



# Estratégia Municipal de Inovação (EMI)

Apresentação pública #2 | Diagnóstico prospetivo e visão estratégica

30 de setembro de 2024

PR-05636



CÂMARA MUNICIPAL  
DE  
COIMBRA



Sociedade Portuguesa de Inovação

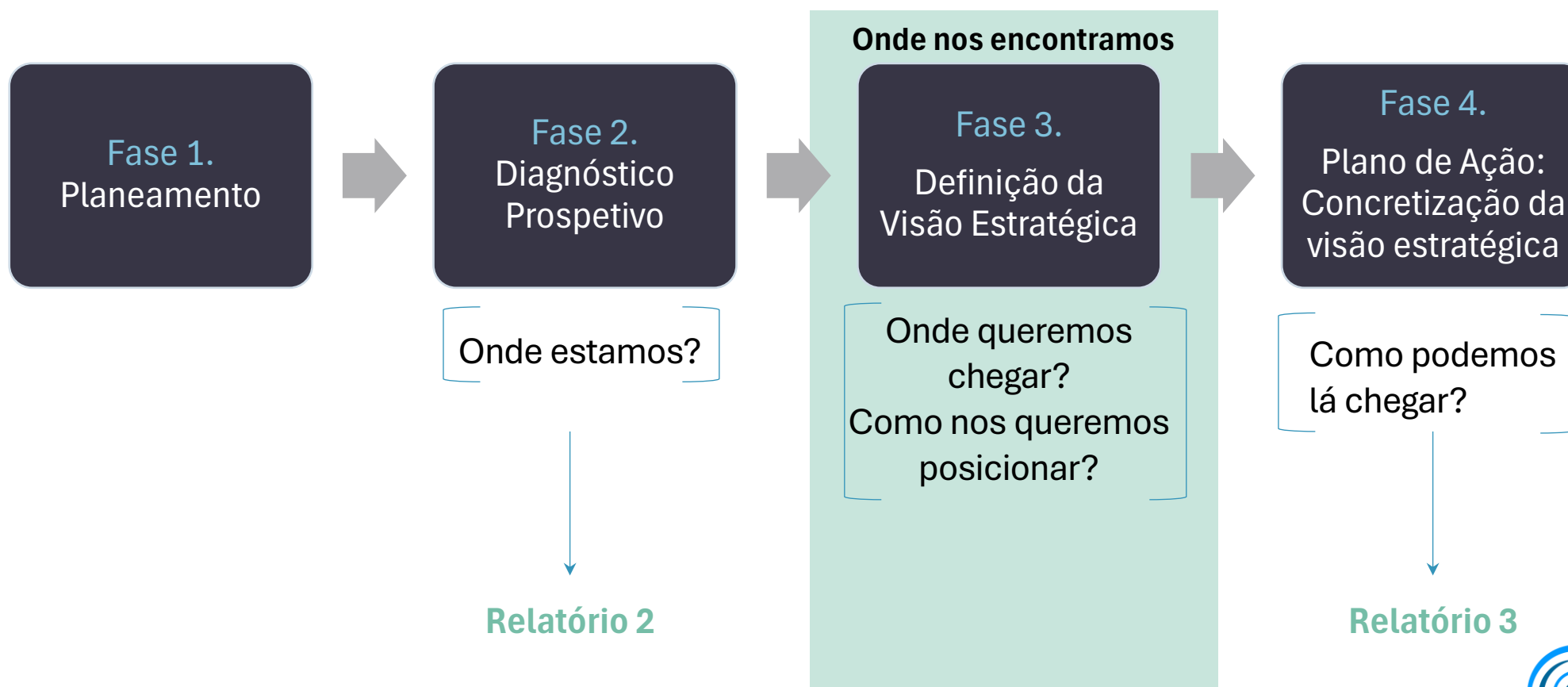


# 01. INTRODUÇÃO

---

A metodologia de trabalho contempla **4 fases interdependentes**, cujos resultados são apresentados em 2 relatórios.

Os trabalhos têm sido desenvolvidos em estreita **colaboração e articulação** entre a equipa da SPI e a equipa da Câmara Municipal. A Equipa de Trabalho Interna do Município é coordenada pela Project Manager Rita Fernandes, Chefe do Centro de Inteligência de Coimbra, do Departamento de Tecnologias de Informação e Inovação Digital do Município de Coimbra (DTIID).



# Metodologia de trabalho

| Processo mobilizador

Entrevistas ao executivo municipal

Reuniões com a Equipa de Trabalho Interna do Município

Reunião com a equipa do LMx | Coimbra

Entrevistas a personalidades/especialistas  
(15 entrevistas)

Questionário online – serviços (CMC+SMTUC+AC)  
80 respostas

Questionário online - comunidade  
(179 respostas)

(entre maio e julho)



Sessão pública de apresentação  
(maio)



Workshop público para recolha  
de informação e contributos  
(junho)  
Cerca de 70 participantes

! Até ao momento, o desenvolvimento dos trabalhos contou com contributos de cerca de três centenas de pessoas.



02.

