

PROGRAMA ESTRATÉGICO DA  
**REDE DE CIDADES CRIATIVAS**



rede de  
**CIDADES CRIATIVAS**

CONCEITO E ABORDAGEM	02
A FRAGILIDADE DE ALGUNS MITOS	05
UMA REDE DE CIDADES CRIATIVAS	07
STRATEGY-MAKING E METAS COMUNS	12
A CRIATIVIDADE COMO CAMINHO PARA A INOVAÇÃO TERRITORIAL	17
PLATAFORMAS DE INOVAÇÃO DA REDE	23
AS PLATAFORMAS DE INOVAÇÃO	25
PLATAFORMA #1 - Educação para a Criatividade e Inovação	28
PLATAFORMA #2 - Empreendedorismo e Investimento de base criativa	35
PLATAFORMA #3 - Convergência Criativa	44
PLATAFORMA #4 - Liderança Criativa	49
PLATAFORMA #5 - Talento e Criatividade	60
PLATAFORMA #6 - Participação Pública	67
MODELO DE GOVERNAÇÃO	71
PLATAFORMA DIGITAL	75
CONSIDERAÇÕES FINAIS	77

# CONCEITO E ABORDAGEM

O desenvolvimento de uma Rede de Cidades Criativas não pretende apenas listar um conjunto de intervenções município a município, mas criar uma verdadeira plataforma de inovação alargada territorialmente, cujas premissas abram novas perspectivas na construção das políticas locais e nas políticas públicas, capazes de serem generalizadas no *mainstream*.

De uma forma prática pretende-se identificar e descrever o quadro de nascimento e crescimento de uma Rede de Cidades Criativas que deverá articular-se formando uma nova realidade autárquica, não formal, mas feita a partir de critérios de especialização inteligente e gerida como uma plataforma comum, beneficiária do quadro S3, e que, ela própria, traga novas abor-

dagens ao universo da governação, como discutiremos adiante.

Daremos especial atenção para que estes conjuntos urbanos de identidade, dimensão e posicionamento geográficos tão distintos possam introduzir novas formas de construir as políticas. As comunidades que criam e inovam devem ser identificadas e estudadas internamente, caso a caso, por cada município e este enfoque deverá abrir caminho para uma ampliação permanente e consistente desse chamado sector criativo.

Ou seja, é importante saber identificar não só os sectores, como os actores que já estão dentro da estratégia de inovação e de criação. Na prática, identificar os *players* da mudança e de transformação no

território, seja por que criam riqueza, ou porque lideram novos campos com potencial sócio-económico. É também fundamental trazer para dentro desse sector novos actores e novos protagonistas. Se quisermos, devemos construir um modelo em que uma estratégia de criatividade e de inovação para cada cidade se possa fazer a partir de uma *cloud* criativa, que traz, cada vez mais, elementos de uma comunidade até aí dispersa e demasiado segmentada.

Até chegarmos à constituição desta rede, foi fundamental perceber algumas novas realidades, resultando de análises empíricas nos últimos anos em Portugal, tais como:

i) A criatividade é um excelente

social e até política; ii) Os territórios, independentemente da sua dimensão, tornam-se mais competitivos disputando a chamada classe criativa, pois esta é cada vez mais exigente com a qualificação do território, colocando ênfase na resposta integrada a quatro simples necessidades do Ser Humano: trabalhar, viver, conhecer e divertir-se. A simplicidade de conseguir responder bem a estas quatro necessidades é apenas aparente, pois a complexidade na articulação de políticas é mais elevada do que parece.

**Hoje, ninguém quer ser um dormitório, nem um local só de trabalho, despido de qualquer dimensão de lazer, ou de conhecimento.**

O “racional” das indústrias criativas

# A FRAGILIDADE DE ALGUNS MITOS

e das cidades criativas está pejado de ideias feitas e casos de estudo. No meio de tanta perspectiva e opinião identificámos alguns mitos que nos parecem importantes de referir neste contexto:

- i) Não só as megacidades têm ameadas para atrair a classe criativa.
- ii) Depois, o equívoco entre indústrias culturais e indústrias criativas, sendo que a cultura é uma indústria criativa, mas não a monopoliza.
- iii) Terceiro, a maior atenção dada ao capital humano, as *human solutions*, como dizem os finlandeses, numa reacção à exagerada panaceia tecnológica das últimas décadas.
- iv) Sendo a Criatividade uma forma de inteligência, esta deve ser universal e ser disseminada por todos, das escolas às empresas.

O choque criativo e a criação de âncoras: grandes eventos e fortes investimentos norteados pela criatividade. Nos territórios que mais se destacaram e, na crise actual, vimos chegar dezenas de empresas a incubadoras e a parques de ciência e tecnologia. Nalguns dos locais da rede, centenas de jovens estão já envolvidos em estruturas de apoio e em plataformas de *co-working*. Programas sociais já demonstram muita convergência entre inovação e tradição, constituindo-se como exemplos de como se pode fazer um mix etário de profissões, abrindo caminho a um sistema criativo.

Por último, e sem haver qualquer metodologia instalada, o reconhecimento público de alguns territó-

rios tem-se confundido com uma pegada criativa, o que não deixa de fortalecer a cultura dos resultados, demonstrando que é fundamental medir as “emissões criativas” e, acima de tudo, que o futuro se faz de um conjunto de pequenos passos, que estão ao alcance de todos. Hoje, mais do que dimensão territorial, o mais importante é conseguir activar o maior número de neurónios e introduzir, por esta via, maior participação no fomento económico e social a partir das políticas locais, provocando um aumento de empregos e de criação empresarial, estimulando as novas gerações e fortalecendo o *branding* territorial.

UMA REDE

DE

**CIDADES CRIATIVAS**

A rede é um passo natural entre cidades, vilas e territórios que têm trabalhado a agenda da criatividade e inovação. Os parceiros da rede são hoje espaços e comunidades de baixa densidade populacional, mas de grande Capacidade de Inovação privada e pública. São exemplos de resiliência em contextos jurídicos, burocráticos e económicos bastante difíceis. Talvez por isso a Criatividade e Inovação sejam recursos tão fundamentais nas suas estratégias de desenvolvimento. Com esses recursos bem aplicados, vêm pessoas, empresas e projectos que se diluem na sociedade local, mas que também a transformam.

Estes locais padecem da mesma carência do País: falta de massa crítica. Entenda-se por massa crítica, talento, competências, ferramentas

de inovação, acesso a mercados... em resumo, escala. E estar na fronteira de uma agenda desta natureza implica que, todos os dias, se pense, se interrogue, se estude e execute, pois o Mundo não pára.

Chegados a este ponto, estes territórios têm algumas opções bastante evidentes pela frente: i) mantêm uma linha de desenvolvimento assente na capacidade internalizada das suas organizações e comunidade; ii) ou abrem as suas estratégias a participações e cooperações externas ao seu território e organização, numa lógica de partilha de experiências e criação de sinergias úteis. Com esta rede, acreditamos que a opção não se faz em oposição, mas numa complementaridade, em que se enriquecem mutuamente.

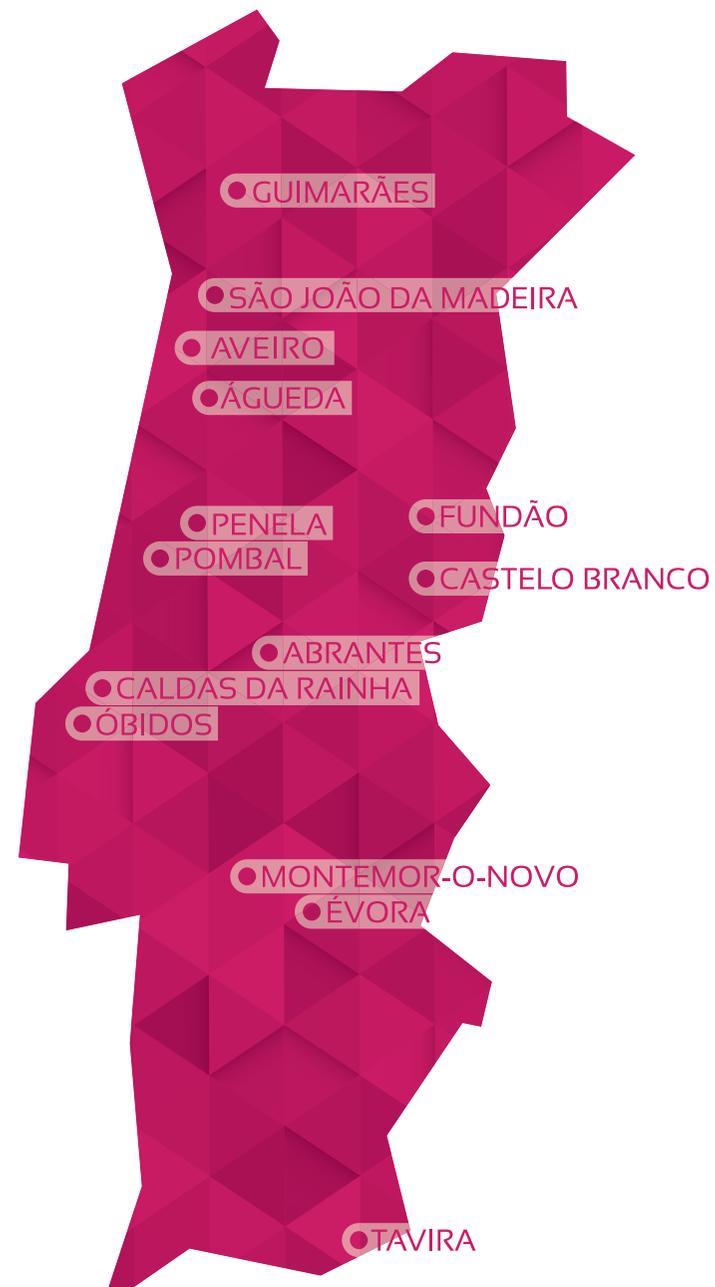
Nesse sentido, esta rede foi estruturada com alguns princípios muito particulares, até mesmo peculiares, que nascem do conhecimento profundo da nossa realidade geográfica e administrativa, de uma certa competição entre municípios e de uma constatação: em Portugal alguns concelhos de maior dimensão assumiram a dianteira em projectos que fazem da criatividade e inovação a sua matriz. E fazem-no com capacidade e resultados. O atrevimento desta intromissão em agendas, até então, muito urbanas, ou metropolitanas, é, por vezes, conflituante com as cidades vizinhas de maior dimensão.

Há um propósito claro, nesta rede, de colocar em cooperação municípios vizinhos, com o objetivo que isso gere mais valor aos projectos de ambos os locais. Esta visão é testemunhada pela experiência que os autores deste plano já

possuem com redes anteriores, onde ficou sempre patente que era mais fácil para os municípios trabalharem com outros mais distantes, do que com os parceiros do lado! Na sequência destas premissas, a constituição da rede teve, então, no seu seio, a seguinte metodologia:

- a) Que os parceiros tenham histórico de projetos, investigação e ação na economia criativa e inovação pública e territorial;
- b) Distribuição geográfica equilibrada pelo território nacional;
- c) Sempre que possível harmonizar cooperações entre municípios de maior e menor dimensão com proximidade geográfica, criando alguns corredores com dois municípios contíguos.
- d) Equilíbrio quanto às representações políticas presentes na rede;
- e) Predisposição dos parceiros para partilha e cooperação efetiva;

Com base nestes princípios, apesar do interesse de muitos outros municípios, a rede, presentemente, é composta pelos seguintes parceiros:



Após um conjunto de reuniões preparatórias, todos os municípios acordaram num conjunto de eixos, que passamos a designar de plataformas de inovação, que garantem transversalidade de actuação e uma abordagem mais holística ao território. Nesse acordo, temos desde a educação ao empreendedorismo, das lideranças à prestação de resultados e a questão da convergência criativa, enquanto processo de socialização da criatividade e inovação. A desenvolver no plano estratégico fica de que forma deve esta rede de cerca de 580 mil pessoas poder apoiar o desenvolvimento dessas plataformas e como vai ser operada nessa prerrogativa.

O primeiro desafio na construção da rede passa, pois, por consensualizar uma definição metodológica quanto ao modo de construir a estratégia. A nosso ver, a formulação dessa estratégia deverá olhar não só para lógicas de identificação com base em sectores de actividade, ou em espaços disponíveis, ou a criar, mas para o potencial criativo que existe internamente, município a município. Deverá aqui ser valorizado o processo de descoberta, de promoção do talento e, naturalmente, a construção das políticas com esses objectivos.

STRATEGY-MAKING

E

**METAS COMUNES**

A estratégia resultará assim de um processo evolutivo, mais de *strategy-making*, do que um *framework* fechado, com campos demasiado rígidos, cuja preocupação é mais apresentar o presente do que fabricar processo criativo entre a comunidade no futuro.

