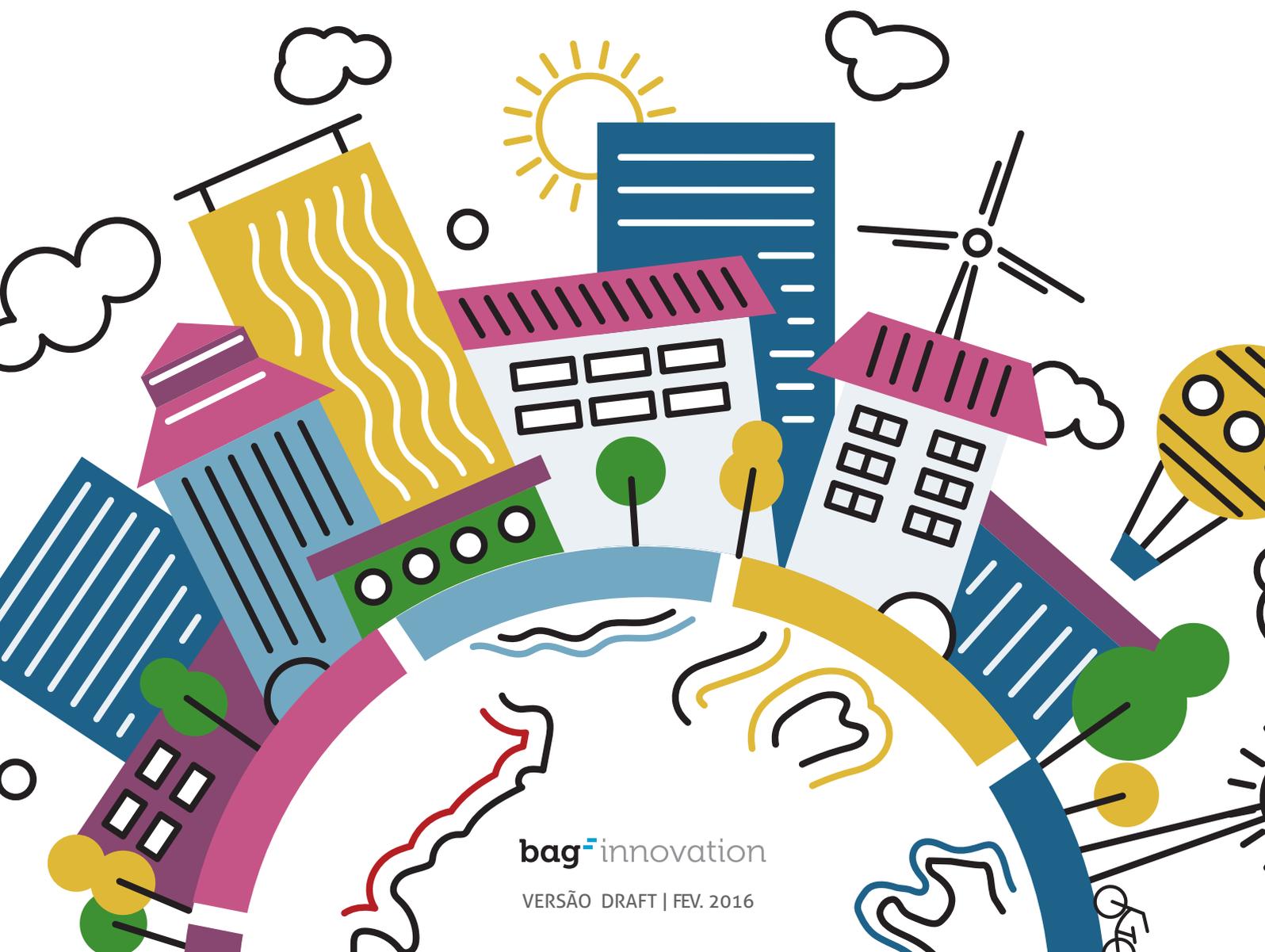


ESTUDO PARA A DEFINIÇÃO DO MODELO CONCEPTUAL E DE IMPLEMENTAÇÃO DOS PLANOS MUNICIPAIS PARA A INOVAÇÃO





ESTUDO PARA A DEFINIÇÃO DO MODELO CONCEPTUAL E DE IMPLEMENTAÇÃO DOS PLANOS MUNICIPAIS PARA A INOVAÇÃO



W U I D N I

1. PROPÓSITO	7
1.1 A REDE DE CIDADES CRIATIVAS	07
1.2 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO	11
1.2.1 Criatividade	11
1.2.2 Inovação	12
1.3 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO EM MEIO URBANO	14

2. MOMENTUM	17
2.1 PROBLEMAS	17
2.2 DESAFIOS	30
2.3 SOLUÇÕES	32
2.4 RECURSOS	36
2.4.1 Ecossistemas locais de inovação	37
2.4.2 Inovação na Administração Pública Local	38
2.4.2 Redes de Cooperação	41
2.5 INSTRUMENTO	42
2.6 DISSEMINAÇÃO	43
2.7 CASOS NACIONAIS	44
2.8 CASOS INTERNACIONAIS	51

3. MODELO CONCEPTUAL DOS PLANOS DE INOVAÇÃO	61
3.1 PERCEPÇÃO DO ECOSISTEMA	63
3.1.1 Território	64
3.1.2 Actores	65
3.1.3 abertura para a Inovação	66
3.2 CRIAÇÃO DE VALOR	68
3.2.1 Selecção de Recursos	68
3.2.2 Diferenciação e Posicionamento	69
3.2.3 Proposta de Valor	71
3.3 DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS	72
3.4 PLANO DE ACÇÃO	74
3.5 MODELO DE GOVERNANÇA	75
3.5.1 Modelo de gestão e organização	76
3.5.2 Mecanismos de Acompanhamento e Avaliação	77
3.6 MODELO DE SUSTENTABILIDADE	79
3.6.1 Recursos a afectar	79
3.6.2 Sustentabilidade	80
<hr/>	
4. CONCLUSÕES	81
<hr/>	
BIBLIOGRAFIA	109



1.

PROPÓSITO

O presente documento surge no contexto da Rede de Cidades Criativas de Portugal e pretende apresentar um modelo conceptual de definição e implementação dos Planos Municipais para a Inovação.

Estes Planos pretendem assumir-se como uma ferramenta tangível e importante para que os municípios consigam implementar nos seus territórios ecossistemas de inovação e criatividade, que se assumam como geradores de sinergias positivas e soluções aplicáveis aos grandes problemas e desafios que se colocam hoje no panorama municipal nacional.

1.1

A REDE DE CIDADES CRIATIVAS

A Rede de Cidades Criativas foi constituída a 4 de Novembro de 2008 em Óbidos, composta pelos municípios de Óbidos, Guimarães, Montemor-o-Velho, Montemor-o-Novo e Portalegre com os objectivos estratégicos de dar um contributo, através da primeira rede urbana em Portugal, para que o País se afirmasse na Idade Criativa, como é designada no Plano Tecnológico Nacional, onde a Economia das indústrias e *clusters* criativos têm mais peso; e de demonstrar que um conjunto de cidades e vilas portuguesas, pelo seu trabalho em rede e pelo nível de políticas, estratégias e projectos que implementam, se constituem como locais incontornáveis para a atracção das classes criativas e dos talentos.

Já a 7 de Julho de 2009, a Rede Internacional de Cidades Criativas foi apresentada formalmente em Lisboa num evento promovido pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional Lisboa e Vale do Tejo, o programa Austin Portugal e a Câmara Municipal de Lisboa. A conferência contou com a presença do Presidente da Câmara de Austin, *William Wynn* e realizou-se no Pavilhão de Portugal.



Guimarães

• São João da Madeira

• Aveiro

• Águeda

• Fundão

• Castelo Branco

• Penela

• Pombal

• Caldas da Rainha

• Óbidos

• Abrantes

Montemor-o-Novo

Évora

Tavira

Assim, a criação da Rede de Cidades Criativas emergiu da necessidade detectada por um conjunto de autarcas portugueses de valorizar e permutar conhecimento sobre a criação de estratégias de desenvolvimento económico e social de base local que valorizam o conhecimento e a criatividade como meio de qualificação dos agentes territoriais e atracção de investimento.

A Rede de Cidade Criativas congrega actualmente os seguintes Municípios:

- Abrantes
- Águeda
- Aveiro
- Caldas da Rainha
- Castelo Branco
- Évora
- Fundão
- Guimarães
- Montemor-o-Novo
- Óbidos
- Penela
- Pombal
- São João da Madeira
- Tavira

A visão da criação da Rede de Cidades Criativas assenta na conceptualização, adopção e aplicação de políticas de inovação em contexto municipal de uma forma abrangente e integrada em todo o território nacional, disseminando as melhores práticas já implementadas, através de uma comunidade de conhecimento participativa e alargada, bem como pela concertação de uma abordagem nacional à questão da inovação em meio municipal.

A existência de um conjunto de municípios que assume inequivocamente a incorporação de processos de inovação territorial como condição fundamental para o seu desenvolvimento, fomentou a vontade de desenvolver um trabalho de cooperação de referência, cujo pioneirismo pudesse vir a ser replicado com sucesso em outros contextos de cooperação temática e sectorial.

Desta ambição nasceu a Rede de Cidades Criativas que se estabelece como ecossistema de experimentação de políticas públicas relacionadas com a promoção da economia criativa e da inovação, nomeadamente no desenvolvimento de blocos temáticos nos domínios da Educação e Competências, Investimento e Empreendedorismo, Convergência, Conhecimento e Liderança, alinhados com o programa Capacitar.

As Cidades Criativas são assumidas nesta rede como espaços urbanos onde a efervescência da criatividade local alavanca o potencial económico da cidade e da região, através da potenciação de um ambiente capaz de gerar, capacitar, que sustentem essa criatividade e que gerem valor económico. Esta visão é complementada com a confluência entre a capacidade de geração tecnológica, formação de uma mentalidade aberta e tolerante

É assim objectivo geral da Rede de Cidades Criativas fomentar a cooperação e partilha entre autarquias nacionais de conhecimento e experiências em torno de aplicações de inovação e boas práticas municipais com vista à melhoria da prestação económica e social dos municípios.

Esta partilha é destinada a todos os Presidentes de Câmara Municipal e Vereadores, membros dos executivos das Entidades Intermunicipais, bem como dirigentes e trabalhadores autárquicos e outros agentes locais, no sentido de garantir e contribuir para uma verdadeira disseminação de práticas de inovação em contexto municipal.

Pretende-se que os Planos Municipais para a Inovação, que neste documento se conceptualizam, sejam assim os elementos definidores e de alavancagem desta aplicação de políticas de inovação em contexto municipal.

1.2

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Sendo o fundamento subjacente a este estudo, a definição de modelos conceptuais para os Planos Municipais para a Inovação no contexto da Rede de Cidades Criativas importa, antes de mais, olhar de forma abrangente para aquilo que tem sido a evolução da ideia do que é Inovação e do que é Criatividade.

Apenas como nota da importância e da oportunidade que esta temática assume, salienta-se o reconhecimento que a União Europeia confere à Inovação e Criatividade, tendo declarado já o ano de 2009 como "Ano Europeu da Criatividade e Inovação", sob o tema "Imaginar – Criar – Inovar", onde se procurou passar o foco dos Estados-Membros para estes conceitos, estimulando o potencial inovador e criativo dos cidadãos, com o objetivo de fomentar o desenvolvimento social e económico da Europa, focado no bem-estar das pessoas. Desde aí, o motor da competitividade da economia europeia tem sido colocado na capacidade dos Estados-Membros inovarem e serem criativos na forma como o fazem, sendo que a Estratégia Europa 2020 veio afirmar de forma indubitável a criatividade e a inovação como pilares da economia europeia.

1.2.1 Criatividade

O conceito de criatividade tem vindo a ser debatido desde há longa data por especialistas das mais variadas áreas do saber, desde a psicologia à engenharia ou à estética, não sendo consensual a sua definição, muito por via de ser uma concepção totalmente transversal e que pode ser aplicada em contextos muito diversos. Não será, portanto, tanto um conceito de base mas muito mais um conceito qualificador de acções que, elas sim, podem ou não ser consideradas criativas.

Por isto, a bondade da análise e o interesse dos principais investigadores tem-se centrado sobretudo na definição de como e porquê se pode considerar algo como uma acção criativa, sendo que, lato sensu, a criatividade entende-se como a habilidade em combinar as ideias que vão surgindo para dar

novas respostas aos problemas existentes. Abaixo citam-se dois dos mais reconhecidos autores internacionais que nos dão perspectivas muito curiosas sobre a criatividade.

*«A criatividade genuína envolve pensar num problema novo, partindo de princípios novos; envolve experimentação; originalidade; capacidade de reescrever as regras; ser não-conven-
cional; descobrir traços comuns em contextos aparentemente díspares; olhar para as situa-
ções de todos os ângulos e com flexibilidade.»*

*«Neste sentido, a criatividade é um conceito “modernista” porque enfatiza o novo, o pro-
gresso e a mudança contínua. A criatividade é impulsionada pelo contexto!»*

Charles Landry and Franco Bianchini - The creative city

*O Etos da Criatividade é “o processo de destruição de um conceito em favor de um melhor”
baseando-se este processo em quatro macro fases distintas: preparação, incubação, verifi-
cação e revisão. A sua força motriz é a motivação interna e o seu ambiente ideal é um con-
texto favorável, receptividade intelectual, diversidade étnica e abertura política.*

Richard Florida, The Rise of the Creative Class

1.2.2 Inovação

Em todas as definições de inovação encontram-se três elementos transversais: o novo, o útil e o sucesso. A inovação é sempre baseada numa necessidade e almeja o sucesso perante o utilizador da inovação, seja num contexto de mercado, num contexto organizacional ou num contexto territorial.

No campo da definição e avaliação da Inovação, o Manual de Oslo, nas suas várias versões (OECD, 1992; OCDE e Eurostat, 1997, OCDE e Eurostat, 2005) foi amplamente reconhecido como um instrumento-chave para compreender os processos de inovação essencialmente baseado em indicadores de I&D. Também o Manual de Frascati (OCDE, 2015) estabelece de forma muito perentória as directrizes para a análise de processos inovadores nas suas múltiplas vertentes.

Os dois manuais apresentam visões completares que são comumente aceites pelo universo de investigadores e pensadores acerca do que é afinal Inovação.

«Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional, a organização do local de trabalho ou nas relações externas. O requisito mínimo para uma inovação é que o produto, processo, método de marketing ou método organizacional deve ser novo (ou significativamente melhorado)»

Manual de Oslo, 2005

«Para uma actividade ser considerada Inovadora, cinco critérios fundamentais têm que ser satisfeitos em conjunto:

- ***Ambiciona novos resultados (nova)***
- ***Baseia-se em conceitos e hipóteses originais e não óbvias (criativa)***
- ***Não há certezas acerca do resultado final (incerta)***
- ***Pode ser planeada e orçamentada (sistemática)***
- ***Pode ser reproduzida (possivelmente transferível e / ou reprodutível)»***

Manual de Frascati, 2015

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Na linha de pensamento de *Charles Landry*, 2011, «*criatividade e inovação estão intimamente ligadas. A pré-condição para obter criatividade é estimular as pessoas a serem curiosas. Com curiosidade, é possível desencadear a imaginação e, com esses atributos, é possível ser criativo. Nesse substrato, novas ideias, processos, tecnologias, produtos e serviços podem ser inventados. Se as invenções forem aplicadas, tornar-se-ão inovações.*

A essência da criatividade é uma engenhosidade multifacetada e a habilidade de avaliar e encontrar soluções para circunstâncias ou problemas inesperados, inusitados e desafiadores. Também é um processo de descobrir e possibilitar que o potencial se concretize. É imaginação aplicada, usando qualidades como inteligência, inventividade e aprendizado ao longo do tempo. Isso significa que a criatividade pode se manifestar em qualquer campo, do social ao político, do organizacional ao cultural, do tecnológico ao econômico. Ela requer uma atitude de abertura, flexibilidade e habilidade para pensar de modo transversal às disciplinas e aos limites.

Portanto, a criatividade é genérica, é um modo de pensar e uma mentalidade, que se torna numa capacidade ou aptidão para resolver problemas e criar oportunidades. Ao mesmo tempo, é específica e é voltada à acção, à aplicação em campos específicos.»

1.3

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO EM MEIO URBANO

Os meios urbanos podem constituir-se como os ecossistemas ideais para fazerem emergir ondas de criatividade e inovação que, indelevelmente, têm depois repercussão na sua economia e na própria vida dos seus habitantes. Estes ambientes propícios à criatividade e à inovação são os chamados ecossistemas criativos que podem surgir quando existe uma combinação propícia de criatividade individual, criatividade empresarial e criatividade urbana. Os ecossistemas criativos, génese da criatividade e inovação em meio urbano, precisam de três ingredientes fundamentais:

- **Territórios Criativos:** onde é bom viver por estar assegurada uma boa qualidade de vida, onde a abertura e a tolerância permitem e impulsionam a inovação e o surgimento constante de ideias complementadas por experiências tangíveis e intangíveis pujantes.
- **Indústrias Criativas:** que aproveitam o potencial criativo dos seus recursos humanos na geração de propriedade intelectual ou de novos produtos e negócios nas mais diversas áreas, desde a cultura à tecnologia, às novas formas de comunicação digital, gerando riqueza, emprego e competição e uma grande capacidade de atracção aos territórios onde estão implementadas, numa definição muito próxima de Martins et al, 2007).
- **Capital Humano Criativo:** concretizado em pessoas criativas que são atraídas pela combinação dos determinantes definidos nos Três T's de Florida e Tignali, 2004: "Tecnologia, o Talento e a Tolerância".