## DIAGNÓSTICO PROSPETIVO (Relatório 2)

---

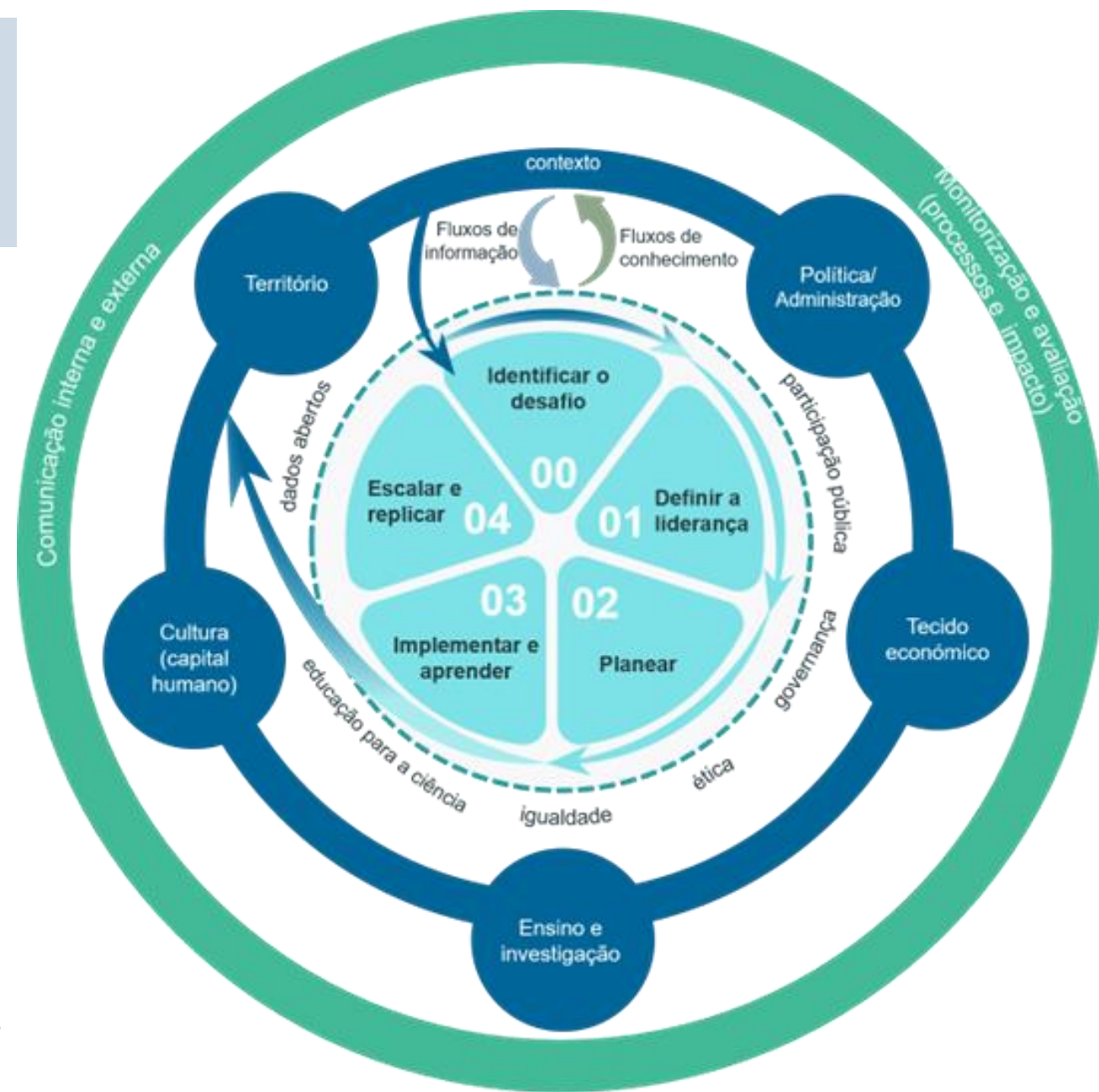
algumas considerações

# Enquadramento

O que é inovação?

O que caracteriza um ecossistema de inovação?

Quais os facilitadores de inovação?



Abordagem à inovação na EMI, baseada no sistema "Hélice Quíntupla" (Carayannis, 2012)

Desenvolver a EMI implica compreender o contexto estratégico que a influencia e perceber o papel que pode ter no posicionamento de Coimbra na prossecução de objetivos de macroescala, complementares a objetivos específicos determinados pelo seu ecossistema local.

# Enquadramento

## Políticas e documentos estratégicos

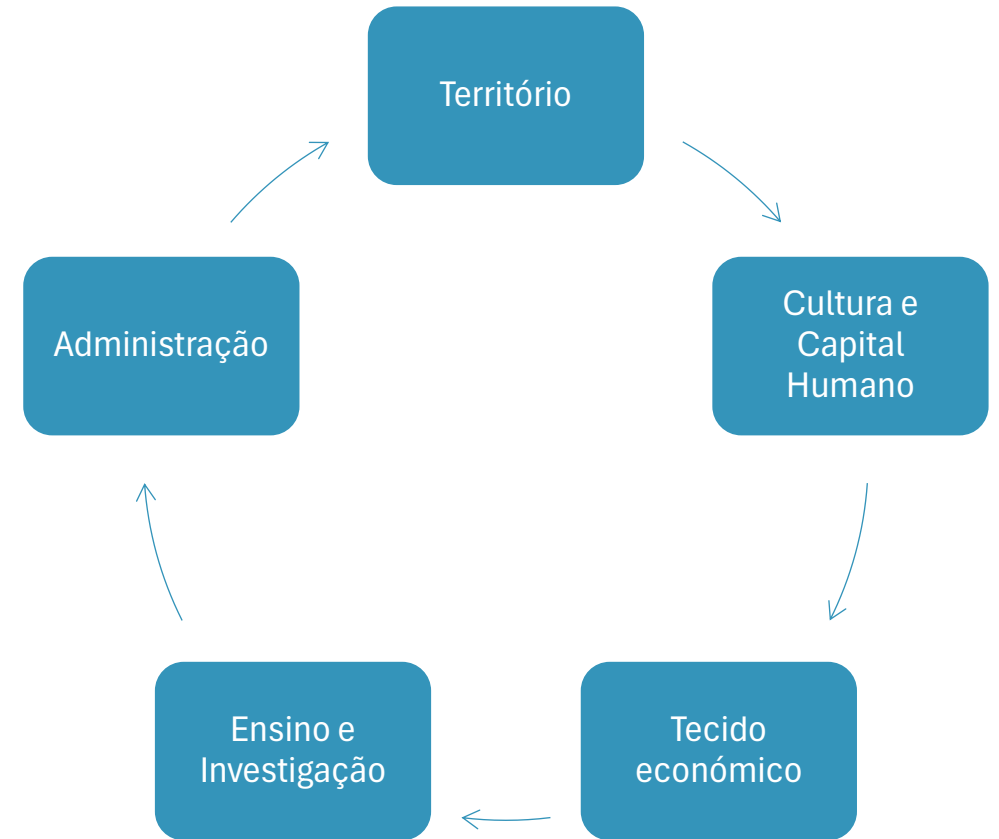


Legenda: Âmbito internacional/europeu Âmbito regional/intermunicipal Âmbito nacional Âmbito municipal