A nosso ver, e sem quebrar as dinâmicas distintas e originais com que cada cidade da rede é, por assim dizer, convocada a fazer, é fundamental assegurar 10 metas comuns:

- 1 A existência de uma *task-force* intermunicipal para a disseminação da criatividade;
- 2 Desenvolver uma estratégia de planeamento que identifique as metas e os objectivos a atingir por cada cidade da rede;
- 3 A formação de serviços comuns de apoio ao sector criativo nas áreas do direito, economia, marketing, etc;
- 4 A criação de uma estrutura interdisciplinar interna (dentro do universo de cada autarquia) que assegure as políticas de fomento criativo;
- 5 A capacidade de aumentar a consciência criativa na comunidade;
- 6 Ter a permanente disponibilidade para parcerias entre o sector do conhecimento e académico (escolas, institutos ou universidades);
- 7 Conseguir envolver mais o sector privado no apoio às áreas criativas;
- 8 Fabricar o sistema criativo envolvendo todo o potencial das comunidades;
- 9 Disponibilizar e apoiar uma rede de espaços físicos;
- 10 Fomentar uma estratégia de educação criativa em todas as cidades.

essencial, assegurar um empenho global na apresentação de iniciativas e uma coordenação e estudo geral, mas também assegurar uma aliança entre pares, que impulse mais as questões relacionadas com a necessidade de mais pensamento estratégico, numa vertente de especialização inteligente, como dissemos, e potenciar mais competitividade territorial. Há uma clara necessidade de desenvolver em Portugal redes experimentais, ou, na prática, mais geografias da inovação com incubação e aceleração de políticas. Na base destas políticas está a questão: como fazer com que a cidade atinja o *next level*?

Uma das questões fundamentais é o

tema da competitividade económica na agenda dos municípios e como se pode desenhar mais prosperidade no futuro. Neste sentido é fundamental fomentar a existência de um planeamento económico onde todos os agentes da mudança, onde incluímos os autarcas, devem participar.

Pretende-se, através desta rede, estimular as questões amplas da competitividade e, neste âmbito, a constituição desta rede é, à partida, um mecanismo de cooperação e de aprendizagem mútua também nos domínios da economia de pendor criativo.

Desenvolver o grau de maturidade de algumas das cidades nestas políticas.

O desenvolvimento desta rede de experimentação exige um grau de selectividade e de projectos piloto, cuja implementação deverá ser acompanhada de forma a permitir uma ampla divulgação e transmissão dos seus resultados, num primeiro momento, aos membros da rede e, posteriormente, a outras entidades e territórios, bem como servir como repositório de conhecimento.

Em termos conceptuais, esta rede deverá apresentar um elevado grau de abertura e de flexibilidade no seu

funcionamento, não obrigando à constituição jurídica de uma nova entidade. Um dos modelos a seguir poderia passar por apresentar uma primeira lista de cidades com ajustamentos na sua actuação e até na participação concreta das respectivas cidades, de acordo com os fortes compromissos que devem ser assumidos entre cidades. Esse compromisso deverá ser orientador do número exacto de cidades e deverá assentar na estratégia que aqui se define.

A visão para esta rede deverá partir de uma base *bottom up*, com os municípios a envolverem-se na definição das metas e das iniciativas concretas a desenvolver. Para isso será necessário:

- 1 Uma metodologia de alargamento às instituições e aos actores mais relevantes (*champions*) de cada território;
- 2 À implementação de um conjunto de iniciativas únicas e que se assumam como projectos-piloto com elevado efeito de demonstração;
- 3 O desenvolvimento de actividades em parceria, que fomentem a cooperação e a co-criação ou co-desenvolvimento;
- 4 A comunicação de boas práticas, com vista à divulgação de modelos e resultados numa perspectiva de *benchmarking*.

# A CRIATIVIDADE COMO CAMINHO PARA A INOVAÇÃO TERRITORIAL

Quando falamos em inovação falamos enquanto metodologia de desenvolvimento aplicada ao território, não usurpando uma linguagem que, no discurso nacional, tem sido marcadamente mais próxima do universo empresarial e da iniciativa privada, do que aplicada ao território.

Dir-se-á que a aplicação da inovação aos territórios segue as Estratégias de Especialização Inteligente que souberam trazer a inovação territorial como uma prioridade nas políticas públicas e no fomento dos investimentos privados e no desencadear dos ritmos científicos e tecnológicos que se esperam ver acontecer a partir da iniciativa universitária e académica, através dos seus investigadores e das suas estratégias de transferência do saber.

Parte-se também do princípio que qualquer cidade, ou os seus protagonistas, poderá ser elegível para promover os projectos que dão carácter ao modelo de desenvolvimento estratégico que se propõe. Ou seja, não terá que ser, necessariamente ou exclusivamente, uma Universidade a apresentar os projectos científicos e tecnológicos, podendo a cidade, ou qualquer outro actor, ter essa iniciativa.

Esta perspectiva dará uma dinâmica maior à produção da inovação, cujo sentido de percepção e de apropriação deverá ser global e não de nicho, ou de sector restrito da comunidade. Claro está que as necessidades de financiamento poderão fazer alterar a questão dos promotores, mas a criação de redes internas de projecto ajudarão a resolver essa

aparente dificuldade, muitas vezes imposta pelos regulamentos que resultam das fontes de financiamento.

O que é importante é produzir iniciativas que obedeçam a um pensamento estratégico global e de médio e longo prazo, devendo no campo político envolver todos os campos e grupos que disputam a representação a nível autárquico.

No caso desta rede, é preciso dar identidade a um pensamento estratégico, partindo-se da sua identidade, da sua marca actual e programando acções que o apliquem no próprio território. Prevê-se também que o plano estratégico, não constitua apenas um documento com um pensamento teórico, mas que traga acções e iniciativas concretas, muni-

cípio a município, que envolvam as comunidades e, por outro lado, que possa ser também, inspirador ou uma alavanca para todos os agentes da comunidade em geral.

Propomos organizar a estratégia em 6 plataformas que importa, desde já, olhar como ponto de partida, sem nos preocuparmos muito ao nível de todas as acções concretas e específicas, mas mais ao nível dos cachos de projectos que podem ser organizados dentro de cada plataforma.

Estas plataformas de inovação, ou eixos de intervenção, estão identificadas e darão lugar a fichas específicas, cuja calendarização e fontes de financiamento serão apresentadas após a validação e discussão interna prévia, em momento posterior.

## RESULTADOS ESPERADOS:

Pretende-se ter uma estratégia eficiente nos desafios do desenvolvimento regional do nosso País, neste período tão crítico mas, talvez por isso, terreno fértil para abordagens disruptivas, ou ousadas. As cidades geram e gerem o desenvolvimento regional (e, por isso, nacional): são centros de desenvolvimento de conhecimento, inovação e empreendedorismo. Possuem a capacidade de juntar um misto de talento, ideias e recursos culturais, tão críticos para uma economia criativa de sucesso. Mas as cidades em Portugal (especialmente as de pequena e média dimensão) têm estado aquém do esperado durante um largo período de tempo, que vai bem para além da actual crise económica. Este novo programa será a primeira abordagem nacional a apoiar o desenvolvimento de longo prazo de cidades na economia criativa.

va. Vai, por isso:

- Ligar uma rede de cidades que irão colaborar para moldar um programa partilhado de desenvolvimento da economia criativa para Portugal;
- Implementar um conjunto intensivo de projectos sobre o conceito de *Large Scale Demonstrator* para a construção da cidade criativa;
- Desenvolver actividades em parceria com outras cidades (em Portugal e no estrangeiro) para alavancar investimento adicional e troca de boas-práticas e conhecimento emergente;
- Comunicar boas-práticas e comissariar um conjunto de projectos para construir um programa de desenvolvimento de grande escala para cidades portuguesas.

Este programa irá apresentar os seguintes resultados:

- Liderança Visionária: uma nova geração de municípios e presidentes de câmara, progressivos, confiantes e interligados, comprometidos com o desígnio de assumir a economia criativa como um vector para crescimento e desenvolvimento e como um meio para maximizar os activos distintivos de talento, identidade e criatividade;
- Educação de alto desempenho e competências: uma nova geração de cidadãos com acesso a educação criativa, do primeiro ciclo à universidade, e que terão acesso a competências relevantes para a indústria e que, assim, poderão ser elementos produtivos no desenvolvimento da

economia criativa em Portugal;

- Aumento do Empreendedorismo e Capacitação: uma nova geração de empreendedores criativos mais abertos, colaborativos e confiantes, gerando crescimento e competitividade no coração da economia criativa inteligente de Portugal;
- Novos Empregos e Aumento da Produtividade: nova geração de cidades trabalhando em conjugação e permitindo o aparecimento de *hubs* criativos, que providenciarão a infraestrutura e o investimento necessários para o florescimento de sectores como o comércio criativo;
- Maior Competitividade: uma nova geração de produtos e serviços que conduzirão o crescimento económico na direcção certa, aportando valor para outros sectores, através da convergên-

cia de conteúdos criativos e tecnologia;

- Novos Mercados: uma nova geração de mercados para bens e serviços portugueses transacionáveis, construindo domesticamente um mercado de “comprar local” e posicionamento das indústrias criativas portuguesas na linha da frente de tendências globais em sectores como o design, moda e jogos;
- Distinção/Marca Contemporânea: uma nova geração de experiências criativas contemporâneas em cidades portuguesas, com as indústrias criativas alavancando o desempenho e a qualidade do sector do turismo, atraindo investimento e talento e reforçando a marca das cidades, regiões e do País.

Ao ligar em rede diferentes cidades sobre a égide de um programa de actividades para a economia criativa, seremos capazes de partilhar competências, interligações e activos distintivos. Será ainda possível aprender e criar, em conjunto, novas abordagens e partilhar conhecimento e ferramentas para que todas as cidades do País possam beneficiar. Além dos resultados mais globais que enunciámos atrás, do ponto de vista da monitorização regular da rede pretende-se fomentar, especificamente:

- 1) o crescimento do número de negócios criativos;
- 2) um aumento de novas soluções e novas políticas para as pessoas;

- 3) uma nova geração de municípios, presidentes e executivos de câmara;

- 4) uma agenda de capacitação ajustada aos desafios da gestão;

- 5) um território descentralizado com diferentes resultados;

- 6) a possibilidade das entidades públicas terem mais demonstração;

- 7) uma preparação para maior colaboração em redes internacionais;

- 8) uma visão inovadora da sociedade;

- 9) uma melhoria da conectividade entre pessoas, espaços e instituições.

PLATAFORMAS

DE

INOVAÇÃO DA REDE

As cidades da rede têm um conjunto de pessoas com grande potencial criativo. Mais do que identificar aqueles que já desempenham iniciativas nestes campos e sectores da economia, é fundamental alargar a todos os jovens a semente criativa. Isso faz-se com a criação de programas destinados a jovens e aos cidadãos em geral de cada comunidade. O processo de fomento da criatividade exige o desenvolvimento de mecanismos de descoberta, atendendo a que a prioridade desta estratégia de rede passa por valorizar as pessoas e colocá-las no centro dessa estratégia. Mais do que criar uma rede física de espaços, é fundamental descortinar o seguinte:

1. Descrever as agendas e os projectos de rede de cidades. Quais

são os eventos programados e os acontecimentos criativos? Que pessoas /actores já envolvem? Existem programas para a descoberta de talentos nas comunidades. Se sim, quais?

2. Conseguem os municípios tratar ou segmentar os seus mercados de trabalho? Quem está no sector criativo? Qual é o número de empregos e que sectores de actividade estão a ser desenvolvidos por município?

3. Quais são as universidades e os politécnicos, ou outras instituições de ensino superior, que existem na região?

4. Existem municípios com *hubs* ou *clusters* criativos já criados? Como se caracterizam?

O objectivo central da rede passa por isso e por olhar para as pessoas e articular as iniciativas a partir desta premissa. Nesse sentido torna-se imperioso:

A) Uma programação criativa virada para a juventude;

B) A criação de corredores livres e gratuitos para a juventude no que diz respeito a edifícios culturais e a *performances*;

C) Transformar centros culturais em *hubs* criativos;

D) Introduzir em todos os municípios uma educação criativa.

AS PLATAFORMAS  
DE

INOVAÇÃO

**#1 EDUCAÇÃO PARA A CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO**  
Inclusão da educação criativa no programa das escolas, de reavaliação científico-pedagógica e desenvolvimento de actividades de educação criativa, através das artes e sector cultural; conjunto de parcerias com a indústria e serviços, para identificar e introduzir competências necessárias, preenchendo lacunas e aumentando os seus desempenhos.

