



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Associação Mergulho Urbano, retrospectiva, análise e definição de plano estratégico para o futuro.

Fátima Ivone Fernandes de Jesus

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientadora:

Doutora Maria João Vaz, Professora Associada

ISCTE - Instituto universitário de Lisboa

Co-Orientadora:

Doutora Caterina Foà, Professora Auxiliar Convidada

ISCTE - Instituto universitário de Lisboa

Novembro de 2022

Departamento de História

Associação Mergulho Urbano, retrospectiva, análise e definição de plano estratégico para o futuro.

Fátima Ivone Fernandes De Jesus

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientadora:

Doutora Maria João Vaz, Professora Associada

ISCTE - Instituto universitário de Lisboa

Co-Orientadora:

Doutora Caterina Foà, Professora Auxiliar Convidada

ISCTE - Instituto universitário de Lisboa

Novembro de 2022

*Para o Michele, a Maria e a Ofélia
a minha trindade âncora.*

Agradecimentos

Devo uma primeira palavra de agradecimento à minha orientadora Doutora Maria João Vaz e à minha co-orientadora Doutora Caterina Foà, por terem acreditado na minha proposta inicialmente tão confusa e cheia de dúvidas, por terem aceitado mergulhar nesta aventura, pela liberdade e confiança depositadas e por todas as sugestões e indicações pertinentes.

Ao Michele, por ser âncora, por acreditar mais em mim do que eu mesma, por me apoiar incondicionalmente, por não me deixar desistir, por imaginar comigo, por trabalhar mais do que todos para que as coisas aconteçam, por ser o melhor parceiro, amigo, namorado que alguém pode imaginar.

À Maria, irmã, amiga, mãe, professora, por ser tudo isso sem nunca falhar, por ser a minha inspiração e por me transformar todos os dias numa pessoa melhor.

À Mergulho Urbano e a todos os mergulhadores oficiais e não oficiais por existirem, por partilharem comigo e por me deixarem experimentar e crescer do vosso lado. Em especial à Ana, à Caterina, à Eugenia, ao Fabrizio, ao Michele, ao Martim e ao Massimiliano pelo tempo e atenção dedicados neste processo. Ao Artur Pispalhas, ao Miguel Valle e à Raquel Fidalgo pelo apoio e trabalho no projeto.

Ao Omar Sala, pelas horas dedicadas a imaginar, a investigar e a projetar. Não há palavras suficientes para te agradecer!

À Eugenia e ao Massimiliano por me ajudarem a imaginar uma cidade melhor, e por serem os primeiros a arregaçar as mangas quando é preciso.

Às minhas irmãs Elisa, Ana, Maria e ao meu irmão Daniel, por me terem sempre aberto as portas para o mundo, tudo aquilo que sou é por ter crescido convosco, obrigada por continuarem por perto.

À minha mãe e ao meu pai, pelos esforços em nos criarem e em nos dar possibilidades que eles nunca tiveram, e pelos irmãos que me deram.

Aos meus amigos, pelo apoio incondicional sempre! Em especial à Carolina, ao Mateus, ao Dani, ao Ramón, à Romina, à Mickaela e ao Diogo por me suportarem nos momentos mais críticos.

À Sandra e ao Peppino por serem família, pelo apoio, por nunca duvidarem das minhas capacidades, pelas inspirações constantes.

À Rita Almeida, por ser uma verdadeira camarada de curso.

Ao comité computer! Obrigada pela prenda que me salvou ao longo destes dois anos! Por me terem apoiado a entrar nesta aventura! (Maria, Duarte, Michele, Tia Fátima, Daniel, Cátia, Pai, Mãe, Elisa, Edésio, Ana, Higino, Sandra Natali, Peppino, Anna Barbuscia, Fábio Cioffi, Redi Troschel, Carolina, Daniel Toledo, Artur, Sofia Vitória, Joana Campelo, Ramón Ibañez, Romina Bertolini, Ana Vilela da Costa e Martim Ramos).

Aos meus sobrinhos de sangue e de amor, Júlia Margarida, Matias Daniel, Nerea, Mateo e Matilda por existirem e me motivarem a querer deixar-vos um planeta melhor.

Resumo

No presente trabalho reflete-se sobre a problemática ambiental, o papel da arte e do empreendedorismo cultural para o desenvolvimento sustentável. O trabalho tem como objeto de análise a Associação Mergulho Urbano – Ambiente e Arte, que surge na cidade de Lisboa em 2019 com o intuito de contribuir para o desenvolvimento de um espaço urbano mais sustentável, resiliente e de promover o debate e a transformação social através de práticas artísticas. São realizadas uma retrospectiva e uma análise do trabalho da Associação até ao momento, combinando metodologias de investigação-ação participativa, em simultâneo com ferramentas de gestão estratégica e organizacional, e recorrendo à criação de dados primários através de entrevistas diretivas. Posteriormente, é estabelecido o plano estratégico para a criação e gestão de um centro artístico e ambiental, que explore práticas artísticas e soluções multidisciplinares para a problemática ambiental nos Setores Culturais e Criativos e no espaço urbano. É identificado um espaço e é efetuada uma análise territorial e iniciado o contacto com as entidades públicas responsáveis, nomeadamente a Direção Municipal de Gestão Patrimonial da Câmara Municipal de Lisboa e a Junta de Freguesia da Penha de França. Numa fase final, o trabalho foca-se na projeção da primeira fase do plano estratégico, utilizando a ferramenta de planeamento Business Model Canvas. Os resultados permitiram efetuar um diagnóstico do momento atual da AMU, definir o plano estratégico para o futuro e criar elementos concretos (e.g. plano arquitetónico para a primeira fase de intervenção e previsão orçamental) para apresentação e discussão com as entidades responsáveis.

Palavras – chave:

Arte, ambiente, empreendedorismo cultural, espaço urbano, sustentabilidade.

Abstract

This paper reflects on environmental issues, the role of art and cultural entrepreneurship for sustainable development. The work has as object of analysis the Mergulho Urbano - Environment and Art Association, which emerges in the city of Lisbon in 2019 with the aim of contributing to the development of a more sustainable and resilient urban space and to promote debate and social transformation through artistic practices. A retrospective analysis of the Association's work so far are carried out, combining participatory action-research methodologies, as well as with strategic and organizational management tools, and through the creation of primary data through direct interviews. Subsequently, a strategic plan is established for the creation and management of an artistic and environmental center, exploring artistic practices and multidisciplinary solutions to environmental issues in the Cultural and Creative Sectors and in urban space. A space is identified, a territorial analysis is carried out and contact is initiated with the responsible public entities, namely the Municipal Property Management Department of the Lisbon City Council and the Parish Council of Penha de França. In a final stage, the work focused on the design of the first phase of the strategic plan, using the Business Model Canvas planning tool. The results permitted a diagnosis of AMU's current situation, the definition of a strategic plan for the future and the creation of concrete elements (e.g. architectural plan for the first phase of intervention and budget forecast) for presentation and discussion with the responsible entities.

Key-words:

Art, cultural entrepreneurship, environment, urban space, sustainability.

Índice

Introdução	1
CAPÍTULO 1	
1. Enquadramento Teórico	5
1.1 A problemática ambiental	5
1.1.1 Alterações Climáticas	5
1.1.2 Produção excessiva de resíduos	6
1.1.3 Exploração desmedida dos recursos naturais	9
1.1.4 Os desafios das cidades	10
1.2 Arte e Sustentabilidade	13
1.2.1 Sustentabilidade	13
1.2.2 O Desenvolvimento Sustentável	13
1.2.3 Cultura como o 4º pilar da sustentabilidade	14
1.2.4 A relação entre Arte e Sustentabilidade	15
1.3 Empreendedorismo Cultural para o Desenvolvimento sustentável	20
1.3.1 Setores Cultural e Criativo (CCS)	20
1.3.2 A Economia criativa para o Desenvolvimento sustentável	22
1.3.3 Empreendedorismo Cultural	23
1.3.4 Planeamento estratégico e gestão	25
1.3.5 Tipos de fontes de financiamento	27
1.3.6 Políticas para o empreendedorismo cultural sustentável	30
CAPÍTULO 2	
2. Abordagem metodológica	33
CAPÍTULO 3	
3. Associação Mergulho Urbano – Ambiente e Arte: uma retrospectiva e análise	37
3.1 Análise Interna	37
3.1.1 Contextualização	37
3.1.2 Identidade	37
3.1.3 Carácter	38
3.1.4 Linhas de Atividade	39
3.2 Projetos realizados	40
3.2.1 BMC dos 4 principais projetos	42
3.3 Membros	53

3.3.1	Entrevistas aos membros	54
3.4	Diagnóstico	61
CAPÍTULO 4		
4.	Travessa da Amorosa – Proposta de projeto de sede AMU	63
4.1	Apresentação.....	63
4.2	Justificação do projeto	65
4.3	Espaço e Análise Territorial	65
4.3.1	Escolha do espaço.....	65
4.3.2	Análise do Território	67
4.4	Análise SWOT	70
4.5	Etapas do Processo	71
CAPÍTULO 5		
5.	Fase 1 - Experimentação “Intervenção jardim da Amorosa”	75
5.1	Apresentação e Conteúdos	75
5.2	Objetivos e Finalidades	78
5.3	BMC Jardim da Amorosa	79
5.3.1	Segmentos de Clientes	80
5.3.2	Proposta de valor	81
5.3.3	Atividades - Chave.....	81
5.3.4	Parcerias-Chave	83
5.3.5	Estruturas de Custos e Fontes de Financiamento.....	85
CAPÍTULO 6		
	Considerações finais	87
	Referências.....	89
	Fontes Consultadas.....	94
	Legislação	95
	Anexos.....	96

Índice de figuras

Figura 1 Modelo de economia linear	7
Figura 2 Intervenção circular na Economia Linear	8
Figura 3 Modelo de Economia circular	8
Figura 4 Os 4 pilares da sustentabilidade	15
Figura 5 Papel da arte e fatores que influenciam o comportamento ambiental	18
Figura 6 Fontes de financiamento das organizações sem fins lucrativos	27
Figura 7 Componentes de Identidade física da Marca Mergulho Urbano	38
Figura 8 Logotipo Mergulho Urbano	39
Figura 9 Cronograma AMU	40
Figura 10 Estruturas da AMU no Largo das Conchas	43
Figura 11 Intervenção AMU Esplanada da Fábrica da MUSA	45
Figura 12 Evento Mergulho no Forte	48
Figura 13 Workshop Bairros com Energia Festival Iminente	51
Figura 14 Background dos membros da AMU	53
Figura 15 TagCrowd_ Missão AMU	57
Figura 16 TagCrowd: Imaginação espaço sede	61
Figura 17 Esquema do Projeto de Criação do Centro Artístico e ambiental AMU	64
Figura 18 Limites Espaço Amorosa	66
Figura 19 Fotografias do espaço atualmente	67
Figura 20 Esq: Mapa do Enquadramento do Município de Lisboa e do espaço	68
Figura 21 Mapeamento CCS Freguesia Penha de França	70
Figura 22 Plano de Intervenção AMU na Amorosa fase 1	76
Figura 23 Intervenção Amorosa - Zona Lazer	77
Figura 24 Intervenção Amorosa - Zona de trabalho	77
Figura 25 Segmentos de Clientes	80

Índice de Tabelas

Tabela 1 Objetivos das Entrevistas e consequentes perguntas	55
Tabela 2 Quadro síntese Forças, Fatores Intermédios e Fraquezas a partir das Entrevistas	59
Tabela 3 Análise SOAR AMU.....	62
Tabela 4 Análise SWOT	71
Tabela 5 Plano estratégico Centro Artístico e Ambiental AMU	72
Tabela 6 Finalidade e Objetivos fase 1.....	78
Tabela 7 Proposta de Valor e Segmentos de Clientes	81
Tabela 8 Atividades - Chave	82
Tabela 9 Parcerias-Chave	83
Tabela 10 Previsão orçamental fase 1 – Intervenção Amorosa	85

Glossário de siglas

AMU - Associação Mergulho Urbano - Ambiente e Arte

BMC – Business Model Canvas

CCI – Cultural and Creative Industries

CCS – Cultural and Creative Sectors

CDN – Cultural Development Network

CH₃ - Metano

CML – Câmara Municipal de Lisboa

CMP - Conferência das Partes do Protocolo de Quioto

CO₂ – Dióxido de Carbono

COP – Conferência das Partes

CQNUAC - Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre as Alterações Climáticas

DGArtes – Direção Geral das Artes

DMGP – Direção Municipal de Gestão Patrimonial

ICC – Indústrias Culturais e Criativas

INE - Instituto Nacional de Estatística

IPCC - Intergovernmental Panel on Climate Change

JFL – Junta de Freguesia do Lumiar

JFPF – Junta de Freguesia da Penha de França

LNEG – Laboratório Nacional de Energia e Geologia

N₂O – Óxido Nitroso

NBS – Nature Based Solutions

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

PAR - Participatory action research

PME – Micro, Pequenas e Médias Empresas

PNB -Produto Nacional Bruto

RAAML – Regulamento de Atribuição de Apoios pelo Município de Lisboa

SOAR - Strengths, Opportunities, Aspirations and Results

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

UGLG - United Cities and Local Governments

WMO – World Meteorological Organization

Introdução

Enfrentamos atualmente grandes desafios globais relacionados com a resiliência do planeta. As alterações climáticas, a produção excessiva de resíduos, o crescimento exponencial da população mundial e a sua fixação nas cidades levaram o planeta a uma situação de emergência climática que não podemos ignorar.

Ao longo das últimas décadas, tem vindo a ser sugerido a implementação de medidas locais com o objetivo de alcançar o desenvolvimento sustentável, resiliente e na direção da neutralidade carbónica. A sustentabilidade é um processo no qual devem ser integradas diferentes perspetivas através de um sistema essencialmente social em que o conhecimento científico é combinado com valores, preferências e crenças das comunidades, para dar origem a uma perceção e compreensão da problemática ambiental com o intuito de coproduzir soluções e resultados favoráveis (Robinson, 2004).

O desenvolvimento sustentável implica um crescimento económico interligado com um desenvolvimento social, e uma preocupação com a igualdade social entre gerações, (Brundtland Report, 1987) fundamenta-se, portanto, em três pilares: ambiental, económico e social. Porém, nas últimas décadas, o papel da cultura tem recebido uma crescente atenção, sendo identificada como o quarto pilar do desenvolvimento sustentável (Lazar & Chitra, 2021). A cultura define-se como um conjunto de características distintivas espirituais, materiais, intelectuais e emocionais da sociedade ou de um grupo social, para além da arte e literatura, estilos de vida, formas de vida em conjunto, sistemas de valores, tradições e crenças (UNESCO, 2001).

A crise ecológica é uma crise de valores (Hawkes, 2001), que requererá uma transformação tão profunda que poderá ser inimaginável no presente, e é nesta capacidade de imaginação que as artes e humanidades devem desempenhar um importante papel (Chaudhuri, 1994 citado em Popov, 2019).

A cultura é potenciadora e impulsora da sustentabilidade (Duxbury et al., 2017), como ferramenta que pode possibilitar uma abordagem ao paradigma do desenvolvimento, e quando plena de reflexão e abertura, contribui para um mundo com visões complementares e pluridisciplinares. A criatividade tem um papel essencial na estimulação e regeneração dos centros urbanos. A promoção de atividades culturais aliadas à vitalidade económica, à qualidade de vida, à conservação dos recursos naturais e à equidade social são alicerces para a transformação da cidade sustentável (Rodrigues & Franco, 2019).

A arte, tanto através da sua criação como através da sua visualização, abre espaço para a diversidade, para a imaginação e para a projeção dos diversos mundos que podemos escolher viver (Drabble, 2019). A capacidade de imaginação que a arte nos proporciona é uma ferramenta muito útil na procura de soluções para a emergência em que vivemos.

Assumindo a responsabilidade das cidades na problemática ambiental (UN Habitat, 2011), e sabendo que o desenvolvimento sustentável é um dos pilares das agendas políticas europeias (European Commission 2016), é fundamental contribuir para o desenvolvimento de perspetivas criativas sobre como tornar o espaço urbano mais sustentável, resiliente e promover o encontro, o debate e a transformação social através de práticas artísticas.

É no contexto destes desafios que nasce a Associação Mergulho Urbano – Ambiente e Arte (doravante nomeada apenas AMU), uma associação sem fins lucrativos com um carácter direcionado para a sustentabilidade ambiental e as práticas artísticas no espaço urbano. A AMU parte do reconhecimento que a implementação de ações que gerem soluções reais para as problemáticas ambientais é uma das mais sérias exigências sociais e políticas dos nossos dias (Paker, 2021), e procura desenvolver ações com impacto ambiental positivo na comunidade urbana na qual está inserida (i.e., Lisboa).

O presente trabalho tem como objetivo a análise de um projeto de empreendedorismo cultural e ambiental associado a uma investigação teórica e à projeção de um plano estratégico para a AMU. O meu papel ativo na AMU, da qual sou sócia fundadora e presidente da direção, foi a principal motivação para o meu ingresso no Mestrado em Estudos e gestão da Cultura, no qual este trabalho se insere. Este papel ativo na AMU favoreceu o desenvolvimento de um projeto de investigação-ação que descrevemos neste trabalho.

Como premissa de investigação elaborámos a seguinte questão principal: Como criar, desenvolver e consolidar, no espaço urbano, uma organização que tenha como alicerces a sustentabilidade, as práticas artísticas (criação e programação) e a participação ativa da comunidade? Para responder a esta questão, pareceu-nos fundamental refletir sobre o papel da arte na definição de novas perspetivas sobre as alterações climáticas; como abordar o desenvolvimento sustentável nos Setores Cultural e Criativo; e quais as tendências na definição de políticas culturais. Adicionalmente, analisa-se o caminho percorrido pela AMU até ao momento, e procura-se definir os passos que deve seguir para a sua consolidação e evolução.

Este trabalho está organizado em 6 capítulos. No capítulo 1 apresentamos uma revisão da literatura sobre alguns dos conceitos principais para compreender a problemática ambiental, a relação entre arte e sustentabilidade e o empreendedorismo cultural para o desenvolvimento sustentável. Como iremos ver, os conceitos discutidos neste capítulo apoiam e justificam a Missão da AMU.

No capítulo 2, expomos a abordagem conceptual e metodológica na elaboração do projeto de empreendedorismo cultural que aqui propomos. A abordagem utilizada combina algumas metodologias de investigação-ação participativa (PAR), em simultâneo com ferramentas de gestão estratégica e organizacional.

De seguida, no capítulo 3, analisamos o trabalho desenvolvido pela AMU ao longo dos seus dois anos de existência. Apresentámos os resultados das entrevistas realizadas aos membros associados sobre os projetos que têm vindo a ser desenvolvidos de modo a verificar os dados anteriores e a comprovar as motivações e expectativas da equipa. A realização das entrevistas teve como objetivo “não somente transcrever a aventura individual do informante, mas exprimir os modelos culturais do seu grupo através do conhecimento que ele tem deles (ou a imagem que deles entende dar)” (Poirier et al., 1995; p. 93). Com base nestas entrevistas elaborámos um Diagnóstico do estado actual da AMU que serve como ponto de conexão entre a análise efetuada na fase anterior e a definição do projeto que se segue (Cerezuela, 2004).

No capítulo 4, apresentamos um plano estratégico para o futuro da AMU e avaliamos o seu território de aplicação. No plano prático, propomos a transformação de um espaço abandonado no centro da cidade que sirva de laboratório para a implementação de práticas culturais e artísticas com vista à sustentabilidade.

No capítulo 5, apresentamos os resultados da implementação da fase 1 do plano estratégico desenvolvido bem como o material elaborado durante a sua preparação, com especial foco nas componentes relevantes para as próximas fases. Por fim, no capítulo 6, discutimos os passos necessários para a concretização do plano estratégico. Em jeito de reflexão final, discutimos as considerações finais, dando particular atenção ao papel da AMU (e de organizações similares) na construção de espaços urbanos mais sustentáveis

1. Enquadramento Teórico

Faced with a crisis that threatens our survival as a species, our entire culture is continuing to do the very thing that caused the crisis, only with an extra dose of elbow grease behind it.

(Klein, 2014: 2)

1.1 A problemática ambiental

A problemática ambiental tem vindo a ganhar evidência ao longo das últimas décadas, as alterações climáticas, a produção excessiva de resíduos, a exploração desmedida dos recursos naturais e o crescimento exponencial das cidades são algumas das causas que abordaremos neste capítulo. Estas causas constituem riscos económicos, ambientais e geopolíticos, sociais e tecnológicos, a curto, a medio e a longo prazo (Simaens, 2022) que devem ser tidas em conta na definição de projetos de empreendedorismo.

1.1.1 Alterações Climáticas

Por alterações climáticas entende-se as variações no clima que persistem durante várias décadas (Dicionário do desenvolvimento, 2020). Estas variações podem ter origem em causas naturais, mas há evidência que as alterações que estamos a viver atualmente são essencialmente associadas à atividade humana¹ (e.g., extração combustíveis fósseis), sendo uma consequência das emissões maciças dos gases de efeito estufa. O calor extremo, secas e inundações, degelo, subida do nível dos mares, furacões, tempestades e extinção de espécies são apenas algumas das consequências das alterações climáticas que comprometem a saúde e o bem-estar do ser humano e outras espécies (Henson, 2009).