# Concelho de Coimbra

| Ecosistema de inovação



# Território

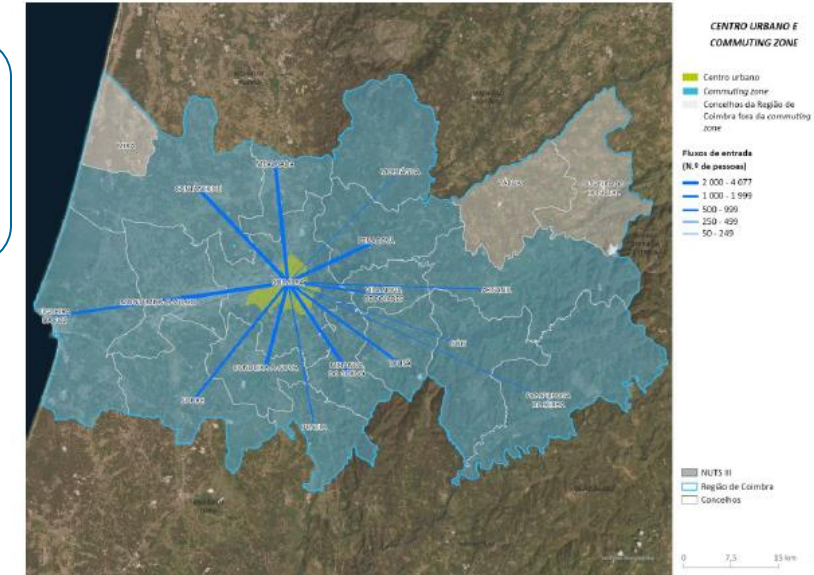
Por “território” entendeu-se o contexto local específico em que ocorre o processo de inovação, ou seja, os **recursos naturais** e o **sistema urbano**.

## Enquadramento territorial

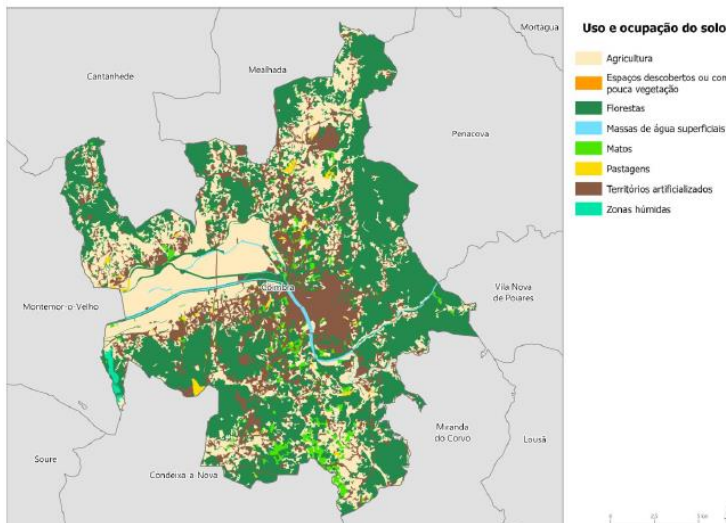
**Elevadas densidades** populacionais no concelho (mais de 1500 hab./km<sup>2</sup> em zonas centrais).  
**Área urbana funcional extensa**, polarizada pela cidade/Concelho de Coimbra com **fluxos pendulares muito expressivos** (epicentro em Coimbra).



**Heterogeneidade do território** (urbano-rural), sendo expressiva a necessidade de implementar soluções inovadoras que permitam a criação de uma identidade forte e reforcem a atratividade.



## Usos e ocupação do solo



**Usos e ocupação diversa:** 48% floresta; 30% agrícola; 18% artificializado (área urbana)  
**! Desafios de mitigação e adaptação a riscos e vulnerabilidades** (incêndios e inundações)

**Emissões poluentes:** Os setores da indústria e do transporte rodoviário responsáveis por mais de 85% do total (Fonte: APA, 2019).



Auscultação - algumas das fragilidades identificadas:

- falta de **gestão de riscos ambientais**/alterações climáticas
- ténue **aproveitamento dos recursos** naturais e patrimoniais

## Equipamentos e serviços de proximidade

## Habitação



Elevado índice de **envelhecimento dos edifícios**  
 Elevada percentagem de **alojamentos vagos** (aprox. 20%)  
 Valores medianos de **rendas e vendas por m2 de alojamentos familiares muito elevados**  
 Dinâmica construtiva - predomina a **construção nova** em detrimento da reabilitação

Fragilidades identificadas:

- **degradação do centro histórico e do tecido urbano com necessidades de atuação**
- **desadequação do parque edificado** face a necessidades de mobilidade e eficiência energética
- **aumento do peso da habitação nos encargos** das famílias e **falta de habitação** a preços acessíveis (estudantil inclusive)



## Educação

Oferta diversificada que dá resposta às necessidades locais e supralocais

## Saúde e bem-estar

Ampla rede de prestação de cuidados de saúde com claro benefício para a qualidade de vida e a atratividade territorial (área de influência de Coimbra)

## Respostas sociais

374 respostas, com uma maior preponderância para aqueles dedicados à infância e juventude e à população idosa



Baixa **responsabilidade social do tecido empresarial** de Coimbra, com impacto no dinamismo e inovação social.