**#2 EMPREENDEDORISMO E INVESTIMENTO DE BASE CRIATIVA**  
Inclusão de actividades direccionadas ao apoio de sectores estratégicos e para aumentar as capacidades dos negócios criativos; desenvolvimento de mercados e encorajar a colaboração; identificação de investimentos-alvo e actividades, tendo em vista o aumento da facilidade de investimento;

**#3 CONVERGÊNCIA CRIATIVA**  
Inclusão de actividades que ligam negócios criativos a outros sectores para aumentar a inovação e desempenho em sectores como o turismo; investigação e projectos-piloto que liguem empreendedores criativos, especialistas em tecnologia, através do papel de incubação das universidades.

## #4 PARTICIPAÇÃO PÚBLICA

Criação de um novo paradigma de gestão pública assente na participação dos cidadãos; ativação da comunidade para definição, solução e resolução de desafios da sociedade.

## #5 LIDERANÇA CRIATIVA

Actividades de desenvolvimento profissional para *city-makers* (executivos municipais e técnicos) – estruturadas sobre a forma de *masterclasses* e formações.

## #6 TALENTO E CRIATIVIDADE

Programas e acções de atracção e desenvolvimento de talento e competências no sector criativo e tecnológico. Abordagens integradas de gestão do talento em territórios de baixa densidade.



PLATAFORMA

#1

EDUCAÇÃO PARA  
A CRIATIVIDADE  
E INOVAÇÃO

## ACÇÃO 1.1 Definição de metodologias para o desenvolvimento da criatividade e inovação

Atendendo à importância e à sensibilidade do tema, é fundamental a criação, ao nível municipal, de uma *task force* para a introdução no sistema de ensino de uma estratégia para o fomento da criatividade. Esta iniciativa visa, em primeiro lugar, reforçar a ligação de cada executivo municipal ao sistema educativo, garantindo, assim, uma visão global dentro de cada município. Visa também trazer para o processo do estímulo à criatividade os mais diver-

sos actores da sociedade onde se insere a respectiva escola e, naturalmente, visa inserir nos métodos de ensino/aprendizagem o treino a uma forma de inteligência universal, que está ao alcance de todos, mas que necessita de ser explorada e potenciada. Este trabalho ao nível municipal deve ser complementado com uma abordagem de rede e com a replicação de boas práticas já existentes nos parceiros e de novos programas.



## FÁBRICA DA CRIATIVIDADE

O programa a funcionar em Óbidos é uma referência em relação ao que se pode generalizar dentro da rede, podendo e devendo cada município e cidade trazer as suas próprias solu-

ções de promoção da criatividade.

A Fábrica da Criatividade é um núcleo criado pelo Serviço de Educação e pretende gerar um conjunto de iniciativas, com vista à promoção da criatividade.

Desta forma, propomos construir uma comunidade mais participativa e activa num contexto educativo e cultural, em duas zonas distintas:

- na Escola, através da criação de projectos-acção, que resultam numa intervenção directa em diferentes focos (aluno, professor, animador, currículo e família).

- na Comunidade, com o desenvolvimento de um programa integrado de actividades lúdicas, artísticas e culturais, maioritariamente de itine-

rância, dirigidas a crianças, jovens, adultos e famílias, tais como exposições, ateliês, instalações, espectáculos, ou visitas guiadas.

De uma forma generalizada, a Fábrica da Criatividade tem por objectivos:

i) sensibilizar e motivar os diferentes públicos para as temáticas da leitura, ilustração, design, arte, ambiente, história, escultura, pintura, multimédia, *performance*, entre outras;

ii) integrar momentos de partilha de conhecimentos e experiências que estimulem o desenvolvimento da comunicação visual; integrar diversos actores educativos nos processos criativos na educação.

**IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE CONVERGÊN-**



### *CIA ENTRE STEM (SCIENCE, TECHNOLOGY, ENGINEERING, MATHS) E HUMANIDADES*

Em alguns países tem existido, nos últimos anos, uma preocupação com a necessidade de um reforço da educação humanística nos cursos tecnológicos e científicos. Cursos de medicina valorizam experiências sociais e criativas para os seus alunos, em contraponto a uma formação clássica muito segmentada. Programas/acção nestas áreas são responsáveis pelo aumento da flexibilidade e competências profes-

sionais no futuro. Há, no entanto, uma abordagem inversa que também é fundamental, que passa pela aplicação deste mesmo princípio, mas para a área das Humanidades, que, à partida, têm uma maior capacidade na geração de conteúdos, mas mais dificuldade na integração tecnológica. Em Portugal, a Universidade de Coimbra é uma das referências nesta abordagem. Os municípios têm, nos últimos anos, investido na criação de equipamentos educativos e culturais, de

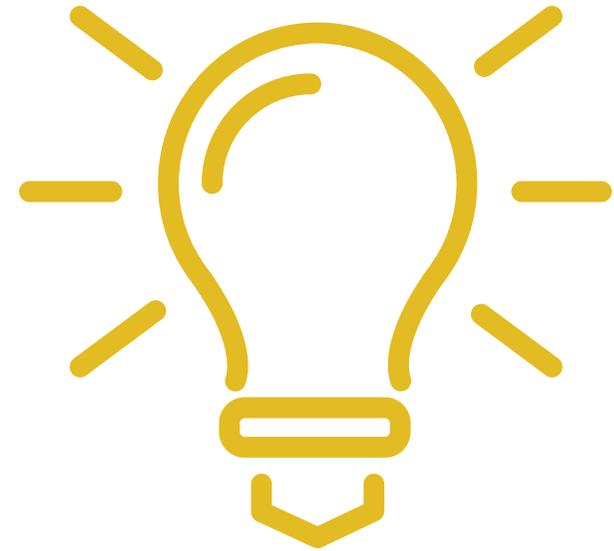
## AÇÃO 1.2 Aumentar a colaboração entre instituições de criatividade e inovação e as escolas

apoio ao empreendedorismo, de apoio a criadores, entre tantos outros. Chegámos talvez a um ponto onde é fundamental a criação de processos de trabalho que coloquem todos os atores a cooperar, aumentando os níveis de eficiência e de criatividade. As escolas têm feito um trabalho, em crescendo, de abertura à sociedade, de aumentar a integração tecnológica, mas estamos ainda no preâmbulo de uma revolução que se adivinha e que vai alterar radicalmente o conceito de ensino. Nesse sentido, é fundamental que este processo de abertura ganhe lastro e que as competências

do futuro, bem como aquelas que já existem no território, se integrem na escola.

### ACADEMIAS DE CÓDIGO

Europa e Estados Unidos da América estão a trabalhar nesta área estratégica para o futuro, tentando minorar os impactos da digitalização da economia e as necessidades de talento que já se apresentam. Até 2020 estima-se que só na Europa a necessidade de programadores atinja cerca de um milhão. As academias de código (privadas, associati-



vas, ou públicas) são uma resposta mais rápida a um modelo integrado no sistema de ensino. O desafio para a Rede é assumir que a programação será a linguagem de empreendedorismo do futuro. As dificuldades de implementação estão centradas basicamente em encontrar os formadores com capacidade para descodificar o código de forma perceptível e lúdica para crianças. A partir dos 6 anos, e até mais cedo, já existe software capaz de cumprir esta tarefa.

### MAKERS SPACES NAS ESCOLAS

Os laboratórios e as oficinas das

escolas técnicas de um passado recente precisam hoje de ser reavivadas à luz de novos conceitos, englobando a mecatrónica, informática e a manufatura aditiva. Os *fab lab* podem estar em escolas, as escolas podem estar nos *fab lab*. São vários os parceiros que já trabalham esta agenda e existem níveis diferentes de capacitação. É imperativo um programa que misture professores e *makers*, destinado a que ambas as classes percebam como podem chegar às crianças e jovens.

### HACKING THE SCHOOL: AÇÕES DE TEST & TRANSFER

Um pouco na sequência dos exemplos anteriores, temos de pegar nos alunos e colocá-los a pensar a escola. Mais... a mudar a escola. Uma cultura de experimentação é necessária e conseqüente aplicação. Desde a sala de aula, aos conteúdos, das tecnologias, às manualidades, do discurso expositivo, à criação, são vários os temas que podem ser trabalhados nas escolas.

### COOPERAÇÃO INTERNACIONAL ENTRE ACTORES DO SECTOR EDUCATIVO E CRIATIVO

Como podemos ativar novas parcerias internacionais a partir daquelas já existentes e em alguns territórios? Quais os melhores criativos que trabalham a interação com o sistema educativo? Identificadas as respostas a estas perguntas, há que partir para a definição de parcerias ambiciosas que permitam aos parceiros saltar etapas para um nível seguinte.

A necessidade de projetos transversais aos ciclos de ensino ou geracionais tem resultados transformadores,



## ACÇÃO 1.3 Aprofundar a ligação entre níveis e instituições de ensino dos parceiros da rede

como está demonstrado por projetos como o MyMachine. À medida que os ciclos de ensino evoluem, as competências criativas são, por vezes, ultrapassadas por outras de natureza técnica. Há que provocar diálogo entre estas dinâmicas e não permitir que elas se isolem.

Em paralelo, é também importante que as instituições dos municípios da rede comuniquem entre si, conheçam projetos e gerem outros.

### UMA REDE MYMACHINE PROJECT PARA PORTUGAL?

Uma ideia original belga, o Projeto MyMachine surgiu em Kortrijk, através da Universidade de Howest, e decorreu este ano como projeto-piloto em Óbidos, sendo a primeira região portuguesa a desenvolvê-lo. O Parque Tecnológico de Óbidos é o promotor deste projecto, e tem como parceiros o Município de Óbidos, o Agrupamento de Escolas e o IPL - Instituto Politécnico de Leiria.

A ideia base dos fundadores do projecto é simples: trabalhar a criatividade e a inovação na educação. Como? Dotando os alunos da capacidade de intervir no contexto onde se inserem, pensar o meio, definir claramente um problema ou necessidade que identifiquem e, depois, dando-lhe ferramentas para que possam resolver esse problema/necessidade, em colaboração com outras áreas de formação e em conjunto com pessoas. A metodologia é igualmente simples e divide-se em 3 etapas: a ideia, a concepção e o design/cons-



trução do protótipo. É um projecto singular porque envolve crianças desde o ensino básico, ao ensino universitário.

Actualmente estão envolvidas cerca de 70 crianças do primeiro ano de escolaridade. Cada aluno desenvolveu individualmente a sua ideia de máquina, tendo em conta a resposta a um problema, ou necessidade que definiram. Esse trabalho individual passou a trabalho de grupo, com a seleção de 5 das 70 ideias de máquinas. A partir desse momento passaram a existir 5 grupos de trabalho. O projeto desenvolve-se até junho, momento em que as máquinas devem estar efetivamente construídas.

PLATAFORMA

# #2

EMPREENDEDORISMO  
E INVESTIMENTO  
DE BASE CRIATIVA



2.1 PARCERIAS DE INOVAÇÃO ENTRE EMPRESAS

2.2 PLATAFORMA DE LIGAÇÃO ENTRE ACADEMIA, EMPRESAS E MUNICÍPIOS

2.3 ENCORAJAR A INOVAÇÃO COLABORATIVA

2.4 AUMENTAR A EFICIÊNCIA DAS ENTIDADES DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO

## CAIXA DE BOAS PRÁTICAS

- **Oliva Creative Factory**
- **Incubadora Universidade Aveiro**
- **Tagus Valley Abrantes**

A rede é pródiga em projectos e equipamentos de apoio ao empreendedorismo de base científica, tecnológica e criativa. Conta mesmo com projectos de referencia e de abordagens diversificadas que vão desde a rede de incubação do Município do Fundão composta por vários equipamentos até aos modelos de incubação e aceleração como Tagus Valley de Abrantes, Parque Tecnológico de Óbidos ou o Parque Tecnológico de Évora. Há ainda um conjunto muito interessantes de equipamentos e projectos para as artes e indústrias criativas, com distintos modelos de gestão, como os Silos em Caldas da Rainha, a Oliva Creative Factory de São João da Madeira e a amplitude de soluções que o Município de Guimarães também possui. A juntar a isto temos ainda uma das melhores incubadoras tecnológicas de Portugal e recentemente galardoada como a melhor do mundo, a Incubadora da Universidade de Aveiro.

A economia criativa tem características muito próprias que a tornam mais ágil nos grandes centros urbanos, principalmente devido à maior concentração de pessoas e recursos financeiros. Nos espaços urbanos de maior dimensão, o papel da política pública tem maior protagonismo enquanto factor instigador de novas visões para o território e enquanto forma de mediação dos desafios que se colocam aos empreendedores e investidores.