No relatório “State of the Global Climate 2021” a World Meteorological Organization (WMO, 2022) indica que os últimos sete anos (2015-2021) foram os mais quentes de que há registo. A temperatura média global em 2021 era cerca de $1,11 \pm 0,13$ °C acima da média pré-industrial (1850-1900). A responsabilidade desta subida de temperatura, desde meados do século XX, está relacionada com a grande emissão de gases de efeito estufa provenientes da atividade humana, dos quais os mais importantes são o dióxido de carbono (CO₂), o metano (CH₃) e o óxido nitroso (N₂O). (WMO, 2022)

¹ “Em 1995, no Segundo Relatório de Avaliação do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas (IPCC) é sugerida uma “influência inequívoca do ser humano no planeta”, em 2001 no terceiro relatório do IPCC os especialistas afirmam através de provas “concludentes” que a maior parte do aquecimento observado nos 50 anos anteriores (1951-2001) é atribuível à atividade humana. Em 2007, o IPCC afirma indubitavelmente que o aquecimento provocado pela atividade humana “espalhou-se a todo o Planeta.” (Henson, 2009, p.9)

O aumento das emissões dos gases de efeito de estufa na atmosfera tem como consequência o desequilíbrio energético da Terra, levando a uma acumulação de energia sob a forma de calor no sistema terrestre. Cerca de 90% deste calor acumulado é armazenado no oceano aumentando desta forma o calor oceânico e baixando o PH médio da água (processo conhecido como acidificação oceânica). Todas estas alterações conduzem a fortes impactos no oceano e nas zonas costeiras. (WMO, 2022). Em 2021 o nível médio do mar atingiu um novo recorde aumentando em média 4,5 mm por ano entre o período de 2013 – 2021 (WMO, 2022).

As alterações climáticas culminam em graves problemas ambientais, sociais e económicos, ameaçam a sobrevivência da nossa espécie e do planeta, e têm sido responsáveis pelo sistemático desaparecimento de várias espécies animais e vegetais e pela crescente desigualdade entre os povos (Pereira, 2022).

1.1.2 Produção excessiva de resíduos

A produção excessiva de resíduos é um dos maiores problemas que a nossa sociedade enfrenta. Anualmente, são produzidos cerca de 2,01 mil milhões de toneladas de resíduos sólidos urbanos, dos quais apenas 33% são geridos de forma sustentável, ou ambientalmente segura (World Bank Group s.d.). Prevê-se que este valor aumente para 3,40 mil milhões de toneladas em 2050, devido ao crescimento persistente da população mundial (World Bank Group, s.d.).

A gestão de resíduos esteve durante muito tempo focada na descarga do lixo em aterros ou no processo de incineração, processos não sustentáveis que causam problemas imediatos no solo e na vida das comunidades. Para além disso, estes processos têm graves consequências na emissão de gases com efeito de estufa criando problemas que se prologarão ao longo de várias décadas (United Nations Environment Programme, 2015).

Os resíduos que geramos, principalmente se olharmos para as cidades, estão profundamente relacionados com os padrões de consumo da sociedade, provenientes do sistema de produção baseado na economia linear. A economia linear (*Figura 1*) é ainda o modelo de produção mais utilizado nos dias de hoje e pode-se caracterizar por 5 fases: extração de matérias-primas – produção – distribuição – consumo – descarga dos resíduos gerados (Braungart, McDonough, Anastas & Zimmerman, 2003; Fiskel, 2009; Ellen MacArthur Foundation, 2012 citados em Leitão, 2015).

Economia Linear



Figura 1 Modelo de economia linear

Fonte: Design da autora baseado em PE (2015) disponível em:

<https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circular-definicao-importancia-e-beneficios>

Existem dois problemas fundamentais neste sistema de produção que obrigam a uma mudança urgente:

1. a matéria-prima é esgotável – a sua saturação leva numa primeira fase a um elevado custo de extração (aumentando o custo de produção e consequentemente do produto final) – e por fim à sua extinção. Isto cria graves problemas económicos e consequentemente sociais, aumentando as desigualdades sociais.
2. a produção elevada de resíduos que provocam um impacto negativo na atmosfera: O IPCC (AR6 WGIII) estima que a gestão de resíduos sólidos representou cerca de 3% do gás com efeito de estufa global em 2010, sendo a maior parte atribuível às emissões de metano dos aterros sanitários.

É possível alcançar uma redução de 10 a 15% nas emissões globais provenientes dos resíduos sólidos através de uma gestão mais responsável dos resíduos, por exemplo através da atenuação e desvio de aterros, da produção de energia a partir de resíduos, da reciclagem e outros tipos de gestão melhorada de resíduos sólidos (United Nations Environment Programme, 2015). A diminuição de produção de resíduos poderia potencialmente aumentar esta contribuição para 15 a 20% (Global Waste Management Outlook, 2015). Ou seja, para reduzirmos os resíduos e consequentemente a emissão de gases de efeito estufa, é urgente uma transformação do sistema de economia linear num sistema de economia circular: “É urgente estimular a colaboração e a inovação, para que haja uma transição circular, dissociando o crescimento económico do aumento do consumo de recursos e da produção de resíduos, preservando o capital natural, rumo a uma maior sustentabilidade.” (Magalhães, 2022, p. 430).

Esta transformação implica mudanças estruturais no modo como produzimos, mas também nos hábitos de consumo da população. Como podemos observar na *Figura 2*, uma intervenção circular no modelo de economia linear tem uma incidência mais acentuada na fase de consumo. Esta incidência está relacionada com criarmos consciência para comprar em menos quantidade e dar preferência a produtos que tenham um ciclo de vida mais duradouro, mas também para que se reutilize os produtos

de diversas formas, recuperando-os ou apelando à criatividade da população antes de os considerar lixo (PE, 2015). No momento da recolha dos resíduos o trabalho da população acaba quando realiza a separação diferenciada, a partir deste momento é da responsabilidade do Estado e das empresas especialistas direcionar estes resíduos para o processo de reciclagem, ou no caso dos resíduos orgânicos para as suas diferentes formas de utilização.

Intervenção circular na Economia Linear



Figura 2 Intervenção circular na Economia Linear
 Fonte: Criação da autora

Por seu lado, o modelo de economia circular (Figura 3), que surgiu como alternativa, propõe um ciclo de vida circular e duradouro aos produtos. Este método baseia-se na extensão de vida útil dos bens através da reutilização, da reparação, da renovação e da reciclagem (Stahel, 1984, 2010 citado em Leitão 2015).

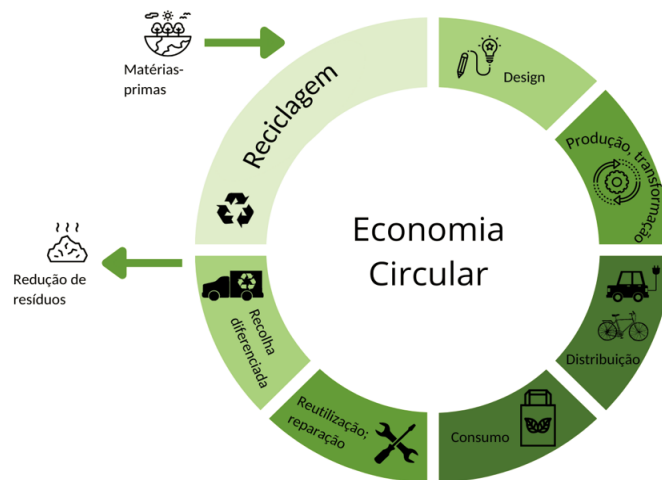


Figura 3 Modelo de Economia circular
 Fonte: Design da autora baseado em PE (2015) disponível em:

<https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circular-definicao-importancia-e-beneficios>

O modelo económico circular propõe: o desenvolvimento de um design mais ecológico e sustentável, pensando a durabilidade e possível transformação dos produtos; aposta no consumo a KMO, ou quando isso não é possível na utilização de modelos de distribuição sustentáveis; redução do consumo; reutilização e reparação dos produtos, recolha diferenciada e processo de reciclagem. A ideia é reduzir a utilização de matérias-primas esgotáveis e reduzir os resíduos (Ellen MacArthur Foundation 2012; PE, 2015; Leitão 2015).

1.1.3 Exploração desmedida dos recursos naturais

Existem dois tipos de recursos naturais, os renováveis e os não renováveis. Dentro dos recursos renováveis temos os contínuos como a luz solar e o vento - cuja sua utilização não leva à sua extinção - e os recursos renováveis que precisam de mais tempo de reposição, necessitando de uma maior consciência na sua utilização respeitando o seu tempo de restituição, (e.g. madeira e outras plantações) e ainda os recursos não renováveis (e.g. combustíveis fósseis e minerais) criados por processos geológicos muito lentos, que a sua utilização maciça não permite a sua renovação, outros recursos considerados não renováveis são a água limpa, solos férteis e biodiversidade, dado o elevado tempo necessário para a sua recuperação (Muilerman & Blonk, 2001).

A utilização de recursos naturais esgotáveis pelo nosso atual modelo económico, desde o início da Revolução Industrial, conduziu-nos a uma situação de crise ambiental (Leitão, 2015; Pereira 2022). A forma como nas últimas décadas nos habituámos a utilizar os recursos naturais como materiais disponíveis para o ser humano colmatar as suas necessidades afastou-nos da noção de que a nossa sobrevivência está completamente conectada à sobrevivência do planeta (Akulukjuk & Rasmussen, 2019). Segundo os dados do Global Footprint Network (2022) a humanidade atualmente demanda mais de 56% ao planeta do que aquilo que os ecossistemas podem regenerar. Neste momento precisamos de 1,75 planetas para sobreviver e a previsão para 2050 é de precisarmos de dois planetas (WWF, 2020).

Desde há várias décadas que a humanidade utiliza os recursos naturais para seu privilégio tendo como consequências a deflorestação, a perda da biodiversidade do solo e a poluição dos oceanos. “Grande parte dos oceanos estão poluídos e mais de 85% da área de zonas húmidas foi perdida” (WWF, 2020, p. 12). As principais causas da deflorestação estão associadas com o rápido crescimento populacional, com a expansão das terras para fins de produção agrícola, com o abate intensivo de árvores para lenha e exportação de madeira (Allen & Barnes, 1985). Ou seja, com o uso desmedido das florestas para benefícios económicos.

Na agricultura, os problemas estão relacionados com a exploração extensiva dos solos, as monoculturas e a utilização de fertilizantes, herbicidas e pesticidas que criam grandes perturbações no solo – como a sua erosão e a sua degradação através da perda de carbono. Estas perturbações

conduzem a um maior risco de eventos climáticos extremos, aumentam o risco de pestes e doenças e ameaçam os polinizadores (Crews et al., 2018). As práticas de monocultura têm efeitos muito nocivos para o solo, nomeadamente a perda de produtividade e fertilidade, a perturbação dos ciclos hidrológicos, os riscos de propagação de pragas e doenças, o elevado risco de desastres naturais tais como tempestades e incêndios, e o impacto negativo na biodiversidade (Liu, Kuchma & Krutovsky, 2018).

O futuro das práticas agrícolas deverá combinar as soluções baseadas na natureza (NBS- sigla em inglês) com as novas tecnologias (como citado em WWF 2020:33). Segundo a European Commission as NBS são “(...) soluções que são inspiradas e suportadas pela natureza, rentáveis, e que simultaneamente proporcionam benefícios ambientais, sociais e económicos e ajudam a construir resiliência. (...)” (2021).

A partir deste reconhecimento vital, de que tudo o que fazemos, produzimos e utilizamos vem do mundo natural do qual nós fazemos parte, compreendemos que os danos causados ao sistema ecológico são danos para nós próprios. (Foster & Martusewicz, 2019)

1.1.4 Os desafios das cidades

A população mundial atual é de aproximadamente 7,9 mil milhões de habitantes² e prevê-se que nas próximas décadas este número continue a aumentar (UNDESAPD, 2022). Em 2050, segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), atingiremos os 9,7 mil milhões de habitantes e no final do século estaremos muito próximo dos 11 mil milhões de habitantes. (2019). Atualmente 55% da população mundial vive em áreas urbanas e a previsão para 2050 é que esta percentagem aumente para 68% (Revision of World Urbanization Prospects, 2018). Esta concentração aumenta os níveis de produção, consumo e conseqüentemente de poluição comportando um grande impacto mundial ao nível ambiental.

As cidades utilizam uma grande porção do fornecimento mundial de energia e são responsáveis por cerca de 70% das emissões globais de gases com efeito de estufa relacionados com a energia, que retêm o calor e resultam no aquecimento da Terra.

A progressiva urbanização está a conduzir a graves problemas de sustentabilidade relacionados com a segregação e conseqüentemente tensões sociais, congestionamento de serviços e espaços, poluição atmosférica, resíduos e o grande e muitas vezes ineficiente consumo de energia e materiais. (Neij & McCormick, 2015)

² Dados disponíveis em: <https://www.worldometers.info/world-population/> consultado em: 05.07.22

A enorme pegada de carbono criada pelas nossas cidades resulta de um planeamento e de uma capacidade de adaptação insuficientes. Durante a revolução industrial assistiu-se a grandes problemas relacionados com a equidade social que os grandes intelectuais da época apontaram, que os artistas da época retrataram e os arquitetos e urbanistas tentaram resolver. Ao longo do tempo, as cidades alargaram-se e foram projetadas de forma a facilitar a vida dos trabalhadores (UN Habitat,2011), no entanto, a expansão urbana e a conseqüente criação dos subúrbios, muitas vezes com fracas ligações ao nível dos transportes públicos, levou a um aumento de carros individuais nas estradas e conseqüentemente mais emissões de dióxido de carbono. A construção barata com recurso aos combustíveis fósseis para as necessidades energéticas das edificações, bem como uma má gestão do lixo são outros problemas a assinalar (UN Habitat,2011).

É fundamental e urgente que as cidades assumam a sua responsabilidade no combate às alterações climáticas e que encontrem soluções criativas, ao nível do planeamento e da introdução das NBS para garantir a qualidade de vida da comunidade de forma sustentável. A nossa capacidade de adaptação e resposta aos desafios climáticos, do desenvolvimento económico e inclusão social dependem “da forma como criamos e rejuvenescemos os espaços urbanos, para além dos subúrbios convencionais, com as suas falhas incorporadas no desenho para a resiliência” (Caldera et.al, 2020, p.1)

Por todo o mundo as cidades e comunidades têm tentado responder aos desafios da sustentabilidade e vários estudos têm sido feitos de forma a fornecer conhecimentos sobre como impulsionar e acelerar esta transformação urbana sustentável a nível global (McCormick *et al.*, 2013). As cidades mais sustentáveis sublinham a ligação entre vitalidade económica, qualidade de vida, conservação dos recursos naturais e equidade social, com o papel essencial da criatividade ao estimular a regeneração dos centros urbanos, promovendo atividades culturais que atraem pessoas e investimentos para as indústrias criativas (Furtado & Alves, 2012 citado em Rodrigues e Franco 2019:3).

Apesar do crescimento das cidades apresentar grandes problemas e desafios, é também nas cidades que se estabelecem grandes centros de criatividade e invenção que proporcionam oportunidades para o desenvolvimento social e tecnológico da humanidade (McCormick et al., 2013). Os espaços verdes públicos, a identidade cultural, o planeamento, o ambiente, a economia, os aspetos sociais, as infraestruturas de saúde, a educação, entre outros, são todos componentes do desenvolvimento urbano sustentável com a finalidade de melhorar a qualidade de vida dos residentes transformando assim as cidades em plataformas para a sustentabilidade (Rodrigues e Franco, 2019).

Na última década, realizaram-se diversos acordos internacionais que visam limitar os impactos ambientais da atividade humana, entre os quais destacamos:

- A Agenda 2030, assinada em 2015 por mais de 190 países, que identificou os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os ODS representam as prioridades e aspirações globais para o desenvolvimento sustentável ao nível social, económico e ambiental. Os ODS não consideram o papel central da cultura no quadro do desenvolvimento sustentável. No entanto, durante os debates públicos que conduziram à sua adoção, as narrativas dominantes por parte da UNESCO consideravam a cultura como "potenciadora" e "condutora" da/para sustentabilidade (Paker, 2011:38).
- O Acordo de Paris, assinado em 2016 depois da 21.ª sessão da Conferência das Partes (COP 21) no âmbito da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre as Alterações Climáticas (CQNUAC), cujos assinantes se comprometeram a limitar o aumento da temperatura média global a menos de 2°C, apontando para que este ficasse abaixo de 1,5°C.
- A Declaração de Emergência Climática, efetuada pela Comissão Europeia em 2019, que levou ao Pacto Ecológico Europeu, um guia que pretende alcançar a neutralidade carbónica na Europa até 2050. Para atingir este objetivo em junho de 2020 foi adotada a lei europeia do clima que estabelece como meta intermédia uma redução de 55% das emissões até 2030.
- O Pacto Climático de Glasgow, de 2021, que estabeleceu um conjunto de decisões que consistem em reforçar os esforços para construir resiliência para com as alterações climáticas, reduzir as emissões de gases de efeito de estufa reafirmando o objetivo estabelecido no Acordo de Paris - manter a temperatura global média bem abaixo dos 2°C acima dos níveis pré-industriais e prosseguir os esforços para limitar o aumento de temperatura a 1.5°C acima dos níveis pré-industriais.

Sabemos que é necessária uma mudança urgente, e para que esta aconteça a sociedade tem de continuar a pressionar os decisores políticos em direção a uma alteração na forma como consumimos energia, como construímos, como pensamos a mobilidade e como criamos soluções de planeamento inovadoras, e a cultura e as artes têm um papel fundamental na criação destas soluções.

1.2 Arte e Sustentabilidade

“Art is a vehicle to investigate the profound, to illuminate the numinous.”

(Rasmussen, 2019:64)

1.2.1 Sustentabilidade

Definir o conceito de sustentabilidade é uma tarefa árdua e controversa. Devido ao seu uso excessivo, o conceito tornou-se “vazio de significado” (Paker, 2021, p. 12). Nesta linha, Robinson (2004) argumenta que o conceito de sustentabilidade deve ser entendido como uma abordagem ou processo comunitário que integre as questões ambientais, sociais e económicas numa perspetiva de longo prazo. Sustentabilidade no seu sentido mais amplo – e aquele que nos serve para o propósito deste trabalho – é a “sustainability that intertwines environmental health, vibrancy, and biodiversity with social justice, equity, and inclusivity; individual opportunity, well-being, and capability development; and a sense of global citizenship based on human rights and dignity, democracy, and good governance” (Duxbury et al., 2017, p. 215).

Enfrentar o grande desafio da sustentabilidade envolve assim não apenas metas para reduzir o nosso impacto ambiental, mas também políticas com vista a resiliência, o bem-estar e a segurança das comunidades atuais e futuras. Kagan (2019), defende que do ponto de vista da sustentabilidade, a resiliência aponta para a capacidade de sobreviver e viver bem a longo prazo, transformando-se a si mesmo em relação aos seus ambientes. A sustentabilidade - fundamentada pela compreensão das consequências ecológicas, sociais e económicas – é uma característica elementar na discussão e no planeamento do futuro em todas as áreas da vida social.

1.2.2 O Desenvolvimento Sustentável

O conceito de desenvolvimento sustentável apareceu, na esfera política internacional, pela primeira vez em 1980, aquando da publicação do documento “a estratégia mundial de conservação”, desenvolvido pela União Internacional para a Conservação da Natureza e dos Recursos Naturais (Duxbury et al., 2017). Porém, é apenas em 1987 que o conceito é definido e começa a ganhar atenção internacional através do documento “Our Common Future”, também conhecido como Brundtland Report. Neste documento, define-se desenvolvimento sustentável como aquele que alcança as necessidades humanas do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de alcançarem as suas próprias necessidades (Brundtland Report, 1987). Sustentabilidade implica assim três grandes pilares: ambiental, social e económico. É só possível atingir desenvolvimento sustentável se existir uma correspondência entre crescimento económico, consciência ambiental e a equidade social. (Brundtland Report, 1987).

O desenvolvimento sustentável implica, então, um crescimento económico interligado com um desenvolvimento social, bem como uma preocupação com a igualdade social entre gerações. As necessidades básicas de todos os seres humanos devem ser satisfeitas (e.g., alimentação, vestuário, abrigo e trabalho), e as suas aspirações por uma melhor qualidade de vida devem ter legitimidade. De notar, que o desenvolvimento sustentável só é possível se estas necessidades e aspirações forem concretizadas em todas as nações do mundo (Brundtland Report, 1987).

Aqui surge o primeiro grande problema da implementação deste conceito. Os países partem com uma grande desigualdade entre eles, e mesmo dentro de cada um deles a desigualdade entre classes é evidente e problemática. Os eventos climáticos extremos, como secas e inundações, têm aumentado consideravelmente, tendo como consequência diversos impactos físicos que condicionam as franjas mais vulneráveis da sociedade, e contribuindo para as desigualdades sociais e regionais (Pereira, 2022). É fundamental enfrentar politicamente o problema da pobreza, e simultaneamente potenciar a utilização de recursos de uma maneira sustentável. Este processo é um caminho longo e custoso que infelizmente no momento atual ainda não foi atingido.

Apesar das problemáticas associadas ao conceito de desenvolvimento sustentável, é certo que este conceito “colocou a sustentabilidade no centro do debate político global, da política e dos programas políticos nos anos precedentes” (Duxbury et al., 2017, p. 214).

1.2.3 Cultura como o 4º pilar da sustentabilidade

Apesar da dimensão cultural surgir na ECO-92, na Agenda 21 e em diversas Conferências e documentos sucessivos, foi apenas na Rio+20 (Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável) realizada em 2012, que a cultura se afirmou como o 4º pilar do desenvolvimento sustentável (Lopes, 2019, p. 221).