Sendo a cidade o berço ideal da criatividade e da inovação, ela deve ambicionar a potenciar, atrair e fixar pessoas criativas que possam estimular o conhecimento, a tecnologia e a inovação e, por estas vias, reforçar o seu crescimento económico. A cidade criativa é, portanto, aquela que estimula a abertura mental e a imaginação dos seus habitantes, mas é também aquela que fomenta a participação pública e o en-

volvimento da comunidade, área onde o Município assume uma particular centralidade.

A criatividade e a inovação aparecem em contexto urbano quando são criadas condições para que as pessoas pensem e ajam com imaginação para estimular oportunidades ou resolver os seus problemas comuns.

A dimensão do ambiente urbano não é um factor determinante na geração de inovação. Tanto as cidades grandes como as pequenas podem ser criativas na medida em que para isso basta que seja estimulada a adopção de uma cultura de criatividade, no modo como se participa na cidade, dando igual e importante atenção às relações Município-Cidadãos, Município-Empresas e I&D, mas sobretudo à relação dos cidadãos entre si.

A componente tecnológica tem, claramente, neste processo um papel fundamental, bem como a sua aceitação social que garante a sustentabilidade das inovações que vão surgindo, no sentido em que o acto de inovar apenas é verdadeiramente inovação quando a sua aplicação e utilização é bem-sucedida e as novas ideias que comporta são de facto assimiladas e postas em prática pelas pessoas.

Ao incentivar a criatividade e legitimar o uso da imaginação nas esferas pública, privada e da sociedade civil, amplia-se o conjunto de ideias de soluções potenciais para qualquer problema urbano. Este é o pensamento divergente que gera múltiplas opções e deve ser alinhado ao pensamento convergente, que fecha as possibilidades, a partir das quais as inovações urbanas que se mostraram viáveis podem emergir.

Para Landry, 2011, **«uma cidade criativa procura infraestruturas que vão além do hardware – edifícios, ruas ou saneamento. Uma infraestrutura criativa é uma combinação de hardware e software, incluindo a infraestrutura mental, o modo como a cidade lida com oportunidades e problemas; as condições ambientais que ela cria para gerar um ambiente e os dispositivos que fomenta para isso, por meio de incentivos e estruturas regulatórias».**

1.4 OS PLANOS MUNICIPAIS PARA A INOVAÇÃO

Os Planos Municipais para a Inovação querem assumir-se com o instrumento por excelência para a geração destes ecossistemas de inovação e criatividade. A procura de inovação e criatividade tem suportado a criação de experiências e visões de gestão urbana de sucesso. Esta gestão urbana necessita de meios e instrumentos próprios para se materializar e que tipicamente se consumam em Planos ou Estratégias. Também a experiência tem demonstrado que a inovação e a criatividade requerem um Plano que personifique a visão do município neste contexto.

Em muitas práticas e planos, as actividades culturais, criativas por natureza, tendem a ser um dos pilares destas concepções e a assumir um papel crucial nas estratégias de desenvolvimento, embora seja importante salientar que a criatividade poderá emergir de outros campos e, pode até mesmo estar presente nas mais diversas actividades. Deste modo, a operacionalização da criatividade vem dos talentos e meios humanos, potenciando os recursos endógenos, contribuindo para a criação de novos atractivos que, quando fluídos, acrescentam valor aos territórios.

O processo de construção de um Plano Municipal para a Inovação deve seguir as lógicas de planeamento estratégico de base comunitária e de co-criação com os cidadãos. O Planeamento Estratégico de base comunitária tem como objetivo construir um amplo consenso entre os cidadãos, empresas e organizações da comunidade para desenvolver respostas coletivas para os problemas da comunidade. Os processos participativos nomeadamente, as metodologias de envolvimento das comunidades e os *workshops de co-criação comunitários* são a *génese do instrumento tangível que são os Planos Municipais para a Inovação*.



2.

MOMENTUM

A ignição da inovação surge quase sempre associada a contextos propiciatórios baseados, muitas vezes, na máxima a necessidade aguça o engenho'. Por isso, contextos menos favoráveis e de crise económica são muitas vezes os ecossistemas onde começam a fervilhar e eclodem a criatividade e a inovação.

O presente capítulo pretende fazer um breve mas lúcido retrato dos problemas actuais em Portugal e, ao mesmo tempo, lançar um olhar para os desafios que se colocam no actual cenário, bem como para as possíveis soluções, passando por uma análise aos recursos, aos contextos que levam ao surgimento dos ecossistemas de inovação, à necessária inovação de base municipal e às redes de cooperação. Por fim, é traçada uma definição de qual poderá ser a solução em termos de instrumento e disseminação, fundamental para uma partilha de experiências positivas e fomento de aprendizagens mútuas.

2.1

PROBLEMAS



«As cidades não são problemas, são soluções. Precisamos de mudar criativamente as lentes negativas por meio das quais vemos as cidades, para lentes positivas e focar no potencial incrível de transformação que elas encerram. Por exemplo, se é nas cidades que 75% das emissões de carbono são geradas – devido às técnicas e materiais de construção, consumo de energia, pegadas digitais, entre outros – é precisamente nelas que os resultados mais efectivos podem ser atingidos. É na concepção das cidades que podem ser feitas as maiores contribuições para modelos mais sustentáveis».

Jaime Lerner, 2011

O contexto actual da maioria das cidades portuguesas é caracterizado pelas problemáticas do declínio demográfico, do desemprego, da escassez de recursos e da crise económica que são transversais a todas as regiões do país.

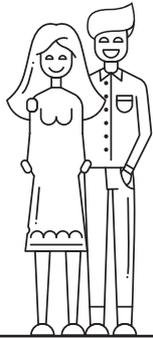
DECLÍNIO DEMOGRÁFICO

Na última década, a população em Portugal aumentou em mais de duzentos mil habitantes, contudo, esse aumento não se verificou homogeneamente em todo o território nacional.

As regiões Centro e Alentejo perderam franjas importantes de população e não houve nenhuma região do país que não tenha sido afectada pela perda de população em alguns municípios.

PORTUGAL

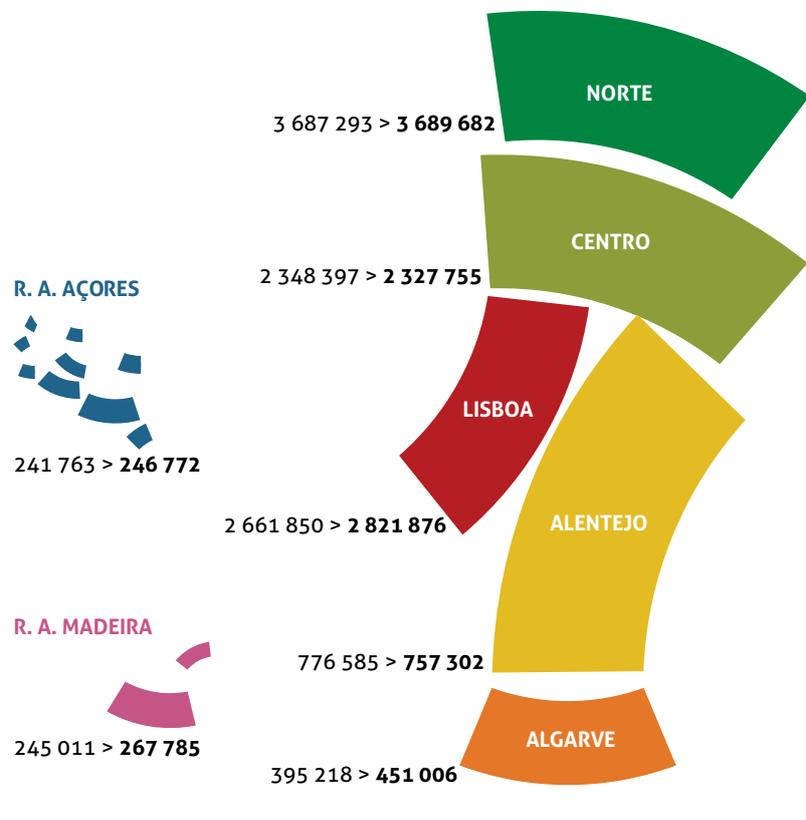
NÚMERO DE HABITANTES POR REGIÃO	TOTAL:
2001 > 2011	10 356 117 > 10 562 178



VARIAÇÃO DE NÚMERO DE HABITANTES

	Algarve	55 788
	Alentejo	-19 283
	R. A. Açores	5 009
	Norte	2 389
	Centro	-20 642
	Lisboa	160 026
	R. A. Madeira	22 774
TOTAL		206 061

Fonte INE: Censos de 2001 e 2011



De referir, no período entre 2001 e 2011, os principais municípios portugueses que registaram uma perda demográfica superior a 15% foram: Alcoutim, Gavião, Mourão, Mértola, Carrazeda de Ansiães, Vila Flor, Alijó, Armamar, Mogadouro, Montalegre, Figueiró dos Vinhos, Vila Nova de Paiva, Manteigas, Meda, Sabugal e Idanha-a-Nova.

De destacar, Alcoutim que foi o município mais afectado, tendo registado uma diminuição populacional superior a 20%.

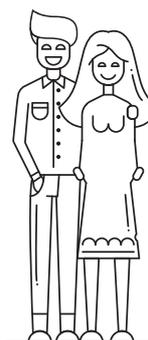
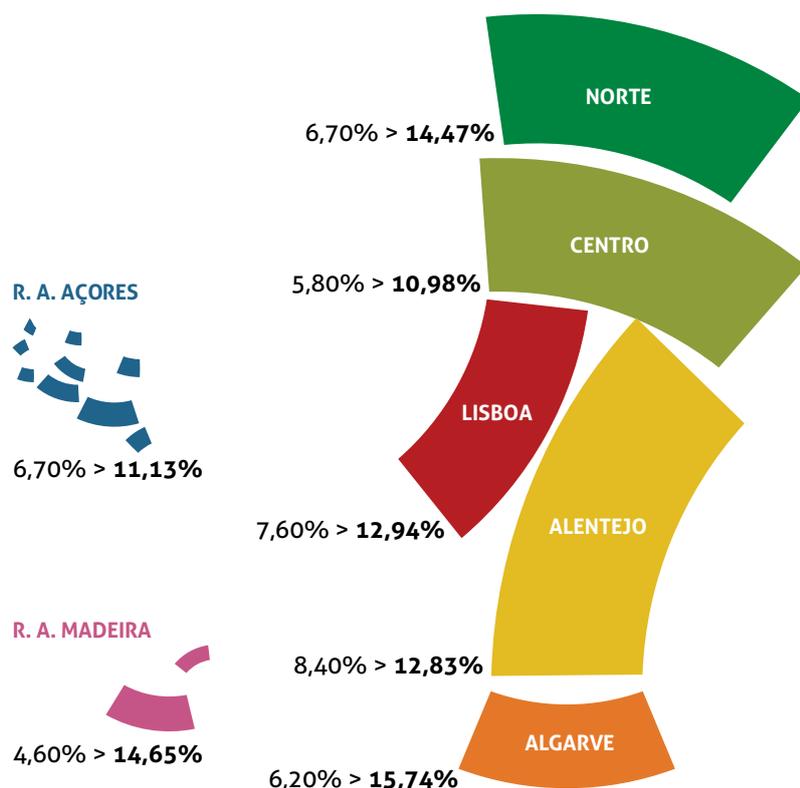
DESEMPREGO

O desemprego é um problema transversal muito influenciado pelo contexto não só nacional mas também internacional que tem afectado Portugal, tendo-se verificado no último período censitário um aumento significativo da taxa de desemprego em todas as regiões de Portugal.

PORTUGAL

TAXA DE DESEMPREGO
2001 > 2011

MÉDIA:
6,57% > 13,25%



VARIAÇÃO DA TAXA DE DESEMPREGO

Algarve	9,54%
Alentejo	4,43%
R. A. Açores	4,43%
Norte	7,77%
Centro	5,18%
Lisboa	5,34%
R. A. Madeira	10,05%
MÉDIA	6,68%

Fonte INE: Censos por região de 2001 e 2011

De referir que, durante a primeira década do século XXI, as regiões do Algarve e da Madeira tiveram um aumento da taxa de desemprego muito acentuado, principalmente a região da Madeira passando de uma das regiões com mais baixa taxa de desemprego para uma das mais altas.

De destacar que, em 2011, três dos concelhos do país que tinham uma taxa de desemprego acima dos 20% - Ponte de Sor, Mourão e Serpa - pertenciam a uma das regiões - Alentejo - que teve um dos menores aumentos percentuais de desemprego.

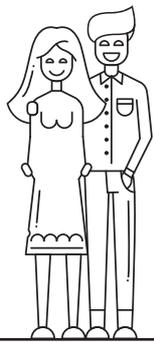
Por outro lado, o concelho de Oleiros registou a mais baixa taxa de desemprego entre a população activa - 5,9%.

PIB PER CAPITA

Um dos principais problemas socioeconómicos, que afecta Portugal, é a perda do poder de compra das famílias, influenciado pelo aumento do desemprego e pelo aumento da oferta de mão-de-obra que teve como consequência a diminuição do valor médio mensal de remuneração.

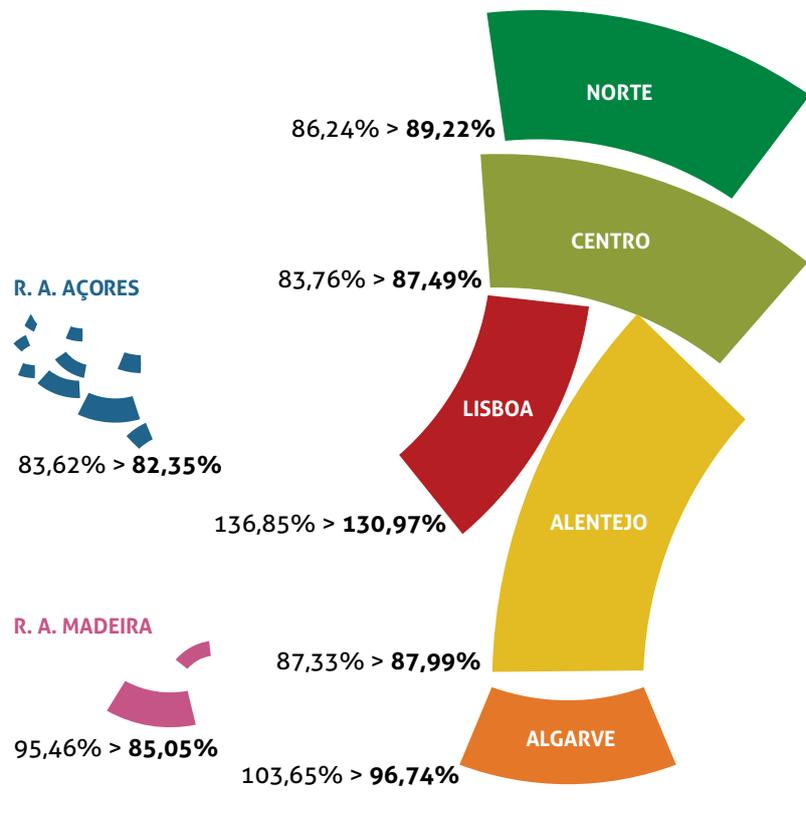
PORTUGAL

PIB PER CAPITA
2007 > 2011



VARIAÇÃO DE NÚMERO DE HABITANTES

	Algarve	-6,91%
	Alentejo	0,66%
	R. A. Açores	-1,27%
	Norte	2,98%
	Centro	3,73%
	Lisboa	-5,88%
	R. A. Madeira	-10,41%



Fonte INE – Estudo sobre o poder de compra concelhio para 2007 e 2011

Na última década verificou-se uma variação positiva do PIB *per capita* em algumas regiões. No entanto, nas regiões em que ocorreu uma variação negativa, esta foi muito acentuada. Em 6 concelhos do país, a perda de PIB *per capita* foi acima dos 20% - Cascais, Alcochete, Montijo, Funchal, Santa Cruz e Porto Santo. Destes, o concelho de Porto Santo foi o que registou a maior perda – 44%.

No entanto, importante referir o concelho de Oeiras, que entre 2007 e 2011, registou o maior aumento do PIB *per capita* – 21%. A criação de pólos empresariais, como o Taguspark, a Quinta da Fonte, o Arquiparque, o Parque Suécia e o Lagoas

Park foram factores que contribuíram para o aumento da média salarial do concelho, pois os salários praticados no tipo de empresas, algumas multinacionais, sediadas nestes pólos empresariais eram mais altos.

Os dados do Anuário Estatístico do INE 2009 relativos ao ganho médio mensal corroboram este facto, em que o ganho médio mensal de Oeiras em 2007 para o sector primário era de 1129,62 euros. Para o sector secundário subia para 1458,68 euros e para o terciário era de 1649,45 euros, verificando-se valores superiores à média nacional.

DENSIDADE EMPRESARIAL E NÚMERO DE EMPRESAS

A realidade empresarial em Portugal, por município e por região, é caracterizada pela forte preponderância das pequenas e médias empresas, muitas delas de gestão familiar e de cariz individual. Sem surpresas, as regiões com maior densidade populacional registam uma maior densidade de empresas, com natural destaque para a região do Grande Porto e da Grande Lisboa.

