



ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

PARA A ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA

3 | PLANO DE AÇÃO



Ficha técnica

...

**ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO PARA
A ÁREA METROPOLITANA DE LISBOA
PLANO DE AÇÃO**

Promotor

Área Metropolitana de Lisboa

Entidade Adjudicatária

NOVA/IMS – Information Management School I NOVA/IMS

Coordenação Institucional

Área Metropolitana de Lisboa

Edição

Área Metropolitana de Lisboa

Junho 2025

Rua Cruz de Santa Apolónia 23, 25 e 25A

1100-187 Lisboa

www.aml.pt

a. . .
. . m. área
. l. . metropolitana
de lisboa



Índice

Estratégia de Inovação para a Área Metropolitana de Lisboa:

Compromisso com uma visão metropolitana de futuro	5
Sumário executivo	7
1. Introdução	10
2. Sistema metropolitano de inovação	15
3. Inovação metropolitana e experiências de “boas práticas”	17
4. Análise das macroatividades por apostas estratégicas	22
4.1. Macroatividades / apostas estratégicas apoiadas nos 5 eixos estratégicos	23
4.1.1. Eixo estratégico 1 – capital simbólico	23
4.1.2. Eixo estratégico 2 – <i>smart region</i>	25
4.1.3. Eixo estratégico 3 – <i>clusters</i> de investigação, formação & desenvolvimento	28
4.1.4. Eixo estratégico 4 – criatividade, empreendedorismo e inovação	29
4.1.5. Eixo estratégico 5 – comunicação e marketing global	31
4.2. Macroatividades / apostas estratégicas – modelo de governança para a inovação metropolitana	33
4.3. Definição de prioridades	37
4.4. Consolidação das macroatividades em projetos	40
5. Projetos recomendados	43
5.1. Projetos de prioridade elevada	44
5.2. Projetos de prioridade média	49
5.3. Projetos de prioridade baixa	53
6. Calendário de execução do plano	56
7. Custos estimados dos projetos	59
8. Conclusão	61
9. Referências	63
10. Anexos	65

Índice de figuras

Figura 1 – Fases da Estratégia de Inovação para a Área Metropolitana de Lisboa	11
Figura 2 – Síntese das características comuns aos modelos europeus de sucesso	20
Figura 3 – Proposta de modelo AML para implementação do planeamento e da gestão da inovação	37
Figura 4 – Cronograma	57

Índice de tabelas

Tabela 1 – Objetivos	12
Tabela 2 – Resultados esperados	13
Tabela 3 – Eixos estratégicos	22
Tabela 4 – Eixo estratégico 1 – capital simbólico	23
Tabela 5 – Eixo estratégico 2 – <i>smart region</i>	25
Tabela 6 – Eixo estratégico 3 – <i>clusters</i> de investigação, formação & desenvolvimento	28
Tabela 7 – Eixo estratégico 4 – criatividade, empreendedorismo e inovação	29
Tabela 8 – Eixo estratégico 5 – comunicação e marketing global	31
Tabela 9 – Modelo de governança para a inovação – AML	33
Tabela 10 – Atividades segmentadas por prioridades	38
Tabela 11 – Atividades segmentadas por ordem de prioridade nos eixos	39
Tabela 12 – Eixos Estratégicos por macroatividades selecionadas	40
Tabela 13 – Projetos recomendados	43
Tabela 14 – Projetos prioritários estruturantes	44
Tabela 15 – Projetos de prioridade média	49
Tabela 16 – Projetos de prioridade baixa	53
Tabela 17 – Custos Estimados dos Projetos	59

Estratégia de Inovação para a Área Metropolitana de Lisboa

Compromisso com uma visão metropolitana de futuro

A Estratégia de Inovação para a Área Metropolitana de Lisboa (AML) representa um compromisso coletivo dos dezoito municípios que compõem a AML com o futuro da nossa Região.

Fruto de um trabalho aprofundado com a NOVA IMS - *Information Management School*, um conjunto de especialistas em inovação e amplamente participado pelos municípios, esta Estratégia é o reflexo de uma ambição partilhada: construir uma metrópole mais coesa, inovadora e preparada para os desafios das próximas décadas.

Num momento em que as exigências colocadas ao poder local se tornam cada vez mais complexas — seja na resposta às transições digital, climática ou social — torna-se fundamental reforçar a nossa capacidade de planeamento conjunto, aprofundando a cooperação intermunicipal e a aposta em soluções inovadoras ao serviço das populações.

A Estratégia agora concluída estrutura-se em três documentos – diagnóstico, plano estratégico e plano de ação – e define uma visão metropolitana clara, construída a partir de um propósito comum e de cinco eixos estratégicos. Através deles, propõe-se uma carteira de projetos transformadores, concebidos com realismo, mas também com ambição, e alinhados com as especificidades e potencialidades do território.

Esta visão partilhada concretiza-se, entre outras, numa proposta de sistema metropolitano de inovação, assente numa proposta de cooperação entre os diferentes níveis de governação, as instituições do conhecimento, o tecido empresarial e as comunidades locais. Trata-se de um passo essencial para que a inovação deixe de ser um conceito abstrato e passe a ser uma prática quotidiana na gestão das políticas públicas e na valorização do território.

A prioridade dada à coesão interna, à atração de talento, ao empreendedorismo, à valorização dos recursos do mar ou à afirmação internacional da região reflete bem as preocupações e as oportunidades sentidas pelos municípios. Ao reconhecer o valor do que somos — em particular, o capital simbólico do território — e o que podemos fazer melhor em conjunto, reforçamos a nossa capacidade de agir com mais escala, mais eficácia e mais impacto.

Aos autarcas, técnicos municipais e entidades envolvidas neste processo, o nosso reconhecimento e agradecimento. Este é um ponto de chegada, mas sobretudo um ponto de partida. A implementação desta Estratégia será tanto mais forte quanto mais forte for o nosso compromisso político e institucional com uma visão metropolitana de futuro.

Emanuel Costa
Secretário metropolitano

Sumário executivo

Face à complexidade do momento histórico que vivemos, procurou-se demonstrar a urgência do enfoque em projetos transversais desenvolvidos no âmbito de um Sistema Metropolitano de Inovação, que envolva os representantes das entidades públicas de planeamento e gestão de políticas de inovação, das instituições de ensino superior, do tecido empresarial, das instituições de I&D e tecnologia, dos *clusters* de competitividade, entre outros atores relevantes e que, conjuntamente, possam desenvolver um ecossistema colaborativo metropolitano, a exemplo de outras regiões metropolitanas europeias.

O ecossistema terá de integrar os diversos atores da cidade, a diversas escalas – metropolitana, nacional ou internacional, de curto, médio ou longo-prazo – de forma a contribuir para os dois grandes objetivos desta Estratégia, entendendo que a sua implementação resulta de um processo continuado de planeamento na AML, facilitador do reforço e da integração incremental da:

1. Coesão interna – acelerando a capacitação institucional dos municípios, para modelos de governação mais flexíveis, participados e colaborativos, experimentando um conjunto de projetos de inovação-aberta com um enfoque na participação das comunidades;
2. Região – através do seu posicionamento em rotas e plataformas estratégicas internacionais e do desenvolvimento de um conjunto de *outputs* e *inputs* de inovação de “alto valor acrescentado”, favorecedoras de dinâmicas inovadoras, que permitam gerar no território um contexto favorável à atração e retenção de talentos e empreendedores, sobretudo jovens, que reconhecendo a região enquanto território com qualidade de vida, ambiente favorável à criatividade, cocriação e geração de ideias, possam também contribuir para a tornar mais vibrante e rejuvenescida como um todo.

Este documento-síntese visa, nesse sentido e em termos estruturais, identificar um conjunto de projetos estruturantes que, em termos metodológicos, decorrem dentro de um ecos-

sistema metropolitano de inovação fundamentado nos contributos dos trabalhos da fase um e dois – do diagnóstico e do plano estratégico, respetivamente, contribuindo para o robustecimento do trabalho que agora se apresenta, composto por uma proposta de um sistema metropolitano de inovação e de um conjunto de dez projetos prioritários, alinhados com o cenário de desenvolvimento realista incremental sugerido como modelo de implementação dos processos de inovação para a região.

As temáticas e o conjunto de projetos, escolhidos em sede de plano estratégico, foram classificados pelos municípios, por graus de prioridade, de acordo com os respetivos eixos estratégicos: 1. capital simbólico; 2. *smart region*; 3. *clusters* de investigação; 4. criatividade, empreendedorismo e inovação e 5. marketing global (anexo 1 – questionário de priorização de macroatividades e apostas estratégicas), com um prazo expectável de realização num horizonte a três anos. Cada projeto inclui uma breve descrição-resumo, objetivos, respetivas dependências identificadas, calendarização e estimativas de custos associados, tendo sido organizados da seguinte forma:

Projetos	
#1	Plataforma de Gestão da Inovação
#2	Marca metropolitana
#3	AML comunicação
#4	AML parcerias
#5	AML rotas temáticas de identidade metropolitana
#6	AML barómetro <i>smart region</i>
#7	AML impacto
#8	AML literacia e inovação
#9	AML social
#10	Reorganização da AML (interna)

A área metropolitana de Lisboa, deverá debater, com o conjunto de ferramentas de que agora dispõe, a construção do seu modelo de inovação para os próximos anos, para que possa ser reconhecida nacional e internacionalmente nas suas dinâmicas de inovação. Na discussão, com o foco centrado nas áreas prioritárias, correspondentes aos cinco eixos estratégicos da Estratégia de Inovação para a Área Metropolitana de Lisboa, bem como aos seus três eixos estratégicos transversais, poderá, adotando metodologias, e estratégias adequadas, com propósito, sentido crítico e consciência social, alcançar novos patamares de desenvolvimento para a região.

The background is a vibrant collage. In the bottom right corner, a glowing yellow lightbulb is visible. The upper half is filled with various autumn leaves in shades of orange, yellow, and brown. The lower half features abstract, torn-paper-like shapes in blue, red, and white. A large, light beige circle is centered over the collage, containing the title text.

Introdução

1. Introdução

Um plano de ação enquanto auxiliar-guia de rumo estratégico para a região com uma proposta de um sistema metropolitano de inovação e de um conjunto de dez projetos prioritários, alinhados com o cenário de desenvolvimento realista incremental sugerido como modelo de implementação dos processos de inovação para a região

A NOVA/ IMS desenvolveu, em conjunto com a AML e os municípios que a compõem, uma **Estratégia de Inovação para a Área Metropolitana de Lisboa**, constituída por um conjunto de três documentos – diagnóstico, plano estratégico e respetivo plano de ação, de acordo com a Figura1.

O plano de ação, que agora se apresenta, constitui-se enquanto auxiliar-guia de rumo estratégico para a AML que, clarificando um propósito coletivamente encontrado para a região, em torno de um conjunto de eixos estratégicos, sugere uma carteira de projetos a estes associados, em linha com os patamares de desenvolvimento que se pretendem alcançar num horizonte de médio-longo prazo.

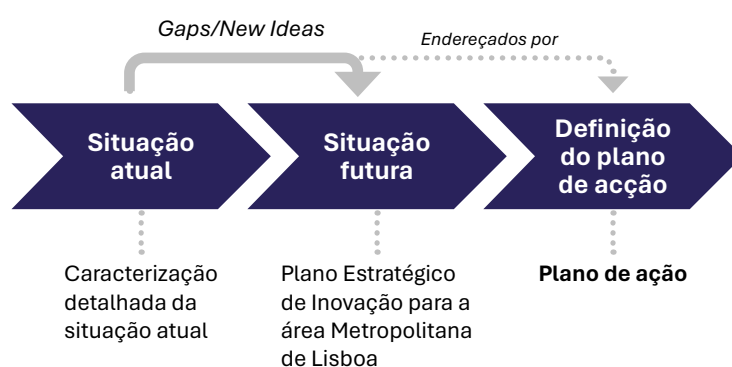
Face à complexidade do momento histórico que vivemos, procurou-se demonstrar a urgência do enfoque em projetos transversais desenvolvidos no âmbito de um sistema metropolitano de inovação, que envolva os representantes das entidades públicas de planeamento e gestão de políticas de inovação, das instituições de ensino superior, do tecido empresarial, das instituições de I&D e tecnologia, dos *clusters* de competitividade, entre outros atores relevantes e que, conjuntamente, possam desenvolver um ecossiste-

ma colaborativo metropolitano, a exemplo de outras regiões metropolitanas europeias¹.

Este ecossistema terá de integrar os diversos atores da cidade, a diversas escalas – metropolitana, nacional ou internacional, de curto, médio ou longo-prazo – de forma a contribuir para os dois grandes objetivos desta Estratégia, entendendo que a sua implementação resulta de um processo continuado de planeamento na AML, facilitador do reforço e da integração incremental da:

1. Coesão interna – acelerando a capacitação institucional dos municípios, para modelos de governação mais flexíveis, participados e colaborativos, experimentando um conjunto de projetos de inovação-aberta com um enfoque na participação das comunidades;
2. Região – através do seu posicionamento em rotas e plataformas estratégicas internacionais e do desenvolvimento de um conjunto de *outputs* e *inputs* de inovação de “alto valor acrescentado”, favorecedoras de dinâmicas inovadoras, que permitam gerar no território um contexto favorável à atração e retenção de talentos e empreendedores, sobretudo jovens, que reconhecendo a região enquanto território com qualidade de vida, ambiente favorável à criatividade, cocriação e geração de ideias, possam também contribuir para a tornar mais vibrante e rejuvenescida como um todo.