Na análise à realidade nacional desta área, nas geografias da dimensão que estamos a trabalhar na rede, ficam algumas conclusões sobre as quais é importante gerar soluções:

- Isolamento: Ser criativo e inovador implica, quase sempre, olhar para as coisas, mesmo para as mais comuns,

de forma diferente. Em territórios mais pequenos esse é um exercício mais solitário. Esse isolamento pode ser redutor no desenvolvimento de ideias e negócios.

- Dificuldade na aceleração do negócio. Criar a empresa ou associação já não é o processo burocratizado do passado e, nestas áreas de base criativa, na maior parte dos casos, não necessitam de muito investimento financeiro. Com poucos recursos consegue-se começar. Mas o desafio seguinte, o de crescer, de gerar valor, é tão ou mais complexo. Aqui há um espaço muito importante a desenvolver, principalmente através de novos processos de trabalho, que aproximam negócios e pessoas, que transportam novas competências e no conhecimento de novos mercados.

- Posicionamento dos territórios: vencidos todos os desafios pessoais e de desenvolvimento de produtos e serviços, por vezes, existem alguns factores, que, talvez não sendo decisivos, geram alguma entropia ao desenvolvimento dos negócios, que podemos designar de externalidades. Pode ser a imagem menos positiva de um território, a ausência de alguns equipamentos importantes no desenvolvimento do produto, isolamento ou deficientes acessibilidades, etc. A existência desta rede e a sua implementação são já de uma marca de afirmação destes municípios como espaços não resignados e com capacidade de agarrar uma agenda de inovação.

- Tolerância à inovação disruptiva: este é um dos desafios mais importantes que se colocam ao nosso País e, de forma ainda mais acentuada, aos nossos municípios. Curiosamente, na nossa opinião, facilmente comprovada pela acção individual dos parceiros desta rede, os municípios têm sido protagonistas na inovação mais radical ou disruptiva. O trabalho que este plano propõe está muito relacionado com esta questão, por isso as plataformas de inovação vão desde a educação, à liderança, até à convergência criativa. Municípios, empresários, estudantes e políticos têm de ser factores de mudança e não peças de resistência na engrenagem local.

## ACÇÃO 2.1 Plataforma de ligação entre academia, empresas e municípios

A dinâmica empresarial da rede não está distante da realidade do País. Empresas interessantes, inovadoras e exportadoras, misturadas com sectores menos progressivos, mas que asseguram empregos vitais para o município. Há, no entanto, um problema de quantidade que torne a clusterização num processo longínquo. A falta de diversidade em proximidade é também um entrave a que as empresas possam crescer e se afirmar em mercados competitivos. Há que conseguir espremer ao máximo a realidade existente em cada município, colocando empresas em contacto. A rede pode ter um efeito muito importante de afirmação de novos focos de soluções e serviços, contrapondo, um pouco, com a centralidade dos grandes centros urbanos.



### **SINERGIAS SECTORIAIS ENTRE EMPRESAS**

Não apenas dentro das empresas das mesmas áreas de actividade, mas também de diferentes sectores que possuem valor acrescentado. A rede podia pensar na criação de uma estrutura (mais ou menos formal) de transferência de saber e conhecimento, que ligasse soluções e necessidades de empresas, bem como instituições de investigação. É possível criar uma metodologia de trabalho assente em ferramentas tecnológicas e recursos humanos existentes. A densificação da estrutura de gestão pode retirar-lhe prontidão de implementação

### **CREATIVE SCOUTING**

O trabalho de mapeamento e caracterização de profissionais e empresas deste sector é fundamental para a prossecução dos objectivos da rede. É igualmente importante para que sectores tradicionais da economia possam ser contagiados e beneficiar da capacidade regenerativa e inventiva do sector criativo. Esse conhecimento deve ser mais do que um repositório, tem de ser trabalhado como um verdadeiro ativo social, disponível pela e para toda a rede. Pessoas, empresas e movimentos associativos são dimensões fundamentais deste ecossistema que ser quer com capacidade de internacionalizar.

## ACÇÃO 2.2 Encorajar a inovação colaborativa

A inovação é mais frequente em territórios, espaços e projectos onde a colaboração é prática corrente. A partilha de ideias e projectos foi, durante muito tempo, condicionada por um certo conceito de que o segredo é a alma do negócio. Sendo verdade em alguns sectores, em pequenos negócios a partilha de conceitos e processos com outros ajuda a que os projectos sejam mais originais e adquiram posicionamentos no mercado, que se fossem pensados em exclusivo, nunca conseguiriam. Encorajar a inovação colaborativa em territórios de baixa densidade é uma necessidade intimamente ligada à falta de massa crítica destes territórios.

### GESTÃO EM REDE DE ESPAÇOS DE PRODUÇÃO E DE TRABALHO

Na fase inicial de candidatura da rede tínhamos colocado o foco numa rede de espaços de incubação. Com a existência de estruturas com propósito semelhante nas regiões nas quais os parceiros estão inseridos, parece-nos mais sensato e eficiente apostar em formas de cooperação entre essas entidades, numa dinâmica supra-regional.

Para a rede é particularmente interessante estudar projetos inovadores que têm reinventado formas de trabalhar, pensadas e criadas a partir da realidade do território, com provas dadas. Projectos como o Colab em Óbidos, ou as Aldeias de Xisto são processos e projectos com metodologias de trabalho muito próprias e que merecem ser trabalhadas num contexto de rede. Que



espaços e conceitos de trabalho são necessários para territórios com as características dos nossos parceiros? Quais os modelos de gestão mais eficientes? Como podemos colocar a funcionar em conjunto estes projectos e os seus utilizadores? Este plano de acção vai apresentar futuramente uma metodologia de trabalho para obtermos respostas para estas e outras perguntas.

## CAIXA DE BOAS PRÁTICAS

- **Fab Lab Fundão**
- **Fab Lab Penela**

Penela e Fundão têm desde há muito Fab Labs que estão a trabalhar a agenda da manufatura aditiva e que são hoje modelos interessantes de partilha e contágio para todos os parceiros da rede. São espaços construídos por iniciativa pública e actuam como ferramentas de inovação do território com projectos não apenas com empresas das suas regiões, mas também com programas sociais e com uma colaboração com as escolas que pode ser preciosa para os objectivos da rede.

## CRIAÇÃO DE ESPAÇOS DE TRABALHO PARTILHADO E LAB DE PROTOTIPAGEM

Em municípios onde estes espaços não existam, é muito importante que possam aproveitar as experiências já existentes na rede para implementação de novos projectos. Não se trata apenas de criar novos equipamentos, mas pode ser apenas a criação de metodologias e processos de trabalho em serviços já existentes, como incubadoras, ou parques de ciência e tecnologia.

## CRIAÇÃO DE CLUBES DE INOVAÇÃO

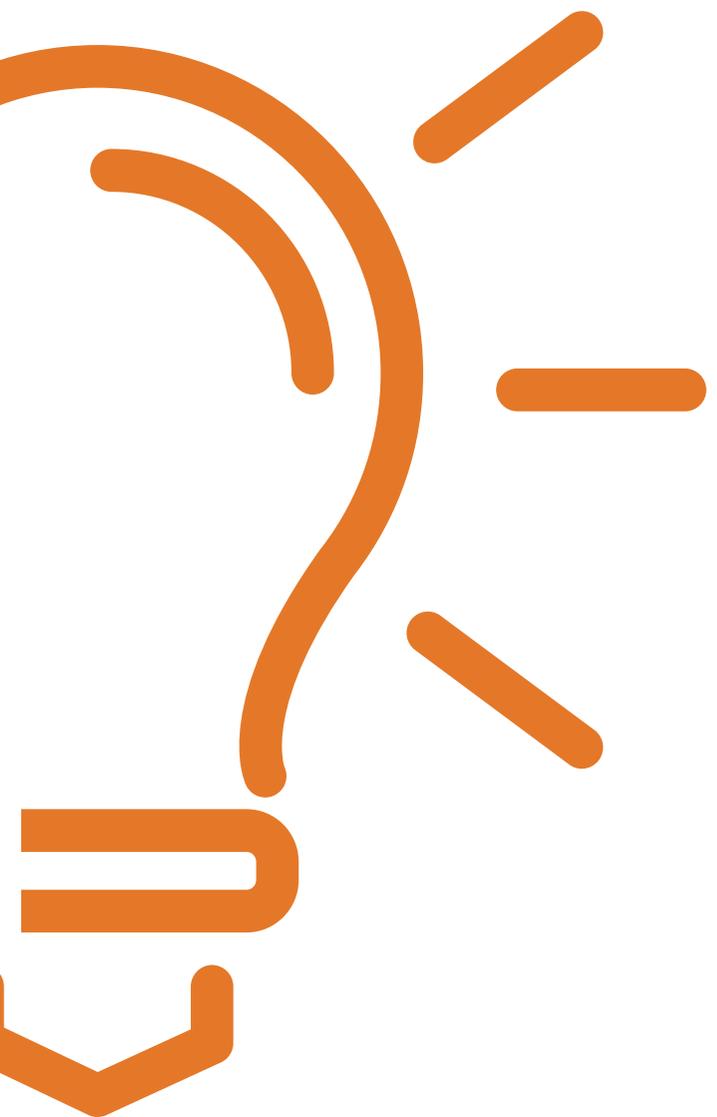
Os clubes de inovação são frequentes em alguns países e podem ter uma abordagem mais ou menos formal. Num regime de *open innovation*, empresários lançam os seus desafios ao clube composto por personalidades multidisciplinares na busca de novas soluções.

## ACADEMIA DE INOVAÇÃO

Caso a experiência dos clubes de inovação seja positiva, ficará aberta a possibilidade de evolução para projectos mais ousados de estímulo da inovação municipal e inter-municipal. A rede pode ser um *Lab* único para este processo.

## ACÇÃO 2.3 Aumentar a eficiência das entidades de apoio ao empreendedorismo

A proliferação de equipamentos e programas de apoio ao empreendedorismo pode, a breve prazo, tornar-se um desafio na sustentabilidade financeira dos municípios. Há que trabalhar de forma muito profissional esta matéria, caso contrário podemos estar a assistir, ou a participar num paradigma semelhante ao que aconteceu com a gestão dos equipamentos culturais. O aumento da eficiência passa pelo conhecimento e capacitação dos profissionais do setor e por uma capacidade de complementar projetos, investindo de forma cirúrgica e gerando parcerias.





## PARCERIAS GESTÃO, SERVIÇOS E PROJECTOS

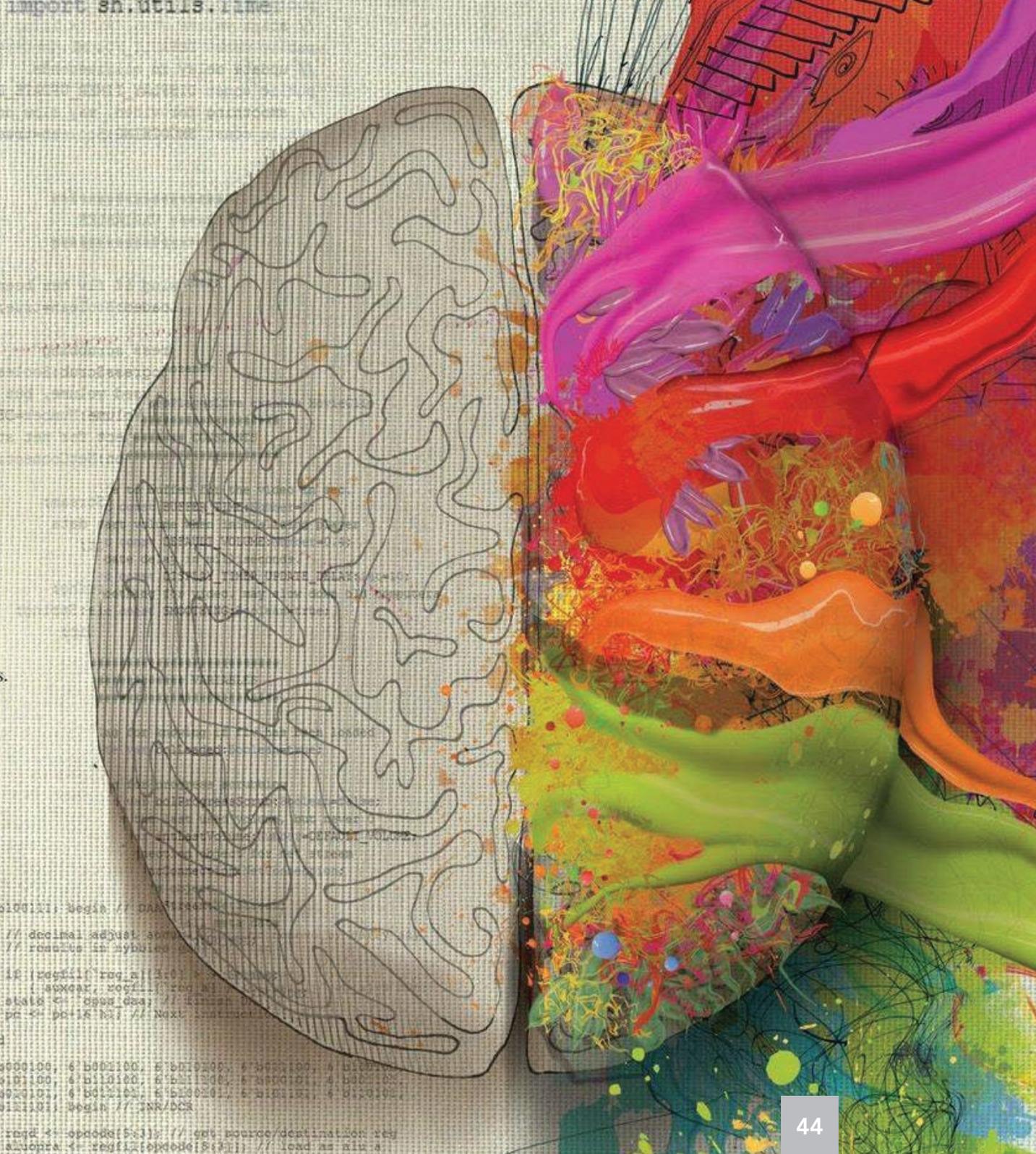
Uma rede que não cumpra o requisito de estabelecer parcerias nestes domínios não é efectivamente uma rede! O estabelecimento de canais de comunicação entre actores do território, o estabelecimento de metas e realizações comuns, são formas simples de marcar uma agenda inteligente nesta matéria. O conselho consultivo pode e deve estabelecer alguns objetivos que as entidades terão de implementar.