Observando o panorama empresarial nacional no período entre 2007 e 2011, verifica-se uma diminuição ligeira da densidade de empresas para a maioria das regiões. Essa tendência pode ser explicada por vários factores, sendo um dos principais a crise económica que Portugal enfrentou desde 2009 e afectou bastante a actividade e o investimento empresarial.

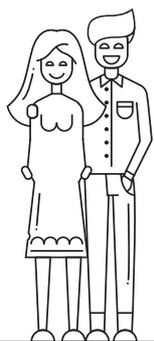
De destacar que:

- Apenas em 4 regiões do país aumentou o número de empresas por km²: Alentejo, Açores, Norte e Centro.
- O maior aumento registado foi na região Norte, no concelho de Póvoa de Varzim, com um aumento de 5,7 empresas por km²;
- Dos concelhos com perda de densidade de empresas, 12 tiveram perdas acima das 10 empresas por km² - Espinho, Matosinhos, Porto, São João da Madeira, Amadora, Lisboa, Odivelas, Almada, Barreiro, Seixal, Sesimbra e Funchal.

Relativamente ao número de empresas por região, é de referir que, apesar do contexto económico desfavorável, se registou um aumento no número de empresas, como é possível verificar abaixo.

PORTUGAL

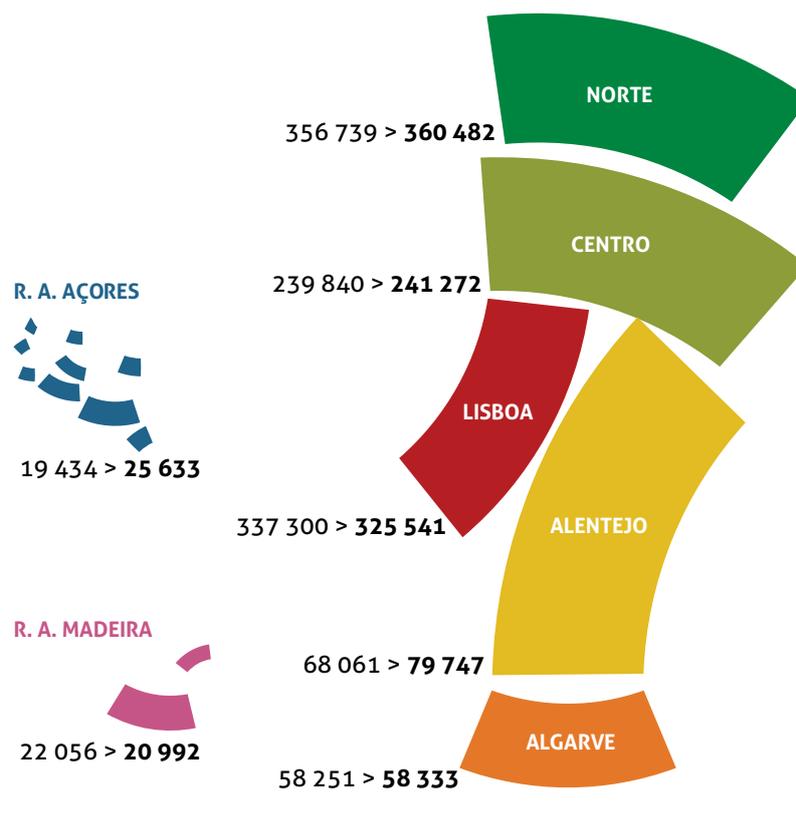
Nº DE EMPRESAS POR MUNICÍPIO DE SEDE		TOTAL:
DE SEDE	2007 > 2011	1 101 681 > 1 112 000



VARIAÇÃO DE NÚMERO DE EMPRESAS POR MUNICÍPIO DE SEDE

	Algarve	82
	Alentejo	11686
	R. A. Açores	6199
	Norte	3743
	Centro	1432
	Lisboa	-11759
	R. A. Madeira	-1064
TOTAL	TOTAL	10319

Fonte: Anuários estatísticos de 2008 e 2012

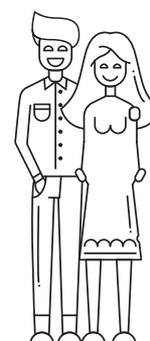
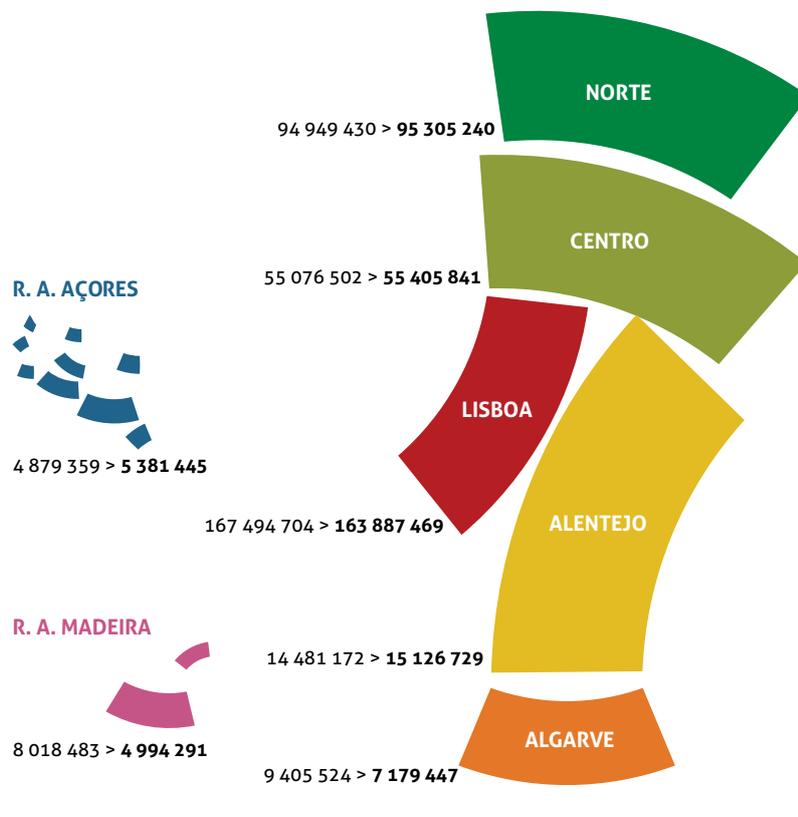


VOLUME DE NEGÓCIOS

A análise dos dados do volume de negócios, verificando a perda enorme de volume de negócios registado entre 2007 e 2011, permite-nos verificar o impacto nos problemas enunciados, nomeadamente no aumento de desemprego, na crise económica que se instalou em Portugal e na escassez de recursos cada vez mais evidente.

PORTUGAL

VOL. DE NEGÓCIOS EM MILHARES DE EUROS		TOTAL:
2007 > 2011		354 305 174 > 347 280 462



VARIAÇÃO DO VOLUME DE NEGÓCIOS EM MILHARES DE EUROS

Algarve	-2226077
Alentejo	645557
R. A. Açores	502086
Norte	355810
Centro	329339
Lisboa	-3607235
R. A. Madeira	-3024192
MÉDIA	-7024712

Fonte: Anuários estatísticos de 2008 e 2012

De referir que é sobre duas regiões, Lisboa e Norte, que se encontra centrado mais de 70% do volume de negócios.

Em 4 anos, o volume de negócios apenas aumentou em quatro regiões, sendo esses aumentos nunca superiores a 1%;

O volume de negócios é um factor associado à densidade populacional, em que as regiões com maior volume de negócios são as regiões do país com mais densidade populacional.

No contexto existente, a aposta na inovação é um factor que contribui para o tecido empresarial português dar resposta aos problemas enunciados neste capítulo.

E de acordo com os dados estatísticos da DGEEC - Direcção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, nomeadamente o Inquérito Comunitário à Inovação 2012, 54,5% das empresas portuguesas desenvolveram actividades de inovação no período de 2010 a 2012.

Actividades Económicas	% de empresas que desenvolvem actividades de inovação	Principais actividades económicas que contribuem para os sectores
SECTOR DA INDÚSTRIA	50%	indústria petrolífera, química e farmacêutica
SECTOR DOS SERVIÇOS	60,7%	telecomunicações e consultoria informática

Fonte: Sumários Estatísticos, CIS 2012, Inquérito Comunitário à População

Verificou-se em Portugal, que de acordo com os diferentes tipos de inovação (produto, processo, organizacional ou marketing), por sector de actividade, nas empresas do sector da indústria destacou-se o investimento nas inovações de processo (32,9%) e por parte das empresas do sector dos serviços a aposta foi maior nas inovações organizacionais (40,2%).

REGIÕES (NUTSII)	EMPRESAS COM ATIVIDADES DE INOVAÇÃO 1	EMPRESAS COM INOVAÇÃO DE PRODUTO E/OU PROCESSO 2	EMPRESAS COM INOVAÇÃO DE PRODUTO	EMPRESAS COM INOVAÇÃO DE PROCESSO	EMPRESAS COM INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL	EMPRESAS COM INOVAÇÃO DE MARKETING
Norte	47,9%	36,8%	22,3%	30,5%	27,7	27,6
Centro	60,1%	46,8%	30,3%	39,0%	36,3	35,9
Lisboa	61,8%	45,1%	30,4%	34,8%	39,8	39,1
Alentejo	59,5%	42,3%	22,3%	31,9	34,3	30,4
Algarve	54,6%	42,4%	25,0%	35,9	34,1	38,4
Açores	49,9%	31,7%	15,9%	28,8	28,5	37,5
Madeira	50,5%	34,9%	23,9%	28,9	39,3	29,2
Total Nacional	54,5%	41,2%	25,9%	33,5	33,0	32,6

Actividades de Inovação por Região (NUTS II), 2010-2012

Na aposta em inovação, destacam-se as empresas das regiões de Lisboa e do Centro, que se encontram sempre no top 3 das regiões que mais apostam em desenvolver actividades de inovação, à excepção na inovação em marketing, em que as três regiões com empresas que mais apostam na inovação nesta área são: Lisboa, Algarve e Açores.

De referir o tipo de inovação que todas as regiões optaram por investir menos na inovação de produto (25,9%). Nos restantes tipos de inovação verifica-se um grande equilíbrio na aposta a nível nacional (entre os 32,6% e os 33,5%).

A introdução de inovações numa organização é um processo complexo de pesquisa e desenvolvimento da inovação que recorre a diversas fontes de informação para consolidar o conhecimento e a informação.

As principais fontes de informação para a inovação a nível nacional, entre 2010 e 2012, foram:

1. Dentro da própria empresa ou do grupo a que esta pertence;
2. Fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou *software*;
3. Clientes ou consumidores do sector privado.

*Muitas vezes, as actividades de inovação são desenvolvidas em cooperação com outras empresas ou instituições. De acordo com os dados recolhidos os principais tipos de parceiros de cooperação para as empresas são: Fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou *software* e clientes ou consumidores do sector privado.*

REGIÕES (NUTSII)	PARCEIRO DE COOPERAÇÃO DAS EMPRESAS COM INOVAÇÃO DE PRODUTO E/OU PROCESSO								
	Outras empresas do mesmo grupo	Fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou software	Clientes ou consumidores do setor privado	Clientes ou consumidores do setor público	Concorrentes ou outras empresas do mesmo setor de atividade	Consultores e laboratórios comerciais	Universidades ou outras instituições do ensino superior	Estado, institutos de investigação públicos ou privados	Qualquer tipo de cooperação
Norte	4,5	10,7	10,2	4,7	4,9	6,9	9,3	6,3	16,1
Centro	5,7	13,6	11,2	3,8	5,7	7,3	10,5	6,9	20,3
Lisboa	13,0	17,9	11,1	7,0	7,8	9,2	11,1	8,6	24,8
Alentejo	3,1	10,7	8,2	3,8	3,6	5,3	4,6	4,6	15,1
Algarve	1,4	3,7	2,1	1,6	1,4	1,5	6,7	4,6	8,2
Açores	4,3	6,5	2,2	3,2	3,2	4,3	5,4	4,3	7,5
Madeira	10,1	16,2	6,0	1,2	8,4	6,7	10,2	3,7	22,0
Total	6,9	13,2	10,3	4,9	5,7	7,4	9,8	6,9	19,2

Tipo de parceiro de cooperação em empresas com inovação de produto e/ou processo* por Região (NUTS II), 2010-2012

Relativamente à localização dos parceiros de cooperação para a inovação das empresas nacionais, de referir que as empresas da região do Algarve e dos Açores são as que menos estabelecem parcerias para desenvolvimento de actividades de inovação. As restantes regiões cooperam preferencialmente com parceiros portugueses.

REGIÕES (NUTSII)	Localização do parceiro de cooperação das Empresas com inovação de produto e/ou processo				
	Portugal	Outros países da Europa2	Estados Unidos da América	China Índia	Outros Países
Norte				0,7	1,9
Centro	19,6	9,2	2,9	1,1	2,5
Lisboa	22,1	14,3	4,0	2,1	4,3
Alentejo	14,7	6,4	1,2	1,2	0,9
Algarve	7,5	3,2	0,0	0,0	0,7
Açores	7,5	3,2	1,1	0,0	4,3
Madeira	20,8	10,8	4,3	1,8	4,8
Total Nacional	18,1	9,4	2,6	1,2	2,7

Localização do parceiro de cooperação em empresas com inovação de produto e/ou processo* por Região (NUTS II), 2010-2012

Uma questão com grande peso, quando se fala em inovação é a questão da protecção da ideia inovadora, isto é, quando aplicável a protecção da propriedade intelectual.

Os métodos utilizados pelas empresas que desenvolveram actividades de inovação para manter ou aumentar a competitividade das suas inovações através da protecção das suas inovações foram: recursos, patentes, registos de *design*, *direitos de autor* e *marcas registadas*.

No quadro seguinte são apresentados por região todos os métodos utilizados pelas empresas para manter ou aumentar a sua competitividade, com destaque para a redução do tempo desde a concepção do produto até à sua disponibilização no mercado.

REGIÕES (NUTSII)	MÉTODOS UTILIZADOS PELAS EMPRESAS COM INOVAÇÃO DE PRODUTO E/OU PROCESSO PARA MANTER OU AUMENTAR A COMPETITIVIDADE						
	Patentes	Registo de design	Direitos de autor	Marcas Registradas	Redução do tempo desde a concepção do produto até a sua disponibilização no mercado	Complexidade dos bens ou serviços	Segredo (inclui acordos de não divulgação)
Norte	9,1	6,4	4,3	11,0	26,5	16,3	13,8
Centro	8,1	7,7	5,7	16,7	28,3	15,3	15,5
Lisboa	7,8	3,3	5,7	14,9	22,2	20,1	15,0
Alentejo	6,7	8,1	4,6	11,8	20,3	9,4	10,6
Algarve	2,0	2,5	0,7	9,2	36,6	16,5	19,4
Açores	5,4	4,3	2,2	9,3	16,2	12,5	5,4
Madeira	7,6	7,6	1,7	15,9	21,4	16,2	19,0
Total de empresas com inovação de produto e/ou processo	8,2	5,9	4,9	13,5	25,6	16,7	14,4

Métodos utilizados pelas empresas com inovação de produto e/ou processo para manter ou aumentar a competitividade

Na mesma medida que as actividades de inovação são importantes para o desenvolvimento e sustentabilidade das organizações é em igual modo o impacto que estas têm nos utilizadores. A participação dos utilizadores nas actividades de inovação é um factor decisivo na aceitação, na utilização e na mais-valia criada pela inovação.

Existem vários tipos de participação dos utilizadores nas actividades de inovação, no entanto a "utilização de sistemas de feedback do cliente" é o tipo de participação dos utilizadores mais recorrente em todas as regiões, com cerca de 35,9% das empresas, a nível nacional, a preferirem este tipo de participação.

As empresas definem desenvolver actividades de inovação porque acreditam ser o melhor caminho para alcançarem os seus objectivos através da estratégia delineada.

Segundo os dados, para o período de 2010 a 2012, os principais objectivos para as empresas com actividades de inovação eram:

- Aumentar o volume de negócios;
- Aumentar a quota de mercado;
- Diminuir os custos;
- Aumentar a margem de lucro.

De referir que, para todas as regiões, mais de 50% das empresas classificaram os quatro objectivos com o grau de importância alta e mais de 70% das empresas a nível nacional atribuíram importância alta aos objectivos de “aumentar o volume de negócios” e “diminuir custos”.

Relativamente à estratégia das empresas que desenvolvem actividades inovadoras as principais estratégias classificadas com o grau de importância alta são apresentadas no quadro seguinte:

REGIÕES (NUTSII)	ESTRATÉGIAS							
	Desenvolver novos mercados dentro da Europa	Desenvolver novos mercados fora da Europa	Reduzir custos operacionais internos	Reduzir custos com a compra de materiais, componentes ou serviços	Introduzir bens ou serviços novos ou significativamente melhorados	Intensificar ou melhorar o marketing de bens ou serviços	Aumentar a flexibilidade responsabilidade da empresa	Construir alianças com outras empresas ou instituições
Norte	33,2	30,5	67,1	62,4	41,0	24,8	37,5	17,6
Centro	36,9	34,4	66,4	62,3	39,4	29,9	37,9	14,0
Lisboa	20,3	31,3	66,6	58,1	41,9	29,5	36,2	16,4
Alentejo	29,6	26,7	65,6	62,2	35,8	29,1	31,4	10,7
Algarve	25,6	22,3	63,7	57,4	47,6	27,8	42,0	17,9
Açores	7,3	6,0	73,4	63,8	45,1	32,7	42,1	13,5
Madeira	11,7	12,5	76,6	69,5	36,7	34,5	47,8	8,8
Total Nacional	29,7	30,7	66,9	61,3	40,8	27,7	37,2	15,9

Inserir Quadro 12.5

Estratégias

De referir que as empresas da região dos Açores e Madeira consideraram mais importante as estratégias a nível nacional. Por outro lado, foram as empresas da região do Centro consideraram mais importante desenvolver novos mercados dentro da Europa.

