fatores nocivos ao processo e à implementação da RIS3 do Centro, enquanto

que o segundo entrevistado não acredita que tal tenha acontecido, ainda que salienta que existem "margens de melhoria".

Em relação ao que foi referido como obstáculos sentidos pela entrevistada 1, esta abordou a questão com que se deparou enquanto membro da Equipa de Gestão, que teve como dificuldade a mobilização das PME para o processo de construção da RIS, tendo de recorrer a entidades de interface, como os clusters. Outros aspetos relatados estão relacionados com a fadiga devido às reuniões e a todo o processo em si e, igualmente, a fragilidade institucional da maioria do tecido empresarial regional.

### **9.5. Grau de insatisfação/satisfação com o papel desempenhado pelo órgão no qual esteve inserido**

Mais uma vez, ambos os entrevistados têm perspetivas distintas na forma como avaliam a participação e desempenho do órgão no qual estavam inseridos e do seu trabalho enquanto parte integrante do mesmo.

Ao observarmos as respostas, verificamos que a entrevistada 1 tem uma avaliação mais negativa que o entrevistado 2. Enquanto que este menciona que se encontra satisfeito com o seu trabalho enquanto coordenador de uma das plataformas, a primeira entrevistada afirma que está insatisfeita. Ainda assim salienta que, estabelecendo um ponto de comparação com as restantes regiões, existem aspetos positivos, pois é a única que se continua em curso e na qual funcionou da melhor forma.

### **9.6. Grau de insatisfação/satisfação com o produto final**

Ao observarmos este indicador as respostas dos dois entrevistados são novamente contrastantes. O entrevistado 2 vê a estratégia que foi definida de uma forma mais positiva que a entrevistada 1 (embora sublinhe que a RIS é um processo em evolução). Já a opinião expressada pela entrevistada 1 é de que não está satisfeita, pois embora se tenham concretizado muitas das coisas



que foram propostas, ainda é necessário conseguir colocar em prática um sistema de monitorização para apresentar como *feedback* aos *stakeholders*.

### **9.7. Vantagens a nível económico, social e cultural**

Apesar de em alguns tópicos anteriores ter-se averiguado um contraste de opiniões entre os dois indivíduos, neste indicador podemos observar que ambos estão de acordo.

Tanto a entrevistada 1 como o entrevistado 2 declaram que é difícil observar as vantagens a nível económico, social e cultural, já que os resultados que esta estratégia pode trazer para a região, são residuais e desiguais. Na opinião dos dois entrevistados, este facto prende-se com o facto da RIS3 do Centro ser um processo a médio e longo prazo. Ainda assim, a entrevistada 1 refere que o maior ganho até ao momento, está relacionado com a existência de um espaço onde as empresas podem dar o seu contributo para o planeamento e o desenvolvimento regional.

### **9.8. Lacunas ou atualizações a serem revistas**

No último indicador, ambos abordaram tópicos distintos que consideraram relevantes sobre possíveis lacunas ou aspetos a serem revistos.

A primeira entrevistada refere que é necessário que o alinhamento com as prioridades RIS3 tenha um maior peso para poder discriminar positivamente ou negativamente os projetos candidatos a fundos, de forma a que possa ser, verdadeiramente, um critério de exclusão, o que não acontece na prática em muitos dos casos atualmente. Além disso, ressalva um aspeto que está relacionado com a gestão e avaliação destes projetos, considerando que esta é "altamente centralista e centralizadora". (Entrevistada 1)

Já o entrevistado 2, foca uma questão que se encontra mais relacionada com o órgão no qual esteve inserido, e com a sua respetiva função, afirmando que é fulcral dinamizar mais as plataformas para que surjam "projetos estruturantes que consigam envolver as partes em torno de iniciativas fortes para a região".

## 10. Conclusão

O estágio realizado tinha como um dos seus objetivos compreender no que consiste a CCDRC e a sua forma de funcionamento. Desde o início do mesmo foi possível abordar a temática supramencionada, começando por explicar como estava estruturada e qual a sua missão.

Além disso, outro objetivo passava por compreender como a CCDRC se articula com a estratégia definida no âmbito da RIS3 do Centro, averiguando se esta está enquadrada nas características da região e na própria estratégia nacional e europeia, tendo como suporte a análise dos instrumentos utilizados na captação de investimento estrangeiro com vista a internacionalização da sua economia. Foi possível compreender que a estratégia definida no âmbito da RIS3 do Centro de Portugal encontra-se de facto, bem enquadrada perante o contexto regional e as características que o compõem. Ao longo do relatório, percebemos que a construção desta estratégia e todo o seu processo foi composto por diversos passos nos quais os seus atores regionais se assumiram como peça fulcral na reflexão sobre todo o território, os seus recursos, as suas empresas e setores e, também, as suas forças e potencialidades. Desta forma, esta estratégia é alicerçada na matéria-prima fornecida por quem conhece a região e por quem nela desenvolve a sua atividade económica/profissional.

Em relação ao papel da CCDRC na promoção da região e da captação de investimento estrangeiro, é importante referir o facto da Região Centro estar envolvida no projeto "RIS3 Support do lagging regions", que realiza atividades de apoio ao desenvolvimento da RIS3. Como tal, a participação num "Entrepreneurial Discovery Process" considera-se importante e positiva na medida em que o mesmo surgiu no âmbito do apoio à valorização dos recursos naturais endógenos fortes da região.

Além disso, à que sublinhar o objetivo de apostar na internacionalização regional com a participação em projetos que têm em vista introdução da transformação da estrutura produtiva regional.

Ainda no que diz respeito a iniciativas internacionais é essencial salientar a presença em redes de cooperação para se concretizarem espaços de intervenção da política comunitária, que facilitem a circulação de informação e a dinamização de parcerias para incentivar uma maior competitividade regional sustentável que envolva os *stakeholders* locais, assente numa lógica de coopetição, para promover a oferta internacional da região, que resulte na captação de investimento.

No que diz respeito à análise dos dados obtidos nas três auscultações realizadas às empresas com IDE na região, foi possível encontrar alguns elementos importantes para serem salientados neste segmento.

Em primeiro lugar, verificou-se o contexto heterogéneo da região, com estas empresas a demonstrarem características diversificadas, dispersas pelos vários setores de atividade e registando-se uma diversidade de volumes de negócio. Isto demarca a região como sendo capaz de englobar diferentes ramos de atividade e um tecido empresarial composto por pequenas, médias e grandes empresas.

No que diz respeito a alguns indicadores, é de salientar o facto de os critérios que estão relacionados com a fixação de empresas com IDE na Região Centro demonstrarem que as prioridades destas mesmas empresas estão alinhadas com as prioridades transversais da RIS3. Foco mais concretamente a "Internacionalização", uma vez que esses indicadores apontam para uma maior abertura para o mercado internacional e para a exportação. Este aspeto apresenta resultados positivos, pois a larga maioria das empresas afirma ter verificado um aumento do número de postos de trabalho, sendo que este aumento é sustentado pelo crescimento visível no volume da sua atividade, resultado do registo no aumento das exportações.

Através da realização das entrevistas aos dois técnicos que fizeram parte do processo de construção e implementação da RIS3 do Centro, averigui que, tal como era pretendido, a estratégia definida foi elaborada por quem a executa e é representativa da realidade regional. Diferencia-se das restantes exatamente por esse motivo, remetendo para fatores e potencialidades que os próprios agentes indicam como pontos que os destacam das restantes regiões. Um dos aspetos que permitiu que tal ocorresse foi a diversidade de agentes envolvidos.