Figura 1 – Fases da Estratégia de Inovação para a Área Metropolitana de Lisboa



¹ Barcelona, por exemplo, criou o centro de inovação 22@, concentrado principalmente na antiga área industrial, conhecida como o Distrito da Inovação, situado no bairro Poble Nou, onde diversas iniciativas em inovação e tecnologia são postas em prática, como, por exemplo a [Crealnova Institute](#), uma empresa de formação e experiências centradas na inovação, a [Valkiria](#), um *hub* de inovação focado no futuro do trabalho, do desenvolvimento de pessoas e eventos corporativos e a [Soko Tech](#), um laboratório digital de inovação social focado em programas que relacionam a ciência, a arte e a tecnologia.

Este documento-síntese visa, nesse sentido e em termos estruturais, identificar um conjunto de projetos estruturantes que, em termos metodológicos, decorrem dentro de um ecossistema metropolitano de inovação fundamentado nos contributos dos trabalhos da fase um e dois – do diagnóstico e do plano estratégico, respetivamente, contribuindo para o robustecimento do trabalho que agora se apresenta.

Este documento é, nesse sentido, constituído pela proposta de um sistema metropolitano de inovação e de um conjunto de dez projetos prioritários, alinhados com o cenário de desenvolvimento realista incremental sugerido como modelo de implementação dos processos de Inovação para a região.

As temáticas e o conjunto de projetos, escolhidos em sede de plano estratégico, foram classificados pelos municípios, por graus de prioridade, de acordo com os respetivos eixos estratégicos: 1. capital simbólico; 2. *smart region*; 3. *clusters* de investigação; 4. criatividade, empreendedorismo e inovação e 5. marketing global (anexo 1 – questionário de priorização de macroatividades e apostas estratégicas), com um prazo expectável de realização num horizonte a três anos. Cada projeto inclui uma breve descrição-resumo, objetivos, respetivas dependências identificadas, calendarização e estimativas de custos associados, tendo sido, para tal, necessário garantir o cumprimento de três objetivos, de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1 – Objetivos

OBJETIVOS
Análise da proposta de Estratégia de Inovação para a Área Metropolitana de Lisboa e definição de um plano de ação para a sua implementação;
Desenho das iniciativas, identificação de recursos e investimentos associados;
Definição do calendário de execução do plano de ação.

O presente plano contempla ainda mais cinco capítulos, sendo no capítulo 2 considerados os principais problemas e as melhorias sugeridas, em sede de plano estratégico e agora incorporadas na definição do conjunto de projetos de enfoque na inovação enquanto motor estratégico de desenvolvimento da inovação na região.

Para a viabilidade do desenvolvimento desses projetos referidos nos capítulos 3 e seguintes procedeu-se ao seguinte:

- Caracterização, estruturada e detalhada, tendo em vista a priorização para a sua implementação;
- Definição de um cronograma de execução, com uma estimativa a 36 meses, para a totalidade dos projetos que se complementam;
- Sumarização do custo indicativo de cada projeto, detalhando o investimento necessário, alocado a cada ano de execução deste plano, por forma a garantir a sua correta implementação e sucesso.

Pretende-se, de forma sumária, com estes capítulos anteriores atingir o seguinte conjunto de resultados (ver tabela 2).

Tabela 2 – Resultados esperados

RESULTADOS ESPERADOS
Consolidação da Estratégia de Inovação em projetos
Construção de um sistema metropolitano de inovação
Listagem e definição de projetos recomendados
Conceção de um calendário de execução do plano
Apresentação dos custos estimados dos projetos

Por fim, no capítulo 6, apresenta-se um conjunto de recomendações para que se possa evoluir da situação atual para um sistema metropolitano de inovação que, de forma incremental, implemente e integre a inovação enquanto ferramenta estratégica de mudança.

The background is a vibrant, abstract collage. It features a large, glowing lightbulb in the lower right corner, surrounded by various colorful, torn-paper-like shapes in shades of blue, orange, red, and yellow. A large, light beige circle is centered over the image, containing the title text.

Sistema metropolitano de inovação

2. Sistema metropolitano de inovação

Envolver, num modelo de governança metropolitana, os diversos representantes de entidades públicas de planeamento e gestão de políticas de inovação, instituições de ensino superior, do tecido empresarial, instituições de I&D e tecnologia, *clusters* de competitividade, entre outros relevantes no ecossistema

Pretende-se a construção de um sistema metropolitano de inovação baseado na Estratégia de Inovação para a Área Metropolitana de Lisboa, nomeadamente, nos seus plano estratégico para a inovação e respetivo plano de ação (2024), nas suas linhas orientadoras e respetivos projetos estratégicos, bem como no estudo, encomendado pela AML à EY Parthenon, sobre os “Desafios de competitividade e internacionalização da Área Metropolitana de Lisboa”.

Este sistema metropolitano de inovação, em estreita articulação com a Comissão de Coordenação e de Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo (CCDR LVT) e o Conselho Regional de Inovação (CRI), que implementa a Estratégia Regional de Especialização Inteligente de Lisboa (RIS3), nos seus domínios estratégicos e respetivas prioridades de especialização, deverá articular e envolver, num modelo de governança metropolitana, os diversos representantes de entidades públicas de planeamento e gestão de políticas de inovação, instituições de ensino superior, do tecido empresarial, instituições de I&D e tecnologia, *clusters* de competitividade, entre outros atores relevantes no ecossistema.

An abstract collage background featuring various elements: a lightbulb in the bottom right corner, a white paper airplane in the top left, and several autumn leaves in shades of orange, yellow, and red scattered throughout. The background has a textured, painterly appearance.

Inovação metropolitana e experiências de “boas práticas”

3. Inovação metropolitana e experiências de “boas práticas”

Procurar soluções mais inovadoras que ajudem a enfrentar os desafios sociais, económicos e urbanos, de uma forma mais integrada, com respeito pela sustentabilidade e pela capacidade de carga dos sistemas, garantindo, simultaneamente, o respeito por princípios de inclusão e equidade, assegurando a todos os cidadãos, independentemente da sua localização geográfica ou condição socioeconómica, o benefício das inovações para a sua qualidade de vida

No referencial estratégico deste projeto, os municípios e os peritos consultados acentuaram a necessidade de criação de condições estruturais prévias para o incremento progressivo de abordagens mais colaborativas e inovadoras, num processo de planeamento continuado de partilha de experiências a 18, resultando como primeira prioridade estrutural transversal, a necessidade de implementação de um modelo de governança metropolitana que operacionalize o modelo de Inovação para a região.

Ensaia um modelo de governança partilhada, facilitada pela implementação de um conjunto de ferramentas tecnológicas adequadas, nomeadamente, uma plataforma integrada de gestão da inovação, que contribua para a valorização da partilha de co-

nhecimento, a participação e o desenvolvimento de ações integradas em torno de Propósito(s) comuns metropolitanos constitui o principal projeto estruturador para cerca de 3/4 dos intervenientes enquanto fator crítico de sucesso para a construção de políticas públicas de inovação de referência (*in* Plano Estratégico para a Inovação na AML, p. 113).

Procurou-se, nesse sentido, perceber como funcionam outros sistemas metropolitanos de inovação europeia² que, pelos resultados já consolidados, auxiliem na estruturação de um modelo de inovação metropolitana colaborativa, que, através do desenvolvimento de um conjunto de iniciativas, com enfoque na “inovação aberta”, permitam ressaltar o potencial estratégico da inovação nos 18 municípios, bem como alavancar a área metropolitana de Lisboa enquanto referência nacional e internacional em inovação, criatividade, tecnologia e desenvolvimento sustentável.

Procurar soluções mais inovadoras que ajudem a enfrentar os desafios sociais, económicos e urbanos, de uma forma mais integrada, com respeito pela sustentabilidade e pela capacidade de carga dos sistemas – aos níveis ambiental, energético, demográfico, entre outro – e que garanta, simultaneamente, o respeito por princípios de inclusão e equidade, assegurando a todos os cidadãos, independentemente da sua localização geográfica ou condição socioeconómica, o benefício das inovações para a sua qualidade de vida, constitui um propósito enquadrador de um conjunto de cidades que ensaiam a inovação como gatilho estratégico para o desenvolvimento.

Os modelos de referência – sobretudo os de Barcelona e nórdicos, têm em comum cinco pilares na sua estruturação essencial, em torno dos quais se fomentam os processos de inovação.

² Destacando-se enquanto modelos de referência europeia em Inovação, os ecossistemas de Inovação urbana de Barcelona (exemplos do 22@Barcelona, Barcelona Urban Lab e Distrito 4.0) ou de Estocolmo (Stockholm Royal Seaport) e ainda os exemplos de Amesterdão, Copenhaga, Helsínquia, Viena ou Milão. Todos eles parecem demonstrar, que o sucesso do sistema de inovação, depende essencialmente de quatro características comuns: uma governança colaborativa, a adoção de tecnologias que permitam otimizar processos, foco na sustentabilidade e nas necessidades da população.

Em primeiro lugar, o enfoque num modelo de governança robusto, alargado a um conjunto de peritos com uma diversidade de experiências nas áreas da inovação, desenvolvendo, periodicamente, uma leitura crítica de prioridades, projetos e respetivo alinhamento estratégico. Um segundo elemento comum reside num forte investimento em infraestrutura e plataformas digitais, assente, essencialmente, em plataformas integradas de inovação e no desenvolvimento de *living labs*, operacionalizando áreas estratégicas e testando soluções inovadoras em contextos reais – os exemplos de *Barcelona Urban Lab* ou *Copenhagen Solutions Lab*.

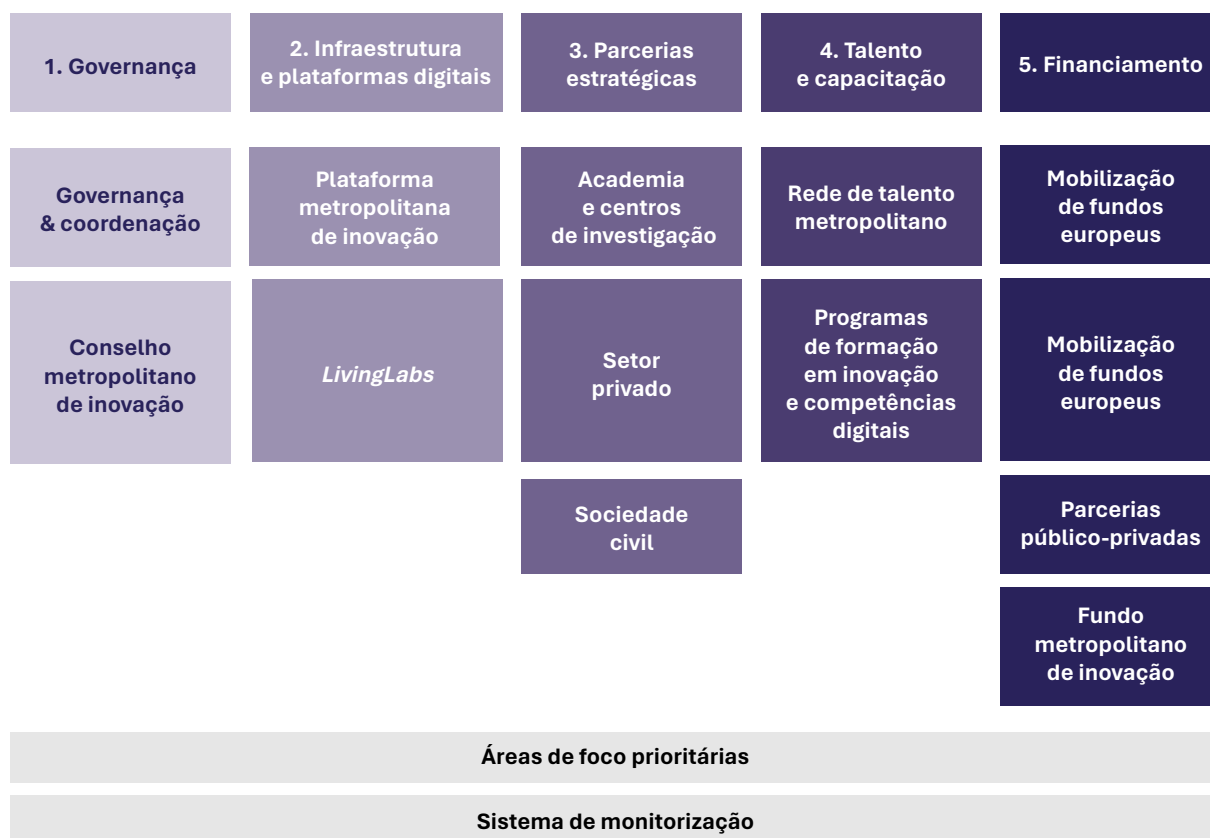
Estes modelos são estruturados em torno de parcerias estratégicas, favorecedoras da criação de um ambiente de cocriação e soluções inovadoras. Estas parcerias são, normalmente, constituídas por elementos da academia e centros de investigação, setor privado e sociedade civil, incentivando a participação cidadã em processos de inovação e garantindo que as soluções atendem às suas reais necessidades.

A construção destes modelos de sucesso têm ainda em comum a particular atenção dedicada à criação de redes de talento e de capacitação, destacando-se os contributos das redes de talento metropolitano, para a promoção, atração e retenção de talentos, conectando profissionais, estudantes e especialistas na promoção e intercâmbio de conhecimento, na facilitação da ligação entre a oferta e a procura, na promoção de fóruns de discussão e desenvolvimento de *networking* – de que são exemplos, a *Barcelona Ativa* ou o *London & Partners*. Os programas de formação com enfoque nas competências em inovação e digitais – de que são exemplo, *design thinking* e cocriação, gestão da inovação, inteligência artificial, big data, cibersegurança ou proteção de dados, contribuindo para a atualização permanente no interior do ecossistema.

estes modelos recorrem a uma diversidade de sistemas de financiamento, nomeadamente na mobilização de fundos europeus, parcerias público-privadas – a exemplo da *Barcelona Smart City* e a sua respetiva operacionalização através do *living lab* – ou da constituição de fundos metropolitanos de inovação, enquanto instrumentos estratégicos impulsionadores de projetos inovadores, com o objetivo de um financiamento sustentável, de uma capacitação de investimento privado e promoção da inovação aberta ao desenvolvimento de projetos experimentais e escaláveis.