Por último, os obstáculos que as empresas portuguesas classificaram como mais importantes para atingirem os seus objectivos são apresentados por regiões no quadro seguinte.

REGIÕES (NUTSII)	OBSTÁCULOS								
	Elevada competição de preços	Elevada competição na qualidade do produto, reputação ou marca	Falta de procura	Inovações desenvolvidas pelos seus concorrentes	Quota de mercado dominante detida pelos seus concorrentes	Falta de pessoal qualificado	Falta de financiamento adequado	Custo elevado para aceder a novos mercados	Custo elevado para ir ao encontro das regulamentações governamentais ou requerimentos legais
Norte	65,1	33,4	36,0	8,3	14,1	12,2	30,4	36,1	32,7
Centro	60,9	30,4	35,1	8,7	15,5	11,7	27,7	33,2	32,2
Lisboa	63,2	30,4	41,5	7,4	17,9	10,5	26,7	31,2	32,4
Alentejo	62,6	35,4	38,7	8,3	15,8	10,6	24,8	28,7	27,5
Algarve	53,9	28,1	20,8	8,4	5,4	8,4	31,8	29,7	38,5
Açores	53,3	16,0	35,4	3,4	8,3	8,5	26,8	27,0	32,0
Madeira	55,4	25,4	32,5	2,0	13,6	4,1	27,3	17,8	29,9
Total Nacional	63,0	31,5	37,1	8,0	15,3	11,3	28,4	33,3	32,3

Quadro 12.8
Obstáculos

De destacar que o principal obstáculo referido pelas empresas de todas as regiões foi a elevada competição de preços (63% a nível nacional).

A aposta na inovação por parte das empresas e organizações é um factor preponderante para a diferenciação dos produtos e serviços, com o objectivo de criar vantagem competitiva sobre a concorrência regional, nacional e internacional

2.2 DESAFIOS



«A cidade deve ter um sonho. Uma cidade é um sonho coletivo. Construir esse sonho é vital. Sem ele, não haverá o envolvimento essencial dos seus habitantes. Portanto, a cidade criativa tem o sonho coletivo que pode ser traduzido em qualidade de vida; ela não foca as suas energias em diagnosticar problemas e projectar a tragédia. O facto de se detectar uma tendência indesejada não significa uma situação apocalíptica: essa será altura certa para acção criativa e positiva.»

Jaime Lerner, 2011

As cidades são criações do ser humano e devem, portanto, refletir o seu engenho. A própria essência da cidade criativa depende de sua habilidade para definir desafios, construir um sonho coletivo e mobilizar os seus cidadãos para transformar esse sonho em realidade – um esforço que pode ser realizado por qualquer cidade, pequena ou grande.

Como corolário, a concretização dessa visão de futuro é traduzida em qualidade de vida, sendo este o maior desafio que uma cidade pode definir. Esta qualidade de vida pode

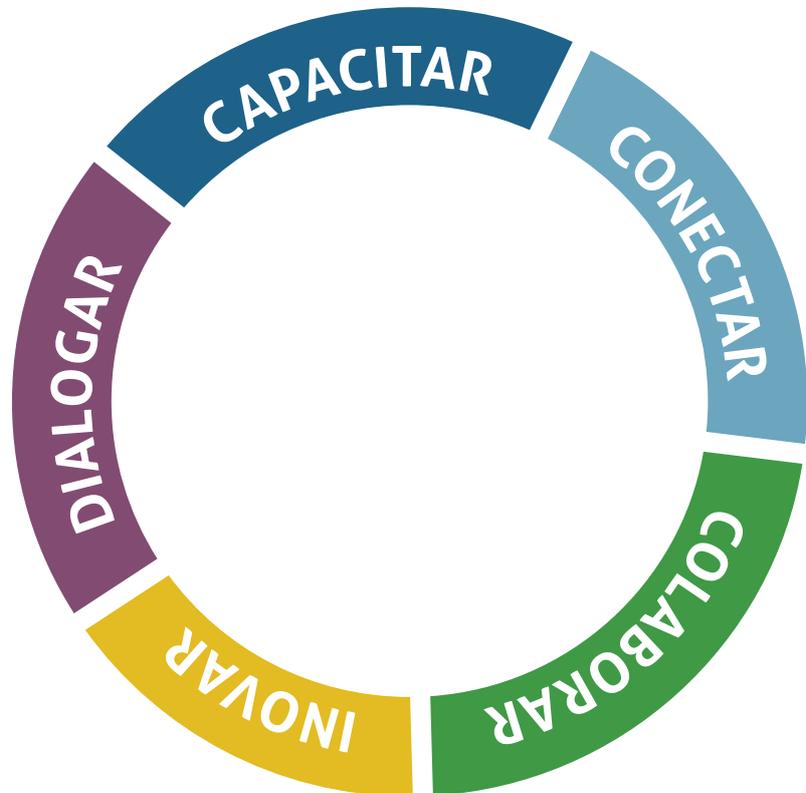
ser expressa em três pilares que podem ser vistos como as metas a atingir: cidade sustentável, cidade saudável e cidade inclusiva.

Estas três premissas convergem na progressão da qualidade de vida. Uma cidade sustentável e saudável percebe que o carro não é a única opção confortável de transporte; poupa energia e estimula um estilo de vida alegre e salutar, em que o espaço público é fruído pelos cidadãos que gostam de caminhar pelas suas ruas, parques e avenidas.

Uma cidade inclusiva prima por ser solidária com as suas classes mais marginalizadas e desfavorecidas e a todos aceita como seus. Estimula a coexistência da diversidade – de idades, rendas, usos, funções e tipologias – no seu território, ligada a um sentimento compartilhado de identidade, é crucial progredir em qualidade de vida. Quanto maior for a sociodiversidade da cidade, e mais forte for sua identidade, autoestima e sentimento de pertença dos seus habitantes, mais humana e criativa será a cidade.

Uma cidade integrada que permite conciliar vida e trabalho. Uma cidade sem estrutura e com um crescimento desregulado é a antítese de uma cidade criativa.

2.3 SOLUÇÕES



«Para romper um ciclo de estagnação ou declínio, ou aparece um líder visionário, ou emerge uma noção diferente de liderança. Para atingir esse ponto de ruptura e uma cidade se tornar criativa, é preciso uma camada extra de liderança. Esta é formada por activistas urbanos e agentes de mudança (que normalmente nem se denominam assim), para começar a fazer com que as coisas mudem na cidade. Quando esses agentes urbanos actuam em rede, o seu impacto cresce, a sua confiança aumenta e eles inspiram outros agentes de mudança nas suas comunidades.»

Peter Kageyama, 2011

CAPACITAR

A capacidade organizativa de uma cidade inovar assenta muito na excelência dos seus recursos humanos e em particular dos seus líderes. Citando a obra de referência 'Inovação em Portugal Rural, Detetar, Medir e Valorizar': a excelência dos líderes «(...)revela-se na capacidade de autoaprendizagem e aprendizagem coletiva, que pode ser partilhada para lá dos muros da organização. Promover a aprendizagem individual

e coletiva é o chão da inovação. Impõe-se tomar a educação como o domínio estratégico para promover a inovação e a cultura para a inovação. A educação formal e, paralelamente, o desenvolvimento de competências várias (as soft skills), bem como a oportunidade da aprendizagem com a experiência são as matérias-primas para o hardware de uma sociedade inovadora. Isto significa, na prática, promover o que já se faz em Portugal e na generalidade dos países, mas fazer mais e fazer diferente. Trata-se de promover a educação escolar transversalmente à sociedade, de ensinar a aprender e de criar oportunidades de formação e de obtenção de experiência através do «aprender fazendo» ou do «fazer, usar e interagir» (que significa adquirir competências para a inovação através da experiência).

CONECTAR

É fundamental ligar os agentes da inovação, incluindo os menos óbvios e incentivar a criação e o desenvolvimento de estratégias colaborativas para a inovação. Partilhar conhecimento, experiência e recursos é elementar para conectar as potenciais fontes de inovação e criatividade e criar sinergias, por forma a multiplicar as fontes e os frutos da inovação e da criatividade.

COLABORAR

Criar e desenvolver redes eficazes e inteligentes, para ganhar escala, massa crítica, intercambiar ideias e conhecimento, é fundamental para inovar e exponenciar o impacto da inovação. Vimos que as estratégias colaborativas estão ainda muito aquém do seu potencial em meio rural, e que falta também, em larga medida, fazer e promover a sua aprendizagem. Mas também aqui há já caminho trilhado por algumas organizações que nos ensinam que a partilha e a cooperação, embora difíceis, acabam por ser inevitáveis face à globalização dos mercados e à competição pelos recursos e pelos consumidores.

INOVAR

Os inovadores precisam que os outros também inovem. Precisam de uma cultura de inovação, que é necessariamente recetiva ao insucesso. Inovar é muitas vezes falhar. Falta aprender com o insucesso e o erro, aceitá-los e construir conhecimento sobre eles. A promoção de uma cultura de inova-

ção, de resto almejada pela Estratégia Europa 2020, implica que também a sociedade, o Estado e as organizações em geral se reinventem e renovem, antecipando-se e ajustando-se às oportunidades e aos desafios que lhes são colocados.

DIALOGAR

Quem incentiva os processos de geração de inovação, nomeadamente a Administração Pública, também precisa de inovar na sua forma de relação com os actores dos territórios. Precisa de evitar que se promovam iniciativas centradas na busca de incentivos, e que, ao invés, se identifiquem os projetos que têm já por detrás um percurso na construção de estratégias colaborativas. A aposta deve também residir nos que, não tendo esse percurso, se mostram capazes de o conseguir, porque procuram aprender com a experiência de outros (pessoas, projetos ou iniciativas).

A este nível, os incentivos devem ser transversais a todos os potenciais actores da inovação, não se restringindo às empresas e outras organizações, nomeadamente aos «inovadores». Esta é uma área na qual ainda é precisa uma grande dose de aprendizagem e, por isso, faz falta conhecimento. Há aqui um grande espaço de oportunidade para que organizações e pessoas da área da produção do conhecimento, designadamente universidades e investigadores, aprendam como construir estratégias colaborativas capazes de dar resposta aos problemas que as motivam. E existe também um espaço de oportunidade, que tem sido até aqui pouco explorado, para o Estado e para as próprias organizações promoverem a inovação organizacional através de modelos inovadores de redes de cooperação.

É também preciso facilitar o acesso das organizações, designadamente das empresas, às outras condições de base para a inovação em especial aos recursos financeiros. Esta é, em larga medida, uma área em que o Estado deve assumir a liderança, mas para a qual deve incentivar também a entrada de outros agentes, nomeadamente os que estão ligados à facilitação de capitais de risco ou capital-semente. Os business angels, por exemplo, têm tido um papel-chave no desenvolvimento de ideias inovadoras a nível mundial. A própria sociedade pode desempenhar um papel fundamental no incentivo a projetos e iniciativas inovadoras em meio rural, através de esquemas como o crowdfunding (financiamento colaborativo) e mecanismos similares.

2.3.1 Recursos



«Para aproveitar ao máximo a criatividade, precisamos de considerar seus recursos de modo mais amplo e basear-nos na história dos lugares e na evolução de sua cultura. Levar a cultura em consideração ajuda a entender de onde um lugar vem, por que é que ele está como está e como pode criar o seu futuro, por meio de seu potencial. Esses recursos culturais são a matéria-prima da cidade e sua base de valores; os seus activos, substituindo o carvão, o aço ou o ouro. A criatividade é o método para explorar esses recursos e ajudá-los a crescer.

A tarefa que os urbanistas têm é de reconhecer, administrar e explorar esses recursos, de modo responsável. A cultura deveria moldar as características técnicas do planeamento e do desenvolvimento urbanos, ao invés de ser vista como um acessório marginal a ser considerado, logo que as questões importantes de planeamento, como habitação, transporte ou ocupação do solo, estiverem resolvidas. Sendo assim, uma perspectiva que considera a cultura deveria condicionar como a cidade se pensa e uma visão de futuro. Essa visão deveria afectar o planeamento urbano, bem como o desenvolvimento económico e as questões sociais. Esse foco leva a atenção para o que é diferente, único e especial num lugar.

Esses recursos únicos estão embutidos na inventividade, nas habilidades e nos talentos das pessoas. Eles não são apenas "coisas", como edifícios, mas também são motivações, símbolos, atividades e o reportório do conhecimento local, inserido em artesanato, produtos, serviços e pesquisa. Os recursos culturais urbanos incluem o patrimônio histórico, industrial e artístico, bem como paisagens e marcos urbanos. Também incluem tradições locais da vida pública, festivais, rituais ou histórias, além dos hobbies, entusiasmo e a capacidade de falar línguas estrangeiras, comida e cozinha, actividades de lazer, subculturas ou tradições intelectuais.

Charles Landry, 2011

Para iniciar um processo de génese criativa é fulcral definir os recursos disponíveis no território. É uma análise que deve ser o mais lata e transversal possível, focando-se nos recursos que advém da população e do seu Capital Humano e os possíveis focos de liderança, bem como procurar com a população aquilo que é sua Identidade matricial e o talento e unicidade que dela emerge. O património comum e a qualidade urbana e ambiental são também pilares de forte geração de recursos.

Estes recursos são fonte de solução para os problemas inerentes à realidade do território. Devem depois ser trabalhados em comum numa perspectiva inovadora e agregadora que passa pelos ecossistemas locais de inovação, pela própria inovação da administração pública local e pela potencialização de redes de cooperação.

2.3.1 **Ecossistemas locais de inovação**

A derivação do termo ecossistema local de inovação tem muito a ver com o conceito de ecossistema biológico, pois ambos são dinâmicos e formados por micro organismos vivos que operam livremente no mesmo ambiente partilhado, podendo ser destruídos se o seu ecossistema sofrer uma mudança drástica.

Contudo, o objetivo dos ecossistemas de negócios é criar inovação, enquanto os ecossistemas naturais visam apenas a sua subsistência. Nesse sentido, é importante direcionar os ecossistemas locais de inovação em três factores críticos: produtividade, robustez e criação de nichos para o aparecimento de novas oportunidades.

Quando falamos em ecossistemas locais de inovação é importante definir o seu perfil, a sua especialização e a posição das empresas (por muito micro ou macro que sejam) e grupos de interesse têm neles: se são uma peça chave no processo ou apenas um agente no mercado. Com esta escolha, definem o seu papel de atuação mais apropriado para atingir uma performance sustentável e não desequilibrar o ecossistema montado.

Integrantes e também fundamentais no contexto dos ecossistemas locais de inovação são o sector financeiro (bancos, *venture capital* e *business angels*), associações comerciais, sindicatos, organizações governamentais e não-governamentais, tendo como objetivo final a descentralização do poder de decisão e também aumentar a influência destas organizações nestes ecossistemas de forma a torna-los cada vez mais competitivos e importantes no contexto locais e tendencialmente romper as barreiras da cidade e projectar o ecossistema de inovação numa base territorial cada vez mais alargada.

2.3.2 Inovação na Administração Pública Local



Na tentativa de promover o crescimento induzido pela inovação, é fundamental compreender o papel importante que o sector público e sector privado podem desempenhar. Isso requer não só a compreensão da importância da inovação como ecossistema, mas também, em especial, o que é que cada um destes actores traz a este ecossistema.

Importa reconhecer que o sector público pode incentivar a inovação liderada pelo sector privado (através de subsídios, reduções de impostos, etc.) não apenas em face da recente crise, que tem reconhecido os muito bons exemplos em que a força empreendedora veio do estado e não do sector privado.»

Mariana Mazzucato, 2013

Os municípios devem assumir-se como parceiros fundamentais e mesmo promotores dos ecossistemas locais de inovação. No contexto actual das cidades portuguesas, com os problemas identificados já de forma macro territorial neste estudo, torna-se fundamental que os Municípios se assumam como sendo capazes de identificar, nutrir, atrair e manter talentos, de modo a conseguir mobilizar ideias, talentos e empresas criativas, que mantenham e fixem nos seus territórios os jovens e os profissionais.

Como afirma Charles Landry, 2011, ***«Ser uma pessoa ou empresa criativa é relativamente fácil, mas ser uma cidade criativa é diferente, tendo em vista as culturas e os interesses envolvidos»***

Desta forma, os municípios que se querem assumir como verdadeiramente focos de atracção de inovação e criatividade devem definir estratégias claras mas tácticas flexíveis, devem assumir riscos mas ao mesmo tempo calculá-los de forma assertiva, devem ser determinados mas não deterministas, devem accionar uma liderança ampla mas não pessoal por forma a ir além do ciclo político.

