

Universidade de Lisboa
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território



**Smart City e transformação dos territórios: o exemplo da Startup Community
de Lisboa**

Stéphane Bossevain

Relatório de Estágio orientado
pelo Prof. Doutor Mário Vale

Mestrado em Gestão do Território e Urbanismo, Especialidade em Ordenamento
do Território e Urbanismo

2018

Universidade de Lisboa
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território



Smart City e transformação dos territórios : o exemplo da Startup Community de Lisboa

Stéphane Bossevain

Relatório de Estágio orientado
pelo Prof. Doutor Mário Vale

Júri:

Presidente: **Herculano Alberto Pinto Cachinho**, Professor Associado do Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa

Vogais:

- **Paulo Alexandre Morgado Sousa**, Professor Auxiliar do Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa
- **Luís Carvalho**, Investigador doutorado, Bolseiro Pós-Doc no CEGOT - Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade do Porto
- **Mário Adriano Ferreira do Vale**, Professor Catedrático do Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa

2018

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, queria agradecer à minha família pelo apoio incondicional. Principalmente, aos meus pais, por terem acreditado sempre em mim, aos meus avós pela referência intelectual que representam para mim e ao meu irmão pelo companheirismo.

Queria também agradecer ao meu orientador, o Professor Mário Vale, pela disponibilidade prestada e pelos conselhos científicos sem os quais esta tese não teria sido realizada.

Agradeço às pessoas que me acompanharam na Câmara Municipal de Lisboa durante o decorrer do estágio: Nuno Caleia, Patrícia Assis Teixeira, Paulo Soeiro de Carvalho e Margarida Figueiredo. Obrigado por toda ajuda, paciência e transmissão de conhecimentos.

Agradeço também à With Company por me ter ajudado neste processo, e especialmente à Raquel Felix, ao Rui Quinta, à Matilde Horta e ao João Joaquim.

Faço, ainda, um agradecimento muito especial aos meus amigos pela constante presença, e por terem feito desta fase da minha vida em Lisboa um dos desafios mais agradável de se viver.

RESUMO:

Este Relatório de estágio apresenta e desenvolve uma reflexão em torno de um projeto da Câmara Municipal de Lisboa, o Made Of Lisboa. Este projeto, levado a cabo pela Direção Municipal de Economia e Inovação, entidade na qual se realizou o estágio, tem como propósito principal a dinamização do ecossistema empreendedor da cidade. O trabalho apresenta o Made Of Lisboa como um exemplo de novos modelos de gestão dos desafios urbanísticos. De facto, o uso intensivo das ferramentas digitais, a dimensão colaborativa e a relação com a noção de inovação sugerem um paralelo entre o projeto municipal e o conceito ainda bastante recente de Smart City. Os projetos ligados à Cidade Inteligente surgem como tendo mais e mais importância quando se fala de gestão dos territórios. No entanto, poucas publicações existem a propósito da noção de Smart City. O presente trabalho surge, assim, como uma oportunidade para a explorar.

O desafio deste relatório é então de tentar resolver a questão de saber em que medida o Made Of Lisboa pode ser visto como um projeto de Smart City, apontando e comentando as similaridades entre os dois. Esta posição permite, ao relatar a experiência do estágio, explorar este conceito de Cidade Inteligente e dar assim a ver algumas das suas características intrínsecas, potencialidades, e limites. Este caminho permite perceber que a Smart City, tal como o Made Of Lisboa, se apoia fortemente na noção de ubiquidade. Este facto permite construir projetos onde pessoas se tornam os sensores da cidade, o que promove novos modos de governança. Isto, junto a um plano de *Branding* territorial, acaba por consubstanciar uma verdadeira ferramenta de atração territorial que, *in fine*, vem melhorar o potencial económico dos territórios em questão. Ter em conta estas realidades e tentar perceber como se aplicam no âmbito de projectos urbanísticos aparece como especialmente pertinente para os profissionais da área. Neste sentido, o Made Of Lisboa também pode aparecer como um exemplo da forma segundo a qual a Smart City redireciona o papel do planeador urbanístico.

Palavras-chaves: Smart City – Empreendedorismo – ubiquidade - governança

ABSTRACT:

This Report presents and develops a reflection around a Lisbon City Council's project, the Made Of Lisboa. This project, headed by the *Direção Municipal de Economia e Inovação* (Municipal Directorate of Economy and Innovation), entity in which the internship has been done, has for main purpose the dynamization of the city's entrepreneurial ecosystem. The work presents the Made Of Lisboa as an example of new management models of urbanistic challenges. Indeed, the intensive use of digital tools, the collaborative dimension and the relationship with the innovation suggest a parallel between this particular municipal project and the concept of Smart City. The projects related with Smart City appear as being more and more important when it comes to the territorial management. However, Smart City is still quite recent notion and few publications are related with it. Therefore, this work emerges as an opportunity to explore it.

The challenge of this report is then to try to resolve the question of how far Made Of Lisboa can be seen as a Smart City project, pointing out the similarities between both. This position allows, when describing the internship experience, to explore this concept of Smart City and thus to see some of its intrinsic characteristics, potentialities, and limits. From this point of view, we can realize that Smart City, like the Made Of Lisboa, heavily relies on the notion of ubiquity. It permits to build projects where people become the city's sensors, which promotes new modes of governance. This, along with a territorial branding plan, ends up by creating territorial attraction tool that, *in fine*, improves the territories' economic potential. Taking these realities into account and trying to understand how they apply in urban projects appears to be relevant for professionals in the field. In this sense, the Made Of Lisboa can also show up as an example of the way Smart City redirects the city planner role.

Keywords: Smart City - Entrepreneurship - ubiquity – governance

Índice

Instituição de acolhimento e objetivos do estágio	8
I - Introdução.....	10
II - O Made Of Lisboa como ferramenta do crescimento económico do território	15
A - O Made Of Lisboa como projeto assente na inovação	15
B - O Made Of Lisboa como epílogo de políticas de promoção da inovação	17
C - O Made Of Lisboa, projeto assente na promoção de um ecossistema dinâmico.....	19
III - O Made Of Lisboa como projeto assente na ubiquidade tecnológica	24
A - A ubiquidade tecnológica como condição necessária da Smart City e do Made Of Lisboa	24
B - A ubiquidade tecnológica como instrumento de desmultiplicação da eficácia da cidade	27
IV - A Smart City e o Made Of Lisboa como expressão duma aspiração a uma governança mais efetiva.....	32
A - A «Governança 2.0» como suporte da Smart City.....	32
B - O processo de design-thinking: uma forma de «Governança 2.0» como fonte do Made Of Lisboa	35
V - O Made Of Lisboa como instrumento de atração.....	42
A - A Smart City e o Made Of Lisboa como ferramentas de marketing territorial	42
B - O Branding Territorial ao serviço da atração de Talentos empreendedores	48
VI – A Smart City como catalisador da redefinição do papel do planeador	52
A - O planeador na Smart City: um otimizador de sinergias na cidade?	52
B - Avaliar o Made Of Lisboa.....	54
C - O Made Of Lisboa como ilustração de um ideal de Smart City utópico?	63
VII - Conclusão :.....	66
VIII – Bibliografia	69
IX - Anexos:	75

Índice de figuras

Figura 1: A questão da ubiquidade	23
Figura 2: A realidade ubíqua	28
Figura 3: Figura 3: Made Of Lisboa – Atores na área central de Lisboa	30
Figura 4 : Parede do Village Underground	40
Figura 5: <i>Screenshots</i> do <i>site</i> Made Of Lisboa: Página Inicial, Menu, Mapa	46
Figura 6: O Made Of Lisboa, associar valores positivos ao territórios através do processo de Marketing	50
Figura 7: Logotipo da marca Made Of Lisboa	51
Figura 8: A comunicação visual do Made Of Lisboa, inspirada da topografia da cidade	51
Figura 9: Perfil das pessoas que gostam do Made Of Lisboa no Facebook	55
Figura 10: Comunicações sobre a comunidade Made Of Lisboa	57
Figura 11: Comunicações sobre Lisboa como cidade empreendedora	57
Figura 12: Comunicações sobre as atividades dos atores	58
Figura 13: Comunicações sobre as atividade da plataforma	59
Figura 14: Comunicações em Live Streaming	59
Figura 15: Comunicações sobre oportunidades de empreendedorismo	60
Figura 16: Impacto das comunicações Made Of Lisboa	61
Figura 17: Subdivisão do impacto do Post ligado às actividades Made Of Lisboa	62
Figura 18: Índice de <i>commitment</i> nas publicações Made Of Lisboa	63
Figura 19: Comunicação do Made Of Lisboa para o Websummit	64
Figura 20: Comunicação do Made Of Lisboa para o Smart Open Lisboa	65

Instituição de acolhimento e objetivos do estágio

O presente trabalho apresenta um estágio realizado na Câmara Municipal de Lisboa (CML) na Direção Municipal de Economia e Inovação (DMEI). O estágio teve início no dia 2 de novembro de 2016 e prolongou-se até dia 28 de abril de 2017, fazendo um total de 6 meses equivalentes a 500 horas prestada à instituição de acolhimento, sob a orientação do Chefe de divisão de Estudos e Prospetiva Nuno Caleia.

A DMEI tem elaborado uma estratégia de desenvolvimento económico para o município em torno de quatro eixos estratégicos: «Lisboa Conhecimento e Inovação», «Lisboa: Clusters Estratégicos», «Lisboa: Atlantic Business Hub» e «Lisboa: Cidade Empreendedora». No que diz respeito ao empreendedorismo – eixo no qual se inseriu o projeto proposto para o estágio, o Made Of Lisboa –, a DMEI tem investido em vários projetos e programas. Entre estes, podemos destacar os programas «Empreendedorismo jovem Lisboa» (ensino do empreendedorismo aos mais jovens nas escolas) «Lisboa empreende» (serviço de microcrédito e consultoria), ou ainda as iniciativa «Start up Lisboa» (incubadora de empresas). Com o crescimento das atividades ligadas ao empreendedorismo, desenvolveu-se uma plataforma *on-line*, «incubadoras de Lisboa», que identificou todos os espaços de incubação e mapeou de forma progressiva um número cada vez maior de atores. Em 2015, a eficácia da estratégia municipal foi reconhecida pelo prémio «Capital do empreendedorismo».

O Made Of Lisboa surge duma vontade de estruturar esta energia no objetivo de responder a desafios da economia da cidade, como por exemplo: ligar de forma mais efetiva os diferentes atores, reforçar a ligação entre grandes empresas e Startup ou ainda desenvolver uma estratégia de internacionalização de ecossistema.

Neste âmbito, o plano de trabalho elaborado para o estágio foi o seguinte:

<u>Tarefas principais</u>	<u>Atividades relacionadas</u>
<i>Entender o funcionamento dos territórios digitais no caso das comunidades de Startup.</i>	Adquirir e partilhar conhecimentos sobre: -a relação entre os territórios digitais e o espaço físico -os modos de governança atribuídos aos territórios digitais (atores, motivações e interesses) -os fatores determinantes na maximização dos <i>spill-over effects</i> destes territórios digitais -as comunidades de empreendedores (<i>mindset</i> , modo de expressão...)
<i>Participar no Plano de ação do Território digital «Made Of Lisboa».</i>	- Entender e adotar os comportamentos digitais que permitam o <i>commitment</i> dos atores neste novo território - Elaborar Benchmarking de bons exemplos de territórios digitais semelhantes já existentes
<i>Participar na animação e na promoção do Território digital</i>	- Seguir o funcionamento do território e avaliar o seu impacto - Ser o «embaixador» do projeto junto aos diferentes atores -Trabalho <i>On-line</i> de atividades de <i>Community management</i> , produção de conteúdos relevantes para a comunidade (artigos)

I - Introdução

A escrita deste relatório foi baseada em grande parte sobre uma preocupação; o futuro da realidade urbana. A penetração da tecnologia no nosso dia-dia vem modificar a nossa sensibilidade em relação à cidade e ao seu próprio funcionamento¹. Esta modernização tem incidência sobre a conceção e a gestão da cidade e também sobre a vida quotidiana dos cidadãos. Explorar este facto surge especialmente interessante no âmbito de um mestrado de Gestão do Território e Urbanismo, sendo que procura compreender os desafios contemporâneos da fabricação e da gestão das cidades. A este respeito, o projeto que agora se apresenta assume assim explorar uma dimensão do espaço do qual estamos, mesmo que fosse sem o querer, cada vez mais tributários.

Desde há uma década, vários trabalhos emergem em torno de uma forma urbana híbrida, chamada de Smart City. Embora não exista consenso ao seu propósito², existem varias propostas de definição da «Cidade Inteligente». Por exemplo, Antoine Picon fala de uma cidade «que está assente no uso intensivo das novas tecnologias da informação e da comunicação e sobre uma hibridação entre conteúdos eletrónicos e mundo físico»³. Para Rob Kitchin, a Smart City é «*composed of ubiquitous computing (...) and whose economy and governance is being driven by innovation, creativity and entrepreneurship, enacted by smart people*»⁴. Anthony Townsend é mais abrangente e fala de uma cidade que «*conceals a vast underworld of computers and software*»⁵. Cada um avança assim com uma própria definição, o que revela uma certa incerteza em torno do conceito. Os autores tentam captar a complexidade da noção, explorando as suas diversas potenciais formas, mas todos reconhecem que a Smart City é uma noção ainda bastante vaga. O seu objetivo final é uma utopia tecnológica, onde o planeamento urbano, as infraestruturas e serviços operam da forma mais eficiente possível⁶. Esta nova forma de cidade surge como

¹ Townsend, Anthony, *Smart Cities: Big Data, Civic hackers and the Quest for a new utopia*, W. W Norton & Company, New-York, 2014

² Townsend, Anthony, *Smart Cities : Big Data ...*, 2014

³ Picon, Antoine, *Smart Cities Théorie et critique d'un ideal auto-réalisateur*, Éditions B2, Paris, 2013, p.7

⁴ Kitchin, Rob, *The real time city ? Big Data and Smart Urbanism*,

Paper presented at the «Smart Urbanism: Utopian Vision or False Dawn» workshop at the University of Durham, 20-21 June 2013, p.1

⁵ Townsend, Anthony, *Smart Cities: Big Data ...*, 2014, Preface xii

⁶ Farthing, Simon, *Marketing in a Smart City*, Junho de 2015, Disponível em <http://digitalmarketingmagazine.co.uk/digital-marketing-data/marketing-in-a-smart-city/2031>

apresentando possibilidades infinitas, a tecnologia aplicando-se a vários – senão todos – elementos que compõem a cidade. Este facto é muitas vezes expresso pelos autores com a expressão de «cidade das inteligências». Neste contexto, a compreensão total do conceito surge como um trabalho demais ambicioso e uma aspiração intelectualmente desonesta. No entanto, existe um facto transversal a todas as formas de Smart City: a presença das novas tecnologias digitais.

Na história do urbanismo, estas tecnologias consubstanciaram uma ferramenta para tentar melhorar o funcionamento das cidades num leque alargado de domínios. Por exemplo, a primeira tentativa de utilização dos computadores como instrumento de gestão urbanística tinha como objetivo melhorar a logística da cidade. Assim, no princípio dos anos sessenta, a cidade de Pittsburgh estabeleceu um programa que podia prever o impacto das despesas públicas sobre o trânsito⁷. Em 1969, a cidade de Nova-Iorque usou a tecnologia para melhorar a segurança dos seus moradores e assim desenvolveu um modelo informático sobre a eficácia do sistema de combate a incêndios. Projetos carimbados de Smart City podem ainda levar a reduzir o consumo de energia (como em Masdar)⁸ ou o trânsito (Tel-Aviv, Barcelona). Este tipo de iniciativas, baseado na predição de ocorrências através de um sistema de simulação urbana consubstancia ainda hoje um mercado forte para a Smart City. Grandes empresas tais como IBM, Cisco ou Siemens oferecem este tipo de soluções. Um exemplo muito representativo deste fenómeno é o sistema de gestão da cidade de Rio de Janeiro no Brasil, onde operadores vêm em tempo real varias imagens e medidas da cidade.

Paralelamente a esta forma de Smart City proposta pelas grandes empresas tecnológicas, existe uma outra visão daquilo que pode ser chamado de «Smart» para uma cidade. Nesta visão, a Smart City vai além de um simples instrumento de gestão da cidade. As tecnologias já não só medem a cidade, mas contribuem para tornar as pessoas os sensores das cidades⁹. Nesta visão, a Smart City desencadeia a participação cidadã, apoia as colaborações, participa na conexão dos atores entre eles. O uso da tecnologia pelos próprios cidadãos no seu dia-dia torna-se uma ferramenta para os moradores serem atores

⁷ Townsend, Anthony, *Smart Cities: Big Data, Civic hackers and the Quest for a new utopia*, W. W Norton & Company, New-York, 2014

⁸ Chevalier, Jean-Marie, *Madar, un exemple concret de ville intelligente*, Smart Grids – Commission de Régulation de l’Energie,s.d, Disponível em <http://www.smartgrids-cre.fr/index.php?p=smarcities-masdar>, 2012

⁹ Ratti, Carlo e Townsend Anthony, *The Social Nexus*, Scientific American (305), pp. 42-48, 2011

da melhoria das suas condições de vida e da eficácia da cidade¹⁰. Esta visão da Smart City aposta numa rede aberta de cidadania, de dados, de ideias para potenciar uma mudança positiva na cidade.

Acreditamos que esta perspetiva caracteriza o projeto municipal no qual se efetuou o estágio. A Direção Municipal de Economia e Inovação (DMEI), levou a cabo um projeto com uso intensivo das ferramentas digitais no objetivo dinamizar a economia da cidade de Lisboa e melhorar a sua capacidade de fomentar emprego. Este, o Made Of Lisboa, recorre às novas tecnologias e aposta no seu uso pelos cidadãos para criar determinadas dinâmicas, e nomeadamente a dinamização das atividades ligadas com o empreendedorismo. Em Portugal, políticas nacionais começaram a apoiar o empreendedorismo, através de iniciativas como «empresa na hora». De facto, após as crises de 2008 e 2011, a criação do próprio emprego foi visto como uma solução para muitos países desenvolvidos¹¹. Este tipo de atividade económica é ainda hoje promovido por vários programas, nomeadamente no âmbito de «Portugal 2020»¹². No entanto, um verdadeiro desafio coloca-se aos territórios que apostaram neste tipo de políticas para o seu desenvolvimento económico. Este desafio tem a ver com a atração territorial. De facto, as novas tecnologias acentuam os fluxos mundiais de capital e as pessoas tornam-se mais moveis. Os empreendedores já não parecem restringidos a ficarem num determinado espaço. Seguindo os comportamentos da «*creative class*»¹³ da qual fazem parte, eles procuram ambientes que «acolhem a criatividade económica»¹⁴. Assim, a competição entre as cidades para atrair estes talentos, ideias e capitais tornou-se muito intensa¹⁵. Se as tecnologias criam riqueza e permitem a inovação, este valor é captado apenas por alguns territórios.¹⁶ O desafio remete então para a questão local de saber como tornar um determinado espaço atrativo para atividades ligadas ao empreendedorismo. Trata-se de promover o território enquanto lugar que tenha uma identidade singular

¹⁰ Townsend, Anthony, *Smart Cities: Big Data, Civic hackers and the Quest for a new utopia*, W. W Norton & Company, New-York, 2014

¹¹ OECD, *Entrepreneurship at a glance*, OECD Publishing, Disponível em http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/entrepreneurship-at-a-glance-2016_entrepreneur_aag-2016-en#.WVIRdVTyviU#page1, 2016

¹² Sítio Portugal-Incentivos, consultado a dia 11/03/2017, Disponível em <http://www.portugal-incentivos.pt/>

¹³ Florida, Richard, *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, New-York, 2012

¹⁴ Auerswald, Philip, *Enabling entrepreneurial ecosystems – Insights from Ecology to inform effective entrepreneurship policy*, The Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, Outubro de 2015

¹⁵ Startup Genome, *The Global Startup Ecosystem report 2017*, San Francisco, 2017, Disponível em <https://startupgenome.com/>

¹⁶ Startup Genome, *The Global Startup Ecosystem report ...*, 2017

particularmente propícia ao desenvolvimento e dinamização daquilo que é chamado de «ecossistema empreendedor» numa cidade.

Esta noção de ecossistema empreendedor foi definida por Cohen em 2006 como «*an interconnected group of actors in a local geographic community committed to sustainable development through the support and facilitation of new sustainable ventures*»¹⁷. Stam e Spigel falam de «*a set of interdependent actors and factors coordinated in such a way that they enable productive entrepreneurship within a particular territory*»¹⁸. O Made Of Lisboa procura assim animar e reforçar o ecossistema empreendedor lisboeta, usando para tal as novas tecnologias para tornar a cidade mais atrativa, eficiente, prática e agradável. O projeto é uma marca territorial que tem quatro propósitos principais: «organizar, atrair, conectar, e informar a comunidade»¹⁹. Esta marca tem expressão numa plataforma digital (<https://madeoflisboa.com/>) e tem como meio de expressão privilegiado as redes sociais e a presença de uma equipa no terreno. Pensar estes diferentes aspetos desta comunicação baseada no território lisboeta foi uma das maiores atividades desenvolvida ao longo do estágio. O Made Of Lisboa consubstancia um projeto muito transversal, e toca em vários aspetos relacionados com as noções abordadas no âmbito do Mestrado de Gestão do Território e Urbanismo: governança, promoção e marketing territorial, papel do planeador, crescimento económico. Em todas estas dimensões, o projeto Made Of Lisboa parece apresentar características que surgem como o tornar um projeto de Smart City.

De facto, o Made Of Lisboa, como a Smart City, tem um impacto em muitas facetas daquilo que compõe a base de reflexão do Urbanismo: economia, sociologia, governança, papel do planeador. Como a Smart City é um projeto que surge como um universo dos possíveis, e por isso ilustra o problema de operabilidade aferente à Cidade Inteligente. De facto, esta forma de cidade está interligada com tantos aspetos da cidade, que torna-se difícil para o planeador distinguir aquilo que consubstancia um projeto Smart City daquilo que não é. Será que tudo pode ser «smart» desde que haja uso de novas

¹⁷ Cohen, Barney, 2006 in Borissenko, Janna e Boshma, Ron, *A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda*, Papers in innovation Studies n°2017/03, Lund (Sweden), Fevereiro de 2017, p.4

¹⁸ Stam e Spigel in Borissenko, Janna e Boshma, Ron, *A critical review of entrepreneurial ecosystems research...*, Fevereiro de 2017, p.9

¹⁹ Made Of Lisboa, Video de apresentação do projeto, Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=ta4g7DxmG6M>

tecnologias? É sob esta questão da operabilidade, de investigação-ação, que decidimos tratar do estágio realizado na Câmara Municipal de Lisboa.

Desta forma, é pertinente perguntar em que medida o Made Of Lisboa é um exemplo de um projeto de Smart City que contribui para a promoção do território de Lisboa a fim de criar emprego. Esta abordagem parece interessante porque permite não só relatar a experiência do Made Of Lisboa mas também explorar a nova realidade de Smart City e dar assim a ver algumas das suas características intrínsecas, potencialidades, e limites. Ao expor o trabalho feito ao longo do estágio, a reflexão desenvolvida neste trabalho tem então um duplo objetivo: por um lado, explorar aquelas noções que surgem como fundamentais para classificar um projeto relacionado com a Smart City, e por outro lado, permite examinar de que forma o projeto Made Of Lisboa se insere nesta visão da Smart City.

Em concordância com aquilo que parece caracterizar um projeto de Smart City, o Made Of Lisboa nasce da vontade política de resolver um desafio urbanístico – o crescimento económico – (II), usando a ubiquidade tecnológica (III). O projeto acaba por tornar as pessoas os sensores da cidade através de novos modos de governança, mais efetivos (IV), e consubstancia uma ferramenta de atração territorial (V). O Made Of Lisboa também pode aparecer como um exemplo da forma como a Smart City redireciona o papel do planeador urbanístico (VI).