Em suma, as cidades que implementam este tipo de estratégias e as operacionalizam em modelos com as características comuns referidas, tendem a alcançar níveis de gestão metropolitana mais integrados e eficientes, respondendo de forma mais proativa aos desafios globais. Tal enfoque tende a favorecer, a médio-longo prazo, maiores níveis de sustentabilidade, resiliência e inclusão dos cidadãos, garantindo-lhes uma maior participação, princípios de equidade e benefícios decorrentes dos processos de inovação coletiva.

Figura 2 – Síntese das características comuns aos modelos europeus de sucesso



A área metropolitana de Lisboa, a exemplo destes processos de planeamento estratégico integrado e contínuo de sucesso, deverá debater, com o conjunto de ferramentas de que agora dispõe, a construção do seu modelo de inovação para os próximos anos, para que possa ser reconhecida nacional e internacionalmente nas suas dinâmicas de inovação. Na discussão, com o foco centrado nas áreas prioritárias, correspondentes aos cinco eixos estratégicos da Estratégia de Inovação para a Área Metropolitana de Lisboa, bem como aos seus três eixos estratégicos transversais (*in* tabela 3), poderá, adotando metodologias, ferramentas digitais e estratégicas adequadas, com propósito, sentido crítico e consciência social, alcançar novos patamares de desenvolvimento para a região.

An abstract background featuring a collage of various elements. In the bottom right corner, a glowing yellow lightbulb is visible. The rest of the image is filled with overlapping, torn-edge shapes in shades of blue, orange, red, and white, creating a textured, artistic effect.

Análise das macroatividades por apostas estratégicas

4. Análise das macroatividades por apostas estratégicas

No plano estratégico definiram-se, tal como foi referido, cinco eixos estratégicos principais e três eixos estratégicos transversais (tabela 3). Estes eixos estratégicos organizam as linhas de ação deste plano, agrupando as iniciativas e atividades que as operacionalizam, sendo, na prática, um desdobramento das apostas estratégicas construídas. Com base nestas e nas prioridades definidas, agrupou-se um conjunto de projetos / iniciativas, com objetivos claros, áreas temáticas, recursos – *stakeholders* – e outros, a envolver na execução, prazos e Indicador-Chave de Performance (KPIs), cujo objetivo visa medir e relacionar metas, objetivos e estratégias, com vista ao sucesso no desempenho e para que, na fase operacional de garantir o alinhamento e a viabilidade do projeto, os diversos atores consigam confirmar se a macroatividade faz sentido para todas as partes interessadas, se avaliem os principais riscos e as respetivas estratégias de mitigação – caso venham a acontecer –, bem como a confirmação dos recursos, prazos e capacidades devidamente alinhados com o plano.

Tabela 3 – Eixos estratégicos

#	Eixos estratégicos
1	Capital simbólico
2	<i>Smart region</i>
3	<i>Clusters</i> de investigação, formação & desenvolvimento
4	Criatividade, empreendedorismo e inovação
5	<i>Marketing</i> global
#	Eixos Estratégicos Transversais
6	Pessoas – ciclos de vida + felicidade
7	Sustentabilidade – ODS +prosperidade
8	Governança, colaboração & confiança – público, privado, ativismo, cidadania + eficiência

4.1. Macroatividades / apostas estratégicas apoiadas nos cinco eixos

4.1.1. Eixo estratégico 1 – capital simbólico

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Valorizar o “capital simbólico” como promotor das identidades do território e das histórias de vida das suas populações inscritas na memória social, valorizando o que este tem de único, não podendo ser feito num outro lugar ou, pelo menos, da mesma forma.

Tabela 4 – Eixo estratégico 1 – capital simbólico

Cod.	Domínios	Macroatividades / apostas estratégicas	Eixos estratégicos transversais		
			Pessoas – ciclos de vida	Sustentabilidade – ODS	Governança, colaboração & confiança
#1A	Economia do mar	Estimular a economia do mar – atlântico, rios Tejo e Sado como motores de desenvolvimento da identidade metropolitana	Multietário	14	Público, privado, ativismo, cidadania
		Lançamento de iniciativas emblemáticas comuns na vertente marítima e as redes de municípios interessadas em as promover		13, 14	
		Apostar e estimular a investigação & desenvolvimento no <i>cluster</i> do mar		8, 14	
		Apostar no desenvolvimento de novos modelos de negócio, com foco na “economia azul” – Atlântico, rios Tejo e Sado (gastronomia, pesca, artesanato, cosmética, talassoterapia, turismo aquático, vela, <i>surf</i> , etc.)			
#1B	Rotas artísticas, culturais e paisagísticas	Apostar no desenvolvimento e promoção de rotas artísticas, culturais e paisagísticas integradas, de excelência	Multietário	13, 14	Público, privado, ativismo, cidadania
		Apostar na promoção do património natural, nomeadamente, das praias atlânticas, matas, grutas, arribas, salinas, tapadas e reservas			

Tabela 4 – Eixo estratégico 1 – capital simbólico (continuação)

Tabela 4 – Eixo estratégico 1 – capital simbólico (continuação)			Eixos estratégicos transversais		
Cod.	Domínios	Macroatividades / apostas estratégicas	Pessoas – ciclos de vida	Sustentabilidade – ODS	Governança, colaboração & confiança
#1B	Rotas artísticas, culturais e paisagísticas	Apostar na defesa, salvaguarda, conservação e reinterpretação do património histórico, nomeadamente, do potencial da história e das histórias associadas aos conventos, monarcas, às rainhas e ao clero, implementando redes e rotas temáticas de lazer e experiências	Multietário	4	Público, privado, ativismo, cidadania
		Promoção de rotas da cultura e identidade(s) enquanto fatores de diferenciação e excelência		11	
		Apostar e investir no património (material e imaterial), estabelecendo pontes entre os diversos territórios da AML e com outras regiões		4, 11	
		Apostar numa rota artística internacional, de carácter temático e identitário		4, 11	
		Apostar numa rota de “ <i>street art</i> ” e arte efémera metropolitana, fomentando criações artísticas em edifícios abandonados, contentores, murais, etc.		4, 11	
		Implementar programas de atração e de apoio a residências para artistas oriundos de outras regiões portuguesas e estrangeiras		4, 11	
#1C	Interculturalidade, modos de vida e ligações a territórios de língua Portuguesa	Apostar na Interculturalidade, nos modos de vida e nas ligações a territórios de língua portuguesa, enquanto motores estratégicos de fortalecimento da AML, no contexto da UE, contribuindo para o seu reforço geoestratégico	Multietário	4, 11, 17	Público, privado
		Apostar na Interculturalidade, nos modos de vida e nas ligações a territórios de língua portuguesa, enquanto motores estratégicos de atração e retenção de talentos		4, 11, 17	
		Apostar num território rejuvenescido, com qualidade de vida, favorável à criação e geração de ideias, mitigando o crescente envelhecimento da pirâmide etária metropolitana		4, 11, 17	
		Apostar numa comunidade metropolitana de afetos que fomente a transição digital e circular, nomeadamente, nos domínios da “economia circular” e da “autossuficiência hídrica e energética”, de forma coesa e equilibrada	Jovens, adultos, idosos	4, 11, 17	
		Estimular a realização de eventos nacionais e internacionais ligado à criatividade e inovação	Jovens, adultos, idosos	4, 11, 17	

4.1.2. Eixo estratégico 2 – *smart region*

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Desenvolver projetos de *smart cities* e *smart rural* que permitam a melhoria da qualidade de vida, de modo a garantir que o território seja mais propício ao desenvolvimento de dinâmicas inovadoras.

Tabela 5 – Eixo estratégico 2 – *smart region*

Cod	Domínios	Macroatividades / apostas estratégicas	Eixos estratégicos transversais		
			Pessoas – ciclos de vida	Sustentabilidade – ODS	Governança, colaboração & confiança
#2A	Smart Cities – urbanidade & smart rural – ruralidade	Aposta no desenvolvimento de um projeto de <i>smart region</i> assente num propósito para a região, fomentando a inovação, a sustentabilidade, o desenvolvimento tecnológico e a ética	Multietário	11	Público
		Apostar no desenvolvimento tecnológico como ferramenta de sustentabilidade e qualidade de vida			
		Apostar no desenvolvimento de projetos de <i>smart cities</i> , incentivando a criação de <i>task forces</i> intermunicipais			
		Apostar na criação de um sistema tecnológico de apoio ao conceito <i>smart</i> , capaz de gerir e monitorizar os diferentes recursos a considerar		11	Público, privado
		Incentivar os implementadores de soluções de <i>smart cities</i> públicos e privados		8, 11	Público, privado, ativismo, cidadania
		Apostar no desenvolvimento de mecanismos para medir a eficácia e o impacto das soluções de <i>smart cities</i>		11	Público
		Estimular a disponibilização de um financiamento adequado, através de investimento público e privado, e garantir que os municípios conhecem os apoios disponíveis, com orientações claras sobre o acesso a esses meios		8, 11	Público

Tabela 5 – Eixo estratégico 2 – *smart region* (continuação)

Tabela 5 – Eixo estratégico 2 – <i>smart region</i> (continuação)			Eixos estratégicos transversais		
Cod	Domínios	Macroatividades / apostas estratégicas	Pessoas – ciclos de vida	Sustentabilidade – ODS	Governança, colaboração & confiança
#2A	Smart cities – urbanidade & smart rural – ruralidade	Apostar na acessibilidade de todos à conectividade de alta qualidade, nomeadamente, 5G, condição imprescindível para o sucesso do desenvolvimento das <i>smart cities</i>	Multietário	8, 11	Público, privado
		Divulgação de informação acerca de como desenvolver e respeitar o enquadramento legal existente que tem um impacto sobre a implementação das <i>smart cities</i> , em particular, nas áreas da privacidade e da cibersegurança		11	Público, privado, ativismo, cidadania
		Estimular projetos de “open data”		11	Público, privado
		Apostar na partilha de informação acerca das melhores práticas de <i>smart cities</i> existentes no mundo		11	Público, privado, ativismo, cidadania
		Apostar no envolvimento mais intenso dos <i>players</i> do território com preocupações e trabalho desenvolvido em <i>smart cities</i>		8, 11	Público
		Apostar na Inclusão de competências em <i>smart cities</i> e <i>smart rural</i> na estrutura de decisão da AML, através do envolvimento de recursos humanos com capacidades na área		11	Público

Tabela 5 – Eixo estratégico 2 – *smart region* (continuação)

Tabela 5 – Eixo estratégico 2 – <i>smart region</i> (continuação)			Eixos estratégicos transversais		
Cod.	Domínios	Macroatividades / apostas estratégicas	Pessoas – ciclos de vida	Sustentabilidade – ODS	Governança, colaboração & confiança
#2B	Qualidade de vida	Apostar na transição verde (Energética e Circular) & Digital	Multietário	11, 13	Público, privado, ativismo, cidadania
		Apostar na transição demográfica & digital			
		Apostar nas ações necessárias para obter um adequado ambiente verde metropolitano que assegure a qualidade de vida dos cidadãos		11	Público, privado
		Apostar no planeamento e na programação de equipamentos culturais e outras instalações propícias a contextos criativos favoráveis ao desenvolvimento da inovação			
		Apostar no desenvolvimento de uma “comunidade de afetos”, de proximidade, com especial evidência na população idosa e no aumento das suas competências digitais		10, 11	Público, privado, ativismo, cidadania
		Apostar na criação de uma rede de centros cívicos de apoio à participação pública dos cidadãos e, em particular, do seu envolvimento em pequenos projetos inovadores, à escala de bairro, de comunidades de vizinhança		11, 17	Público, privado, ativismo, cidadania
		Fomentar projetos de apoio à mobilidade urbana e intermunicipal, com particular destaque para os modos suaves e deslocações pedonais acessíveis para todos		11	Público
		Apostar na criação de uma área metropolitana digital com serviços disponibilizados aos cidadãos, nomeadamente, serviços georreferenciados intermunicipais, permitindo uma maior participação pública nos processos de decisão		11, 17	Público, privado

4.1.3. Eixo Estratégico 3 – *Clusters* de investigação, formação & desenvolvimento

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Dar prioridade à capacitação dos recursos humanos e acelerar a investigação em *clusters* fundamentais para o desenvolvimento da região.