Peter Kageyama, 2011, é crítico do tipo de líderes políticos que vêem os agentes de inovação como ameaças e não concebem a sua actuação para além do seu ciclo político. ***«É nesse ponto que muitos líderes menores nos sectores tradicionais ficam nervosos e vêem as mudanças não como aliadas, mas como ameaças a seu poder. Vêem-nas como fazendo o seu papel, ao invés de perceberem que os ajuda e, não raro, tentam impedir a progressão desses movimentos. (...) Os líderes realmente sábios encontram modos de se envolverem com esses agentes de mudança. Ao aproveitar sua paixão e suas capacidades nas ruas, as grandes mudanças tornam-se possíveis.»***

Também na visão de Jaime Lerner, 2011, se a liderança for capaz de formular uma visão com o qual todos, ou a grande maioria, concordam, a cidade estará no caminho para se tornar uma cidade criativa – quando o sonho é o indutor de uma aspiração coletiva. Então, esse processo adquirirá a sinergia necessária para gerar criatividade. Quanto maiores os desafios, mais criativa ela poderá se tornar. É preciso engendrar equações de corresponsabilidade – unindo o governo, o setor privado e os esforços da sociedade civil – o que possibilitará as soluções.

Um dos papéis mais importantes que a liderança autárquica terá a desempenhar nesse contexto é definir uma agenda positiva; fomentar o processo de construção desse sonho coletivo, dar-lhe foco e demonstrar como esse cenário poderá se tornar realidade. Sem negligenciar as necessidades básicas de seus constituintes, em termos de saúde, educação, atenção a crianças e idosos, deve trabalhar pautado por um conjunto estratégico de metas, capazes de motivar os esforços de toda uma geração.

Nessa tarefa, boas ferramentas de comunicação são fundamentais, de modo a transmitir como é possível atingir esse cenário, e ao mesmo tempo compartilhar sua realização.

Uma cidade só pode ser atraente para turistas se for atraente para sua própria população. Não se prepara a cidade para turistas – mas para sua população, e o modo como serve a seu povo pode ser um exemplo de qualidade de vida que atrairá turistas.

Não podemos temer o sucesso. “Receio que dará certo” – não se pode pensar desse modo. Pense sempre de forma atenciosa, promovendo assim diversidade, misturas de faixas de renda, funções e idades.

Quanto mais diversificação houver, menos gentrificação ocorrerá. As pessoas que se sentem atraídas pela cidade devem ser envolvidas nesse sonho coletivo, para poderem contribuir de modo solidário. Para usar a solidariedade de modo a evitar desequilíbrios e gerar criatividade por meio da generosidade.

Uma vez definido o cenário, intervenções estratégicas pontuais criam uma nova energia e ajudam a consolidá-lo. Essa é a “Acupuntura Urbana”, um toque preciso, rápido, num ponto-chave. Assim como na abordagem médica, a intervenção dará origem a reações em cadeia positivas, ajudando a curar,

aprimorando todo o sistema.

A “prática” da acupuntura urbana é um campo muito fértil para a criatividade. Muitas cidades hoje precisam de acupuntura urbana, por terem negligenciado suas identidades culturais; outras, por terem negligenciado sua relação com o ambiente natural; outras, ainda, deram as costas às feridas deixadas pelas atividades económicas. Essas áreas negligenciadas, essas “cicatrizes”, são precisamente os pontos essenciais da acupuntura.

2.3.4 Redes de Cooperação



As redes de interesses comuns e de negócios são muitas vezes complexas, oferecendo poucas oportunidades para exercer um controlo directo sobre estas, mas apresentam grande potencial para aceleração de parcerias, como *joint-ventures*, na medida em que o conhecimento e os recursos são partilhados ao mais alto nível.

A projetificação da sociedade e dos negócios conduz também a esta tendência, na medida em que a mobilidade de um dos agentes entre projectos, ou migrando para um ecossistema com o envolvimento de diferentes firmas, empresas e projetos, coloca novos desafios face à existência de poucas ferramentas disponíveis para se exercer um controlo sobre este. A grande maioria das vezes é possível criar ou acrescentar valor a uma ideia ou proposta através de oportunidades de colaboração em que os envolvidos aprendem a trabalhar em conjunto.

2.4

CASOS DE SUCESSO

Olhar para casos nacionais e internacionais de sucesso crucial na implementação de um Plano Municipal para a Inovação. Estes casos de estudo devem ser vistos como motores e inspiradores de experiências de replicação adaptadas ao contexto em questão.

Em seguida, são apresentados alguns destes ecossistemas de inovação reconhecidos, à sua escala e nas suas particularidades, em Portugal e no mundo, onde a inovação foi e é o meio para criar riqueza, fixar talento e pessoas e, no fundo, melhorar a qualidade de vida das populações.

CASOS NACIONAIS

PENELA

Palavras-Chave: Rural; Identidade; Negócio

A intervenção desenvolvida no Município de Penela tem na sua base o objectivo de transformar as fraquezas e debilidades de um território de forte identidade rural, de baixa densidade, num cluster de conhecimento que promova a incorporação de factores de inovação transversalmente nos domínios dos recursos naturais, desenvolvimento social e bem-estar, turismo e identidade, e de cidadania e empreendedorismo.

LINHAS DE ACÇÃO:

FabLab Penela

Laboratório Experimental que disponibiliza um conjunto de ferramentas industriais de prototipagem rápida, como fresadoras de pequeno e grande porte, máquinas de corte a laser e de corte de vinil, dispendo ainda de uma bancada de electrónica, computadores e respectivas ferramentas de programação informática suportadas por *software open source* e por freeware CAD e CAM. Este é um conceito desenhado e pensado para a comunidade, fomentando uma educação técnica informal, *peer-to-peer*, vindo proporcionar o ambiente ideal para a invenção.

Smart Rural Living Lab

Tem como missão a promoção da inovação e o desenvolvimento de investigação em novas tecnologias, metodologias e aplicações de modo a obter uma integração deste território de baixa densidade demográfica num mundo global competitivo, permitindo assim o aparecimento de novos serviços/ produtos e oportunidades de negócio e promover a participação dos cidadãos na sua definição e nos seus testes.

EXEMPLOS DE PROJECTOS:

FarmREAL

Monitorização e recolha de dados dos animais de pastoreio (caprinos) para interagir com uma plataforma web de adoção e compra de animais, ao mesmo tempo que promove a atractividade da actividade de pastorícia e do subsequente aumento do leite de cabra indispensável para a produção do queijo DOP Rabaçal.

iHunt - Caça sem Morte

Um dispositivo electrónico de uma réplica de arma de caça furtiva para simular a morte de animais de caça.

Reabilitação de Edifícios para fins artísticos e criativos.

Ex: smARTES - Casa das Indústrias Criativas ou Residências artísticas.

MODELO DE PARTICIPAÇÃO / AVALIAÇÃO:

GAICE - Gabinete de Apoio à Inovação, Competitividade e Empreendedorismo

Estrutura dentro do Município responsável pela implementação de modelos e processos de inovação e empreendedorismo junto dos principais agentes/actores.

Fórum Participativo do Penela 2020

Processo de auscultação e envolvimento dos todos os agentes locais para a construção do plano estratégico do Município de Penela.

CASTELO BRANCO

Palavras-Chave: Valor; Cultura; Património

Com uma dinâmica empresarial e industrial estabelecida, o Município de Castelo Branco tem promovido a consolidação do seu contexto através da convergência entre inovação e industrialização, na criação de equipamentos e serviços de apoio (CEI e CATAA) ao surgimento de novos negócios. Paralelamente, tem desenvolvido uma actuação de dinamização do sector criativo e cultural, no relacionamento directo com os seus valores patrimoniais.

LINHAS DE ACÇÃO:

Criação de espaços de referência para a inovação e a criação de valor.

Destacam-se o Centro de Empresas Inovadoras e o Centro de Apoio Tecnológico Agro-Alimentar.

Centro de Criatividade

Projecto em fase de concepção, onde serão privilegiadas dinâmicas com vista ao desenvolvimento de indústrias criativas, nomeadamente na potenciação da cultura, moda, *design*, música, etc.

Criação de espaços de preservação e valorização do património

Desenvolvimento numa perspectiva de fruição cultural, potenciação do turismo e de criação de valor em sectores tradicionais, numa dinâmica de economia criativa.

Por exemplo: Bordado de Castelo Branco e Alfaiataria.

Forte aposta na oferta cultural

Promoção e dinamização do sector cultural como factor distintivo, e simultaneamente incubador para a produção cultural local.

ÁGUEDA

Palavras-Chave: Cidadania; Participação; Qualidade de Vida

O Município de Águeda define a sua filosofia de actuação na perspectiva da inovação, empreendedorismo, sustentabilidade, facilitação e modernidade, com recurso ao potencial que a tecnologia pode representar na simplificação de processos e no fomento da participação cívica de toda a comunidade, visando a obtenção de padrões distintivos de qualidade de vida.

LINHAS DE ACÇÃO:

Águeda - Human Smart City - AGUEDA LIVING LAB

Dinamização do AGUEDA LIVING LAB (ALL) na criação de um ambiente colaborativo que integre o cidadão e ele se sinta como parte ativa do processo de melhoria da qualidade de vida de todos.

O ALL tem como missão a promoção da inovação e o desenvolvimento de investigação em novas tecnologias, metodologias e aplicações de modo disponibilizar ao cidadão (crianças, jovens e adultos) ferramentas para desenvolver soluções urbanas que se direccionam à melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. A participação pública num ambiente de co-inovação é a peça fundamental de todo o processo.

EXEMPLOS DE PROJECTOS:

Eu Participo

Plataforma de participação pública com base geográfica (ainda que também possa ser utilizada sem essa base territorial) que permite apresentar críticas, sugestões ou reclamações, permitindo, ainda, a interação entre participantes;

A minha Terra

Uma APP que permite tirar fotos e enviar para o município com sugestões e/ou reclamações, georreferenciadas e que integrarão a base de dados do município e serão encaminhadas para os serviços competentes com base num *work-flow*.

FUNDÃO

Palavras-Chave: Abertura; Capacitação; Competitividade

O Município do Fundão tem fomentado a criação de redes para suprimento de falta de massa crítica e para criação de valor em domínios como inovação, capital, conhecimento, articulação entre o tecido empresarial e as universidades, escala supramunicipal e internacional, que substantivaram a constituição do Living Lab Cova da Beira. Assumindo pioneirismo na orientação de um território de baixa densidade para a economia do conhecimento, promove as condições favoráveis ao desenvolvimento de projectos de investigação aplicada, desenvolvimento e formação em sectores específicos: agroalimentar, turismo, polimentos, tecnologias da informação e robótica.

LINHAS DE ACÇÃO:

IUPEN - Incubadora Urbana Polinucleada de Empresas e Negócios

Assente num conceito modular e flexível, cuja estrutura de base está suportada por valências distintas, a Incubadora Urbana Polinucleada de Empresas e Negócios visa disponibilizar espaços de qualidade que possam constituir-se como fator diferenciador perante a procura, que garantam as condições adequadas à dinamização dos negócios e empresas que íntegra, numa convergência de diversas tipologias de valências num mesmo âmbito estratégico, com efeitos na promoção da criatividade e, ainda mais importante, na criação de novos negócios que se constroem nessa multidisciplinaridade.

Agroalimentar e Biotecnologia

Com a recente criação do Centro de Biotecnologia de Plantas da Beira Interior (CBPBI), promovido pelo Instituto Politécnico de Castelo Branco, em parceria com o Município do Fundão, iniciou-se uma estratégia local de desenvolvimento económico na área da Biotecnologia Vegetal, com a missão de desenvolver investigação de qualidade internacional e potenciar a atracção de iniciativas empresariais que possam contribuir para a criação de emprego e para o aumento da riqueza local.

A dinamização do sector Agroalimentar tem sido prosseguida assentando nas infraestruturas de Regadio e diversidade das características dos solos, que através de uma estratégia de Clube de Produtores, marca aglutinadora de uma estratégia promocional e de internacionalização, com resultados evidentes nos

ganhos de valor associados à produção e exploração de produtos endógenos de qualidade (cereja, castanha, mel, vinho, azeite, queijo, cogumelos silvestres e enchidos, entre outros).

Metalomecânica e polimentos

Criação de Centro de Formação Avançada na área do CNC e Polimentos, no sentido de assegurar às empresas deste *cluster* a oferta adequada às suas necessidades futuras, promovendo a formação e reconversão profissionais com competências para integrar as perspectivas de crescimento delimitadas para os próximos 10 anos.

Tecnologias de Informação e Indústrias Criativas

A cidade do Fundão consolidou uma aposta pioneira ao nível do posicionamento como destino para a instalação de empresas de base tecnológica, o que lhe permitiu atingir a dimensão crítica capaz de proporcionar um nível de competitividade muito significativo para a atração de investimentos associados a centros de serviços partilhados e de *nearshore*.

A disponibilização de instalações que cumprem as melhores normas técnicas e de segurança, através da refuncionalização de edifícios no centro de cidade; e o rápido acolhimento de colaboradores, mediante um pacote integrado que afirma a qualidade de vida, a redução de encargos e a plena vivência comunitária, garantindo o equilíbrio da carreira profissional com a vida pessoal, resultou na criação de um ecossistema favorável à atração de talento e ao desenvolvimento de ideias e negócios, o que tem reforçado a própria estrutura económica da cidade em torno de um verdadeiro *hub* tecnológico e criativo.

MODELO DE PARTICIPAÇÃO / AVALIAÇÃO:

Orçamento Participativo

Plataforma de participação e intervenção cívica dos cidadãos fazendo convergir as suas ideias e propostas num modelo aberto e transparente de governação, promovendo o seu envolvimento e estabelecendo ligação directa entre os cidadãos e a administração.

Concursos de Ideias

Promoção de iniciativas de concursos de ideias destinadas a solucionar problemas específicos, num espírito de abertura à comunidade e visando a dinamização da sua participação nos processos e os potenciais resultados que podem advir de um vincado sentido de pertença.

AVEIRO

Palavras-Chave: *Conhecimento; Smart Cities; Empreendedorismo*

O Município de Aveiro concretiza o seu foco de inovação na acção da sua Divisão de Desenvolvimento Económico e Empreendedorismo, no âmbito da qual se promovem projectos de incubação de empresas e de incentivo ao empreendedorismo, bem como de dinamização da transferência do conhecimento associado à Universidade de Aveiro para o tecido empresarial.

LINHAS DE ACÇÃO:

Inovação

Implementar projetos que garantam uma aproximação da investigação interdisciplinar da Universidade aos problemas e desafios reais da cidade e do tecido empresarial.

Cidades Inteligentes

Implementar sistemas de recolha e tratamento de dados de apoio à Gestão Municipal que permitam, igualmente: o desenvolvimento de projetos inovadores por empreendedores e empresas locais e prestar informação a residentes, visitantes e investidores.

Empreendedorismo

Desenvolvimento de políticas integradas de fomento e apoio ao empreendedorismo que tenham diferentes destinatários (Jovens, Professores, técnicos das associações locais, técnicos do município e demais agentes públicos, empreendedores, *startups*).

MODELO DE PARTICIPAÇÃO / AVALIAÇÃO:

Redes

Envolvimento, colaboração e/ou coordenação de diversas redes, tais como: Conselho de segurança, Conselho de educação ou Rede Social.

Participação

As reuniões de câmara ocorrem duas vezes por mês, sendo uma das sessões mensais de caráter público e com audiência pública, o que permite aos cidadãos participarem na discussão dos temas mais relevantes para o Município e apresentar os seus contributos e/ou preocupações.

A equipa de redação do documento convida as cidades participantes na Rede de Cidades Criativas a enriquecer esta secção com o seu caso de estudo.

CASOS INTERNACIONAIS

WAAG SOCIETY

(Amesterdão – Holanda)

Palavras-Chave: Co-criação, mercado

Laboratório de pesquisa sem fins lucrativos, prossegue como missão o trabalho interdisciplinar em metodologias Living Lab, apropriação de tecnologia, envolvimento dos cidadãos, inovação social, incubação e aceleração de projectos.

Com raízes na primeira comunidade online na Holanda – Cidade Digital, que teve como objectivo tornar a Internet disponível para o público, detêm um dos maiores e mais antigos Media Labs europeus actuando local, nacional e internacionalmente na estruturação de uma rede de indivíduos e organizações das comunidades científicas, artísticas e criativas.

LINHAS DE ACÇÃO:

Creative Research

Método experimental de pesquisa interdisciplinar onde os utilizadores finais detêm grande influência nos resultados de um processo de co-criação, que envolve os diversos grupos de interesse na definição de soluções tecnológicas que permitam aos indivíduos conectar-se na expressão, produção e partilha de conhecimento e informação. Tem permitido a implementação de projectos que contemplam de forma singular as necessidades tecnologias da sociedade.

Desenvolvimento centrado na(s) pessoa(s)

Atendendo às reais expectativas e necessidades dos grupos que constituem a comunidade, fomentam o cruzamento da arte, ciência e tecnologia para a capacitação da sociedade na facilitação de processos de inovação, congregando a realização de *workshops e brainstormings, prototipagem e demonstrações na incubação de produtos, onde se convocam eventos de disseminação e animação bem como a concepção de programas académicos específicos.*

AVALIAÇÃO/PARTICIPAÇÃO

Assente numa rede que reúne centros de desenvolvimento como o HUB, Open State ou Appsterdam, laboratórios de inovação como o Mediamatic.net, aceleradores como instituições *rockstart*, *bootcamp* e *de conhecimento*, para além da participação em redes alargadas ao território europeu (*Digital Social Innovation*, *Living Labs* e *Fab Labs*), define um modelo de parceria para a produção de protótipos que são posteriormente transferidos para o mercado na sua distribuição. Foram esses os casos do *Pilotus* (software de comunicação), *Storytable* (mesas multimédia para centros de cuidados a idosos), *Monstermedia* (media de aprendizagem alfabética), *7scenes* (software de localização de jogos e passeios), e *Culture Grid*.