II - O Made Of Lisboa como ferramenta do crescimento económico do território

Em Lisboa, surgiu desde a crise uma questão fundamental para a DMEI, que era a de saber como catalisar e potenciar um ecossistema local que suporte a tecnologia e a economia de inovação. O Made Of Lisboa consubstancia uma iniciativa que responde a esta problemática. A parte seguinte do trabalho procura então enquadrar a maneira na qual a inovação, conceito base da Smart City e do Made Of Lisboa, potencia a criação de emprego (A). O projeto surge de facto como um epílogo de políticas promovendo esta inovação (B), cujo desenvolvimento está assente na promoção de um ecossistema dinâmico (C).

A - O Made Of Lisboa como projeto assente na inovação

Antes do mais, é importante para a leitura deste relatório alguns conceitos que sustentam a lógica do apoio ao desenvolvimento de soluções Smart City. Ouve-se muitas vezes que o financiamento para tais soluções permite promover a «inovação». Através desta despesa de dinheiro público, espera-se melhorar a saúde económica de um determinado território.

A inovação é não só a conversão de novos conhecimentos num novo produto, processo ou serviço – isto é a invenção –, mas também disponibilização desta nova oferta para comercialização²⁰. J. Shumpeter é o economista mais citado quando se fala de inovação. No seu livro *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, o autor descreve o famoso processo de «destruição criativa», que ainda hoje justifica o investimento na inovação. Esta seria um fator endógeno de crescimento económico, resultante do investimento em capital humano («Investigação e Desenvolvimento»). As formas de inovação induzidas resultantes podem ter várias configurações: inovação de processo (caso a inovação esteja presente na função dos Custos, como na Amazon) ou inovação de produto ou serviço (caso a inovação afete o espaço de escolha do consumidor, como na Apple). Nos dois casos, a validação pelo mercado da inovação permite aumentar os benefícios duma

²⁰ Jonhson, Gerry et. al. *Stratégique*, Pearson Education, Londres, 2014 pp. 391-427

entidade económica (retorno sob investimento), potenciando a acumulação de capital financeiro, o que, na teoria, corresponde ao crescimento económico.

A Smart City sendo, como o realça Rob Kitchin, uma cidade cuja economia está assente na inovação, na criatividade e empreendedorismo²¹, ela surge como um motor possível do crescimento económico. Townsend avançava a ideia de que a Smart City representava um mercado potencial de «\$100 billion (...) through the end of this decade»²². As autoridades locais surgem então como um nível de implementação decisivo nas políticas que conduzirão a este crescimento. De facto, no histórico da Smart City, inúmeros são os exemplos desenvolvidos ao nível local que testemunham o papel da inovação na implementação de soluções «Smart» para cidade. Por exemplo, as aplicações melhorando a gestão do trânsito permitem economias de tempo, e portanto de dinheiro. Outras inovações que permitam ter casas conectadas consubstanciam um meio para poupar energia. A inovação surge como uma condição essencial para a própria existência da Smart City. Em virtude desta «inovação-voracidade», investir na Smart City torna-se uma forma de potenciar a inovação e, conseqüentemente, o crescimento económico. Neste contexto, o Made Of Lisboa, enquanto plataforma dos «Lisbon-based inovators» assume uma relação muito íntima com a Smart City. Ao promover a inovação, o Made Of Lisboa potencia a emergência de projetos de Smart City na capital, e permite o retorno do crescimento económico. Uma manifestação desta hipótese é a ampla difusão nas redes do projeto do «Smart Open Lisboa». Assim o Made Of Lisboa surge primeiro como um instrumento da Smart City, apostando no potencial da inovação para a melhoria da economia.

Esta questão do potencial inovador duma cidade torna-se assim crucial para os agentes com responsabilidade nas políticas territoriais. Como fazer com que um determinado espaço geográfico seja um lugar onde nasce a inovação, permitindo uma cidade mais inteligente ? Para a DMEI, uma das possibilidades para alcançar este objetivo parece ser o apoio ao empreendedorismo. Os empreendedores surgem como um poderoso motor de atividade e de regeneração do tecido económico. As empresas mais dinâmicas hoje eram desconhecidas alguns anos atrás (Facebook, Google), e têm empreendedores como

²¹ Kitchin, Rob, *The real time city ? Big Data and Smart Urbanism*, Paper presented at the Smart Urbanism: Utopian Vision or False Dawn workshop at the University of Durham, 20-21 de Junho de 2013

²² Townsend, Anthony, *Smart Cities: Big Data, Civic hackers and the Quest for a new utopia*, W. W Norton & Company, New-York, 2014

fundadores. Como realça o Manifesto do Empreendedorismo de Lisboa (2013), esta nova forma de exercer uma atividade profissional apresenta várias vantagens: permite o aumento do investimento privado, o aumento da competitividade, o aumento do emprego e a internacionalização da economia. Em Lisboa, houve assim uma verdadeira vontade política de promover a inovação através do empreendedorismo.

B - O Made Of Lisboa como epílogo de políticas de promoção da inovação

Como o vimos, a promoção do empreendedorismo consubstancia uma ferramenta para incentivar a inovação e, conseqüentemente, para melhorar a taxa de emprego e o crescimento económico. No entanto, Silicon Valley não se tornou a referência que conhecemos hoje de um dia para outro. É o fruto de décadas de investimento virado para uma economia liderada pela inovação²³. Em Portugal, dinamizar a economia através da inovação tornou-se depois da crise de 2008 uma verdadeira oportunidade para o país. Com a taxa de desemprego particularmente elevada, muitos escolheram sair do país para encontrar oportunidades – estima-se que 485 000 portugueses emigraram²⁴. Os que ficaram entenderam que o empreendedorismo podia consubstanciar uma oportunidade de atividade económica.

A promoção do empreendedorismo foi assim visto como uma oportunidade para responder à questão de saber como dar emprego às pessoas. Esta forma de emprego transformou-se numa verdadeira estratégia de desenvolvimento territorial. Lisboa tem assim uma nova ambição: «ser a cidade mais criativa e inovadora na Europa»²⁵. A Direção Municipal de Economia e Inovação começou então, a partir de 2011, a implementação de políticas neste sentido. Foram criados quatro eixos estratégicos: Lisboa Hub Atlântico, Clusters estratégicos, Conhecimento e Inovação e Lisboa Cidade Empreendedora, declinados em vários programas cuja finalidade era então «Lisboa torna-se uma capital do empreendedorismo»²⁶.

²³ Startup Genome, *The Global Startup Ecosystem report 2017*, San Francisco, 2017, Disponível em <https://startupgenome.com/>

²⁴ Techcrunch, *In 2016 Lisbon fired-up its startup engines — 2017 will hear them roar*, fevereiro de 2017 <https://techcrunch.com/2017/02/14/in-2016-lisbon-fired-up-its-startup-engines-2017-will-hear-them-roar/>

²⁵ Soeiro de Carvalho, Paulo, *Made Of Lisboa Talks #1*, 15/02/2016

²⁶ Figueiro, Margarida, *Made Of Lisboa Talks #1*, 15/02/2016

No entanto, coloca-se uma questão que tem a ver com os limites dentro dos quais se encontra a eficácia da atuação da administração neste tipo de políticas. De facto, «*entrepreneurs repeatedly report that conventional tools of business-friendly policy, such as incentives, grants and local regulations have little relevance to their success or to the vitality of local entrepreneurial ecosystem. Entrepreneurs instead emphasize the importance of access to network, quality of life*»²⁷. O Made Of Lisboa consubstancia um instrumento que exprime uma política diferente daquelas tradicionalmente atribuídas às autoridades. Tem um foco muito acentuado neste aspeto de rede e de promoção do território como um lugar atrativo para se viver. Por um lado, é de facto um instrumento que permite a ligação dos atores entre eles. Isto foi uma das atividades principais desenvolvida ao longo do estágio. Consiste em percorrer o território da cidade com o objetivo de conhecer e de dar a conhecer locais e atores do ecossistema empreendedor da cidade. Trata-se de falar com as pessoas, perceber as suas atividades, pensar em ligações potenciais e geradores de sinergias entre indivíduos. Por exemplo, cada semana visitava-se um ponto de interesse (espaço de *cowork*, empresa..) e fazia-se divulgação da experiência junto à comunidade, através da redes sociais, da newsletter, ou ainda em outros eventos pontuais que juntam o ecossistema (e muitas vezes em *Live Streaming*). O Made Of Lisboa é assim, antes de mais, um projeto assente na promoção de um sistema dinâmico. Por outro lado, as atividades da equipa do Made Of Lisboa procuram mostrar que Lisboa é uma cidade amigável, acessível. É neste momento que o facto do Made Of Lisboa ser também uma marca se torna importante. A marca Made Of Lisboa é distintiva. Procura mostrar que não se faz negócio da mesma maneira em Lisboa como noutras capitais concorrentes. Procura mostrar que a forma lisboeta de fazer é a mais adequada às expectativas dos empreendedores. Fazer parte desta marca territorial Made Of Lisboa tem assim de ser equivalente a fazer parte de um ecossistema caracterizado por várias características que o tornam dinâmico, e portanto atrativo.

²⁷ Auerswald, Philip, *Enabling entrepreneurial ecosystems – Insights from Ecology to inform effective entrepreneurship policy*, The Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, Outubro de 2015, p.13

C - O Made Of Lisboa, projeto assente na promoção de um ecossistema dinâmico

O sucesso de Lisboa enquanto cidade empreendedora parece surgir como uma nova realidade, pelo menos assim é o que sugerem várias capas de revistas^{28 29}. Há qualquer coisa que acontece na capital portuguesa. Em 2015, a eficácia da estratégia municipal foi reconhecida pelo prémio «Capital do empreendedorismo». Foi a primeira vez que uma cidade o obteve. Mais um exemplo da validação do sucesso da política a favor do empreendedorismo levada a cabo pela DMEI é a organização do *Web Summit*. Nas palavras de Paulo Soeiro de Carvalho, Lisboa foi escolhida para acolher o *Web Summit* não só porque apresentava boas condições em termos de acessibilidade, alojamentos, etc., mas também em razão do seu ecossistema («foi o ecossistema de Lisboa que trouxe o *WebSummit* para cá»³⁰). No mesmo sentido, António Costa afirma que Lisboa tem um «ecossistema ativo»³¹, que permite tornar a cidade «a capital atlântica do empreendedorismo»³². Estas palavras sugerem a importância do ecossistema para melhorar a característica empreendedora da cidade. Cumpre explicitar esta ligação entre estes dois elementos: empreendedorismo e ecossistema.

Já em 2013 no Manifesto do Empreendedorismo de Lisboa, se realçava o papel fundamental do ecossistema empreendedor, permitindo apoiar e promover o empreendedorismo. A noção de ecossistema empreendedor encontra-se de forma recorrente quando se coloca o assunto de políticas municipais viradas para o empreendedorismo, e este surge sempre como ligado, dependente do território. Trata-se de um «eco-system» (e não só sistema) em referência ao facto de que o sistema está influenciado pelo ambiente no qual se desenvolve³³. Isto traduz a ideia de que um determinado território e suas características intrínsecas influenciam a criação, e mais além, a vida que nele se desenvolve, as iniciativas empresariais. O empreendedorismo está de facto intimamente ligado com as relações sociais que aí se desenvolvem. O capital

²⁸ Wired, Europe's hottest startups 2016: Lisbon, 2016, disponível em <http://www.wired.co.uk/article/european-startups-2016-lisbon/>

²⁹ Les Echos, *Le miracle de Lisbonne*, Setembro de 2015, Disponível em https://www.lesechos.fr/22/09/2015/LesEchos/22028-044-ECH_le-miracle-de-lisbonne.htm

³⁰ Soeiro de Carvalho, Paulo, *Made Of Lisboa Talks #1*, 15/02/2016

³¹ Direcção Municipal de Economia e Inovação, *Manifesto do Empreendedorismo de Lisboa*, 2013, Disponível no site da Câmara Municipal de Lisboa, separador «Investir»

³² Direcção Municipal de Economia e Inovação, *Manifesto do Empreendedorismo de Lisboa*, 2013, Disponível no site da Câmara Municipal de Lisboa, separador «Investir»

³³ Borissenko, Janna e Boshma, Ron, *A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda*, Papers in innovation Studies n°2017/03, Lund (Sweden), fevereiro de 2017.

social que um empreendedor retira da rede vem diretamente influenciar a identidade, os meios financeiros, o acesso ao talento, ao mercado³⁴. Em suma, a rede na qual se insere um empreendedor influencia diretamente o sucesso ou o fracasso do negócio. O estágio foi uma ocasião para aprender sobre aquilo que faz o ecossistema, quais são os seus valores e como este funciona. Estes conhecimentos consubstanciam vantagens para o planeador que quer ajudar no desenvolvimento de uma política virada para o empreendedorismo numa determinada cidade.

Promover o empreendedorismo pode passar por diversos programas de financiamento ou de formação. No entanto, e em concordância com os ensinamentos científicos, ir além nesta política de promoção passa por estratégias que visam dinamizar o ecossistema empreendedor³⁵. A dinâmica do ecossistema surge como um elemento especialmente relevante para as cidades que têm uma atividade empreendedora desenvolvida. A densidade das «redes de relações» mais do que o número de empresas por exemplo torna-se fonte da vantagem tecnológica de uma região³⁶. Cidades como Nova-Iorque, Amsterdão, Tel-Aviv, Londres, Berlim, beneficiaram de apoio para a criação de ambientes que sustentam e permitem o desenvolvimento de ecossistemas empreendedores. Foi assim ao longo do estágio, efetuado um pequeno *insight* sobre a política desenvolvida em Amsterdão, nomeadamente na altura onde se colocou a questão de saber quais são os atores que podiam fazer parte do Made Of Lisboa (ver anexo 1). As políticas que visam melhorar o empreendedorismo nestas cidades têm todas algumas características em comum em matéria de animação do ecossistema. A meta principal destas políticas é criar ligações, o que remete para uma questão fundamental: em que medida o aumento das ligações entre os vários atores do ecossistema permite melhorar a atividade empreendedora numa cidade?

O ecossistema é composto por várias entidades que participam na sua dinâmica – os empreendedores (existentes e potenciais), as organizações empreendedoras (bancos, *venture capital*, *Business Angels*), as instituições (universidades, administração)³⁷ –, que

³⁴ Borissenko, Janna e Boshma, Ron, A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda, Papers in innovation Studies n°2017/03, Lund (Sweden), fevereiro de 2017.

³⁵ Auerswald, Philip, Enabling entrepreneurial ecosystems – Insights from Ecology to inform effective entrepreneurship policy, The Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, Outubro de 2015

³⁶ Auerswald, Philip, *Enabling entrepreneurial ecosystems – Insights from Ecology to inform effective entrepreneurship policy*, The Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, Outubro de 2015

³⁷ Mason and Brown in Borissenko, Janna e Boshma, Ron, A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda, Papers in innovation Studies n°2017/03, Lund (Sweden), fevereiro de 2017.

criam vários resultados – os «*entrepreneurial processes*» (taxa de nascimento de negócios, número de empresas com crescimento rápido..). Galvanizadas pela ubiquidade da tecnologia, as comunidades de empreendedores organizaram-se através do mundo. Estas têm traços comuns e começaram a ser estudadas enquanto objeto por vários autores. Brad Feld, no seu livro *Startup Communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*, cria um verdadeiro guião para o sucesso de tais comunidades. As comunidades empresariais apresentam características comuns que é preciso incorporar para todos ganharem. Para ser atrativo, um ecossistema conhece assim algumas «regras sociais» que regem as relações entre os diferentes atores. O objetivo é ser – ou pelo menos parecer – o mais acessível, tolerante, comunicativo possível. Em suma, é mostrar que uma determinada entidade está pronta e aberta para a colaboração. É um constante «dilema do prisioneiro»: perdemos se não cooperamos. São verdadeiras regras de vida que o empreendedor, enquanto figura central do ecossistema³⁸, vai incorporando ao longo da sua estadia no território. As características territoriais, e as das próprias pessoas que aí vivem, vão ajudar a desenvolver valores fundamentais para o sucesso da rede, tais como por exemplo generosidade, *pay-it-forward mentality*, *introductions*, *favors*, capacidade de criar conexões³⁹. Realça-se ainda que estas comunidades são autoexclusivas⁴⁰ : quem não respeita estas regras está de lado. A medida na qual se realizam estas características dos ecossistemas consubstanciam um fator decisivo para as estratégias de localização das Startups. Acs Z.J et al argumentam assim que os agentes «*act upon new opportunities they perceive and mobilize resources from their environment to exploit those*»⁴¹. Graças à experiência no terreno adquirida ao longo do estágio, e às diferentes leituras efetuadas, foi assim realizado «guião de comportamento» para o futuro planeador que quisesse fazer parte da equipa Made Of Lisboa (anexo 2). Além disso, uma das tarefas principais desenvolvida ao longo do estágio era aquela de criar uma energia positiva dentro dos diferentes atores do ecossistema. Isso tinha como objetivo aumentar a consciência que os diferentes atores têm sobre o quanto o ecossistema se mantém dinâmico. Mais os atores participam no desenvolvimento do ecossistema, mais este último torna-se ativo. É desta

³⁸ Borissenko, Janna e Boshma, Ron, *A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda*, Papers in innovation Studies n°2017/03, Lund (Sweden), fevereiro de 2017.

³⁹ Startup Genome, *The Global Startup Ecosystem report 2017*, San Francisco, 2017, Disponível em <https://startupgenome.com/>

⁴⁰ Feld, Brad, *Startup Communities: Building na entrepreneurial ecosystem in your city*, Wiley, Hoboken 2012

⁴¹ Acs, Z.J, Autio, E, e Szer L., 2014 in Borissenko, Janna e Boshma, Ron, *A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda*, Papers in innovation Studies n°2017/03, Lund (Sweden), fevereiro de 2017, p.8

forma que os atores podem tirar o maior proveito da sua localização geográfica em Lisboa. Há então um certo trabalho «educativo» que foi realizado. Tratava-se de fazer sentir a importância desta dinâmica do ecossistema e o proveito que pode ser tirado da construção de “pontes” entre os atores.

Isto mais uma vez permite-nos pensar que o Made Of Lisboa de facto é uma expressão da Smart City. Como o realça Rob Kitchin, a Cidade Inteligente também é caracterizada por «*networked infrastructures are enabling technologies (...) that facilitates social, environmental, economic and cultural development*»⁴². Trabalhos académicos demonstram a importância que estas sinergias entre as pessoas têm num processo de inovação. Este facto está explicado através da noção de «serendipismo», que rapidamente se está tornando um «importante referência para as indústrias criativas bem como para a “*innovation-obsessed*” economia»⁴³. O serendipismo designa o facto de fazer uma descoberta científica ou uma invenção técnica após um concurso de circunstâncias fortuitas. É a capacidade de prestar atenção ao que surpreende e fornecer uma interpretação pertinente⁴⁴. Um exemplo é a famosa história de Newton que descobre o princípio da gravidade ao cair uma maçã duma árvore. «*The creative sparks on which serendipity depends, in short, is to see bridges where others see holes*»⁴⁵. Isto é, segundo Philip Auerswald, uma descrição do estado de espírito do empreendedor. As ideias que permitem inovação são dependentes do contexto⁴⁶. Autores demonstram que encontros sociais, as casualidades do intercâmbio de ideia a volta de um café, etc... multiplicam o potencial da inovação. Aliás, o serendipismo de um território consubstancia um fator de atração do mesmo para os empreendedores. Um email recebido pela equipa do Made Of Lisboa testemunha esta preocupação.

⁴² Allwink e Cruickshank, 2011, in Kitchin, Rob, *The real time city ? Big Data and Smart Urbanism*, Paper presented at the Smart Urbanism: Utopian Vision or False Dawn workshop at the University of Durham, 20-21 de Junho de 2013, p.3

⁴³ Olma, Sebastian, *Serendipity: Creative process between accident and sagacity*, Institutes of Network Culture, Junho de 2014, Disponível em <http://networkcultures.org/sebastianolma/2014/06/17/hello-world/>

⁴⁴ Catellin, Sylvie, *Sérendipité : Du conte au concept*, Seuil, Paris, 2014

⁴⁵ Burt, Ronald, in Auerswald, Philip, *Enabling entrepreubeurial ecosystems – Insights from Ecology to inform effective entrepreneurship policy*, The Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, Outubro de 2015, p.6

⁴⁶ Auerswald, Philip, *Enabling entrepreubeurial ecosystems ...* Outubro de 2015



Figura 1: A questão da ubiquidade - correio electrónico recebido pela equipa Made Of Lisboa

Uma maneira de encorajar o serendipismo é através da criação de pontos de encontro entre atores que não costumariam coexistir na vida diária^{47 48}. É sobre este facto que está assente o poder de um ecossistema, e isto consubstancia um dos objetivos do Made Of Lisboa. Um ecossistema vivo é aquele que favorece estes encontros fortuitos, que promove ligações entre diferentes atores. A história relacionada com o sucesso dos ecossistemas prova esta alegação. De facto, como o relembra AnnaLee Saxenian, uma das principais razões do sucesso da Silicon Valley é precisamente que existia uma cultura de partilha e intercâmbio⁴⁹. Esta cultura não era desenvolvida de uma forma tão avançada na Road 121 perto de Boston, o que levou ao seu fracasso. A Smart City e o Made Of Lisboa têm então deste ponto de vista um propósito similar: favorecer as sinergias e o serendipismo no objetivo de promover a inovação. Como vamos ver na parte seguinte, uma condição para a realização deste objetivo é um determinado nível de ubiquidade tecnológica na cidade.

⁴⁷ Hacker, Violaine, *The EU media policy and the EU2020 Strategy: New roles and actions for players of the Creative Europe*, European Union at the crossroads: The European perspectives after the global crisis, Attila Ágh (ed.), Budapest College of Communication, Budapest, 2011, pp. 123-152.

⁴⁹ Saxenian AnnaLee, *Inside-Out : Regional networks and industrial adaptation in Silicon Valley and Route 128*, Cityscape: a journal of policy development and research, vol. 2 n.2, Maio de 1996, Disponível em <https://www.huduser.gov/periodicals/cityscape/vol2num2/saxenian.pdf>

III - O Made Of Lisboa como projeto assente na ubiquidade tecnológica

O uso das novas tecnologias, e a sua apreensão como um facto trivial, é uma fonte necessária tanto da Smart City como do projeto municipal Made Of Lisboa (A). Esta ubiquidade permite prosseguir um horizonte utópico, apanágio da Cidade Inteligente e do projeto desenvolvido ao longo do estágio: a aparição de uma cidade que funcionaria com máxima eficácia (B).