Nos últimos anos, o papel da cultura no desenvolvimento sustentável emerge como um tópico de investigação de grande interesse, e em alguns países começou a ser prática ter em conta o aspeto cultural no planeamento urbano e na definição de políticas públicas (e.g., Austrália e o Reino Unido). (Duxbury et al., 2012)

Numa perspetiva histórica, em 2001 o investigador australiano Jon Hawkes, escreveu o livro *The Fourth Pillar Of Sustainability: Culture’s essential role in public planning* para o Cultural Development Network (CDN), onde defende que um enquadramento cultural em paralelo com os enquadramentos social, ambiental e económico é essencial para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável e saudável. O autor defende a cultura como “uma necessidade básica - o alicerce da sociedade” e define-a como um conceito que abrange os valores e aspirações sobre os quais uma sociedade é baseada e a expressão desses valores no mundo quotidiano da sociedade (Hawkes, 2001, p. 3). Por outras palavras, a cultura influencia a identidade de uma sociedade, a sua forma de a criar, transmitir e expressar e

deve ser tomada em consideração pelos decisores políticos. “O debate de como vamos alcançar o desenvolvimento sustentável é essencialmente um debate sobre valores, e conseqüentemente um debate cultural” (Hawkes, 2001, p. 11). Este autor estabelece o modelo dos quatro pilares da sustentabilidade (Figura 4) que se caracterizam por: dinamismo cultural, relativo ao bem-estar, à criatividade, à diversidade e à inovação; equidade social, relativo à justiça, à participação, à coesão e à assistência; viabilidade económica, relativa à prosperidade material; e finalmente responsabilidade ambiental, relativa ao balanço ecológico (Hawkes, 2001).



Figura 4 Os 4 pilares da sustentabilidade
Elaboração própria a partir de (Hawkes, 2001)

A cultura assume-se assim como uma ferramenta fundamental para o paradigma do desenvolvimento sustentável, tendo o potencial de contribuir para a construção de um mundo mais justo, igualitário e sustentável (Lazar & Chihra, 2021). Hawkes (2001) defende que uma sociedade inovadora tem uma mente aberta, curiosa, compassiva e dinâmica, que respeita e abraça a diferença. Assim sendo, é capaz de cumprir todos os desafios e adaptar-se à evolução das circunstâncias. Mas só pode tornar-se assim se os seus cidadãos se sentirem à vontade para aplicar a sua imaginação criativa a novas e desafiantes situações.

1.2.4 A relação entre Arte e Sustentabilidade

Cultura refere-se não só aos valores da sociedade, mas também à forma como esses valores são desenvolvidos e expressados (Hawkes, 2001). A expressão dos valores de uma sociedade, e das suas aspirações, acontece através das suas capacidades criativas – a arte.

A arte, no seu sentido lato, pode ser entendida como uma atividade humana ligada às manifestações artísticas, de ordem estética ou comunicativa, realizadas por diversas formas e linguagens (Hawkes, 2001). Como tal, a arte tem o potencial, principalmente nesta relação entre arte e meio ambiente, de questionar ações e desencadear mudança social. A relação entre Arte e

Sustentabilidade tem sido consolidada e valorizada nos últimos anos. A arte, “nas suas mais diversas manifestações, tem emergido na procura de respostas, na exaltação de valores, servindo de palco de reflexão, de apelo à razão e aos sentimentos para procurar sentidos orientadores e caminhos alternativos” (Branquinho, 2022, p. 75)

É amplamente aceite que os cenários sobre a forma como concebemos o nosso futuro comum, só podem ser projetados combinando os esforços entre as ciências naturais, sociais e humanas. Apesar do potencial das humanidades e das artes ser menos discutido neste campo, estas áreas prometem ser muito eficazes e capazes de proporcionar perspectivas inovadoras na criação de visões alternativas para um futuro melhor:

Art, both in its making and in its viewing, opens up spaces of difference, including the different worlds we might choose to live in. At the brink, art can provide a space in which we pause to explore unpredictability, complexity, multiplicity, processuality and improvisation. Ironically, of course, we find ourselves here with no time left, but at the same time “a feeling of history happening all at once. (Drabble, 2019, p. 30).

Arte e a Cultura podem contribuir para a transformação ecológica através de duas principais formas: reduzindo a sua própria pegada ecológica e criando imaginários que impulsionem as massas a combater a crise ecológica, através do seu poder de comunicação (Paker, 2021). Apenas com a imaginação aliada ao conhecimento técnico podemos encontrar novas soluções para as problemáticas ambientais atuais. De facto, a capacidade de imaginação que a arte nos proporciona é uma ferramenta muito útil na procura de soluções para a emergência em que vivemos. Muitos artistas e agentes culturais (Paker, 2021) têm vindo a enfatizar a importância da narrativa, o poder das artes de imaginar o novo e a sua capacidade de construir diálogos que conduzam a uma mudança cultural. Para tal, têm conduzido as suas ações no sentido de criar significados, na exploração de novos valores, comunicando a crise ecológica através de formas que terão impacto nas pessoas e tentando reparar a conexão entre o ser humano e a natureza (Paker, 2021).

Nos últimos anos temos assistido a um crescimento de expressões como *arte ecológica*, *arte ambientalista* ou *arte sustentável* (Branquinho, 2022), principalmente associados a expressões artísticas que têm como objetivo sensibilizar para a problemática ambiental, e promover a relação entre o meio-ambiente e o ser-humano. No entanto as origens destas expressões remontam ao séc. XX. A relação entre artista e sociedade tornou-se relevante quando a posição do artista mudou de artesão ao serviço de instituições governantes para criador expressivo de obras originais, e mais tarde para uma voz crítica contra os abusos do nosso mundo social e ecológico (Foster & Martusewicz, 2019)

Durante a década de 1960 surgiu a *land art*, caracterizada por uma modalidade de intervenção que programaticamente responde aos desafios universais da paisagem, da terra, do planeta e do cosmos, representando a emergência da consciência ecológica (Caeiro, 2014). A *land art* propõe uma

intervenção artística no território através de uma reflexão-ação sobre o mundo, a partir de uma perspectiva ecológica. “A *land art* é então também uma articulação entre território e comunidade, sociedade e cultura, individuo criador e dispositivo metropolitano.” (Caeiro, 2014, p. 98).

A *land Art* é, entre as categorias de arte que envolvem a natureza, a mais ampla, e engloba “*Earthworks, Ecological art* e *Environmental Art*” (Spaid, 2002; p.10). Algumas diferenças entre os termos segundo Spaid (2002) são as seguintes:

Earthworks – é caracterizada principalmente por formas não naturais, permanentes, em grande escala, localizadas em espaços amplamente abertos. Trata-se de uma arte elaborada que molda a própria terra ou cria formas na terra utilizando materiais naturais como rochas ou ramos de árvores.

Environmental Art – é geralmente menos monumental e tende a utilizar a natureza como meio, com o objetivo de consciencializar o espectador sobre as forças, os processos e os fenómenos da natureza, ou de demonstrar a consciência de uma cultura indígena sobre o domínio da natureza.

Ecological art – é uma categoria artística que considera as questões de sustentabilidade, adaptabilidade, interdependência, recursos renováveis e biodiversidade.

A autora (Spaid, 2002) propõe ainda o termo *Ecovention* para descrever a implementação de estratégias que visam restaurar os recursos naturais, estabilizar os ambientes locais, valorizar o novo, alertar a comunidade para condições de conflito.

Os termos referidos acima têm em comum a afirmação da arte como instrumento de reflexão e consciencialização e que pressupõe a estimulação de um movimento de ação por parte do espectador. Esta visão da arte é frequentemente encontrada em práticas artísticas da era contemporânea, que evidenciam a importância da salvaguarda e preservação do ecossistema terrestre. Os artistas contemporâneos são coprodutores, em conjunto com os movimentos sociais, de plataformas de participação, de respostas democráticas baseadas numa transformação social mais profunda, inclusive para a justiça ambiental (Fowkes, 2019).

É importante imaginar como seria um mundo habitado de forma mais justa, e os artistas podem ser vistos como facilitadores que criam espaços para diálogo e imaginação. Precisamos da arte, como artistas e/ou recetores, para nos incentivar à ação na possibilidade de que os “fragmentos de conhecimento científico abstratos e fraturados” sobre a calamidade que o ser humano e todas as espécies enfrentam, não nos afetem o suficiente de modo a alterarmos comportamentos e políticas (Foster & Martusewicz, 2019, p.7). A informação que podemos reconhecer como factual muitas vezes não se traduzirá em mudanças de atitudes, valores e comportamentos (Maggs & Robinson, 2020). A arte pode, por exemplo, contribuir para este processo através da provocação de reflexões que incentivem a adoção de comportamentos pró-ambientais (Curtis, 2020).

Curtis, Reid e Reeve (2014) desenvolveram um estudo, ao longo de cinco anos, no qual examinaram o papel das artes na formação do comportamento ambiental através de 10 casos de

estudo, envolvendo a realização de 75 grupos focais, 142 entrevistas semiestruturadas e 709 questionários. Os resultados sugerem que a arte afeta crenças, valores e atitudes pró-ambientais; aumenta a consciência sobre as consequências de certas ações; pode ajudar a formar um autoconceito pró-ambiental; ajuda a descongelar hábitos enraizados: ajuda a formar normas sociais pró-ambientais; ajuda a construir o envolvimento da comunidade em atividades pró-ambientais e a reduzir alguns constrangimentos situacionais e barreiras físicas à adoção de comportamentos pró-ambientais (Curtis et al., 2014). Com base nestes estudos, os autores propõem um modelo para descrever como as artes podem moldar os comportamentos ambientais. Este modelo é composto por três caminhos:

1. Comunicar informação: as artes visuais e performáticas são capazes de sintetizar ideias complexas e apresentá-las para a um público menos especializado de uma forma apelativa;
2. Criar empatia em relação ao meio natural: através do seu próprio trabalho em relação com a natureza ou utilizando a natureza como um meio.
3. Estimular um desenvolvimento comunitário e económico, um reforço das capacidades comunitárias e uma alteração dos padrões de consumo: através da produção de conhecimento e na construção de soluções.

Estes três caminhos, podem ser seguidos pelos artistas singularmente ou em conjunto (Curtis et al., 2014). Por exemplo uma obra de arte pode criar empatia em relação ao meio natural ao mesmo tempo que comunica informação fundamental ao público. A arte questiona o estado da nossa percepção do fenómeno, desconstruindo a nossa percepção comum e revelando outras percepções possíveis (Knebusch, 2008).

Segundo Curtis e colegas (2014), a arte pode influenciar os valores e as crenças das comunidades, consciencializar para uma problemática, e tem o poder de criar identidade e autoconceitos, quebrar hábitos e comportamentos e influenciar o planeamento urbano sustentável (ver *Figura 5*).

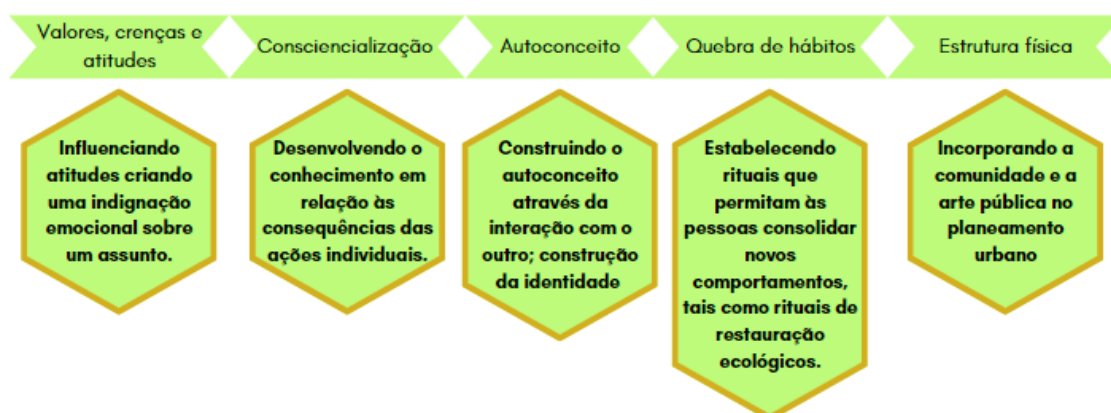


Figura 5 Papel da arte e fatores que influenciam o comportamento ambiental
 Fonte: elaboração própria a partir de Curtis et al (2014)

A identificação dos artistas contemporâneos que têm desenvolvido práticas artísticas que evidenciem a importância da preservação dos recursos naturais, que identifiquem, reflitam, e proponham soluções para a problemática ambiental, que reconheçam que o problema da sustentabilidade é um problema também de classes e de desigualdade racial e de gênero, que aspirem e promovam uma transformação individual e/ou coletiva alterando o sistema capitalista atual, seria merecedora de uma nova tese de estudo. Apesar da impossibilidade de os referir a todos, gostaria de evidenciar um projeto que tem servido como inspiração para o planejamento do projeto que apresentarei nos capítulos seguintes, por “colocar a imaginação no centro de modo a prever uma responsabilidade partilhada para a sustentabilidade ecológica” (Popov, 2019, p.82). e pela sua relação com as áreas performativas.

O projeto, “*The Uncle Vanya Project: Performance, Landscape, and Time*”, encenado por Bagryana Popov na Austrália, consiste num espetáculo site-specific contínuo, utilizando o texto “O tio Vânia” de Anton Chekhov³. A criação desenvolveu-se através de uma técnica teatral baseada no método clássico de Stanislavski mas adaptada de modo a incluir técnicas de improvisação e de performance, e tinha como objetivo criar uma experiência que despertasse para uma nova consciência do ambiente local e da responsabilidade pessoal para com ele (Foster & Martusewicz, 2019). O espetáculo consistiu numa performance site-specific e imersiva com a duração de dois dias, e foi realizado em três grandes casas abandonadas (em Avoca, Steiglitz e Eganstow). Um número limitado de espetadores era convidado a habitar os quartos da casa e a paisagem em redor e cada cena do espetáculo foi representada na hora do dia, ou da noite, indicados no texto original, criando assim uma performance duradoura e imersiva. Durante os intervalos, eram realizadas conversas com expertos locais sobre ecologia e sobre a história do local, conectando os eventos da peça com problemas reais e atuais da utilização daquela terra específica (Popov, 2019).

Este projeto posiciona-se como um exemplo de transformação das perspetivas ecológicas através da arte, como podemos comprovar pelas observações realizadas por alguns espetadores (Popov, 2019). É evidente a influência do espetáculo na identificação e conexão entre “house and land, between the lives of characters, our personal lives, and the long-term life of the environment” (Popov, 2019), bem como o aumento da consideração e empatia pelas pessoas que vivem na terra e a alteração da sua relação com o meio envolvente e com as suas próprias emoções.

A encenadora acredita que a sua própria relação com o ambiente foi transformada, alterando a sua perspetiva em relação ao ambiente e simultaneamente ao seu modo de vida (Popov, 2019):

³ O texto original foi escrito em 1896 e é uma peça de teatro que inclui as preocupações de deterioração ambiental e das alterações climáticas principalmente através da personagem do Doutor Astrov, não sendo, porém, esse o tema central da narrativa.

I have learned from being in places and listening to people. I have heard about hay co-ops packing hay tightly before exporting it. I think of wine coming from the way grapes store heat from the sun. I have begun to be aware of the complexity of questions of agriculture, the use of pesticides and the need for ever-expanding land plots. I have heard about power generators and fire bunkers needed in summer due to bushfires. I know the shape of a post-goldmine landscape. I made a garden. On my way to work, I see trees, grasslands, and wetlands around La Trobe University differently. When it rains in late summer, I think Vanya's words "all of nature will be refreshed and breathe a sigh of relief", and I sense his longing for it, parallel to my anxious longing for rain on the dry, hot land. (Popov, 2019, p. 93).

Posto isto, podemos afirmar que a arte – neste contexto específico, a arte performativa – tem não só a capacidade de impactar o público como também o artista que a cria.

É importante salientar que a escolha da equipa artística de fazer um espetáculo clássico, utilizando o ambiente em redor, convidando os espetadores a imergirem na narrativa e no espaço e criando uma experiência imersiva no público, teve provavelmente maior impacto positivo em cada indivíduo, do que apenas um espetáculo que pretendesse fazer com que o espetador se sentisse em culpa com o estado do planeta.

No momento de urgência atual, o objetivo é criar condições para alterar a nossa relação com o clima, na qual poderemos vislumbrar a ideia de que a vida pode ser vivida de outra forma, uma forma rica e significativa, e permitir a inspiração da iniciativa social e política através do florescimento de possibilidades imaginativas (Maggs & Robinson, 2020). Tal como nos explica Knebusch (2008, p. 15): "Art, in a renewed dialogue with science, might show us again why and how deeply we remain climatic beings as well as helping us to appropriate such a complex phenomenon we all call climate change". Considerando o papel da arte no desenvolvimento sustentável, olhamos agora para o modo como podemos potenciar o empreendedorismo cultural.

1.3 Empreendedorismo Cultural para o Desenvolvimento sustentável

"Resolver as grandes questões da nossa geração
exige modelos de negócio novos e ousados"

(Osterwalder & Pigneur, 2010, p.265)

1.3.1 Setores Cultural e Criativo (CCS)

Não existe uma definição universal para os Setores Cultural e Criativo, sendo que geralmente existem algumas diferenças na definição de país para País, no entanto é unânime a segmentação em vários setores ou subsetores.

Adotamos a seguinte definição:

CCS means all cultural and creative sectors whose activities are based on cultural values and/or artistic and other creative expressions, whether those activities are market- or non-market-oriented, whatever the type of structure that carries them out, and irrespective of how that structure is financed. Those activities include the development, the creation, the production, the dissemination and the preservation of goods and services which embody cultural, artistic or other creative expressions, as well as related functions such as education or management. The cultural and creative sectors include inter alia architecture, archives, libraries and museums, artistic crafts, audio-visual (including film, television, video games and multimedia), tangible and intangible cultural heritage, design, festivals, music, literature, performing arts, publishing, radio and visual arts (KEA, 2021, p. 9).

As dimensões dos CCS expandem-se ao mesmo tempo que as suas fronteiras se tornam mais difusas (Mateus, 2010). As terminologias associadas têm mudado ao longo das décadas, de forma a serem cada vez mais representativas das especificidades. A relação entre os CCS e as atividades económicas de produção, distribuição e consumo de bens estritamente relacionadas com o núcleo-duro – utilizando a organização proposta por (Mateus, 2010), as chamadas atividades culturais nucleares – deram origem ao termo Indústrias Culturais. Este termo surge a partir das formulações de Adorno e Horkheimer (1947), para evidenciar o que eles consideravam como uma conexão paradoxal entre indústria e cultura (Garnham, 2005). Os autores identificaram o problema da cultura de massas e da relação entre ideologia e capitalismo em termos quer de elite/massa, quer de distinção entre base/superestrutura traduzidas numa espécie de despojamento do valor intrínseco dos artistas e das suas obras, bem como da individualidade dos consumidores (Mateus, 2010).

No final dos anos '60 este termo é associado ao aumento do consumo de produtos culturais, e à criação de riqueza por empresas que geram emprego produzindo e vendendo cultura (Garnham, 2005). Por outras palavras, o conceito serve para associar as artes e a cultura a uma dimensão económica, e refere-se às articulações entre o CCS e as atividades económicas de produção, distribuição e consumo de bens.

Mais recentemente, verifica-se uma mudança do termo de “Indústrias culturais” para “Indústrias criativas”, um contexto político específico, o Reino Unido da era Tony Blair, marcado por um regresso a uma política de apoio cultural centrada no artista e na criação (Garnham, 2005; Mateus, 2010). Ou seja, uma política de apoio associada à oferta em vez do foco na distribuição e consumo, associado à utilização da definição “Indústrias Culturais” (Garnham, 2000; Garnham, 2005)

Segundo Colbert (2007), as indústrias criativas desempenham um papel fundamental na sociedade. Do ponto de vista da produção, têm o poder de refletir, através dos produtos artísticos produzidos, a identidade de um país, isto é os seus costumes, valores, contradições e aspirações.

Através da disseminação têm a capacidade de apresentar as realidades culturais de um país ao mundo e do ponto de vista económico constituem uma importante força económica, através da criação de empregos e da sua contribuição para o Produto Nacional Bruto (PNB) do país (Colbert, 2007).

Desde a década de '80, tem havido uma transformação na perceção do papel da cultura nos setores económico e social. A importância da conexão entre a cultura e o desenvolvimento está a receber um maior reconhecimento, e a cultura é vista cada vez mais como ambos, um meio para o desenvolvimento – ou seja, como um dos setores que contribui para o progresso económico – e uma consequência do desenvolvimento – pelo seu contributo social. A cultura pode por um lado gerar receitas através do turismo, do artesanato etc. e contribuir para o desenvolvimento sustentável de uma região e de um país, e por outro lado influenciar o comportamento das pessoas e contribuir para o processo do desenvolvimento económico e social, e bem-estar da sociedade (World Commission on Culture and Development, 1995).

O desenvolvimento da economia criativa e dos CCS acompanha, portanto, novas definições teóricas e novas aplicações dos paradigmas de produção e participação cultural (Foà, 2022).

1.3.2 A Economia criativa para o Desenvolvimento sustentável

As Indústrias Culturais e Criativas (CCI) impulsionam e incentivam a inovação noutros setores, contribuindo para o desenvolvimento social e económico das sociedades (Streimikiene & Kacerauskas, 2020). As CCI têm um papel determinante na criação de um senso comum de identidade cultural e de valores culturais e fortalecem a coesão social e o sentimento de pertença (Streimikiene & Kacerauskas, 2020). A criatividade propicia o desenvolvimento social inclusivo e encoraja as pessoas a assumirem responsabilidade pelo seu próprio progresso para além de promoverem a inovação que é fundamental para o desenvolvimento sustentável (Brocchi, 2008; Soini & Dessein, 2016, citados em Streimikiene & Kacerauskas, 2020;).