NUMA

(Paris – França)

Palavras-Chave: **Empreendedorismo**

Tendo iniciado a sua actividade com a abertura do 1º espaço de cowork em França, a Numa reconverteu-se na primeira aceleradora de start-ups em território gaulês. Centralizando a inovação digital como meio de criação de valor económico e social, assenta num modelo de alta-performance e abertura e fomenta a cooperação entre as diversas tipologias de empreendedores na certeza de que a cooperação entre PMEs, corporações, start-ups, entidades públicas e a comunidade se traduz num crescimento equilibrado com benefícios mútuos.

LINHAS DE ACÇÃO:

Eventos comunitários

NUMA Engage - apoio na criação de conteúdos, formatos e logística para a organização de eventos para dinamização dos agentes envolvidos

Aceleração de startups

NUMA Sprint - programa de residência com a duração de quatro meses para aceleração as ideias de negócio

Programas de inovação para empresas

NUMA Shift - programa de um a quatro meses personalizado para as grandes empresas

NUMA Explore - *sandbox que vai dos três aos 6 meses*

AVALIAÇÃO/PARTICIPAÇÃO

Conta com o envolvimento de parceiros públicos e privados (cidade de Paris, a região circundante Ile de France, a gigante EDF, empresa de energia, o banco francês BNP Paribas, Orange, Google e a empresa de mobiliário de escritório Steelcase), que tem permitido a transição para um modelo em que mais de metade do seu orçamento é pago por patrocinadores privados, como a Google e receitas de projectos que fornece às empresas. Para além disso executa projectos de consultoria (para a Airbus, por exemplo) e obtém receitas por via de aluguer de espaços.

FORUM VIRIUM HELSINKI

(Helsínquia – Finlândia)

Palavras-Chave: **Smart City, Media, Conteúdos**

O Fórum Virium Helsinki cria serviços digitais competitivos para consumidores e clientes na Área Metropolitana de Helsínquia através da cooperação entre empresas, instituições públicas e cidadãos.

Tem como principais valores a co-criação aberta, o compromisso com os objectivos e a procura de inovações sistemáticas e radicais.

LINHAS DE ACÇÃO:

Cidades Inteligentes – desenvolvimento de serviços urbanos digitais que actuam na melhoria da vida e da mobilidade na cidade, que integra serviços assentes em dispositivos móveis que se tornam parte integrante do ambiente urbano.

Novos media – combinação de conteúdos com negócios e/ou tecnologias e novos modelos de serviço multicanal. Os utilizadores são tanto produtores como consumidores de serviços digitais, pelo que incorpora essa realidade no processo de concepção de novos serviços, contemplando componen-

tes inovadoras de *socialmedia* que garantam o envolvimento desses mesmos utilizadores.

Serviços de crescimento – apoio ao crescimento de empresas inovadoras e produtos e serviços escaláveis, através da mobilização de projectos de financiamento comunitário e como mediador entre empresas, especialistas e consultores.

Comunidades para a Inovação – processo de envolvimento e participação que mobiliza os actores num ecossistema de partilha de boas práticas, onde se testam e desenvolvem processos, métodos e instrumentos de inovação determinados pelas necessidades dos utilizadores.

AVALIAÇÃO/PARTICIPAÇÃO

A estrutura do Forum Virium Helsinki alberga um conjunto muito diversificado de agentes públicos e privados, de dimensão variável, que pretende ter como resultado a criação dinâmica de novos serviços públicos.

Responsável por uma vasta rede de pequenas e médias empresas do norte da Europa graças ao seu programa de crescimento, que ajudou a acrescentar mais 30 a 50 empresas por ano, espalhadas pelo mundo, desde 2006, e com um volume de negócios de 3,4 milhões de euros e 35 funcionários, o Forum Virium Helsinki está em constante crescimento. As aplicações criadas por si, crescem 15% ao ano, e o seu portfólio de projectos mais de 13 milhões por ano só na Finlândia, atingindo tudo isto um total de 51 milhões de euros.

O seu modelo de negócio está estruturado e tem financiamento nos seguintes moldes:

- Financiamento Público, 25%
- Financiamento de Projectos, 50%
- Comissões 20%
- Taxas dos Membros 5%

É membro do EIT ICT Labs e membro fundador da *European Network of Living Labs (ENoLL)*.

CITILAB

(Barcelona – Espanha)

Palavras-Chave: *Cidadania, Formação, Inovação Social*

A partir de uma ideia nascida em 1997, foi formalmente constituído em 2008 pela mão da Fundação para o Fomento para a Sociedade do Conhecimento, gerida pelo Município de Llobregat. Baseado maioritariamente no modelo do Living Lab, de parceria(s) entre entidades públicas e privadas, cidadãos, empresas, centros de investigação que se envolvem no processo de inovação, o seu desenvolvimento iniciou-se com a recuperação da fábrica de latas Suris de Llobregat, onde foi conservada a traça original do seu passado industrial, numa aposta que conseguiu reunir várias empresas, administrações, academias e negócios.

Mistura de centro de formação, de investigação e de incubadora para empresas e iniciativas sociais, o Citilab foi criado para ser um espaço de aprendizagem de como se usar a tecnologia, mas também um ponto de encontro entre o mundo físico e o mundo virtual, para a partilha de ideias e experiências inovadoras relacionadas com as novas redes sociais e tecnologias.

LINHAS DE ACÇÃO:

Inovação, Território e Cidadania – explora as possibilidades do design participativo nas várias dimensões da realidade territorial e urbana, criando novos métodos e ambientes digitais para testar as várias opções urbanas emergentes, integração de novos modelos de participação do cidadão na co-criação do design urbano e numa ampla rede de participação cívica.

Educação, Formação e Inovação – promoção de uma metodologia de exploração de novos caminhos e métodos pedagógicos e alternativas curriculares para o estudo e compreensão das atitudes, *skills* e *competências na área tecnológica e de inovação, num trabalho de introdução de novas capacidades de programação na área da tecnologia digital para uma educação para a inovação nos estabelecimentos escolares.*

New Social Media – desenvolvimento de novas formas de produção audiovisual e colaboração com o sector artístico e investigação das possibilidades de construção de conteúdos

colaborativos. Desenvolve trabalho na criação de conteúdo visual como ambiente propício à criação e partilha de conhecimento e na exploração de novas formas de conteúdos audiovisuais, documentários, narrativas com criação de conhecimento para os cidadãos.

Inovação na economia e na sociedade – promoção de novas formas de inovação no sector empresarial e social, superando o modelo económico de divisão entre os empreendedores e os empreendedores sociais através de processos colaborativos, avaliando o impacto de novas formas de cooperação em oportunidades pessoais, económicas e sociais. Desenvolvimento de modelos de avaliação do impacto dos modelos de Inovação social no terreno e de novas formas territoriais de inovação com incidência em questões de alterações demográficas e envelhecimento da sociedade.

Pesquisa, desenvolvimento e investigação em sistemas focados no utilizador - investigação social do impacto nos processos da inovação social e trabalho e investigação sob a metodologia Living Lab.

AVALIAÇÃO/PARTICIPAÇÃO

O Citilab, tem vindo a promover actividades como um centro para a inovação social e cívica, disseminando a sociedade do conhecimento usando basicamente as estratégias de *Design Thinking* e nos métodos de inovação criados com foco no utilizador, tendo como uma das suas características únicas a incorporação da vasta experiência de anos de trabalho de redes cívicas na Catalunha.

Organiza-se em torno da criação de cursos de formação que estão comprometidos com a criação de equipas e comunidades de suporte a cada projecto, combinando em si os vários momentos de investigação, desenvolvimento, inovação e conhecimento envolvendo variados e diferentes actores e em diferentes graus de acordo com o objectivo e o público-alvo (escolas, estudantes, funcionários públicos, universidades, empresas, especialistas, etc.).

As principais linhas de financiamento deste consórcio desdobram-se entre:

- Financiamento Público
- Ensino e cursos de Formação
- Organização de Actividades de Lazer
- Financiamentos e Prémios
- Conferências, Congressos e exposições
- Publicações e Investigações

BUDAfabriek

(Kortrijk – Bélgica)

Palavras-Chave: Design, Mercado, Co-criação

A cidade de Kortrijk centra a sua actuação nos domínios da inovação, da criatividade e do empreendedorismo na plataforma colaborativa Designregio Kortrijk, a partir da qual são desenvolvidos projectos que promovem a ligação entre empresas, designers, instituições de ensino e o espaço público, num espírito de abertura à iniciativa e à acção.

A partir da abrangência disciplinar do design, promove e desenvolve o reconhecimento da criatividade associada às actividades e identidade dos parceiros envolvidos e do próprio ecossistema regional, estando estrategicamente localizada num *hub* que congrega importantes agentes criativos, Buda-fabriek.

LINHAS DE ACÇÃO:

Comunicação

DesignX50 – publicação bienal de divulgação dos produtos e casos de inovação desenvolvidos na região, assente em boas práticas das empresas do contexto regional.

Kiosk & Vitrines – disponibilização mensal de dois espaços com localização central a uma empresa para apresentação dos seus produtos em colaboração com um designer.

Budalibre – programa de animação assente num espírito de *networking* e colaboração entre empreendedores, designers e estudantes.

Prototipagem e Desenvolvimento de Produto:

5X5 – 5 empresas da região têm a oportunidade de trabalhar durante um ano com uma dupla de designers (sénior + júnior) que seguem uma metodologia estabelecida para a criação de um novo produto em conjunto. Todos os aspectos relacionados com o desenvolvimento do produto são destacados e activados no programa. A maior parte dos custos do design é suportado pela plataforma, assim como o apoio a todo o processo criativo desde a ideia até à fase de comercialização. Todos os protótipos e esquemas integram a exposição bienal INTERIEUR.

Kortrijk Creates – processo de co-criação assente num processo de brainstorming colectivo em que todos, cidadãos e visitantes, poderão propor ideias de reforço da visibilidade desse posicionamento, das quais serão seleccionadas três, já em implementação por algumas empresas e designers e que serão apresentadas na paisagem urbana em Março de 2016.

BudaLab – Laboratório de Fabricação, “makerspace” que une amadores e especialistas de sectores diversos, à volta de ferramentas analógicas e digitais, para fomentar o cruzamento de conhecimento e a criação de sinergias / parcerias.

Capacitação e Aprendizagem

Inspiration Trip – missão anual que reúne políticos, empresários, arquitectos, designers a um destino para recolha de inspiração.

Summer School of Making – em parceria com a Howest (universidade), é anualmente promovida uma escola de verão internacional, onde estudantes e alumni e profissionais com bases criativas-técnicas desenvolvem em 10 dias temas de prototipagem, design, desenvolvimento e IoT através de workshops e open-labs.

Designers in Residence – a plataforma Designregio Kortrijk convida designers recém-licenciados de várias áreas disciplinares a candidatar-se a um programa de residências de 3 meses, em que 3 seleccionados trabalham em conjunto sobre o tema “Open Design para o Futuro”. O trabalho é desenvolvido na Budafabriek e Buda::lab, onde os designers criam, trabalham e residem, no centro de confluência dinâmica da comunidade de criativos, empresas, organizações culturais, estabelecimentos de ensino e utilizadores finais.

PROUD – apoia os designers a ter as infraestruturas, o conhecimento e a experiência adequados a um papel-chave na

inovação e melhoria da qualidade de vida das populações, dos negócios e dos serviços públicos da Europa, abordando o desenvolvimento transnacional de metodologias para a co-criação de serviços, produtos e processos que atendam a necessidades por satisfazer.

Financiado ao abrigo do Interreg **IV-B**, é um projecto que fomenta a cooperação transnacional em torno do co-desenho como processo em que todas as pessoas têm a capacidade de contribuir activamente para a sociedade, e nomeadamente na canalização do esforço colectivo para responder à formulação de um problema.

AVALIAÇÃO/PARTICIPAÇÃO

O envolvimento de 5 instituições-chave (administração, ensino superior e associações) nesta plataforma fomenta a facilitação de contactos e a operacionalização de projectos que congreguem pontos comuns de iniciativas avulsas, conferindo escala e dimensão crítica aos seus resultados e garantindo uma comunicação com o mercado e as reais necessidades da indústria e da comunidade.

A sua integração com a plataforma *Design Platform Flanders*, que congrega 8 organizações com grande influência em termos de design, à volta do objectivo estratégico de definição do design como meio essencial para a transformação da Flandres numa economia do conhecimento, criativa, competitiva, versátil e humana, permite o alargamento do âmbito da acção da Budafabriek no contributo para a afirmação da Flandres como região de referência mundial para o design.



3.

MODELO CONCEPTUAL DOS PLANOS MUNICIPAIS PARA A INOVAÇÃO

O presente capítulo pretende estabelecer as linhas orientadoras para a elaboração dos Planos Municipais para a Inovação. O objectivo da proposta de um modelo conceptual para a elaboração dos Planos Municipais para a Inovação é o de fornecer aos Municípios um guião sintético e claro sobre a metodologia mais adequada a adoptar e o esquema de documento mais apropriado a um Plano Municipal para a Inovação bem-sucedido.

Deste modo, a estrutura deste capítulo contempla as principais dimensões conceptuais que devem ser observadas na definição de um Plano Municipal para a Inovação, sobre as quais deve ser dinamizado um exercício de reflexão abrangente, no sentido de assegurar que a implementação da estratégia se encontra alinhada com os problemas identificados em cada contexto específico de intervenção e a eles visa atender.

Mais do que um conjunto de passos que visam resultados concretos, este Modelo Conceptual pretende identificar de forma objectiva as diversas componentes que podem con-

correr para a geração, activação e potenciação de inovação, numa perspectiva colaborativa, aberta e criativa, de modo a assegurar uma verdadeira incorporação das dimensões territoriais na formulação de soluções diferenciadas.

Desta forma, o modelo conceptual dos Planos Municipais para a Inovação é sistematizado em 6 capítulos:

1. **Ecosistema**, onde o Plano deve descrever os contextos geográficos, sociais, económicos do território, traçando um enquadramento geoestratégico do Município e um retrato ecossistema através de uma tripla análise SWOT do Território, Sociedade e Economia locais. Este capítulo debruça-se ainda sobre a abertura do ecossistema face à novidade e à inovação, procurando identificar oportunidades de parceria e de colaboração para a execução das acções.
2. **Criação de Valor**, onde se retrata o resultado do exercício do Plano dedicado à selecção de recursos para a diferenciação do Município que será a base para a definição do seu novo Posicionamento e da sua oferta de valor.
3. **Definição de Serviços**, apresentada num capítulo dedicado à descrição dos serviços a criar ou a redimensionar numa óptica de indução de inovação e criatividade municipais, apontando os parceiros a envolver e o impacto esperado de cada serviço.
4. **Plano de Acção**, onde é apresentado o conjunto de actividades e acções concretas do Plano Municipal para a Inovação. Tem em vista a implementação dos serviços propostos e a geração de novas dinâmicas inovadoras e criativas, capaz de alavancar sinergias colectivas de mudança para um paradigma de crescimento sustentável e inclusivo.
5. **Modelo de Governança**, onde são descritos os modelos de gestão e organização das equipas afectas à implementação dos serviços propostos, bem como o modelo de avaliação da prossecução do Plano, onde são apresentados os indicadores de medição de impacto e a sua relação com a exequibilidade do Plano.
6. **Modelo de Sustentabilidade**, apresentado na análise de *cashflow* e *plano de investimentos estimados a 5 anos*.

3.1

PERCEPÇÃO DO ECOSISTEMA

A definição de um Plano Municipal para a Inovação que responda a soluções concretas para os problemas identificados num contexto territorial, apenas poderá ser plenamente concretizada se tiver como ponto de partida uma leitura objectiva do ecossistema no qual se pretende induzir essa dinâmica.

A identificação e avaliação dos problemas, oportunidades e do próprio contexto objecto do Plano, deverá observar a plenitude das dimensões em que estes se manifestam, pelo que, similarmente, a concepção de soluções deverá assim convocar os elementos que, de forma integrada, possam concorrer para a consolidação da inovação como eixo estratégico de actuação.

Nesse sentido, deve garantir-se o estabelecimento de um diagnóstico completo que contemple uma análise sobre o Território, a forma como este se estrutura, os seus recursos, os sectores de actividade que o definem e sobre os quais assenta o seu desenvolvimento e os potenciais focos de diferenciação, inovação e criatividade.

Este processo deve também passar pela identificação dos actores que nesse território exercem a sua actividade e sobre ele exercem influência e que serão os agentes fundamentais de dinamização do Plano Municipal para a Inovação.

O processo de interacção destes actores com o território deve ser complementado com a percepção da leitura dos mesmos e dos cidadãos sobre a Inovação, isto é, é importante perceber *a priori* quais as expectativas e anseios da população sobre o processo criativo que se pretende dinamizar.