A - A ubiquidade tecnológica como condição necessária da Smart City e do Made Of Lisboa

Segundo Rob Kitchin, a Smart City é, por um lado, uma cidade cuja economia está assente na inovação, na criatividade e empreendedorismo e, por outro lado, uma cidade composta de tecnologias ubíquas⁵⁰. Acreditamos que a Smart City é na verdade a expressão duma tentativa de organização da ubiquidade tecnológica no território que é uma condição necessária ao desenvolvimento de qualquer forma de Cidade Inteligente. Um grande exemplo que vai neste sentido é a cidade Inteligente de Songo, que na sua criação era chamada de «*u-city*», ou seja «*ubiquitous city*». A ubiquidade é uma noção que remete para a integração das tecnologias no ambiente urbano. Nas palavras de Mark Weiser, «*the most profound technologies are those that disappear. They weave themselves into the fabric of everyday life until they are indistinguishable from it*»⁵¹. A noção de ubiquidade refere na verdade não só ao facto de usarmos a tecnologia no nosso dia-dia, mas também a uma realidade psicológica: a tecnologia torna-se uma evidência, o seu uso não está pensado como algo especial por si. Por exemplo, enviar satélites para o espaço não consubstancia uma tecnologia ubíqua, mas ao contrário, ascender a luz, ouvir a rádio, isto sim é ubíquo. A expressão mais atual da ubiquidade está materializada pelos Smartphones⁵². Os custos destes aparelhos caíram nos últimos anos e, mais e mais, o

⁵⁰ Kitchin, Rob, *The real time city ? Big Data and Smart Urbanism*, Paper presented at the Smart Urbanism: Utopian Vision or False Dawn workshop at the University of Durham, 20-21 de Junho de 2013

⁵¹ Weiser, Mark, *The computer for the 21st century*, *Scientific American*, vol 265, nº3, setembro 1991, pp.94-104

⁵² Townsend, Anthony, *Smart Cities: Big Data, Civic hackers and the Quest for a new utopia*, W. W Norton & Company, New-York, 2014

acesso à internet torna-se uma evidência (multiplicação das infraestruturas Wi-Fi, baixo custo dos dados móveis). Em qualquer momento, em qualquer lugar, cada um pode aceder a este «lugar comum» mundial que é o *World Wide Web*. Estes objetos tornaram-se em poucos anos fundamentais nas nossas atividades diárias, até uma expansão da nossa própria pessoa. Estão de facto a remodelar o mundo a nossa forma de relacionar-se com este último. Nunca foi tão barato aceder a esta tecnologia e nunca foi tão rápida. Entre 2008 e 2016, a velocidade dos processadores foi multiplicada por 71 vezes⁵³. Portugal é um dos três países da UE com maior penetração de dispositivos móveis (de acordo com os dados do «*Mobile Shopping, Banking and Payment Surve*», da Nielsen, 96% dos portugueses têm esse aparelho). Este novo paradigma possibilita projetos tais como o Made Of Lisboa.

A máquina vem na verdade mudar a nossa perceção da realidade, que se transformou, devido ao uso da tecnologia. Emerge uma nova visão do mundo, uma alternativa que se torna num facto real. No que diz respeito à Smart City, estas tecnologias permitem de facto uma visão da cidade, e nomeadamente na capacidade que têm de detetar, medir e registar o que acontece no território⁵⁴. Como o realçava Antoine Picon, a Smart city está assente no uso intensivo das novas tecnologias⁵⁵. A Smart City tem este pressuposto de poder organizar a visão do território, de dar a ver um leque de informação selecionada (transportes, pagamentos efetuados, consumo de energia, etc). Isto também foi um dos propósitos do Made Of Lisboa: organizar e dar a ver o ecossistema. A ubiquidade tecnológica foi uma das condições chave para o sucesso de tal ambição.

De facto, é através dos computadores que foram levantados os atores do ecossistema empreendedor. Todos eles têm uma vida na Internet, que foi a janela de manifestação da sua existência. A plataforma reflete num único lugar a vida do ecossistema no território. Segundo Antoine Picon, uma das aspirações da Smart City é de associar e cruzar diferentes tipos de medidas, a fim de alcançar «a constituição de uma plataforma comum de informação». Esta frase surpreende por descrever exatamente o que se pretendeu fazer com o Made Of Lisboa. Uma das características da plataforma é de facto aquela que visa organizar um leque predefinido de informação sobre o ecossistema: tipo de ator, posição

⁵³ Dubbeldeman, Rob e Stephen Ward, *Smart Cities : How rapid advances in technology are reshaping our economy and society*, Deloitte, Amsterdam, Novembro de 2015
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/public-sector/deloitte-nl-ps-smart-cities-report.pdf>

⁵⁴ Picon, Antoine, *Smart Cities Théorie et critique d'un idéal auto-réalisateur*, Éditions B2, Paris, 2013

⁵⁵ Picon, Antoine, *Smart Cities ...* 2013

geográfica, setor de atividade, contacto. A plataforma é a concentração das informações que foram julgadas pertinentes que permite uma tomada de consciência pela cidade do estado no qual se encontra. A fonte disso é o indivíduo da era numérica que, usando a ubiquidade tecnológica (aqui o Smartphone), tem a possibilidade de fornecer e atualizar de maneira quase instantânea todas estas informações. A ubiquidade tem desta forma um impacto sob a forma urbana, o processo de construção das políticas, e as maneiras de viver num determinado espaço⁵⁶. É avançado a ideia segunda a qual toda a informação produzida pela tecnologia pode consubstanciar uma compreensão mais coerente e mais inteligente da cidade, o que aumenta a sua eficácia⁵⁷. O projeto Made of Lisboa é um bom exemplo disto, nomeadamente no sentido em que, o que foi procurado é uma organização das possibilidades oferecidas pelo ecossistema (um dos objetivos é «organizar»). O próprio *site* clarifica o que é o ecossistema lisboeta: um ecossistema constituído por «spots», «empresas» e «pessoas». A cidade torna-se assim mais «conhecível», e então mais dinâmica: saber o que um território tem para oferecer aparece de facto como um pilar da atividade económica e do crescimento, pelo estímulo ao empreendedorismo. Uma aposta do projeto é a acessibilidade da informação e a criação de sinergias, que, sem a ferramenta do Made Of Lisboa, nunca teriam existido. Existe assim uma certa desmultiplicação das potencialidades biológicas dos empreendedores através da organização do território digital.

Desta visão tira-se um melhor conhecimento, que se tem na verdade, como todas as formas de Smart City, um objetivo político. A realidade assim organizada pela ajuda das tecnologias permite o acontecimento da grande vantagem da ubiquidade, ou seja a desmultiplicação das capacidades biológicas do ser humano e, em retorno, das da cidade. No caso do Made Of Lisboa, acreditou-se que a disponibilização desta informação ia melhorar as sinergias entre os atores, e assim potenciar ainda mais a atividade empreendedora.

⁵⁶ Kitchin, Rob, *The real time city ? Big Data and Smart Urbanism*, Paper presented at the Smart Urbanism: Utopian Vision or False Dawn workshop at the University of Durham, 20-21 de Junho de 2013

⁵⁷ Kitchin, Rob, *The real time city ? ...* 20-21 de Junho de 2013

B - A ubiquidade tecnológica como instrumento de desmultiplicação da eficácia da cidade

A ubiquidade dentro de uma cidade vem modificar as capacidades ordinárias dos seres humanos nas suas atividades diárias. O humano simbiótico, ou seja aquele que vive em simbiose com as novas ferramentas tecnológicas⁵⁸, tem um leque de possibilidades alargado, um acesso a um conjunto de possibilidades tornado possível pelo uso da tecnologia. Este ser humano acaba por ter uma realidade indissociável do mundo tecnológico. Esta simbiose do humano com as ferramentas digitais consubstancia, na realidade, tanto a fundação da Smart City como a do Made Of Lisboa.

O projeto Made Of Lisboa aposta neste humano 2.0: a plataforma consubstancia uma ferramenta, um *input* do ser humano simbiótico. É um meio para aumentar o leque de possibilidades do utilizador. De forma concreta, participa na criação de sinergias, de encontros entre as pessoas que não teriam acontecido numa realidade onde a plataforma não existisse. Neste sentido, o Made Of Lisboa é um projeto que aposta na realidade da ubiquidade para servir alguns propósitos. É interessante ter aqui um foco sobre o funcionamento próprio desta desmultiplicação biológica, assente na ubiquidade. Acreditamos que existe um fenómeno de retroação, à imagem do que acontece no filme *Minority Report*. Nesta obra, o conjunto de informação enviado pela máquina permite prever a ocorrência de crimes no futuro, e assim adaptar o comportamento no presente a fim de impedir o delito. O que é interessante é que as informações geradas pela máquina permitem mudar a realidade. O advento do universo digital perturba os paradigmas tradicionais. A máquina torna-se um instrumento da organização do real e assim, de alguma forma, parte dele. Acreditamos que é este estado intermediário de realidade permitido pela ubiquidade que caracteriza a Smart City, e também o Made of Lisboa. A ferramenta criada torna-se um influenciador da realidade, e de maneira despercebida: o utilizador vive a utilização da plataforma como parte da sua realidade. O próprio conceito de realidade embebe-se de novos significados graças à esta hibridação entre o mundo digital e o mundo físico.

⁵⁸ France Culture, *L'utopie du cybermonde*, Entrevista de Joël de Rosnay e de Paul Virilio por Alain Finkelkraut em France Culture, 4 décembre 1995, versão escrita disponível em <https://www.carrefour-du-futur.com/interviews/1-utopie-du-cybermonde/>

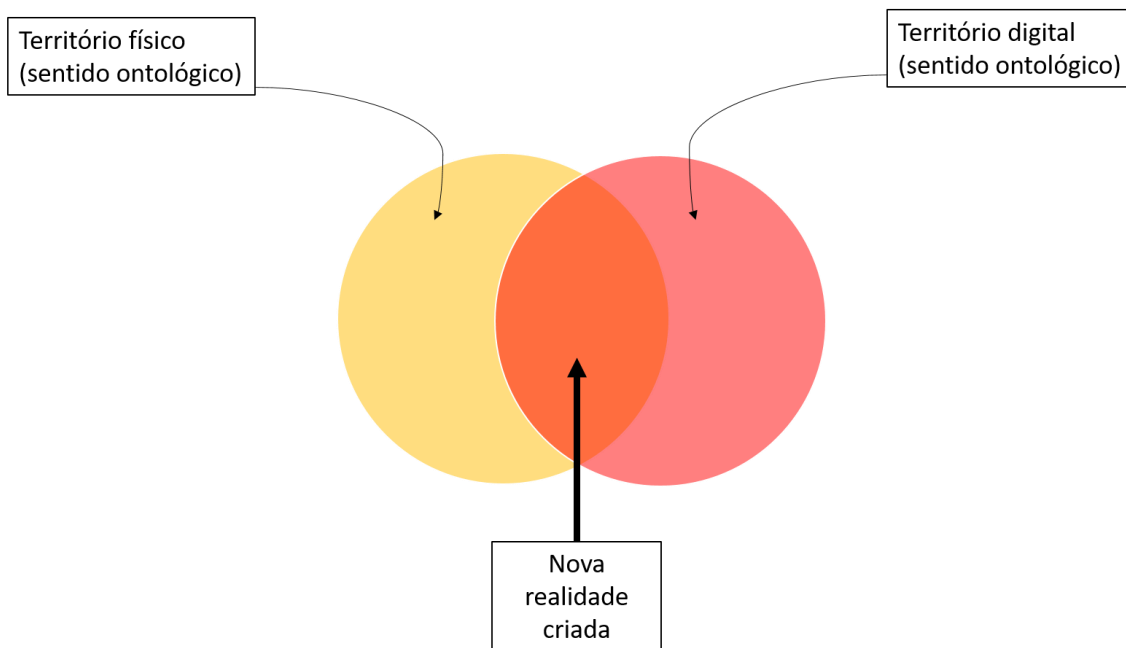


Figura 2: A realidade ubíqua

Fonte: Elaboração própria

Esta ideia de que a tecnologia, que no caso do Made Of Lisboa tem a forma de um território digital, pode mudar a realidade e sustenta toda a pertinência da Smart City. A cidade inteligente de facto está ligada a este fenómeno: a tecnologia não é só um *gadget*, mas uma ferramenta potente para melhorar determinados objetivos. Algo especialmente relevante na emergência deste mundo ubíquo e tecnológico é a forma como a relação entre o território digital e o território físico é conceptualizada na construção de políticas territoriais. Esta relação permite de facto alcançar um leque alargado de possibilidades como, por exemplo, melhorar a qualidade ambiental, facilitar a circulação ou ainda melhorar a eficácia económica do território.

No caso do Made Of Lisboa, o principal objetivo prosseguido é a criação de uma grande rede que conecta os atores entre eles. De facto, uma forma dos territórios tirarem uma mais-valia económica vem das relações possíveis que neles se podem desenvolver. Como afirma Anthony Townsend, «*for thousand of years, we've migrated to cities to*

connect»⁵⁹. A colocação é uma ferramenta de atração para as pessoas. Na ciência económica, a teoria das economias de aglomeração traduzem esta ideia. As empresas de um mesmo setor têm vantagem em estar fisicamente perto uma das outras. Este facto é explicado por várias razões: por exemplo, existe partilha dos custos ou o uso dos mesmos recursos especializados⁶⁰. Além disso, foi demonstrado que a probabilidade de uma relação de negócio estar correlacionada com a distância física dos atores⁶¹. Todo o desafio do Made Of Lisboa é então fazer com que a localização dos diferentes atores em Lisboa seja mais valiosa. Um pequeno foco sobre a correlação entre a proximidade no espaço físico e a proximidade no espaço digital vem atestar de que a existência do território digital torna-se um instrumento potente na ótica de valorizar as sinergias. De facto, muitas vezes, por questões de disponibilidade de espaço ou de custo, não é possível para todos os atores efetivamente exercer as suas atividades perto uns dos outros. Existem assim alguns elementos excluídos da mais-valia que vem da aglomeração. Do trabalho efetuado durante o período de estágio, tira-se uma conclusão bastante interessante: o território digital permite diminuir esta fragilidade, precisamente pelo propósito que tem de ligar as pessoas entre elas. A tabela seguinte mostra as distâncias entre as diferentes entidades neste espaço: todas são inferiores ou iguais a 500 metros, facto do qual se podia esperar a constatação de ligações. Surpreendentemente, aquilo que se observa é algo diferente: embora os atores usem a plataforma (todos têm pelo menos 4 ligações), esta, de forma geral, não serve para criar ligações com vizinhos. As ligações criadas na plataforma pelos atores muitas vezes não correspondem àquelas que se podiam esperar pela proximidade geográfica. Por exemplo, na área das Avenidas Novas em Lisboa, os atores que estão geograficamente perto uns dos outros não se ligam através da plataforma. Aproveitam a ferramenta tecnológica para se ligar com entidades que não estão geograficamente próximas.

⁵⁹ Townsend, Anthony, *Smart Cities: Big Data, Civic hackers and the Quest for a new utopia*, New-York, 2014, p.4

⁶⁰ Arbour, Sylvie, *Les économies d'agglomération du savoir, plus qu'une question de spécialisation industrielle*, Revue d'Économie Régionale & Urbaine, vol. 5, dezembro de 2008, pp. 647-669

⁶¹ Stuart, Toby e Olav Sorenson in Alvarez, Sharon, Argawal Rajshree e Olav Sorenson, *Handbook of entrepreneurship research*, Capítulo 10, Springer, Berlim, 2005

Área de estudo:



Figura 3: Made Of Lisboa – Atores na área central de Lisboa

Fonte: <https://madeoflisboa.com/directory/map>

Distância entre os atores no espaço físico:

	Fábrica de Startup	360Imprimir	Caixa Capital	SensesLab	Liberdade 229	IPSIS	Shifter	Investbroker	Meta.
Fábrica de Startup	s.d	230m	280m	455m	450m	400m	350m	500m	220m
360Imprimir	230m	s.d	180m	445m	450m	400m	350m	500m	450m
Caixa Capital	280m	180m	s.d	265m	260m	400m	450m	400m	500m
SensesLab	455m	445m	265m	s.d	5m	355m	405m	225m	455m
Liberdade 229	450m	450m	260m	5m	s.d	350m	400m	220m	450m
IPSIS	400m	400m	450m	355m	350m	s.d	50m	190m	290m
Shifter	350m	350m	400m	405m	400m	50m	s.d	240m	240m
InvestBroker	500m	500m	400m	225m	220m	190m	240m	s.d	450m
Meta.	220m	450m	500m	455m	450m	290m	240m	450m	s.d

Ligação entre os atores no espaço digital (1=ligação, 0=sem ligação):

	Fábrica de Startup	360Imprimir	Caixa Capital	SensesLab	Liberdade 229	IPSIS	Shifter	Investbroker	Meta.
Fábrica de Startup	s.d	0	0	0	0	0	0	0	0
360Imprimir	0	s.d	1	0	0	0	0	0	1
Caixa Capital	0	1	s.d	0	0	0	0	0	1
SensesLab	0	0	0	s.d	1	0	0	0	0
Liberdade 229	0	0	0	0	1	s.d	0	0	0
IPSIS	0	0	0	0	0	s.d	0	0	0
Shifter	0	0	0	0	0	0	s.d	0	0
InvestBroker	0	0	0	0	0	0	0	s.d	0
Meta.	0	1	1	0	0	0	0	0	s.d

Vemos que o índice de correlação entre a proximidade geográfica e a proximidade digital é muito baixo. Este resultado não significa que ligações não se criam com as empresas próximas no espaço físico, mas revela um facto: o território digital vem preencher uma limitação do espaço físico. É uma forma de potenciar as economias de aglomeração, e isto de uma maneira que não seria possível num mundo sem tecnologias. De novo, vemos assim muito bem a ligação entre Smart City e o projeto Made Of Lisboa. O *site* é um input criado para um ser humano simbiótico que vê assim as suas capacidades de criar ligações desmultiplicadas. Assim, da mesma forma que a ubiquidade surge como uma condição necessária à implementação de projetos de Smart City, esta penetração da tecnologia na vida quotidiana revelou-se um dos fundamentos da execução do Made Of Lisboa. Esta ubiquidade é usada para criar uma nova realidade que, do ponto de vista político, permite assinar objetivos a um determinado território. A Smart City e as suas diferentes formas surge, na verdade, como uma ferramenta para resolver problemáticas locais⁶². Isto é ainda notável no que diz respeito aos processos de governança que, por excelência, são assuntos que no domínio urbanístico exigem mais e mais soluções locais e únicas em função do território.

⁶² Townsend, Anthony, *Smart Cities: Big Data, Civic hackers and the Quest for a new utopia*, New-York, 2014

IV - A Smart City e o Made Of Lisboa como expressão duma aspiração a uma governança mais efetiva

A Smart City surge como um novo modelo de gestão das cidades que capacita e é capacitado por modelos de governança «2.0», que se caracterizam por uma maior participação cidadã (A). Mais uma vez, isto permite estabelecer um paralelo claro com o Made Of Lisboa que surge, com o processo inicial de Design-Thinking, como um exemplo desta governança «2.0» (B).

A - A «Governança 2.0» como suporte da Smart City

«The planning endeavour should focus on transformative development which changes in the parameters of the systems and structures that limit people's opportunity to flourish and pursue their search»⁶³. Segundo Patrick Le Galès, uma “cidade empreendedora” apresenta a característica de transformar os modos de governança locais, dando aos privados um importante papel na definição das políticas da cidade⁶⁴. Concentrada na corrente do Radical Planning, a Governança «consists of a system of arrangements and mode of action that brings actors from the civil society into the process of designing public policies»⁶⁵. Um efeito do acesso às novas tecnologias – que como o vimos, conduz ao desenvolvimento de cidades inteligentes que podem promover o empreendedorismo – é a democratização das práticas sociais e a cidade acaba por ser o recetáculo desta nova realidade. Esta aspiração a um novo modelo de gestão da sociedade traduz-se nos comportamentos da administração. Procura-se mais a participação cidadã na construção dos projetos urbanísticos, o que se traduz pelos processos ditos «bottom-up», ou seja aqueles que procuram a consolidação das partes «inferiores» da cadeia de produção de um projeto, isto a fim de aumentar a qualidade do produto final. Este facto é, às vezes, traduzido pela expressão de «governança integrada». Este modo de governança designa aquele processo de decisão caracterizado por um enfoque especial «na confiança,

⁶³ Friedmann John, *Insurgencies : Essays in Planning Theory*, Routledge, New-York, 2011, Forewords XII

⁶⁴ Le Galès, Patrick, *Le retour des villes européennes. Sociétés urbaines, mondialisation gouvernement et gouvernance*, Presses de Sciences Po, Paris, 2003

⁶⁵ Asher in Queirós, Margarida, *Integrated Urban Revitalisation in Montreal: lessons from local development initiatives*, Finisterra n°89, Lisboa, 2010, p.52

cooperação, participação, negociação e procura de consenso»⁶⁶, «respeitando e favorecendo o desabrochamento das diversidades»⁶⁷. Das leituras efetuadas, acreditamos que a governança integrada consubstancia um traço distintivo da Smart City, graças à facilidade de expressão que esta traz consigo.