Também é interessante demarcar que a entrevistada afeta à CCDRC faz um balanço menos positivo que o entrevistado que esteve ligado ao processo num contexto independente como agente exterior à Comissão. É um aspeto importante pois aponta para um grau de exigência elevado colocado por parte da CCDRC em todo o processo da RIS3, mantendo-se durante o período de implementação, apostando no "fine tuning" para colmatar pequenas lacunas que possam surgir.

Quanto à internacionalização da economia regional, foi fulcral compreender que a RIS tem funcionado numa ótica de mecanismo/instrumento que conduz à internacionalização pela forma como discrimina positivamente a produção de bens/serviços com o intuito de serem colocados num mercado global através dos seus projetos de financiamento. Dessa forma, os entrevistados afirmam que a RIS3 tem de ser vista como um processo que se desenvolve a médio/longo prazo.

Apresenta-se então um longo caminho a percorrer em relação a esta estratégia de especialização inteligente, sendo que é necessário corrigir alguns aspetos como, por exemplo, dotar de um maior peso as prioridades RIS para que estas possam, verdadeiramente, discriminar positivamente ou negativamente os projetos candidatos a fundos. Um último desafio prende-se com a necessidade de dinamizar mais as plataformas de inovação com o objetivo de surgirem projetos estruturantes que tenham por base iniciativas fortes para o desenvolvimento da Região Centro.

Já no que diz respeito ao estágio e às tarefas que me foram designadas, deparei-me com alguns obstáculos que dificultaram a sua realização. Estes prenderam-se com, por exemplo, a dificuldade da Comissão em ter mais empresas a participar nas auscultações uma vez que muitas das empresas não demonstram interesse em envolver-se neste tipo de questões. Outro aspeto que é necessário referir foi a dificuldade em obter dados relativos às empresas regionais, que também condicionou logo à partida o número de empresas abordadas, não permitindo uma análise tão abrangente como seria esperado inicialmente.

Por fim, posso afirmar que esta experiência foi muito enriquecedora, permitindo-me colocar em prática conhecimentos da minha área de formação e desenvolver novas competências e *soft skills*, fruto do contacto direto com

técnicos de diversas formações académicas. Creio, igualmente, que desempenhei todas as minhas tarefas com profissionalismo e empenho, almejando contribuir sempre da melhor forma possível para elevar o trabalho desenvolvido no seio da CCDRC.

## 11. Referências Bibliográficas

Audretsch, David, Lehmann, Erik, Richardson, Aileen e Vismara, Silvio, ed. (2015). *Globalization and Public Policy: A European Perspective*. Springer International Publisher

Burgess, Robert G. (1997). *A pesquisa de terreno: uma introdução*. Oeiras: Celta Editora.

CCDRC (2016). *Projeto Networking4Centro (memória descritiva)*. Coimbra.

CCDRC (2016). *Plano de atividades 2016*. Coimbra.

CCDRC (2016). *RIS3 do Centro de Portugal 2020 – Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente – Caderno A: A RIS3 do Centro: Plataformas de Inovação e Linhas de Ação*, disponível em <http://ris3.ccdrc.pt/index.php/ris3-documentacao/regional>

CCDRC (2016). *RIS3 do Centro de Portugal 2020 – Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente – Caderno B: O processo de construção da RIS3 do Centro*, disponível em <http://ris3.ccdrc.pt/index.php/ris3-documentacao/regional>

CCDRC (2016). *RIS3 do Centro de Portugal 2020 – Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente – Caderno C: Programa de Trabalhos da RIS3 do Centro*, disponível em <http://ris3.ccdrc.pt/index.php/ris3-documentacao/regional>

CCDRC (2016). *RIS3 do Centro de Portugal 2020 – Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente – Caderno E: O contexto regional e o potencial de inovação para as apostas da RIS3 do Centro (incluindo um glossário e uma lista de acrónimos)*, disponível em <http://ris3.ccdrc.pt/index.php/ris3-documentacao/regional>

Condesso, Fernando (2004). *O ordenamento do território: Administração Pública do Território, Direito do Planeamento Territorial, Economia Regional e Políticas Europeias*. Lisboa ISCSP.

Foray et al (2009). "*Smart Specialisation – The Concept*". A Policy Brief of the Knowledge for Growth Expert Group advising the then Commissioner for Research. Janez Potočnik.

Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor - Projetos e Edições, Lda.

Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo. Lisboa.

Instituto Nacional de Estatística (2015). NUTS 2013: As novas unidades territoriais para fins estatísticos. Lisboa.

Lüdke, M. e André, M. (2008). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária LTDA.

Meyer, R. (1996). "*The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion*, Management Report, 300, Erasmus University, Rotterdam.

Pinto, Hugo (2009). "*The Diversity of Innovation in the European Union: Mapping Latent Dimensions and Regional Profiles*", European Planning Studies, 17:2, 303 — 326.

Quivy, Raymond e Campenhout, Luc Van (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4<sup>o</sup> edição, Lisboa: Gradiva.

Rodrigues, Alexandra et al (2017). *Uma análise SWOT para a RIS3 do Centro*, em APDR, *Proceedings – 24th APDR Congress ‘Intellectual Capital and Regional Development: New landscapes and challenges for space planning’*, Angra do Heroísmo, pp. 195-200.

# **Anexos**



## Questionário da terceira edição do barómetro do estado do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) na Região Centro

A Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC) lançou em 2016 um primeiro barómetro do estado do investimento direto estrangeiro (IDE) na Região Centro, assente num modelo de auscultação permanente de relevantes agentes de IDE na Região Centro, que permita recolher tendências de evolução (satisfação, perspetivas de crescimento, empregabilidade e exportação) e detetar bloqueios à atividade económica.

Foram consideradas empresas detidas (total ou parcialmente) por acionistas estrangeiros. O presente inquérito é uma 3.ª edição desse barómetro. As respostas serão tratadas de forma totalmente confidencial e podem ser remetidas por colaboradores portugueses, preferencialmente até 22 de dezembro de 2017.

A resposta ao presente inquérito demora cerca de 3 a 5 minutos.

Obrigado pela sua colaboração!

### **Pergunta 1**

Tendo em conta a presença de capital estrangeiro na sua empresa, enumere os principais critérios que terão presidido à decisão de investir na Região Centro de Portugal (*podendo escolher vários*):

- Localização na Europa .....
- Boas infraestruturas de transporte.....
- Estabilidade política e económica .....
- Proximidade de mercados externos relevantes .....
- Existência de mercado interno .....
- Paz laboral .....
- Bom ambiente de apoio às empresas (fiscal, financeiro, logístico, etc.) .....
- Proximidade de matérias-primas .....
- Competência de quadros superiores .....
- Competência da mão-de-obra .....
- Apoio de outras empresas na envolvente .....
- Proximidade de Instituições de Ensino Superior .....
- Outros (*diga quais*): .....
- Não sabe/não responde (NS/NR) .....

### **Pergunta 2**

Como avalia o atual contexto económico e financeiro da economia regional:

- Francamente otimista .....
- Moderadamente otimista .....
- Nem pessimista nem otimista .....
- Moderadamente pessimista .....
- Francamente pessimista .....
- Não sabe/não responde (NS/NR) .....