Tabela 6 – Eixo estratégico 3 – *clusters* de investigação, formação & desenvolvimento

Cod.	Domínios	Macroatividades / apostas estratégicas	Eixos estratégicos transversais		
			Pessoas – ciclos de vida	Sustentabilidade – ODS	Governança, colaboração & confiança
#3A	Capacitação de recursos humanos	Apostar na capacitação de recursos humanos em matérias de “alto valor acrescentado”, nomeadamente, nos domínios físico, social, biológico, digital e ético	Multietário	4, 8, 9, 11, 14	Público, privado, ativismo, cidadania, instituições do ensino superior
		Apostar na formação de potenciais empreendedores nas áreas da economia azul		4, 8, 9, 11	
		Apostar na formação de potenciais empreendedores nas áreas de inteligência artificial e ciências de dados		4, 8, 9, 11	
		Apostar na formação de potenciais empreendedores nas áreas de Cibersegurança e <i>Blockchain</i>		4, 5, 8, 9, 11, 16	
		Apostar no desenvolvimento da investigação e no debate público, nas áreas da cultura, ética, governança e democracia		3, 4, 5, 8, 9, 11, 16	
		Apostar no desenvolvimento da investigação e no debate público, nas áreas das questões demográficas e envelhecimento e saúde		4, 8, 9, 11	
		Apostar no fomento da literacia e das competências digitais dos cidadãos			
#3B	Fomento à investigação e desenvolvimento nos <i>clusters</i> definidos	Apostar na promoção e cooperação entre a AML e as universidades do território, com foco nos <i>clusters</i> de investigação prioritários	Jovens, adultos, idosos	4, 8, 9, 11	Público, privado, ativismo, cidadania, instituições do ensino superior
		Apostar no estabelecimento de ligações/ parcerias privilegiadas com os Centros de Interface (CIT) (31 entidades de ligação entre as instituições de ensino superior e as empresas, que se dedicam à valorização de produtos e serviços e à transferência de tecnologia)		4, 8, 9, 11	
		Apostar no apoio à capacidade de inovação, empresarial e das instituições de ensino superior e na sua integração nos ecossistemas de inovação da AML		4, 8, 9, 11	

4.1.4. Eixo estratégico 4 – criatividade, empreendedorismo e inovação

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Dinamizar e promover as atividades empreendedoras e criativas, apoiando indivíduos, empresas e organizações.

Tabela 7 – Eixo estratégico 4 – criatividade, empreendedorismo e inovação

Tabela 7 – Eixo estratégico 4 – criatividade, empreendedorismo e inovação			Eixos estratégicos transversais		
Cod.	Domínios	Macroatividades / apostas estratégicas	Pessoas – ciclos de vida	Sustentabilidade – ODS	Governança, colaboração & confiança
#4A	Dinamização do empreendedorismo	Apostar na criação de um <i>living lab</i> metropolitano			
		Apostar na criação / apoio a centros de competência, incubadoras, aceleradoras, <i>fab-labs</i> , espaços de <i>cowork</i> e <i>co-living</i>	Jovens, adultos, idosos	8, 9, 11	Público, privado
		Apostar no estímulo à participação dos municípios no <i>Web Summit</i> e outros encontros de Inovação de particular relevância		8, 9, 11	
		Apostar no desenvolvimento de medidas simplificadoras e aceleradoras de projetos de inovação – <i>simplex</i> de inovação		8, 9, 11	
		Estímulo a iniciativas de “inovação aberta”, com a integração necessária de recursos e ganhos de agilidade no desenvolvimento dos processos		8, 9, 11	
		Apostar em empresas multinacionais reconhecidamente inovadoras		8, 9, 11	
		Apostar em empresas inovadoras com grande potencial de crescimento (<i>scale ups</i>)		8, 9, 11	
		Divulgar e incentivar o envolvimento das empresas nos <i>clusters</i> de competitividade metropolitana		8, 9, 11	
		Apostar e incentivar a capacidade de inovação empresarial das instituições de ensino superior e a sua integração nos ecossistemas de inovação da AML		8, 9, 11	
		Apostar no Incentivo a candidaturas de empresas da área metropolitana, em particular, das PME, à iniciativa “Clubes de Fornecedores”		8, 9, 11	

Tabela 7 – Eixo estratégico 4 – criatividade, empreendedorismo e inovação (continuação)

			Eixos estratégicos transversais		
Cod.	Domínios	Macroatividades / apostas estratégicas	Pessoas – ciclos de vida	Sustentabilidade – ODS	Governança, colaboração & confiança
#4B	Dinamização da criatividade e inovação	Apostar no desenvolvimento de plataformas digitais integradas metropolitanas, de acordo com as especificidades e o propósito para a região	Jovens, adultos, idosos	8, 9, 11	Público, privado
		Apostar na criação de <i>toolboxes</i> de apoio a potenciais projetos de inovação que possam ser desenvolvidos pelos 18 municípios		8, 9, 11	
		Apostar e incentivar as candidaturas dos setores cultural e audiovisual ao programa Europa Criativa		8, 9, 11	
		Apostar e incentivar as candidaturas, em particular, aos programas e redes de inovação internacionais, nomeadamente, ao programa Interreg, da Rede Eureka, ao programa EUROSTARS e ao New European Bauhaus		8, 9, 11	

4.1.5. Eixo estratégico 5 – comunicação e marketing global

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Desenvolvimento de uma estratégia integrada de comunicação e *marketing* da região.

Tabela 8 – Eixo estratégico 5 – comunicação e marketing global

Cod.	Domínios	Macroatividades / apostas estratégicas	Eixos estratégicos transversais		
			Pessoas – ciclos de vida	Sustentabilidade – ODS	Governança, colaboração & confiança
#5A	Estratégia de comunicação integrada	Apostar na criação de uma identidade / marca metropolitana forte com uma imagem que maximize o poder da região e evidencie a coesão dos municípios	Multietário	17	Público
		Apostar em projetos Intermunicipais que contribuam para a identificação de uma cultura organizacional da AML, promovendo a participação dos cidadãos em atividades inovadoras da região		17	
		Apostar no desenvolvimento de atividades de <i>marketing</i> directo e digital (<i>social media</i> FB, Instagram, YouTube, LinkedIn, <i>website</i> / microsite, <i>newsletter</i> – subscrição, etc.)		17	
		Apostar em <i>merchandising</i> da AML (por exemplo, através de projectos como a criação de um passaporte digital (inter)cultural portátil/ colecionável e de prestígio ou de um atlas da AML, como um roteiro temático em livro e formato digital, em vários idiomas)		17	
		Fomentar o desenvolvimento de atividades de relações públicas (Influenciadores/ <i>bloggers</i> , <i>media</i> tradicional)		17	
		Apostar em protocolos com parceiros, uma forma de contribuir para a estratégia de comunicação e <i>marketing</i> , no sentido de agilizar a promoção da digitalização e da identidade da AML		17	Público, privado, ativismo, cidadania
		Apostar no desenvolvimento de atividades de comunicação pessoal com parceiros públicos e privados e na angariação de novos parceiros		17	

Tabela 8 – Eixo estratégico 5 – comunicação e marketing global (continuação)

Tabela 8 – Eixo estratégico 5 – comunicação e marketing global (continuação)			Eixos estratégicos transversais		
Cod.	Domínios	Macroatividades / apostas estratégicas	Pessoas – ciclos de vida	Susten- tabilidade – ODS	Governança, colaboração & confiança
#5B	Eventos de projeção da região	Apostar na realização de eventos nacionais	Multietário	17	Público, privado, ativismo, cidadania
		Apostar na realização de eventos internacionais		17	
		Apostar na realização de eventos <i>online</i> (<i>webinars, meetups, workshops</i> , feiras de negócios, etc.)		17	
		Apostar no estabelecimento de parcerias estratégicas com outras regiões metropolitanas, em particular, com países de língua oficial portuguesa, abrindo o espaço colaborativo europeu a outros continentes, robustecendo a posição geoestratégica da AML			

4.2. Macroatividades / apostas estratégicas – modelo de governança para a inovação metropolitana

Para além dos cinco eixos estratégicos identificados, foi também definida uma proposta, estrutural e transversal, de organização interna – AML, assente em três domínios, com o objetivo do apoio à implementação do modelo de ecossistema metropolitano de inovação enquanto pilar estratégico estruturante da futura implementação de um sistema metropolitano de inovação de acordo com o desenvolvido no ponto 2 deste plano (figura 2) e, nesse sentido, em complemento a ele.

Tabela 9 – Modelo de Governança para a Inovação – AML

Cod.	Domínios	Macroatividades / apostas estratégicas		Eixos Estratégicos Transversais		
				Pessoas – ciclos de vida	Sustentabilidade – ODS	Governança, colaboração & confiança
#6A	Modelo de organização da-AML para a implementação da inovação metropolitana	Planeamento estratégico continuado	Manter atualizada a estratégia de inovação, refletindo e corrigindo trajetórias, sempre que se considere necessário		17	Público (AML – articulação de atores)
			Planear e monitorizar a gestão da inovação consequente da estratégia acordada entre os parceiros		17	Público (AML – articulação de atores)
			Gerir / acompanhar os estudos / projetos de inovação intermunicipais		17	Público (AML – articulação de atores)
			Apoio e resposta a pedidos dos municípios, nomeadamente dos gestores da inovação dos respetivos municípios		17	Público (AML – articulação de atores)
		Monitorização e acompanhamento	Monitorizar os projetos desenvolvidos de acordo com os ODS		8, 9, 17	Público (AML – articulação de atores)
			Monitorizar de acordo com o índice global de inovação anual e outros relevantes		8, 9, 17	Público (AML – articulação de atores)
			Realizar auditorias a projetos de inovação intermunicipais		17	Público (AML – articulação de atores)
			Assegurar a melhoria contínua da gestão da inovação		17	Público (AML – articulação de atores)
		Estratégia de atores	Construir um modelo de governança e coordenação de atores		17	Público (AML – articulação de atores)

Tabela 9 – Modelo de Governança para a Inovação – AML (continuação)

Tabela 9 – Modelo de Governança para a Inovação – AML (continuação)			Eixos Estratégicos Transversais		
Cod.	Domínios	Macroatividades / apostas estratégicas	Pessoas – ciclos de vida	Susten- tabilidade – ODS	Governança, colaboração & confiança
#6B	Infraestrutura e plataforma de gestão da inovação	Implementar uma plataforma digital de gestão da inovação a nível metropolitano		17	Público (AML)
		Criação de um <i>living lab</i> Metropolitano		17	Público (AML – articulação de atores)
	Gestão de ferramentas tecnológicas de apoio à inovação	Gerir infraestruturas e <i>commodities</i>		17	Público (AML – articulação de atores)
		Administração de aplicações de apoio à gestão da inovação		17	Público (AML – articulação de atores)
		Gerir a segurança dos sistemas		17	Público (AML – articulação de atores)
		Apoio à aquisição de sistemas e serviços		17	Público (AML – articulação de atores)
		#6C		Gerir parcerias estratégicas	Proposta de atores da academia, centros de investigação a incluir nas parcerias
Proposta de atores dos municípios, institutos públicos... a incluir nas parcerias	17		Público (AML – articulação de atores)		
Proposta de atores do setor privado a incluir nas parcerias	17		Público (AML – articulação de atores)		
Proposta de um modelo de participação da sociedade civil	17		Público (AML – articulação de atores)		

Tabela 9 – Modelo de Governança para a Inovação – AML (continuação)

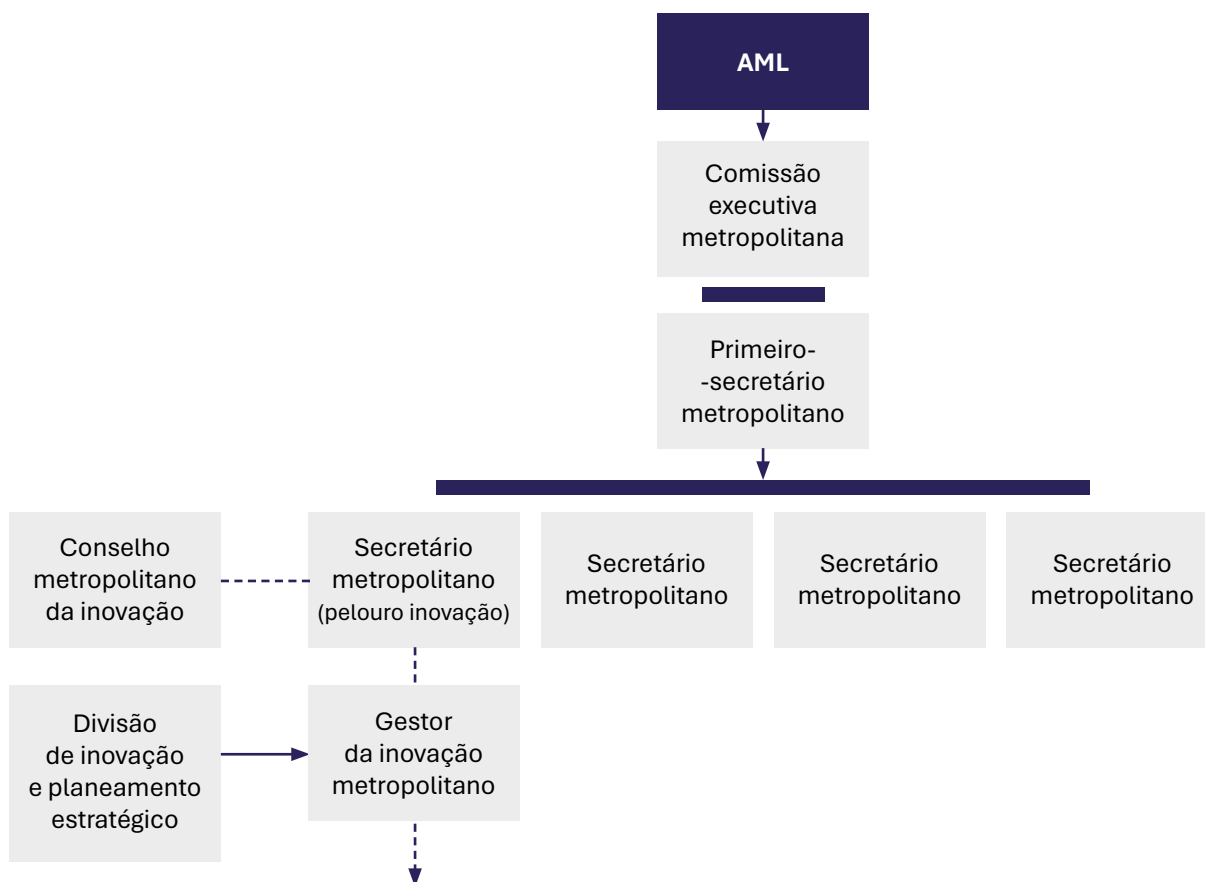
Cod.	Domínios	Macroatividades / apostas estratégicas	Eixos Estratégicos Transversais		
			Pessoas – ciclos de vida	Sustentabilidade – ODS	Governança, colaboração & confiança
#6D	Redes de talento e capacitação	Propor, desenvolver, implementar e gerir uma rede de talento metropolitana		17	Público (AML – articulação de atores)
		Incentivar e promover programas de formação em inovação e competências digitais		17	Público (AML – articulação de atores)
	Financiamento	Mobilizar fundos europeus para a Inovação		17	Público (AML – articulação de atores)
		Constituir parcerias público-privadas		17	Público (AML – articulação de atores)
		Viabilizar um fundo metropolitano de inovação		17	Público (AML – articulação de atores)
#6A	Reestruturação orgânica da AML	Enquadrar as competências de gestão da inovação na Divisão de Planeamento Estratégico e Desenvolvimento Territorial		17	Público (AML)
		Renomear a Divisão de Planeamento Estratégico e Desenvolvimento Territorial para Divisão de Inovação e Planeamento Estratégico		17	Público (AML)
		Criar a função de “gestor de inovação”		17	Público (AML)

Recomenda-se, nesse sentido, a reestruturação organizacional do modelo de inovação na orgânica da AML, por forma a que as competências de inovação sejam enquadradas e robustecidas e, desejavelmente, deem corpo a uma área de inovação e planeamento estratégico continuado, que possa operacionalizar e refletir a importância deste trabalho estrutural colaborativo para o desenvolvimento a 18 do território e das identidades metropolitanas, colocando-o no mapa das regiões europeias inovadoras.