Um vasto número de autores (e.g., Fazlagic & Skikiewicz, 2019; Florida, 2002, 2003; Howkins, 2001; Nalkamura, 2018) e organizações (e.g., Unesco, 2018) têm destacado as CCI como líderes na vanguarda do desenvolvimento sustentável (Streimikiene & Kacerauskas, 2020). . As CCI continuam a fortalecer-se como um dos principais tópicos na investigação sobre a economia criativa e o desenvolvimento económico local (Potts, 2016; Vecco & Lazzeretti, 2018), sendo considerada a par com os conceitos de cidades criativas e classe criativa, um dos pilares da economia criativa (KEA, 2000; UNCTAD 2018; Vecco & Lazzeretti, 2018).

O conceito de economia criativa foi popularizado em 2001 graças ao trabalho de Howkins (2001), que estudou 15 indústrias diferentes no campo das artes, investigação e tecnologia. Nesta definição, a economia criativa consiste num sistema onde a geração de valor está relacionada com recursos criativos, e onde a criatividade individual é a principal fonte de valor (Vescco & Lazzeretti, 2018).

Howkins (2001) trata a economia criativa como uma economia baseada em ideias inovadoras, apesar desta não se basear na exploração de recursos limitados e tradicionais (Streimikiene & Kacerauskas, 2020).

Vários autores defendem que a sustentabilidade económica está estreitamente relacionada com as CCI (Hollands, 2008; Kirchberg & Kagan, 2013; Rodrigues & Franco, 2019) e que o desenvolvimento urbano necessita de ecossistemas ecológicos que demandem soluções criativas e inovadoras (Martin-Brelot et al., 2010; Streimikiene & Kacerauskas, 2020). O modelo económico atual não parece ser adequado para a regeneração necessária perante a problemática ambiental que enfrentamos (Wahl, 2016). A transformação ecológica apela para a atenção dos limites do planeta, em vez de um crescimento ilimitado do consumo baseado nas necessidades ao contrário do consumo excessivo, e a participação cívica e a solidariedade baseada na colaboração, em prol de mecanismos de decisão de *top-down* (Paker, 2021). Reconhecendo estes desafios, o próprio conceito de economia tem vindo a desenvolver-se com vista à “inclusão de várias denominações: social, circular, regenerativa, de partilha e etc.” (Norton de Matos, 2022, p. 161). É de destacar que 2021 foi considerado, pelas Nações Unidas, o ano internacional da economia criativa para o desenvolvimento sustentável, esta distinção consolidou a o conceito de economia criativa (Pratt, 2021).

Verifica-se assim uma valorização crescente das CCI nas políticas governamentais destinadas a aumentar os benefícios públicos, sendo de grande relevância a compreensão da relação entre criatividade e desenvolvimento sustentável (Streimikiene & Kacerauskas, 2020), por exemplo, através do empreendedorismo cultural.

1.3.3 Empreendedorismo Cultural

O conceito de Empreendedorismo Cultural foi introduzido por Paul Dimaggio em 1982 num artigo sobre os criadores do Boston Museum of Fine Arts e da Boston Symphony Orchestra (Albinsson, 2017). Dimaggio sugere o termo como uma “função dos capitalistas culturais” (p. 47), que inicialmente identificam uma oportunidade no setor cultural e depois assumem o risco de desenvolver e disseminar a sua visão de modo a produzir algo com valor cultural (Dacin et al., 2010).

Dobрева e Ivanov (2020) sugerem que o Empreendedorismo Cultural pode ser definido pela atividade específica de criar entidades culturais e de colocar no mercado produtos e serviços criativos que contêm valor cultural, mas também que têm a capacidade de gerar receitas.

Albinsson (2017), por sua vez, procurou identificar as várias utilizações do conceito de empreendedorismo cultural na literatura científica, concluindo que existem essencialmente duas utilizações dominantes:

1. The anthropologist’s and institutional economist’s use: indicates the dynamic development of intangible cultural features such as symbols, myths, languages, beliefs,

values, norms, rituals, and attitudes in and between societal activities. i.e. culture as the fabric encompassing of such cultural features. Culture is then perceived as something permeating all societal activities and all economic sectors. (p. 384)

2. The arts development use: indicates the dynamic development of cultural services, tangible goods, and individual or collective career promotion. Culture is here perceived as a sector in the economy. This kind of cultural entrepreneurship can be targeted on societal change through the promotion of cultural objects and subjects. (...). Principally, it can be applied for production processes in the market for commercially viable artistic goods, governmental supply of cultural services, and the enterprises acting in the void that might occur between them. (p. 385).

O empreendedor cultural tenta estabelecer novas normas e valores através da difusão/elucidação cultural. O contexto pode ser com ou sem fins lucrativos (Albinsson, 2017). Por muito tempo a palavra “empreendedor” esteve associada a alguém que tinha como foco o lucro financeiro, porém, atualmente pode ser alguém que tenha como objetivo uma mudança social (Albinsson, 2017).

O presente trabalho de projeto enquadra o seu objeto na segunda definição proposta por Albinsson (2017), pelo que consideramos empreendedorismo cultural como: direcionado para a mudança social através da promoção de bens e temas culturais e orientado para melhores condições de trabalho para os agentes culturais. Arte e cultura são utilizadas como ferramenta para a mudança social sobre temas não artísticos (neste caso o ambiente), prevendo-se a produção de produtos artísticos e culturais que tenham interesse para a sociedade, para as entidades governamentais e/ou para o setor privado.

Estudos anteriores (Barringer & Ireland, 2016; Boddy, 2020) apontam para a existência de três motivos que, individualmente ou em combinação, encorajam os empreendedores: 1) independência – necessidade de autorrealização e autoestima, vontade de realizar um trabalho numa escala e com a qualidade que acham que são capazes de atingir; 2) seguir uma ideia – visionários que decidem correr o risco para seguir uma ideia que consideram que consideram urgentes; 3) gerar dinheiro – esta motivação é essencial em alguns setores e apesar de ser secundária em relação aos outros dois pontos, é necessária e compensadora (Barringer & Ireland, 2016 citado em Boddy, 2020).

Os mesmos autores (em Boddy, 2020) identificam três tarefas em que as pessoas se empenham de forma a se tornarem empreendedores:

- reconhecer oportunidades: normalmente associado a indivíduos com experiência prévia na área a desenvolver; com a habilidade de notar coisas sem a necessidade de se envolver em pesquisas intencionais; capacidade de construir uma rede de contactos sociais e profissionais; e criatividade, isto é, capacidade de gerar uma nova ideia com a informação recolhida.

- Angariar fundos: capacidade de angariar o capital para investimento, de modo a garantir a capacidade de sustentação da empresa/negocio até que este obtenha o seu próprio rendimento.
- Construir equipa: construir uma equipa de suporte tanto na fase inicial, como também à medida que a entidade cresce e necessita de mais recursos humanos.

Estas três tarefas, ou fases do processo, aplicam-se igualmente na criação de organizações sem fins lucrativos, como é o caso do projeto em estudo.

1.3.4 Planeamento estratégico e gestão

As organizações sem fins lucrativos que querem resistir, prosperar e fazer um trabalho de qualidade e com relevância, devem ter um papel ativo no desenvolvimento de respostas aos desafios que o mundo enfrenta (Bryson, 2017). Porém, muitas vezes, estas organizações apresentam grandes dificuldades e incertezas nos seus modelos de financiamento e de gestão, o que dificultam a sua ação e reforça a necessidade de realizar um planeamento estratégico a longo prazo.

Um plano estratégico consiste em definir a direção geral das atividades da organização de forma ampla e abrangente (Boddy, 2020). Através do planeamento estratégico é possível desenvolver estratégias que permitam lidar com as circunstâncias e assegurar a resiliência e sustentabilidade das próprias organizações. Tal como nos explica Bryson (2017): “Strategic planning at its best makes extensive use of analysis and synthesis in deliberative settings to help leaders and managers successfully address the major challenges that their organization” (p. 2). O planeamento estratégico pode ser assim pensado como uma "forma de saber" destinada a ajudar os líderes e gestores a decidir o que fazer, como e porquê (Bryson, 2017).

Segundo Boddy (2020), existem cinco elementos genéricos no processo de planeamento:

- Definição de objetivos e critérios de sucesso— pensar e definir objetivos, recursos e a finalidade do projeto;
- Organização – atribuição de pessoas e recursos a tarefas;
- Atuação e liderança - agir para implementar o plano, produzir os resultados;
- Controlo – monitorizar o progresso em relação ao plano, e fazer os ajustes necessários;
- Recolha de informação – recolha de informações sobre as atividades, os processos e os contextos da organização.

De notar que os primeiros quatro elementos estão conectados através do processo de recolha de informação (Boddy, 2020). Assim sendo, qualquer plano depende deste quinto elemento, que pode ser implementado a partir de diversos métodos e sintetizado através da análise efetuada ao ambiente interno e externo da Associação, normalmente através de uma análise SWOT.

Outra componente fundamental no processo de planeamento é a criatividade e a inovação. O processo de inovação mostra que para uma organização atingir os outputs desejados, referentes a produtos e/ou métodos de trabalho inovadores, depende de ter os inputs (indivíduos, grupos e organizações criativas) apropriados e da sua capacidade de os transformar adequadamente.

Do ponto de vista da gestão, a criatividade é a capacidade de conjugar ideias de modo a produzir algo novo e útil. De consequência, o processo de inovação surge como a implementação desse algo novo e útil, ou seja, da capacidade de acrescentar valor, incorporando soluções criativas em produtos e/ou implementando mudanças nos processos organizacionais (Boddy, 2020).

A gestão pretende estimular, através da criação de contextos de trabalho, os indivíduos e/ou grupos criativos de uma organização para que possam gerar ideias e que estas possam ser transformadas em bens e serviços lucrativos (Boddy, 2020), em diversas ocasiões é estimulada a prática do Design Thinking. O Design Thinking surge como uma abordagem “human-centred”, que coloca a observação e descoberta das necessidades humanas no centro do processo de inovação (Gruber et al., 2015, citado em Boddy, 2020) e utiliza frequentemente a ferramenta *Business Model Canva* (BMC) (Foà, 2019).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), o conceito de modelo de negócio “descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor” (p. 14). Os autores propõem o instrumento BMC, uma vez que permite descrever e manipular facilmente modelos de negócio para criar estratégias alternativas. O BMC é descrito por 9 blocos que “mostram a lógica de como uma empresa tem intenções de ganhar dinheiro” (2010; p.15), e que correspondem a quatro principais áreas de um negócio, nomeadamente: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Por sua vez, o processo de design do modelo de negócio é constituído por cinco fases: mobilizar, compreender, fazer o design, implementar e gerir (Osterwalder & Pigneur, 2010).

A aplicação do BMC não está de maneira nenhuma limitada a empresas com a finalidade de gerar lucro (Osterwalder & Pigneur, 2010), mas pode e deve ser aplicada a organizações sem fins lucrativos. Os autores identificam duas categorias de modelos de negócio que possuem uma visão para além do lucro, são eles os modelos financiados por terceiros e os modelos de tripla linha de lucros. Os modelos de negócio de tripla linha de lucros são os que têm em conta os custos ambientais, sociais e financeiros de uma organização, e procuram minimizar os impactos negativos, sociais e ambientais, e maximizar os positivos (Osterwalder & Pigneur, 2010; Boddy, 2020) Neste caso, é sugerido por Osterwalder e Pigneur (2010), a introdução de dois novos blocos no BMC, relativos aos custos e aos benefícios sociais e ambientais de um modelo de negócio. Esta alteração foi adotada por nós nos projetos da AMU que descreveremos no seguinte capítulo.

1.3.5 Tipos de fontes de financiamento

O projeto apresentado nesta dissertação é relacionado com uma entidade do terceiro setor sem fins lucrativos, o que implica algumas especificidades relativas aos meios de financiamento dos projetos.

A relevância dos CCS para a economia, a internacionalização, a criação de emprego e a produção de inovação, é ainda pouco considerada pelas entidades públicas e privadas, o que leva a que uma grande parte das CCI sejam altamente dependentes do Estado e por sua vez tenham muitas dificuldades de consolidação (AMAL, 2020).

Algumas características distintivas das CCI que importa aqui salientar são: serem maioritariamente compostas por indivíduos ou micro, pequenas e medias empresas (PME) que trabalham em cadeias de fornecimento complexas, que combinam atividade comerciais com atividades pré-comerciais e que dependem, em grande parte, de redes informais por onde fluem as ideias criativas; abordagem centrada em nichos de negócio altamente especializados, que criam valor pela conjugação de inovação tecnológica e criatividade no desenho de novos produtos culturais; constituição de ativos muitas vezes invisíveis e voláteis, cujo talento, reputação, marca e grande parte da infraestrutura crítica a estes negócios é exterior às empresas; um perfil de atividade pouco reconhecido pela banca, investidores e governo, sendo por vezes desvalorizado em detrimento de outras consideradas “mais rentáveis” (AMAL, 2020, pp. 1-2)

Historicamente as organizações relacionadas com a cultura, e principalmente sem fins lucrativos, estão mais dependentes de subsídios públicos, no entanto devido à limitação dos recursos públicos e ao aumento da competição para os obter, as organizações dos CCS procuram novas formas de se financiarem (Lazzaro, 2018). As organizações sem fins lucrativos podem obter financiamentos através de diversos meios. Na *Figura 6* apresenta-se um resumo das principais fontes atuais:

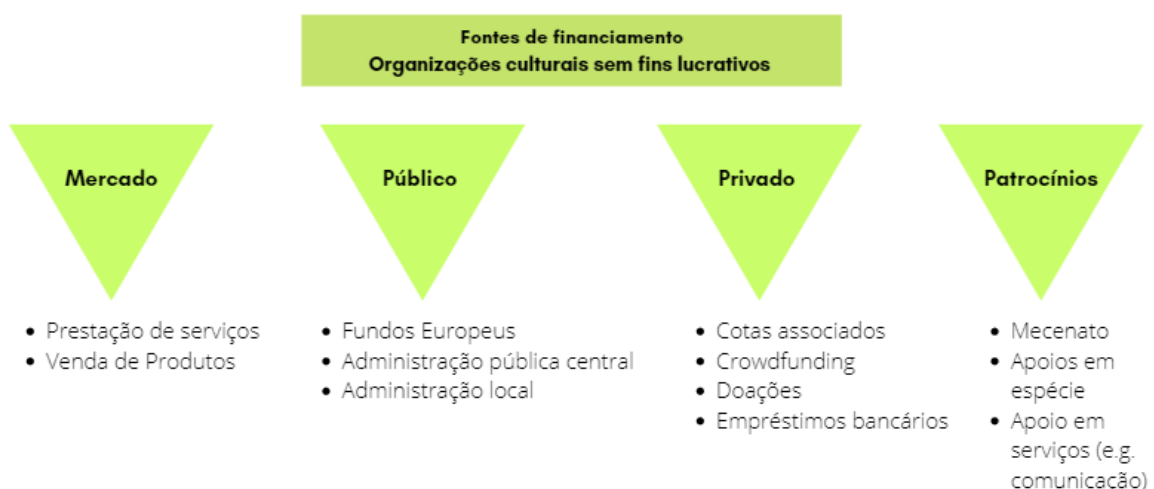


Figura 6 Fontes de financiamento das organizações sem fins lucrativos
Fonte: Elaboração própria a partir de AMAL, 2020; Foster et.al, 2003; Piccolo e Hodge, 2005

As vendas e prestações de serviços, constituem a forma de financiamento mais relevante e significativa da cultura, património e indústrias culturais e criativas (AMAL, 2020). A capacidade de gerar as suas próprias receitas fazem com que a entidade seja menos dependente das fontes de financiamento tradicionais (fundos e apoios públicos) libertando-as das exigências específicas dos regulamentos de atribuição de fundos, porém tem sido argumentado que a atividade comercial compromete a independência e a integridade estratégica da entidade (Hodge & Piccolo, 2005).

Em 2019, segundo as Estatísticas da Cultura, em Portugal no Setor empresarial existiam 65.514 empresas no sector cultural e criativo (mais 4,5% relativamente ao ano anterior) e o volume de negócios totalizou 6,9 mil milhões de euros (+6,1%) (INE, 2021, p. 11).

O financiamento governamental é normalmente identificado como a principal fonte de receitas para uma organização sem fins lucrativos. Em contrapartida, estes apoios muitas vezes estão associados a exigências burocráticas, o que no caso de organizações que recebem grande parte do seu financiamento de fontes governamentais as pode levar a serem apanhadas na “armadilha de subsídios” (Hodge & Piccolo, 2005; p. 174). Esta situação está relacionada com o facto das organizações se estruturarem de forma a conseguir responder às exigências dos financiamentos públicos (Hodge & Piccolo, 2005).

A Secretaria de Estado da Cultura – DGArtes - desempenha, naturalmente, um papel fundamental no financiamento das artes e da cultura em Portugal, seja pelo volume dos recursos financeiros pelos quais é responsável, seja pela responsabilidade que exerce na definição da estratégia e prioridades da política pública e na subsequente orientação sobre os instrumentos de financiamento e inerente influência sobre as decisões e comportamentos dos agentes artísticos e culturais (GEPAC, 2014). Os municípios também têm um papel importante no financiamento das entidades culturais. Segundo o Inquérito ao Financiamento Público das Atividades Culturais, Criativas e Desportivas, em 2020 as Câmaras Municipais afetaram 470,5 milhões de euros às atividades culturais e criativas (menos 9,3% em relação ao ano anterior). As despesas em Atividades culturais e criativas das Câmaras Municipais representaram 5,3% (5,9% em 2019) do total das despesas dos municípios, tendo a despesa média por habitante a nível nacional atingido 45,7 euros (50,5 euros em 2019) (INE, 2020, p. 14).

Por outro lado, o financiamento privado surge sob a forma de contribuições privadas, que podem ser doações individuais, financiamento colaborativo, doações de empresas ou subvenções de fundações. Estes instrumentos de financiamento privado podem ser agrupados em duas tipologias (AMAL, 2020): apoio financeiro a artistas ou a atividades culturais e artísticas realizadas por terceiros (subsídios, prémios, bolsas e mecenato); projetos e iniciativas próprias, permanentes e pontuais – que representam cerca de 80% dos investimentos financiados com recursos privados.

Em relação a estratégias de autofinanciamento, destacamos o crowdfunding, uma ferramenta que possibilita a criação de uma rede de pessoas que se interessem pelo projeto:

‘crowdfunding’ é um “termo guarda-chuva que designa mecanismos de financiamento colaborativo online” sempre mais difundidos e especializados que acompanham a contínua evolução de um sistema assente em “chamadas abertas ao público, publicadas e promovidas através da Internet com o suporte do social media” que visam recolher fundos para projetos específicos (lucrativos ou não) de diferentes setores de atividades (C.E., 2014, p.3 citado em Foà, 2022, p. 2)

O crowdfunding é assim um instrumento muito útil em fases iniciais de um projeto já que facilitam uma base económica para o arranque, ou para projetos específicos que necessitem de financiamento não previsto. A evolução desta ferramenta de financiamento é demonstrativa de “uma especialização dos modelos de recolha fundos, o crescimento dos mercados, assim como a integração de novos serviços e o afunilamento das atividades realizadas por e para agentes de setores específicos” (Foà, 2022, p. 5).

Uma fonte de financiamento clássica, é o mecenato cultural, que tem as suas origens no Renascimento, e que está associado ao “apoio genuíno concedido pelo valor que o mecenas atribui à entidade, à pessoa ou à obra beneficiária” (We Consultans, 2014, p. 101). Esta prática tem vindo a decrescer acentuadamente nos anos, observando-se uma diminuição de 60% entre 2010 (2,96 milhões de euros) e 2013 (1,19 milhões de euros) (We Consultans, 2014). Porém existem uma série de regalias fiscais associadas, que podem incentivar os mecenas a retomarem esta prática. O conhecimento destas regalias, pode ser uma ótima ferramenta para os empreendedores conseguirem recomendar o financiamento na sua organização.⁴

Do ponto de vista da gestão, os projetos financiados através destas fontes de financiamento são considerados modelos empresariais *financiados por terceiros*, que se refere ao tipo de modelo empresarial em que o consumidor do produto e/ou serviço não é quem paga por ele. “Os produtos e serviços são pagos por terceiros, que podem ser doadores ou o setor público. Os terceiros pagam à organização para que esta cumpra a sua missão, a qual pode ser de natureza social, ecológica ou de serviço público.” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 264). Em Portugal a aplicabilidade do estatuto do Mecenato depende de um conjunto de critérios que implicam aprovação do executivo central e da câmara municipal onde os projetos/organizações estão sediados (Foá, 2022).

Na perspetiva de consolidação de uma organização sem fins lucrativos, é fundamental uma flexibilidade em relação aos meios de financiamento e um modelo de gestão que promova a estabilidade financeira da organização e que não crie dependência de um recurso económico, seja ele

⁴ “A ‘Lei do Mecenato Cultural’ é regulada, legislativamente, pelo estatuto dos benefícios fiscais (capítulo X), aprovado pelo decreto-lei n.º 215/89, de 1 de julho, na redação dada pelo decreto-lei n.º 108/2008, de 26 de junho (artigos 61º a 66º)

público ou privado. Tal como sugerido ao longo desta seção, o financiamento é um aspeto crucial no planeamento estratégico de qualquer organização.

1.3.6 Políticas para o empreendedorismo cultural sustentável

Como vimos no capítulo anterior, a cultura é um pilar do desenvolvimento sustentável e as artes podem ter um papel fundamental no desenvolvimento de comportamentos pró-ambientais. O empreendedorismo cultural, direcionado para a mudança social, tenta estabelecer novas normas e valores através da difusão/elucidação cultural. Posto isto, identificamos as seguintes políticas europeias e nacionais que favorecem o empreendedorismo cultural para o desenvolvimento sustentável.