### **Pergunta 3**

Num prazo de dois anos, a sua empresa pondera:

- Manter-se na Região/em Portugal e investir ainda mais .....
- Manter-se na Região/em Portugal, sem novos investimentos .....

- Manter-se na Região/em Portugal, reduzindo atividade .....
- Abandonar a Região/Portugal, por razões conjunturais .....
- Abandonar a Região/Portugal, por razões estruturais.....
- Não sabe/não responde (NS/NR) .....

**Pergunta 4**

Nos últimos seis meses, a atividade da sua empresa:

- Aumentou significativamente .....
- Aumentou ligeiramente .....
- Manteve os níveis anteriores.....
- Reduziu-se ligeiramente.....
- Reduziu-se significativamente .....
- Não sabe/não responde (NS/NR) .....

**Pergunta 5**

A) A sua empresa realizou exportações nos últimos seis meses?

- Sim .....
- Não .....
- Não sabe/não responde (NS/NR) .....

B) Se respondeu "Sim", nos últimos seis meses, as exportações da sua empresa:

- Aumentaram significativamente .....
- Aumentaram ligeiramente .....
- Mantiveram os níveis anteriores.....
- Reduziram-se ligeiramente.....
- Reduziram-se significativamente .....
- Não sabe/não responde (NS/NR) .....

**Pergunta 6**

Nos últimos seis meses, os postos de trabalho da sua empresa:

- Aumentaram significativamente .....
- Aumentaram ligeiramente .....
- Não registaram qualquer movimento .....
- Reduziram-se ligeiramente.....
- Reduziram-se significativamente .....
- Não sabe/não responde (NS/NR) .....

**Pergunta 7**

A) A sua empresa registou algum bloqueio na sua atividade económica (provocado por entidades públicas ou privadas, locais, regionais, nacionais ou internacionais)?

- Sim, de forma muito relevante .....
- Sim, de forma relevante .....
- Sim, de forma pouco relevante .....
- Não .....
- Não sabe/não responde (NS/NR) .....

B) No caso de ter respondido afirmativamente, o bloqueio já está totalmente resolvido?

- Sim .....
- Não .....
- Não sabe/não responde (NS/NR) .....

Caso queira, descreva brevemente esse problema (podendo ainda identificar a sua empresa e as entidades que criaram o bloqueio):

---

---

**Pergunta 8**

A sua empresa apresenta um volume anual de negócios?

- Inferior a 4 milhões de euros .....
- Entre 4 e 10 milhões de euros.....
- Entre 10 e 40 milhões de euros .....
- Superior a 40 milhões de euros .....
- Não sabe/não responde (NS/NR) .....

**Pergunta 9**

A sua empresa tem atividade em que setor de atividade económica?

- Automóvel.....
- Papel e floresta .....
- Máquinas e produtos metálicos .....
- Energia, transportes e ambiente .....
- Habitat (construção, materiais de construção, mobiliário, ...) .....
- Química e farmacêutica .....
- Agroalimentar .....
- Outros .....

**Pergunta 10**

A) A sua empresa possui parcerias com universidades, institutos politécnicos, centros de investigação e/ou centros tecnológicos, com o intuito de se verificar uma troca de conhecimento especializado?

- Sim .....
- Não .....
- Não sabe/não responde (NS/NR) .....

B) Caso tenha respondido afirmativamente, refira as entidades com as quais existe parceria:

---

---

---

---

Obrigado pela sua colaboração. Procuraremos aproveitá-la bem!

**Entrevistas a técnico da CCDRC e a técnico do Instituto Pedro Nunes,  
envolvidos no processo de construção da RIS3**

**Guião de entrevista aos técnicos**

**1. Caracterização do/a entrevistado/a**

- Género, idade e nível de instrução e área de formação
- Profissão (descrição da atividade profissional)
- Instituição em que trabalha durante o processo de construção da RIS3 do Centro

**2. Experiência em relação ao processo de construção da RIS3 do Centro de Portugal**

Relato detalhado sobre experiência(s) de trabalho que incluam as várias formas pelas quais esteve ligado/a ao processo de construção da RIS3, incluindo:

- Descrição do órgão no qual se encontrava inserido/a (Conselho Regional Alargado, Conselho Coordenador, Grupos de Trabalho, Grupo de Aconselhamento Estratégico ou Equipa de Gestão) e qual a sua função;
- Descrição da(s) experiência(s); motivações institucionais e pessoais investidas.

**3. Estratégias de dinamização do órgão no qual estava inserido/a**

Dinâmicas de trabalho entre os vários agentes:

- Gestão da ordem de trabalhos;
- Qual o papel desempenhado ativamente pelo órgão (gestão e distribuição de responsabilidades e tarefas; contributos institucionais e pessoais)

#### **4. Avaliação geral do processo de construção da RIS3 do Centro:**

- Fatores diferenciadores da RIS3 regional:
- Características e diversidade de agentes envolvidos no processo de construção;
- Estratégias desenvolvidas que diferenciam a RIS3 do Centro de Portugal das restantes (abordando designadamente o tema da internacionalização);
- Fatores internos/externos que podem ter interferido e criado dificuldades no trabalho desenvolvido;
- Grau de satisfação/insatisfação com o papel desempenhado pelo órgão neste processo;
- Grau de satisfação/insatisfação com o produto final obtido:
- Vantagens para a região a nível económico, social e cultural;
- Lacunas a serem colmatadas.

## Tabela de análise de conteúdos (análise das entrevistas realizadas aos técnicos)

### Entrevistada 1

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE CONTEXTO	UNIDADE DE REGISTO
Experiência em relação à construção da RIS3 do Centro	Ligação ao processo de construção da RIS3	"Nós aqui não valorizamos demasiado as divisões de serviços dentro da DSDR. Vamos tendo alguns projetos que são transversais e para os quais mobilizamos pessoas, independentemente de estarem afetas a um determinada divisão. Já eu, estive sempre afeta a esta divisão, primeiro fui técnica e depois assumi a chefia, por isso estive ligada ao processo de construção da RIS3 desde o início. Desde de 2012, quando surgiu a necessidade de definirmos uma estratégia regional, sendo que depois foi criando um GT para construir a ENEI, fui eu que estive ligada a esse processo, embora não é seja um trabalho de uma pessoa só. Temos vindo sempre a chamar pessoas a diferentes fases e vertentes/dimensões do processo de construção e de desenvolvimento da RIS. Mas eu estive ligada desde o início, é verdade."	Ligada ao processo desde o início, já em 2012. Vê a sua participação como relacionada da sua atividade profissional.
	Órgão no qual estava inserido/a e respetiva função	"Se pensarmos no modelo de governo da RIS3, eu estou inserida na Equipa de Gestão. O que estava em causa era fazer algo que não era tão diferente do que habitualmente fazemos propondo uma estratégia de desenvolvimento para a região, que suporta o Programa Operacional Regional para gerir os fundos estruturais da região, mas também se tornou claro que na RIS3 a forma de o fazer tinha contornos diferentes. Estou a referir-me à necessidade de envolver os agentes regionais. Óbvio que sempre se soube que as estratégias regionais não deveriam sair apenas de um gabinete e que o processo tem de envolver outros agentes. Mas anteriormente era realizado através de um trabalho já feito partilhado numa conferência em que se tinham <i>inputs</i> durante a sua discussão ou até <i>focus groups</i> e inquéritos. Portanto o envolvimento já estava presente mas na RIS é, de facto, o ADN de todas as fases, desde a construção até ao <i>fine tuning</i> , que são os pequenos ajustes que se vão fazendo durante a implementação. No início de 2013 constituímos o primeiro órgão do modelo de governo, o Grupo de Aconselhamento Estratégico, reunindo algumas personalidades que conheciam o conceito da RIS3 e/ou a Região Centro, porque o que estava em causa era perceber como desencadear este processo. A CCDRC entendeu que seria a entidade coordenadora que lança o processo e garante que o mesmo se desenvolve, daí existir esta Equipa de Gestão que se articula com os GT que foram criados depois. Mas em relação a mim, realmente insiro-me na Equipa de Gestão, formada por membros da CCDR e que não tem elementos de outras entidades do Grupo de Aconselhamento Estratégico porque os grupos de trabalho são o local onde ocorre o que de mais nobre se faz na RIS."	Inserida na Equipa de Gestão. A função desta equipa era criar uma estratégia de desenvolvimento que suportasse o Programa Operacional Regional e que envolvesse os agentes regionais.
	Motivações institucionais/ pessoais	"Havia um antecedente que foram os foram os programas regionais de ações inovadoras que as Comissões dinamizaram. Eram uns programas promovidos pela CE a que as regiões podiam aceder diretamente. Os pacotes financeiros agora são negociados por cada Estado-Membro, como o atual acordo de parceria (antigo QREN),	As CCDR já tinham dinamizado outros programas regionais de ações inovadoras. Serviram de tubo de ensaio que correu bem na