3.1.1 Território

A leitura que se possa fazer da forma como os valores económicos, naturais, culturais e sociais de um Território se encontram organizados e estabelecem entre si relações e/ou complementaridades e a imagem que desses valores têm os indivíduos e agentes, e a forma como com eles interagem, é o primeiro passo para a definição de um Plano Municipal para a Inovação.

É deste processo que os agentes dinamizadores estabelecem o mapa do que possam ser também os caminhos e limites que devem nortear a dinamização do ecossistema de inovação, na sua ligação com o contexto territorial e dele estritamente dependente.

Permitirá também estabelecer os pontos nodais de ligação com outros âmbitos sectoriais, temáticos e de cooperação, assim como os marcos de referência que conduzirão e alavancarão as diversas fases do processo.

Daqui resulta a identificação dos valores e domínios fundamentais que o Território deverá priorizar e pelos quais deverá desencadear a sua estratégia, assim como os agentes fundamentais a convocar para a fase inicial do processo.

Em suma, neste subcapítulo será descrito o ecossistema municipal através de duas abordagens: a definição do enquadramento geoestratégico do Município e uma análise de SWOT tripla: Território, Sociedade, Economia.

O enquadramento geoestratégico do Município deve ser descrito através de um enquadramento administrativo e geográfico do território municipal, as suas tendências demográficas actuais, as suas acessibilidades, capacidade económica, nomeadamente ao nível agrícola e industrial. Em termos de Planeamento, devem ser indicados os Instrumentos de Gestão Urbanística e Territorial em vigor, nomeadamente a eventual existência de Plano Regional 2020, Plano Estratégico da Comunidade Intermunicipal e outros, e qual o papel o Município no contexto de cada plano), bem como devem ser nomeados os principais centros urbanos polarizadores da região, se aplicável.

3.1.2 Actores

Um processo que pretende mobilizar de forma alargada o Território para uma causa que vinca uma mudança de paradigma, deve necessariamente convocar os agentes fundamentais que assegurem a representatividade das diversas dimensões do tecido social e económico e que podem desempenhar um papel activo na dinamização do ecossistema. É, assim, crucial identificar os agentes de liderança formal e informal da comunidade e promover o seu envolvimento e incorporação dos seus contributos.

Para além disso, pela preponderância que a sua acção pode desempenhar no desenvolvimento territorial, deve ser estabelecido igualmente um modelo de articulação com a Administração Central nos seus órgãos desconcentrados (que respeitem nomeadamente à saúde e ao emprego), com as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional, assim como redes temáticas e sectoriais relevantes, que possam capacitar a condução de um trabalho de desenvolvimento territorial alinhado com as prioridades nacionais de investimento.

Os municípios, no reforço das suas competências e domínios de intervenção, e enquanto elementos fundamentais na definição das políticas públicas que respeitam directamente à comunidade e aos indivíduos e agentes que a constituem, num perfil de proximidade e de mobilização do tecido socioeconómico detêm o poder fundamental de capacitar estrategicamente e moderar o processo de criação de um ecossistema de inovação.

As entidades do sistema científico e tecnológico congregam a vertente fundamental do conhecimento e da experimentação num contexto que pode decisivamente apresentar oportunidades de disrupção e que se podem vir a converter em factores de inovação transversais a todo o ecossistema ou transferíveis para agentes, ideias, projectos ou negócios específicos.

A existência de incubadoras e aceleradoras de empresas congrega o conhecimento e as competências que permitem assistir ao desenvolvimento de um espírito empreendedor alargado ao tecido empresarial e social da comunidade, apoiando e dinamizando a concretização de ideias e mode-

los de negócio, e representam grande potencial de impacto no rompimento de barreiras e transformação de mentalidades com resultados na robustez da actividade económica do território. Têm muitas vezes associadas oportunidades de desenvolvimento de negócios no sector tecnológico e das indústrias criativas, que por si dinamizam processos de inovação com efeitos que potencialmente podem ser transferíveis para a comunidade.

A existência de espaços de trabalho partilhado para onde se faz confluir o conhecimento e conhecimento de profissionais de diversas áreas de interesse potencia a comunicação e colaboração entre eles, muitas vezes originando novas ideias e projectos que de outra maneira não encontrariam as condições adequadas à sua concepção e desenvolvimento, num modelo de cooperação ágil e descomplicado. Também os laboratórios de fabricação digital disponibilizam à comunidade os meios e recursos fundamentais à prototipagem rápida e orientada para a inovação e empreendedorismo, e em que as competências se focam na investigação, desenvolvimento e realização de projectos, tanto individuais como empresariais. A sua natureza experimental e de abertura à comunidade configura uma importante fonte de factores de inovação passíveis de induzir dinâmicas relevantes no ecossistema.

Outros parceiros importantes como grupos informais de cidadãos, cidadãos com notoriedade, grupos de acção local, organizações não-governamentais, empresas e associações empresariais; agrupamentos de escolas, organismos oficiais como museus ou centros de cultura e associações de cidadãos ligadas à promoção das artes ou à dinamização do património e redes formais e informais de cooperação em que o Município se insere devem ser também avalizados e identificados de forma clara no Plano.

3.1.3 Abertura para a Inovação

Pretende-se neste subcapítulo apresentar um retrato do sentir da população e dos parceiros face à novidade e à inovação. A criatividade e a inovação implicam frequentemente uma disrupção com formas de estar e de fazer. Torna-se importante no momento de definição estratégica de um Plano para a Inovação entender quais os aliados e principais actores das acções do Plano. Esta aferição pode ser realizada através de inquéritos à população numa metodologia SWOT ou através da realização de acções colectivas de debate e troca de ideias sobre os caminhos possíveis para a ignição do processo e os serviços a implementar. É uma análise de crucial importância e que deve fundamentar, quer o processo de criação de valor, quer a definição dos serviços e das suas actividades a implementar através do Plano Municipal para a Inovação.

A implementação de métodos de auscultação aos cidadãos é fundamental para efectuar uma leitura objectiva dos reais problemas e necessidades da comunidade, na medida em que as suas ideias e contributos podem muitas vezes encerrar elementos decisivos para a criação de soluções desses mesmos problemas. A concretização da abertura dos processos de decisão pode contribuir para o reconhecimento da validade percebida aos contributos da comunidade e assim potenciar uma maior abrangência do leque de soluções disponíveis.

É importante detectar neste processo possíveis focos de bloqueio à inovação e à criatividade radicados na população e que podem apresentar-se sob diversas formas, nomeadamente na acomodação e passividade, rejeição da ameaça à estabilidade e ao status-quo, medo da crítica ou a habituação a certas normas e paradigmas.

3.2

CRIAÇÃO DE VALOR

A criação da proposta de valor do Plano Municipal para a Inovação tem em conta três aspectos distintos:

- Selecção dos recursos, onde se procura encontrar os recursos locais que constituem vantagens competitivas para o Município
- Diferenciação e o posicionamento, onde se enquadra a iniciativa do Plano Municipal de Inovação no seu contexto territorial e regional, nomeadamente nas suas opções estratégicas.
- Definição da oferta de valor, que consubstancia a proposta de valor do Plano Municipal da Inovação.

No que se refere à criação de valor, e aos ganhos que o processo representará para o ecossistema, os Planos Municipais para a Inovação dão-lhe suporte na identificação dos factores estratégicos de dinamização do processo e na definição da fase inicial de operacionalização que contribuirão para convocar uma mobilização alargada.

As orientações identificadas nesta secção pretendem concretizar um modelo aberto de operacionalização do Plano com um efeito de alavancagem que norteie a convergência de agentes e recursos em torno da diferenciação inovadora que se pretende concretizar no Território

3.2.1

Selecção de Recursos

O processo de selecção dos recursos a mobilizar para a constituição de um ecossistema de inovação encontra-se directamente relacionado com a capacidade colectiva do Território e de factores estratégicos, de infraestruturas e de articulação entre o sector público e privado.

O principal recurso que deverá ser aportado ao processo é o envolvimento global da comunidade, em que cada cidadão pode apresentar contributos de natureza criativa, cultural, científica, técnica e artística de elevado valor para a constituição de sistemas inovadores.



Do processo deste envolvimento resultará a identificação dos principais focos de dinamização de uma estratégia de indução da inovação, convocando nomeadamente factores como a tradição e identidade cultural; abertura a novas ideias e miscigenação; oferta de educação básica e superior; infraestruturas de I&D e o dinamismo empreendedor do tecido empresarial, institucional e cívico.

Com base no diagnóstico detalhado que este processo proporciona, será identificado um conjunto de tipologias de intervenção, determinado pelas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que se posicionam perante o território.

A análise e debate sobre as diversas questões identificadas, e a perspectiva que sobre elas pode ser conceptualizada através da intervenção cruzada entre os diversos tipos de agentes permitirá identificar o caminho que potencialmente representará resultados mais pertinentes na indução de inovação de forma transversal à comunidade.

É, assim, notório que a criação de valor depende substancialmente da definição dos recursos a envolver no processo de definição do Plano Municipal para a Inovação. A selecção de recursos deve estar orientada para os factores de competitividade do Concelho, capazes de gerar uma vantagem competitiva real e promissora face à oferta já existente. Esta secção parte dos recursos identificados no capítulo anterior que podem ser geradores de inovação e de valor, descrevendo:

- Agentes – dos actores elencados no capítulo anterior, os que podem constituir-se, e em que medida, como potenciais geradores de inovação;
- Recursos endógenos – que produtos ou serviços se pretendem alavancar com o Plano Municipal para a Inovação;
- Infraestruturas – descrever os espaços a afectar que serão também geradores de mais-valias criativas.

3.2.2 Diferenciação e Posicionamento

Neste subcapítulo, pretende-se apresentar a definição da Posicionamento Estratégico e da Especialização Inteligente do Município, descrevendo assim a Estratégia de Posicionamento, os Produtos e serviços a criar/potenciar nomeadamente através de *clusters*, *Living Labs*, centros de competências...) e a respectiva criação de valor expectável.

A concepção de um ecossistema de inovação deve obrigatoriamente ter em linha de conta a realidade específica do Território de intervenção e deve ser delineado e estabelecido a partir dessas mesmas singularidades, garantindo soluções especificamente concebidas de acordo com os problemas identificados.

O modo como um Território se posiciona como atractivo depende da forma como conta a sua história de forma a destacar-se dos seus “concorrentes”. Assim, o posicionamento que pautará a estratégia para a inovação deverá necessariamente considerar a definição de um posicionamento único assente em aspectos singulares do Território, como por exemplo:

- **Identidade** - A definição de um contexto atractivo pode contribuir decisivamente para captar e reter talento. Um território que se defina por uma identidade diferenciada, que se revista de uma história cativante, atrai decisivamente pessoas com talento. Esse fundamento identitário deve ser algo que inspire o orgulho dos seus residentes, que se possam rever numa cidade que se caracteriza por um espírito de efervescência, de que algo está a acontecer. Um território que inspire a inovação torna-se atraente para a comunidade em geral e fomenta o desenvolvimento da economia criativa.
- **Património** - A dinamização de um ecossistema de criatividade e inovação pode encontrar um contexto favorável num espaço que possibilite novas formas de utilização do património, que pode constituir por si oferta de espaços de suporte à economia criativa, num investimento de valorização da sua própria história que contribui para a sustentabilidade desses mesmos elementos patrimoniais e os convoca para a definição da sua “nova” identidade.

- **Eventos** - A realização de eventos é uma oportunidade de alto valor para a notoriedade de um território enquanto espaço de inovação, e que pode consolidar a sua afirmação e imputar dinâmicas muito significativas na alavancagem das restantes componentes.
- **Liderança** - Um território inovador tem a sua base nas pessoas. E para que nelas possa ser inculcido um espírito receptivo à mudança, os próprios agentes da governação devem assumir a reconfiguração do seu papel enquanto mediadores, organizadores, iniciadores e comunicadores. Tal deverá assentar numa liderança sólida, que possa representar uma visão, a capacidade de decisão estratégica e a orientação face ao risco.
- **Talento** - A capacidade de mobilização e captação de talento é um aspecto fundamental na afirmação de um território e da dinamização da sua criatividade. Nesse sentido, é de extrema relevância a definição das medidas de retenção do talento jovem e das famílias que fazem depender a sua residência, por exemplo, de factores como a existência de escolas com projectos educativos diferenciados, da existência de actividades extracurriculares, assim como de mobilização dos talentos individuais que podem estar presente na comunidade e aguardam um contexto favorável para se manifestar.
- **Contexto Empresarial** - A indução da inovação de forma transversal a um território depende da criação de um contexto favorável à iniciativa empreendedora, de apoio à criação de negócios, e da existência de equipamentos e políticas de suporte a essas iniciativas.
- **Urbanismo** - A dinamização das diversas componentes do ecossistema necessita de encontrar correspondência directa na capacidade de um mercado imobiliário residencial e comercial acessível e que concorre significativamente para o sucesso do posicionamento e política local/regional de inovação.

3.2.3 Proposta de Valor

Esta secção apresenta, de forma sucinta, o valor que o Plano Municipal para a Inovação procurará oferecer para potenciar os recursos seleccionados e de acordo com o posicionamento estratégico definido. A proposta de valor deve resultar de um entendimento entre o Município e os seus parceiros. Este subcapítulo é o corolário da definição da criação de valor dos serviços a implementar.

3.3

DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS

O Plano Municipal para a Inovação deve contemplar identificar o modelo em que os recursos serão utilizados pelo ecossistema no sentido de concretizar propostas específicas de resolução dos problemas identificados para os quais se possa convocar um conjunto alargado de áreas do conhecimento e de competências.

Com base no posicionamento que se pretende rever num ecossistema de inovação, importa transferir a intervenção do domínio estratégico para uma actuação operacional e de implementação. Nesse sentido se devem convocar as competências e conhecimentos disponíveis em todos os níveis de comunidade para um processo de co-criação, estabelecendo a ligação entre o diagnóstico, os problemas e necessidades e a concretização e implementação das soluções.

Frequentemente um erro na definição do problema conduz inevitavelmente ao fracasso da solução, numa conclusão que muita vez surge na fase final do projecto e que constitui afinal um novo problema.

O processo a desenvolver na fase de definição das ferramentas e instrumentos que actuarão na indução da inovação num território, deve garantir que não se confundem os sintomas com as causas dos problemas, pelo que deve contemplar uma linha de pensamento integrado e abrangente que convoque contributos alargados e diversos que possibilitem uma multiplicidade de leituras.

A condução deste processo deve convocar as diversas áreas do conhecimento, nomeadamente disciplinas como a Gestão, Economia, Sociologia, Arquitectura, Engenharia, Ensino, entre muitas outras, para que se possa operar a transferência do valor e significado que se atribui à definição de um ecossistema de inovação para a implementação das acções e serviços que conduzam à concretização da forma e função desse ecossistema.

Desta forma, a definição dos serviços a potenciar no contexto dos Planos Municipais para a Inovação é um ponto-chave no processo de Inovação que se pretende alavancar. Neste capítulo, pretende-se assim que, para cada serviço a criar, potenciar ou redimensionar, sejam descritos os serviços a criar ou potenciar no âmbito do Plano, os parceiros e infraestruturas alocados por serviço bem como o impacto esperado.

3.4

PLANO DE ACÇÃO

As fases anteriormente descritas no âmbito do processo de concepção dos Planos Municipais para a Inovação convergem na elaboração de um Plano de Acção, onde são apresentadas as propostas de acção que operam as diversas componentes do ecossistema, estabelecendo a ligação entre os recursos do Território e mobilizando os actores que possam sobre eles operar no sentido de induzir um espírito de inovação e criatividade. Essas acções deverão integrar na sua génese um princípio de envolvimento da comunidade alargada de utilizadores finais e evidenciar os factores necessários e decisivos à sua implementação.

O Plano de Acção deve assegurar a identificação clara das medidas tangíveis e objectivas que dão resposta à estratégia definida para o Território, para a sua identidade, objectivos e expectativas, na medida em que a singularidade dos resultados que conseguirá obter é indissociável da singularidade das suas condições específicas e potenciais.

4.1.1

Serviços

Os serviços são a materialização da visão do Plano Municipal para a Inovação. Nesta secção devem ser descritas as actividades a desenvolver em casa serviço e a sua fundamentação.

4.1.2

Comunidade

O passo fundamental para o sucesso do Plano de Acção será assegurar que ao mesmo está associado um processo de comunicação que possa transmitir aos parceiros e à comunidade, em contínuo, a forma como um processo de dinamização da inovação pode contribuir para a valorização do seu território, da sua cidade, do seu bairro e, no fim, contribuir para a melhoria da sua qualidade de vida.

Este envolvimento da comunidade e dos parceiros necessita assim, além de visão estratégica, também de um Plano de Comunicação que tenha em linha de conta criação de dinâmicas culturais, eventos sobre temáticas específicas, a definição de programas de formação em áreas de inovação e empreendedorismo, assim como na vertente de competências tecnológicas, encontros de *developers*, *encontros de debate cívico*...

4.1.3 Redes

A existência de redes de parceiras revela-se crucial para a operacionalização dos serviços propostos. Deste modo, nesta secção devem ser descritos os Parceiros-Chave e as Redes regionais, transregionais, nacionais e internacionais a integrar ou activar para a implementação e operacionalização de cada um dos serviços.

4.1.4 Faseamento

A execução das actividades de implementação e acção dos serviços, deve obedecer a um planeamento das acções a cinco anos com metas temporais e descrição dos parceiros implicados em cada uma das acções.