De acordo com as “Grandes Opções do Plano 2022-2026 para a AML”, essa nova estrutura poderá reconfigurar o modelo já previsto, redirecionando-o numa perspetiva de articulação permanente entre a inovação e o planeamento estratégico. Considerando que, numa área metropolitana da dimensão da AML, as funções de planeamento e gestão, melhoria e manutenção de competências organizacionais de gestão do modelo de inovação, vão dos níveis dos processos, dos dados e das aplicações a nível das infraestruturas tecnológicas, ao acompanhamento e à monitorização, exigindo uma forte interdisciplinaridade e articulação entre uma multiplicidade de escalas – de atores (municípios/ universidades/ empresas), de territórios (metropolitano/ nacional e internacional), financiamentos (nacionais e europeus e/ ou outros) e temporal (de curto, médio e longo prazo).

Assim, tratando-se de um trabalho estruturante de particular relevância e complexidade, recomenda-se a criação da função de “gestor de inovação” a ser integrada nesta nova estrutura com um reporte matricial ao secretário executivo responsável pelo respetivo pelouro, de acordo com um organograma similar ao representado na figura 3.

Figura 3 – Modelo AML para implementação do planeamento e da gestão da inovação



4.3. Definição de prioridades

Proposto o modelo para o desenvolvimento da inovação em contexto metropolitano, bem como identificadas, até ao momento, as diferentes macroatividades por apostas estratégicas, e não havendo recursos ilimitados que permitam a execução imediata de todas elas, importou determinar os respetivos graus de prioridade, tendo-se adoptado como metodologia a auscultação dos municípios, operacionalizada por um questionário (anexo 1) ao qual responderam os membros do Grupo de Trabalho Metropolitano de Inovação, representando os 18 municípios e técnicos com funções na área da inovação.

Foram, nesse sentido, selecionadas e agregadas as prioridades dentro de cada uma das macroatividades, bem como os respetivos níveis de prioridade de execução, (elevada, média e baixa), tal como se apresenta nas tabelas-síntese 11 e 12, seguintes, que constituem a respetiva fundamentação para a consolidação das atividades em projetos.

	Média / eixo	Eixo	Média	Tabela 10 – Atividades segmentadas por prioridades
Top 3 por eixo	4.18	1	4.72	Apostar num território rejuvenescido, com qualidade de vida, favorável à criação e geração de ideias, mitigando o crescente envelhecimento da pirâmide etária metropolitana
		1	4.48	Apostar numa comunidade metropolitana de afetos que fomente a transição digital e circular, nomeadamente, nos domínios da “economia circular” e da “autossuficiência hídrica e energética”, de forma coesa e equilibrada
		1	4.48	Estimular a realização de eventos nacionais e internacionais ligado à criatividade e inovação
	4.59	2	4.89	Apostar nas ações necessárias para obter um adequado ambiente verde metropolitano que assegure a qualidade de vida dos cidadãos
		2	4.81	Estimular a disponibilização de financiamento adequado, através do investimento público e privado, e garantir que os municípios conhecem os apoios disponíveis, com orientações claras sobre o acesso a esses meios
		2	4.78	Aposta no desenvolvimento de um projeto de <i>smart region</i> assente num propósito para a região, fomentando a inovação, a sustentabilidade, o desenvolvimento tecnológico e a ética
	4.38	3	4.59	Apostar na promoção e cooperação entre a AML e as universidades do território, com foco nos <i>clusters</i> de investigação prioritários
		3	4.58	Apostar no fomento da literacia e das competências digitais dos cidadãos
		3	4.58	Apostar na formação de potenciais empreendedores nas áreas da inteligência artificial e das ciências de dados
	4.11	4	4.58	Apostar no desenvolvimento de medidas simplificadoras e aceleradoras de projetos de inovação – <i>simplex</i> de inovação
		4	4.51	Apostar na criação / no apoio a centros de competência, incubadoras, aceleradoras, <i>fab-labs</i> , espaços de <i>cowork</i> e <i>co-living</i>
		4	4.48	Apostar no desenvolvimento de plataformas digitais integradas metropolitanas, de acordo com as especificidades e o propósito para a região
	4.15	5	4.54	Apostar em projetos Intermunicipais que contribuam para a identificação de uma cultura organizacional da AML, promovendo a participação dos cidadãos em atividades inovadoras da região
		5	4.53	Apostar na criação de uma identidade/ marca metropolitana forte com uma imagem que maximize o poder da região e evidencie a coesão dos municípios
		5	4.40	Apostar na realização de eventos nacionais

	Média / eixo	Eixo	Média	Tabela 11 – Atividades segmentadas por ordem de prioridade nos eixos
Ordem de prioridade geral		2	4.89	Apostar nas ações necessárias para obter um adequado ambiente verde metropolitano que assegure a qualidade de vida dos cidadãos
		2	4.81	Estimular a disponibilização de financiamento adequado, através do investimento público e privado, e garantir que os municípios conhecem os apoios disponíveis, com orientações claras sobre o acesso a esses meios
		2	4.78	Aposta no desenvolvimento de um projeto de <i>smart region</i> assente num propósito para a região, fomentando a inovação, a sustentabilidade, o desenvolvimento tecnológico e a ética
		1	4.72	Apostar num território rejuvenescido, com qualidade de vida, favorável à criação e geração de ideias, mitigando o envelhecimento da pirâmide etária metropolitana
		3	4.59	Apostar na promoção e cooperação entre a AML e as universidades do território, com foco nos <i>clusters</i> de investigação prioritários
		3	4.58	Apostar no fomento crescente da literacia e das competências digitais dos cidadãos
		3	4.58	Apostar na formação de potenciais empreendedores nas áreas da inteligência artificial e das ciências de dados
		4	4.58	Apostar no desenvolvimento de medidas simplificadoras e aceleradoras de projetos de inovação – <i>simplex</i> de inovação
		5	4.54	Apostar em projetos Intermunicipais que contribuam para a identificação de uma cultura organizacional da AML, promovendo a participação dos cidadãos em atividades inovadoras da região
		5	4.53	Apostar na criação de uma identidade/ marca metropolitana forte com uma imagem que maximize o poder da região e evidencie a coesão dos municípios
		4	4.51	Apostar na criação/ no apoio a centros de competência, incubadoras, aceleradoras, <i>fab-labs</i> , espaços de <i>cowork</i> e <i>co-living</i>
		1	4.48	Apostar numa comunidade metropolitana de afetos que fomente a transição digital e circular, nomeadamente, nos domínios da “economia circular” e da “autossuficiência hídrica e energética”, de forma coesa e equilibrada
		1	4.48	Estimular a realização de eventos nacionais e internacionais ligado à criatividade e inovação
		4	4.48	Apostar no desenvolvimento de plataformas digitais integradas metropolitanas, de acordo com as especificidades e o propósito para a região
		5	4.40	Apostar na realização de eventos nacionais

4.4. Consolidação das macroatividades em projetos

Definidas pelos municípios, as prioridades a nível do conjunto de atividades propostas, procedeu-se à sua consolidação e agregação em iniciativas-base apresentadas, em seguida, na sistematização da tabela 12.

#	Tabela 12 – Eixos estratégicos por macroatividades selecionadas		
1	Capital simbólico	Macroatividades selecionadas	
Apostar num território rejuvenescido, com qualidade de vida, favorável à criação e geração de ideias, mitigando o crescente envelhecimento da pirâmide etária metropolitana	4.º 4.72	“Revitalização territorial e qualidade de vida” – projetos voltados para o rejuvenescimento dos territórios, melhorando a infraestrutura e promovendo uma qualidade de vida equilibrada.	
		“Colaboração intermunicipal e desenvolvimento regional” – projetos focados em fortalecer laços entre municípios para fomentar o crescimento económico e social regional.	
		“Iniciativas de interação cultural e comunitária” – focado em promover eventos locais e nacionais e fortalecer o espírito de comunidade nas áreas metropolitanas.	
		“Iniciativas de promoção da saúde e bem-estar” – enfatiza as ações para melhorar a saúde pública, o bem-estar mental e o bem-estar geral da comunidade.	
2	Smart region		
Apostar nas ações necessárias para obter um adequado ambiente verde metropolitano que assegure a qualidade de vida dos cidadãos	1.º 4.89	“Sustentabilidade ambiental e economia verde” – dedicado a implementar práticas sustentáveis e verdes para melhorar a qualidade ambiental nas áreas metropolitanas.	
Apostar no desenvolvimento de um projeto de <i>smart region</i> , assente num Propósito para a Região, fomentando a inovação, a sustentabilidade, o desenvolvimento tecnológico e a ética	3.º 4.78	“ <i>Smart-cities</i> (ou <i>smart region</i>) e desenvolvimento tecnológico” – inclui iniciativas relacionadas com a transformação digital, as tecnologias de cidades inteligentes e a inovação para melhorar os ambientes urbanos.	

#	Tabela 12 – Eixos estratégicos por macroatividades selecionada (continuação)	
3	Clusters de investigação, formação & desenvolvimento	
	Apostar na promoção e cooperação entre a AML e as universidades do território, com um foco nos clusters de investigação prioritários	5.º 4.59
	Apostar no fomento da literacia e das competências digitais dos cidadãos	6.º 4.58
	Apostar na formação de potenciais empreendedores nas áreas da inteligência artificial e das ciências de dados	6.º 4.58
4	Criatividade, empreendedorismo e inovação	
	Apostar no desenvolvimento de medidas simplificadoras e aceleradoras de projetos de inovação – <i>simplex</i> de inovação	6.º 4.58
		“Promoção da cooperação metropolitana e troca de conhecimento” – destaca os esforços colaborativos entre entidades metropolitanas e iniciativas de troca de conhecimentos entre regiões. “Simplificação burocrática e governança eficiente” – otimiza os processos governamentais para facilitar o acesso e melhorar a eficiência dos serviços públicos.
	Estimular a disponibilização de financiamento adequado, através do investimento público e privado, e garantir que os municípios conhecem os apoios disponíveis, com orientações claras sobre o acesso a esses meios	2.º 4.81
		“Apoio ao empreendedorismo e acesso a financiamento” – projetos dirigidos à ampliação do acesso financeiro a empresas e ao apoiar do crescimento empreendedor.

A collage background featuring a lightbulb, autumn leaves, and abstract shapes. The lightbulb is in the bottom right corner, glowing with a warm orange light. The background is filled with various colors and textures, including blue, red, and yellow, suggesting a creative and inspiring environment.

Projetos recomendados

5. Projetos recomendados

No capítulo anterior, tomámos como ponto de partida as propostas estratégicas e as lacunas existentes entre a situação atual e a situação futura desejável, tendo procedido à respetiva análise e consolidação da lista de projetos final.

Neste capítulo, é apresentada, de forma estruturada, a caracterização do conjunto de projetos, incluindo uma estimativa de custos (em ordem de grandeza) e a duração, também prevista, para cada um.

Da análise anterior, resulta a definição de um conjunto de dez projetos recomendados para a consolidação e implementação da Estratégia de Inovação AML (quadro 1), promotores de desenvolvimento e coesão da região, alinhados com o cenário realista-incremental, escolhido em sede do Plano Estratégico para a Inovação na Área Metropolitana de Lisboa (2024) e classificados pelos municípios, por graus de prioridade, atribuídos de acordo com os respetivos eixos estratégicos do plano (tabela 3) e com o que é destacado nas tabelas-síntese 11, 12 e 13, respetivamente.

Quadro 13 – Projetos recomendados

Projetos	
#1	Plataforma de gestão da inovação
#2	Marca metropolitana
#3	AML comunicação
#4	AML parcerias
#5	AML rotas temáticas de identidade metropolitana
#6	AML barómetro smart region
#7	AML impacto
#8	AML literacia e inovação
#9	AML social
#10	Reorganização da AML (interna)

5.1. Projetos de prioridade elevada

Nesta secção lista-se, em ficha-registo, a carteira de projetos que foram classificados de prioridade elevada. Salientamos que, em alguns casos, pela sua transversalidade, um projeto dará resposta a um vasto conjunto de melhorias transversais e estruturantes, assumindo, desta forma, uma prioridade mais elevada de entre as prioridades das várias melhorias contempladas, nomeadamente, nos casos dos projetos 1, 2, 3 e 4, respetivamente (tabela 14).