		<p>independentemente de depois se concretizarem em programas operacionais, tanto os nacionais temáticos como os regionais. Antes disso o primeiro programa regional de ações inovadoras da região tinha 2M€ de FEDER, um valor micro, mas era um programa em realmente as Comissões concorriam diretamente à UE, que esta usou para testar formas de estimular os sistemas regionais de inovação. Vinha na sequência de financiar as estratégias regionais de inovação e desenvolvimento tecnológico. Foram um tudo de ensaio interessante pois era suposto que cada região com os seus agentes (associações, câmaras municipais, empresas, entidades do sistema da científico e tecnológico) desenhasse um plano de ação. O que correu bem na Região Centro, sendo a única região portuguesa que concluindo o primeiro programa, concorreu e teve um segundo, mas esse era de menos dinheiro. E eu estive no primeiro programa desenvolvido pela Comissão de Lisboa e Vale do Tejo e depois no segundo da Região Centro. E acredito que seja por isso que fui envolvida na RIS3 porque tinha histórico de trabalhar nestas temáticas. De resto, no Centro também estávamos a preparar o desenvolvimento de uma estratégia que pudesse suportar as opções que o POR traduz para alocar recursos e entendeu-se que os processos não podia ser separados. Decidiu-se fazer um modelo amplo com cerca de 40 grupos de trabalho por tipologias de atores (Universidades da Região, Incubadoras, etc.) e outros temáticos como que por domínios diferenciadores do Centro (Floresta, TICE, Agroindústria, o Mar, Turismo, etc.) e também haviam outros com aspetos mais transversais. Acabou por ser um exercício de reflexão coletiva sobre a região, envolvendo as entidades, tanto por quem pensa as temáticas como quem as operacionaliza."</p>	<p>Região Centro. Como a técnica já tinha trabalho num primeiro programa desenvolvido pela CCDR-LVT e no segundo da CCDRC foi escolhida para a RIS3 do Centro.</p>
<p>Estratégias de dinamização do órgão/ dinâmicas de trabalho entre agentes</p>	<p>Gestão da ordem de trabalhos</p>	<p>"Bom, nós fomos desenvolvendo o processo ao longo das várias etapas e até um determinado momento tínhamos de ter um documento que corporizasse as opções. No caso do Centro isso foi feito no contexto mais amplo do desenvolvimento do referencial estratégico para a região. Foi criado um processo de envolvimento dos atores da região chamado CRER. Isto também tem que ver com a estratégia da Europa 2020, que pretendia fazer a Europa crescer, não com a utilização de recursos naturais e de mão-de-obra barata mas fazendo uma Europa de crescimento sustentável e inteligente, baseado em inovação e na economia do conhecimento. E começou a fazer sentido que a Política de Coesão dedicasse financiamento à investigação e inovação. Só que é preciso aproveitar essa investigação porque a Europa, de facto, produz muito conhecimento mas tem dificuldades em valorizá-lo, seja em atividades económicas ou melhorar a nossa forma de viver. Não foi por acaso que o Horizonte 2020 tenha cortado com o passado, passando de apenas para a investigação, para ser para a investigação e inovação. Foi exatamente por isso que a RIS se tornou condição <i>ex ante</i>, ou seja, condição de admissibilidade de projetos. Isto para dizer que nós tínhamos que construir um referencial sem o qual o Portugal 2020 não era aprovado. Se não em engano, por volta de finais de 2012, as Comissões de Coordenação ganharam mandato para desenvolver esse referencial regional e depois foi constituído um grupo de trabalho para desenvolver a ENEI. Ou seja, num certo sentido os encargos estavam definidos até porque a RIS3 tem uma metodologia predefinida com seis passos, fazendo um diagnóstico, desenvolvemos uma visão, definimos prioridades, o <i>policy mix</i>, ou seja o guião estava estabelecido. Depois chegou-se a 2014 com um primeiro documento, já em 2015 foi quando surgiram os primeiros avisos de concurso e precisámos de identificar as plataformas de inovação e linhas de ação. Foi claro que teríamos de criar GT, atribuindo coordenações externas com peritos e a partir de aí o calendário foi-se imposto porque começaram a aparecer os projetos e temos de avaliar o alinhamento com a RIS3 e se havia ajustes a fazer às estratégias. Voltando também atrás, é preciso dizer que na região optámos por um processo mais informal, não criando órgãos novos porque as entidades são basicamente as mesmas e porque já não há tempo e agenda por</p>	<p>O processo foi-se desenvolvendo ao longo de etapas que culminaram num documento final. Os encargos estavam definidos pois a RIS3 tem uma metodologia predefinida em seis passos.</p>