## Acessibilidade, mobilidade e conectividade

Conectividade digital: maioria do concelho coberto com redes fixas de elevada capacidade

Predomínio muito expressivo do automóvel em detrimento de transporte público (apenas 9 mil das quase 78 mil pessoas com deslocação diária usa o autocarro)

Ampla rede de transportes públicos com importantes investimentos em curso (Sistema de Mobilidade do Mondego)



**Escassa informação e adequação/fiabilidade** dos transportes públicos referidas como fragilidades.

## Infraestruturas de acolhimento empresarial

- **Áreas de localização empresarial e zonas industriais** (Parque industrial de Taveiro, Parque empresarial de Eiras) - quase totalmente ocupados e algumas áreas muito degradadas (ARU)
- **iParque - Parque de ciência e tecnologia:** espaços disponíveis (lotes e escritórios) para localização de empresas, complementar a infraestruturas de suporte à inovação empresarial existentes vocacionadas para as fases de incubação (IPN-Incubadora) e aceleração de empresas (TecBIS).
- **6 Incubadoras Certificadas**, nomeadamente, a Startup TEQ, CTCV e Lufapo Hub, INOPOL Academia de Empreendedorismo, o IPN Incubadora e o CETEC - Centro de Empresas Tecnológicas de Coimbra.



**A existência de áreas disponíveis para acolhimento empresarial deve ser um dos focos estratégicos da atuação municipal.**



# Cultura e capital humano

Por “cultura | capital humano” entendeu-se o contexto imaterial, nomeadamente, as **caraterísticas demográficas e socioeconómicas e as dinâmicas culturais**

## Capital humano (população)

**Perda demográfica** de cerca de 2% entre 2011 e 2021, com o registo de 140.816 habitantes em 2021.

A população estrangeira representava cerca de 3,9% em 2021.

! Perda de população economicamente ativa, intensifica índices de envelhecimento e dependência da população.

**85% da população ativa está empregada no setor terciário**, valor substancialmente mais expressivo do que em qualquer outra unidade territorial macro.

O concelho apresenta valores substancialmente **superiores em termos de rendimento** bruto declarado por habitante e por agregado fiscal e também de poder de compra per capita.



### Os principais desafios

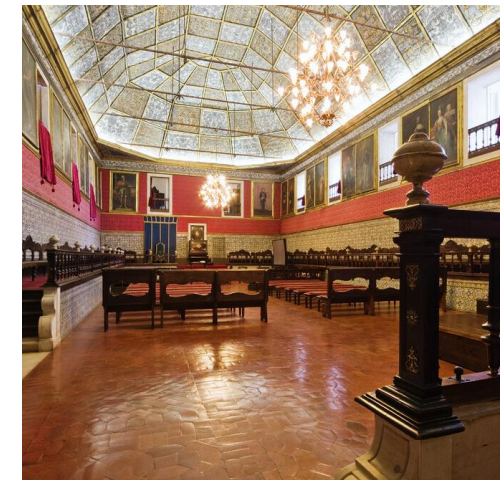
- **inversão do cenário de perda demográfica** (incluindo a fixação de população e retenção de talento), assim como o **impacto nos serviços e respostas do progressivo envelhecimento da população**, em diversos domínios, nomeadamente na saúde, ação social, segurança e proteção civil.
- **multiculturalidade e a promoção da igualdade**



## Cultura

**Elevado número de elementos patrimoniais** (culturais e naturais), espelho da sua história e dos traços distintivos que definem a identidade local.

Referem-se as **múltiplas iniciativas culturais regulares** e o calendário de eventos que coloca Coimbra no terceiro lugar do pódio nacional com o maior número anual de eventos.



Especiais fragilidades no que diz respeito à **democratização do acesso (para todos) à cultura**, ao **apoio a projetos culturais** de dimensão e escala internacional, à **identidade cultural/sentimento de pertença/sentido coletivo**, à **comunicação** e à **articulação/criação de sinergias** entre entidades.

## Tecido Económico

Por “tecido económico” entendeu-se o conjunto de **atividades empresariais**.

**Indicadores com desempenho positivo:** regista-se, ao longo da última década, o aumento do número de empresas, do pessoal ao serviço e do volume de negócios.

**Território amplamente terciarizado:** a especialização do tecido económico aponta para uma representatividade muito expressiva do comércio e dos serviços - atividades de saúde humana e apoio social (CAE Q), da educação (CAE P) e de consultoria, científicas, técnicas e similares (CAE M), entre as mais relevantes.

**Potencial de crescimento e especialização de Coimbra no setor KIS (knowledge intensive sector)** Para este quadro, contribuem empresas âncora que, em múltiplos setores, foram pioneiras a nível nacional e internacional (Feedzai, Critical Software, etc.).

**Existência de um conjunto de ativos empresariais importantes** (empresas, associações empresariais) assim como redes e eventos de referência na área do empreendedorismo e desenvolvimento empresarial (ex.: Coimbra Invest Summit, Startup Capital Summit, etc.)



**A perceção da comunidade acerca do tecido empresarial revela desconhecimento sobre a atividade desenvolvida pelas empresas localizadas em Coimbra e a sua capacidade inovadora. A comunidade tem a perceção que é um tecido pouco dinâmico e centrado nos serviços de saúde e de educação.**

Aponta ainda a falta de atratividade para investidores externos, incluindo a falta de áreas industriais e de localização empresarial e de dinamização das existentes, a excessiva burocracia para a fixação de empresas e a falta de políticas económicas e sustentáveis. Nota ainda para a desvalorização da agricultura.

# Ensino e investigação

Por ensino e investigação” entendeu-se o conjunto de instituições públicas e privadas de (i) **ensino superior**, que formam recursos humanos em áreas chave e de (ii) **unidades de investigação e desenvolvimento** que contribuem para a transferência de tecnologia.

**Incremento de despesa I&D nas instituições de ensino superior** (o concelho de Coimbra concentra 47% da despesa total em I&D das instituições da Região Centro).

**Despesa em I&D nas empresas supera a média nacional.**

**Mais de 200 estruturas de I&D**, incluindo Unidades de Investigação, Laboratórios Associados e Laboratórios Colaborativos, além de um conjunto de estruturas como os centros de interface e outras plataformas (agendas mobilizadoras, etc.).