Tabela 14 – Projetos prioritários estruturantes

#AML1	Plataforma de gestão da inovação
#AML2	Marca AML
#AML3	AML comunicação
#AML4	AML parcerias

Projeto 1 – plataforma de gestão da inovação

Código	AML 1	Tópico	Gestão da inovação	Título do projeto	Plataforma de gestão da inovação
Situação atual	Não existe uma plataforma digital integrada de gestão de inovação a nível metropolitano. as práticas de gestão de inovação existentes são dispersas e asseguradas a nível de cada município				
Resumo do projeto	A finalidade deste projeto é construir uma plataforma digital integrada de Gestão da Inovação a nível Metropolitano que permita: • Recolher ideias para projetos inovadores sugeridas por cidadãos e empresas • Avaliar, dar prioridade às ideias recolhidas e seu <i>feedback</i> • Apresentar à administração pública e a todos os organismos que avaliam os projetos de ID, de forma transparente, os projetos inovadores para um possível financiamento • Apresentar uma montra de ideias para as candidaturas de investidores • Divulgar formas e programas de apoio aos inovadores. Incluir um sistema de respostas/ esclarecimento de dúvidas (por exemplo, um <i>chatbot</i>) • Planear, organizar e monitorizar as unidades de ID • Sistematizar as atividades de ID para aproveitar o capital de conhecimento (KM) • Estimular um sistema de inovação aberta (<i>open innovation</i>) • Estabelecer objetivos e metas que contribuam para o controlo dos recursos associados às atividades • Monitorizar e identificar as oportunidades de melhoria e implementar as ações corretivas, de acordo com os resultados obtidos nas atividades de investigação, desenvolvimento e inovação • Integrar a gestão da ID noutros sistemas de gestão implementados na AML • Permitir gerir iniciativas internas e registar iniciativas de entidades externas aos municípios da AML • Melhorar a imagem e a competitividade da AML perante congéneres, no âmbito nacional e internacional				
Custo (KEur)	450K€	Duração prevista	24 meses	Precedência(s)	n/a
Oportunidades de financiamento	FEDER – Compete 2030; Agenda para a Inovação Empresarial e Transição Digital; Estratégia de Especialização Inteligente; Fundos Europeus – Horizonte Europa – Conselho Europeu de Inovação; PRR e Portugal 2030; Programa Europa Digital				
Fases	4	Especificação de requisitos; desenho aplicacional; desenvolvimento e testes; implementação			
Ligações	AML 2, AML 3, AML 4, AML 6, AML 10				

Projeto 2 – marca AML

Código	AML2	Tópico	Marca	Título do projeto	Marca AML
Situação atual	A AML não tem uma “imagem de marca” que lhe permita ser reconhecida de forma transparente e rápida pelos diferentes <i>stakeholders</i> , especificamente, pelos municípios das 18 câmaras municipais do território				
Resumo do projeto	A construção de uma “imagem de marca” forte tem por finalidade criação uma identidade/ marca metropolitana com uma imagem que maximize o poder da região e evidencie a coesão dos municípios. Deve permitir: • Criar um logótipo diferenciador (arrojado e inovador) que permita que a AML seja mais facilmente reconhecida pela Inovação • Criar peças de <i>merchandising</i> da AML que transmitam a interculturalidade do território (por exemplo: um passaporte digital intercultural portátil/ colecionável e de prestígio ou uma plataforma de (re)conhecimento, que possa contribuir para a imagem de união da AML enquanto produto ou utilizar o artesanato, tendo em consideração que a região tem uma composição mista entre urbanidade, campo e zona marítima • Atividades de marketing personalizadas				
Custo (KEur)	40K€	Duração prevista	8 meses	Precedência(s)	n/a
Oportunidades de financiamento	FEDER – Compete 2030; Programas Regionais do Portugal 2030; Estratégia de Especialização Inteligente e Redes de Inovação; INTERREG – Cooperação Territorial Europeia; Fundos Europeus – Horizonte Europa – Conselho Europeu de Inovação; Portugal 2030; Europa Criativa; FEADR (Fundo Europeu Agrícola para o Desenvolvimento Rural); FSE (Fundo Social Europeu)				
Fases	4	Recolha de opiniões da imagem da AML, identificação de características da marca, desenho do logo, desenho de peças de <i>merchandising</i>			
Ligações	AML 1, AML 3, AML 6, AML 10				

Projeto 3 – AML comunicação

Código	AML3	Tópico	Comunicação	Título do projeto	Marca AML
Situação atual	A inexistência de um plano integrado de comunicação intermunicipal que sirva a estratégia global de promoção AML, dificulta a cooperação entre municípios				
Resumo do projeto	A finalidade deste projeto é desenvolver um plano de comunicação intermunicipal capaz de expor a AML como referência de inovação para a economia nacional, considerando as iniciativas com impacto no desenvolvimento de outras regiões, contribuindo para uma maior igualdade e multiculturalidade entre regiões O Plano de comunicação deve integrar: • Marketing direto • <i>Social media</i> • <i>Newsletter</i> Neste sentido, deve-se estabelecer protocolos com os municípios de forma a contribuir para a estratégia de comunicação e marketing metropolitano, no sentido de agilizar a promoção das atividades relacionadas com a área da inovação e <i>smart cities</i> da AML				
Custo (KEur)	40K€	Duração prevista	12 meses	Precedência(s)	AML2
Oportunidades de financiamento	FEDER – Compete 2030; Programas Regionais do Portugal 2030; Estratégia de Especialização Inteligente e Redes de Inovação; INTERREG – Cooperação Territorial Europeia; Fundos Europeus – Horizonte Europa – Conselho Europeu de Inovação; Portugal 2030				
Fases	5	Identificação das ideias de base à comunicação, definição da estratégia de comunicação, construção do plano de comunicação, implementação do plano de comunicação, avaliação do reconhecimento da marca			
Ligações	AML 1, AML 2, AML 4, AML 10				

Projeto 4 – AML parcerias

Código	AML4	Tópico	Parcerias	Título do projeto	Marca AML
Situação atual	Existe um enorme potencial, não utilizado, de replicabilidade de iniciativas das diferentes câmaras municipais, que poderá contribuir para a maximização de colaboração entre elas, aumentando o “partnership” da AML.				
Resumo do projeto	A finalidade deste projeto é proporcionar a colaboração entre as diferentes câmaras municipais, pelo que se propõe: • Promover iniciativas de <i>open innovation</i> • Promover sinergias – Promover a cooperação na área das TI entre a AML e as universidades do território – Participar em programas e redes de inovação nacionais, nomeadamente, na rede nacional de centros de inovação digital (<i>digital innovation hubs</i>) – Estabelecer ligações privilegiadas com os Centros de Interface (CIT) (31 entidades de ligação entre as instituições de ensino superior e as empresas, que se dedicam à valorização de produtos e serviços e à transferência de tecnologia) – Estabelecer ligações com os Laboratórios Colaborativos (CoLAB – entidades que se dedicam à produção, difusão e transmissão de conhecimento, através da prossecução de agendas próprias de investigação e inovação – Estabelecer ligações com os programas e as redes de inovação Internacionais, nomeadamente, com o programa Interreg, a Rede Eureka e o programa Eurostars – Apoiar a capacidade de inovação e empresarial das instituições de ensino superior e a sua integração nos ecossistemas de inovação da AML – Estabelecer contactos privilegiados com outras áreas metropolitanas internacionais, de modo a recolher e a partilhar experiências que possam ser adaptadas a diferentes contextos				
Custo (KEur)	20K€	Duração prevista	12 meses	Precedência(s)	Iniciativas Municipais em curso
Oportunidades de financiamento	FEDER – Compete 2030; Programas Regionais do Portugal 2030; Estratégia de Especialização Inteligente e Redes de Inovação; INTERREG – Cooperação Territorial Europeia; Fundos Europeus – Horizonte Europa – Conselho Europeu de Inovação; Portugal 2030; FCT; Orçamento da AML.				
Fases	5	Listar iniciativas de <i>open innovation</i> ; mapear a(s) sinergia(s) a considerar para cada iniciativa; atribuir responsabilidades às entidades envolvidas na iniciativa; construir um plano de ação; implementar e monitorizar cada plano			
Ligações	AML 1, AML 2, AML 3, AML 10				

5.2. Projetos de prioridade média

Nesta secção, listam-se e detalham-se os projetos que foram classificados como de prioridade média.

Tabela 15 – Projetos de prioridade média

#AML5	AML rotas de identidade metropolitana
#AML6	Barómetro <i>smart region</i>
#AML7	AML impacto
#AML10	Reorganização AML

Projeto 5 – Criação de rotas de identidade metropolitana

Código	AML5	Tópico	Capital simbólico	Título do projeto	AML rotas de identidade metropolitana
Situação atual	Na região da AML não existem rotas temáticas intermunicipais relevantes a nível metropolitano. Tal impede a divulgação mais eficaz, quer nacional quer internacional, da AML como expoente cultural em Portugal e no mundo				
Resumo do projeto	A finalidade deste projeto é o desenvolvimento da oferta cultural e turística intermunicipal. Inclui os seguintes subprojectos: • Criação de roteiros turísticos intermunicipais genéricos que incluam o património histórico, artístico, bibliográfico, documental, etnológico e paisagístico da AML • Criação de roteiros turísticos temáticos. Por exemplo, de “<i>street art</i>” (nomeadamente, pinturas artísticas em edifícios abandonados, pinturas de contentores, murais, etc.) • Criação do atlas da AML como um roteiro temático em livro e formato digital, em vários idiomas • Via_Verde_Cultura – Criação de um sistema de acessos de “Via Verde” aplicado ao contexto das identidades metropolitanas.				
Custo (KEur)	50K€	Duração prevista	24 meses	Precedência(s)	Políticas de turismo municipais
Oportunidades de financiamento	FEDER – Programas Regionais do Portugal – Lisboa 2030; INTERREG e Europa Criativa; Horizonte Europa – Missões e PRR; Programa Europa Digital; Programa de Apoio Crescer com o Turismo; Orçamentos Municipais				
Fases	4	Identificar rotas turísticas municipais; identificar em cada rota pontos comuns em diferentes municípios; definir rotas de identidade metropolitana; divulgar essas rotas			
Ligações	AML 1, AML 2, AML 3, AML 4; AML 10				

Projeto 6 – Barómetro *smart region*

Código	AML 6	Tópico	Gestão da inovação	Título do Projeto	Barómetro <i>smart region</i>
Situação atual	Não existe uma iniciativa da AML de recolha de informação de cada município que permita conhecer, acompanhar e promover cada projeto de inovação no território, no sentido de promover a área metropolitana a nível nacional				
Resumo do projeto	A finalidade deste projeto é criar um sistema tecnológico de apoio ao conceito <i>Smart</i>, capaz de gerir e monitorizar (via <i>dashboard</i>) os diferentes projetos de inovação metropolitanos. Neste sentido, será necessário: • Definir uma matriz de requisitos para o barómetro <i>smart region</i>, que permita identificar todas as funcionalidades a implementar, com as correlações inerentes, apoio à gestão e monitorização deste sistema tecnológico • Construir uma arquitetura de sistemas de informação de apoio • Construir uma solução digital de apoio • Implementar uma solução na arquitetura tecnológica da AML, com foco nas diferentes realidades tecnológicas dos 18 municípios				
Custo (KEur)	45K€	Duração prevista	24 meses	Precedência(s)	AML 1
Oportunidades de financiamento	FEDER Programas Regionais e Compete 2030; PRR; Horizonte Europa – Cluster Digital e Inteligência Artificial; INTERREG – Cooperação Territorial Europeia; Programa Europa Digital				
Fases	6	Especificação de requisitos; etl (extract, transform, load); modelação de dados; desenvolvimento e implementação da solução Cálculos e análise e criação de relatórios; implementação			
Ligações	AML 1				

Projeto 7 – AML – impacto

Código	AML 7	Tópico	Comunicação	Título do projeto	AML – impacto
Situação atual	Não existe uma iniciativa metropolitana com marca AML de grande impacto e com destaque na área da criatividade/ inovação				
Resumo do projeto	A finalidade deste projeto é organizar um grande evento metropolitano anual focado em criatividade que envolva artistas, engenheiros, designers. Distingue-se do <i>web summit</i>, que é, sobretudo, focado em empreendedorismo neste sentido, é importante: • Definir o(s) objetivo(s) de apoio a uma iniciativa anual metropolitana • Definir uma estrutura logística de apoio • Identificar artistas, engenheiros, designers em cada município • Construir um plano de implementação • Criar uma equipa de gestão da iniciativa • Recolha de patrocínios • Execução do evento				
Custo (KEur)	50K€	Duração prevista	12 meses	Precedência(s)	AML2
Oportunidades de financiamento	Combinação entre fundos públicos e privados; FEDER, INTERREG, Horizonte Europa, Europa Criativa, <i>sponsors</i> privados com recurso a parcerias estratégicas com empresas e fundações; modelos híbridos – por exemplo, a bilhética, o <i>merchandising</i> , o financiamento colaborativo, (<i>crowdfunding</i>) ou outros patrocínios				
Fases	3	Definição e criação da iniciativa anual metropolitana; planeamento; execução			
Ligações	AML 1, AML 2, AML 3				

Projeto 10 – Reorganização da AML

Código	AML 10	Tópico	Gestão de inovação	Título do projeto	Reorganização da AML
Situação atual	Atualmente, a Área Metropolitana de Lisboa tem um foco muito importante e consistente na área da inovação. Para além do desenvolvimento de uma Estratégia de Inovação, criou o Grupo de Trabalho Metropolitano de Inovação, composto por representantes dos 18 municípios e da AML. Contudo, não existe uma estrutura formal e um modelo de governança respetivo, dedicada à gestão da inovação				
Resumo do projeto	Criar um modelo de governação assente num ecossistema de Inovação, com uma equipa multidisciplinar que promova a distribuição da responsabilidade pela inovação na AML, de forma programática e que, de acordo com a visão estratégica geral, permita pensar o contexto da inovação muito para além das clássicas temáticas das tecnologias e do empreendedorismo, onde se inclua não apenas especialistas do digital e / ou ambiente / sustentabilidade (os mais clássicos), mas também da cultura e criatividade. Incluir competências em <i>smart cities</i> e <i>smart rural</i> na estrutura de decisão da AML, através do envolvimento de recursos humanos com capacidades na área				
Custo (KEur)	40K€	Duração prevista	6 meses	Precedência(s)	N/a
Oportunidades de financiamento	N/a				
Fases	2	conceptualização; implementação			
Ligações	–				

5.3. Projetos de prioridade baixa

Nesta secção, listam-se e detalham-se os projetos que foram classificados como de prioridade baixa.