		parte de todos para estarem envolvidos em tantos órgãos diferentes. Portanto, tínhamos de ter uma espécie de um Fórum Regional de Inovação ou algo do género de uma Assembleia Geral com todos os agentes relevantes da região. Também tínhamos ao lado um órgão consultivo com gente de fora da Comissão que nos pudesse ajudar. De alguma forma, depois temos o Conselho Coordenador que reuniu várias vezes no início, ainda em 2013. Depois, em 2015, foram os Grupos de trabalho. Mas no fundo nós, enquanto Equipa de Gestão, temos feito uma reunião em que prestamos contas ao Conselho Coordenador e em que apresentamos o plano de trabalho para o ano seguinte."	
	Responsabilidades e tarefas	"Vamos ver... Sempre entendi que o que faço sempre enquanto técnica da CCDR, mas sem grande formalismo próprio do que ficou estabelecido neste processo, acabei por ser considerada uma espécie de coordenadora da RIS3 do Centro. Acabo por ser um pivot, garantindo que um conjunto de entidades e pessoas vão cumprindo as coisas. Mas como disse, não é um cargo formalmente atribuído, porque decidimos que este processo seria algo a realizar de forma aligeirada burocraticamente. Agora, a agenda é sempre gerida por nós. Somos nós que marcamos reuniões e gerimos as responsabilidades entre todos, com a preocupação de mantermos em sintonia com aspetos internacionais, porque a UE e a Plataforma da RIS3, em Sevilha, dão especial atenção às <i>lagging regions</i> (que são regiões que apesar de terem planos e apoios não se desenvolvem ao ritmo esperado) e nós fazemos parte desse grupo e nós somos uma região piloto num projeto, em que inclusive realizámos um <i>EDP</i> na área da vinha e do vinho, com a lógica de aprendermos e fazermos o mesmo em outras áreas. Depois também tivemos que ter em conta que se queremos ir "afinando" as estratégias que temos vindo a tomar, precisamos de uma forma de monitorização. Não é fácil monitorizar a RIS e somos a única região portuguesa que vai apresentar uma proposta de sistema de monitorização, que se deve muito à participação naquele grupo e pelo <i>benchmarking</i> , também. Aliás, a nível da RIS até se tenciona encontrar um sistema de monitorização para a ENEI e para as várias RIS, só que não é fácil e tem sido desencadeado de forma desigual nas várias regiões. Mas a lógica era essa, de termos indicadores que também estivessem alinhados com indicadores internacionais, que nos permitissem perceber o posicionamento da região."	Foi considerada uma espécie de Coordenadora da RIS3 do Centro, apesar de não ser um cargo formalmente atribuído. Tem como responsabilidade garantir que um conjunto de entidades e pessoas vão cumprindo os encargos. Além disso, a EG gere a agenda e procura manter a sintonia com os aspetos internacionais.
	Contributos institucionais/ pessoais	"Bem como disse, sempre entendi o que faço como algo que me está incumbido enquanto técnica da CCDRC. Por esse motivo o meu contributo partiu por cumprir o que ficou estabelecido pelo meu papel enquanto uma espécie de pivot e as responsabilidades que lhe estavam associadas. Creio que passou mais por esse aspeto."	Considera que o seu contributo parte pelo cumprimento do seu papel e das responsabilidades que lhe foram atribuídas.
Avaliação do processo de construção da RIS3 do Centro	Fatores diferenciadores	"Era quase mais fácil perguntar se há algo em comum com as outras (Risos). Nós optámos por um processo e modelo que se distingue muito das outras. E isto traz uma dificuldade. Num contexto nacional como o sistema de monitorização, em que procuramos ter indicadores que nos permitam fazer comparações, temos dificuldade. Isto porque na RIS3 o que está em causa não são setores, são fileiras "mais agregadas" e perceber se faz sentido ter recursos públicos nelas e investir na investigação para produzir e valorizar o conhecimento para darmos saltos qualitativos na produção da região, criando mais riqueza e emprego. Então nós, partindo de domínios em que a região se diferencia e tem capacidade e/ou potencial para valorizar. Partindo destes, identificámos as prioridades transversais, deveriam nortear-nos na prioridade do investimento público, para em vez de distribuímos demasiado os incentivos e não terem muito impacto, concentramo-nos em algumas e esperamos que existam ganhos de escala e impactos realmente visíveis. E no âmbito da RIS tende-se a pensar na área da inovação e da tecnologia mas nós temos uma região muito heterogénea e se nos concentrássemos só nisso, deixávamos de fora uma grande parte da	O modelo e processo distingue-se dos restantes. Tem por base uma lógica de coesão e inovação territorial. Lógica essa menos centrada nas cidades e mais virada para a inovação rural e nos espaços de baixa densidade. Conferida atenção também à produção industrial. Grau de alinhamento dos projetos com as prioridades RIS, não em função do número de domínios.



		<p>região. Portanto, temos uma lógica de coesão e inovação territorial e de qualificação. Por exemplo, temos de falar em inovação rural e perceber como conseguimos, através da investigação e inovação, que faixas do território não fiquem mais atrasadas em relação ao restante território. Depois também demos especial atenção à produção industrial porque suportamos, em conjunto com o Norte, a produção industrial do país. Mais uma vez não identificando setores, mas afirmando que queremos valorizar tudo o que seja uma transformação da produção industrial no sentido de uma melhor sustentabilidade. Claro que depois valorizamos mais inovações em setores importantes para a região, porque quando se viabiliza projetos a probabilidade do impacto é maior. Outra coisa diferente é que nós distinguimos o grau de alinhamento dos projetos com as prioridades da RIS não em função do número de domínios (como fazem na ENEI e nas outras regiões). No nosso caso não faz sentido, porque chegámos às plataformas de inovação e estas já são espaços de articulação dos vários domínios. Podemos ter projetos altamente inovadores com grande potencial e que estejam só alinhados numa determinada linha de ação em comparação com outros que toquem em vários aspetos mas que não sejam tão inovadores e impactantes. A nossa RIS3, de facto, é muito diferente. Tem mais um aspeto distintivo que é a plataforma da inovação territorial porque procurámos privilegiar uma inovação territorial que tem espaço para inovação rural e nos espaços de baixa densidade. Portanto, é uma lógica menos centrada nas cidades, até porque o nosso sistema urbano regional é muito policêntrico que assenta numa rede de cidades médias que estruturam o território. Isso é algo que, realmente, nos distingue das outras."</p>	
	<p>Diversidade de agentes envolvidos</p>	<p>"É um aspeto francamente positivo. Em relação às empresas, temos algumas empresas a participar nos GT, mas não é fácil. É difícil mobilizá-las para este tipo de exercícios porque o nosso tecido empresarial é caracterizado por muitas PME e nestas as pessoas não têm muita disponibilidade para gastar muito tempo para participar nestes exercícios de reflexão. É por isso que valorizamos as entidades de interface (associações empresariais, clusters, etc.) porque articulam bem com as empresas e têm outra disponibilidade e funcionam como ligação a um universo muito grande de empresas e à necessidade de desenvolvermos as capacidades instaladas ou de potencial que se detetem partindo do que existe. Isto porque também temos algumas dessas entidades que ultrapassam o conceito de setor, como os clusters porque representam cadeias de valor, que é uma perspetiva importante na RIS3, como uma rede. Depois a RIS não segue a lógica de fazer um exercício de reflexão apenas neste momento e alguns anos depois. A lógica é que isto é um processo que tem que ser acompanhado, porque não temos capacidade de antecipar tudo, até porque podem acontecer evoluções rápidas e radicais que tornem a estratégia obsoleta. Tivemos consciência desde início que não é um produto acabado. Envolvemos um conjunto largo de atores mas há mais atores que não conseguimos envolver, portanto o facto de mantermos o processo vivo permite ir envolvendo quem tenha interesse em participar dele, o que traz o retorno de o referencial estratégico que usamos ser apropriado porque ele próprio é fruto do trabalho de todos. Por isso é que a RIS é uma política muito colada às regiões, porque a estratégia de uma região corresponde aos recursos e à análise que é feita do que temos e podemos desenvolver. Assim a RIS de uma região serve para uma região e não para outra. A propósito da monitorização do alinhamento de projetos, por exemplo, de universidades e das linhas de investigação, todos têm de ser alinhados porque é uma condição de admissibilidade, mas é possível distinguir entre os que estão alinhados e fortemente alinhados e há um grande maioria dos que estão fortemente alinhados. Isto acontece porque as entidades têm participado do processo de discussão e sabem perfeitamente as prioridades e o que é mais forte na região, contribuindo também para o desenvolvimento das regiões em que se inserem, ou seja, é normal que as</p>	<p>Aspeto francamente positivo. Valorização de entidades de interface por dificuldade de mobilizar as empresas da região devido a serem maioritariamente PME e não existir muita disponibilidade da sua parte. Permite fazer uma estratégia que corresponde aos recursos e à análise feita da região.</p>