1.3.6.1 Marcos políticos a nível europeu

- Agenda 21 for Culture: Actions - Commitments on the role of culture in sustainable cities. Realizou-se em Bilbao a primeira Cimeira da Cultura da Organização Internacional – United Cities and Local Governments (UGLG). A Cimeira tinha como objetivos: destacar a relação de interdependência entre cidadania, cultura e desenvolvimento sustentável; proporcionar um modelo internacional apoiado por compromissos e ações realizáveis e mensuráveis; complementar a Agenda 21 para a cultura adotada em 2004, tornando-a mais eficaz; potenciar o papel das cidades e dos governos como responsáveis no desenvolvimento e implementação de políticas com, e para, os cidadãos; contribuir para a defesa e importância do papel essencial da cultura na Agenda das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável pós-2015.

O documento pretendia ser prático e fácil de implementar pelos governos locais e que abrangesse o conhecimento sobre a relação entre cidadania, cultura e desenvolvimento sustentável.

- New European Bahaus - 2020

O New European Bahaus (NEB) é um projeto ambiental, económico e cultural que tem como objetivo estimular os europeus a concretizar o Pacto Ecológico Europeu propondo que imaginem em conjunto um “futuro sustentável, inclusivo e que seja belo para os nossos olhos, mentes e almas” (European Comission, 2021).

Pretende ser um projeto transdisciplinar que interliga a ciência, tecnologia, arte e cultura e promove a co-criação e insiste na participação ativa dos movimentos cidadãos.

Os três valores que definem a NEB são a sustentabilidade, a estética e a inclusão. É uma plataforma de experimentação e ligação entre cidadãos, especialistas, empresas e entidades e proporciona acesso a financiamentos europeus para projetos que partilhem os mesmos valores: estéticos, sustentáveis e inclusivos.

- Prioridades para o plano de trabalho para a Cultural 2023-2026

No passado mês de julho, de 2022, os membros do Culture Action Europe (CAE)⁵ em conjunto com os membros dos Estados na UE realizaram um encontro, em Bruxelas, onde definiram as “Priorities for the Work Plan for Culture 2023-2026”.

O documento sugere que para além das iniciativas da New European Bauhaus – que apresentam a cultura como motor do desenvolvimento sustentável e da justiça social – e na conexão com outras campanhas globais tais como a #Culture2030 Goal, campanha que pretende, desde 2013, que a cultura seja incluída na Agenda2030⁶, e sejam implementadas as seguintes ações (CAE, 2022):

- Introduzir uma mudança na narrativa, falando não apenas em uma transição verde, mas também de como o setor cultural é definido dentro dela, definindo uma linha temporal e aspetos a priorizar;
- Integrar, e salientar a Cultura na sustentabilidade envolvendo outros ministérios na discussão;
- Pressionar para que a cultura tenha um Objetivo de Desenvolvimento Sustentável dedicado e seja representada como o quarto pilar da sustentabilidade;
- Identificar as oportunidades financeiras disponíveis para a cultura na transição verde.

1.3.6.2 Arte e Sustentabilidade nas políticas de financiamento nacionais

No mais recente decreto de lei Decreto-Lei n.º 47/2021 de 11 junho que altera regime de atribuição de apoios financeiros do Estado às artes visuais e performativas, podemos ler que o XXII Governo está comprometido em “promover políticas de sustentabilidade, investimento, inovação, igualdade de género e maior representação e participação étnico-raciais, preservação ambiental e mitigação dos efeitos das alterações climáticas, e inclusão e coesão sociais e territoriais, pelo que, para o concretizar, deve, nomeadamente, organizar, tornar estruturado e sustentável o investimento do Estado para o desenvolvimento das artes (Decreto-lei nº47/2021, Presidência do Conselho de Ministros).

A DGArtes – Direção Geral das Artes – em consequência do decreto de lei acima citado, e em conjunto com o Centro de Informação Europa Criativa, criou uma página onde disponibiliza o acesso a um conjunto de recursos, ferramentas e informações relacionadas com a sustentabilidade ambiental.⁷

Dessa lista destacamos os projetos Julie’s Bicycle e Theatre Green Book, ambos criados no Reino Unido, que contêm ferramentas para a implementação de práticas sustentáveis no CCS.

Em 2021, a Dgartes criou também um programa de apoio financeiro às artes em parceria Arte e Ambiente com o objetivo de “apoiar a implementação de projetos que fomentem a sustentabilidade

⁵ Culture Action Europe (CAE) é uma rede europeia de organizações culturais e indivíduos dedicados a promover a cultura como condição necessária para o desenvolvimento sustentável tanto à escala local como europeia.

⁶ Para mais informações sobre esta campanha, consultar: <https://culture2030goal.net/>

⁷ <https://www.dgartes.gov.pt/pt/destaque/4948>

ambiental através das artes para uma transição climática justa e equitativa” – o programa teve uma dotação financeira de 350.000€ e foram apoiados 18 projetos

2. Abordagem metodológica

Reconhecendo a importância de ter um plano estratégico e de gestão bem elaborado, desenvolvemos um projeto de empreendedorismo cultural utilizando algumas metodologias de investigação-ação participativa (PAR) (Kindon S. et al., 2007), em simultâneo com ferramentas de gestão estratégica e organizacional (Boddy, 2010, Cerezuela, 2014 e Bryson, 2017). Este trabalho procura assim responder à seguinte questão principal: como criar, desenvolver e consolidar, no espaço urbano de Lisboa, uma entidade que tenha como alicerces a sustentabilidade as práticas artísticas (criação e programação) e a participação ativa da comunidade?

Para além disso, procuramos compreender e contribuir para o debate acerca de questões abertas como:

- Qual o papel da arte na definição de novas perspetivas sobre as alterações climáticas, e como pode contribuir significativamente para a promoção de estilos de vida sustentáveis no espaço urbano?
- Como abordar o desenvolvimento sustentável nos Setores Cultural e Criativo e quais as tendências na definição de políticas culturais?

Um dos objetivos específicos do trabalho visa responder à questão secundária:

- Qual foi o caminho percorrido pela AMU até ao momento, e que passos deve seguir para a sua consolidação e evolução?

Partindo do pressuposto de que “there is no such thing as apolitical and/or neutral research” (Morel, 2009; citado em Milan 2014; p. 447), pretendia-se desenvolver um projeto que fosse útil e relevante para o contexto urbano no qual estamos inseridos e para a prossecução da carreira da investigadora. Para tal, o foco deste trabalho é na Associação Mergulho Urbano – Ambiente e Arte (AMU), da qual a autora do presente trabalho é sócia-fundadora e atual presidente da direção.

Por um lado, um objetivo é fortalecer o propósito e a visão da AMU enquanto entidade ativa no terreno. Por outro lado, gostaríamos que este trabalho servisse também como um registo académico de um percurso real de empreendedorismo cultural e ambiental sem fins lucrativos, que possa inspirar futuros colegas a utilizar as suas competências criativas para terem um papel ativo na transformação da comunidade e do espaço urbano num espaço resiliente tanto a nível social como de recursos naturais.

A linha que separou a investigação com a gestão organizacional da AMU ao longo destes dois anos é muito ténue. De facto, este trabalho envolveu uma investigação aplicada, no terreno, e pressupôs um compromisso com um conjunto de valores que a pesquisa tradicional não requer ou consegue abranger (Manzo & Brightbill, 2007). Especificamente, as metodologias de investigação-ação implicam

um trabalho colaborativo entre investigadores e participantes, que juntos procuram analisar uma situação problemática ou implementar uma ação com o intuito de a alterar (Coghlan & Brydon-Miller, 2014). Projetos de investigação-ação frequentemente exigem a utilização de abordagens inovadoras capazes de se adaptar ao contexto e ao objeto específico de análise e que valorizem “tanto os processos de investigação como os produtos, de modo que o seu "sucesso" repouse não só na qualidade da informação gerada, mas também num grau de desenvolvimento das competências, conhecimentos e capacidades dos participantes através da experiência de investigação” (Kindon et al, 2007, 13).

Para além de uma participação ativa na AMU, este projeto partiu de um enquadramento teórico sobre os conceitos “problemática ambiental”, “arte e sustentabilidade” e “empreendedorismo cultural para o desenvolvimento sustentável”. Estes conceitos, discutidos no capítulo 1, não só permitem enquadrar a Missão e a Visão da AMU como também ajudam a projetar os passos seguintes baseados no conhecimento concreto sobre as áreas onde queremos intervir.

A estratégia metodológica passou por duas fases distintas. Na primeira fase, que corresponde à retrospectiva e análise da AMU, recorreremos à observação direta participativa, estando presentes em todas as fases de decisão e implementação de projetos da Associação desde a sua fundação, e à análise da documentação oficial da Associação (estatutos e relatórios de contas). Aplicámos o instrumento Business Model Canvas (BMC) como metodologia de apresentação e análise dos modelos de negócio utilizados nos quatro principais projetos da Associação.

Procedemos à criação de fontes primárias de dados através da realização de entrevistas estruturadas com informantes privilegiados, com o intuito de verificação e controlo, de forma a assegurar que a informação recolhida através dos métodos anteriores não fora enviesada pela participação ativa da autora, e para complementar as observações recolhidas (modelo de entrevista no Anexo 1). As entrevistas servem também como modelo de recolha de informação para a análise do ambiente interno, que corresponde ao processo de analisar os pontos fortes e fracos de uma empresa e/ou organização.

A primeira abordagem aos informantes foi efetuada através do grupo de WhatsApp pré-existente, no qual a entrevistadora explicou os objetivos das entrevistas e informou que seria enviado um e-mail com mais informações, garantindo espaço para esclarecimentos e apoio à preparação e realização da entrevista. A comunicação entre a entrevistadora e os entrevistados passou por essa rede social e por trocas de email pessoais. O guião foi enviado por email e é constituído por nove perguntas estruturadas de forma sequencial, mas que podiam ser respondidas alternadamente pelos informantes. Foi solicitado que as respostas fossem devolvidas em formato vídeo, mas deixando aos entrevistados a possibilidade de responder por escrito, se sentissem mais confortável. O recurso à não simultaneidade e ao suporte vídeo possibilitaram os entrevistados a refletir e preparar as suas

respostas assim como garantir a proximidade e manutenção de relações paritárias entre colegas, podendo ser realizadas num tempo e espaço de maior conforto para o entrevistado. Foi enviado um consentimento informado a cada informante (Anexo 2). As entrevistas foram realizadas entre 22 de outubro e 31 de outubro de 2022. Foram recebidas 7 respostas no total - dos 10 convites enviados - das quais 4 em formato vídeo e 3 em formato escrito. O Anexo 6 sumariza a amostra, e o formato escolhido por cada um dos informantes. A duração média das entrevistas em formato vídeo foi de 10,5 minutos.

O modelo de transcrição utilizado foi a fichagem (Anexo 3), que tem como objetivo a preparação e realização de análise de conteúdo. Recorremos à citação direta, mantendo o discurso fiel ao registo oral. Durante a análise recorreu-se em duas ocasiões à ferramenta TagCrowd⁸ (Cidell, 2010) de modo a visualizar as palavras mais frequentes na definição da missão da AMU pelos informantes e nas expectativas relacionadas com o possível espaço físico.

Para finalizar, elaborámos um Diagnóstico que serve como avaliação dos resultados da análise efetuada nesta fase, utilizando a ferramenta de análise SOAR (sigla em inglês - Strengths, Opportunities, Aspirations and Results) com vista ao desenvolvimento da organização (Cole, 2017).

Na segunda fase da investigação, definimos o plano estratégico para o futuro da organização. Partimos da apresentação das premissas, finalidades do projeto e justificação, fizemos uma análise do espaço e do território e utilizámos a análise SWOT (sigla em inglês - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), de modo a combinar a análise interna das forças e fraquezas da organização com a análise externa das oportunidades e ameaças (Boddy, 2020). A análise do território tem como fontes: dados estatísticos do Instituto Nacional de Estatística (INE), o relatório *II Diagnóstico Social 2015-2016 de Lisboa*, e uma entrevista estrutura a um representante da Junta de Freguesia da Penha de França (JFPF) realizada em maio de 2021 (Anexo 4).

Com as informações recolhidas nas fases anteriores desenvolvemos um plano estratégico para a criação da Sede da Mergulho Urbano – Centro ambiental e artístico, porque “Any plan depends on information.” (Boddy, 2020:175).

Do ponto de vista prático foram realizadas duas reuniões com o executivo da Junta de Freguesia da Penha de França. Na primeira foi apresentado o trabalho anterior da associação, a sua missão e visão e partilhada a vontade de enraizar-se num espaço específico para trabalhar com uma comunidade particular ao longo do tempo e onde fosse possível desenvolver práticas agrícolas e artísticas sustentáveis. Na segunda reunião realizou-se um passeio pela freguesia, em conjunto com o representante da JFPF, na procura de identificar possíveis espaços para a realização do projeto. Desta

⁸ O website TagCrowd.com, foi criado por Daniel Steinbock da Stanford University. Para saber mais sobre esta ferramenta e formas de utilização recomendamos a leitura de Cidell (2010).

relação nasceu a proposta de realização do Evento Mergulho no Forte, como primeira etapa do enraizamento da AMU na freguesia. Após identificado o possível espaço (caracterizado no capítulo 4 do presente trabalho) foi estabelecido o contacto com a Direção Municipal de Gestão Patrimonial (DMGP) da Câmara Municipal de Lisboa (CML) através da troca de emails pessoais e chamadas telefónicas e realizadas três visitas ao possível espaço. A terceira visita foi acompanhada pelo arquiteto Omar Sala, com o qual realizámos um levantamento das características do espaço e fizemos um registo fotográfico. Posteriormente realizámos a projeção do espaço exterior.

Por fim, focámos na implementação da primeira parte do plano estratégico, apresentando as suas finalidades e objetivos, e utilizando o BMC como ferramenta de projeção. No capítulo seguinte, desenvolvemos em pormenor as componentes do modelo de gestão relevantes para a fase seguinte de implementação do projeto, nomeadamente os segmentos de clientes, as propostas de valor, as atividades-chave, as parcerias-chave e a previsão orçamental.

3. Associação Mergulho Urbano – Ambiente e Arte: uma retrospectiva e análise

3.1 Análise Interna

Neste capítulo, apresentaremos a AMU e efetuaremos a análise interna da organização, que segundo Cerezuela (2004), consiste num: “estudio detallado del estado actual de la institución y del equipo que está previsto que gestione el proyecto. (...) en concreto nos interessa saber la capacidade, la voluntad y la possibilidade que ofrece el equipo para gestionar el proyecto que va a desarrollar (p. 99).

3.1.1 Contextualização

A Associação Mergulho Urbano – Ambiente e Arte (AMU) surge em 2019 - e formaliza-se legalmente em 2020 - de uma vontade de um grupo multidisciplinar de ter um papel ativo na transformação da cidade de Lisboa numa cidade mais sustentável.

As políticas europeias, identificadas anteriormente no Capítulo 1 do presente trabalho, e a distinção da cidade de Lisboa como Capital Verde Europeia em 2020, tornaram-se alicerces da missão da Associação. Foi claro para o grupo que a cidade de Lisboa tinha uma visão ecológica para o futuro, no entanto, ainda com muito trabalho pela frente, o que abria espaço de intervenção para uma jovem associação com a visão de repensar e agir sobre os conceitos de sustentabilidade, cidade e arte. A Associação Mergulho Urbano surge então, num momento de grande abertura política, porém, é importante salientar que nos seus três anos de existência não dependeu de qualquer fundo público.

3.1.2 Identidade

A marca de uma organização define-se por um conjunto de signos, cores e sons e deve ser coerente. O objetivo é que todos os sentidos dos consumidores sejam aproveitados de modo que identifiquem a organização (Lindon et al., 2004). Por outras palavras, a identificação facilita a notoriedade de uma marca, já que a “identidade deriva do aspeto físico, carácter e valores da marca” (Lindon et al., 2004, p. 176) Na *Figura 7*, utilizamos o esquema dos componentes de identidade física das marcas proposto por (Lindon et al., 2004) aplicado à realidade da AMU.



Figura 7 Componentes de Identidade física da Marca Mergulho Urbano
 Autoria própria a partir de Lindon et al (2004).

3.1.3 Carácter

A Associação Mergulho Urbano é uma jovem associação cultural e ambiental sem fins lucrativos cujo trabalho se centra na transformação de espaços abandonados ou em desuso - utilizando apenas materiais reciclados ou naturais - em espaços verdes públicos onde propõe o desenvolvimento de práticas artísticas e eventos culturais, de modo a criar oportunidades de encontro e desenvolvimento local. A AMU baseia-se na premissa de que a arte tem um papel muito importante no desenvolvimento sustentável das cidades e territórios, a nível humano, económico, político e social. A criação da Associação tem um carácter multidisciplinar, enquadrando-se no setor das Atividades Culturais Nucleares - artes performativas e visuais - no qual pretende desenvolver a maioria da sua programação, no setor das Atividades Criativas - através da arquitetura e do design - e no setor das Indústrias Culturais através da música, do cinema e do vídeo. Por outro lado, esta multidisciplinidade tem como ponto de conexão uma reflexão constante associada a uma prática ativa apontando à sustentabilidade no espaço urbano e dos CCS.

3.1.3.1 Missão

A AMU tem como missão repensar o espaço urbano do ponto de vista da inclusão e da sustentabilidade nos eixos ambiental, social, cultural e económico. Adicionalmente visa transformar espaços abandonados ou em desuso através de práticas de economia circular e promover a fruição artística no espaço verde público, de modo a aproximar e sensibilizar a comunidade urbana para as problemáticas ambientais e gerar empenho cívico e pensamento crítico.

3.1.3.2 Visão

Deseja uma cidade inclusiva, criativa e consciente; com uma comunidade urbana participativa no desenvolvimento de práticas comunitárias, ambientais, sociais, culturais, económicas e educacionais; com o direito ao espaço público e à cultura.

3.1.3.3 Logótipo

O logótipo da AMU (*Figura 8*) foi criado por um dos sócios fundadores, através da técnica artística da colagem. Trata-se de uma figura humana que mergulha utilizando as folhas da planta Ginko Biloba como paraquedas. A Ginko Biloba é uma planta muito antiga, oriunda do Sudoeste da China. É uma planta única pelo seu enorme potencial de adaptação a ambientes hostis e a mutações devido à poluição urbana; sobreviveu inclusive à destruição causada pela bomba atómica que atingiu Hiroshima em 1945. O seu conteúdo simbólico de resistência, transformação e renascimento representa plenamente a filosofia na qual o trabalho da Associação Mergulho Urbano se imerge e se inspira⁹.



*Figura 8 Logotipo Mergulho Urbano
Fonte: AMU – Design Massimiliano Sarta*

3.1.4 Linhas de Atividade

As principais linhas de atividade da AMU podem ser agrupadas em três eixos estratégicos.

- Design e produção de produtos Upcycling¹⁰ – A economia circular é um pilar do trabalho da Associação, deste modo a sua conceção é sempre feita através da reparação, reutilização e transformação de materiais descartados. A maior parte do trabalho de produção está focado no mobiliário urbano comunitário. A participação da comunidade envolvente na definição e conceção do mobiliário é promovida e pretende-se que seja implementada no futuro com mais afinco.

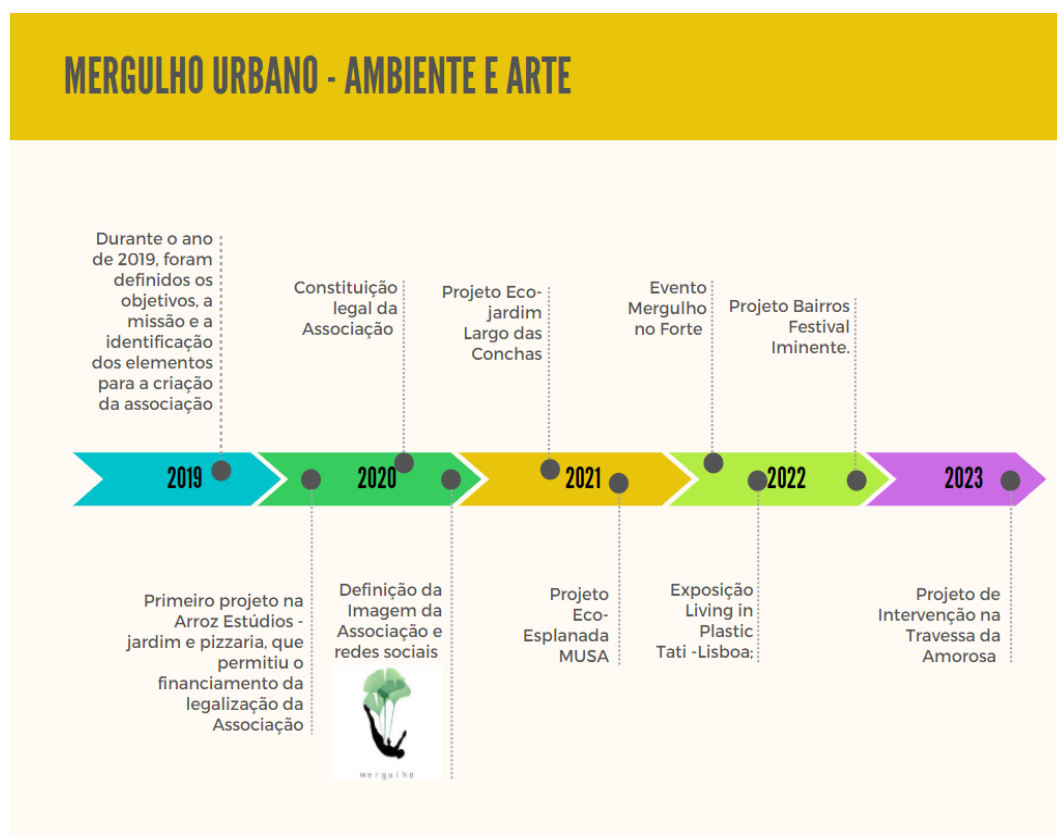
⁹ Informação disponível no Instagram da Associação: <https://www.instagram.com/mergulhourbano/>

¹⁰ Segundo o Cambridge Dictionary, o termo upcycling refere-se à “the activity of making new furniture, objects, etc. out of old or used things or waste material”.