3.5

MODELO DE GOVERNANÇA

O Plano de Acção encontra a sua operacionalização e sustentabilidade associada ao modelo de governança do Plano Municipal para a Inovação, que deve necessariamente ser definido no âmbito da estratégia para a inovação, sendo também esta uma fase cujo resultado e formato é necessariamente definido pelas especificidades do contexto territorial de intervenção.

O sucesso de uma estratégia de inovação, de definição de um ecossistema territorial para a criatividade, depende directamente deste modelo e o modo como for construído desde a fase inicial, ainda que a aprendizagem inerente ao próprio processo de implementação possa permitir incorporar *inputs* no sentido da sua maior robustez.

Um Modelo de Governança sólido e que vise ser sustentável a médio e longo prazo tem obrigatoriamente que envolver a administração, as empresas e empreendedores, as associações cívicas e entidades sem fins lucrativos, garantindo uma representação ampla da comunidade.

O estabelecimento de laços de relação e envolvimento entre estes agentes capacita o território para uma resposta adequada aos seus desafios. Este envolvimento amplo estabelece um perfil de estabilidade que permite manter um rumo claro na prossecução da estratégia e garante maior resiliência a alterações na estrutura de parceiros, como as que possam resultar de alterações ao nível da administração e coordenação de elementos integrantes do sistema.

A natureza pioneira das acções que possam ser contempladas no Plano de Acção e até por este possam ser desencadeadas, obrigado a que se imponha a este modelo de governança o perfil de abertura transversal à própria estratégia.

Um processo de conhecimento e de criatividade aplicado à criação de soluções é iterativo, assente em aproximações, tentativa e erro. A governança estratégica deve assegurar para si própria a capacidade de evoluir e se ajustar de acordo com a avaliação que se faça da implementação da estratégia, do feedback do próprio ecossistema, no sentido de assegurar o cumprimento da visão e prosseguir os resultados desejados pela comunidade de indivíduos e agentes.

3.5.1 Modelo de gestão e organização

O processo de definição do Plano Municipal para a Inovação deve integrar a natureza de cooperação necessária à efectivação das suas acções e à definição das plataformas que o ecossistema deva integrar que representem potenciais ganho no sentido da sua capacitação e do território.

A natureza experimental de um processo de inovação, e de indução de um espírito de inovação e criatividade de forma transversal a um território, deve contemplar igualmente uma natureza experimental na formatação de modelos de parceria e cooperação que permitam concretizar acções que não encontram no passado um referencial de execução.

Assim deve potenciar-se o cruzamento e ligação de várias dimensões de parceria, privilegiando a integração em redes temáticas e sectoriais (regionais, nacionais e internacionais) que possam garantir algum *input*, até ao nível de benchmarking e boas-práticas, para os processos concretos que se estejam ou se pretendam desenvolver.

Deste modo, esta secção do Plano deve descrever o mecanismo de liderança e operacionalidade do Plano, bem como as equipas envolvidas e a responsabilidade dos agentes.

3.5.2 Envolvimento dos parceiros

Para garantir que são dinamizados os melhores resultados destes processos de cooperação e que deles se retira uma mais-valia efectiva, deve assegurar-se que o ecossistema integra agentes com a capacidade de integrar essas parcerias com um perfil de mediação e de interface que permita operar a interacção entre os diversos temas e sectores que possam estar em causa.

De qualquer forma, e ainda que as redes possam integrar o ecossistema e conceder acesso a outras fontes de conhecimento e de meios e recursos, e representar uma capacitação

do território, é em todos os momentos fundamental garantir que o verdadeiro suporte do ecossistema seja a rede de agentes fundamentais que congrega e que assumem a responsabilidade pelo processo da sua implementação e nela esteja presente uma estratégia colaborativa para a inovação.

A definição do Modelo de Parcerias e envolvimento dos parceiros deve passar pelos itens:

- I&D – instituições de ensino e investigação;
- Redes – sectoriais, regionais e transregionais;
- Financiamento – sector bancário e sociedade civil
- Articulação entre parceiros

3.5.3 Mecanismos de Acompanhamento e Avaliação

O processo de dinamização da inovação e de criatividade num ecossistema territorial tem o seu sucesso subjacente ao modelo de avaliação que sobre ele se consiga estabelecer. A medição do progresso e do sucesso, a avaliação comparativa entre o cenário de partida e a realidade no ponto de chegada, e os ajustes que se revelem necessários efectuar à estratégia ou ao Plano de Acção, depende da persistência e do grau de objectividade que se consiga aportar à definição dos indicadores de realização e de resultados.

Esta é uma fase que deve ser conduzida em estrita consonância com o plano delineado e que depende da singularidade do contexto constituído em conjunto pelo território, actores, modelo de governança e pela própria estratégia.

Dada a enorme variedade de domínios que poderão contemplar, vinculados com as acções que possam ser definidas em cada contexto (podendo ir desde o número de *start-ups* criadas, número de patentes registadas, postos de trabalho criados, nível de satisfação dos habitantes, entre muitos outros), os indicadores definidos deverão permitir não só a medição de resultados a médio e longo prazo mas devem permitir a monitorização do desempenho estratégico e o grau de cumprimento de objectivos em momentos de avaliação intermédia.

O princípio da transparência associado aos processos de decisão contribui decisivamente para o envolvimento e apropriação por parte dos indivíduos e agentes na medida em que o envolvimento e co-responsabilização que se promove potencia a recolha de contributos válidos e alinhados com a estratégia do ecossistema, em que cada um dos elementos que o integra se revê como accountable.

Este subcapítulo deve apresentar a descrição dos mecanismos de acompanhamento e avaliação de desempenho e implementação do Plano a 5 anos, sendo elencados os indicadores propostos, nomeadamente Indicadores de cumprimento das metas do Plano, Indicadores de Impacto Económico, Impacto Social, Impacto Urbano e Indicadores de Satisfação e Participação Urbana. Todos os indicadores devem ser apresentados numa Tabela de Avaliação de Impacto, com as seguintes entradas:

- Nome do Indicador
- Descrição do Indicador
- Frequência de aferição
- Forma de aferição
- Responsabilidade pela aferição

3.6

MODELO DE SUSTENTABILIDADE

O último capítulo do Plano Municipal para a Inovação é dedicado à descrição do Modelo de Sustentabilidade proposto para servir de base a toda a estratégia de inovação a implementar. É dividido em dois subcapítulos dedicados, um à descrição dos recursos a afectar à prossecução do Plano, e outro à apresentação do *cashflow* e plano de investimentos estimados a 5 anos.

3.6.1

Recursos a afectar

A sustentabilidade do Plano Municipal para a Inovação depende de um conjunto de factores que devem ser assegurados e partilhados pelos agentes responsáveis pela liderança:

- Relação entre os parceiros, no reconhecimento democrático das competências específicas de cada um e do seu contributo individual;
- Envolvimento em todas as fases, desde o primeiro momento de diagnóstico;
- Planeamento estratégico, através da construção de visões partilhadas, consensos e sinergias.
- Compromisso na garantia de condições de transparência, legalidade, pro-eficiência administrativa e organizacional.

Da conjugação destes elementos deve ser determinado o modelo efectivo de gestão e coordenação (sob a natureza de consórcio – formal ou informal, ou sob a forma de uma órgãos de gestão e coordenação, a que possam estar associados outros modelos de organização com a finalidade de prestar acompanhamento e poder conduzir e monitorizar o desempenho e avaliação) que determine a condução estratégica do ecossistema de inovação.

No entanto, do mesmo nível de importância é a selecção e o modelo de constituição das equipas técnicas que venham a intervir e a ser responsáveis pela operacionalização, onde



importa assegurar um perfil multidisciplinar de conhecimento e competências que permita lidar com as diversas dimensões da realidade dos territórios, tenham garantida abertura de espírito para lidar com questões que visam romper com o estado das coisas e que possam deter um suficiente grau de autonomia e poder de decisão no sentido de agilizar a evolução e a dinamização do ecossistema.

A estes recursos técnicos devem ser asseguradas as condições necessárias à sua estabilidade (a flutuação de equipas pode levar a uma dispersão da estratégia e condicionar a sua execução) e à dedicação, em modelos variáveis, que garanta o seu acompanhamento em permanência.

Assim deverão estar reunidas as condições para mobilizar a plenitude dos recursos disponíveis no território e que são o seu foco de desenvolvimento sobre os quais se vai pretende operar acções inovadoras. A representatividade que se consiga conferir ao modelo de governança permite incorporar a matéria-prima do território, o seu património, a sua cultura e a sua identidade, e aqui representar a sociedade de forma ampla e agregadora.

Este subcapítulo deve assim descrever as infraestruturas a alocar e a refuncionalizar, os custos associados à implementação dos serviços, nomeadamente custos de operacionalização, recursos humanos, etc.. bem como os mecanismos de financiamento.

3.6.2 Sustentabilidade

Esta secção descreve o modelo de sustentabilidade do Plano Municipal para a Inovação, procurando estabelecer à partida um plano de investimentos para o período do Plano, isto é, 5 anos. Por outro lado, procura-se reforçar a vertente sustentável do Plano através da apresentação de um *cashflow* onde, além das despesas a incorrer para o Município, se fundamenta quais são as novas fontes de receita resultantes do Plano.



4.

CONCLUSÕES

Este trabalho pretendeu demonstrar como a Inovação e a Criatividade aplicadas aos contextos urbanos – baseados em territórios de alta ou baixa densidade – se manifestam como a chave para a saída do definhamento social e económico desses mesmos contextos.

O exercício de conceptualização apresentado neste documento representa um grande desafio para a equipa de trabalho e, no nosso entender, também para todas as vilas e cidades envolvidas na Rede de Cidades Criativas.

Ao passo que se assume a inovação e a criatividade como ferramentas fundamentais para o desenvolvimento social e económico dos territórios, apercebemo-nos também dos enormes desafios que o nosso país enfrenta ainda na actualidade para se converter numa economia orientada para o conhecimento.

A criação de ferramentas que permitam um desenvolvimento sustentável e uma concentração de esforços na prosperidade e no bem-estar das populações, procurando uma competitividade alicerçada na colaboração entre as pessoas muitas vezes contrastante com a competitividade medida em termos meramente económicos, é um exercício altamente complexo e exigente. A conceptualização do Plano Municipal para a Inovação procurou respeitar essa complexidade e afirmar os Planos para a Inovação como ferramentas em si mesmas inovadoras, capazes de promover novas soluções para as vilas e cidades do país.

Este trabalho pretendeu demonstrar como a Inovação e a Criatividade aplicadas aos contextos urbanos – baseados em territórios de alta ou baixa densidade – se manifestam como a chave para a saída do definhamento social e económico desses mesmos contextos.

Qualquer cidade, vila ou aldeia, por mais pequena, isolada ou indiferente que seja pode ser criativa e inovadora, assim



entenda e assuma os seus problemas de forma colectiva e num contexto positivo, alavancando o potencial do seu capital humano, territorial e patrimonial. Quando é possível envolver as pessoas e levá-las a acreditar nas suas próprias potencialidades, torna-se possível alterar o status quo, acionando a imaginação colectiva e animando o sentir colectivo e pertença agregadora.

O sector público, personificado nos Municípios, assume neste processo um papel primordial de liderança, alavancagem, agremiação e potenciação, sendo para tal fundamental a sua adesão aos paradigmas do Governo Aberto – aquele que quer ouvir as pessoas e que se deixa ouvir por elas, que é transparente nas suas acções e decisões e que pratica uma inovação inclusiva.

Este documento apresenta, pois, uma primeira versão do resultado de um trabalho árduo de pesquisa bibliográfica, de procura de casos de sucesso e de referência, mas sobretudo de muitas discussões com decisores políticos, pensadores do território, fazedores de inovação e pessoas preocupadas com a criação de novas soluções para os desafios do país.

São diversos os desafios que se nos avizinham, desde a mudança de mentalidade de decisores políticos e da própria população, à necessidade de criação de ambientes colaborativos dentro de cada concelho, mas e talvez até sobretudo, entre representantes e forças vivas de concelhos que, vivendo em sinergia, terão mais a ganhar do que se se centrarem numa concorrência à microescala que se limita não raramente a destruir valor.

A Rede de Cidades Criativas, como motor da inovação e da implementação dos Planos Municipais para a Inovação, será certamente um primeiro passo no sentido de alterar essa mentalidade.

A criação de uma rede que se afirma como geradora de pontos de interconexão e de pontes de colaboração entre Municípios e os seus territórios, centrada na partilha de experiências e de conhecimento, na exploração sinérgica dos recursos de cada território e na promoção de formas inovadoras de responder aos desafios de cada território, respeitando as suas especificidades, estabelece um caminho de sustentabilidade e de afirmação institucional desse intento de mudança.

No entender da equipa de redacção deste documento, a parte mais interessante inicia-se agora, com o lançamento da discussão sobre o modelo conceptual proposto para os planos e com o convite a todos para comentar e trazer sugestões que enriqueçam o trabalho já desenvolvido.

Fica o convite.

BIBLIOGRAFIA

ALBUQUURQUE, Luísa Arroz; 29 e 30 novembro 2006; Cidades e criatividade: o desafio das políticas culturais municipais; Escola Superior de Educação de Leiria; Instituto Politécnico de Leiria;

BERRY, Francis S.; Innovation in Public Management: The Adoption of State Strategic Planning, Florida State University

BÓIA, Manuel João, CONCEIÇÃO, Pedro; HEITOR, Manuel, BEIRA, Eduardo; Agosto 2014; Mapear Conhecimento e Inovação em Portugal: uma proposta para um sistema de indicadores e um programa de observação; Relatório Final;

CAVACO, Cristina, VILARES, Elisa, ROSA, Fernando, TAVARES, Margarida, MAGALHÃES, ESTEVES, Nuno; Abril 2015; Cidades Sustentáveis 2020; Anexo I – Diagnóstico territorial; Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia;

CITY OF SIDNEY 2030; March 2013; Creative City; Cultural Policy Discussion Paper;

COOKE, P., LAZZARETTI, E. Luciana; Creative cities, cultural clusters and local economic development;

DE CARVALHO, Joana Manteigueiro; Outubro 2011; Dinâmicas culturais como detonantes do desenvolvimento local; Proposta para a cidade da Covilhã; Covilhã; Universidade da Beira Interior;

Direção-Geral de Estatística da Educação e Ciência; Outubro 2014; Sumários Estatísticos CIS 2012; Inquérito Comunitário à Inovação;

DOS SANTOS, Lilian Cristina Bezerra; 2012; Determinantes da inovação em Portugal: uma análise microeconómica com especial enfoque no setor dos serviços; Faculdade de Economia da Universidade do Porto;

FLORIDA, Richard, TINAGLI Irene; February 2004; Europe in the creative age; Demos;

FLORIDA, Richard; 2002; The Rise of the Creative Class...and how it's transforming work, leisure, community & everyday life; Basics of sustainable development; Urban Geography, Sociology and Governance;

FLORIDA, Richard; Cities and the Creative Class;

EUROPEAN UNION, February 2013; Guide of Social Innovation;

GUPTA, Praven; Outubro 2011; Inovação & Empreendedorismo; Newsletter N.º22; Vida Económica; Grupo Editorial;

HOWKINS, Jonh; 2007; Enhancing creativity;

LAUNDRY, Charles, BIANCHINI Franco; The creative city; London; Demos;

LAUNDRY, Charles; Cidade Criativa: a história de um conceito;

MADUREIRA, Livia, GAMITO, Teresa M., FERREIRA, Dora; PORTELA, José; Novembro 2013; Inovação em Portugal Rural - Detetar, medir e valorizar; Portugal rural; Cascais; Principia;

MARTINS, Natalino; 26/03/07; Innovation Hub: Instrumento de revitalização e criatividade urbanas para a competitividade e a sustentabilidade; Oeiras; Departamento de Prospectiva e Planeamento MAOTDR;

OCDE, Manual de Frascati 2015; Diretrizes para Coleta de Dados e Relatório de Investigação e Desenvolvimento Experimental;

OCDE e EUROSTAT; Manual de Oslo, 2005; Guidelines for collecting and interpreting innovation data;

MAZZUCATO, Mariana; The Entrepreneurial State; Debunking Public vs. Private; Anthem Press;

REIS, Ana Carla Fonseca; Cidades criativas, turismo cultural e regeneração;

REIS, Ana Carolina Fonseca, KAGEYAMA, Peter; 2011; Cidades Criativas – Perspectivas; São Paulo; Garimpo de Soluções;

SANTOS, Joana Filipa Ferreira; As cidades criativas como modelo dinamizador do destino turístico; Instituto Politécnico de Tomar; Escola Superior de Gestão de Tomar;

SELADA, C., CUNHA, I. e TOMAZ, E., 2011. Creative - Based strategies in small cities: A case study approach; REDIGE (Revista de Desing, Inovação e Gestão Estratégica); Vol. 2; Nº 02, pp.79-106;

Smart Cities Portugal; Smart Cities Portugal Roadmap;

VILARES, Elisa; Outubro 2010; Sistema Nacional de Indicadores e Dados-base sobre o Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano; Análise exploratória de sistemas de indicadores como instrumentos na avaliação de políticas públicas; Lisboa; Direção-Geral de Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano;





bag⁺innovation

Rua da Misericórdia ,15
6230 Fundão

mail@bag.co.pt

www.bag.co.pt



FEVEREIRO DE 2016