	<p>agendas de investigação estejam alinhadas com o definido nas estratégias da região. Já nas empresas, como estava a dizer antes, é mais difícil, de facto. Vamos procurando mantê-las neste processo e não parar na fase inicial, estimulando a procura qualificada. Procuramos junto dos potenciais promotores de projetos que eles se organizem e procurem agregar-se para apresentarem projetos mais estruturantes, porque há a necessidade das entidades trabalharem em rede. Não só falo de entidades de interface, que costumam estar organizadas em torno de um setor mas também entre eles próprios, porque a RIS também visa promover novas atividades e a inovação. Isto para dizer que também já fizemos alguns "<i>entrepreneurial discovery process</i>", para chamar as empresas e o sistema científico e tecnológico a trabalhar em conjunto e se afunilarmos a temática, temos mais empresas a participar, como temos visto, porque encontram mais interesse nas temáticas abordadas. Mas vai ser sempre difícil envolver muitas empresas a não ser grandes grupos ou <i>start ups</i> tecnológicas provenientes de incubadoras, como no Instituto Pedro Nunes, até porque quem participa nestes momentos de definição tem mais facilidade em ter aquilo que lhe interessa nas decisões. Só que este não é o padrão das empresas da região e não considero algo grave porque como disse, quando os temas são mais concretos as empresas acabam por envolver-se mais."</p>	
Contributos para a internacionalização da economia regional	<p>"Aqui acho que temos de ser um pouco modestos... Não acredito que tenha contribuído para a internacionalização, ou seja, a <i>performance</i> das empresas da região vem de trás. O que a RIS procura fazer é acrescentar uma camada. É procura ser o mecanismo ou instrumento que nos vai ajudar a concentrar recursos em determinadas áreas (sendo que uma das prioridades transversais é a internacionalização) ao discriminar positivamente a produção de bens e serviços transacionáveis e os setores industriais fortes e acabamos por ajudar aos processos de internacionalização. Mas julgo que é abusivo dizer que a RIS3 ajudou as empresas a internacionalizarem-se de forma muito ativa."</p>	<p>Considera que a RIS procura ser um mecanismo/instrumento que ajude a concentrar recursos em determinadas áreas ao discriminar a produção de bens e serviços transacionáveis e ajuda aos processos de internacionalização. Mas considera abusivo afirmar que aumentou a internacionalização de forma muito ativa.</p>
Fatores internos/Externos que criaram dificuldades	<p>" Sim, seguramente que sim. Por um lado, as empresas é mesmo o mais difícil. Como já referi, é complicado mobilizá-las para este tipo de exercícios. Num tecido com pequenas empresas é difícil, porque as pessoas não têm muito tempo disponível, e lá está, recorremos muito a entidades de interface. Já reparei que é mais difícil quanto mais estamos num nível mais abstrato. Portanto, é um pouco isto. Envolvemos um conjunto largo de atores mas ainda existe um conjunto mais abrangente que não conseguimos envolver. Depois também é um pouco a questão da fadiga, em participar em reuniões e no processo em si. Por exemplo, nos emails que enviamos para a <i>mailing list</i> dos GT, somos absolutamente parcimoniosos nos emails que enviamos, caso contrário ao fim de alguns, as entidades ficam saturadas e o conteúdo é colocado como <i>spam</i> porque sentem-se "bombardeados" com informação. Há aqui uns equilíbrios difíceis de manter. Mas a fragilidade institucional acaba por ser uma das características e razões das fragilidades que fomos sentindo."</p>	<p>Considera que existiu dificuldade de mobilizar as PME. A fadiga devido às reuniões e ao processo em si. Alguma fragilidade institucional.</p>
Grau de satisfação/insatisfação com o papel desempenhado pelo órgão	<p>"Talvez não seja a pessoa certa para responder a esta questão, porque porventura tenho uma opinião muito divergente dos meus colegas (Risos). Sinto-me insatisfeita com o processo. Agora e nas outras regiões? Ainda é pior, ou seja, o facto de termos tido capacidade de desencadear um processo, de o alimentar, de não o deixar cair e manter vivo, mostra aspetos positivos na forma como o fizemos. Termos conseguido colocar os grupos de trabalho a funcionar, termos conseguido que entidades externas à CCDR assumissem a coordenação dos grupos <i>pro bono</i>,</p>	<p>Considera-se insatisfeita apesar de acreditar que existem aspetos positivos quando comparado com as restantes regiões, pois é a única cujo processo ainda continua em curso e no qual</p>

		<p>numa lógica de esforço coletivo e planeamento conjunto, é absolutamente positivo. Mas não estou completamente satisfeita. Há algum tempo, participámos numa conferência, onde os criadores do conceito teórico participaram também. Acho que ficaram surpreendidos com a apropriação que, em determinado momento, a Comissão Europeia resolveu usar e torná-lo uma obrigatoriedade das regiões. Isto levantou muitas dificuldades e questões que eles próprios não têm capacidade para responder. Uma coisa é pensar e definir um conceito teórico, outra coisa é isso passar a ser a matriz de atuação para toda a Europa. A diferença de capacidade institucional das diferentes regiões, a diferença do desenvolvimento das mesmas estão a anos luz de outros países. O processo tem sido muito coxo no país. Talvez onde é melhor desenvolvido é na região centro mas não fico muito satisfeita nesta matéria. Enfim, é verdade que acabamos por ser a única região portuguesa que tem um processo que ainda continua em curso."</p>	<p>funcionou da melhor forma.</p>
	<p>Grau de satisfação/insatisfação com o produto final</p>	<p>"Tal como disse antes, não estou satisfeita ao resultado onde se chegou. Há espaço para fazer muito mais e muito melhor. Não é fácil... não foi fácil em Portugal porque estamos nesta tensão de termos um exercício que é eminentemente regional mas que tem uma camada nacional com a qual, desde o início, é muito difícil dialogar e articular, portanto a nossa opinião foi fazer o nosso caminho, procurando ter âncoras internacionais e procuramos estar nos tais grupos e perceber como outras regiões estrangeiras trabalham. Mas como disse, é um processo difícil. Fizemos muitas coisas e estamos a apresentar o sistema de monitorização para perceber e também comunicar o que percebemos, porque o envolvimento dos <i>stakeholders</i> depende de termos capacidade de lhes irmos devolvendo algo. Se participam num determinado processo têm que ver algum resultado, daí esta monitorização ser fundamental para que a sua participação tenha retorno. Mas normalmente dizem que coloco a exigência muito alta (Risos)."</p>	<p>Afirma que coloca o grau de exigência alto e por isso não se encontra satisfeita. Refere que foram concretizadas muitas coisas mas é necessário pôr em prática um sistema de monitorização para apresentar os resultados aos stakeholders.</p>
	<p>Vantagens a nível económico, social e cultural</p>	<p>"Eu acho que tem existido um esforço comum a todas as regiões mas com resultados ainda muito desiguais e residuais. Mas acho que há um grande ganho que é as empresas perceberem que existe um espaço em que podem dar um contributo, apesar de nem todas elas o valorizarem da mesma forma. Depois também temos de perceber que isto é um processo e que demora até serem capitalizadas."</p>	<p>Afirma que existem resultados desiguais e residuais pois a RIS é um processo. O maior ganho é existir um espaço onde as empresas podem dar um contributo para o planeamento e desenvolvimento regional.</p>
	<p>Lacunas ou atualizações a serem revistas</p>	<p>"Eu acho que da metodologia da RIS3, o que saliento é o <i>policy mix</i>, ou seja, teria sido importante identificar o conjunto de instrumentos, financeiros e não só, que pudessem ajudar a ultrapassar um determinado estrangulamento. Em Portugal, o processo tem sido débil, porque a UE definiu que este processo era obrigatório e não se olhou para esta obrigatoriedade como forma de definir prioridades para os investimentos. Se fizermos a análise se a RIS tem servido para selecionar projetos ou se os projetos apoiados são aqueles que estão alinhados com as prioridades RIS e o peso que o alinhamento tem na avaliação global dos projetos, não é suficiente para poder afirmar isso. É verdade que para ter acesso é condição de admissibilidade estar alinhado mas no caso do apoio às PME, é avaliado no critério do mérito regional do projeto na RIS regional e na RIS nacional no âmbito do contributo para a economia nacional e o peso que tem não é suficiente para discriminar positiva ou negativamente, deixando de fora o que não esteja alinhado e priorizar o que está. Isto porque estávamos no auge da crise e havia uma enorme necessidade de colocar mais capital na economia. Portanto, normalmente nos concursos existem critérios, as empresas candidatam-se, são pontuados pelos vários critérios, são hierarquizadas, cada projeto tem associado um determinado investimento e depois de esgotado a dotação do aviso fecha-se as vagas do concurso.</p>	<p>Salienta o <i>policy mix</i> e um certo estrangulamento. Refere que o alinhamento com as prioridades RIS não tem peso suficiente para discriminar positivamente ou negativamente os projetos candidatos e ser verdadeiramente um critério de exclusão. Afirma ainda que existe uma gestão altamente centralista e centralizadora na avaliação dos projetos.</p>