Tabela 16 – projetos de prioridade baixa

#AML8	AML – Competências em inovação
#AML9	AML – Social

Projeto 8 – AML – Competências em Inovação

Código	AML 8	Tópico	Literacia em Inovação e <i>smart cities</i>	Título do projeto	AML – competências em inovação
Situação atual	Não existe uma cultura de inovação significativa na sociedade portuguesa e, em particular, na Área Metropolitana de Lisboa. Faltam iniciativas que promovam, estimulem e desenvolvam uma cultura de inovação.				
Resumo do projeto	A cultura de inovação corresponde a práticas e ações que estimulem a criatividade e inovação de maneira permanente, tornando-se parte dos valores e hábitos de uma sociedade. Uma cultura de inovação promove maior satisfação, produtividade e resultados para a sociedade, as empresas e os cidadãos. A finalidade deste projeto é: • Criar conteúdos sobre sustentabilidade na Inovação (exemplo: vídeos/ <i>podcasts</i>) que possam ser utilizados por todos os municípios e respetivas freguesias • Fomentar a literacia e as competências digitais dos cidadãos que usarão os serviços disponibilizados através de soluções de <i>smart cities</i> • Divulgar a informação acerca de como desenvolver e respeitar o enquadramento legal existente que tem um impacto sobre a implementação das <i>smart cities</i>, por exemplo, nas áreas da privacidade e da cibersegurança A execução do projeto terá um impacto direto na forma como cada cidadão do território vê, promove e vive as iniciativas de inovação metropolitanas				
Custo (KEur)	70K€	Duração prevista	24 meses	Precedência(s)	AML 1, AML 2
Oportunidades de financiamento	FSE e Fundo Social Europeu, Erasmus+; PRR – Transição Digital e Educação; Europa Criativa – Cultura e Media, FEDER, Horizonte Europa – Cluster Cultura, Criatividade e Sociedade Inclusiva; Portugal 2030 – Programa Regional e Compete 2030.				
Fases	3	Definir linhas de divulgação de literacia em inovação e <i>smart cities</i> ; usar canais de comunicação para as divulgar; recolher <i>feedback</i> dos cidadãos			
Ligações	AML 1, AML 2, AML 3				

Projeto 9 – AML social

Código	AML 9	Tópico	Qualidade de vida	Título do projeto	AML social
Situação atual	A atividade na área Social faz parte da vida dos 18 municípios. Contudo, não existem atualmente iniciativas relevantes de solidariedade social intermunicipais pelo que a AML não tem tido a oportunidade de promover sinergias de apoio social a nível metropolitano				
Resumo do projeto	A finalidade deste projeto é criar uma área metropolitana digital de gestão intermunicipal de apoios sociais, com uma <i>pool</i> de serviços disponibilizados aos cidadãos pelos diferentes municípios, nomeadamente, serviços de apoio a idosos e a sem abrigo e que também permita aos cidadãos interagirem mais facilmente com os AML, por exemplo, sugerindo ideias, comunicando problemas na via pública, tais como buracos nos passeios, acidentes rodoviários, entre outros eventos. Neste sentido, são um apoio para este projeto: • O apoio digital no território da AML aos apoios sociais • A promoção da participação dos socialmente menos envolvidos nos diferentes projetos metropolitanos • O envolvimento destes cidadãos nos projetos, com vista a uma possível reintegração também profissional para os que precisam				
Custo (KEur)	175K€	Duração prevista	24 meses	Precedência(s)	AML 1, AML 3
Oportunidades de financiamento	FSE e Fundo Social Europeu (Portugal 2030 – Programas Regionais e Compete 2030), EEA Grants – Programa Crescimento Azul e Cidadania Ativa; Horizonte Europa – Cluster Cultura, Criatividade e Sociedade Inclusiva; INTERREG – Cooperação Territorial Europeia; Portugal Inovação Social (apoio a parcerias público-privadas); Erasmus + – Parcerias para a Inovação e Inclusão Social; IPSS do território metropolitano				
Fases	4	Definição das linhas de apoio social a integrar digitalmente; listar cidadãos socialmente menos integrados; definir formas de envolvimento desses mesmos cidadãos; promover reintegrações profissionais			
Ligações	AML 1, AML 3				

The background is a vibrant, abstract collage. It features a large, glowing lightbulb in the lower right corner, surrounded by various colorful, torn-paper-like shapes in shades of blue, red, yellow, and orange. The overall composition is dynamic and artistic.

Calendário de execução do plano

6. Calendário de execução do plano

Neste capítulo, apresenta-se um cronograma com a calendarização do plano de ação, num horizonte de três anos, levando em conta as prioridades da AML e as relações de dependência entre os projetos identificados.

Figura 4 – Cronograma

			ANO 1												ANO 2												ANO 3											
#	Nome Projecto	Duração (Meses)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
#AML1	Plataforma gestão inovação	24																																				
#AML2	Marca metropolitana	8																																				
#AML3	AML comunicação	12																																				
#AML4	AML parcerias	12																																				
#AML5	Criação rotas turísticas metropolitanas	24																																				
#AML6	Barómetro <i>smart region</i>	12																																				
#AML7	AML impacto	12																																				
#AML8	AML competências em inovação	24																																				
#AML9	AML social	24																																				
#AML10	Reorganização AML	6																																				

The background is a vibrant, abstract collage. It features a large, glowing lightbulb in the lower right corner, surrounded by various colorful, torn-paper-like shapes in shades of blue, red, yellow, and orange. The overall composition is dynamic and artistic.

Calendário de execução do plano

7. Custos estimados dos projetos

No quadro seguinte, são apresentadas estimativas de custos, em ordem de grandeza, para a realização de cada um dos projetos identificados.

Tabela 17 – Custos estimados dos projectos

Projeto	Título	Duração (meses)	Estimativa de custo (K€)	Ano 1 (K€)	Ano 2 (K€)	Ano 3 (K€)
#AML1	Plataforma gestão inovação	24	450	200	250	
#AML2	Marca metropolitana	8	40	40		
#AML3	AML comunicação	12	40	10	30	
#AML4	AML parcerias	12	20	20		
#AML5	Criação rotas turísticas metropolitanas	24	50	20	30	
#AML6	Barómetro <i>smart region</i>	12	45		45	
#AML7	AML impacto	12	50		5	45
#AML8	AML competências em inovação	24	70		20	50
#AML9	AML social	24	175		50	125
#AML10	Reorganização AML	6	40	40		
Total de investimento			980	330	430	220

The background is a vibrant collage. In the bottom right corner, a glowing yellow lightbulb is visible. The upper half is filled with autumn leaves in shades of orange, yellow, and red. The lower half features abstract, torn-paper-like shapes in blue, red, and white. A large, light beige circle is centered over the collage, containing the word 'Conclusão' in a dark blue, bold, sans-serif font.

Conclusão

8. Conclusão

Um sistema regional de inovação assente num ecossistema colaborativo que permita a experimentação e a cocriação de soluções inovadoras no âmbito da economia regional, promovendo a transformação digital, a sustentabilidade e a participação do cidadão

Após a análise do diagnóstico (*in Caracterização Detalhada da Situação Atual*, 2023) e das recomendações estratégicas (*in Estratégia de Inovação para a AML*, 2024) efetuou-se, no presente documento, nas linhas síntese do plano de ação, um conjunto de propostas estruturantes de modelo e os principais projetos a desenvolver, nos próximos três anos, para dar corpo a um sistema regional de inovação assente num ecossistema colaborativo, que permita a experimentação e a cocriação de soluções inovadoras no âmbito da economia regional, promovendo a transformação digital, a sustentabilidade e a participação do cidadão.

Tal modelo pressupõe uma prática de planeamento estratégico continuado, uma colaboração estreita entre os municípios, as universidades, as *startups* e as empresas na experimentação da cidade como laboratório, em que o foco na inovação aberta e na participação constituem o *core* do modelo de governança, a par do alinhamento com os objetivos do desenvolvimento sustentável, promovendo projetos que respeitem o meio ambiente e as comunidades locais.

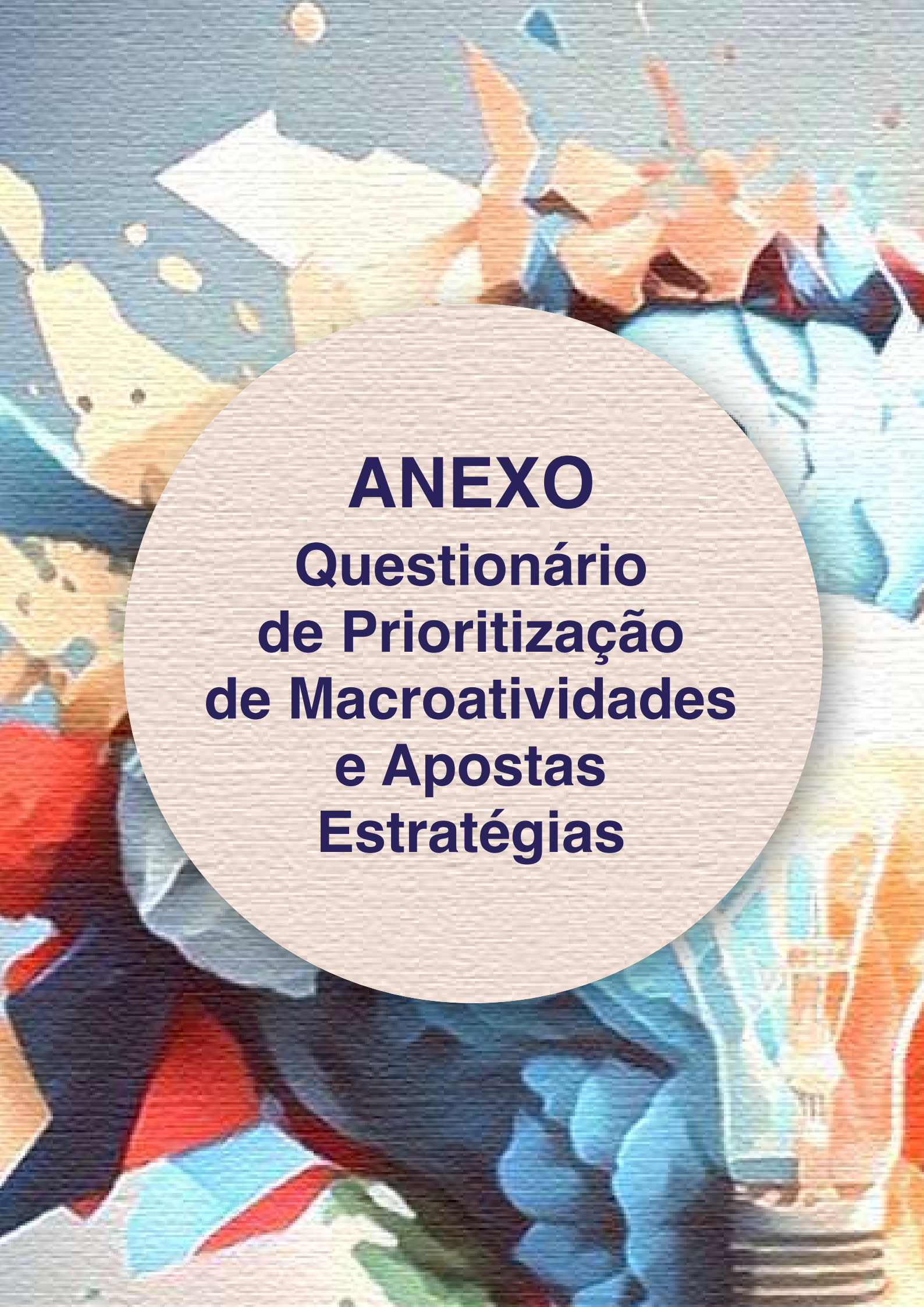


Referências

Referências

Este documento faz referência aos seguintes documentos:

- Relatório “caracterização detalhada da situação atual”
- Plano Estratégico para a Inovação na Área Metropolitana de Lisboa

The background is a collage of various colored paper scraps, including shades of blue, yellow, orange, and red, scattered across the surface. In the bottom right corner, there is a glowing yellow lightbulb with a visible filament, suggesting an idea or inspiration. The overall aesthetic is creative and dynamic.

ANEXO

Questionário de Prioritização de Macroatividades e Apostas Estratégicas

Anexos

Anexo 1 – Questionário de Prioritização de Macroatividades e Apostas Estratégicas

Tendo como ponto de partida os cinco eixos estratégicos definidos, o presente questionário tem por objetivo ajudar a estabelecer prioridades para as iniciativas e atividades a desenvolver em cada eixo.