- Atividade artística – A programação artística, a produção de eventos e a criação artística são atividades que servem ao propósito da Associação e que fazem parte dos seus estatutos nomeadamente no Artigo 2º nas alíneas e), f) e h).¹¹ A AMU defende a premissa de que a arte é uma ferramenta prestigiosa e eficaz de reflexão, sensibilização e alteração de comportamentos.
- Formação – Segundo o Artigo 2º dos estatutos da constituição da Associação a componente de formação é intrínseca à AMU, seja do ponto de vista da investigação [art.2, alínea b)] como da partilha de conhecimentos com a comunidade [Art.2 alínea h)].

3.2 Projetos realizados

Na *Figura 9* podemos visualizar o cronograma da Associação Mergulho Urbano desde o momento em que foi projetada, até ao momento atual.



*Figura 9 Cronograma AMU
Elaboração própria*

O ano zero da Associação (2019) está relacionado com a primeira fase do processo de empreendedorismo e que passa por reconhecer oportunidades (Boddy, 2020).

¹¹ Estatutos da Associação no Anexo 5.

- Reconhecer oportunidades – As políticas europeias começavam a reconhecer como prioridade a problemática ambiental, a identificar as cidades como um dos grandes desafios atuais, mas também como poderosas ferramentas na criação de soluções. Em 2020, Lisboa seria galardoada como “Capital Verde Europeia”. Quatro amigos, com uma forte motivação para intervir ecologicamente no espaço urbano, sentiram a necessidade de criar uma estrutura que pudesse pensar e criar soluções criativas para a problemática ambiental no espaço urbano; foram assim definidos missão, visão e objetivos da AMU.

No ano 2020, a equipa esteve focada na segunda e terceira fases do processo de empreendedorismo, associadas ao esforço para desenvolver possíveis parcerias e criar uma rede de contactos e estruturas que lhe permitisse iniciar atividade:

- Construir Equipa – aumento da equipa de 4 a 9 elementos; os quatro elementos iniciais definiram as características prioritárias dos elementos a convidar para a fase inicial da Associação. O foco esteve na multidisciplinariedade e na ligação com os valores iniciais proposto na constituição da Associação.
- Angariar fundos – a equipa acreditava que para ser merecedora de fundos públicos ou mecenato deveria mostrar primeiro capacidades de trabalho e resiliência, e por essa razão, para o desenvolvimento dos primeiros projetos, preferiu encontrar maneiras alternativas de autofinanciamento. A forma de autofinanciamento encontrada foi utilizar os recursos humanos e as suas capacidades para propor um projeto que permitisse o financiamento inicial para tornar a Associação legal e que servisse de vitrine para os valores da AMU. Com essa motivação a Mergulho Urbano propôs a reabilitação e a dinamização do espaço exterior da Associação Arroz Estúdios (organização sem fins lucrativos baseada no Beato, Lisboa). A parceria consistiu na construção de uma zona multifuncional para apoio aos eventos com forno a lenha e bar, e a transformação do espaço ex-industrial em espaço verde, com um jardim de plantas autóctones e uma horta comunitária. Com o objetivo de promover eventos de sensibilização/formação baseados nos conceitos de agri-civismo e economia circular abertos a toda a comunidade. Os objetivos do agri-civismo são dois: 1) promover uma sinergia entre o espaço habitado e o ecossistema recuperado; 2) fomentar um sentido de pertença e, portanto, de responsabilidade para com o espaço urbano (Ingersoll, 2004)

Para a realização de todas as estruturas foram utilizados materiais devolutos e encontrados no próprio espaço. Durante o ano de 2020 esta parceria compreendeu a gestão da zona multifuncional e a programação de eventos culturais.

3.2.1 BMC dos 4 principais projetos

Os quatro principais projetos da AMU ocorreram entre 2021 e 2022. Nesta secção, utilizámos a ferramenta BMC para descrever e analisar o modelo de negócio utilizado em cada projeto, de modo a desenvolver as capacidades futuras de projeção e gestão. Os projetos identificados como de maior relevância, organizados por ordem cronológica, são: projeto Eco-jardim no Largo das Conchas; Eco-esplanada da Fábrica da MUSA; Evento Mergulho no Forte; projeto Bairros com Energia - Workshops Artísticos Comunitários - Festival Iminente.

3.2.1.1 Projeto Eco-jardim no Largo das Conchas

Data de realização: março de 2021

O pátio da junta de Freguesia do Lumiar (JFL), conhecido como Largo das Conchas, era inteiramente utilizado como parque de estacionamento. Ao identificar as potencialidades deste espaço, criámos um projeto para a construção de um eco-jardim que ocupa uma parte do pátio, em frente às associações ali residentes e dos trabalhadores da JFL.

O projeto consistiu na criação de um pulmão verde interativo com várias plantas autóctones e ervas aromáticas, para o uso das associações e da população da freguesia; a construção de um estacionamento de bicicletas, de modo a incentivar a utilização deste meio de transporte pelos trabalhadores da Junta de Freguesia, frequentadores das associações, clientes do Espaço Cultural Central Gerador, e a população residente que frequenta a Junta de Freguesia. Foi ainda construído um reservatório de recolha e armazenamento de água da chuva para a manutenção sustentável do jardim. Todos os materiais utilizados são provenientes do processo de upcycling.

Tratou-se de um projeto com financiado público através da administração local, nomeadamente a JFL. O projeto comportou um investimento no valor de 3.549,26€ e foi financiado em 4.132,34€. O financiamento cobriu todas as despesas do projeto deixando uma margem de 14% relativa ao orçamento inicial, este valor positivo deveu-se à grande quantidade de madeiras que a AMU recebeu através da parceira com o Impact Hub Lisboa. A parceria com o Impact Hub baseou-se num conceito de troca – a equipa Mergulho desmontou o antigo espaço da sua antiga sede - e em troca ficou com uma grande quantidade de material que seria descartado. Foi decidido em Assembleia Geral que esse valor positivo (14%) seria investido nos projetos futuros da Associação.



*Figura 10 Estruturas da AMU no Largo das Conchas
Fotografias da autora*

BMC PROJETO ECO-JARDIM NO LARGO DAS CONCHAS

		Design for: Mergulho Urbano	Design by: Ivone Fernandes-Jesus	Data: março, 2021
<p><u>PARCERIAS-CHAVE</u></p> <p>Parceiros Comunicação: O Gerador</p> <p>Parceiros estratégicos: Central Gerador</p> <p>Apoios: Impact Hub Sgmentum Planta Livre GNR</p>	<p><u>ATIVIDADES-CHAVE</u></p> <p>Design do jardim Apresentação à JFL Estabelecer parcerias Organizar equipas de trabalho Construção do jardim Comunicação</p>	<p><u>PROPOSTA DE VALOR</u></p> <p>Ambiental: Criação de um jardim interativo: estruturas de madeira reciclada, plantas autóctones e aromáticas.</p> <p>Valor Social: as estruturas permitem a interação intergerações; valorização de um espaço público em desuso; sensibilização para a Economia Circular e valorização de plantas autóctones.</p>	<p><u>RELAÇÕES COM OS CLIENTES</u></p> <p>Cliente Principal Relações institucionais e pessoais;</p> <p>Cliente Receptor Relações pessoais diretas com o objetivo de comunicar, envolver e alimentar a relação.</p>	<p><u>SEGMENTOS DE CLIENTES</u></p> <p>Cliente Principal: Junta de Freguesia do Lumiar.</p> <p>Cliente Receptor: Associação O Gerador, Associação Maense, Casa Qui; clientes Central Gerador; comunidade residente na Freguesia do Lumiar.</p>
	<p><u>RECURSOS-CHAVE</u></p> <p>Material recuperado: madeiras, terra, composto. Humanos: 4 elementos AMU e cerca de 10 voluntários alternados ao longo do mês. Financeiros: 4132,34 €</p>		<p><u>CANAIS</u></p> <p>Todos os Segmentos de Clientes Redes sociais próprias Redes sociais dos parceiros estratégicos. Revista O Gerador, Time Out Lisboa</p>	
<p><u>ESTRUTURA DE CUSTOS</u></p> <p>Materiais: 224,82€; plantas e terra: 608,30€; transportes: 162,85€; refeições: 220,95€</p> <p>Recursos humanos: 2.332,34€</p>		<p><u>FONTES DE RENDIMENTO</u></p> <p>4.132,34 € - Junta de Freguesia do Lumiar</p>		
<p><u>CUSTOS SOCIAIS E AMBIENTAIS</u></p> <p>-</p>		<p><u>BENEFÍCIOS SOCIAIS E AMBIENTAIS</u></p> <p>Criação de um pulmão verde no meio da cidade. Transformação de um espaço em desuso num jardim autóctone, interativo e comunitário.</p>		

3.2.1.2 Projeto Intervenção na Esplanada da Fábrica da Musa

Data de realização: abril 2021

A Fábrica da Musa desafiou a AMU para pensar uma forma de criar sombras no passeio público onde realizavam as atividades de verão durante a pandemia, e para desenhar uma estrutura de apoio para vendas exteriores. Com a visão de criar espaços públicos de interesse cultural, a Mergulho Urbano aceitou o desafio e decidiu aproveitar a oportunidade para tentar trabalhar novos materiais tais como o metal. Todos os materiais utilizados foram provenientes do processo de upcycling, a sombra foi realizada com fibra natural de coco.

O processo de financiamento deste projeto trata-se de um financiamento pelo mercado e é referente à prestação de serviços pela AMU. Este serviço foi orçamentado em 3.500€ e comportou um investimento no valor de 3.078,86€. Os 12% de diferença foram alocados ao fundo de caixa da Associação com o objetivo de aumentar a sua capacidade de autofinanciamento.



*Figura 11 Intervenção AMU Esplanada da Fábrica da MUSA
Fotografias da autora*

BMC ECO-ESPLANADA DA MUSA

		Design for: Mergulho Urbano	Design by: Ivone Fernandes-Jesus	Data: abril, 2021
<p><u>PARCERIAS-CHAVE</u></p> <p>Parceiros estratégicos: Planta Livre</p>	<p><u>ATIVIDADES-CHAVE</u></p> <p>Projeção: reuniões com o cliente e apresentação de propostas.</p> <p>Design: projetar o bar e a esplanada.</p> <p>Produção: escolha, recolha e compra de materiais; Organização da equipa; Contratação externa de 1 especialista; conceção do bar e das estruturas da esplanada.</p>	<p><u>PROPOSTA DE VALOR</u></p> <p>Estrutura móvel para vendas no exterior;</p> <p>Estruturas vasos de apoio para bebidas e para suporte sombra;</p> <p>Sombra para toda a área da esplanada.</p>	<p><u>RELAÇÕES COM OS CLIENTES</u></p> <p>Relações pessoais diretas com o objetivo de comunicar, envolver e alimentar a relação.</p>	<p><u>SEGMENTOS DE CLIENTES</u></p> <p>Fábrica da MUSA</p>
<p><u>RECURSOS-CHAVE</u></p> <p>Humanos: 3 elementos da AMU. Financeiros: 3500€</p>			<p><u>CANAIS</u></p> <p>Próprios diretos</p>	
<p><u>ESTRUTURA DE CUSTOS</u></p> <p>Materiais: 691,57€; ferragens: 209,75€; transportes: 91,50€; plantas e terra: 82,97€; refeições: 18,50€; trabalhador externo: 300€; recursos humanos: 1684€</p>		<p><u>FONTES DE RENDIMENTO</u></p> <p>Pagamento serviço: 3500€</p>		
<p><u>CUSTOS SOCIAIS E AMBIENTAIS</u></p> <p>Energia, transportes</p>		<p><u>BENEFÍCIOS SOCIAIS E AMBIENTAIS</u></p> <p>Utilização de materiais naturais, reutilizados ou de baixo impacto ambiental. Plantas e mobiliário urbano e sombras no espaço público urbano.</p>		

3.2.1.3 Evento Mergulho no Forte: Celebração do dia Mundial do Meio Ambiente

Data de realização: 5 de junho de 2022

O evento propôs a ocupação temporária do Jardim do Forte de Santa Apolónia com a premissa de realizar as celebrações do dia Mundial do Meio Ambiente.

O Forte de Santa Apolónia é considerado Imóvel de Interesse Público, pelo Ministério da Cultural segundo o Art.1 alínea b) Anexo II, do Decreto n.º 2/96, de 6 de março do Diário da República¹², e um local desconhecido e/ou inutilizado pela maioria dos habitantes da freguesia (Penha de França), e foi essa a motivação principal para a escolha do espaço.

Foi programada uma tarde repleta de atividades para toda a comunidade local, com as seguintes finalidades¹³: estabelecer um contacto ativo entre a AMU e a população local; promover a utilização do espaço verde público e o sentido de comunidade e participação; criar ligações intergerações e a partilha de conhecimentos; promover e debater o acesso à arte em espaços não convencionais.

Atividades realizadas: Almoço comunitário; Concerto da orquestra batucaria; Atividade Infantil | Formas, Cores e Texturas da nossa horta; Workshop Instalação | Ilha florida e refúgio para insetos polinizadores¹⁴; Poesia | O Camões Preto + Microfone aberto; Conversa | O Papel das artes na transformação da cidade sustentável; Concerto | Jhon Douglas; DJ Set | A costureira.

Estima-se que estiveram presentes cerca de 250 pessoas ao longo do dia, dos quais por volta de 100 entre vizinhos e moradores da JFPF, e 150 entre seguidores da AMU¹⁵ e pessoas interessadas na programação. A classe etária do evento foi abrangente, entre os 8 meses aos 80 anos.

Este evento não contou com nenhum financiamento, público ou privado, e foi completamente gratuito para os participantes. A sua realização só foi possível devido à grande capacidade da AMU de encontrar parcerias-chave que permitiram reduzir exponencialmente os custos de produção, tais como: todo o material técnico e cénico foi cedido pela JFPF e pela Cooperativa Artística Penhasco, a empresa Triecologic forneceu gratuitamente todos os consumíveis biodegradáveis utilizados para o bar e o almoço comunitário (pratos, talheres e copos); a grande mobilização de voluntários especializados que ofereceram os seus serviços (e.g. técnico de som, fotógrafo, equipa de montagem e bar) e a disponibilidade dos artistas, formadores e oradores (e.g., Orquestra Batucaria, oradores).

¹² Diário da República n.º 56/1996, Série I-B de 1996-03-06, páginas 448 - 457

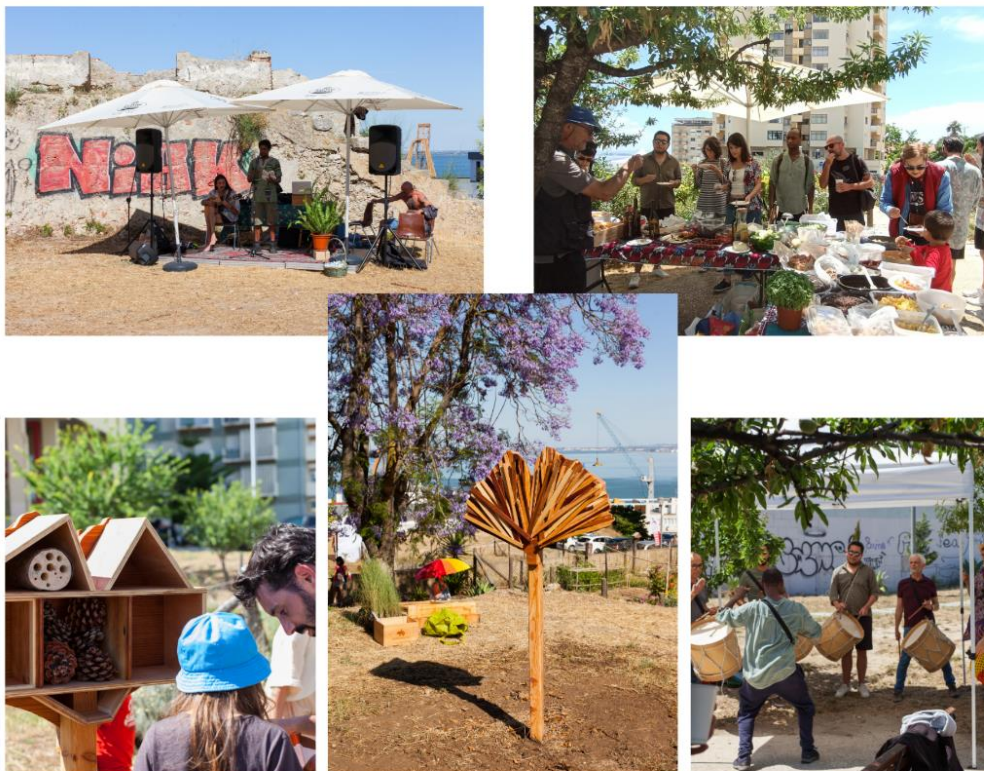
¹³ Segundo Cerezuela a finalidade de um projeto é a razão última que justifica a sua implementação, o que nos propomos alcançar mesmo que seja de maneira genérica e utópica e deve obedecer a uma necessidade de uma parte dos cidadãos (2019, p.51-55).

¹⁴ Instalação criada em cooperação com a VIRA Lab. A VIRA Lab é uma oficina de carpintaria que utiliza o conceito de upcycling (reutilização criativa) para a conceção e construção de pequenos móveis, objetos de design e acessórios de qualidade.

¹⁵ Os “seguidores AMU” são classificados por: residentes na Área metropolitana de Lisboa, classe média trabalhadora e estudantes, com preocupações ambientais, sociais e culturais, de qualquer nacionalidade e etnia. Consumidores de cultura, artistas, cientistas ou meramente interessados nas dinâmicas sociais, políticas e culturais do espaço urbano. A faixa etária observada é entre os 20 e os 60 anos.

Esta mobilização deveu-se ao carácter social do projeto, e à capacidade de identificação e captação dos voluntários que se identificam com os valores que a AMU pretende partilhar com a comunidade.

Do ponto de vista da análise económica do evento, este comportou um investimento de 624,53€ e receitas no valor de 842,49€. Considerando o abate de custos garantido pelas parcerias acima referidas, pelos recursos humanos terem sido voluntários, e devido à política de preços do evento, que contemplava regime de gratuidade para todas as atividades e como a única fonte de receitas a venda de bebidas no bar, este evento teve um lucro de 34,9% em relação ao investimento. As principais despesas foram relacionadas com o cachet dos músicos (29% do total dos gastos), com os produtos adquiridos para o bar (39%) e custos de logística. As receitas vieram de dois canais: apoio à realização de Merchandising (sacos de sementes de flores biológicas e guia de boas práticas) que foi oferecido à comunidade (28% do total das receitas), e vendas do bar (72%).



*Figura 12 Evento Mergulho no Forte
Fotografias Miguel Valle e Caterina Foà*

BMC EVENTO MERGULHO NO FORTE

Design for:
Mergulho Urbano

Design by:
Ivone Fernandes-Jesus

Data:
junho, 2022

PARCERIAS-CHAVE

Convidados atividades: 8 elementos Orq. Batucaria; 1 formadora infantil; 1 MC poesia, 3 oradores conversa

Parceiros Institucionais:

Junta de Freguesia da Penha de França (JFPF); CML – Parque Natural de Monsanto, EPAL

Parceiros estratégicos:

Viralab, Tati Lisboa

Apoios:

Tricologic, Fruta Feia, Sigmetum, Penha Sco, A Mata.

ATIVIDADES-CHAVE

Programação: definição das atividades chaves e contactos com artistas, formadores, oradores.

Produção: orçamentação, estabelecer parcerias-chave, comprar materiais.

Marketing: design material, publicações periódicas nas redes, nota de imprensa e entrega flyers no bairro.

RECURSOS-CHAVE

Humanos: 7 elementos da AMU e 5 voluntários;

Físicos: Material JFPF e Penhasco

Financeiros: apoio para merchandising pela JFPF; receitas próprias

PROPOSTA DE VALOR

Artístico: Programação cultural gratuita no espaço público.

Ambiental: Instalação de Refúgio para insetos polinizadores, e ilha florida autóctone, junto às hortas.

Social: criação de ligações entre a vizinhança e a comunidade seguidora da associação; conexão com a terra e as diferentes gerações. Espaço de partilha, comunicação sobre a cidade e o espaço público, promoção de boas práticas ambientais.

RELAÇÕES COM OS CLIENTES

Relações pessoais e criação de uma comunidade.

Aquisição e Retenção de públicos.

CANAIS

Instagram

Facebook

Revista Penha de França

Flyers caixas de correio

Comunicação offline e

online direta e

personalizada.

SEGMENTOS DE CLIENTES

Cliente principal: N/A;

Cliente receptor:

comunidade residente nos arredores do jardim; utilizadores das hortas do Forte; comunidade artística de Lisboa; trabalhadores e voluntários JFPF; seguidores AMU.

ESTRUTURA DE CUSTOS

Materiais atividade infantil: 27,75€; material workshop: 6,46€; merchandising: 238€; cachet músico: 150€; produtos bar 202,33€

CUSTOS SOCIAIS E AMBIENTAIS

Social: nem toda a comunidade se sentiu convidada.

Ambiental: utilização de um gerador para ter acesso a eletricidade.

FONTES DE RENDIMENTO

Merchandising: 238€

Venda de bebidas: 603,49€

BENEFÍCIOS SOCIAIS E AMBIENTAIS

Social: acesso a programação artística gratuita; espaço de partilha de conhecimentos intergerações; conexão e partilha entre a vizinhança;

Ambiental: limpeza do espaço antes e depois do evento; instalação de refúgio insetos polinizadores; práticas ecológicas de gestão de eventos.