Como havia essa necessidade, essa dotação do aviso ficou como indicativa e desde que se tenha mais de três pontos em cinco, os projetos são financiados. Essa regra tornou sem eficácia o critério de alinhamento com a RIS como um critério de discriminação positiva dos projetos a serem apoiados. Acabou por se desperdiçar, num certo sentido, a oportunidade de usar como critério de seleção dos projetos a apoiar estarem alinhados com as linhas estratégicas previamente definidas. E acho que as entidades nacionais, num país altamente centralista, com o Portugal 2020 que também tem uma gestão altamente centralista, mesmo que tenhamos um Programa Operacional Regional para as diferentes áreas, existem os chamados organismos intermédios e o grosso da avaliação dos projetos é feita nesses organismos, sediados em Lisboa, centralizadas e centralizadoras. Isto dá-me um travo amargo. O que é que podia fazer diferença? Podia fazer diferença era existir um exercício sério das prioridades. Teoricamente podemos dizer que isso acontece mas se formos observar os números, isso não acontece quando um projeto que não tenha um grande alinhamento com a RIS ou não esteja nada alinhado e se impede que seja pontuado com apenas 1 ponto e o que acontece é que tem no mínimo 2 num sistema de pontuação até 5. E 2 é a pontuação mínima num critério para poder ser financiado. Ao não permitir dar 1 no critério de alinhamento com a RIS3, este aspeto não permite que o fraco alinhamento com RIS seja um critério de exclusão, verdadeiramente. Claro que há projetos que não estão alinhados e são meritórios, mas para isso define-se uma fatia dos fundos para esses projetos."

## Entrevistado 2

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE CONTEXTO	UNIDADE DE REGISTO
Experiência em relação à construção da RIS3 do Centro	Ligação ao processo de construção da RIS3	"Eu diria que apesar de pertencer aqui ao IPN, as minhas funções enquanto Coordenador de um dos Grupos de Trabalho nem estavam muito relacionadas com o trabalho que fazia aqui. Isto até porque o Pedro Nunes participou nas plataformas e eu enquanto coordenador, diria que estava com uma missão independente e não com uma "afiliação" ao Instituto. Portanto, depois a Comissão de Coordenação escolheu 4 coordenadores (um para cada plataforma de inovação) para conseguir esmiuçar e aprofundar os temas que já tinham sido definidos anteriormente."	Ligado ao processo enquanto Coordenador de um dos Grupos de Trabalho. Vê a sua participação como independente da sua atividade profissional.

	Órgão no qual estava inserido/a e respetiva função	" Basicamente, a função desses coordenadores foi detalhar, ou seja, não foi um trabalho individual, foi ouvir as partes, foi juntar o ecossistema, perceber que entidades e organizações (desde a academia até à indústria, passando pelos <i>clusters</i> , associações de empresas e por aí fora) estariam envolvidas ou potencialmente envolvidas naquele tema, chamá-los e ouvir o que essas organizações tinham a dizer sobre aqueles temas, ou seja, na opinião dessas organizações que áreas é que deveriam ser inscritas como potenciais áreas de RIS3."	Coordenador de um GT. Função de juntar o ecossistema para serem decididas as potenciais áreas de RIS3.
	Motivações institucionais/ pessoais	"Não poderia dizer que existisse alguma motivação institucional, porque, como disse, estava ligado num aspeto mais independente e não propriamente relacionado ao Pedro Nunes. Mas o meu objetivo, digamos, foi como que garantir que a plataforma que eu coordenei era coerente com a representação da região."	Garantir que a plataforma que também coordenou era coerente com a representação da região.
Estratégias de dinamização do órgão/ dinâmicas de trabalho entre agentes	Gestão da ordem de trabalhos	"Bem, existiram diferentes reuniões e cada reunião tinha um determinado objetivo. Foi um caminho, até porque a RIS3 é uma maneira de pensar e isso leva tempo. Portanto, desde a reunião a explicar o que é passando por reuniões menos profundas para perguntar ou conseguir um conjunto de áreas, depois com reuniões já com um nível de aprofundamento maior, essas áreas eram discutidas para perceber se realmente era representativas da região ou não. Eu diria que esse foi o primeiro bloco de trabalho até conseguir a lista de linhas de ação. O objetivo final dessa primeira fase foi construir uma matriz que pudesse ser usada depois como crivo nos programas de financiamento, ou seja, que tivesse sido em conta depois para a avaliação de um determinado critério. Depois existiu um segundo bloco de trabalho que consistiu na avaliação de tudo isto. Como é que foi feita? Foi feita pela Comissão de Coordenação e que foi discutida com os coordenadores e depois ainda foi discutida com o restante grupo, com o resto do ecossistema. Basicamente foi olhar para as candidaturas que foram apresentadas num conjunto de chamadas e cruzá-las com as áreas que existiam. Tentar compreender o que estava a ser mais carregado, do ponto de vista das áreas, e o que estava a ser menos. E esse foi o segundo bloco de trabalho."	Esteve dividida em 2 blocos: O primeiro, com um conjunto de reuniões gradualmente aprofundando-se as áreas representativas da região até conseguir uma lista de linhas de ação, com o objetivo de criar uma matriz nos programas de financiamento. O segundo foi a avaliação ao primeiro bloco. Observar as candidaturas e cruzá-las com as áreas definidas.
	Responsabilidades e tarefas	"O objetivo principal foi, pelo menos o meu objetivo, garantir que aquela matriz que se construiu, pelo menos da plataforma 3 que fui eu que coordenei, era representativa da região, ou seja, não correr o risco de uma ou duas organizações polarizarem o processo e, se calhar, esquecermos um conjunto de áreas que são RIS3 mas que não tiveram voz naquele processo. Portanto, diria que esse foi o grande objetivo. Objetivo um: assegurar que o que lá estava era representativo da região; objetivo dois: que tinha um nível de abstração coerente, que não tinha demasiado pormenor, porque depois poderia beneficiar um laboratório específico, por exemplo, nem demasiado desfocado porque depois já não era especialização. Portanto, alguma coisa aqui no meio."	Garantir que a plataforma ao seu encargo era representativa da região e que tinha um nível de abstração coerente.
	Contributos institucionais/ pessoais	"Acho que meu contributo pessoal foi este... o trabalho enquanto coordenador, ouvir as partes e depois construir um racional por trás daquelas áreas."	Ouvir as partes e estabelecer uma linha de raciocínio.
Avaliação do processo de construção da RIS3 do Centro	Fatores diferenciadores	"Eu não estive envolvido na construção das outras RIS e não tenho muita informação enquanto coordenador. Tenho alguma informação enquanto "cliente RIS3", enquanto pertencente a uma organização que também candidata projetos aos fundos nacionais e que tem de passar por esse crivo RIS3. Portanto, enquanto coordenador não posso pronunciar porque não sei mas enquanto candidato a este tipo de projetos, penso que as outras estratégias não foram tão envolventes. O sentimento com que fico depois de ouvir algumas opiniões é que a estratégia não foi tão participativa, a opinião dos agentes penso que não foi tão tido em conta como foi na Região Centro."	A estratégia das restantes RIS3 portuguesas não lhe parece tão envolvente e participativa por parte de agentes regionais.