## CRIAÇÃO DE PROGRAMAS DE SOFTLANDING

Um dos maiores problemas no nosso País no que concerne à captação de investimento estrangeiro e à internacionalização de empresas, é, claramente a dificuldade de existência de regimes de *softlanding* nos países de destino e no nosso próprio País. As empresas de base criativa e tecnológica são empresas com um perfil que carece muito destas estruturas de acolhimento e acompanhamento, até porque também

têm uma dimensão de relações interpessoais muito fortes. O que propomos com esta rede é um sistema de partilha em mercados de destino e nas nossas cidades que possam acolher empresas e empresários e gerar contactos comerciais e sinergias entre profissionais.

Para além disso, o mercado de trabalho dos *millennials* irá sofrer algumas alterações muito significativas, entre as quais está o facto dos profissionais se deslocarem muito mais, de procurarem locais inspiradores para trabalhar, dessa inspiração ou criatividade nascer de experiências autênticas e até de algum exotismo! A fronteira entre turismo e trabalho será cada vez mais ténue, abandonando-se progressivamente o conceito de viagens de trabalho, para algo mais próximo do trabalho em viagem. A forma como os nossos territórios podem criar uma agenda para trabalhar esta temática é aliciante, pelo cruzamento de áreas que permite e pelas novas respostas que pode gerar para velhos problemas como a desertificação, o envelhecimento, e a diversidade do tecido económico local.



PLATAFORMA

#3

CONVERGÊNCIA  
CRIATIVA

3.1 IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS TRANSVERSAIS DE CRIATIVIDADE

3.2 AGENDA PARTILHADA DE EVENTOS E FORMAÇÃO



O tema da convergência criativa é um dos mais ambiciosos desta rede e é transversal a todas as plataformas de inovação. Tem como objetivo que a criatividade e inovação passem a ser um recurso e um processo presente em todos os sectores da economia. A rede, com base no trabalho efetuado nos outros pontos terá que ser um mediador de criatividade e inovação, criando pontes entre economia e criativos. Porque esta continua a ser uma das maiores fragilidades nesta área da economia criativa. Passada mais de

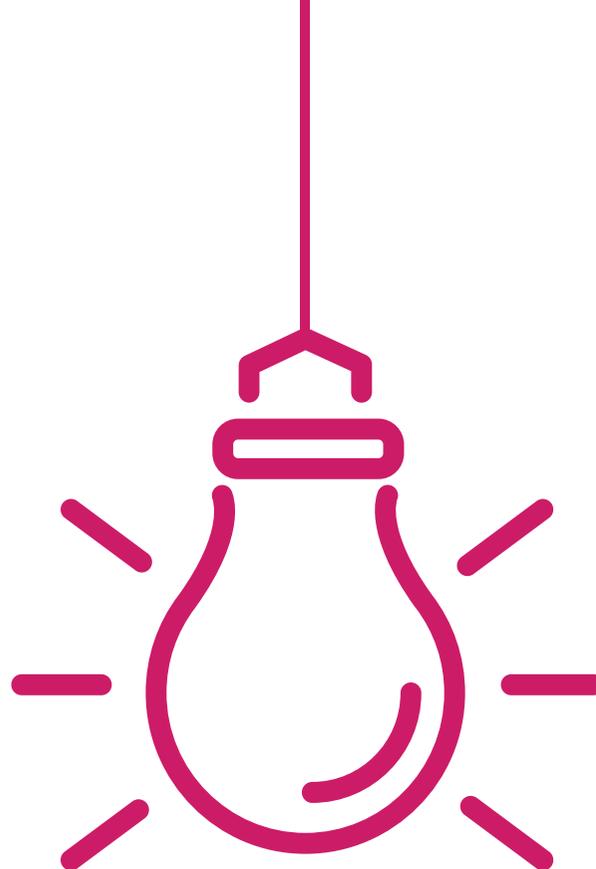
uma década que este tema começou a ser emergente a nível europeu, há ainda um amplo trabalho na capacidade de projecção dos seus méritos junto de todos os sectores da economia, enquanto forma de gerar valor, de diferenciação de produto, de inovação nos processos, etc. Nesse sentido, propomos um conjunto de acções para gerar novos processos de trabalho e que, sem grandes custos financeiros, podem articular oferta de serviços e equipamentos existentes no território com profissionais

## ACÇÃO

### 3.1 Implementação de programas transversais de criatividade e inovação

e competências.

Numa era em que os jovens são *fully digital*, a criatividade e a inovação também devem ser motivo de convergência de políticas. Não devem existir sectores proibidos ou áreas vedadas. O que se pretende é gerar efeitos de contágio. Não nos parece que o caminho passe pela assinatura de pactos, mas antes pela mudança da cultura organizacional dos municípios e das comunidades. Nesse sentido, está umbilicalmente ligado à plataforma da liderança.



#### CAIXA DE OPORTUNIDADES

Criação da figura do *broker* dentro da rede que possa analisar oportunidades e partilhá-las de forma pública e também de forma direccionada para os actores de cada área. Oportunidades de negócio, de emprego, sinergias entre sectores, partilha de contactos, são missões que este espaço de intervenção deve gerar.

#### CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO SOCIAL

Quais os melhores projectos já existentes no território que misturem criatividade e inovação com uma função social? Que programas da sociedade civil são meritórios de reconhecimento e de ser replicados pela rede? Quais as estratégias mais eficientes de combate ao desemprego? De geração de negócios a partir de recursos endógenos? Que melhores práticas existem no domínio social? Qual o espaço que o poder público deve preencher e qual o papel dos sectores sociais?

Estas perguntas são algumas para as quais ainda não existem respostas, ou para as quais já existem múltiplas respostas. Há que escolher ou encontrar as que melhor se coadunam com a realidade de cada local, através de uma plataforma digital, conferências e workshops.

## ACÇÃO 3.2 Agenda partilhada de eventos e formação

A falta de escala e massa crítica leva a que grande parte dos eventos mais disruptivos na área criativa e tecnológica não saiam das grandes cidades. Com esta acção, propomos a criação de uma agenda partilhada, que permite maior capacidade de negociação, bem como itinerância de pessoas e projectos e a consequente criação de uma comunidade de peritos dentro da rede.

### CAIXA DE BOAS PRÁTICAS

Entre a vasta agenda de eventos culturais, criativos e empresariais que a rede possui ousamos arriscar na referencia a dois eventos que conseguem cumprir com alguns factos muito importantes para a rede: a ousadia e experimentação, a participação dos cidadãos e a capacidade de transformação do território. Eventos como Agit'Águeda ou o Abrantes 180 Creative Camp cumprem com o posicionamento pretendido e podem ser modelos inspiradores.

### HACKATHON

Como podemos utilizar métodos e ferramentas digitais para desconstruir e inovar produtos tradicionais de cada local da rede? Qual o papel da manufactura aditiva no contexto da criatividade em meios urbanos de pequena dimensão?

Numa primeira fase será um evento a criar em diferentes cidades, que depois permitirá criar um projeto permanente em ligação com incubadoras, *fab lab*, escolas e empresas da rede.

### EVENTO ANUAL

Ainda sem nome definido, o evento terá como objectivo gerar uma dinâmica de *peer pressure*, onde pessoas, associações, empresas, *startups* e outras entidades de toda a rede se possam juntar e conhecer, gerar relações com investidores e outros actores. Um evento anual, com 14 municípios, que pode ou não acontecer em simultâneo. Uma festa da imaginação. Uma montra do que melhor se faz em cada um dos locais, sempre trabalhado em torno do design e enquanto experiência para público e participantes.



PLATAFORMA

#4

LIDERANÇA  
CRIATIVA

4.1 REFORÇAR O POTENCIAL DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL CENTRADA NA INOVAÇÃO

4.2 CRIAR UM MODELO DE COOPERAÇÃO ENTRE OS PARCEIROS

4.3 REPORTAR À TUTELA DE FORMA REGULAR DE MEDIDAS DE VALORIZAÇÃO E FACILITAÇÃO DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NOS TERRITÓRIOS

4.4 DISTINGUIR AS MELHORES PRÁTICAS DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NO TERRITÓRIO;

## ACÇÃO 4.1 Reforçar o potencial de cooperação internacional centrada na inovação

A rede deverá fomentar internamente uma estratégia de capacitação dos autarcas e das equipas que venham a ser criados no desenvolvimento e gestão operacional dos vários projectos. A relevância desta capacitação visa garantir uma forte preparação das lideranças autárquicas levando-as a uma actualização permanente sobre as boas práticas e, por outro, lado a uma comparação interna entre os pares da rede.

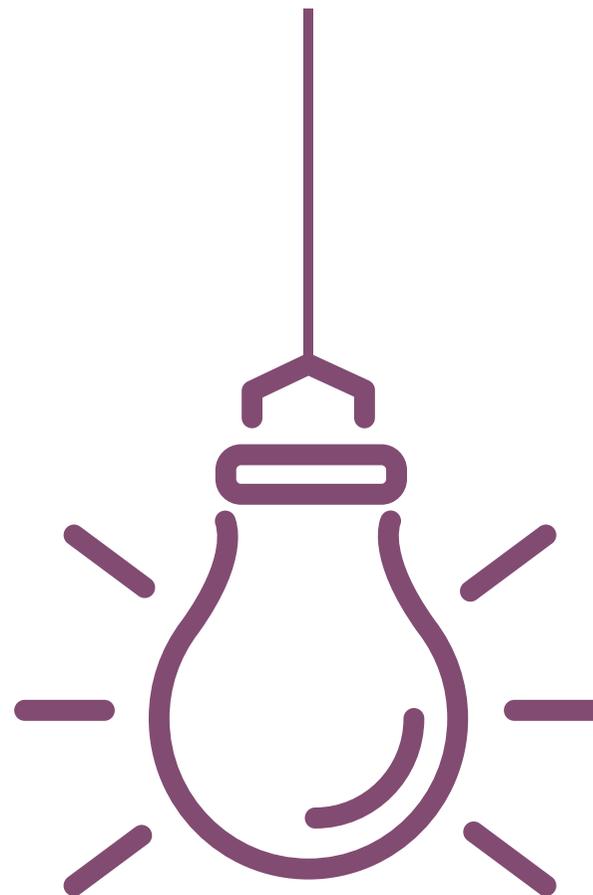
Sendo a inovação e criatividade recurso e processo a explorar nesta rede, temos de estar ligados a outros projectos internacionais que trabalhem estas temáticas. Na Europa são múltiplas as possibilidades de cooperação.