**! Centros de excelência científica** liderados pela Universidade de Coimbra (GeneT – Centro de Excelência em Terapia Génica e MIA-Portugal *Multidisciplinary Institute of Ageing*).

Existem também empresas com atividades I&D (internalização).

As áreas das **tecnologias de informação e comunicação, tecnologias de materiais, tecnologias da construção, e engenharia mecânica** concentram os números mais elevados de **projetos de investigação e inovação** ancorados em Coimbra.



Fragilidades:

- **conservadorismo associado ao sistema de ensino**, nomeadamente em áreas mais tradicionais
- **frágil ligação entre o ensino superior e as empresas**, o desconhecimento sobre as áreas de I&D
- **não promoção de estágios e incorporação de RH nas empresas** do concelho
- **ténue alinhamento entre áreas de formação académica e áreas de formação de RH** em que as empresas têm necessidade de mão de obra



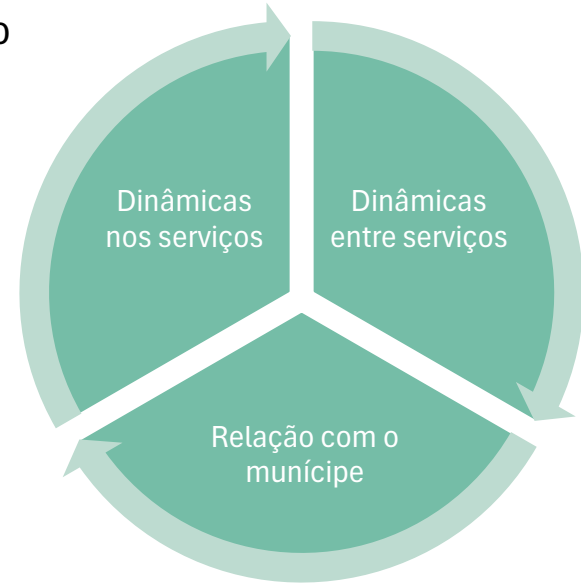
# Contexto organizacional

## | Município de Coimbra

De acordo com a auscultação aos serviços municipais\*, a comunicação entre serviços e a comunicação com o munícipe foram considerados os menos adequados e com maiores necessidades de melhoria.



A auscultação à comunidade\*\* confirma o alinhamento dos munícipes com o cenário apresentado: **constrangimentos no acesso a informação no website do município** (pouco intuitivo), **na resolução de pedidos** (burocracia e morosidade dos processos; maior necessidade de desmaterialização e capacitação dos RH), **na comunicação com os munícipes** (necessidade de maior proximidade – linguagem simples e clara; empatia e cuidado no atendimento; acompanhamento dos processos) e na **divulgação de informação** (reforço da transparência).



Áreas de melhoria prioritárias de acordo com a comunidade:

**Desburocratização de processos**

**Comunicação clara e eficiente**  
(nos processos administrativos e iniciativas e eventos promovidos ou participados pela CMC)

A comunidade auscultada refere o profundo **desconhecimento das iniciativas** da CMC (debilidades no domínio da comunicação) e a **falta de demonstração de resultados (medição do impacto)**. Sugerem o incremento do **envolvimento dos cidadãos nos processos** de decisão da autarquia e da **interação com os munícipes**.