A efetividade desta participação cidadã foi muito questionada⁶⁸. Como o sublinhavam Tim Hall e Phil Hubbard num estudo sobre a cidade empreendedora, «a questão crucial nas políticas urbanas (...) é de saber quem tem a capacidade de atuar e porquê»⁶⁹. Isto significa que o enfoque sobre a participação cidadã não tem como efeito tornar a participação acessível a todos os cidadãos⁷⁰. Poucos dispositivos foram pensados para integrar as classes populares, raramente habituadas em participar e em defender os seus interesses⁷¹. A argumentação vem dizer que os processos de «governança» são instrumentos de propaganda que visam legitimar junto das populações uma decisão política prévia. No entanto, acreditamos que a ubiquidade tecnológica permite, numa certa medida, um afastamento destes receios. De facto, muitas vezes, a transformação digital é abordada sob o ângulo tecnológico. Mas é também um assunto profundamente humano, de organização das sociedades, de câmbio das aspirações: a revolução digital é também uma revolução cultural. Esta ubiquidade tem um estatuto particular que cumpre explicitar nesta parte: redefinir a hierarquia dos poderes da ação urbana. A ubiquidade tecnológica mostrou aquela característica de eliminar barreiras do planeamento participativo. A ubiquidade tem este corolário de permitir a qualquer um de conectar-se com baixos custos e de forma livre. Graças à Internet, as pessoas sentem que têm o poder de mudar o mundo e questionam o estilo «tradicional» da liderança. A ubiquidade surge assim como uma condição para uma governança mais efetiva. Uma das grandes apostas da Smart City é a mesma que a do Radical Planning: as soluções vindas dos cidadãos num

⁶⁶ Baron, Catherine, *La gouvernance: débats autour d'un concept polysémique*, Revista Droit et Société n°54, Paris, 2003, p. 333, Disponível em <http://www.reds.msh-paris.fr/publications/revue/pdf/ds54/ds054-03.pdf>

⁶⁷ Moreau Defarges, Philippe, *La gouvernance*, Que sais-je ? n° 3676, Presses Universitaires de France, Paris, 2003

⁶⁸ Site Institut du Nouveau Monde, Separador «Revitalisation Urbaine Intégrée», consultado no dia 28/02/2017, Disponível em <http://inm.qc.ca/blog/revitalisation-urbaine-integree-rui/>

⁶⁹ Hall, Tim e Phil Hubbard, *The entrepreneurial city : new urban politics, new urban geographies ?*, Progress in human geography n°20, 1996

⁷⁰ Busquet, Gregory, Carriou Claire e Flamand, Amélie, *Démocratie participative en Europe : vers une démocratie technique ? La démocratie participative et la révision du Plan Local d'Urbanisme à Paris, Enquête PICRI-IDF*, Centre National de la Recherche Scientifique, fevereiro de 2007, disponível em https://www.researchgate.net/publication/280045856_La_Democratie_participative_et_la_revision_du_Plan_local_d'urbanisme_a_Paris

⁷¹ Fainstein, Susan, *New directions in planning theory*, Urban Affairs Review vol 35 n°4, 2000

processo «bottom-up» têm um maior impacto que aquelas vindas da administração num processo «top-down». A Smart City é muitas vezes vista como uma «*historic opportunity to rethink and reinvent governance on a more open, transparent, democratic and responsive model*»⁷². Autores apontam que o que faz uma cidade «Smart» é precisamente a conjugação das novas tecnologias com o capital social e humano, usada como instrumento de crescimento e management⁷³. Este capital humano numa cidade inteligente, em razão da ubiquidade, é muito facilmente acessível⁷⁴. De facto, a Smart City está assente num «*new civic movement, as the smartphone becomes a platform for reinventing the world from the bottom-up*»⁷⁵. As cidades tornaram-se assim o suporte de vários Laboratórios cívicos⁷⁶, comunidades inovadoras que adaptam a tecnologia aos problemas locais específicos. Esta característica tem a ver com o conceito de «inovação social», noção que, graças à transformação da organização humana, permite desenvolver novas respostas a desafios difíceis de resolver nas atuais condições políticas e sociais⁷⁷. Acreditar que muitas das problemáticas das cidades podem ser resolvidas pelos meios tecnológicos vem redefinir o papel da administração no planeamento destas Smart Cities. Por várias razões (recursos humanos, velocidade...), as autoridades autárquicas já não surgem de forma evidente como o ator mais bem colocado a fim de encontrar as soluções necessárias aos desafios duma cidade inteligente. Esta realidade redefine o papel da administração na Smart City. Esta deixa de ser «aquela que planifica, decide, produz ou manda»⁷⁸, e torna-se mais aquela que «estimula, observa, relaciona, aconselha, arbitra»⁷⁹. Em termos concretos, estes «laboratórios cívicos» da Smart City são «activists, entrepreneurs and civics hackers (that) create digital interfaces for people to see, touch and feel the city in completely new ways (and) build collaborative networks»⁸⁰. A literatura científica emergente sobre este assunto aponta para esta forma de construir

⁷² Townsend, Anthony, *Smart Cities: Big Data, Civic hackers and the Quest for a new utopia*, New-York, 2014

⁷³ Caragliu et. Al. (2008) in Kitchin, Rob, *The real time city ? Big Data and Smart Urbanism*, Paper presented at the Smart Urbanism: Utopian Vision or False Dawn workshop at the University of Durham, 20-21 de Junho de 2013

⁷⁴ Ratti, Carlo e Townsend Anthony, *The Social Nexus*, Scientific American (305), pp. 42-48, 2011

⁷⁵ Townsend, Anthony, *Smart Cities: Big Data, Civic hackers and the Quest for a new utopia*, New-York, 2014, Preface xiv

⁷⁶ Townsend, Anthony, *Smart Cities: Big Data, ...* 2014

⁷⁷ Hillier, Jean, Franck Moulaert e Jacques Nussbaumer, *Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial*, Géographie, Economie et Société vol.6, Lavoisier, Paris, 2004

⁷⁸ Kaplan, Daniel e Thierry Marcou, *La ville 2.0 – plateforme d'innovation ouverte*, La fabrique des possibles, 2009, p.58

⁷⁹ Kaplan, Daniel e Thierry Marcou, *La ville 2....* 2009, p.58

⁸⁰ Townsend, Anthony, *Smart Cities: Big Data, Civic hackers and the Quest for a new utopia*, New-York, 2014, p.9

projetos com o ecossistema: «*policymakers should engage local entrepreneurs in person to develop and implement practically focused policies intended to encourage dynamism, increase diversity, and stimulate “metabolic” activity such as idea exploration, product development, and increased rates of deal flow*»⁸¹. O processo do Made Of Lisboa, enquanto «*Lisbon-based innovators community*», é um exemplo particularmente revelante deste facto. Neste sentido, o projeto é mais uma vez uma expressão duma possibilidade da Smart City. Os atores do Made Of Lisboa são aqueles que vão desenvolver aplicações tendo a ver *com Internet Of Things*, etc... Fortalecer o Made Of Lisboa equivale, neste sentido, em fortalecer a Smart City. Para o governo, a participação cidadã é também uma forma de assegurar-se do sucesso das soluções que virão a ser implementadas. «*So many “Smart home” projects have failed over the past few decades precisely because designers made the wrong assumptions about how people would want to integrate technologies into their daily lives*»⁸². Por esta razão, criar esta «força cívica» foi um propósito muito preparado em todo o processo que chegou à criação do Made Of Lisboa. Este processo assentou-se num método chamado de «*design-thinking*».

B - O processo de design-thinking: uma forma de «Governança 2.0» como fonte do Made Of Lisboa

«*Computerized leisure facility, which not only could be formed and reformed but, through its interaction with users, could learn, remember and develop an intelligent awareness of their needs*»⁸³. Esta citação transmite a ideia de que a Smart City, no seu nascimento e na sua evolução, é o resultado de uma fábrica social e o Made Of Lisboa consubstancia um bom exemplo deste facto. Podemos de facto avançar a ideia de que o Made Of Lisboa é uma forma de Radical Planning 2.0, usando uma combinação da ubiquidade e das técnicas face-to-face para criar e animar um laboratório cívico. É com este propósito que foi lançado, em março, de 2016 pela With Company, um projeto de design-thinking: o processo «Define Lisboa», base de toda a construção do Made Of

⁸¹ Auerswald, Philip, *Enabling entrepreubeurial ecosystems – Insights from Ecology to inform effective entrepreneurship policy*, The Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, Outubro de 2015, p.1

⁸² Ratti, Carlo e Townsend Anthony, *The Social Nexus*, Scientific American (305), pp. 42-48, 2011, p.45

⁸³ Townsend, Anthony, *Smart Cities: Big Data, Civic hackers and the Quest for a new utopia*, 2014, New-York, p.19

Lisboa. O *design-thinking* tem o propósito de «resolver problemas», com recurso à criatividade cidadã e é usado no domínio do urbanismo como ferramenta de desenvolvimento territorial⁸⁴. O *design-thinking* é assim uma metodologia processual de resolução de problemas centrada no ser humano para a criação de soluções inovadoras de produtos e/ou serviços em curto espaço tempo e de forma colaborativa. O *design-thinking* é um processo assente na participação cidadã, participação que permite criar novas comunidades⁸⁵. O ideal prosseguido pelo processo de *design-thinking* encontra-se numa frase de Jane Jacobs: «*Cities have the capability of providing something for everybody, only because and only when they are created by everybody*»⁸⁶. A cidade está de facto numa certa medida «feita» pelos cidadãos: ela é o que as pessoas querem partilhar. Aposta-se que o próprio processo terá um efeito sobre a sociedade civil, um efeito de mobilização, de criação dum sentimento de pertença a um movimento, a uma comunidade. Por esta razão, e tendo em conta o objetivo de animação do ecossistema do Made Of Lisboa, um tal processo participativo surge como especialmente adequado. Este processo procurou definir em conjunto o ecossistema empreendedor de Lisboa, definição que permitiu criar um território digital vivo que seja uma forma de espelho ficcionado da cidade. Além disso, forneceu um olhar sobre o ecossistema lisboeta, o que, em termos políticos, permite trabalhar sobre a elaboração de estratégias que visam melhorar os pontos fracos ou acentuar a performance dos pontos mais fortes.

1. À procura da identidade lisboeta

A questão de saber qual é a identidade urbana de Lisboa, qual é a sua “atmosfera” e, por consequência, qual é a essência do ecossistema empreendedor lisboeta, foi aquilo que guiou o processo Define Lisboa. Esta questão surge de facto como fundamental para a implementação de políticas. De facto, várias cidades no mundo implementam ações a favor do empreendedorismo, e todas estas políticas são, em substância, parecidas: apoio financeiro, programas, facilitação dos processos para criar empresas... Mas em Lisboa, conheceram um impacto especialmente relevante. Há algo para esclarecer: porquê

⁸⁴ Krüger, Andreas, *21st century Urban Placemaking - Collaborative, creative approaches & failures* Conferência na With Company, dia 22/02/2017, live disponível em <https://www.facebook.com/withco/videos/1369157019824739/>

⁸⁵ Krüger, Andreas, *21st century Urban Placemaking - Collaborative, creative approaches & failures* Conferência na With Company, dia 22/02/2017, live disponível em <https://www.facebook.com/withco/videos/1369157019824739/>

⁸⁶ Jacobs, Jane, *The Death and Life of Great American cities*, Random House, New-York, 1961, p.244

Lisboa? Nem todas as cidades conseguem desenvolver uma dinâmica empresarial como a que está presentemente a acontecer em Lisboa. Isto remete para uma questão essencial: porque um empreendedor, agente altamente móvel (nomeadamente em razão da economia digital) escolhe instalar-se em Lisboa mais que num outro lugar do mundo? Quais são as características de um território que se torna uma vantagem-competitiva na corrida para atrair estes «Talentos»? Há algo que atrai os «Talentos» em Lisboa, e perceber a natureza desta «algo» surge fundamental para a escolha da implementação de futuras políticas. Acreditamos que tudo isso surge das características intrínsecas, induplicáveis e únicas em Lisboa. Isto não se refere só à própria organização física da cidade, mas à qualidade do «urbano», como entendida por Lefèvre no *Le Droit à la Ville*: a cidade é como uma obra, um suporte de práticas sociais autónomas⁸⁷. O objetivo do projeto Define Lisboa foi uma tentativa de captar esta singularidade, esta especialidade do lugar. Disto, tira-se um conhecimento altamente valioso que permite propor soluções para melhorar a eficácia da comunidade e, conseqüentemente, a eficácia económica do município.

O processo de *design-thinking* tentou então explorar os aspetos que tornam Lisboa tão singular e atrativa. O próprio processo de *design-thinking* sugere que as próprias respostas vêm dos moradores da cidade. Esta técnica permite também a criação de um efeito: ao tentar contar aquilo que faz Lisboa especial, as pessoas vão se dar conta da singularidade da cidade, dos benefícios de morar nela e assim tornam-se eles próprios embaixadores e promotores da cidade. É uma forma de tornar as pessoas conscientes daquilo que faz da sua cidade um lugar especial. O processo de *design-thinking* que a With Company desenvolveu mostrou que Lisboa apresenta várias vantagens para um empreendedor que queira escolher um sítio onde começar ou desenvolver um negócio:

- Talento especializado – Designers e Coders
- Talento acessível;
- Desenrascanço;
- Bons espaços físicos por explorar;
- Suporte governamental;
- Participação do ecossistema;
- Boas infraestruturas e outsourcing;

⁸⁷ Lefèvre, Henry, *Le Droit à la Ville*, Economica, Paris, 2009

- Perto da praia e da montanha;
- Preço acessível dos arrendamentos;
- Não estamos no centro da Europa mas estamos no centro do mundo;
- Grandes ligações a mercados emergentes;
- Grande sentido de comunidade;
- Bom custo e estilo de vida;
- Viver bem e trabalhar bem;
- Grandes universidades;
- Ser a próxima “cena”, estar na moda;
- Cidade segura e verdadeira;
- Abertura das autoridades locais e governamentais para acolher ideias;
- Ambiente criativo;
- Custo da mudança (rendas, salários e língua).⁸⁸

Como o constatamos, Lisboa parece tirar uma vantagem comparativa em razão nomeadamente do custo e da qualidade de vida. É uma cidade amigável, dinâmica, onde as pessoas gostam de viver. Como o resumia Duarte Cordeiro (vice presidente da CML, «fazer parte do ecossistema de Lisboa é fazer parte do Talento, da Criatividade, da Inovação deste século XXI»⁸⁹. Acrescentava ainda que «temos hoje todas as condições para que alguém que queira fixar-se em Lisboa tenha sucesso, mas mais do que isso, acho que temos todas as condições para fazer as pessoas felizes em Lisboa»⁹⁰. Ao longo do processo de *design-thinking*, foi ainda pedido às pessoas da cidade para exprimir o que julgavam ser o ecossistema empreendedor de Lisboa. É assim possível ler no Blog do Define Lisboa «A partir de ações de cocriação, do site e das nossas redes sociais juntem-se ao grupo, deem a vossa opinião, partilhem connosco e com a rede o que pensam sobre o que se anda a passar com o “ecossistema empreendedor”.»⁹¹.

Como nos projetos clássicos onde se procura a participação cidadã, o método de *design-thinking* foi assente em processos *In Real Life* : tour aleatório; entrevistas a estudantes, empreendedores, empresários; visitas aos agentes do sistema empreendedor: *coworks*, *hubs* criativos, incubadoras, Startup, universidades; *Super sprint* de um dia e meio para criar funcionalidade para um *website*; *pitch* (30 segundos sobre o ecossistema

⁸⁸ Sítio Define Lisboa, consultado no dia 17/01/2017, Disponível em <http://definelisboa.pt/blog/>

⁸⁹ Sítio Define Lisboa, consultado no dia 17/01/2017, Disponível <http://definelisboa.pt/blog/>

⁹⁰ Sítio Define Lisboa, consultado no dia 18/01/2017, Disponível <http://definelisboa.pt/blog/>

⁹¹ Sítio Define Lisboa, consultado no dia 17/01/2017, Disponível <http://definelisboa.pt/blog/page/2/>

empreendedor; Workshop «e se Lisboa fosse», na Semana do Empreendedorismo de Lisboa). Mas além disso, canais digitais foram largamente utilizados. O recurso ao correio electrónico, Facebook, Twitter, Snapchat tinha o propósito de assegurar uma participação ainda maior. Isto é uma tentativa de ultrapassar os limites tradicionais do processo *bottom-up*. A ubiquidade, como já o vimos mais acima tem esta potencialidade: tornar a participação mais efetiva. Não existe a limitação de estar com tempo disponível no dia da consulta pública; a possibilidade de exprimir-se está sempre no bolso. Não existe a limitação da complexidade administrativa. Interessante relevar a linguagem usada também: acessível, lúdica. Tudo surge feito para as pessoas sentirem-se o mais confortável possível, o que permite uma expressão mais autêntica. Expressamos com mais facilidade e mais veracidade o nosso ponto de vista a um amigo nosso, que a um planeador desconhecido. Transmitimos sentimentos, emoções a um amigo, e estes «estados afetivos» também são aqueles que criam a cidade e a sua singularidade. É importante tê-los em conta para sentir, de forma mais humana o que é a cidade. Desenha-se desde já uma característica do Made Of Lisboa, que também é o apanágio da Smart City: a característica de tentar ser o resultado efetivo e humano de laboratórios cívicos.

De facto, este processo, em parte assente na ubiquidade, além de tentar definir o ecossistema, contribuiu para uma outra tarefa: criar e animar um laboratório cívico. Como o veremos, este «laboratório» não só contribui para a elaboração do projeto Made Of Lisboa mas permite também, no seguimento da construção, ser um motor da partilha de ideia e um espaço de confiança entre os atores. Isto revela-se particularmente relevante no objetivo de dinamizar o empreendedorismo, sendo que estas componentes consubstanciam os maiores desafios que enfrentem os empreendedores⁹². O próprio processo foi uma tomada de consciência que de facto existem pessoas que têm o desejo de participar no desenvolvimento duma comunidade. Um exemplo da validação disto foi o que aconteceu no *Village Underground*. Este ator do ecossistema decidiu, ao sentir-se envolvido no processo Define Lisboa mostrar de forma prática aquilo que era Lisboa: pessoas que têm um desafio e que o fazem, de forma espontânea e autêntica.

⁹² Romer in Auerswald, Philip, *Enabling entrepreubeurial ecosystems – Insights from Ecology to inform effective entrepreneurship policy*, The Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, Outubro de 2015



Figura 4 : Parede do Village Underground

Fonte: Foto própria do dia 12/02/2017

2. A ficcionalização desta identidade

O processo tem assim em grande parte o propósito de tornar as pessoas conscientes de onde estão a viver: numa cidade que suporte um ecossistema vivo e ativo. Por um lado, isto é muito positivo, criando um ambiente favorável ao empreendedorismo. Por outro lado, no entanto, pode ser visto como tendo maior interesse na animação da participação que nos produtos da participação. Laurent Matthey fala assim da emergência de um «urbanismo ficcional»⁹³. Isto faz com que esta nova forma de urbanismo favoreça a visibilidade da mudança, avizinhando-se assim da animação sociocultural do território. Isto foi de facto uma realidade que se observou no fruto final que foi a plataforma do Made Of Lisboa. Em grande parte, o WebSite apresenta-se neste momento como uma camada de «features»: *Quotes, Tips, Articles, Cases, Events, Agenda*. Cada uma tem um propósito próprio, mas todas têm esta particularidade comum: são a expressão da tentativa da animação da comunidade. *Articles* e *Cases* dão a ver peças escolhidas de vida dos empreendedores da cidade. *Events* e *Agenda* promovem o *networking*. *Quotes* e *Tips* encorajam um certo tipo de comportamento na cidade. No entanto, para aquele projeto específico acreditamos que seria um equívoco olhar para este resultado de forma

⁹³ Matthey, Laurent, *Urbanisme fictionnel : l'action urbaine à l'heure de la société du spectacle*, Métropolitiques, outubro de 2011, disponível em <http://www.metropolitiques.eu/Urbanisme-fictionnel-l-action.html>

totalmente negativa. O objetivo de animação é um dos maiores propósitos do Made Of Lisboa. Como o vimos, um ecossistema vive de sinergias e da própria criatividade deste laboratório cívico, que aqui encontra um lugar para se exprimir. Aquilo que num planeamento mais tradicional era visto como uma potencial limite de processos *bottom-up* consubstancia na verdade um dos objetivos do planeamento num território digital. Segundo Antoine Picon, a criação de uma ficção é um dos corolários da Smart City; «a cidade inteligente é uma ambição cuja essência é principalmente fictícia»⁹⁴. Através da noção de ficção «auto-realizável», que se torna um modelo de desenvolvimento. Esta forma de cidade está no mesmo tempo um imaginário e, paradoxalmente, real. Em filosofia, a noção de ficcionalismo – Kant, Vaihinger – explica que a nossa perceção do mundo está distorcida pela ideia que temos deste mundo⁹⁵. A nossa reflexão produz histórias, factos, etc, que vêm nutrir a nossa visão do mundo. Como o mostrava Fourier com o seu projeto do *phalanstère*, uma ideia tem de ser sedutora, atrativa para convencer da sua utilidade. A cidade inteligente é isto: o fruto de um imaginário coletivo, uma espécie de fantasma, nutrido pelos livros, filmes, histórias de ficção científica. A Smart City é excitante porque responde à imagem que temos duma vida moderna. A realidade virtual introduzida pelo ciberespaço modifica a nossa perceção do espaço urbano. O território digital do Made Of Lisboa é isto: a expressão do ideal de um mundo *bottom-up*, a concretização desta aspiração à uma nova governança.

Esta componente ficcional vai ainda além da expressão deste imaginário. Como em Madame Bovary, onde a crença na verdade dos eventos descritos é uma condição necessária à emoção, as histórias e os cenários que inspiram a Smart City e o Made Of Lisboa permitam às cidades tornarem-se um iman para os «Talentos». «The appearance of doing something about the city’s problem with technology is becoming key to economic survival, in a world where city compete for Talent and Investment»⁹⁶.

⁹⁴ Faria, Adrien, *Ville des quantifiables : fiction, espace, et information à l'ère de la ville intelligente*, Tese apresentada para obtenção do grau de Mestre na École Supérieure Nationale d'Architecture de Versailles, 2015

⁹⁵ Bourriau, Christophe, *La philosophie du comme si*, Édition du Cerf, Paris, 2013

⁹⁶ Townsend, Anthony, *Smart Cities: Big Data, Civic hackers and the Quest for a new utopia*, W. W Norton & Company, New-York, 2014, p.71

V - O Made Of Lisboa como instrumento de atração

À imagem da Smart City, o projeto municipal tenta de uma certa forma galvanizar as vantagens de estabelecer-se em Lisboa, e consubstancia neste sentido um instrumento de marketing territorial, apoiado sobre uma marca (A). Além disso, tenta criar imagens para atrair Talentos específicos, o que torna o projeto um verdadeiro exemplo de Branding Territorial (B).

A - A Smart City e o Made Of Lisboa como ferramentas de marketing territorial

Como o afirmam Luis Carvalho et.al em *Delivering Sustainable Competitiveness*, «competitive regions and cities are places where people want to locate and live in»⁹⁷. Entendemos então que se desenvolvem verdadeiras estratégias de marketing territorial que visam promover aquilo que é designado como as vantagens competitivas de uma determinada cidade, e isso para determinados fluxos (capitais e pessoas por exemplos). A Smart City e o Made Lisboa apresentam este aspeto de participar neste desafio que tem a ver com a competitividade das cidades . Promovem um desenvolvimento urbano competitivo, sendo instrumentos que permitem, acreditamos, uma nova forma de marketing territorial.

De forma clássica, o marketing territorial pode ser definido como a capacidade que tem um determinado território para promover aquilo que se faz no seu seio⁹⁸. A Smart City é muitas vezes vista como um apoio a esta forma de marketing, sendo que consubstancia uma «mina de ouro» de informações. Esta informação, dada pelos diferentes dispositivos tecnológicos, permite criar campanhas de marketing que tenham maior eficácia. Mas, como o vimos, ela também traz a capacidade cidadã de participar na própria criação da cidade de uma forma mais acessível e imediata. Isto levou alguns autores a pensar que o próprio funcionamento da Smart City traz consigo uma nova forma de marketing que

⁹⁷ Carvalho, Luis, Leo Van den Berg Hazem Galag e Peter Teunisse, *Delivering Sustainable Competitiveness – Revisiting the organising capacity of cities*, Routledge, London 2017

⁹⁸ Farthing, Simon, *Marketing in a Smart City*, Digital Marketing Magazine, Junho de 2015, consultado no dia 19/06/2017 disponível em <http://digitalmarketingmagazine.co.uk/digital-marketing-data/marketing-in-a-smart-city/2031>

consiste na cocriação de um projeto coletivo endógeno: a Smart City torna-se naquilo que é chamado de Sharing City⁹⁹. Deste ponto de vista, o marketing territorial inscreve-se numa ótica que visa associar os atores que têm interesse comum na atratividade da cidade. Neste contexto, a criação de uma marca territorial surge como especialmente relevante porque permite federar estes atores em torno de um sistema de valores, história, tradições, códigos, ou ações. Isto faz com que se reforça a notoriedade do território graças à coerência assim criada. Atribuir um papel ao usuário do território participa assim na criação de um sentimento de comunitarismo¹⁰⁰, e também na criação de uma imagem pública que seja, como o relembra K. Lynch, o resultado das numerosas imagens individuais. Esta forma de marketing relembra-nos o Made Of Lisboa e todo o seu processo de design-thinking. Existiu uma cocriação do Marketing com os atores do território. Ao longo do estágio, sempre foi procurado recolher o feedback e ideias dos diferentes agentes (através das visitas, dos emails, ou dos diferentes eventos organizados), que sempre foram bem recebidas e consideradas pela equipa do Made Of Lisboa. Assim, os players do Made Of Lisboa tornaram-se reais «Smart City Hackers», no sentido de que eles « all share a vital bit of DNA- the desire to connect, collaborate and share. They fully leverage the sociability of big cities»¹⁰¹.

Foi assim criado, em conjunto com os diferentes atores, um plano marketing da marca no objetivo de aumentar a sua eficácia. Em primeira parte, foi proposto uma serie de objetivos de comunicação para o Made Of Lisboa:

- a) Divulgar e posicionar o projeto como centro do Ecosystema Empreendedor de Lisboa
- b) Colocar Lisboa no palco internacional da atração e retenção de empresas/empreendedores, investidores e talento
- c) Facilitar o acesso à informação, disponibilizando soluções e iniciativas para que qualquer empreendedor possa criar e expandir a sua empresa a partir de Lisboa.