## MAPEAMENTO DAS COOPERAÇÕES INTERNACIONAIS POSSÍVEIS DE CADA PARCEIRO

Como podemos gerar novos projetos a partir dos contactos internacionais de cada parceiro? O que podem ganhar outros territórios com essas parcerias? Este potencial existe, normalmente mais associado a Presidentes e Executivos, mas também a alguns técnicos, que têm como missão gerir essas participações. É fundamental que a rede possa rentabilizar estes investimentos pessoais e institucionais com parceiros de todo o mundo e que seja um factor de *follow up*, que é claramente um problema de gestão política dos nossos municípios. Quando pensamos que em muitos países da Europa existem gabinetes para a gestão de relações internacionais, sentimos o quão distantes ainda estamos em Portugal. Se atendermos à posição geográfica do nosso País, periférica a nível europeu, central a nível atlântico, percebemos, facilmente que um trabalho em rede seria mais consistente.

## EXEMPLOS INTERNACIONAIS DE PEER PRESSURE

Esta comparação produz inevitavelmente uma pressão positiva (*peer pressure*) e deverá contribuir para uma maior dinâmica de iniciativas e naturalmente de resultados.



Neste campo propomos que a rede venha a estabelecer um barómetro de medição da pegada criativa por município, escalonando-se diversos indicadores e critérios de avaliação e monitorização.

Num relatório, onde tivemos oportunidade de participar, do grupo de trabalho para o desenvolvimento e competitividade económica local, no seu anexo 3 temos vários exemplos de exercícios de *peer pressure* e também de *peer learning* em países da OCDE que vale a pena visitar nomeadamente:

## HOLANDA

### 1. Municipalities of the future

Este programa pretende desenvolver competências e partilhar boas práticas na área da capacitação municipal e conhecimento. O programa,

também chamado “programa de transformação”, foi lançado em Julho de 2013 pelo Ministério do Interior.

O objectivo é apoiar a capacitação municipal durante a fase de transição, durante a qual os municípios deverão desenvolver novas responsabilidades, particularmente no sector social (apoio à juventude, saúde e emprego).

O programa fornece uma plataforma para uma visão partilhada sobre cenários de desenvolvimento, conhecimento e efeitos de rede. Um grupo de peritos está disponível para ajudar os municípios em áreas específicas (financeira, legal, etc.). A Associação dos Municípios Holandeses (VNG) e vários Ministérios também estão associados a esta iniciativa.

Para mais informação:

<http://gemeentenvandetoekomst.nl>

## 2. What does my Municipality do?

Em 2006, a Associação dos Municípios Holandeses tinha também lançado este programa para promover a transparência ao nível dos governos municipais e melhorar a qualidade dos serviços. Este programa envolve cerca de dois terços dos municípios e um grande número de organizações (públicas e privadas). A iniciativa foi apoiada pelo governo central, mas a percepção por parte dos municípios é que se trata de um benchmarking que permite ao governo central controlar as actividades dos governos locais, sem promover verdadeiramente uma troca de conhecimentos e um *peer learning*.

Para mais informação:

[www.watdoetjegemeente.nl](http://www.watdoetjegemeente.nl)

## SUÉCIA

### O sistema RKA-KOLADA

O Conselho para a Análise dos governos locais (RKA, <http://www.rka.nu>) é uma associação que tem por objectivo promover comparações entre governos locais a partir de uma base de dados ao nível dos municípios e das províncias (Counties). Esta iniciativa permite centralizar a informação e fornecer um *benchmarking* com dados anuais. São membros da RKA o governo central, os governos regionais e locais.

Para mais informação:

<http://www.kolada.se/portal.php>

O Conselho (RKA), a Associação Sueca das Autoridades Locais e Regiões (SKL) e o Ministério das Finanças também desenvolveram um projecto de comparação entre

governos locais, com o objectivo principal de prover dados sobre a qualidade dos governos locais.

Para mais informação:

[http://www.skl.se/vi\\_arbetar\\_med/ledning-och-styrning/kvalitet/jamforelse](http://www.skl.se/vi_arbetar_med/ledning-och-styrning/kvalitet/jamforelse)

## REINO UNIDO

### **O sistema KOSTRA de peer learning**

O sistema KOSTRA permite a circulação de informações sobre os municípios para o governo central, entre municípios e para o público em geral. Nomeadamente, o sistema fornece informações ao governo central sobre a utilização de recursos pelos municípios e ajuda à planificação e orçamentos locais. Os municípios têm a responsabilidade de fornecer os dados de base que são combinados com outras estatísticas para produzir indicadores. O sistema

contém 40 indicadores de base, que são combinados com outras estatísticas, para produzir indicadores. O sistema contém 40 indicadores de base e mais de 1000 indicadores em 16 áreas de serviço dos governos locais. Todos os indicadores estão disponíveis na internet. O sistema permite ao governo central de comparar governos locais similares e facilitar a troca de conhecimento entre governos locais.

Para mais informação:  
<http://www.regjeringen.no/en/dep/kmd/subjects/municipal-economy/kostra-municipality--state-reporting.html?id=1233>

Local Public Services Agreements (LPSA)

O programa LPSA do Reino Unido utiliza incentivos explícitos para a provisão de serviços pelas autoridades

des locais. Os acordos são feitos numa base voluntária durante um período de 3 anos, entre o governo central e as autoridades locais. O programa define 12 objectivos/indicadores em termos de resultado em áreas múltiplas. As transferências podem ter um efeito de 'ignição' para novos serviços (*pump-priming grants*), remunerar a performance e prover uma base para financiamento adicionais.

As lições deste programa mostram que ele contribuiu para a melhoria dos serviços, o desenvolvimento da capacitação e promoveu parcerias entre governos locais. No entanto, a negociação dos objectivos revelou-se bastante laboriosa e os incentivos, por vezes, traduziram-se em comportamentos perversos (*gaming*), ou seja, o enfoque era nos

indicadores e não nos resultados reais. Uma segunda geração de LPSA incluiu uma remuneração explícita para os acordos entre governos locais (Local Area Agreements).

Para mais informação:  
<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.communities.gov.uk/localgovernment/performanceframeworkpartnerships/nationalindicators/>

## CANADÁ (ONTÁRIO)

A formação desta rede é, em si própria, um repositório de boas práticas e tende ao desenvolvimento da cooperação entre as cidades, mas não deverá de deixar de haver uma estratégia muito inovadora quanto à

capacitação das lideranças. A dificuldade que muitos presidentes de câmara poderão ter em reconhecer a sua necessidade de formação deverá ser superada com a introdução de modelos de *soft training* como seminários, sessões de trabalho temáticas, debates específicos, ou visitas técnicas a cidades nacionais e internacionais.

O plano de trabalhos a desenvolver deverá, no campo das visitas, de programar as acções de *benchmark* internacional a realidades mais próximas, como, por exemplo, a cidades médias europeias, a exemplo da última acção da rede a Kortrijk e a Mons, na Bélgica, ou a realidades mais distantes, que tragam métodos e informação sobre cidades menos habituais entre nós. A visita a modelos de cidade norte-americanas, como

alguns exemplos na Califórnia, ou a cidades muito fortes na área do empreendedorismo, como a cidade israelita de Telavive, são meros exemplos do padrão de capacitação alargada que estas visitas técnicas podem e devem produzir. Neste caso poder-se-á abrir caminho a acções mais ou menos permanentes de cooperação futura, o que acentuará a matriz de abertura e de partilha em rede ao nível mais amplo e internacional.

Além destas acções, será fundamental desenvolver exercícios de diagnóstico inovadores, onde iniciativas como a de *Creative Gyms*, aplicando metodologias diferenciadas como, por exemplo, de *reverse brainstorming*, entre muitas outras, servirão para estimular a participação quer das lideranças, quer dos grupos ou da *task-*

## AÇÃO 4.2 Criar um modelo de cooperação entre os parceiros

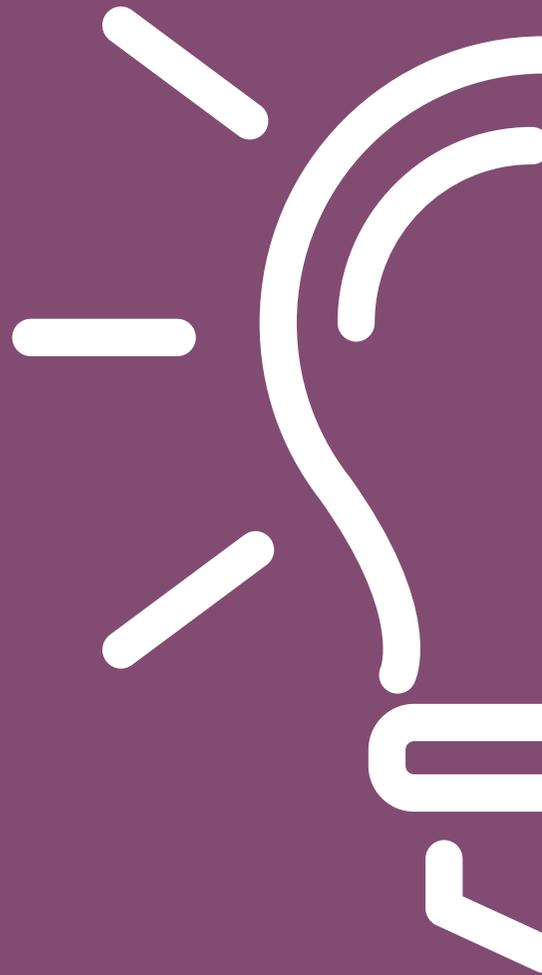
-force criada para o desenvolvimento da estratégia de fomento da criatividade. Estas acções reforçarão a capacitação interna tal como a criação de um plano com recurso às metodologias de gestão mais desafiantes hoje em dia no mercado, seja por exemplo na área do *design thinking*, seja na área da neuro-linguística, recorrendo-se aos mais destacados especialistas nacionais e internacionais.

Há sempre que observar questões de operacionalização atendendo quer à desconfiança de uma formação clássica, à impossibilidade efectiva das formações serem de longa, ou mesmo média duração (devido à agenda dos autarcas) à necessidade de capacitar com entusiasmo com o recurso a novos métodos e a novas linguagens e ao facto das lideranças da rede exigirem sempre a participa-

ção de um conjunto de quadros técnicos apostados em saber fazer a cidade e que garantam que as cidades não fiquem tão reféns de um efeito de uma liderança quando esta desaparecer por via das alterações que o sistema democrático produz.

Todo o processo de capacitação deverá produzir equipas de *city makers* olhando para um primeiro nível, ou se quisermos, um primeiro anel à volta das actuais lideranças recrutando, ou chamando um pequeno grupo de técnicos dirigentes ou outros. Mas o processo de *city making* não deverá ficar circunscrito às equipas da cidade ou seja, da autarquia, enquanto órgão clássico e tradicional de governo local.

O modelo de cooperação deve ser pensado e baseado em dois parâmetros: i) aumento da eficiência da gestão; ii) indução de inovação na comunidade e organização municipal. O desafio de criar um modelo e um nível de cooperação sem paralelo em Portugal é fundamental para o sucesso da rede, caso contrário será apenas mais uma rede num repositório de modelos inoperantes.



## PROGRAMA DE EQUIPAS INTERMUNICIPAIS

Uma das formas mais simples de cumprir com o pressuposto anterior passa pela criação de equipas intermunicipais, multidisciplinares, com responsabilidade na agenda de inovação e criatividade no município. Com base num modelo de funcionamento descrito em capítulo à parte, estas equipas terão como objectivo a articulação de políticas e projectos, funcionando como um *upgrade* criativo que, acreditamos, poderá existir pela simbiose. Sobre a forma de workshops, clubes de inovação, *creative gym*, as sessões de trabalho têm também de ser verdadeiramente transformadoras, para que possam gerar um contágio positivo e serem internalizadas pelos parceiros.

### *ACÇÃO 4.3 Reportar à tutela de forma regular de medidas de valorização e facilitação da criatividade e inovação nos territórios*

A rede deve afirmar-se como um veículo que contribua para o desenvolvimento das temáticas da inovação e criatividade em Portugal. Para o fazer tem de transmitir a sua própria experiência em três dimensões: i) análise da realidade vivida nos domínios da criatividade e inovação: o que se existe, o que está em funcionamento e o que não correu bem; ii) identificação e propostas de resolução dos *bottleneck* que possam obstruir os processos de implementação das políticas mais inovadoras; iii) identificar os caminhos que levem à fronteira da inovação.

### *ACÇÃO 4.4 Distinguir as melhores práticas de criatividade e inovação no território*

A rede deve premiar os projectos e pessoas que constroem a agenda dos territórios nestas áreas, dando-lhes reconhecimento social pelo trabalho. A distinção pode estar associada ao evento anual proposto.