\* 80 participações \*\*180 participações

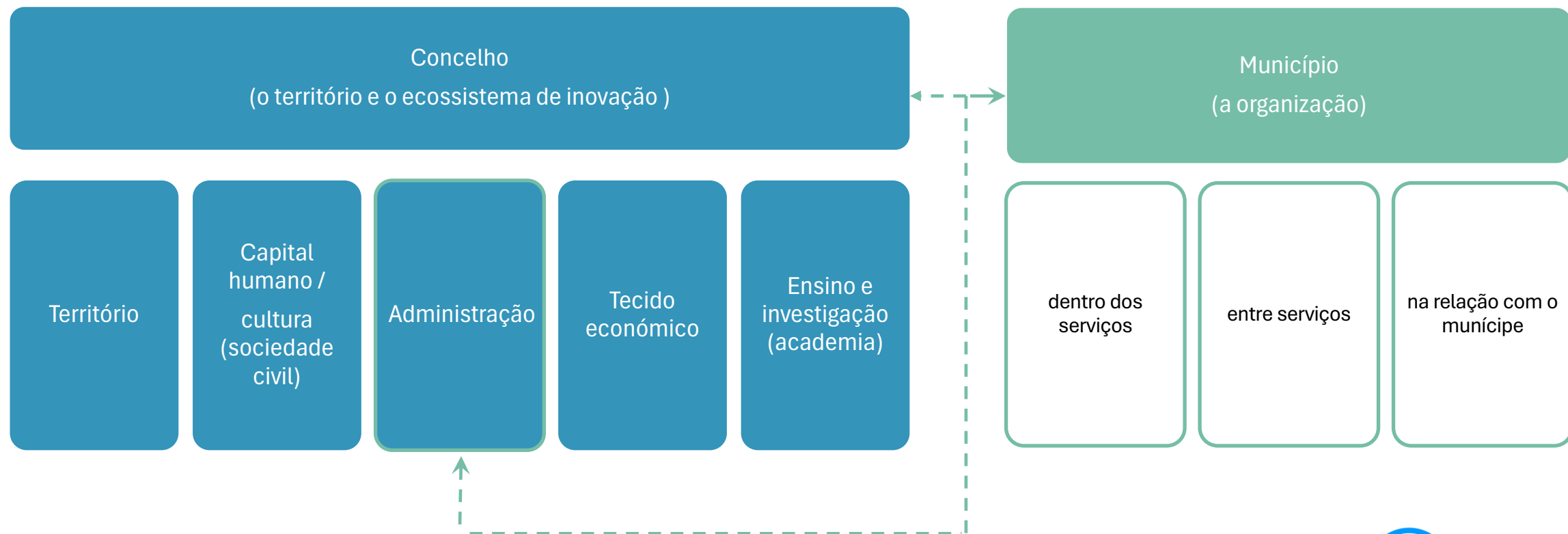


# 03. VISÃO ESTRATÉGICA

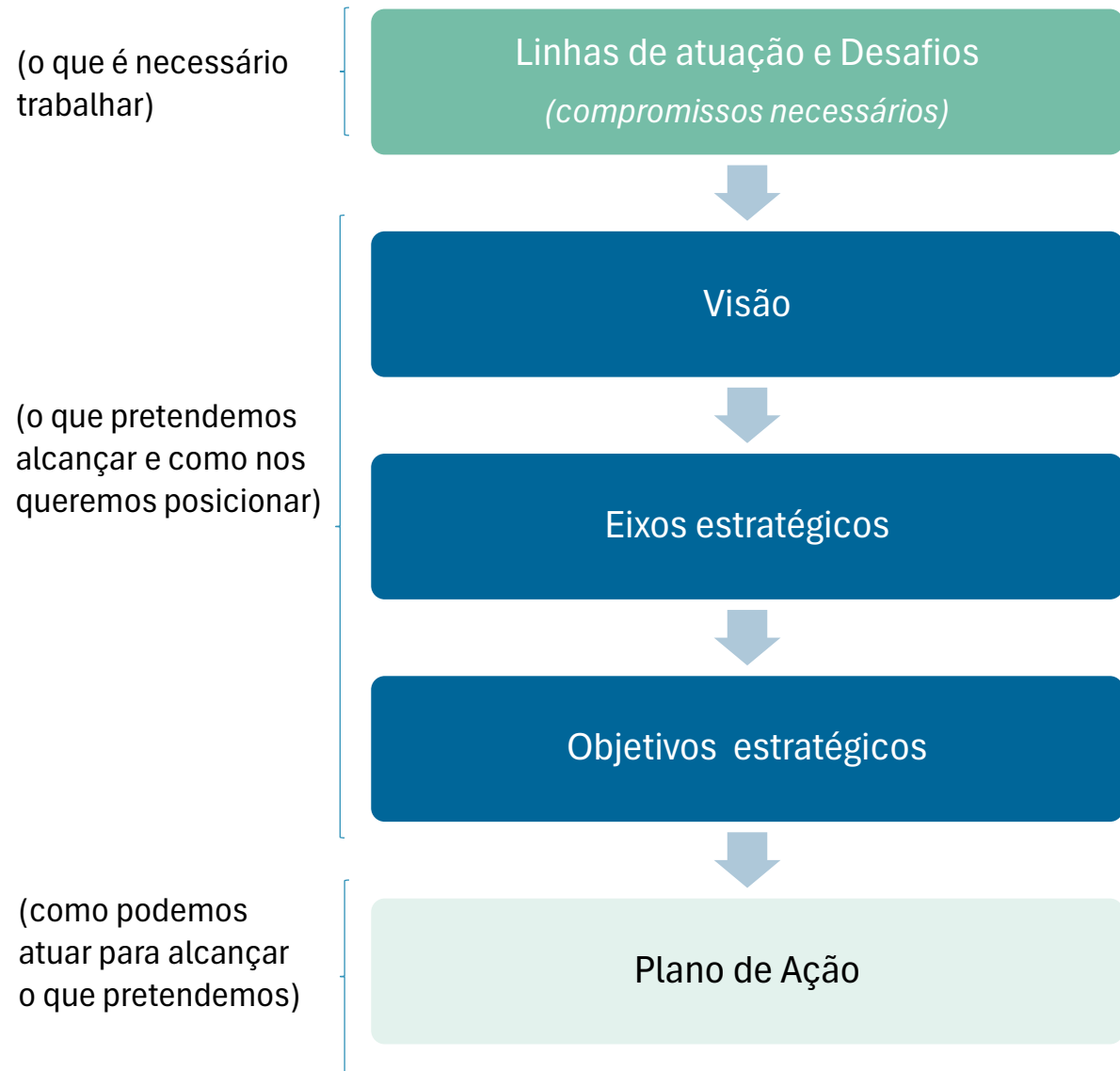
---

A abordagem à inovação está relacionada com duas dimensões complementares:

- (1) **inovação no Concelho**, ou seja, no território – nesta dimensão assume-se o território concelhio como um sistema dinâmico e multidimensional em que as várias partes que o constituem estabelecem relações de cooperação e interdependência entre si;
- (2) **inovação no Município**, ou seja, na organização– nesta dimensão o foco são os serviços municipais, olhando para as suas dinâmicas e complementaridades



# Quadro estratégico



- 1. PESSOAS** | Reter e captar **talento**
- 2. INFRAESTRUTURAS DE SUPORTE** | Disponibilizar uma **rede adequada de espaços de localização empresarial**
- 3. CONHECIMENTO E COMPETÊNCIAS** | Valorizar a **capacidade de investigação (I&D) existente no concelho e potenciar a sua transferência para a economia local e para a comunidade**
- 4. COMPROMISSO CLIMÁTICO** | Afirmar um **ecossistema de inovação resiliente e alinhado com os desafios climáticos**
- 5. CULTURA DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO** | **Reforçar a cultura de inovação no seio da comunidade conimbricense e valorizar o ecossistema de inovação de Coimbra, trabalhando em rede e gerando resultados a nível económico, societal e ambiental**
- 6. LIDERANÇA E CONFIANÇA** | Melhorar o **desempenho coletivo das entidades do ecossistema de inovação**, assumindo a autarquia, como responsável pela gestão do território, a liderança na criação de um ambiente atrativo e competitivo, com o alinhamento de atuação e apoio das demais entidades.

## Visão estratégica da EMI

A visão estratégica corresponde ao desígnio de desenvolvimento para o Concelho em matéria de inovação, representando um cenário prospetivo de médio prazo, assente numa lógica de valorização de especificidades e oportunidades.