⁹⁹ Joel Gayet in Farthing, Simon, *Marketing in a Smart City*, Digital Marketing Magazine, Junho de 2015, consultado no dia 19/06/2017 disponível em <http://digitalmarketingmagazine.co.uk/digital-marketing-data/marketing-in-a-smart-city/2031>

¹⁰⁰ Barabel Michel, Samuel Moyel e Olivier Meier, *Les médias sociaux au service du marketing territorial : une approche exploratoire* in Revue Management et Avenir n°32, *Les médias sociaux au service du marketing territorial : une approche exploratoire*, Caen, 2010

¹⁰¹ Townsend, Anthony, *Smart Cities: Big Data, Civic hackers and the Quest for a new utopia*, W. W Norton & Company, New-York, 2014, p.162

O próprio desenho da plataforma, elaborado pela With Company é a resultante desta energia comum. Ele tenta ser a imagem das propostas e da energia do ecossistema, respeitando alguns códigos e espírito, mas sempre sendo aberto às mudanças que poderão surgir da comunidade. Aliás, neste sentido corresponde particularmente ao estado de espírito da Smart City: «*Life in Smart City is defined by dynamic, adaptive system*»¹⁰². Como o afirma A. Townsend, as Smart Cities «*create digital interfaces for people to see, touch and feel the city in completely news ways*»¹⁰³. Podemos considerar o Made Of Lisboa como um exemplo disso. A plataforma do Made Of Lisboa consubstancia o pilar desta estratégia toda. Permite intensificar a «imagibilidade» do ambiente urbano. Participa na formação de um ambiente compreensível, sem ser uma ordem definida, mas sim uma ordem aberta e suscetível de desenvolvimento¹⁰⁴. Criaram-se várias *features* no website, que procuram «promover aquilo que se faz em Lisboa». Desta forma, o Made Of Lisboa, na sua essência *crowdsourced* (aberto à contribuição de todos os que dela fazem parte ou que queiram vir a fazer) pode não só surgir como um exemplo da Smart City mas também como um exemplo daquilo que se pensa ser o futuro da Smart City: a Sharing City. A plataforma tem um papel social, com quatro objetivos principais: organizar, atrair, informar e ligar o território dos «*Lisbon-based innovators*». Fornece a matéria-prima, os símbolos e lembranças coletivas usadas na comunicação entre grupos¹⁰⁵. Como o realça K. Lynch, o objetivo final de um tal plano não é a forma física em si, mas a qualidade da imagem mental que este suscita. Por isso é útil um certo condicionamento dos utilizadores da plataforma: trata-se de ensinar a olhar a cidade de uma outra forma. A marca Made Of Lisboa vem cumprir este objetivo ao permitir «identificar lugares e evocar associações que impregnam territórios com sentido cultural»¹⁰⁶. Notamos que as diferentes *features* do Website vêm cumprir este objetivo. O Mapa da plataforma – onde é possível encontrar todos os inovadores, startups, empresas e espaços de inovação da cidade – por exemplo têm uma dimensão performativa. O mapa é diferente de um plano no sentido de que remete-nos para imagens que consideramos como realidade. A carta conta a cidade a quem a faz, tem uma dimensão narrativa. A.

¹⁰² Townsend, Anthony, *Smart Cities: Big Data, Civic hackers and the Quest for a new utopia*, W. W Norton & Company, New-York, 2014

¹⁰³ Townsend, Anthony, *Smart Cities ...*, 2014, p.9

¹⁰⁴ Lynch, Kévin, *L'image de la cité*, Dunod, Paris, 1969

¹⁰⁵ Lynch, Kévin, *L'image de la cité ...*, 1969

¹⁰⁶ Eshuis et al in Vuignier, Renaud, *Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique*, Université de Lausanne, HAL Archives Ouvertes, 2016, p.157, Disponível em <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01309173/document>

Picon afirma assim que «*Tout se passe comme si la cartographie constituait le médium au travers duquel la Smart City parvenait à une certaine conscience de soi*»¹⁰⁷. Vemos bem assim a forma na qual a carta é uma construção assim eminentemente política no Made Of Lisboa. Tem sempre em conta este aspeto do Marketing territorial. As outras *features* do Made Of Lisboa também apresentam esta característica:

- a) Diretório. Aqui se encontram-se todos os *players* do ecossistema, os seus negócios, parceiros, havendo a possibilidade de entrar em contacto direto com cada um deles. Através dele, as diferentes entidades se dão a conhecer, e é também uma forma de mostrar o dinamismo e o tamanho do ecossistema. Quanto mais o ecossistema parece forte e importante, mais atrativo este é.
- b) Artigos. É possível aqui escrever, acompanhar ou consultar artigos sobre o que cada empreendedor ou empresa pensa, faz, etc. Permite no mesmo tempo testemunhar que o ecossistema empreendedor de Lisboa está especialmente ativo e disposto em participar na animação da comunidade. Participe em provar que é um ecossistema capaz de *commitment*, de investir-se na vida empreendedora.
- c) A plataforma ainda apresenta um Glossário, onde se pode consultar e adicionar novas palavras relacionadas com o vocabulário dos inovadores de Lisboa. Além de participar na criação de códigos e vocabulário comum para a comunidade, o tom humorístico mostra que o ecossistema lisboeta é um lugar onde as pessoas são acessíveis, abertas e onde se pode trabalhar com bom ambiente.
- d) O Calendário de eventos, onde se pode consultar eventos, reuniões e encontros agendados na cidade, mostra o dinamismo da cidade de Lisboa e do seu ecossistema no que toca a vida empreendedora.
- e) A parte Recursos é um agregador de várias ferramentas e recursos importantes para diferentes áreas: investimento, como iniciar uma Startup, encontrar emprego dentro do ecossistema. Dá a ver um ecossistema integrado num território dinâmico onde a autarquia local facilita o desenvolvimento das atividades empreendedoras.
- f) *Best Practices*. Aqui, cada inovador poderá explorar abertamente a melhor forma de fazer crescer a comunidade respeitando diferenças e espaços. É uma forma de

¹⁰⁷ Picon, Antoine, *Smart Cities Théorie et critique d'un idéal auto-réalisateur*, Éditions B2, Paris, 2013, p.112

educar os diferentes atores para que eles sejam mais eficientes na construção de um ecossistema dinâmico.

Como o afirmava Townsend, «*New technologies (...) are vital to helping people navigate the vast sea of opportunities for social interactions that are available in the modern megacity*»¹⁰⁸. Todas estas ferramentas participam em amplificar o ritmo e a eficácia das relações sociais.

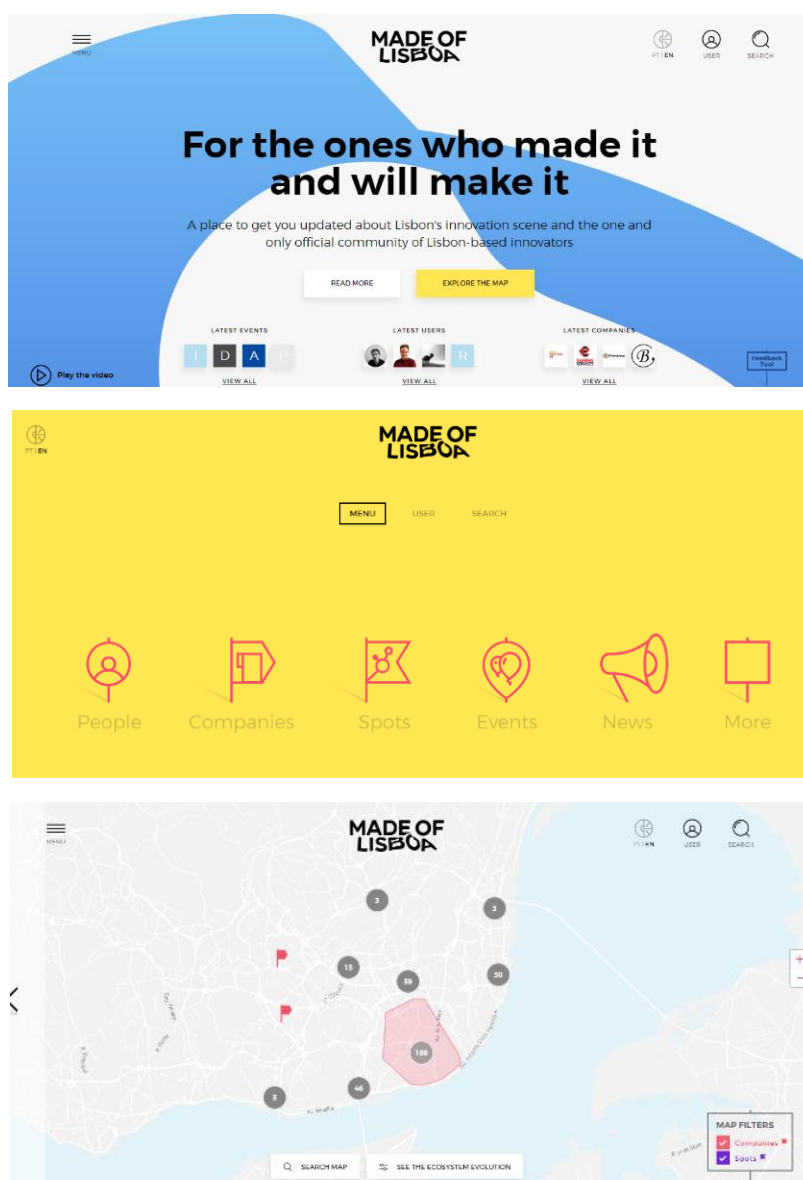


Figura 5: Screenshots do site Made Of Lisboa: Página Inicial, Menu, Mapa.

Fonte: <https://madeoflisboa.com/>

¹⁰⁸ Townsend, Anthony, *Smart Cities: Big Data, Civic hackers and the Quest for a new utopia*, W. W Norton & Company, New-York, 2014

Esta estratégia *on-line* ainda é completada por várias acções tais como a newsletter e as acções nas redes sociais. As *newsletters* (exemplos em anexo 3) foram efetuadas de forma semanal ao longo do estágio e enviadas para a base de dados da plataforma. O principal objetivo destas últimas é mostrar o dinamismo do ecossistema, destacando alguns acontecimento da semana (onde a equipa do Made Of Lisboa tinha de estar presente). Permite dar uma voz à comunidade e consubstancia um meio para os membros da comunidade ficarem, de forma virtual, em contacto uns com os outros. Também, aos poucos, vai criando uma história comum a todos os atores do ecossistema. Cumpre realçar que a maioria dos acontecimentos relatados na *newsletter* são eventos que não acontecem no espaço digital, mas sim na vida real. Este facto remete para algo muito importante: mesmo que os empreendedores sejam utilizadores avançados das novas tecnologias, as interações «*Face-to-Face*» ficam cruciais para criar relações mais profundas. A equipa do Made Of Lisboa tenta ser este facilitador e, desta forma, foi elaborado ao longo do estágio uma estratégia chamada de «*Off-line*», que segue abaixo.

Divulgação do Made Of Lisboa junto da comunidade, no terreno:

Objetivos:

- Ganhar visibilidade para além da plataforma.
- Criar «*engagement*».
- Mostrar rostos.
- Proporcionar encontros e mescla entre os diferentes intervenientes.
- Promover *networking* e potenciar sinergias.
- Aproximar as pessoas, as empresas e os spots.

Como? :

- Uso das redes sociais em *Live Streaming* ou através da publicação de vídeos.
- Eventos regulares.
- Eventos pontuais (como, por exemplo ao longo do estágio: presença na Feira do empreendedorismo de Lisboa, lançamento do «*Study in Lisbon Lounge*, dia aberto do Tec Labs, Evento Lisboa Remote Year ..., ver anexo 4)

-Visita aos diferentes espaços e empresas (falar com as pessoas e trabalhar a partir de diferentes sítios) e divulgar nas redes sociais.

Esta estratégia marketing de marca tem também um objetivo muito particular, que é a atração de Talentos particulares, os empreendedores. Apoia-se na criação de imagens mentais, o que torna o Made Of Lisboa a ponta de lança de uma política de Branding territorial.

B - O Branding Territorial ao serviço da atração de Talentos empreendedores

Com o nascimento das novas tecnologias da Informação e da Comunicação, alguns autores prediziam a morte das cidades. A retrospectiva que temos hoje sobre esta premonição demonstra-nos um fenómeno inverso. Embora seja possível desconectar atividades e características intrínsecas dos territórios, a correlação entre os dois nunca foi tão forte. De facto defende-se mais e mais a ideia segunda a qual além dos benefícios funcionais de viver numa cidade, existem benefícios emocionais ou lúdicos. Este facto tornou-se crucial nas políticas urbanas. Como o realça Paul Graham, «*up til a couple decades ago, geography was destiny for cities. Great cities were located on waterways, because cities made Money by trade, and water was the only way to ship. Now you could make a great city anywhere, if you could get the right people to move here*»¹⁰⁹. Hoje em dia coloca-se um desafio de atratividade e as cidades competem para atrair «o recurso mais escasso que existe: o Talento»¹¹⁰. Esta competição faz sentido na era da Smart City: uma cidade inteligente é composta por pessoas inteligentes. Além disso, e como o reafirma Rob Kitchin¹¹¹, esta economia inovadora e empreendedora que se pretende fortalecer em Lisboa, é apanágio da Smart City e está promulgada por «*Smart people*», ou seja, Talentos.

No caso do Made Of Lisboa, a estratégia está construída para um segmento específico do mercado, os empreendedores. Os empreendedores, altamente móveis, estão particularmente sensíveis ao quadro urbano. Estudos mostraram que costumam decidir

¹⁰⁹ Graham, Paul, *How to be a Silicon Valley*, 2006, p.1, Disponível em <http://www.paulgraham.com/siliconvalley.html>

¹¹⁰ Rui Coelho (Invest Lisboa), Made Of Lisboa Talks #1

¹¹¹ Kitchin, Rob, *The real time city ? Big Data and Smart Urbanism*, Paper presented at the Smart Urbanism: Utopian Vision or False Dawn workshop at the University of Durham, 20-21 June 2013

onde viver em função das conexões pessoais e da qualidade de vida¹¹². Esta qualidade de vida revela-se inseparável das aspirações da classe criativa: um quadro urbano variado, que solicita todos os sentidos¹¹³. A esperança é que este território digital consiga implementar na mente dos potenciais empreendedores uma imagem atrativa o suficiente para as atividades empreendedoras escolherem a cidade de Lisboa e assim criar emprego. Vamos assim perceber como, mais do que a realidade do terreno, as sensações criadas pelo espaço tornam uma verdadeira ferramenta de atração. Esta estratégia tem o objetivo de atrair uma faixa populacional em particular, e para isso também é numa certa medida uma manipulação deliberada do mundo. Como o realçava A. Picon, um dos desafios do urbanismo também é localizar os lugares que apresentam um «potencial de produção de sensações e de emoções»¹¹⁴.

No âmbito do marketing, o Made Of Lisboa surge como um exemplo de Branding territorial, uma vez que tem a ver com «a perceção, as imagens, as associações mentais na cabeça dos grupos alvos»¹¹⁵. O *Branding* territorial, que consubstancia uma ferramenta marketing de gestão dos territórios¹¹⁶, está definido como «o desenvolvimento de marcas para sítios geográficos, como regiões, cidades ou comunidades, no objetivo de provocar associações positivas (...). O *Branding* Territorial consiste em influenciar as ideias das pessoas ao criar no seu espírito associações emocionais e psicológicas bem definidas com o lugar »¹¹⁷.

O Made Of Lisboa é um excelente exemplo de *Branding* Territorial. A própria marca é metafórica. Procura gerar uma associação entre a marca e o território. Esta marca e os valores positivos que lhe são aferentes têm de evocar Lisboa. Certamente, e graças ao processo de *design-thinking*, a imagem da marca tem a ver com aquilo que acontece no território da cidade. Mas a marca é também o fruto de uma seleção de sequências urbanas

¹¹² Auerswald, Philip, *Enabling entrepreneurial ecosystems – Insights from Ecology to inform effective entrepreneurship policy*, The Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, Outubro de 2015

¹¹³ Picon, Antoine, *Smart Cities Théorie et critique d'un ideal auto-réalisateur*, Éditions B2, Paris, 2013

¹¹⁴ Picon, Antoine, *Smart Cities Théorie et critique d'un ideal auto-réalisateur*, Éditions B2, Paris, 2013, p.107

¹¹⁵ Vuignier, Renaud, *Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique*, Université de Lausanne, HAL Archives Ouvertes, 2016, p.5, Disponível em <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01309173/document>

¹¹⁶ Vuignier, Renaud, *Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique*, Université de Lausanne, HAL Archives Ouvertes, 2016, Disponível em <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01309173/document>

¹¹⁷ Eshuis et al., p. 157 in Vuignier, Renaud, *Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique*, Université de Lausanne, HAL Archives Ouvertes, 30/04/2016, p.9, Disponível em <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01309173/document>

com um potencial sensual e emotivo. Neste sentido, a marca é eminentemente política: nem tudo é mostrado.

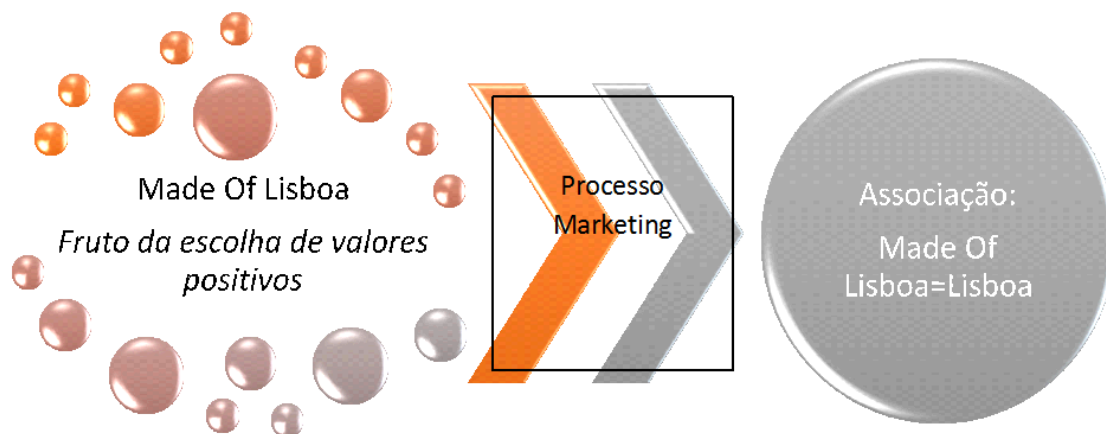


Figura 6: O Made Of Lisboa, associar valores positivos aos territórios através do processo de Marketing

Fonte: Elaboração própria

Na própria forma do *Website*, esta vontade de mostrar uma Lisboa excitante, feliz e animada está muito clara. As cores por exemplo são sempre muito vivas, o que dá uma sensação de ânimo. O próprio *design* do website faz com que estas cores sejam associadas ao território na mente de quem visita a plataforma. De facto, os numerosos painéis presentes na plataforma têm todos uma sombra, o que significa que estão postos no solo; no solo colorido e animado de Lisboa. A própria tipografia da marca Made Of Lisboa relembra as colinas lisboetas. Vai então surgir uma associação entre o dinamismo da marca e o próprio território da cidade. Da mesma forma, a própria voz da marca está emocionalmente carregada e é algo que participa na atração do empreendedor. É uma linguagem relaxada, jovem, que se associa a um mundo lúdico. Tem uma descontração que dela emane e isto é para gerar a sensação de que tem uma certa descontração na maneira de fazer negócio em Lisboa. A cidade parece dar uma certa tranquilidade, que remete para um imaginário; cidade tranquila, com vivência de bairro, etc. Podemos ainda acrescentar que a língua inglesa usada permite cumprir este objetivo de atração para quem vem de fora, não exclui quem não fala português. Além disso, demonstra a capacidade do

território de fornecer Talentos capazes de fazer negócios em Inglês, o que se torna muito valioso num mundo global.



Figura 7: Logotipo da marca Made Of Lisboa

Fonte: <https://madeoflisboa.com/>

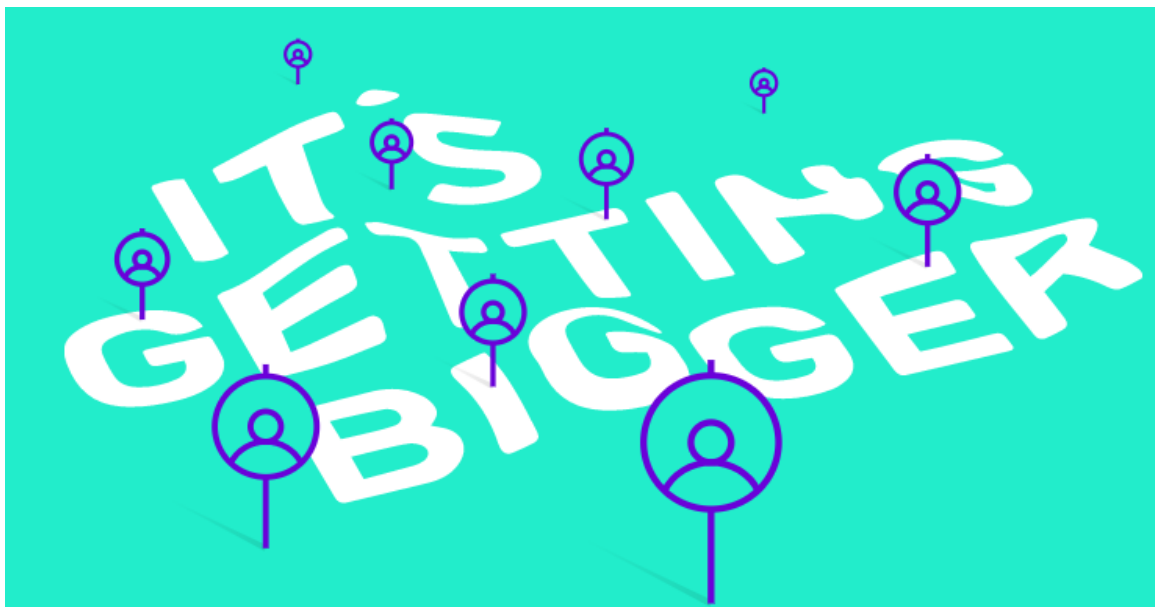


Figura 8: A comunicação visual do Made Of Lisboa, inspirada da topografia da cidade

Fonte: <https://madeoflisboa.com/>

VI – A Smart City como catalisador da redefinição do papel do planeador

Neste novo quadro desenhado pela Smart City, pode surgir a questão de saber qual o papel do urbanista. Acreditamos que a Smart vem redefinir o papel do urbanista (A), e o Made Of Lisboa surge como um bom exemplo desta nova realidade (B).

A - O planeador na Smart City: um otimizador de sinergias na cidade?

Como o realçava Townsend, a Smart City também é isso, este «*historic shift in how we build and manage cities*»¹¹⁸. Como o vimos na parte relacionada com os novos modelos de governança gerados pela ubiquidade tecnológica, a Smart City parece integrar-se num mundo onde a informação pretende ser livre, independente da ação da autarquia. A Cidade inteligente favorece um modelo de gestão *bottom-up* onde o poder da autoridade pública está equilibrado pela influência do cidadão, que virou neste sentido um ator do ambiente urbano. Este facto surge como um terreno favorável para o serendipismo e a criatividade empreendedora. No mesmo tempo, surge uma nova ambivalência para o morador da cidade inteligente. Por um lado, a ubiquidade tecnológica e as soluções Smart City produzem um aspeto prático totalmente novo mas por outro lado deixam o utilizador numa certa desorientação e complexidade. Por esta razão, é pertinente que o acesso a informação seja numa certa forma controlado pelas autoridades. Esta gestão da informação parece tornar-se um parâmetro essencial da gestão deste novo tipo de cidade. Na Smart City, o urbanista surge então como um «harmonizador» desta nova realidade. É preciso uma entidade para implementar meios a fim de alcançar um objetivo. Destacámos dum artigo de Corine Cohen que a noção de Inteligência (duma máquina, de um ser humano, etc) tem o apanágio de conceber a finalidade da ação, o ideal a atingir¹¹⁹. O papel do urbanista tem a ver com a combinação entre estes espaços virtuais e reais, o

¹¹⁸ Townsend, M Anthony, *Smart Cities : Big data, civic hackers and the Quest for a new utopia*, WW Norton Company Inc, New-York, 2014, Preface xii

¹¹⁹ Cohen, Corine, *Intelligence et Performance mesurer l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique (IES) et son impact sur la Performance de l'Organisation*, Vie & sciences de l'entreprise n°174/175, Andese, 2007, Disponível em <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2007-1-page-15.htm>

que foi notável ao longo da experiência no projeto Made Of Lisboa. Por exemplo, a ação no terreno cumpre este objetivo: organiza a informação dada – e a informação recolhida – para cumprir um determinado objetivo político, que é a melhoria da capacidade empreendedora do território. Isto surge como a verdadeira essência do urbanismo: estudar e juntar os indivíduos no seu lugar de existência comum, a cidade, com todas as interações que isto supõe. O planeador otimiza uma sinergia entre o ser humano e o seu ambiente tecnológico avançado¹²⁰.