PLATAFORMA

# #5

TALENTO E  
CRIATIVIDADE



## 5.1 IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICA DE GESTÃO DO TALENTO

Criação de novos *talent magnet* no território

*Trend Scope* - Observatório de 'Tendências'

## 5.2 CRIAÇÃO DE MECANISMOS DE CIRCULAÇÃO DE PROFISSIONAIS

Todos os parceiros da rede estão cientes da importância de uma estratégia de desenvolvimento e atracção de talento para os seus territórios. Quando as estratégias de desenvolvimento local incidem em áreas que necessitam de profissionais altamente qualificados, esta questão ganha uma importância ainda maior. Há, no entanto, uma tendência de considerar que este problema está muito concentrado na área das tecnologias da informação. Se é verdade que esta área é particularmente afectada, convém que tenhamos uma abordagem mais abrangente e percebamos que alguns sectores industriais também sofrem com esta carência. Os municípios terão que acompanhar os seus actores económicos neste processo de procura dos melhores profissionais e

pessoas para os seus territórios, pois esses são os recursos altamente diferenciadores para um investidor.

Há diferenças geracionais que devem ser antecipadas e criadas condições para que estes territórios se posicionem de forma eficaz. Para um *millennial* a ideia de viver toda uma vida no mesmo local é um conceito que poderá fazer pouco sentido. Como já referimos anteriormente as fronteiras entre residência, trabalho, turismo, causas sociais, serão cada vez mais ténues. São pessoas *multi-task*, multi-sonhos, que procuram experiências e autenticidade. É neste quadro que temos de encontrar quais são as maiores forças dos nossos territórios e quais são as fraquezas.

Quais são os *talent magnets* da nossa rede?

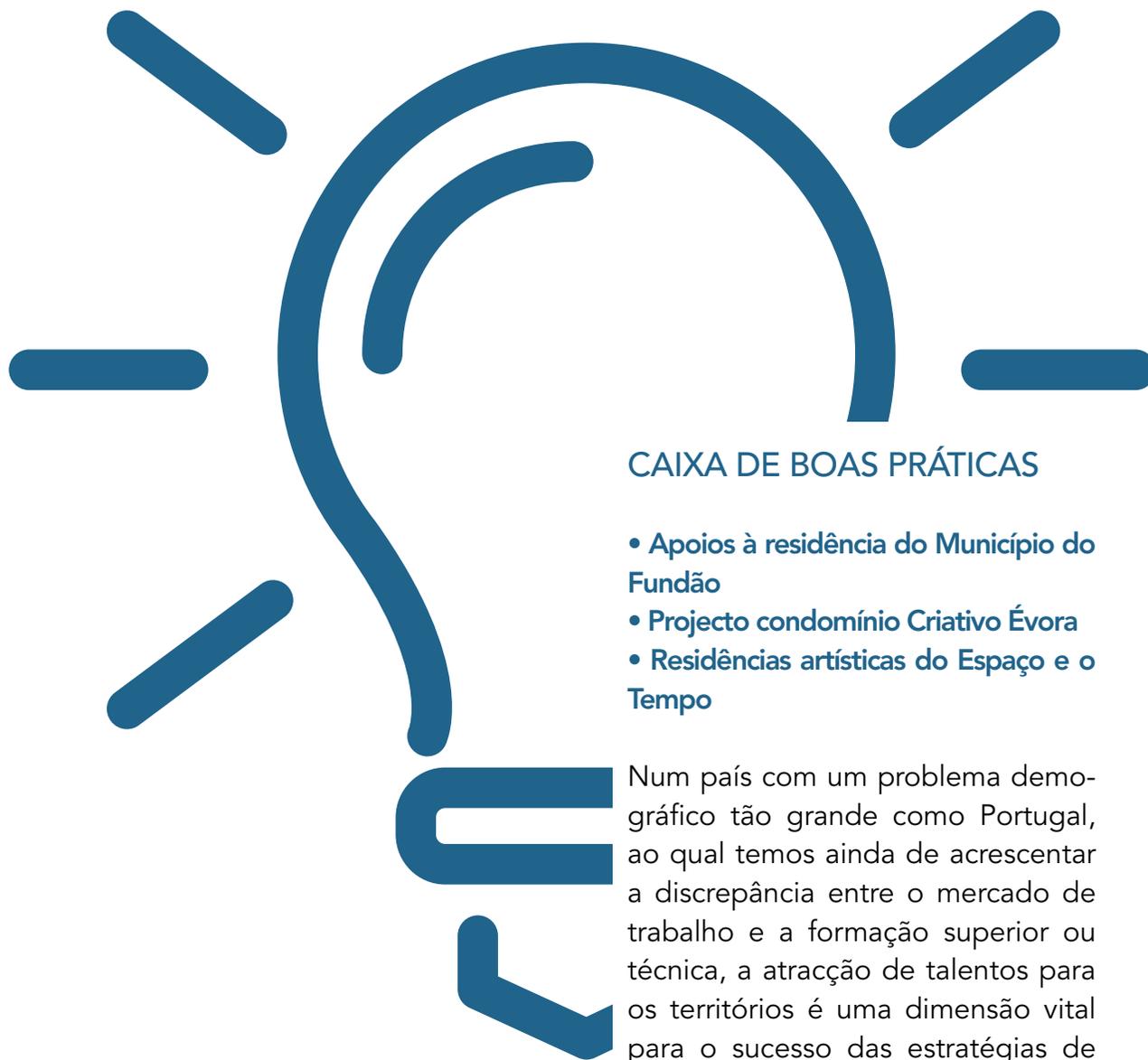
1. Qualidade de Vida;
2. Franjas de emprego em determinados sectores;
3. Custo de vida altamente competitivo;

Nas maiores fraquezas encontramos alguns dos factores mais importantes nas estratégias de talento dos grandes centros urbanos:

1. Ausência de instituições de ensino superior (não é o caso de todos os parceiros da rede);
2. Periferia geográfica e económica;
3. *Delay* de inovação.

Os municípios têm ferramentas muito interessantes para intervir nesta matéria, o que, aliás, já é visível na nossa rede. Há, no entanto, que aprofundar muito mais este tema e trazer para o debate formas mais dinâmicas de resolução do problema, como, por exemplo, a imigração, conceitos de residência flexível, mediação de emprego, conceitos de educação e formação mais práticos e direccionados, reconversão profissional, entre outros.

A rede tem de preparar um *toolkit* para lidar com este assunto, sentando à mesa todos os *stakeholders* com interesse e conhecimento nesta temática.



## CAIXA DE BOAS PRÁTICAS

- Apoios à residência do Município do Fundão
- Projecto condomínio Criativo Évora
- Residências artísticas do Espaço e o Tempo

Num país com um problema demográfico tão grande como Portugal, ao qual temos ainda de acrescentar a discrepância entre o mercado de trabalho e a formação superior ou técnica, a atracção de talentos para os territórios é uma dimensão vital para o sucesso das estratégias de

desenvolvimento local. Quanto maior for a ambição dessas estratégias, maior será o desafio de mobilizar pessoas com competências e perfis que a façam crescer.

A rede no seu todo já tem esta realidade plasmada em algumas das acções dos seus parceiros como o sistema de incentivos à residência e emprego para profissionais da área das tecnologias de informação e comunicação do Município do Fundão. Numa lógica mais cultural e de permanências temporárias há ainda a destacar o trabalho do Espaço e o Tempo no Convento da Saudação em Montemor-o-Novo e o ambicioso projecto de Évora chamado Condomínio Criativo.

## AÇÃO 5.1 Implementação de política de gestão do talento

Sem querermos que este plano estratégico seja um índice remissivo para novos planos, mais sectoriais, há que realçar que algumas temáticas, pela sua novidade carecem de uma abordagem mais sistematizada, mais participada. A gestão do talento é hoje matéria de extrema importância em territórios inovadores e criativos. É importante para os que conquistaram este selo e ainda mais importante para aqueles que querem atingir esse patamar. A análise da oferta educativa face ao emprego existente e emprego ambicionado, a atração de novos moradores, a oferta residencial e os factores de qualidade de vida, o dinamismo da economia e a cultura de trabalho, são apenas algumas das questões fundamentais que um plano de gestão de talento deve trabalhar.

### TREND SCOPE - OBSERVATÓRIO DE 'TENDÊNCIAS'

A necessidade de actualização, de antecipação de cenários e tendências, da economia à cultura, da educação à sociedade, é um conhecimento vital para a afirmação da criatividade e inovação. Integrada no evento, ou sob a forma de conferências ou encontros, parece-nos importante aproveitar o capital dos *trendhunters* portugueses.

### CRIAÇÃO DE NOVOS TALENT MAGNET NO TERRITÓRIO

É hoje comumente aceite que os territórios de baixa densidade possuem poucos factores de atração. Quais poderão ser os novos *talent magnets* de cada parceiro? Ou, como podemos aumentar os já existentes?

Nessa linha é fundamental que a rede actue em duas dimensões fundamentais:

- i) participar na criação de novos focos de atracção de talento para os territórios;
- ii) criar um organismo de levantamento e acompanhamento dos movimentos e tendências que marcam a agenda a nível mundial.

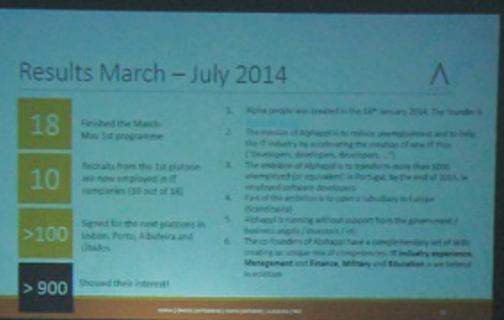
## AÇÃO 5.2 Criação de mecanismos de circulação de profissionais

A rede tem um papel fundamental na preparação de estratégias de resposta a uma realidade crescente nos *millenials*, que é a forma como uma nova geração encara o trabalho. A mobilidade é fundamental, a procura da inspiração é factor decisivo, bem como a integração do trabalho num modo de vida autêntico, feito de experiências mais imersivas. Nesse sentido, os territórios de baixa densidade têm um grau de autenticidade cativante que pode gerar movimentos de pessoas dentro da rede, enriquecendo o território e os próprios profissionais. Para que isto se consiga, é fundamental enquadrar a mobilidade e acessibilidade ao território, a oferta residencial (temporária ou mais duradoura), a qualidade dos espaços de trabalho e as pessoas para interação.

PLATAFORMA

# #6

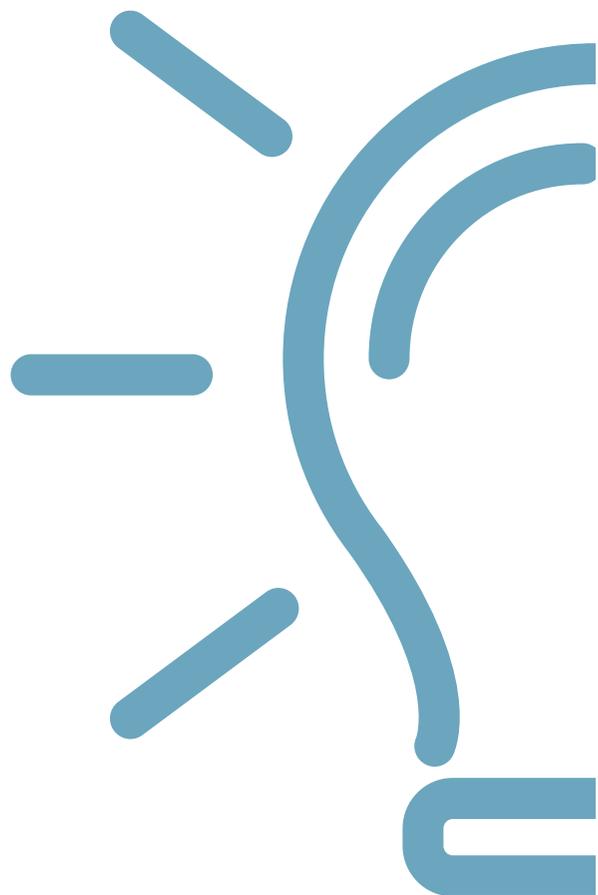
A PARTICIPAÇÃO  
PÚBLICA



6.1 EVOLUÇÃO DE UM MODELO DE GOVERNAÇÃO PARA OS CIDADÃOS PARA COM OS CIDADÃOS

6.2 DISRUPÇÃO DO PAPEL DAS ENTIDADES PÚBLICAS E DOS CIDADÃOS

6.3 PROGRAMA STEAM PARA A TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA



A rede deverá estabelecer mecanismos inovadores de participação pública. A criação de uma atmosfera de inovação permanente não dispensa a elaboração de uma agenda que vise não só promover e desenvolver as diversas formas de participação pública. A ambição dos municípios

deverá marcar um outro nível de fomento do que conhecemos até aqui. As expressões desencadeadas a partir de reuniões descentralizadas de órgãos municipais, como a realização de sessões de câmara, ou até de assembleia municipal, a realização de referendos ou com mais vigor a introdução de orçamentos participativos, são passos significativos mas, que estão longe de esgotar uma estratégia de acção mais completa e que assegure, não só maior participação pública, mas uma BOA participação pública.