#	Eixos Estratégicos
1	Capital Simbólico
2	<i>Smart Region</i>
3	<i>Clusters</i> de Investigação, Formação & Desenvolvimento
4	Criatividade, Empreendedorismo e Inovação
5	<i>Marketing</i> Global

DATA: _ / _ /2024

A – Caracterização do Respondente

Município/ Entidade:

Departamento:

Função:

B – Capital Simbólico

Prioritize as iniciativas e atividades relativas ao eixo estratégico “Capital Simbólico” na Região Metropolitana e no seu Município, atribuindo uma classificação de 1 a 3, em que 1 representa “Prioridade Baixa”, 2 “Prioridade Média” e 3 “Prioridade Elevada”.

		Na Região Metropolitana (1-3)	No Município (1-3)
Economia do Mar	1. Estimular a Economia do Mar – Atlântico, rios Tejo e Sado como motores de desenvolvimento da identidade Metropolitana		

	2. Lançamento de iniciativas emblemáticas comuns na Vertente Marítima e as redes de Municípios interessadas em as promover		
	3. Apostar e estimular a Investigação & Desenvolvimento no <i>Cluster</i> do Mar		
	4. Apostar no desenvolvimento de Novos Modelos de Negócio, com foco na “economia azul” – Atlântico, rios Tejo e Sado (gastronomia, pesca, artesanato, cosmética, talassoterapia, turismo aquático, vela, <i>surf</i> , etc.)		
Rotas Artísticas, Culturais e Paisagísticas	5. Apostar no desenvolvimento e na promoção de Rotas Artísticas, Culturais e Paisagísticas integradas, de excelência		
	6. Apostar na promoção do Património Natural, nomeadamente, das praias atlânticas, matas, grutas, arribas, salinas, tapadas e reservas		
	7. Apostar na defesa, salvaguarda, conservação e reinterpretação do património histórico, nomeadamente, do potencial da história e das histórias associadas aos conventos, aos monarcas, às rainhas e ao clero, implementando redes e rotas temáticas de lazer e experiências		
	8. Promoção de rotas da cultura e identidade(s) enquanto fatores de diferenciação e excelência		
	9. Apostar e investir no património (material e imaterial), estabelecendo pontes entre os diversos territórios da AML e com outras regiões		
	10. Apostar numa rota artística internacional, de carácter temático e identitário		
	11. Apostar numa rota de “ <i>Street Art</i> ” e arte efémera metropolitana, fomentando criações artísticas em edifícios abandonados, contentores, murais, etc.		
	12. Implementar programas de atração e de apoio a residências para artistas oriundos de outras regiões portuguesas e estrangeiras		

Interculturalidade, Modos de Vida e Ligações a Territórios de Língua Portuguesa	13. Apostar na Interculturalidade, nos modos de vida e nas ligações a territórios de língua portuguesa, enquanto motores estratégicos de fortalecimento da AML no contexto da UE, contribuindo para o seu reforço geoestratégico		
	14. Apostar na Interculturalidade, nos modos de vida e nas ligações a territórios de língua portuguesa, enquanto motores estratégicos de atração e retenção de talentos		
	15. Apostar num território rejuvenescido, com qualidade de vida, favorável à criação e geração de ideias, mitigando o crescente envelhecimento da pirâmide etária metropolitana		
	16. Apostar numa comunidade metropolitana de afetos que fomente a transição digital e circular, nomeadamente, nos domínios da “economia circular” e da “autossuficiência hídrica e energética”, de forma coesa e equilibrada		
	17. Estimular a realização de eventos nacionais e internacionais, ligado à Criatividade e Inovação		
Observações			

C – Smart Region

Prioritize as iniciativas e atividades relativas ao eixo estratégico “*Smart Region*” na Região Metropolitana e no seu Município, atribuindo uma classificação de 1 a 3, em que 1 representa “Prioridade Baixa”, 2 “Prioridade Média” e 3 “Prioridade Elevada”.

		Na Região Metropolitana (1-3)	No Município (1-3)
Smart Cities – Urbanidade & Smart Rural – Ruralidade	1. Aposta no desenvolvimento de um projeto de <i>smart region</i> assente num Propósito para a Região, fomentando a inovação, a sustentabilidade, o desenvolvimento tecnológico e a ética		
	2. Apostar no desenvolvimento tecnológico como ferramenta de sustentabilidade e qualidade de vida		
	3. Apostar no desenvolvimento de projetos de <i>smart cities</i> , incentivando a criação de <i>task forces</i> intermunicipais		

	4. Apostar na criação de um sistema tecnológico de apoio ao conceito SMART, capaz de gerir e monitorizar os diferentes recursos a considerar		
	5. Incentivar os implementadores de soluções de <i>smart cities</i> públicos e privados		
	6. Apostar no desenvolvimento de mecanismos para medir a eficácia e o impacto das soluções de <i>smart cities</i>		
	7. Estimular a disponibilização de financiamento adequado, através do investimento público e privado, e garantir que os Municípios conhecem os apoios disponíveis, com orientações claras sobre o acesso a esses meios		
	8. Apostar na acessibilidade de todos à conectividade de alta qualidade, nomeadamente, 5G, condição imprescindível para o sucesso do desenvolvimento das <i>smart cities</i>		
	9. Divulgação de informação acerca de como desenvolver e respeitar o enquadramento legal existente que tem impacto sobre a implementação das <i>smart cities</i> , em particular, nas áreas da privacidade e da cibersegurança		
	10. Estimular projetos de “Open Data”		
	11. Apostar na partilha de informação acerca das melhores práticas de <i>smart cities</i> existentes no mundo		
	12. Apostar no envolvimento mais intenso dos <i>players</i> do território com preocupações e trabalho desenvolvido em <i>smart cities</i>		
	13. Apostar na Inclusão de competências em <i>Smart Cities</i> e <i>Smart Rural</i> na estrutura de decisão da AML, através do envolvimento de recursos humanos com capacidades na área		
Qualidade de Vida	1. Apostar na Transição Verde (Energética e Circular) & Digital		
	2. Apostar na Transição Demográfica & Digital		
	3. Apostar nas ações necessárias para obter um adequado ambiente verde metropolitano que assegure a qualidade de vida dos cidadãos		

	4. Apostar no planeamento e na programação de equipamentos culturais e outras instalações, propícias a contextos criativos favoráveis ao desenvolvimento da inovação		
	5. Apostar no desenvolvimento de uma “comunidade de afetos”, de proximidade, com especial evidência na população idosa e no aumento das suas competências digitais		
	6. Apostar na criação de uma rede de Centros Cívicos de apoio à Participação Pública dos cidadãos e, em particular, do seu envolvimento em pequenos projetos inovadores, à escala do bairro, das comunidades de vizinhança		
	7. Fomentar projetos de apoio à mobilidade urbana e intermunicipal, com particular destaque para os modos suaves e as deslocações pedonais acessíveis a todos		
	8. Apostar na criação de uma área metropolitana digital com serviços disponibilizados aos cidadãos, nomeadamente, serviços georreferenciados intermunicipais, permitindo uma maior participação pública nos processos de decisão		
Observações			

D – Clusters de Investigação, Formação & Desenvolvimento

Prioritize as iniciativas e atividades relativas ao eixo estratégico “Clusters de Investigação, Formação & Desenvolvimento” na Região Metropolitana e no seu Município, atribuindo uma classificação de 1 a 3, em que 1 representa “Prioridade Baixa”, 2 “Prioridade Média” e 3 “Prioridade Elevada”.

		Na Região Metropolitana (1-3)	No Município (1-3)
Capacitação de Recursos Humanos	1. Apostar na Capacitação dos Recursos Humanos em matérias de “alto valor acrescentado”, nomeadamente, nos domínios físico, social, biológico, digital e ético		
	2. Apostar na formação de potenciais empreendedores nas áreas da Economia Azul		
	3. Apostar na formação de potenciais empreendedores nas áreas da Inteligência Artificial e das Ciências de Dados		

	4. Apostar na formação de potenciais empreendedores nas áreas de Cibersegurança e <i>Blockchain</i> ;		
	5. Apostar no desenvolvimento da investigação e no debate público, nas áreas da Cultura, Ética, Governança e Democracia		
	6. Apostar no desenvolvimento da investigação e no debate público, nas áreas das questões demográficas, envelhecimento e saúde		
	7. Apostar no fomento da literacia e das competências digitais dos cidadãos		
Fomento à Investigação e Desenvolvimento nos <i>clusters</i> definidos	8. Apostar na promoção e cooperação entre a AML e as Universidades do território, com foco nos <i>clusters</i> de investigação prioritários		
	9. Apostar no estabelecimento de ligações/parcerias privilegiadas com os Centros de Interface (CIT) (31 entidades de ligação entre as instituições do ensino superior e as empresas, que se dedicam à valorização de produtos e serviços e à transferência de tecnologia)		
	10. Apostar no apoio à capacidade de inovação empresarial e das instituições de ensino superior, e a sua integração nos ecossistemas de inovação da AML		
	11. Apostar no estabelecimento de ligações/parcerias privilegiadas com os Laboratórios Colaborativos (CoLAB – 35 entidades que se dedicam à produção, difusão e transmissão de conhecimento)		
Observações			

E – Criatividade, Empreendedorismo e Inovação

Prioritize as iniciativas e atividades relativas ao eixo estratégico “Criatividade, Empreendedorismo e Inovação” na Região Metropolitana e no seu Município, atribuindo uma classificação de 1 a 3, em que 1 representa “Prioridade Baixa”, 2 “Prioridade Média” e 3 “Prioridade Elevada”.

		Na Região Metropolitana (1-3)	No Município (1-3)
--	--	--------------------------------------	---------------------------

Dinamização do empreendedorismo	1. Apostar na criação/ no apoio a Centros de Competência, Incubadoras, Aceleradoras, <i>Fab-Labs</i> , Espaços de <i>Cowork</i> e <i>Co-Living</i>		
	2. Apostar no estímulo à participação dos Municípios no Web Summit e outros encontros de Inovação de particular relevância		
	3. Apostar no desenvolvimento de medidas simplificadoras e aceleradoras de projetos de inovação – <i>simplex</i> de inovação		
	4. Estímulo a iniciativas de “Inovação Aberta”, com a integração necessária de recursos e ganhos de agilidade no desenvolvimento dos processos		
	5. Apostar em Empresas Multinacionais reconhecidamente inovadoras		
	6. Apostar em empresas inovadoras com grande potencial de crescimento (<i>Scale Ups</i>)		
	7. Divulgar e incentivar o envolvimento das empresas nos <i>Clusters</i> de Competitividade metropolitana		
	8. Apostar e incentivar a capacidade de inovação empresarial das instituições de ensino superior e a sua integração nos ecossistemas de inovação da AML		
	9. Apostar no Incentivo a candidaturas de empresas da área metropolitana, em particular, das PME, à iniciativa Clubes de Fornecedores		
Dinamização da criatividade e inovação	10. Apostar no desenvolvimento de plataformas digitais integradas metropolitanas, de acordo com as especificidades e o Propósito para a Região		
	11. Apostar na criação de <i>toolboxes</i> de apoio a potenciais projetos de inovação que possam ser desenvolvidos pelos 18 municípios		
	12. Apostar e incentivar as candidaturas dos setores cultural e audiovisual ao Programa Europa Criativa		
	13. Apostar e incentivar as candidaturas, em particular, aos programas e redes de inovação Internacionais, nomeadamente, ao Programa Interreg, da Rede Eureka, ao programa Eurostars e ao New European Bauhaus		
Observações			

F – Marketing Global

Prioritize as iniciativas e atividades relativas ao eixo estratégico “Marketing Global” na Região Metropolitana e no seu Município, atribuindo uma classificação de 1 a 3, em que 1 representa “Prioridade Baixa”, 2 “Prioridade Média” e 3 “Prioridade Elevada”.

		Na Região Metropolitana (1-3)	No Município (1-3)
Estratégia de comunicação integrada	1. Apostar na criação de uma identidade/ marca metropolitana forte com uma imagem que maximize o poder da região e evidencie a coesão dos Municípios		
	2. Apostar em projetos Intermunicipais que contribuam para a identificação de uma cultura organizacional da AML, promovendo a participação dos cidadãos em atividades inovadoras da Região		
	3. Apostar no desenvolvimento de atividades de <i>Marketing</i> Directo e Digital (<i>Social media</i> FB, Instagram, YouTube, LinkedIn, <i>Website/</i> Microsite, <i>newsletter</i> – subscrição, etc.)		
	4. Apostar em <i>merchandising</i> da AML (por exemplo, através de projetos como a criação de um passaporte digital (inter)cultural portátil/ colecionável e de prestígio ou de um atlas da AML, como um roteiro temático em livro e formato digital, em vários idiomas)		
	5. Fomentar o desenvolvimento de atividades de Relações Públicas (<i>Influenciadores/ bloggers, Media</i> tradicional)		
	6. Apostar em protocolos com parceiros, uma forma de contribuir para a estratégia de comunicação e <i>marketing</i> , no sentido de agilizar a promoção da digitalização e da identidade da AML		
	7. Apostar no desenvolvimento de atividades de Comunicação Pessoal com parceiros públicos e privados e na angariação de novos parceiros		

Eventos de projeção da Região	8. Apostar na realização de Eventos Nacionais		
	9. Apostar na realização de Eventos Internacionais		
	10. Apostar na realização de eventos <i>online</i> (<i>webinars, meetups, workshops</i> , feiras de negócios, etc.)		
	11. Apostar no estabelecimento de parcerias estratégicas com outras regiões metropolitanas, em particular, com países de língua oficial portuguesa, abrindo o espaço colaborativo europeu a outros continentes, robustecendo a posição geoestratégica da AML		
Observações			



a. . .
. . m. área
. l. . metropolitana
de lisboa