**Até 2030, Coimbra afirmar-se-á e será reconhecida a nível nacional e internacional, como uma referência na valorização produtiva do conhecimento gerado no território, com um contributo expressivo para os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS)**

### Coimbra, *the right place to ...*

*Live* | **VIVER**

*Um concelho vibrante e criativo, com um ambiente urbano e cultural único que “sabe” acolher e integrar*

*Invest* | **INVESTIR**

*Um concelho com uma oferta diversificada de espaços e com um contexto facilitador que “apoia” empresários e empreendedores a crescer*

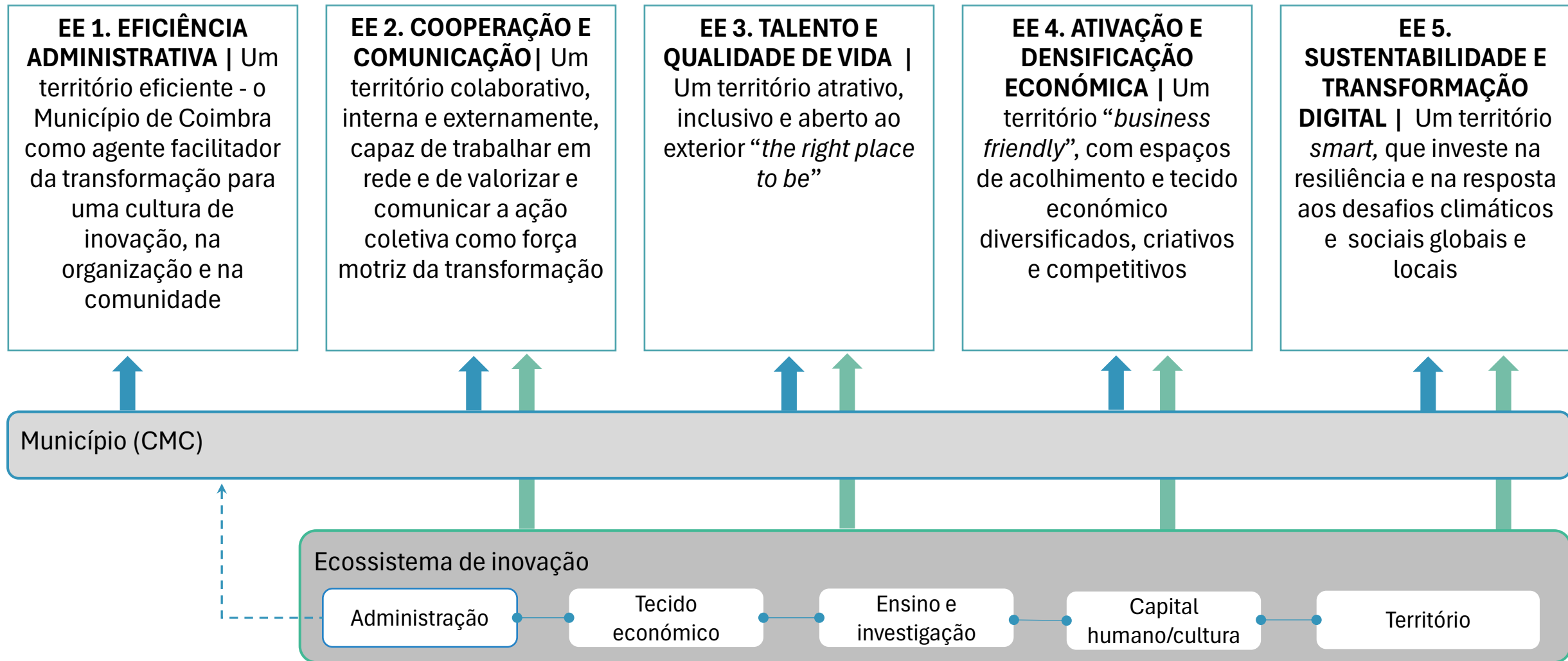
*Generate and value knowledge* | **ESTUDAR, INVESTIGAR E GERAR CONHECIMENTO**

*Um concelho com instituições de referência que se posicionam como ativadoras da especialização inteligente e da captação de investimento produtivo*

*Be sustainable* | **FAZER A DIFERENÇA**

*Um concelho com capacidade de mobilização do coletivo, com uma cultura colaborativa e de inovação forte e responsável*

## Eixos estratégicos da EMI





EIXO  
ESTRATÉGICO

**EE 1. EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA** | Um território eficiente - o Município de Coimbra como agente facilitador da transformação para uma cultura de inovação na organização e na comunidade

Objetivo  
estratégico

Reforçar a confiança dos cidadãos, empresas e todos os atores do território na instituição “Câmara Municipal de Coimbra”, atuando na **melhoria contínua dos serviços municipais** e promovendo uma **cultura de inovação e criatividade interna (CMC) e externa** (comunidade) trazendo a inovação e criatividade para as diversas áreas de competência autárquica (trabalho desde a 1ª infância)

Atores principais

- Câmara Municipal
- Agrupamentos de Escola e outras instituições (destaque para TUMO)
- Comunidade

**EIXO  
ESTRATÉGICO**

**EE 2. COOPERAÇÃO E COMUNICAÇÃO** | Um território colaborativo, interna e externamente, capaz de trabalhar em rede e de valorizar e comunicar a ação coletiva como força motriz da transformação

**Objetivo  
estratégico**

Trabalhar e consolidar uma **cultura colaborativa entre agentes do ecossistema**, estimulando a mobilização coletiva para a inovação, e uma comunicação assertiva e permanente que valorize a oferta e as oportunidades do território

**Atores principais**

- Câmara Municipal
- Empresas
- IES
- entidades de IDI
- setores cultural e social
- comunidade

EIXO  
ESTRATÉGICO

**EE 3. TALENTO E QUALIDADE DE VIDA** | Um território atrativo, inclusivo e aberto ao exterior “the right place to be”

Objetivo  
estratégico

Reter e atrair talento reforçando um quadro de **políticas locais multissetoriais** que potencie a qualidade de vida - condições de *living (people-job-housing)*, e possibilite aos jovens e famílias residirem em Coimbra e se sintirem parte de uma comunidade local aberta, criativa, tolerante e inclusiva