3.2.1.4 Projeto Bairros com Energia – Workshop artísticos e comunitários Festival Iminente

Data de realização: setembro de 2022

Este projeto surgiu de um convite endereçado à Associação por parte da curadoria do Festival Iminente para fazermos parte do projeto Bairros com Energia – Workshop Artísticos e Comunitários.

O projeto “Bairros” do Festival Iminente realiza-se em 4 bairros lisboetas (Alta de Lisboa, Rego, Vale de Chelas e Vale de Alcântara) com o propósito de capacitar os bairros e as suas comunidades em diversas artes e formas de pensar. Trata-se de um projeto colaborativo em que os agentes locais têm um papel muito importante na definição de todos os seus aspetos, desde a seleção dos artistas, ao conteúdo do workshop e à obra final apresentada no Festival.¹⁶

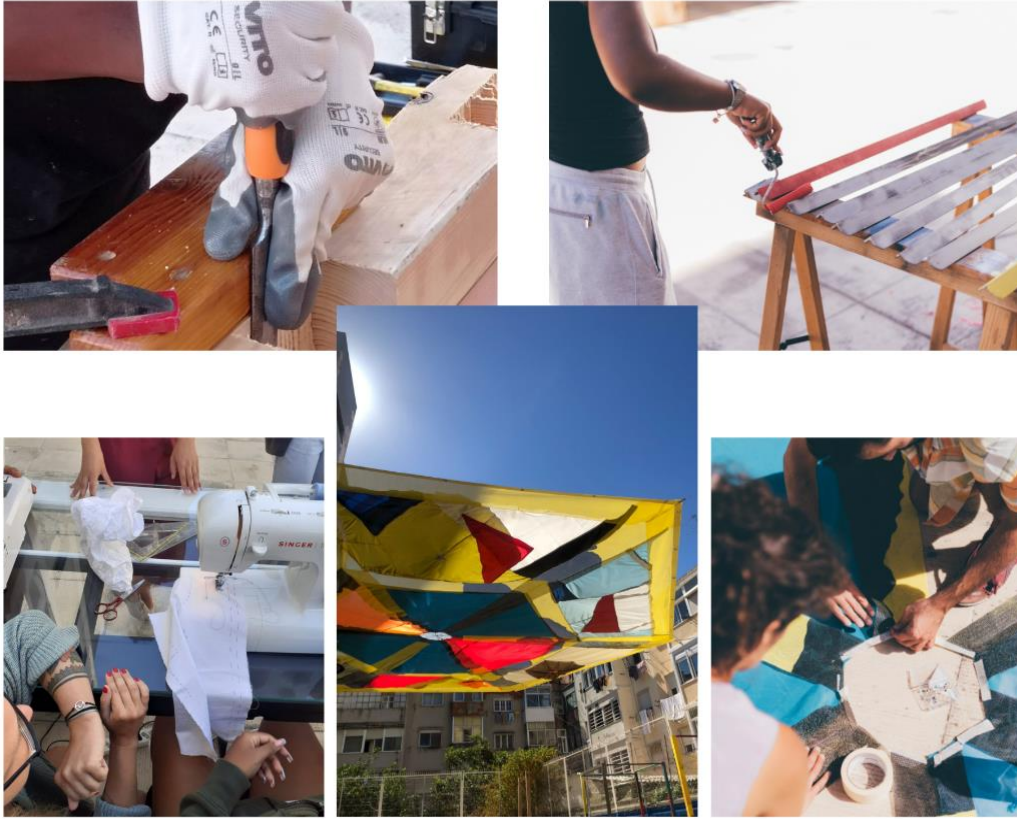
No convite, fomos informados de que teria sido o Bairro do Rêgo através da Associação Passa Sabi (associação local) a selecionar a AMU entre uma lista de artistas e projetos propostos pelo departamento de curadoria do festival.

Foram realizadas várias reuniões com a associação local e com a produção do festival de modo a chegar a um objetivo para o workshop que seria realizado. Após a definição das prioridades da associação local e da comunidade foi decidido realizar uma intervenção no pátio, que compreendeu uma sombra costurada apenas com materiais reciclados ou descartados e uma mesa de ping-pong produzida com materiais recuperados e reciclados. Foi também decidido convidar o parceiro VIRA Lab para criar – igualmente em formato workshop - um conjunto de raquetes completamente feitas em madeira reciclada. Este projeto contribui-o assim para o fortalecimento da relação entre a Associação Mergulho Urbano e o Atelier VIRA Lab iniciada no projeto anterior.

Este projeto tem um carácter social e o seu financiamento enquadra-se no modelo empresarial *financiado por terceiros* – sendo que o cliente pagador foi a Fundação EDP, mas quem usufruiu do serviço e dos produtos finais foi a comunidade do bairro e os membros da Associação Passa Sabi.

O projeto teve um custo total no valor de 1000€, que foram geridos inteiramente através da produção do festival Iminente. Do cachet de 1000€ que a AMU recebeu foram gastos 843,40€ em recursos humanos e os 156,60 referentes ao 15,66% do valor inicial foram alocados ao fundo de caixa da Associação.

¹⁶ Informação retirada do E-mail convite à AMU pela curadoria do Festival Iminente no dia 08.04.2022



*Figura 13 Workshop Bairros com Energia Festival Iminente
Fotografias @shotbygregz*

BMC Projeto Bairros – Festival Iminente

<p>Design for: Mergulho Urbano</p>	<p>Design by: Ivone Fernandes-Jesus</p>	<p>Data: setembro, 2022</p>		
<p><u>PARCERIAS-CHAVE</u></p> <p>Voluntários: 3 voluntários</p> <p>Parceiros Comunicação: Festival Iminente, Associação Passa Sabi, Jornal: A Mensagem de Lisboa</p> <p>Parceiros estratégicos: Associação Passa Sabi VIRA Lab</p> <p>Apoios: Formas de Pedra</p>	<p><u>ATIVIDADES-CHAVE</u></p> <p>Design: Definição do design do toldo e da mesa. Produção: Recolha dos materiais ao longo de 2 meses; organização da equipa; programação das atividades durante o workshop.</p>	<p><u>PROPOSTA DE VALOR</u></p> <p>Workshop artístico comunitário que consistiu na construção participativa de um Toldo upcycling, uma mesa de ping-pong construídas com materiais reciclados e 8 raquetes personalizadas e construídas com madeira reciclada.</p>	<p><u>RELAÇÕES COM OS CLIENTES</u></p> <p>Todos os Segmentos de Clientes: Relações pessoais diretas com o objetivo de comunicar, envolver e alimentar a relação.</p>	<p><u>SEGMENTOS DE CLIENTES</u></p> <p>Cliente Principal: Festival Iminente projeto Bairros com Energia, financiado pela Fundação EDP</p> <p>Cliente receptor: frequentadores da Associação Passa Sabi e moradores do Bairro do Rêgo.</p>
<p><u>ESTRUTURA DE CUSTOS</u></p> <p>Materiais – 1000€ (costura, tintas, lixas, proteções, transporte da pedra etc...)</p> <p>Recursos humanos – 843,40€</p>		<p><u>FONTES DE RENDIMENTO</u></p> <p>1000€ Cachets – Fundação EDP</p> <p>1000€ Materiais – Fundação EDP</p>		
<p><u>CUSTOS SOCIAIS E AMBIENTAIS</u></p> <p>Social: -</p> <p>Ambiental: Utilização de carros por vários membros da equipa nos dias do workshop.</p>		<p><u>BENEFÍCIOS SOCIAIS E AMBIENTAIS</u></p> <p>Social: Empoderamento dos jovens do bairro através da transmissão de competências práticas e modos de ver.</p> <p>Ambiental: Transformar lixo em arte</p>		

3.3 Membros

A Associação é constituída por quatro membros fundadores, dos quais apenas três são os seus constituintes legais e constituem a Direção. São ainda órgãos sociais da Associação, a Assembleia geral e o Conselho Fiscal, que contam com três membros respetivamente. Existem atualmente uma série de colaboradores externos comprometidos com a missão e os valores da Associação. A escolha dos nove membros que ocupam os órgãos sociais da AMU, foi feita pelos quatro membros fundadores, baseada nas especialidades individuais de cada um, de modo a cobrirem as principais funções necessárias à atividade da Associação.

O carácter multidisciplinar do grupo visa a criação de um espaço de partilha de conhecimentos e de experimentação entre artistas, investigadores e artesãos, e onde se coloque em prática as investigações teóricas. A *Figura 14* mostra o *background* dos membros da Associação, onde podemos observar uma propensão do ponto de vista das artes para o subsector das artes performativas e visuais, mas também a particularidade da criação, que se pretende que seja um alicerce no trabalho futuro da Associação. Outras valências da equipa estão relacionadas com o artesanato (e.g. costura, marcenaria) a jardinagem, o urbanismo, a investigação e a engenharia.



Figura 14 Background dos membros da AMU
Fonte: elaboração própria

A ideia inicial foi que a AMU tivesse a capacidade a nível dos recursos humanos de cobrir todas as áreas de trabalho a que se compromete e apenas em caso de necessidade esporádica proceder a qualquer contratação externa. Esta carência surgiu em alguns projetos recentes, onde foi clara a necessidade de incorporar mais membros na Associação de forma a cumprir os projetos em mãos. A facilidade com que encontramos pessoas com interesses e visões símiles às da AMU, que se comprometeram, renumeradas ou não, a fazer parte do projeto evidencia a capacidade de crescimento da Associação.

3.3.1 Entrevistas aos membros

Na realização deste trabalho, pareceu-nos fundamental considerar a perspetiva dos membros da AMU. Na presente secção, apresentamos a análise das entrevistas realizadas aos membros da Associação Mergulho Urbano. Trata-se de entrevista diretivas – constituídas por perguntas abertas - com o intuito de verificação. A utilização das entrevistas para fins de verificação ou controlo são utilizadas quando existe um “um quadro de referência perfeitamente constituído” e a “entrevista é realizada tendo em vista a ação” (Ghiglione *et al.*, 1997, p.85)

O convite de entrevista foi enviado para oito membros dos órgãos sociais da AMU e para dois colaboradores externos que considerámos terem tido um papel importante nos projetos em que participaram. Os informantes tiveram a possibilidade de decidir responder em formato vídeo ou por escrito, foram recebidas 7 respostas no total - dos 10 convites enviados - dos quais 4 responderam em formato vídeo e 3 em formato escrito. O Anexo 6 sumariza a amostra, e o formato escolhido por cada um dos informantes.

Após alguma reflexão e consulta sobre questões éticas na investigação, foi decidido não incluir os resultados referentes à entrevista da informante nº3, devido ao facto de esta ser a co-orientadora do projeto de mestrado em questão. Essencialmente, parece-nos que a inclusão desta entrevista poderia levar a algum enviesamento dos resultados, já que a informante participou no desenvolvimento do guião da entrevista e noutras fases do projeto. Consideramos, no entanto, que o material produzido deve ser utilizado após o projeto académico finalizado, nomeadamente para a avaliação interna da Associação.

Foi enviado um consentimento informado, que pode ser consultado em Anexo (Anexo 2). O modelo de transcrição utilizado foi a fichagem (Anexo 3). As transcrições foram depois analisadas recorrendo à análise do conteúdo (Poirier et al., 1995). Organizamos a análise através de 4 categorias, nomeadamente: motivações, envolvimento, avaliação e futuro. Estas categorias pretendem responder aos 5 objetivos das entrevistas. Na tabela 1 estão organizadas as perguntas escolhidas de forma a cumprir os objetivos estabelecidos para as entrevistas.

Tabela 1 Objetivos das Entrevistas e consequentes perguntas

Objetivos	Perguntas
1. Entender as motivações pessoais que levaram os informantes a se unirem à AMU.	a) Apresentação: Origem, áreas de estudo, atual ocupação? b) Como surgiu a oportunidade de integrar a Associação Mergulho Urbano, e quais as principais motivações que te fizeram aceitar?
2. Verificar o grau de envolvimento na entidade.	c) Qual é a missão da AMU para ti e como te reconheces nela? d) No que consistiu até o momento a tua colaboração? d.1) Em que projeto/projetos participaste com a Associação? e) Quais consideras os principais benefícios da tua participação? e.1) Quais os principais desafios?
3. Verificar segundo os informantes/membros, os pontos fortes e os pontos fortes da organização.	f) Quais identificas como os principais pontos fortes da AMU? f.1) E principais pontos fracos?
4. Identificar as futuras áreas de intervenção prioritárias para os informantes/membros.	g) Em que outras áreas de intervenção gostarias que a AMU desenvolvesse projetos? h) Na tua opinião quais são os próximos passos prioritários para o desenvolvimento da AMU?
5. Verificar a necessidade e interesse dos informantes/membros em ter uma sede física para a AMU.	i) Pensas que é importante a AMU ter uma sede? i.1) Como imaginas que seria um espaço/sede da AMU nas suas instalações físicas? i.2) E quais as atividades que imaginas ser realizadas? i.3) De que forma te imaginas a colaborar nesse espaço?

Motivações – Objetivo 1

Existem atualmente três tipos de membros na AMU, os membros fundadores, que são os quatro impulsionadores da ideia - respetivamente os informantes (1, 4 e 5) e a autora do presente projeto (não incluída nesta análise) -, os membros convidados que aceitaram integrar a AMU e ocupar os cargos dos Órgãos Sociais (informantes 1, 6 e 7), e novos membros que se aproximaram à Associação no decorrer dos últimos projetos e que estão comprometidos com a missão e visão da AMU (informante 2).

Enquanto as motivações dos membros fundadores estão relacionadas com uma vontade de implementação de valores a partir de ações concretas, as motivações dos membros convidados associam-se à identificação com os valores da Associação.

A informante 5 aponta a componente dos espaços verdes como lugares de regeneração e realça que a criação da Mergulho está relacionada com essa vontade e urgência: “de criação de um jardim comunitário, onde a arte, a cultura e a natureza pudessem estimular empenho cívico e ajudar o processo de reapropriação dos espaços urbanos pelas pessoas”.

O informante 1 refere que a sua principal motivação é: “o compromisso político no combate ao abuso da degradação ambiental dos últimos 200 anos e o amor pela natureza e pela arte e a paixão em organizar eventos político-sócio-culturais.”

Por sua vez, o informante 4 afirma que: “não é só fazer da cidade um sítio mais limpo e verde, mas é fazer com que as pessoas que vivem a cidade a queiram mais verde, mais feliz e mais criativa”.

Comprovamos que nas palavras dos três sócios fundadores entrevistados a componente artística/criativa, a natureza e a vontade de intervenção urbana são os principais pontos de conexão.

Os informantes 6 e 7 tiveram contacto com a Associação desde o seu momento de projeção e assistiram a todas as fases do processo. As motivações da Informante 6 para aceitar o convite de integrar a AMU estão relacionadas com a identificação de uma necessidade urgente de mudanças de comportamento: “cada vez mais é necessário repensar a maneira como vivemos em geral, e mais especificamente em contexto urbano, porque é onde fazemos mais estragos no ambiente.” O informante 7 declara que: “Os principais motivos que me fizeram participar na AMU foram conhecer muito bem a disposição e o compromisso dos fundadores. Desde o início, mesmo antes da fundação, era claro que seria uma associação movida pela diversidade das formações e experiências dos envolvidos.”

O único informante que não é atualmente membro dos órgãos sociais, mas que participou ativamente nos últimos dois projetos, conheceu a AMU inicialmente através das redes sociais, numa procura de inspirações sobre economia circular, aquando da criação da sua empresa de Upcycling de madeiras, e identificou-se logo com as intervenções iniciais da Associação.

A reutilização de materiais, a aposta na economia circular e o reaproveitamento dos espaços urbanos foram os pontos em comum que levaram o informante 2 a conectar-se com a AMU: “Gostei muito da parte desse reaproveitamento dos espaços urbanos, e coisas em comum que temos, são pela parte do reutilizo de materiais, e pronto de economia circular. E gostei também da visão deles de querer pôr a parte artística nos espaços urbanos. Que eu acho uma coisa muito inovativa, porque estamos sempre a considerar a arte como uma coisa exclusiva, mas de facto a arte ser uma coisa inclusiva” (Informante 2).

Comprovamos que Espaço Urbano, Arte e Ambiente são os três conceitos intrínsecos nas motivações dos informantes.

Envolvimento – Objetivo 2:

O primeiro passo para um envolvimento ativo de um indivíduo numa organização está relacionado com a identificação que este tem com os seus valores e objetivos. Para tal, a primeira pergunta relativa ao Objetivo 2, está associada com a missão da AMU. Queríamos analisar até que ponto a Missão escrita nos documentos oficiais da AMU, e descrita na secção anterior do presente trabalho, é equivalente àquela que os informantes têm.

Colocámos as respostas dos informantes à pergunta “c) Qual é a missão da AMU para ti e como te reconheces nela?” na ferramenta online TagCrowd com o objetivo de visualizar as palavras que surgem mais vezes.

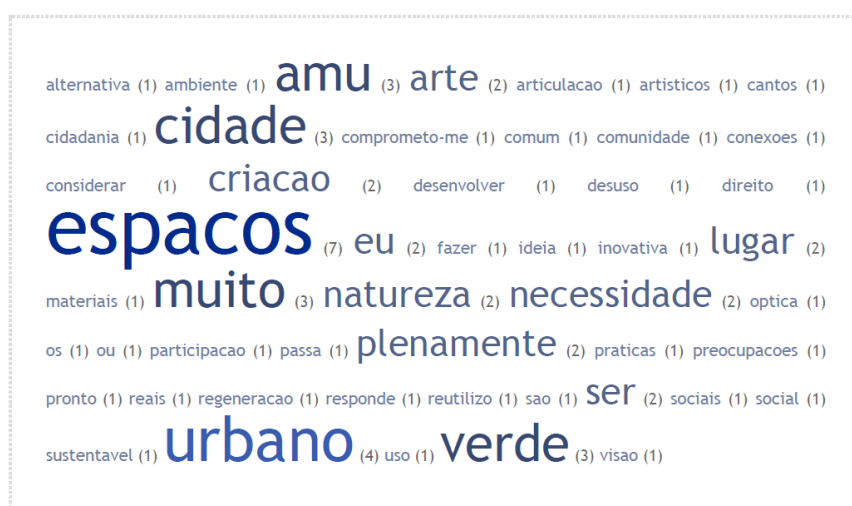


Figura 15 TagCrowd_ Missão AMU¹⁷

A figura 15, ilustra que as palavras mais recorrentes nas descrições da Missão da AMU pelos membros são: espaços, urbano, verde, cidade, natureza, necessidade, plenamente. Parece ser claro para os informantes que a missão da AMU passa por um questionamento e intervenção no espaço público tendo em conta a natureza, o verde e a criação.

Algumas frases que consideramos de importante destaque nas respostas dos informantes são as seguintes: “É trazer o verde e a alegria e a criatividade para todos os cantos mais abandonados, em desuso, ou sujos da cidade” (Informante 4).

¹⁷ Palavras não consideradas: “acho, ao, coisa, com, como, da, das, de, deles, desse, dos, e, em, gostei, mais, minha, missão, muito, na, nesta, no, para, parte, pela, por, que, suas, também, tem, um, uma”.

“A escolha do espaço verde como elemento de regeneração, responde à necessidade de ter um lugar de encontro social aberto à cidadania para promover e desenvolver ações concretas, conexões e experiências.” (Informante 5)

“(…) Passa muito pelo empenho em questionar o espaço urbano de um modo ativo, participativo, construtivo, em articulação com preocupações de natureza ecológica e sustentável.” (Informante 7)

“(…) criação de um ambiente alternativo autogerido e eco-sustentável que, por meio da organização de eventos culturais, artísticos, musicais e sociais, possa mostrar ao mundo um estilo de vida que respeite a natureza e o ser humano.” (Informante 1)

Estas afirmações sugerem uma vontade de habitar e viver o espaço urbano não apenas com e pelos membros da Associação, mas em conexão com uma comunidade mais alargada. Encontramos assim na descrição da missão da AMU, uma tendência para a inclusão social e a partilha de conhecimentos.

Relativamente à participação constatamos que o Informante 4 foi o único que participou em todos os projetos, deste a sua fase inicial ao momento atual (ver figura 9), seguindo-se os informantes 1 e 5 que participaram em 4 dos 6 projetos. Esta participação mais acentuada dos membros fundadores está provavelmente relacionada com o facto dos projetos iniciais partirem de propostas resultantes de um processo de idealização das atividades-chave da Associação.

Por sua vez, a informante 6 participou ativamente em 3 dos projetos apesar de na sua entrevista apenas mencionar 2 e considerar a sua participação débil devido ao facto dos projetos terem uma componente prática, a qual considera não ser um dos seus pontos fortes. No entanto, aponta que: “(…) quando o Mergulho talvez começar a fazer mais programação cultural penso que é aí que eu posso dar o meu maior contributo.” Esta afirmação parece indicar alguma fragilidade por parte da AMU relativamente ao modo como procura valorizar especificidades e competências dos membros.

O informante 7 considera que o seu contributo para a AMU tem sido menos operacional e mais focado na “discussão de projetos e suas possibilidades”.

O informante 2, participou em dois projetos da AMU, sendo que estes dois projetos se realizaram desde o momento da sua aproximação à Associação, tornando-se assim um dos membros mais ativo.

Avaliação – Objetivo 3:

Uma associação sem fins lucrativos tem diversas especificidades positivas e negativas associadas. Nesta secção, procurámos identificar, a partir das perspetivas dos informantes, quais consideram os principais pontos fortes da Associação e quais os principais pontos fracos. Recorremos ao quadro síntese sugerido por Cerezuela (2004).