Para prosseguir este objetivo no âmbito do Made Of Lisboa, além da acção diária junto a comunidade, tentou-se extrair do projeto informações que poderiam revelar-se uma mais-valia para pilotar a cidade. Várias razões fazem em teoria do Made Of Lisboa um projeto valioso para quem tem a cargo as políticas da cidade. Os factos mais óbvios são os dados em tempo real assim obtidos, e poder medir os comportamentos num segmento económico determinado, neste caso as atividades ligadas à inovação que, como o vimos, surgem como determinantes no desempenho da economia das cidades. Entender como correu a ação permite não só de avaliar a sua eficácia, mas também de entender melhor os utilizadores: quem eles são, quais são os seus comportamentos, quais são os centros de interesse que os caracterizam. Este conjunto de informação permite afinar as políticas, e melhorar os desempenhos.

Apesar destas vantagens teóricas, um facto importante a realçar foi a dificuldade de medir concretamente a eficácia deste tipo de projeto¹²¹. Como saber se os atores efetivamente se ligaram entre eles graças ao Made Of Lisboa? Como avaliar o impacto destes territórios digitais nos comportamentos e nas características da cidade? No fundo, como justificar os custos públicos deste tipo de programa? Estas perguntas consubstanciam o coração da secção seguinte.

¹²⁰ Picon, Antoine, *Smart Cities Théorie et critique d'un idéal auto-réalisateur*, Éditions B2, Paris, 2013

¹²¹ RelayMark, *Peut-on efficacement mesurer la performance du marketing digital*, Janeiro de 2015, disponível em <http://relaymark.com/peut-on-mesurer-efficacement-la-performance-du-marketing-digital/>

B - Avaliar o Made Of Lisboa

A performance de um ecossistema empreendedor depende da interação entre três componentes: os indivíduos, as organizações e as instituições¹²². No caso do Made Of Lisboa, surge então uma dificuldade: como medir as sinergias criadas em razão da existência do Made Of Lisboa?

A pessoa que põe um «Like» na página criou uma ligação entre ela própria e um contexto social. Encontra assim um meio acessível de fazer parte da energia do ecossistema empreendedor de Lisboa e, além disso, uma fonte de informação que potencia o processo de inovação, a capacidade de ver pontes onde outros vêem buracos. Como o apontam Toby E. Stuart e Olav Sorenson, «*social networks [...] provide the conduits through which private information flows*»¹²³. É uma forma de encontrar os *inputs* necessários para a criação/continuação de um negócio.

Uma das principais mais-valias do Made Of Lisboa é a criação de ligações entre os atores do ecossistema. Como o vimos, é esta que fará viver o laboratório cívico que é o Made Of Lisboa e, por extensão, que é a cidade de Lisboa. Na própria plataforma, várias *features* cumprem esta função: *Best Practices, cases, tips, etc...* No entanto, no momento em que se efetuou o estágio, o Website estava em fase de arranque, e o tráfego nestas páginas da plataforma era insignificante e não permitiu assim a elaboração duma análise. As redes sociais surgiram como uma possibilidade relevante para tal trabalho. De facto, estas consubstanciam uma base da criação do laboratório cívico. Por questões de hábitos e também por um aspeto prático, os atores ligam-se muitos mais entre eles através das redes sociais. A análise das redes sociais surge assim como especialmente relevante: estas permitem ter uma angariação da atividade da comunidade Made Of Lisboa. Pertencer a uma rede especializada em princípio dá acesso à informação pertinente e detalhada sobre um determinado assunto¹²⁴. No entanto, estamos conscientes de que partir das redes sociais, não se pode avaliar diretamente as relações entre as pessoas que se encontram neste contexto social. Só é possível obter dados sobre a performance da atividade da

¹²² Borissenko, Janna e Boshma, Ron, *A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda*, Papers in innovation Studies n°2017/03, Lund (Sweden), fevereiro de 2017

¹²³ E. Stuart, Toby e Sorenson, Olav, *Social Networks and entrepreneurship*, 2005, p.213

¹²⁴ L.J. Anne et al. *The best of both Worlds : the benefits of open-specialized and closed diverse syndication Networks for new Ventures' success*, Johnson Cornell University, Administrative Science Quarterly vol. 6, 2016

própria página. No mesmo tempo, a análise dos resultados surge essencial para entender como melhorar o projeto.

Atualmente, existem mais de 4 700 000 utilizadores diários portugueses no Facebook¹²⁵. Este enorme alcance que, associado à capacidade de segmentação cada vez mais afunilada, torna a rede social muito eficaz para a ativação de estratégias de *push*.

De facto, uma rede social é caracterizada por um conjunto de atores que podem potencialmente ter relações¹²⁶. Ao fim do mês de fevereiro, a página Facebook do Made Of Lisboa registra um total de 8 454 fãs. Tal como se verifica no *Website*, o grande volume de fãs concentra-se no intervalo 25-44 anos, e está equilibradamente distribuído pelos dois géneros. No que toca ao perfil das pessoas que interagiram com o conteúdo publicado durante o mês de janeiro, observa-se um equilíbrio muito mais evidente entre os segmentos etários. Este dado demonstra que existe margem para alavancar estes segmentos e criar sinergias específicas de conteúdo para os mesmos.

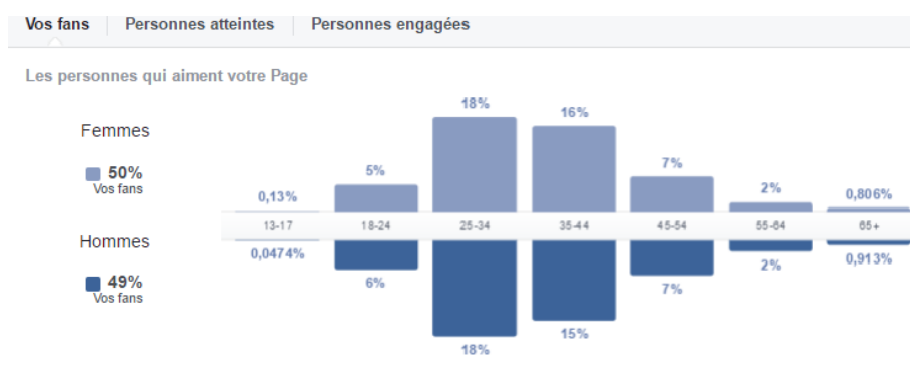


Figura 9: Perfil das pessoas que gostam do Made Of Lisboa no Facebook

Fonte: <https://www.facebook.com/madeoflisboa/>

O Facebook tem um algoritmo próprio (função das preferências de cada utilizador) que determina o alcance orgânico dos *posts* no Facebook. Surge assim

¹²⁵ Dados do Facestore, disponíveis em https://facestore.pt/estatisticas_do_facebook

¹²⁶ Hanneman, Robert A. e Mark Riddle, *Introduction to social network methods*. Riverside, CA: University of California, Riverside, 2005, disponível em <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>

necessário conhecer melhor o conteúdo que mais impacta a comunidade presente no Facebook para corresponder melhor às preferências da comunidade do Made Of Lisboa. Isto permite maximizar a cobertura dos *posts* e conseqüentemente na maximização do engajamento com os conteúdos (e então com o Made Of Lisboa). Uma boa estratégia permitirá maximizar tráfego qualificado para o WebSite. Para cumprir este objetivo, acreditamos que uma das melhores medidas é o engajamento das próprias pessoas. «*I think in general cities have only a very weak understanding of what people need or how technology could be used to address social problems*»¹²⁷ (...) «*Engagement may even be what really matter at the end*» «*It is very hard to argue against a program especially if it is something that is successful and the people are engaged*»¹²⁸. No Facebook, o engajamento mede-se através das interações que têm os atores com uma dada publicação. Assim, 86 *posts* – quase a totalidade das comunicações – foram analisados. Não foram consideradas as publicações com *Boost* (pagamento para melhorar o alcance da publicação) a fim de evitar uma distorção nos resultados. Classificámos os *posts* em seis categorias:

- 1) Realizações da comunidade


Esta categoria agrupa os *posts* que relatam um facto marcante e relevante para um ator do ecossistema.

¹²⁷ Townsend, M Anthony, *Smart Cities : Big data, civic hackers and the Quest for a new utopia*, WW Norton Company Inc, New-York, 2014, p.216

¹²⁸ Osgood in Townsend, M Anthony, *Smart Cities : Big data, civic hackers and the Quest for a new utopia*, WW Norton Company Inc, New-York, 2014, p.216

Made of Lisboa
 Publié par Paulo Soeiro de Carvalho [?] · 30 janvier, 08:14 · €

Uniplaces today in BBC. From Lisbon to the World!
 #Uniplaces #madeoflisboa
 Voir la traduction



The three friends making it easier for students to rent a room - BBC News
 How three friends came up with the idea for student accommodation business Uniplaces and grew the business across Europe.
 BBC.COM | DE BBC NEWS

Made of Lisboa
 Publié par Stéphane Bossevain [?] · 17 janvier · €

Feeling good: Uniplaces (Beta-i alumni) founders are on 30 under 30 Forbes list! Being Made of Lisboa gets you there 🙌
 #forbes #madeoflisboa
 Voir la traduction



30 Under 30 Europe 2017: Technology
 Turning smartphones into life's remote control
 FORBES.COM

Figura 10: Comunicações sobre a comunidade Made Of Lisboa


Fonte: <https://www.facebook.com/madeoflisboa/>

2) Lisboa Cidade empreendedora

São os *posts* que remetem para conteúdos sobre o sucesso de Lisboa enquanto cidade empreendedora. Expressam o novo posicionamento internacional da cidade nesta área.

Made of Lisboa
 Publié par Stéphane Bossevain [?] · 31 janvier, 09:30 · €

Hotter than your favourite pizza: "thriving, tech-driven economy, excellent climate and vibrant culture", for Forbes #Lisbon is the #eccity to watch in 2017!
 Nothing to add. 🍕
 #tec #innovation #madeoflisboa
 Voir la traduction



London's The World's Alpha City, But You Should Look At Lisbon In 2017
 Despite Brexit and a rise in real estate taxation, the British capital remains the most attractive city in the world for ultra-high-net-worth buyers. However, a new...
 FORBES.COM | PAR CARLA PASSINO

Made of Lisboa
 Publié par Lara Lourenço [?] · 17 janvier · Lisbonne · €

Starting the day with great news! Não é para qualquer um 🙌
 #Lisbon #madeoflisboa



Lisboa eleita melhor cidade do mundo - País - RTP Notícias
 Em destaque está o novo museu MAAT, a ARCOLisboa e a Trienal de Arquitetura.
 RTP.PT | PAR RTP, RADIO E TELEVISAO DE PORTUGAL - FILIPE CANHOTO RIBE...

Figura 11: Comunicações sobre Lisboa como cidade empreendedora

Fonte: <https://www.facebook.com/madeoflisboa/>

3) Atividades da comunidade

Trata-se em grande maioria dos eventos e momentos especiais que têm os vários atores.

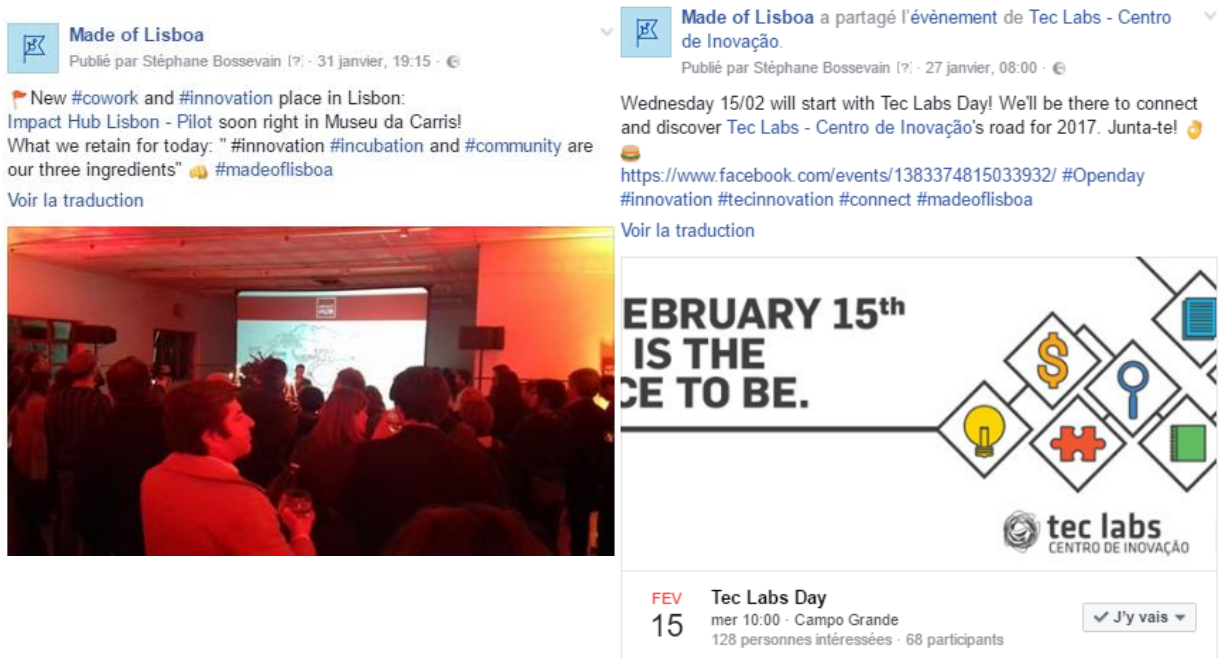


Figura 12: Comunicações sobre as atividades dos atores

Fonte: <https://www.facebook.com/madeoflisboa/>

4) Atividades do Made Of Lisboa

Posts que entram nesta categoria são aqueles que têm a ver com o conteúdo produzido pela plataforma: Agenda, Newsletter, Novas Features, etc..



Figura 13: Comunicações sobre as atividade da plataforma

Fonte: <https://www.facebook.com/madeoflisboa/>

5) Livestreaming

Visitas efetuadas em Live junto à comunidade.

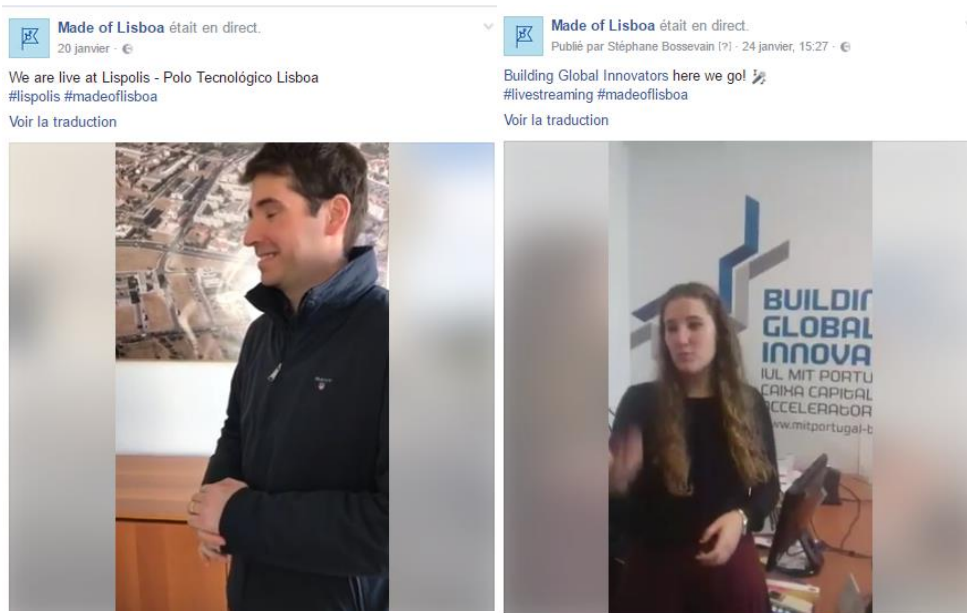


Figura 14: Comunicações em Live Streaming

Fonte: <https://www.facebook.com/madeoflisboa/>

6) Empreendedorismo fora de Lisboa

São aqui agrupados os *posts* relacionados com artigos gerais sobre a vida e as necessidades dos empreendedores e os que retransmitem oportunidades para os empreendedores na Europa. A pertinência do agrupamento vem do facto de que este género de *posts* está afastado do carácter local do Made Of Lisboa. Podiam sem problema ter sido publicados pelo Startup Amsterdam, Londres, Tel-Aviv, etc...

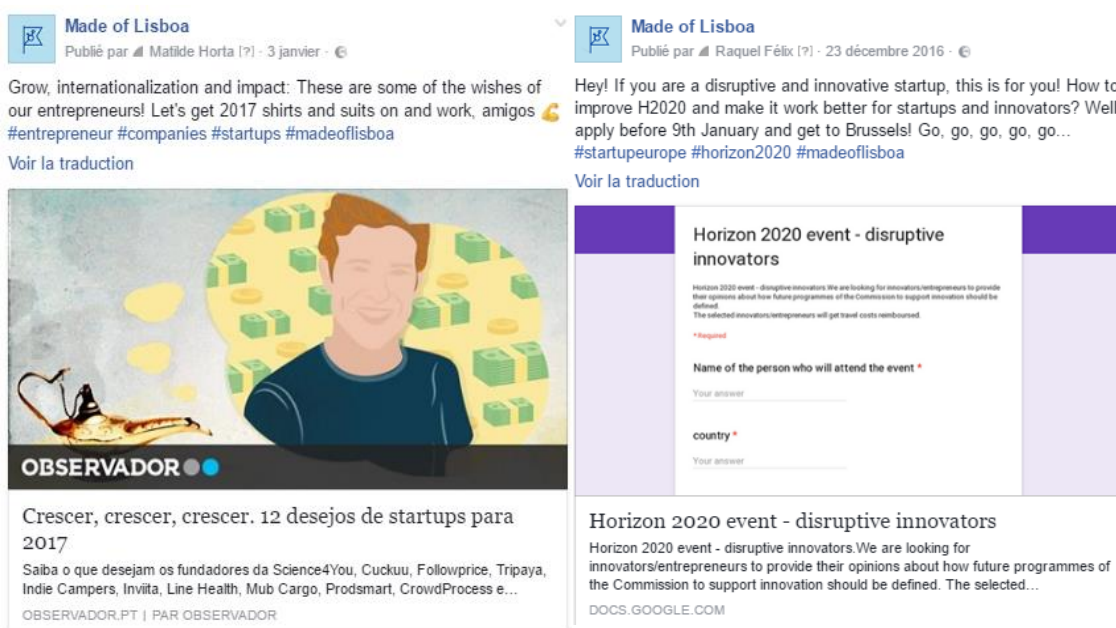


Figura 15: Comunicações sobre oportunidades de empreendedorismo

Fonte: <https://www.facebook.com/madeoflisboa/>

É de facto possível, através dos projetos, tentar saber se atores se ligaram entre eles ou não. A forma mais adequada para alcançar este propósito é o uso de um gráfico, onde nos representam os diferentes atores, e as linhas as relações entre eles.

Um primeiro nível de análise é uma análise descritiva, ou seja, tentar saber o que aconteceu num momento t . Mais interessante é analisar isto a fim de criar uma análise prescritiva, ou seja propor algumas sugestões que se calhar poderão melhorar o

engajamento da comunidade com as diversas publicações. Desta forma, obtivemos os resultados que seguem abaixo.

As médias dos indicadores relevantes presentes no Facebook (Alcance do Post, Clique na publicação, Reações) obtida foi a seguinte:

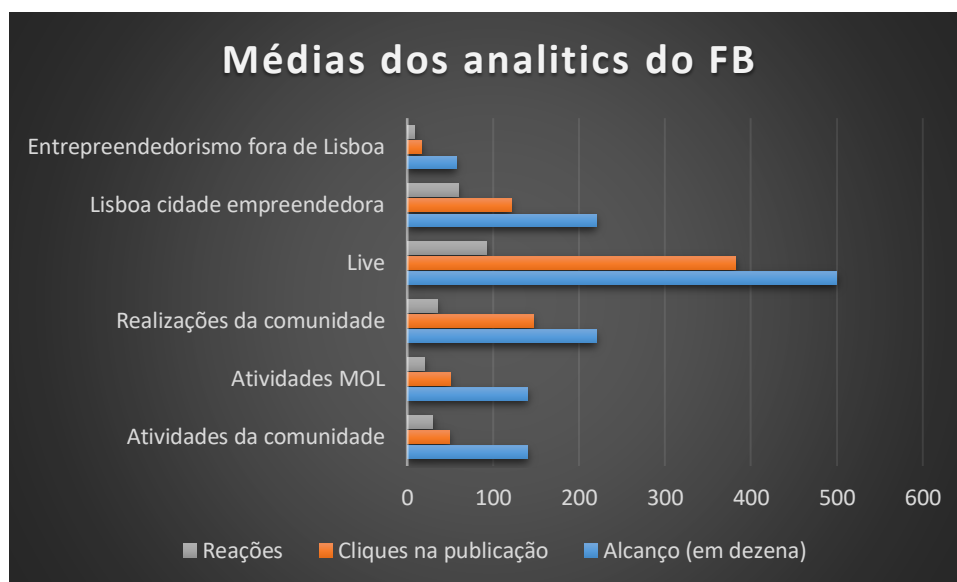


Figura 16: Impacto das comunicações Made Of Lisboa

Fonte: elaboração própria

Os *posts* «**Live**» parecem a primeira vista como os com mais impacto. Este resultado tem de ser contrabalançando pelo facto de que 91.2% do alcance destes *posts* é devido ao *scroll* na *Timeline* do Facebook (por defeito, ao fazer *scroll*, a vídeo tem leitura automática o que conta como «clique na publicação»). Ainda, em média, os vídeos (de uma duração entre 10 e 40mn) foram visionadas durante 24 segundos.

Os *posts* que têm maior impacto junto à comunidade são «**Lisboa cidade empreendedora**» e «**Realizações da comunidade**». Isto remete para dois fatores importantes no sucesso da comunicação do Made Of Lisboa. 1) Criar conteúdo original e específico sobre a comunidade que não se encontra em artigos de imprensa, etc... 2) O «*Lisbon-based*», a escala local e a singularidade de Lisboa, é um fator determinante.

Esta última ideia é ainda apoiada pelo facto de que os *posts* relacionados com o «**empreendedorismo fora de Lisboa**» surgem como pouco relevantes para a comunidade. Isto remete-nos para a importância do território e de ser «*Lisbon-based*».

Os *posts* ligados às «**atividades Made Of Lisboa**» têm uma relevância média. É importante realçar que o índice de dispersão (que escolhemos medir pelo «desvio padrão» – raiz quadrada dos quadrados dos desvios em relação à média) é bastante forte, o que chamava para uma análise mais pormenorizada. Deste *insight*, surgem dois factos interessantes. 1) a fraqueza do *Post Newsletter*. Será pertinente modificar a frequência da *Newsletter* (1/mês em vez de 1/semana)? 2) Forte alcance no *Post* da Agenda semanal: as pessoas partilham e querem saber o que está a acontecer na comunidade empreendedora de Lisboa. É importante ter um cuidado especial no facto da agenda ser preenchida ao máximo. Será pertinente elaborar uma campanha marketing para incentivar as pessoas a colocarem os seus eventos?