Estamos perante a oportunidade de lidar com múltiplas formas de aprofundar essa participação e os mecanismos são diversos: reuniões, inquéritos, *open houses*, workshops, votações, fóruns, comités de cidadãos, grupos locais de acção, seja através de meios digitais, que tanto podem aproximar os cidadãos das estruturas de governação.

O reforço da democracia local em nada diminui os mecanismos de representação existentes, mas torna-se fundamental estabelecer, com clareza, quais são as áreas que devem

ser objecto de maior participação, ou de decisões, cujo processo de construção não deve dispensar a participação activa dos cidadãos.

Sem querermos aqui esmiuçar todas as virtudes da participação pública, partimos do princípio que esta é baseada na convicção de que os que são afectados pelas decisões têm o direito de serem envolvidos no processo de construção da decisão, ou de que a participação inclui o compromisso de influenciar a decisão.

A participação deverá promover decisões sustentáveis ao reconhecer e ao comunicar as necessidades e os interesses globais de todos os que nela intervêm inclusivé os fazedores da decisão (*decision makers*).

A rede de cidades deverá, por isso, procurar estabelecer um plano de metas a atingir em termos de participação pública, definindo um faseamento e as formas dessa participação, devendo os municípios adoptar planos próprios em relação a esta plataforma de inovação e cooperarem entre si a partir de uma monitorização das diferentes experiências e abordagens de cada um.

Dentro do espírito da rede também aqui devemos ir mais longe, não deixando que as soluções nasçam apenas numa dimensão tecnológica. O envolvimento das pessoas, desde os trabalhadores aos cidadãos, é muitas vezes descurada ou sujeita às regras ou limitações dos softwares. Neste programa, o que pretendemos é abrir à participação interdisciplinar. Por STEAM entenda-se: Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics. A metodologia seria de desafio e solução, com ambas as etapas a contar com a participação de equipas dos municípios. O objectivo é gerar um ambiente propício à disruptividade.

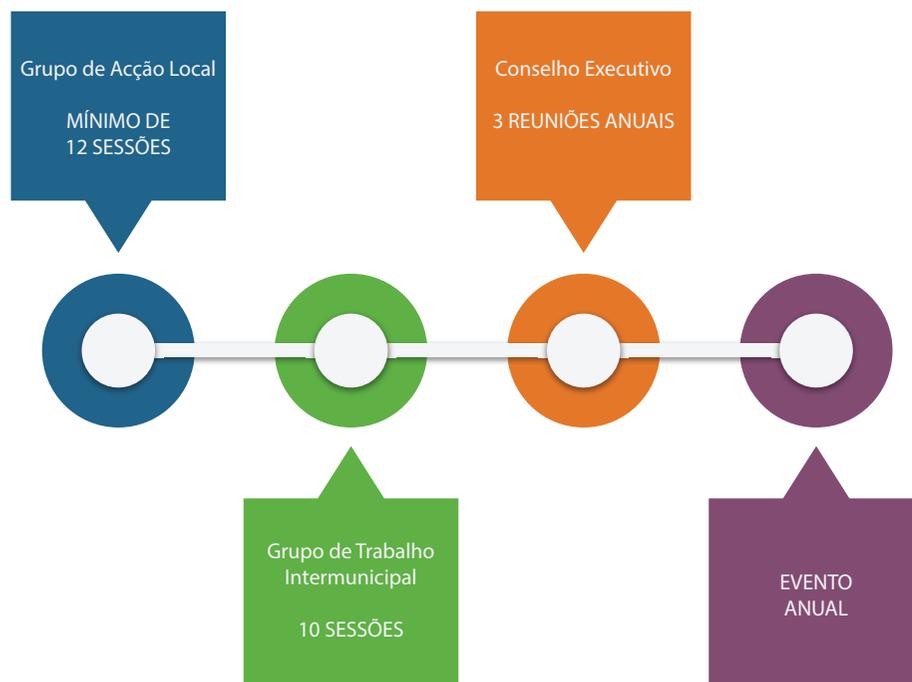
Numa lógica de racionalização de recursos, a equipa afectada à coordenação deste projecto poderia ser a mesma ligada ao projecto na plataforma Educação para a Criatividade.

## CAIXA DE BOAS PRÁTICAS

Nesta plataforma destacamos duas abordagens, uma mais sistémica e uma outra muito concreta. Na mais sistémica destacamos o trabalho de um dos parceiros da rede na implementação de um sistema transparente da gestão pública, como é o caso do Município de Pombal. Mas poderíamos também referir o exemplo de Águeda, que inclusivamente testa já soluções de Open Data, o que tem territórios urbanos não é comum.

Quanto ao exemplo do projecto concreto destacamos o projecto Guimarães Marca, um exemplo de uma abordagem transversal de construção e partilha de uma identidade.

# MODELO DE GOVERNAÇÃO



# 1

## DIMENSIONAMENTO DA REDE

A rede teve um conjunto de cidades bastante estável desde à altura em que começou a ser criada, mas este é um processo dinâmico, sujeito à avaliação dos pares. Mais do que ter uma agenda relacionada com os objectivos da rede é fundamental a existência de um compromisso e participação efectiva no processo. Desde a primeira hora, a rede tem recebido propostas de adesão de outros municípios, que se revêem nos seus objectivos. Acreditamos que após o lançamento do Plano Estratégico, surgirão mais propostas de adesão. Nesse sentido, acreditamos que as novas admissões de parceiros devem estar relacionadas com um escrupuloso cumprimento dos objectivos propostos, da metodologia adoptada, do cronograma de trabalhos e da capacidade de actuação em várias das plataformas de inovação propostas. Parece-nos também fundamental a obrigatoriedade de todos os parceiros alimentarem a rede com programas de políticas públicas inovadoras.



## 2

### GRUPO DE COORDENAÇÃO DA REDE

No processo de construção da rede, desde a primeira horas, todos os parceiros identificaram como marca distintiva a criação de um modelo de gestão flexível, de informalidade operacional, baseado nos recursos que cada município afectasse à rede. Há que realçar que no processo de diálogo sobre esta questão notou-se o histórico de participação dos parceiros em redes e que acaba por se reflectir na simplicidade desta proposta.

A eficiência na implementação dos objectivos da rede implica a existência de uma equipa que possa fazer a coordenação dos trabalhos e a articulação com o grupo intermunicipal. Este será designado por cada executivo municipal, que deverá também garantir uma organização interna efectiva, para potenciar o trabalho do grupo. Esta coordenação poderá ser vista na perspectiva da gestão das acções comuns e dos projectos desencadeados no âmbito de cada plataforma de inovação do plano estratégico, enquanto as acções individuais de cada município, em articulação com a rede, devem ser da responsabilidade directa das equipas internas municipais.

# 3

## MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DA REDE

Para esta acção é importante que este trabalho seja feito por uma entidade externa, de preferência uma universidade com trabalho desenvolvido na área. Anualmente devem ser partilhados publicamente os resultados da avaliação. É muito importante que a avaliação deva ir para além da mera métrica económica e compreenda o impacto dos sectores numa lógica mais radial.

A entidade escolhida para este projecto deve também ser um fator de influência e pressão para que o Governo de Portugal crie um *green paper* para a criatividade e inovação, partindo (ou não) da experiência da rede para colocar esta temática novamente no centro da discussão estratégica do País.

Esta plataforma é um repositório da investigação, monitorização e avalia-

ção de projetos e programas de criatividade e inovação já desenvolvidos nos municípios parceiros da rede e também dos projectos e acções a implementar no curto e médio prazo. Acreditamos que é fundamental a criação de uma verdadeira cultura de resultados, assente na partilha de boas práticas e na sua divulgação nacional e internacional. O cariz experimental que a rede detém pode e deve ser potenciado através desta avaliação. Se bem utilizada, a rede pode passar a deter uma ferramenta muito poderosa de sistematização de métodos e resultados, que poderá dar uma vantagem competitiva, por exemplo, na capacidade de obtenção de financiamentos para os projectos temáticos.

# COMUNICAÇÃO E INTEGRAÇÃO DIGITAL

A rede precisa de interiorizar uma forma de trabalhar assente na digitalização da sociedade. A distância geográfica, ainda que pouco relevante quando comparada com países de maior dimensão, é um facto que não deve merecer a nossa indiferença. Não se trata apenas de criar formas e modelos de comunicação interna da rede, mas também de gerar novas formas de participação pública.

Abrindo um parêntesis nesta matéria, quando falamos de criatividade e inovação em Portugal frequentemente é apontada como uma das maiores fragilidades a “falta de escala” ou falta de massa crítica. Se é verdade que os centros urbanos em Portugal são de pequena dimensão, também é verdade que se abre aqui um desafio muito interessante, que passa pela capacidade ou mobilização do maior número de participações possíveis dentro de cada comunidade. A implementação de um sistema wiki é um desafio que a rede deve assumir como factor de interligação de todas as plataformas e parceiros e que pode ser lançado a empresas ou outras entidades que trabalhem esta matéria. Este pode ser um projecto relacionado com a plataforma de partici-

pação pública servindo como lab de soluções a adoptar pelos municípios. Mais do que apenas se focar em equipamentos ou projetos acreditamos que a autoria ou individualização das participações e contributos deverá ser destacada. A porosidade com redes europeias similares é igualmente um fator que nos parece relevante de destacar como premissa. Uma efetiva dinamização da dimensão digital é mais do que um acompanhar do tempo em que vivemos é a ferramenta por excelência de comunicação permanente, actuando em conjugação com as relações pessoais e institucionais da própria rede.

Sem querermos definir à partida todas as formas de comunicação que a rede deve possuir para a prossecução dos seus objectivos existem três dimensões que consideramos importantes referenciar à partida: i) Informativa: atividade e orgânica da rede; ii) Repositório: partilha de conhecimento e boas práticas de funcionamento; iii) Integração com as redes sociais: aumento da eficácia de comunicação informal e autonomização dos processos.

#### EXEMPLO:

Na sequência do que é defendido neste documento acreditamos que também nesta área será importante criar formas de comunicação que vão além da visão institucional da rede, que se aventuram na dimensão de vivência do território (turística ou residencial), de ambições ou projetos profissionais, de participação cívica ou intervenção social. Um verdadeiro serviço de concierge da rede para os assuntos da criatividade e inovação.

Conceito inspirador: <http://www.belongsf.com>

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Rede de Cidades Criativas representa uma oportunidade única de desenvolver o tema da criatividade e inovação, de forma integrada, na agenda nacional. Portugal tem muito trabalho desenvolvido nesta área, quer a nível nacional quer a nível local. Os municípios têm sido aliás motores das estratégias nesta área pela sua capacidade de antecipação e acompanhamento das mais inovadoras políticas públicas mundiais. A flexibilidade e autonomia das autarquias transformam-nas nos parceiros preferenciais para a transformação do território e comunidades. Precisamos de explorar a criatividade enquanto recurso e a inovação enquanto processo disruptivo para estabelecimento de uma economia da criatividade mais poderosa e enquanto forma de activação de talentos. Para que isso seja possível, são necessárias formas mais horizontais e participativas de

Este programa estratégico é um compromisso transformador do panorama municipal nacional, pela sua abrangência, mas também pela estratificação de processos no qual assenta. Os intervenientes no processo de construção da rede, da equipa de consultores aos parceiros que a constituem, têm um amplo processo de participação cívica. Não se trata de um mero documento de suporte a financiamento, mas de uma abordagem madura que resiste a tendências e que se mantém mais pertinente do que nunca. A criatividade continua a ser o maior e o mais mal explorado recurso endógeno das nossas comunidades. Assim sejamos capazes de quebrar silos (usando processos definidos neste programa), de gerar novas fronteiras em termos de políticas públicas (algumas delas identificadas) e envolver os actores ou cidadãos do nosso território, aproveitando recur-

sos e talentos em proveito da comunidade.

Pessoas, projectos e processos fazem parte do sistema urbano que aqui pretendemos colocar a funcionar de forma articulada. O desafio é mais do que criar uma nova rede, mas antes criar a... rede. A rede que funcionará com outras redes de criativos, empresas e cidades. Desde a primeira hora, o objectivo foi criar uma rede que possa gerar uma nova linha de políticas públicas, não conformistas, disruptivas e maduras. Desde que o processo de criação da rede começou outras latitudes e longitudes do Mundo manifestaram o seu interesse em acompanhar e participar neste processo, mas acreditamos que no prefácio deste programa devemos reafirmar que o compromisso maior desta rede é para com todos os cidadãos dos parceiros da rede e nosso País.