Atores principais

- Câmara Municipal
- Entidades do setor cultural
- Entidades do setor social
- Empresas dos setores imobiliário, comércio e serviços

EIXO  
ESTRATÉGICO

**EE 4. ATIVAÇÃO E DENSIFICAÇÃO ECONÓMICA** | Um território “business friendly”, com espaços de acolhimento e tecido económico diversificados, criativos e competitivos

Objetivo  
estratégico

Aumentar e diversificar a capacidade de acolhimento empresarial tendo em vista a **densificação da base económica local e a especialização do território** em setores industriais e empresariais intensivos em conhecimento (*KIS*)

Atores principais

- Câmara Municipal
- Entidades de IDI
- IES

EIXO  
ESTRATÉGICO

**EE 5. SUSTENTABILIDADE E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL** | Um território *smart*, que investe na resiliência e na resposta aos desafios climáticos e sociais globais e locais

Objetivo  
estratégico

Reforçar a **produção de conhecimento, a transferência de tecnologia e o investimento** (público e privado) em domínios que contribuam para um território mais resiliente e responsável | ecossistema de inovação ativo e contributivo para os desafios das agendas climática (emissões de GEE; riscos e vulnerabilidades) e societal

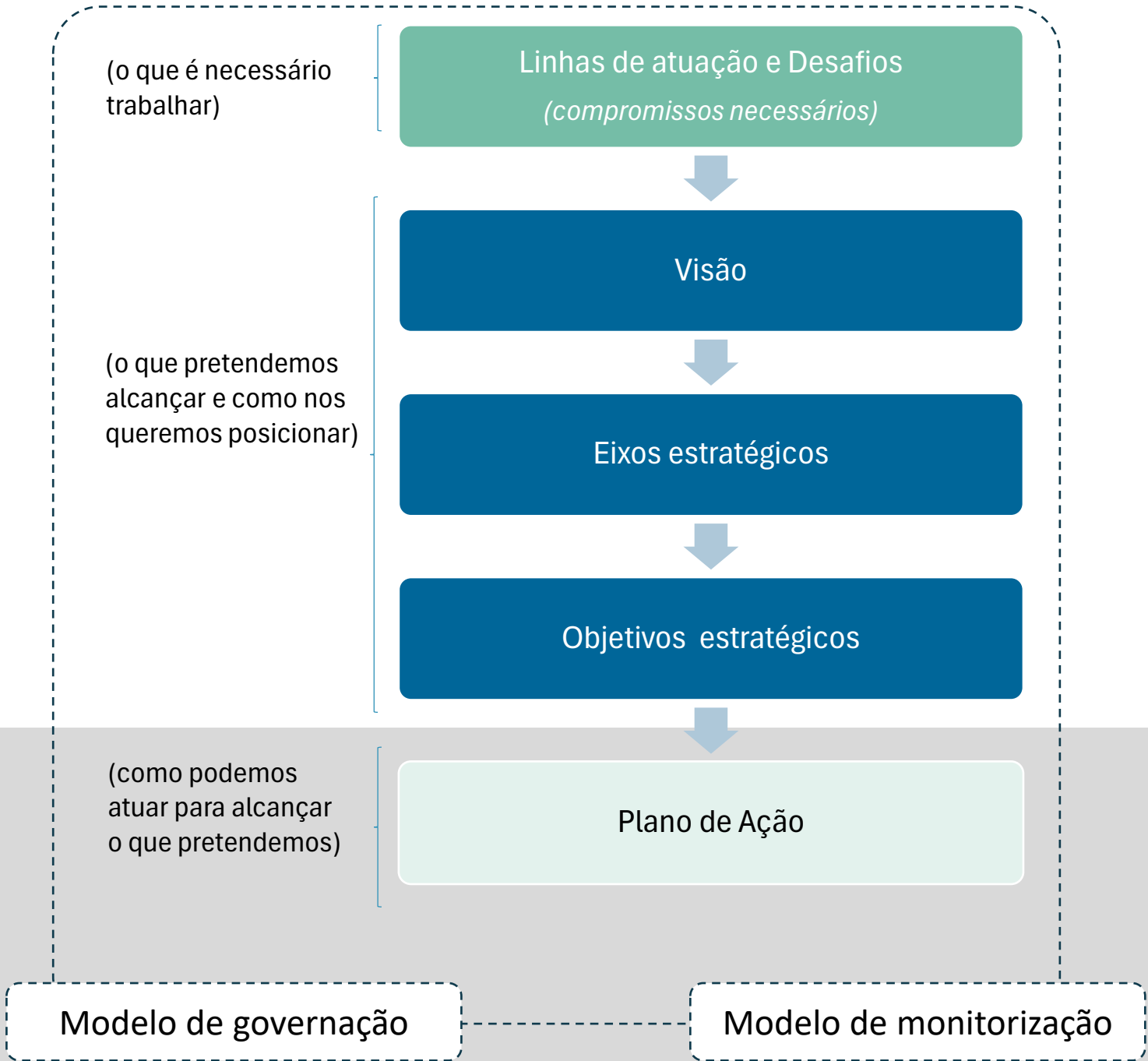
Atores principais

- Câmara Municipal
- Empresas
- IES e entidades de IDI
- comunidade



## 04. PRÓXIMOS PASSOS

---



## Trabalho colaborativo

### Contributos para a Ação:

- Desenho de medidas, específicas e exequíveis, para operacionalizar a visão estratégica
- Que contexto deve ser garantido | fatores críticos de sucesso

# Workshop

## Da Visão estratégica à Ação |

*Contributos para o plano de ação da EMI*

Dia 4 de outubro, 18h | Convento de São Francisco

Participe!

(confirme a sua participação por email para [cic@cm-coimbra.pt](mailto:cic@cm-coimbra.pt))





**COIMBRA**  
**INOVAÇÃO**