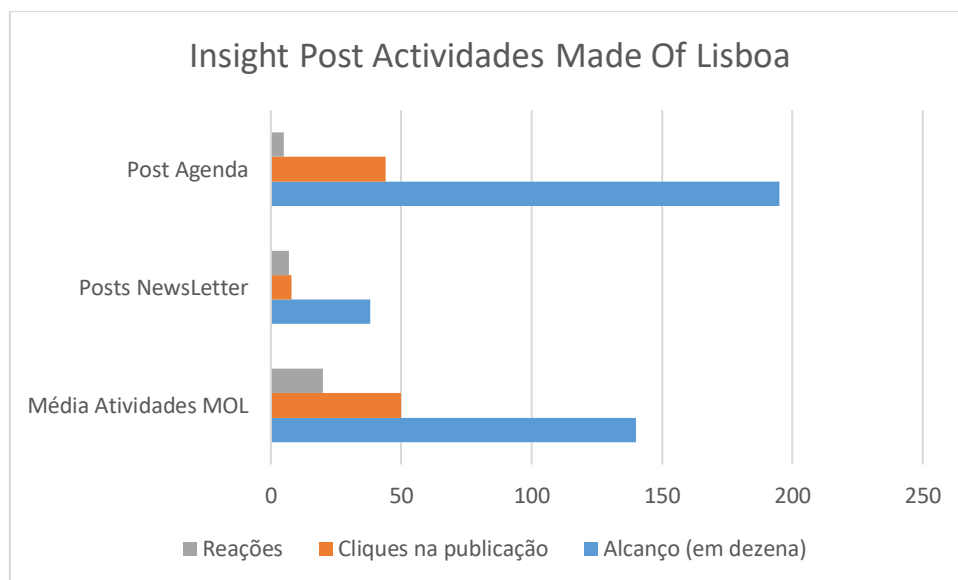


Figura 17: Subdivisão do impacto do Post ligado às atividades Made Of Lisboa

Fonte: Elaboração própria

Para uma vista mais resumida da análise, foi criado um índice *commitment* (= (clique na publicação/nº de pessoas que viram a publicação)*100):

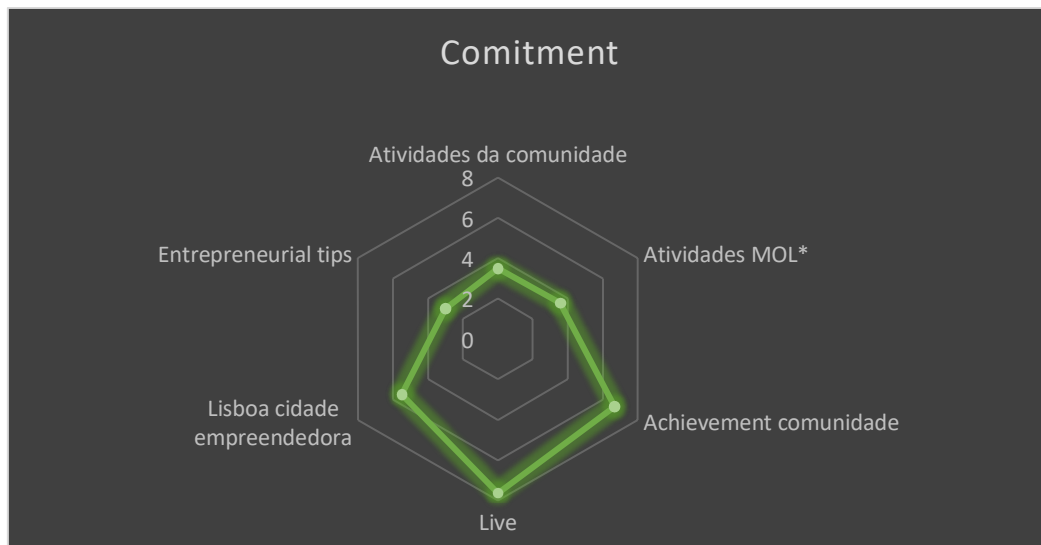


Figura 18: Índice de *commitment* nas publicações Made Of Lisboa

Fonte: Elaboração própria

C- O Made Of Lisboa como ilustração de um ideal de Smart City utópico?

Como o vimos, a Smart City pode ser vista como um ideal que procura melhorar as condições de vida. Também, falámos da Cidade Inteligente como «horizonte utópico». A ideia que podemos devolver a este ponto da tese é que se o Made Of Lisboa pode ser visto como um exemplo de Smart, então também constitui um exemplo da «utopia» inerente a Smart City. Não nos referimos aqui à utopia tecnológica como A. Picon (quando se refere a um futuro tecnologicamente muito denso que parece mais e mais atual). Podemos, em vez disso, defender a ideia de que a noção de Smart City é utópica nas suas próprias promessas. De facto, além de um mundo digital e cativante, a Smart City surge como tendo compromissos com os cidadãos, e nomeadamente aqueles de tornar a gestão da cidade mais democrática. Supostamente, a Smart City é um instrumento democrático, e de forma ideal, a estratégia Smart City deveria associar todos os atores à decisão pública, isto a fim de a cidade aproveitar de todas as inteligências. No entanto, estas considerações académicas, bem que muito relevantes, surgem como difíceis de aplicação concreta. Isto acontece, provavelmente, porque a Smart City oferece oportunidades mais lucrativas. A Smart de facto também é um *business-model* que

representará em 2020 1600 Md\$¹²⁹. Este mercado representa uma grande oportunidade para as chamadas Start up, e os diferentes territórios concorrem para captar os frutos de um tal mercado¹³⁰.

Lisboa não parece escapar a este movimento. Nesta cidade, a política de Smart City ainda surge como em desenvolvimento, e está em grande parte organizada à volta de três pilares: o City Operation Centre (COI)», «Smart Open Lisboa» e «Sharing City»¹³¹. Houve, como o realçam Luis Carvalho e Mário Vale, uma associação mais e mais forte entre estes projetos Smart City e as políticas viradas para as Start up e em primeiro plano o Made Of Lisboa¹³². De facto, como o realçam os autores, a DMEI elaborou uma ligação «*between startup promotion and smart city ambitions, which became embodied through a new startup acceleration programme named 'Smart Open Lisboa' (SOL)*»¹³³. Várias comunicações do Made Of Lisboa também testemunham deste facto: o grande foco feito no *Web Summit*, com até uma comunicação física nas ruas de Lisboa (figura 17), ou ainda com uma certa apropriação do SOL («*Join our Smart Open Lisboa Demo Day*», figura 18).



Figura 19: Comunicação do Made Of Lisboa para o *Websummit*

Fonte: <https://www.facebook.com/madeoflisboa/>

¹²⁹ Frost & Sullivan, *Strategic Opportunity Analysis of the Global Smart City Market*, 2013, Disponível em <http://www.egr.msu.edu/~aesc310-web/resources/SmartCities/Smart%20City%20Market%20Report%202.pdf>

¹³⁰ Belot, Luc, *De la Smart City aux Territoires d'Intelligence - Rapport au Premier Ministre sur l'avenir des Smart Cities*, avril 2017 <http://lucbelot.net/wp-content/uploads/2017/04/Rapport-Smart-City-Luc-BELOT-Avril-2017-D%C3%A9finitif.pdf>

¹³¹ Carvalho, Luís e Vale, Mario *Re-situating open data in Lisbon*, Draft chapter for a compendium on Smart Cities, Global Cities, Outubro de 2017

¹³² Carvalho, Luís e Vale, Mario *Re-situating open data in Lisbon ...* Outubro de 2017

¹³³ Vale, Mario e Carvalho, Luís, *Re-situating open data in Lisbon, ...* Outubro de 2017



Figura 20: Comunicação do Made Of Lisboa para o Smart Open Lisboa

Fonte: <https://www.facebook.com/madeoflisboa/>

Esta associação entre Startup e Smart City pode questionar-se. É claro que as Startup podem ser meios para levar a cabo ideias e projetos que participam na Smart City. Este facto reforça a ligação intrínseca entre o Made Of Lisboa e a Smart City. Isto pode nos alertar sobre o futuro da Smart City em Lisboa. Por exemplo, a vertente sociopolítica, que promete aos cidadãos de ter um nível de informação igual ao das autarquias¹³⁴ parece esquecido. No modo de criação do Made Of Lisboa, especialmente com o processo de design-thinking, vimos que houve uma tentativa de abolição desta assimetria entre cidadão e autoridade. No entanto, no funcionamento do próprio projeto, este ideal desapareceu e a equipa Made Of Lisboa acabou por centralizar toda a informação, que até hoje, está numa base de dados fechada ao público. Temos assim uma ilustração da dificuldade prática que representa este ideal de Smart City.

¹³⁴ Science Po Paris, *La Cité des Smart Cities - Urbanisme et urbanités au XXIe siècle*, Berger Levrault, Paris, s.d, disponível em <http://www.sciencespo.fr/chaire-madp/sites/sciencespo.fr.chaire-madp/files/La%20Cite%20des%20smart%20cities%20-%20Dossier%20de%20presse.pdf>

VII - Conclusão :

Como o realçavam Nuno Portas *et al.* em 2003¹³⁵, uma intervenção urbanística não age só sobre as características físicas de um bairro, mas também sobre as relações sociais e as atividades que nele vão se desenvolver. Esta observação embebe-se ainda de mais sentido no âmbito do projeto desenvolvido ao longo do estágio, o Made Of Lisboa. Este projeto surge duma vontade política da Câmara Municipal de Lisboa e em particular da Direção Municipal de Economia e Inovação de melhorar a capacidade empreendedora e de inovação do território.

Foi pensado que este avanço irá melhorar a eficácia económica do território, isto a fim de melhorar a taxa de emprego no município. Como o vimos, implementar uma economia ligada com a inovação está intimamente ligado ao acesso que têm os atores a uma rede, a um ecossistema dinâmico¹³⁶. De facto, a inovação depende nomeadamente da serendipidade do território e das relações que nele se desenvolvem. A melhoria das conexões dos cidadãos-empresários entre eles permitem a criação de sinergias que conduzem à inovação. O Made Of Lisboa, enquanto projeto dos «*Lisbon-Based Innovators*» tem a pretensão de implementar uma dinâmica positiva no que diz respeito a esta forma de negócio.

O estágio foi a ocasião de seguir e participar nas principais etapas do desenvolvimento do projeto, e também uma oportunidade para atuar na sua animação. Ao longo deste relatório, escolheu-se apresentar o projeto através de um paralelo com a Smart City, sendo esta uma forma urbanística que mais e mais importância tem quando se fala de gestão dos territórios hoje em dia. O Made Of Lisboa surge assim também como um exemplo da forma que pode adotar a Smart City. Esta pode de facto manifestar-se através de várias formas. Ao expor o projeto Made Of Lisboa, e ao relacioná-lo com a Smart City, tivemos a oportunidade de dar a ver algumas noções que mais relevantes parecem quando se quer estudar a noção de Smart City. Assim, ambos os projetos – o Made Of Lisboa e a Cidade Inteligente – assumem uma relação íntima com aquilo que é chamado de

¹³⁵Portas, Nuno, Álvaro Domingues e João Cabral, *Políticas Urbanas: tendências, estratégias e oportunidades*, Fundação Calouste Gulbenkian: Lisboa, 2003.

¹³⁶ Auerswald, Philip, *Enabling entrepreneurial ecosystems – Insights from Ecology to inform effective entrepreneurship policy*, The Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, Outubro de 2015

«ubiquidade tecnológica». Esta noção exprime um nível alto de penetração da tecnologia no quotidiano: a tecnologia é ubíqua quando tornou-se uma evidência. A Cidade inteligente aparece como uma tentativa de organização e utilização da ubiquidade tecnológica. O Made Of Lisboa só se tornou possível no momento onde a partilha e a procura de informação começou a se efetuar de forma automática através dos dispositivos digitais. A ubiquidade surge como uma condição necessária ao bom funcionamento da Smart City e do Made Of Lisboa. Além de permitir um funcionamento humano – e por consequência territorial – que tenderia para uma eficácia máxima, prosseguem os dois uma ambição reformadora e um certo ideal social. Este seria caracterizado por uma alta conexão das diferentes entidades entre elas, o que permitiria coleta e partilha de informações, isto a fim de maximizar a eficácia territorial (do ponto de vista económico, social ou ainda ambiental).

Esta ubiquidade também parece possibilitar as aspirações cidadãs que queiram aproximar-se de uma governança mais efetiva, ou seja, da possibilidade por todas as partes interessadas de participar na cocriação dos territórios. O Made Of Lisboa é um território digital que, na génese, procurou uma participação máxima, nomeadamente através de um processo de *design-thinking*. Entender que ferramentas foram elaboradas para participar numa leitura e elaboração mais acessível da cidade consubstancia uma etapa, mas estabelecer um território urbano completamente cocriado por todos ainda é um desafio. De facto, o projeto Made Of Lisboa é eminentemente político: todo o *input* cidadão tem de servir objetivos bem determinados. Dentro destes, surge em destaque a atração de Talentos empreendedores, pelo qual foram elaboradas políticas de marketing e de *Branding* territorial. Como o relembra A, Townsend, «*The appearance of doing something about the city's problem with technology is becoming key to economic survival, in a world where cities compete for Talent and Investment*»¹³⁷. O marketing do Made Of Lisboa vem em parte cumprir este propósito. A equipa do projeto tem de se tornar uma verdadeira energia que dá a ver a paisagem empreendedora da cidade: conversar com os atores em contextos variados, conhecer os *leaders* de opinião, desenvolver estratégias específicas através de redes sociais, de *e-mails*, fóruns, ou ainda participar e organizar

¹³⁷ Townsend, M Anthony, *Smart Cities : Big data, civic hackers and the Quest for a new utopia*, WW Norton Company Inc, New-York, 2014, p.71

vários eventos IRL pertinentes (inaugurações, feiras de empreendedorismo, eventos de atores do ecossistema).

Além deste aspeto de marketing mais «puro» também existe uma forma de *Branding* territorial. O Made Of Lisboa, tal como a Smart City, apresenta um aspeto fantasiado. Estão intimamente ligadas com a instauração de uma ficcionalização do progresso e de modalidades de narração. O numérico, ao exacerbar os sentidos, torna a cidade sensível. É neste sentido que o facto do Made Of Lisboa também ser uma marca territorial faz o maior sentido. Ser «Made Of Lisboa» remete para todas estas características: fazer parte de um território atrativo onde há sol, onde a administração está disposta a ajudar, onde a linguagem pode ser informal, onde as pessoas não hesitem em se falar, em se ajudar. A marca remete para todas estas características, e nasce desta fusão entre mundo humano e mundo numérico.

A hibridação que resulta entre o ser humano e a máquina, tanto no caso da Smart City como no Made Of Lisboa pode resultar numa problemática para a administração, que é de saber como governar estes dois elementos e a resultante interação. O papel organizador, a capacidade de implementar meios determinados para alcançar um objetivo e a aptidão para controlar e avaliar o desenvolvimento de um projeto ainda são o apanágio do ser humano. Este facto foi uma realidade vivida ao longo do estágio, através das intensas ações no terreno, da elaboração e ajustamento de diferentes planos de ação. Neste sentido, as Smart cities consubstanciam um novo paradigma de desenvolvimento territorial, do qual o Made Of Lisboa aparece como um exemplo relevante.

VIII – Bibliografia

Alvarez, Sharon, Argawal Rajshree e Olav Sorenson, *Handbook of entrepreneurship research - Capitulo 10 Social Networks and entrepreneurship*, Springer, Berlim, 2005

Arbour, Sylvie, *Les économies d'agglomération du savoir, plus qu'une question de spécialisation industrielle*, Revue d'Économie Régionale & Urbaine, vol. 5, dezembro de 2008, pp. 647-669

Auerswald, Philip, *Enabling entrepreubeurial ecosystems – Insights from Ecology to inform effective entrepreneurship policy*, The Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, Outubro de 2015

Barabel Michel, Samuel Moyel e Olivier Meier, *Les médias sociaux au service du marketing territorial : une approche exploratoire*, Revue Management et Avenir n°32, Caen, 2010

Baron, Catherine, *La gouvernance: débats autour d'un concept polysémique*, Revista Droit et Société n°54, Paris, 2003 disponível em <http://www.reds.msh-paris.fr/publications/revue/pdf/ds54/ds054-03.pdf>

Belot, Luc, *De la Smart City aux Territoires d'Intelligence - Rapport au Premier Ministre sur l'avenir des Smart Cities*, avril 2017 <http://lucbelot.net/wp-content/uploads/2017/04/Rapport-Smart-City-Luc-BELOT-Avril-2017-D%C3%A9finitif.pdf>

Borissenko, Janna e Boshma, Ron, *A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda*, Papers in innovation Studies n°2017/03, Lund (Sweden), fevereiro de 2017.

Bouriau, Christophe, *La philosophie du comme si*, Édition du Cerf, Paris, 2013

Busquet, Gregory, Carriou Claire e Flamand, Amélie, *Démocratie participative en Europe : vers une démocratie technique ? La démocratie participative et la révision du*

Plan Local d'Urbanisme à Paris, Enquête PICRI-IDF, Centre National de la Recherche Scientifique, fevereiro de 2007, disponível em https://www.researchgate.net/publication/280045856_La_Democratie_participative_et_la_revision_du_Plan_local_d'urbanisme_a_Paris

Carvalho, Luis, Leo Van den Berg Hazem Galag e Peter Teunisse, *Delivering Sustainable Competitiveness – Revisiting the organising capacity of cities*, Routledge, London 2017

Carvalho, Luís e Vale, Mario *Re-situating open data in Lisbon*, Draft chapter for a compendium on Smart Cities, Global Cities, Outubro de 2017

Catellin, Sylvie, *Sérendipité : Du conte au concept*, Seuil, Paris, 2014

Chevalier, Jean-Marie, *Madar, un exemple concret de ville intelligente*, Smart Grids – Commission de Régulation de l'Énergie, s.d, Disponível em <http://www.smartgrids-cre.fr/index.php?p=smartcities-masdar>

Cohen, Corine, *Intelligence et Performance mesurer l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique (IES) et son impact sur la Performance de l'Organisation*, Vie & sciences de l'entreprise n°174/175, Andese, 2007, Disponível em <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2007-1-page-15.htm>

Direcção Municipal de Economia e Inovação, *Manifesto do Empreendedorismo de Lisboa*, 2013, Disponível no site da Câmara Municipal de Lisboa, separador «Investir»

Dubbeldeman, Rob e Stephen Ward, *Smart Cities : How rapid advances in technology are reshaping our economy and society*, Deloitte, Amsterdam, Novembro de 2015

Fainstein, Susan, *New directions in planning theory*, Urban Affairs Review vol 35 n°4, 2000

Faria, Adrien, *Ville des quantifiables: fiction, espace, et information à l'ère de la ville intelligente*, Tese apresentada para obtenção do grau de Mestre na École Supérieure Nationale d'Architecture de Versailles, 2015

Farthing, Simon, *Marketing in a Smart City*, Junho de 2015, Disponível em <http://digitalmarketingmagazine.co.uk/digital-marketing-data/marketing-in-a-smart-city/2031>

Feld, Brad, *Startup Communities: Building na entrepreneurial ecosystem in your city*, Wiley, Hoboken 2012

Florida, Richard, *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, New-York, 2012

Friedmann John, *Insurgencies : Essays in Planning Theory*, Routledge : New-York, 2011

Frost & Sullivan, *Strategic Opportunity Analysis of the Global Smart City Market*, 2013, Disponível em <http://www.egr.msu.edu/~aesc310->

Hacker, Violaine, *The EU media policy and the EU2020 Strategy: New roles and actions for players of the Creative Europe, European Union at the crossroads: The European perspectives after the global crisis*, Attila Ágh (ed.), Budapest College of Communication, Budapest, 2011, pp. 123-152.

Hall, Tim e Phil Hubbard, *The entrepreneurial city : new urban politics, new urban geographies ?*, Progress in human geography n°20, 1996

Hanneman, Robert A. e Mark Riddle, *Introduction to social network methods*. Riverside, CA: University of California, Riverside, 2005, disponível em <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>

Hillier, Jean, Franck Moulaert e Jacques Nussbaumer, *Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial*, Géographie, Economie et Société vol.6, Lavoisier, Paris, 2004

Jonhson, Gerry et. al. *Stratégique*, Pearson Education, Londres, 2014 pp. 391-427

Jacobs, Jane, *The Death and Life of Great American cities*, Random House, New-York, 1961

Kaplan, Daniel e Thierry Marcou, *La ville 2.0 – plateforme d'innovation ouverte*, La fabrique des possibles, 2009

Kitchin, Rob, *The real time city ? Big Data and Smart Urbanism*, Paper presented at the Smart Urbanism: Utopian Vision or False Dawn workshop at the University of Durham, 20-21 June 2013

Lefèvre, Henry, *Le Droit à la Ville*, Economica : Paris, 2009

Le Galès, Patrick, *Le retour des villes européennes. Sociétés urbaines, mondialisation gouvernement et gouvernance*, Presses de Sciences Po, Paris, 2003

L.J, Anne e al., *The best of both Worlds : the benefits of open-specialized and closed diverse syndication Networks for new Ventures' success*, Johnson Cornell University, Administrative Science Quaterly vol. 6, 2016

Lynch, Kévin, *L'image de la cité*, Dunod, Paris, 1969

Matthey, Laurent, *Urbanisme fictionnel : l'action urbaine à l'heure de la société du spectacle*, Métropolitiques, outubro de 2011, disponível em <http://www.metropolitiques.eu/Urbanisme-fictionnel-l-action.html>

Moreau Defarges, Philippe, *La gouvernance, Que sais-je ? n° 3676*, Presses Universitaires de France, Paris, 2003

OECD, *Entrepreneurship at a glance*, OECD Publishing, Disponível em http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/entrepreneurship-at-a-glance-2016_entrepreneur_aag-2016-en#.WVIRdVTyvIU#page1, 2016

Olma, Sebastian, *Serendipity: Creative process between accident and sagacity*, Institutes of Network Culture, Junhi de 2014, Disponível em <http://networkcultures.org/sebastianolma/2014/06/17/hello-world/>

Picon, Antoine, *Smart Cities Théorie et critique d'un idéal auto-réalisateur*, Éditions B2, Paris, 2013

Portas, Nuno, Álvaro Domingues e João Cabral, *Políticas Urbanas: tendências, estratégias e oportunidades*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 2003

Queirós, Margarida, *Integrated Urban Revitalisation in Montreal: lessons from local development initiatives*, Finisterra nº89, pp47-77, Lisboa, 2010

Ratti, Carlo e Townsend Anthony, *The Social Nexus*, Scientific American (305), pp. 42-48, 2011

Saxenian, AnnaLee, *Inside-Out : Regional networks and industrial adaptation in Silicon Valley and Route 128*, Cityscape: a journal of policy development and research, vol. 2 n.2, Maio de 1996, Disponível em <https://www.huduser.gov/periodicals/cityscape/vol2num2/saxenian.pdf>

Science Po Paris, *La Cité des Smart Cities - Urbanisme et urbanités au XXIe siècle*, Berger Levrault, Paris, s.d, disponível em <http://www.sciencespo.fr/chaire-madp/sites/sciencespo.fr.chaire-madp/files/La%20Cite%20des%20smart%20cities%20-%20Dossier%20de%20presse.pdf>

Startup Genome, *The Global Startup Ecosystem report 2017*, San Francisco, 2017, Disponível em <https://startupgenome.com/>