Diversidade de agentes envolvidos	"Penso que foi um fator crucial. Não se pode falar em Estratégia de Especialização Inteligente sem ouvir as partes. Não acredito que mesmo a própria Comissão de Coordenação ou outra organização tenha o saber suficiente gizar uma estratégia de especialização inteligente. E portanto, tirando daí a importância dos agentes, foi muito importante ouvir o que esses atores tinham a dizer e lá está, depois tentando harmonizar todos esses contributos, é um processo difícil, bastante difícil, mas do qual a matéria prima veio dos atores, por isso foram fundamentais, porque forneceram a matéria prima que está na RIS3."	Fator crucial. Fornecheram a matéria prima que está na RIS3.
Contributos para a internacionalização da economia regional	"Eu acho que essa pergunta tem duas respostas. Há uma resposta atual que é: não há dúvida que a RIS3 contribuiu para a internacionalização. Se os próprios projetos e chamadas para financiamento exigem que exista internacionalização, ou seja, é condição essencial que se prove que aquele produto ou serviço que vai ser desenvolvido não seja só para o mercado regional e nacional, portanto seja internacionalizado. Assim, eu diria que a maior parte das coisas que são colocadas na RIS3 são potencialmente exportadoras. Eu diria que essa é a primeira leitura. Acho que não é a RIS3 que está a contribuir para a internacionalização faz é parte do processo. O que vai ser internacionalizado vai estar de acordo com os ativos da região e por isso vão ser potenciados de outra forma, contribui para a valorização do que é feito cá. Essa a primeira resposta. Há aqui um segunda leitura muito mais ambiciosa, que é aqui onde gostaria de ver alguma progressão no futuro, sabendo que esta ambição também extravasa a região e até o país que é a ligação entre os fundos regionais e os fundos europeus, aí é que há muito potencial. Penso que não conheço nenhum caso em que exista esse alinhamento feito, ou seja, entre financiamento regional e europeu. Mas tenho um bom caso que poderia ser aplicado à região. A nível nacional não sei porque as regiões não têm autonomia mas, por exemplo, em Espanha, no caso do envelhecimento ativo e saudável, o País Basco já está a seguir uma estratégia deste tipo. Existe um medida a nível europeu que é o AAL, é um bloco dentro do H2020 que financia esta área e é um <i>match fund</i> . Portanto, a CE coloca 50% e Portugal, no nosso caso, coloca os outros 50%. Na Espanha, é a região basca que é parceira desse projeto."	Contribui fazendo parte do processo de internacionalização, pois esta é condição essencial para os projetos de financiamento, em que o produto/serviço não seja desenvolvido só para o mercado regional ou nacional. Ambição de progressão de estratégia que ligue os fundos regionais e os fundos europeus.
Fatores internos/Externos que criaram dificuldades	"Criados obstáculos, penso que não. Margens de melhoria sim, claro que há mas obstáculos não me recordo assim de algo."	Não considera terem existido obstáculos.
Grau de satisfação/insatisfação com o papel desempenhado pelo órgão	"Bom, como disse, o papel que tive na RIS não estava relacionado com o IPN, portanto não sei se tenho algo a dizer sobre isso nesse sentido. Enquanto coordenador da Plataforma, encontro-me satisfeito porque não existiu uma polarização e parece-me representativa."	Satisfeito com o seu trabalho enquanto coordenador de uma das plataformas.
Grau de satisfação/insatisfação com o produto final	"Eu estou satisfeito, mas acho que existe margem de progressão. Porque é um processo longo. A RIS3 é uma mudança na forma de pensar. Pensar que as regiões não podem dispersar os seus fundos em todas as áreas e têm de os concentrar naquilo que seja melhor e mais representativo da região... é uma nova maneira de pensar. Diria que tem funcionado bem, mas é um processo em evolução."	Satisfeito mas afirma que é um processo em evolução.
Vantagens a nível económico, social e cultural	"Penso que ainda não decorreu tempo suficiente para isso acontecer, não é? Porque os primeiros projetos começaram a usar a matriz da RIS3, tiveram início, no máximo, há dois anos, três anos... Então diria que é impossível ter um grande impacto na região. Como disse, é um processo a médio-longo prazo."	Ainda não são visíveis pois é um processo a médio-longo prazo.
Lacunas ou atualizações a serem revistas	"Eu diria que a terceira fase que acho que está a ser pensada, é animar mais as plataformas porque por um lado foi definido um conjunto de linhas de ação que representam áreas importantes para a região e, se calhar, podíamos ficar por aqui porque a RIS3 está definida e, eventualmente, acho que se tem de ir atualizando, mantendo algum	Dinamizar mais as plataformas para que surjam projetos estruturantes que envolvam os vários agentes em torno de

tipo de conversas com os atores para perceber e ir avaliando, perceber o que vai sendo submetido às medidas de financiamento e verificar se, efetivamente, há áreas que não estão a ser cobertas e não deveriam ser áreas RIS3, porque ninguém tem interesse. Podíamos ficar por aqui, mas penso que o interesse é existir uma animação das próprias plataformas. E isso porquê? Porque, na minha opinião, as plataformas de inovação tem um nível correspondente a um determinado tema e nem sequer são setores, porque houve essa preocupação, ou seja, que as plataformas não fossem setoriais. Portanto, penso que existe essa ambição de animar as próprias plataformas para que daí resultem projetos estruturantes que consigam envolver as partes em torno de iniciativas fortes para a região. Penso que é uma fase que irá surgir e é uma forma de evolução."

iniciativas fortes para a região.