Townsend, Anthony, *Smart Cities: Big Data, Civic hackers and the Quest for a new utopia*, W. W Norton & Company, New-York, 2014

Vuignier, Renaud, *Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique*, Université de Lausanne, HAL Archives Ouvertes, 2016, Disponível em <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01309173/document>

Weiser, Mark, *The computer for the 21st century*, Scientific American, vol 265, nº3, septembre 1991, pp.94-104

Sites consultados :

Sítio Define Lisboa, Disponível em <http://definelisboa.pt/blog/>

Sítio Digital Marketing Magazing, Farthing, Simon, Marketing in a Smart City, Junho de 2015, disponível em <http://digitalmarketingmagazine.co.uk/digital-marketing-data/marketing-in-a-smart-city/2031>

Sítio Facestore, Disponível em <https://facestore.pt/>

Sítio France Culture, L'utopie du cybermonde, Entrevista de Joël de Rosnay e de Paul Virilio por Alain Finkelkraut em France Culture, 4 décembre 1995, versão escrita disponível em <https://www.carrefour-du-futur.com/interviews/l-utopie-du-cybermonde/>

Sítio Institut du Nouveau Monde, Separador «Revitalisation Urbaine Intégrée», Disponível em <http://inm.qc.ca/blog/revitalisation-urbaine-integree-rui/>

Sítio Made Of Lisboa, Disponível <https://madeoflisboa.com/>

Sítio de Paul Graham, How to be a Silicon Valley, 2006, Disponível em <http://www.paulgraham.com/siliconvalley.html>

Sítio Portugal-Incentivos, consultado a dia 11/03/2017, Disponível em <http://www.portugal-incentivos.pt>

Videos :

Krüger, Andreas, 21st century Urban Placemaking - Collaborative, creative approaches & failures, Conferência na With Company, dia 22/02/2017, live disponível em <https://www.facebook.com/withco/videos/1369157019824739/>

IX - Anexos:

Anexo 1: Olhando Amsterdão

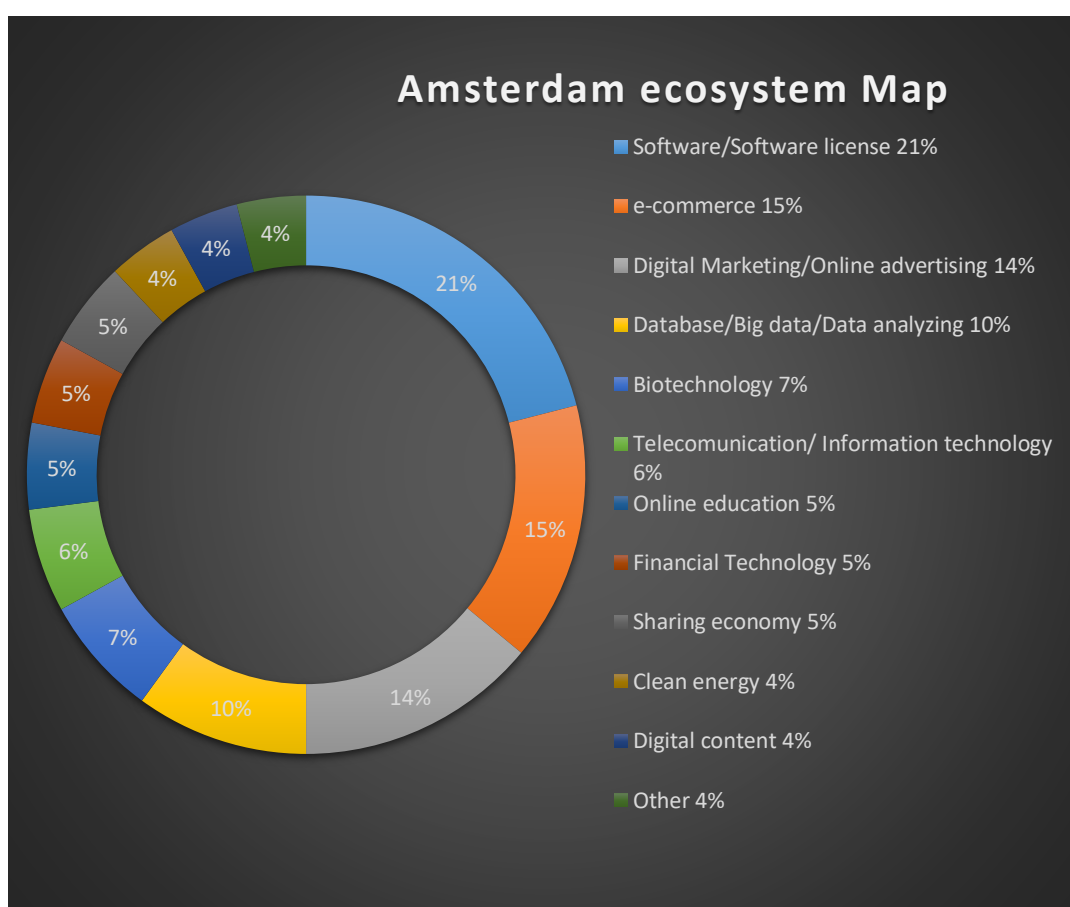
Encontram aqui um pequeno *insight* sobre a composição dos atores presentes no Mapa de StartUp Amsterdam, na ótica de destacar uns elementos que podiam nos ajudar na elaboração do nosso próprio critério.

Os nomes/tags foram analisados a fim de encontrar as características comuns entre os atores presentes no Mapa.

Foi observado que **96% das empresas apresentam pelo menos uma das onze seguintes palavras chaves nos seus Tags:**

(1) «Software»/«Software license», (2) «e-commerce», (3) «Digital Marketing»/«Online advertising», (4) «Database»/«Big data»/«Data analyzing», (5) «Biotechnology», (6) «Telecommunication»/ «Information technology», (7) «Online education», (8) «Sharing economy», (9) «Financial technology» (10) «Clean energy», (11) «Digital content».

A repartição é a seguinte:



Os **4%** que não correspondem as **11 maiores categorias** podem ser analisados como «**service providers**». Os grupos mais pertinentes que compõem esta categoria são: Agencias de

recrutamento especializadas em IT Talents, Real Estate Agency, Innovative Food, agências de viagens e ... Euronext !

Questão: como eles entraram? Convidados pelos atores «principais»?

Observações:

-Embora parece óbvio, é importante realçar que **TODOS os atores têm um website.**

-**Não vi grandes empresas internacionais** (como por exemplo a FNAC), embora sejam «e-commerce», etc.. (O que remete para as questões: *até que tamanho fazer parte do Mapa é relevante para uma empresa? Será necessário ter a sede na cidade?*)

-Os atores **não entram enquanto Instituição.**

Tendo isto em conta, uma proposta de critério (2 etapas) para o Made Of Lx poderia ser:

1. Pressupostos:

Não Ser uma instituição *per se*, Ter um NIF, Ter menos de X empregados...

2. Questões:

Um dos tags que descreve a atividade do ator corresponde ao nosso «core» (11 categorias)?

O ator tem um website? O ator tem uma parte substancial da sua atividade no território (sede, vendas, etc..)?

>> A resposta tem de ser «sim»

NB:

(A amostra é constituída por 120 atores, selecionadas aleatoriamente, em diferentes áreas da cidade (evitar os vieses ligados aos fenómenos de clusters). Não foram selecionado os espaços de co-working, aceleradores..., sendo que já sabemos a pertinência de os terem no mapa)



O MADE OF LISBOA...

... é um Espírito...

Empathy for strangers, conflict resolution,
flexibility
Fantastic listener
Exude enthusiasm
Open mindedness
Get outside of your confort zone
Put away your ego
Don't judge Don't see mistake as bad
Give before you get
Always assume people are coming from the
best of intentions
Be sensitive
Treat people how you want to be treated

... e boas práticas

Maximize off-line or more intimate
«real-life» events and practices (video,
chat, meetup)
Create bond with people and help
them to do so
Figure out a resolution to whatever is
not working
Strike up conversation with people
you've never met
Tags and Labels to track data
Listen, be kind

O MADE OF LISBOA...

...é uma marca...

Inclusiva
para a comunidade
para todos os inovadores

Espontânea
Alerta
Diversa
Cooperativa
Dinâmica
Desafiadora

Dá importância a Lx a nossa "casa"
Network/teamwork,
Wine and beer lover.

...que tem uma identidade...

Baseada no conceito das colinas de Lisboa: que pode surpreender, que não rigidez. *Suavidade.*

...e uma imagem digital

Abstrata, simples.

Que tem recomendações para usar:

-Evitar a forma na vertical, não usar do que uma forma, evitar escrever sobre as formas (versão expandida da letra/forma)

-Não esticar a forma, não expandir

-uma forma por página (versão mais pequena da letra/forma)

-Não deixar leftovers das letras

Que tem uma linguagem fotográfica:

queremos que consiga conviver com as formas da marca, vamos querer imagens de Lx, diferentes cores, ritmos, spots, inovação e criatividade da cidade.

Organização

Encontro Equipa	Assunto Principal
2ª <u>Reunião MOL#newsletter</u>	Elaborar Rascunho das Newsletter. Be updated about what's up on Lisbon ecosystem (ter em mente as novidades fortes, ter lido as NewsLetters dos outros atores...). Let's your creative juice flows!
4ª <u>MOL#livestreaming</u>	Procurar info. sobre o ator visitado. Preparar algumas perguntas.
6ª <u>Reunião MOL#brainstorming:</u>	Colocar eventos na plataforma, agendar posts, sugestões...

Gestão Redes sociais *Key Rules*

CONTENT IS KING

sempre responder a comentários, interagir

I'M A HUMAN HERE

INFLUENCING INFLUENCERS

HASTAGS#

No tweet left behind rule

Strike up conversation with people you've never met

DON'T SHARE CONTENT JUST FOR THE SAKE OF IT

CREATE ENGAGEMENT!

Gestão Redes sociais *Inspiration Push*

Nacionais:	Internacionais
Observador	Medium
StartUp Magazine (Jornal económico)	Blog Startup Guide
Dinheiro Vivo	Monocle
Blog Beta-i	The wired
Jornal ECO	Fast Company
Público	The Guardian
Expresso	The Independent
Link to Leader	Tech Crunch
Revista i9	Huff Post Innovation
Forbes	The Entrepreneur
Ship: the Lisbon startup scene	...
...	

Gestão Redes sociais *Interactions*

Login:
mail: [REDACTED]
pass: [REDACTED]

Dia	Post Fixo	Post flexível
2ª	Agenda da semana (manhã)	
3ª	Teaser Newsletter – com link (fim de tarde)	Noticias, eventos, achievements do ecossistema, participação da equipa em diversos eventos, #madeofpeople, LiveStreamings...
4ª	Promoção plataforma	
5ª	Recursos/atividades DMEI	
6ª	Off-business	




Todos os dias, e sempre acima! ;) Retweet, like, partilha...


1 ou 2 posts por semana. Aproveitar das visitas, livestreamings...

Tips for visits

Try not remaining silent... It's important to **KEEP TALKING**.

(And if you're running out inspiration, here you go:

- *Can you tell me more about how you came to create [your Startup/this project/...]?*
- *What are your next projects ?*
- *Why did you choose Lisbon to launch your project ?*
- *How do you imagine your professional life in ten years ?*
- *How do you feel this community can help you ? Do you have any ideas/suggestions about how we can improve the impact of the community ?)*

If you feel so, don't be afraid to have a more intimate conversation. It will help to **BUILD A STRONG RELATIONSHIP** (crucial for our community health!)

Management Plataforma

Profiles

- A navegação do lado esquerdo para aceder às funcionalidades, expandindo as opções na logica dos perfis é fazer a gestão da aceitação ou recusa de contas.
- Duvida se alguém validou email, ir ao sítios dos aprovados/a aprovar, podemos ver a data em que foi registada. É organizado alfabeticamente, se não quisermos tomar a iniciativa de aprovar, o "aviãozinho" significa que o mail foi enviado para eles mas não foi visto, ainda não confirmaram, é necessário que cliquem no mail de confirmação para se registarem, o ideal é reenviar, ou sugerir a caixa de spam...se necessário forcem a confirmação no "yes".
- Após ativação, os elementos registados recebem o kit de boas vindas. É possível editar os perfis se necessário, mas o ideal é passar a responsabilidade para o utilizador, só em casos de emergência a CML deve editar. Verifica-se sempre o perfil antes de aprovar, de forma a verificar se está tudo dentro dos padrões normais da plataforma.
- Quem se inscreve com emails gerais, é interessante atrair as próprias pessoas da empresa, mandando uma mensagem através do perfil da dita startup, spot, etc, sugerindo que a plataforma é constituída por pessoas, sendo assim, poderiam envolver-se não só com o email geral.
- É possível utilizar os filtros no topo da página do *manage profiles*, a barra de pesquisa vai ser o mais útil, se não aceitarmos porque não faz sentido, não deixar ninguém no vazio, explicar o porquê de não ser aprovada e sugerir, por exemplo, inscrever-se na *newsletter*.

Management Plataforma

Ressources

- São os programas de aceleração, etc, é possível alterar os títulos caso não faça sentido. É possível, igualmente, editar os filtros.
- Edita-se a imagem, os filtros, o título, descrição curta e simples
- Gestão dos *resources* é no *resource* em si, ou criar um ou gerir as respetivas categorias e o que já lá está

Management Plataforma

Glossário

- Expandindo a opção do glossário é gerir o que já existe ou criar um novo.
- Sempre que alguém contribui, damos sempre a contribuição, quem fez, ou a fonte de onde fomos buscar, a *source*.
- Aqueles já preenchidos, já online na plataforma, devem ser apagados do documento, as pessoas não querem fazer *scroll* de 20 páginas por exemplo, para ver o que falta.
- Nós autorizamos todas as edições

Management Plataforma

Boas Práticas, News, Tags

Guia de boas práticas

- Semelhante ao glossário, exceto que está ordenado por capítulos e não alfabeticamente.
- Podemos editar, eliminar...aparecem por ordem cronológica, por ordem de entrada.

News

- É a mesma lógica dos eventos, exceto que aqui apenas os administradores podem editar, é possível editar, eliminar e criar um novo, adicionar uma imagem e a descrição.
- A imagem é escolher a que consideramos a melhor do artigo.

Manage Tags

- Quando as pessoas se registam podem pôr as tags que quiserem, o que vai preenchendo a base de dados, vai crescendo. Para ter acesso a esta base de dados, poderíamos editar os tags, pois podem ter erros por exemplo "travel" e "traveler", vai tudo dar ao mesmo, podemos corrigir isso.
- É possível criar tags e "limpar" a base de dados para não ficar sobrecarregada

Management Plataforma

Indústrias, Roles, Spots

Indústrias

- É um separador, um filtro, cada perfil pode ter até 4, mínimo 1.
- Podemos acrescentar e editar.

Roles

- Relativamente aos perfis das pessoas, os seus cargos. A plataforma já reconhece cargos, por exemplo se alguém escrever CFO vão aparecer os que existem.

Spots

- Se houver a necessidade de acrescentar mais um tipo de spot, podemos gerir, editar os nomes dos que já estão ou criar um novo.

Management Plataforma

Eventos e Artigos

- Como é um privilégio do administrado e do público, temos que sair do back office, e ser um user normal.
- Conseguimos gerir todos os eventos, enquanto administrador, editamos e podemos apagar.
- Os artigos, são dispostos em grelha, o primeiro quadrado é para criar um novo, é a mesma lógica dos eventos, todos podem criar.
- Na edição do artigo:
 - *Podemos alterar o tipo, a categoria*
 - *Definir o título*
 - *Definir o autor*
 - *Colocar a imagem*
 - *Colocar a fonte da foto*
 - *Escrever conteúdo (é possível colocar a **bold**, etc, selecionando a palavra)*
 - *Podemos acrescentar imagem a meio do texto ou outro tipo de anexo por exemplo um vídeo do youtube, colocando apenas o link do mesmo a meio do texto*
 - *Reforçar com tags no final*
 - *Pessoas que eu possa ter mencionado neste artigo (este artigo mencionou estas empresas)*

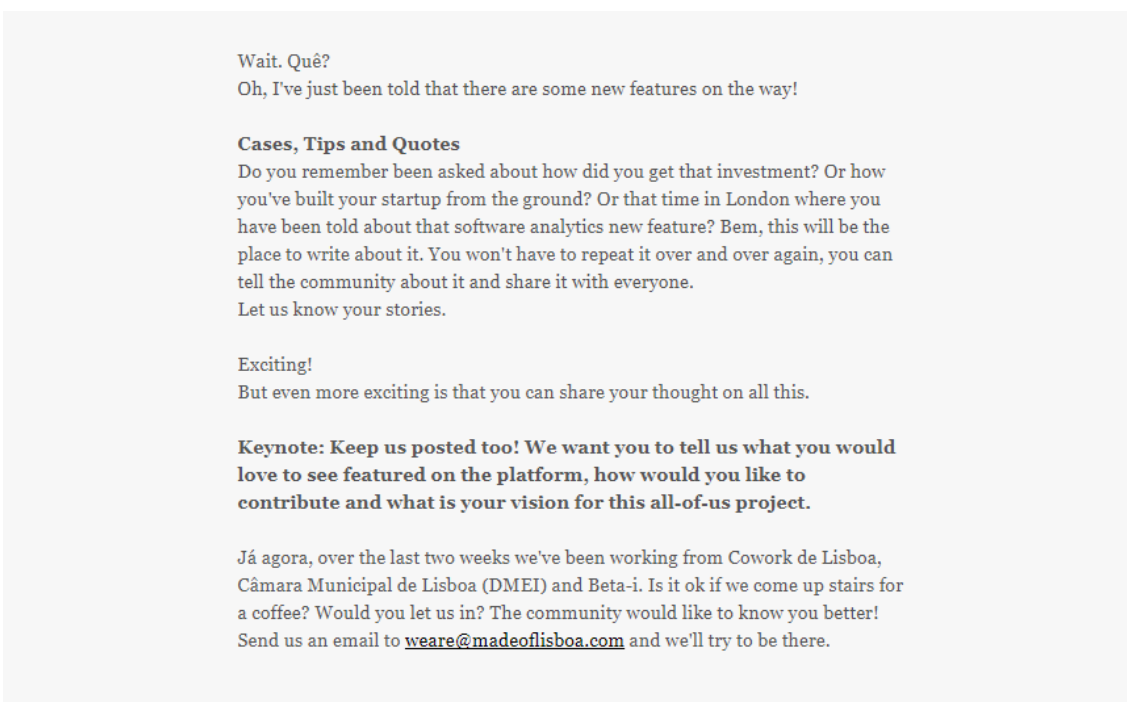
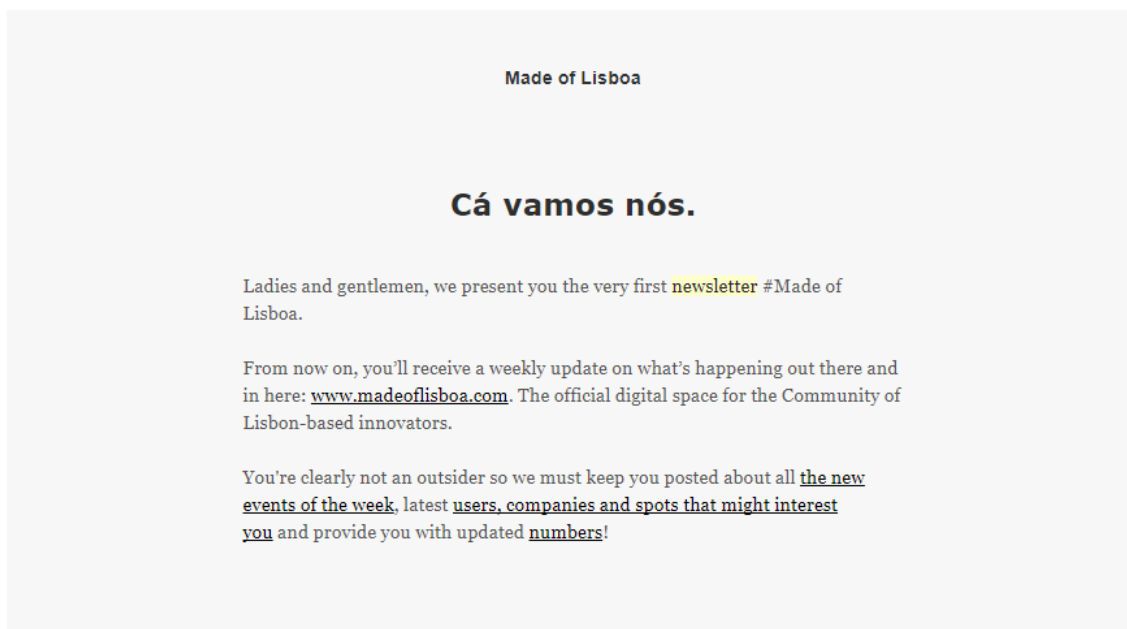
Management Plataforma

Newsletter

- Tubo de ensaio serve para fazer testes, ver se está tudo bem, mandando para o mail que eu quiser, para afinar até estar finalizado.
- Ir a newsletter > Create: Funciona por blocos, já está predefinido, não temos que mandar sempre o mesmo, imaginemos que não há analytics, por exemplo, relevantes para colocar, não é necessário.
- Edição:
 - *Nº da newsletter*
 - *Editar título*
 - *Intro (enquadramento inicial)*
 - *Artigo em destaque (Highlighted)*
 - *Artigos (podemos adicionar artigos ou não pôr nada, convém ser em pares por motivos estéticos)*
 - *Os analytics no final são uma sugestão, podemos colocar outra coisa, o que lá está é um título neste caso "platform in numbers" e depois uma imagem construída com os números*
 - *Não sobrecarregar com muita informação, podemos comparar as newsletters*

Anexo 3 : Exemplos Newsletter

-Newsletter #1



See you soon,

Até já,

Made of Lisboa

For further questions or inquiries email us at

weare@madeoflisboa.com

facebook | twitter | instagram | youtube

Made of Lisboa

MADEOFLISBOA.COM

-Newsletter #7

MADE OF LISBOA

NEWSLETTER #7

The official newsletter of the community of Lisbon-based innovators

Lisbon is on the road

Our weather? Our authenticity? Our lifestyle? Many reasons made Lisboa a global magnet in the entrepreneurial scene. As an expression of that fact, Lisbon is hosting **Remote year**: every month a group of 60 digital nomads, from around the world, will explore and enjoy our city! It is with our arms wide open that we welcome you!



Maybe one day, some of these international *lisboetas* will be part of our vibrant Lisbon-based community ;) So they'll certainly meet, among others, the **BGI – Building Global Innovators** team that we've visited this week.

we've visited this week.

There, fruitful help is given to many Startups (survival rate: 74% !). This Top 100 world accelerator is filled up with energy and willingness to connect ! Thanks to all of you at BGI for the warm welcoming :)



Speaking about energy, a useful tips to grab some is to rush to the freshly done KitshenLx! Located at Cowork Lisboa, it's a perfect place for a relaxing *café* with entrepreneurs and others! By the way, **CoWork Lisboa is completing 7 years today**, so happy birthday guys!



LATEST COMPANIES/SPOTS

LATEST COMPANIES/SPOTS



Cooking Lisbon
Company | Arroios, Lisboa



NESTO.IO
Company | Arroios, Lisboa



Blue Line, Estratégia de Gestão e Marketing, LDA
Company | Avenida Novas, Lisboa



360imprimir
Company | Santa Maria Maior, Lisboa

Até para a Semana!

[SEE MORE AT MADE OF LISBOA](#)

Anexo 4: Exemplos de presença do Made Of Lisboa em vários eventos



Apresentação do Made Of Lisboa no «Tec Labs Day»



Made Of Lisboa Talks #1



Made Of Lisboa no Remote Year Lisboa