Tabela 2 Quadro síntese Forças, Fatores Intermédios e Fraquezas a partir das Entrevistas

Forças	Fatores Intermédios	Fraquezas
Heterogeneidade da equipa.	Membros com uma vida profissional muito ativa.	Descontinuidade nos projetos.
Equipa multifacetada a nível de áreas de trabalho e de formação.	Diversificação de projetos e propostas de valor.	Falta de um espaço próprio.
Capacidade de envolvimento da comunidade local		Dispersão dos Recursos Humanos.
Grande capacidade de estabelecer parcerias.		Iniciativa focalizada em poucas pessoas.
Vertente prática, de efetivação, de construção de coisas, e transformação efetiva dos lugares.		Falta de verbas.
Paixão, compromisso e determinação.		Necessidade de estabelecer prioridades e de planeamento.
Capacidade de inovação sem comprometer os valores.		

A descontinuidade dos projetos surgiu várias vezes associada à necessidade de ter um espaço físico onde programar, planear e implementar projetos. Alguns informantes também consideraram que essa descontinuidade leva a uma dispersão por parte dos associados, que exige uma implicação maior por parte de outros “de manter a chama viva”: “Acho que o ponto fraco maior é a dispersão destes recursos humanos, no sentido em que todas as pessoas têm outras ocupações, outros trabalhos, e a Associação faz trabalhos, pelo menos fez até agora, trabalhos principalmente, ou de muito breve duração, ou mesmo pontuais. Então, durante todo o resto do ano as pessoas dispersam-se, ocupam-se da própria vida, e a Associação, como que adormece, até alguém puxar.” (Informante 4). “O ponto fraco e o ponto forte misturam-se. Trata-se de uma associação com pessoas com formações e ocupações diferentes. Isto permite uma grande diversidade de discursos, opiniões, experiências, trocas, compromissos... simultaneamente, poderá vir daí uma certa desconexão ou desapego que, no final, acaba por exigir demasiado dos membros mais ativos” (Informante 7).

Futuro – Objetivos 4 e 5:

Em relação às vontades e expectativas para o futuro da AMU, as respostas dos participantes sugerem uma vontade de manter o foco nos valores da Associação: “Manter o rumo, manter a concentração, o foco nos nossos valores, e nos nossos objetivos” (...) (informante 4). Na mesma linha, o informante 2 reforça: “Eu acho que a Mergulho Urbano quer ter mais foco no sentido de apoiar as comunidades a

reinventar espaços”. O informante 7 apontou para a necessidade de uma consolidação da Associação antes da sua expansão: “Diria que o fundamental, antes de uma expansão, seria uma consolidação do que foi sendo conseguido até ao momento.”

Outro objetivo recorrente remete à vontade de criar uma comunidade de pessoas interessadas nos valores da Associação, e estabelecer parcerias de interesse principalmente associadas com a inovação e a investigação: “(...) juntar-se a cientistas mesmo, a engenheiros, mais! Já temos, mas mais engenheiros, mais pessoas que possam efetivamente ajudar-nos a transformar as coisas numa larga escala (...) e sairmos do “nosso quintal” (informante 6). “Acho que os próximos passos prioritários para o desenvolvimento da AMU para além de ter uma sede, é ter uma continuidade e participação maior entre os seus membros.” (Informante 5).

Foi ainda sugerido focar na componente criativa e aproveitar os recursos humanos para desenvolver projetos artísticos com os valores e a ética de produção da AMU: “vejo muito interessante desenvolver a parte artística das áreas comuns e dar um foco muito amplo na sensibilização da economia circular.” (informante 2). “(...) acho que a Associação tem um potencial, do ponto de vista dos recursos humanos, imenso a nível da criatividade. Temos muitos artistas, e acho que isto tem de se aproveitar e desenvolver mais, seja na área do teatro, seja na área das artes plásticas, seja na área da música ...” (informante 4)

O objetivo de estabelecer-se fisicamente numa comunidade, foi apoiado pela maioria dos entrevistados. Porém, o informante 7 mostrou-se alerta para as implicações e obrigações que uma sede comporta: “A criação de uma sede implica uma mudança drástica nos compromissos que todos assumimos com a AMU. O espaço exige uma presença profissionalizante/profissionalizada que poderá suscitar algumas incompatibilidades. Ao nível de programação e atividades exigirá uma presença constante. Por outro lado, poderá ser uma mudança que exige tomadas de posição mais comprometidas, com eventual reconsideração dos estatutos, tipos de afiliação, entre outros, de modo a garantir um funcionamento continuado da AMU e do seu espaço.”

Os informantes 1, 2, 4, 5 e 6 por sua vez consideram que esta mudança é fundamental para o desenvolvimento e consolidação da Associação, e que poderá resolver vários problemas relacionados com a falta de continuidade dos projetos: “Desenvolver um trabalho fixo, com uma comunidade específica e com recursos humanos específicos internos e externos. Criar uma comunidade fixa, e um espaço físico fixo pode fazer com que as pessoas tenham uma conexão maior e um envolvimento maior.” (Informante 4). “Gostava que a AMU, quando tiver um espaço fixo onde trabalhar e ter a sua sede, desenvolvesse projetos em muitas outras áreas de intervenção, criando parcerias, colaborações e sinergias com diferentes realidades locais. Desde escolas até grupos desportivos, agricultores, centros artísticos, moradores etc.” (Informante 5). Foi ainda referido pelos informantes 6 e 2 a

necessidade de um espaço físico de modo a potenciar as ideias e o planeamento a longo prazo, assim como a colaboração direta com diferentes Stakeholders.

Recorremos novamente à ferramenta TagCrowd para identificar as palavras-chave associadas à imaginação de um espaço/sede para a AMU, o resultado (*Figura 16*) ilustra que a palavra criação é a mais recorrente, seguida da palavra imagino, oficinas, workshops, jardim, comunidade.



Figura 16 TagCrowd: Imaginação espaço sede

3.4 Diagnóstico

A análise das entrevistas realizadas aos membros da AMU sugere que todos os membros se sentem comprometidos com a visão, mesmo aqueles que ainda não têm conseguido participar ativamente no desenvolvimento dos projetos. A urgência de fazer parte de um movimento de transformação da cidade em que vivemos é iminente e recorrente nos discursos. Alguns membros sentem que poderão ser mais úteis para a Associação quando esta começar a desenvolver projetos mais focados nas práticas artísticas. Foi recorrente a identificação da necessidade de ter um espaço físico para a consolidação da equipa e para um planeamento a longo prazo, ainda que alguns dos membros reconheçam os desafios que tal representa para a Associação.

A nível económico, a Associação conseguiu em todos os projetos realizar o comprometido e economizar de forma a criar um fundo de caixa para investir em projetos futuros. Apenas no projeto Evento Mergulho no Forte nenhum colaborador foi pago, porque se tratou de um projeto com iniciativa da AMU e sem qualquer financiamento monetário. Nos restantes projetos, é política da Associação que cada membro receba um valor, mesmo que simbólico, pelo trabalho realizado.

A partir dos dados recolhidos neste capítulo através da observação participante, da análise da documentação e das entrevistas realizadas, elaboraremos uma análise SOAR (*Tabela 3*) identifica

Forças, Oportunidades, Aspirações e Resultados da Associação. A análise SOAR tem como foco a melhoria da organização e o cultivo do otimismo organizacional, encoraja um foco nas aspirações e resultados, empurrando o processo de desenvolvimento para perspectivas de esperança e resultados concretos (Cole, 2017).

Tabela 3 Análise SOAR AMU

Forças	Oportunidades
<p>Missão e visão da Associação. Equipa multidisciplinar e motivada. Grande capacidade de estabelecer parcerias. Grande capacidade de concretização. Grande capacidade de recuperação de matérias-primas. Componente de regeneração urbana e valorização do património. Defesa do espaço público como espaço de utilidade comunitária. Capacidade de investigação e aplicação de NBS. Proximidade com os agentes dos SCC. Proximidade com a academia e centros de investigação. Comunidade local envolvida e apoiante do projeto. Ótima relação com todos os Stakeholders.</p>	<p>Situação política europeia e nacional favorável. Investimento europeu em projetos com as premissas da AMU (e.g. NEB). Possibilidade de parcerias nacionais e internacionais. Grande interesse, por parte da comunidade e de entidades, nos serviços e produtos desenvolvidos. Abertura da comunidade local e das entidades públicas locais para os projetos com os valores da AMU.</p>
Aspirações	Resultados
<p>Espaço físico para desenvolvimento de novos projetos. Equipa comprometida e envolvida. Financiamento constante. Desenvolver projetos de criação artística. Focar na programação cultural com valores de sustentabilidade. Desenvolver investigações importantes no setor da sustentabilidade para os CCS e para práticas urbanas sustentáveis. Ser um exemplo para os processos de transformação. Produzir material de apoio a outras entidades/artistas.</p>	<p>Relação produtiva e eficaz com os diferentes stakeholders. Patrocínios angariados. Ter um apoio para a programação. Ter um apoio para criação artística. Ter a capacidade para efetuar contratações fixas. Aumento do número de sócios e de colaboradores. Aumento do número de seguidores nas redes sociais. Ter um website que expresse os valores da AMU e mostre os projetos realizados. Desenvolver parcerias internacionais.</p>

4. Travessa da Amorosa – Proposta de projeto de sede

AMU

4.1 Apresentação

A premissa para a elaboração deste projeto surgiu da necessidade de consolidar a AMU num espaço e comunidade específicos a partir de um objetivo interno da Associação de enraizar-se num território, através de uma sede física onde possa desenvolver as suas atividades e criar uma ponte com a comunidade local. Parte também da identificação, através do conhecimento empírico, de uma emergência da cidade referente a uma grande quantidade de património devoluto, associado ao risco de gentrificação que temos assistido em diversas áreas da cidade.

O projeto Sede da AMU tem assim como objetivo a criação e gestão de um centro artístico e ambiental, que explore práticas artísticas e soluções multidisciplinares para a problemática ambiental nos CCS e no espaço urbano. Criando um espaço de partilha de conhecimento e de experimentação entre artistas, investigadores e técnicos e onde se coloque em prática as investigações teóricas.

Nesta proposta, o centro será situado na cidade de Lisboa, mais especificamente na junta de freguesia da Penha de França e compreenderá a recuperação do edifício e terreno baldio da Travessa da Amorosa 7-9 (SIG: 4103301093001), que neste momento é património disperso de propriedade Municipal plena¹⁸, devolvendo-o assim à comunidade urbana e promovendo a sua fruição de forma sustentável.

O projeto surge da necessidade de encontrar uma resposta prática à problemática ambiental a partir do meio onde desenvolvemos o nosso trabalho e do espaço onde pertencemos. Partimos das premissas que é fundamental e urgente a ocupação transformativa do património abandonado através da sua renaturalização, da reinvenção e reapropriação dos espaços públicos em desuso e de que a arte é uma prestigiosa e eficaz ferramenta de reflexão, sensibilização e alteração de comportamentos.

Para a definição do plano estratégico da AMU, utilizamos o esquema sugerido por Cerezuela para os três níveis referentes ao planeamento de um projeto (Plano, Programa e Projeto). A figura 17 ilustra este esquema aplicado ao projeto de Sede da AMU.

¹⁸ Relatório Património Disperso Propriedade Municipal Plena data: 3 de novembro de 2019

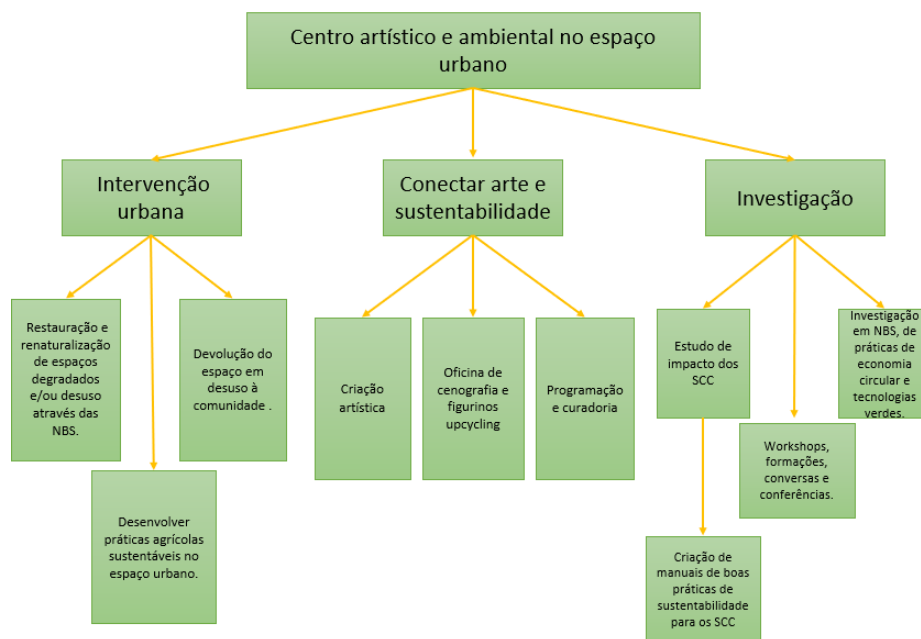


Figura 17 Esquema do Projeto de Criação do Centro Artístico e ambiental AMU
Fonte: Criação da autora

Organizamos o projeto em três planos estratégicos: eixo restauração/renaturalização; eixo criação artística; eixo investigação/formação e para cada eixo desenvolveremos um programa específico.

Eixo restauração/renaturalização – Programa Intervenção Urbana

Restauração do edifício Travessa da Amorosa através de técnicas de bioconstrução e materiais provenientes do modelo de economia circular; renaturalização do terreno baldio adjacente valorizando as espécies tropicais presentes em perigo, as árvores de fruto e apostando na plantação e valorização de espécies autóctones; investigação e implantação de soluções para atingir a autonomia energética.

Eixo Investigação e formação – Programa de Investigação

Através da criação de um espaço criativo e multidisciplinar de investigação no campo artístico e ambiental e consequente com o intuito de produzir estudos e dados que possam inspirar os decisores políticos e os agentes dos CCS: investigação de formas de criação cultural de reduzido impacto ambiental; investigação do papel da arte na resolução da problemática ambiental; desenvolvimento de NBS para o espaço urbano e para os CCS; promoção de práticas de produção e consumo a km0; desenvolvimento de práticas de economia circular aplicadas aos CCS.

Eixo Criação artística – Conectar arte e Sustentabilidade

Através da criação artística, do desenvolvimento de práticas artísticas comunitárias e da programação cultural: promover o diálogo interdisciplinar entre as ciências e as artes e consequentemente uma prática artística mais consciente; apoiar projetos e artistas no desenvolvimento de práticas artísticas sustentáveis proporcionando um espaço de trabalho, de

experimentação e de promoção pública; desenvolver um programa cultural com especial foco nas práticas sustentáveis e nas práticas artísticas comunitárias com vista ao empoderamento da comunidade local.

4.2 Justificação do projeto

A finalidade deste projeto de sede da AMU é promover um diálogo interdisciplinar entre as artes e as ciências fomentando o desenvolvimento de práticas artísticas sustentáveis visando a diminuição do impacto ambiental das cidades e dos CCS. A pertinência deste projeto é justificada pelas políticas nacionais e europeias apostarem cada vez mais no diálogo entre o setor cultural e as ciências de modo a encontrar soluções para os desafios ambientais que o planeta enfrenta, como corroborado no Capítulo I do presente trabalho.

Por outro lado, esta proposta de projeto enquadra-se especificamente nos ODS nº11 nº13.

- ODS 11 – Cidades e Comunidades sustentáveis | tornar as cidades e comunidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis – nos pontos: 1) Até 2030, aumentar a urbanização inclusiva e sustentável, e as capacidades para o planeamento e gestão de assentamentos humanos participativos, integrados e sustentáveis, em todos os países; 2) Fortalecer esforços para proteger e salvaguardar o património cultural e natural do mundo; 3) Até 2030, proporcionar o acesso universal a espaços públicos seguros, inclusivos, acessíveis e verdes, particularmente para as mulheres e crianças, pessoas idosas e pessoas com deficiência.
- ODS 13 – Ação Climática | adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos – no ponto: Melhorar a educação, aumentar a consciencialização e a capacidade humana e institucional sobre medidas de mitigação, adaptação, redução de impacto e alerta precoce no que respeita às alterações climáticas.

4.3 Espaço e Análise Territorial

4.3.1 Escolha do espaço

A escolha do espaço para implementação da sede da AMU surgiu de uma primeira abordagem à JFPF, no ano 2021, como resposta à necessidade de radicalização da Associação numa comunidade específica. Nessa ocasião, a equipa gestora da AMU apresentou a visão e os objetivos da Associação e mostrou interesse em desenvolver um projeto específico para esta freguesia. Desta relação nasceu o evento “Mergulho no Forte”.

A escolha em radicar-se na JFPF baseou-se no facto da maioria dos associados serem residentes desta freguesia – respetivamente 6 dos 9 órgãos sociais – e no feedback positivo da comunidade local ao Evento Mergulho no Forte.

Após alguns meses de identificação de possíveis espaços de intervenção, e da análise junto com o executivo da Junta sobre as possibilidades de uma intervenção, foi identificado o espaço Travessa da Amorosa 7-9, que se situa na fronteira com a freguesia vizinha do Beato, fazendo assim uma ponte entre as duas freguesias. O espaço da Travessa da Amorosa 7-9, identificado na *Figura 18*, foi selecionado devido às suas características distintivas e potenciadoras. É considerado património disperso de propriedade municipal plena e (CML, 2019) e encontra-se sob a gestão da DMGP, o que nos dá a possibilidade de reparar o património ecologicamente através de técnicas sustentáveis – naturais e tecnológicas – transformando assim este projeto num projeto pioneiro para a transformação iminente do espaço urbano.



*Figura 18 Limites Espaço Amorosa
Elaboração Omar Sala*

O espaço em concreto tem 1497 m² totais, dos quais 152,8 m² estão edificados. O edifício é constituído por 5 blocos, sendo que o central tem dois pisos. O potencial do edifício é imenso, podendo ser transformado em vários ateliers de trabalho prático ou teórico, assim como em um espaço de exposição/apresentação. Contém ainda um alpendre direcionado para uma zona com ótima exposição solar. O edifício é rodeado por uma zona rústica, da qual a parte norte está completamente coberta por plantas tropicais, principalmente bambus e palmeiras, e árvores de fruto, das quais identificamos uma romãzeira e uma nespereira. O abandono desta zona fez com que o espaço esteja completamente invadido por espécies gramíneas e ervas daninhas, o que faz com que o acesso ao edifício seja muito difícil. As árvores precisam de manutenção urgente, tendo muitas crescido demasiado e algumas se encontrarem doentes. Por outro lado, a terra mostra-se muito fértil, o que torna a motivação para recuperar este património natural imensa (*Figura 19. Esq.*). A parte sul do edifício é um terreno plano, com ótima exposição solar e com apenas uma árvore de fruto, o que a torna ideal para a implantação de hortas comunitárias (*Figura 19. Drt.*).

Este espaço encontra-se muito próximo ao Forte de Santa Apolónia – exatamente a 265,92m - onde a AMU realizou o evento de dia 5 de junho, que nos permitiu desenvolver uma proximidade com a comunidade local, o que pode facilitar a aceitação e participação na intervenção.



Figura 19 Fotografias do espaço atualmente: Esq. zona norte, Drt. Zona sul
Fonte: autora

4.3.2 Análise do Território

O espaço identificado está situado na freguesia da Penha de França, que está localizada na zona oriental do centro histórico do Município de Lisboa (*Figura 20*). A freguesia da Penha de França resulta da fusão entre as freguesias de São João e Penha de França, pela lei nº56/2012 da reorganização administrativa de Lisboa.

Ao nível do território tem uma área total de 271,07 (Ha)¹⁹, com fronteiras nas freguesias do Areeiro, Arroios, São Vicente e Beato. O espaço Travessa da Amorosa encontra-se na fronteira com a freguesia do Beato, criando assim uma ponte entre as duas freguesias.

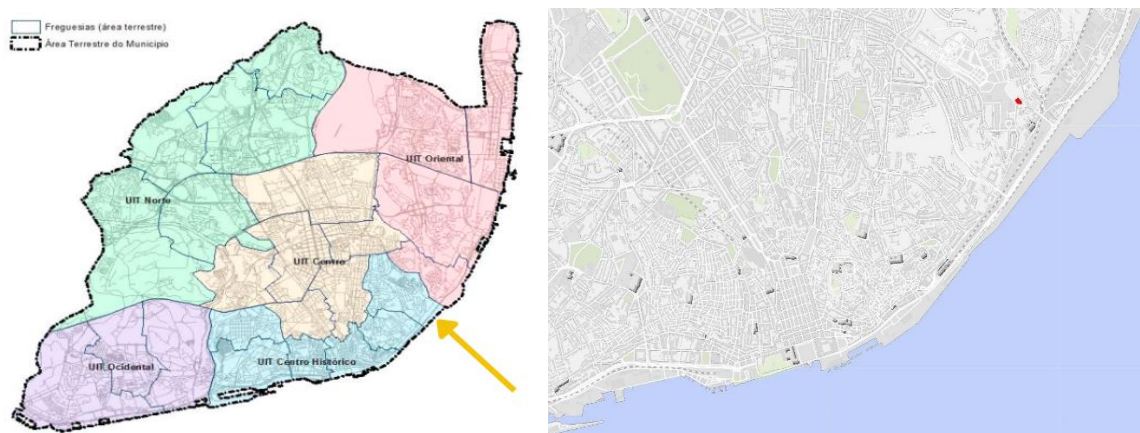


Figura 20 Esq: Mapa do Enquadramento do Município de Lisboa
Fonte: REOT 2015, CML – DMU - DP 2016. Disponível em: <https://www.am-lisboa.pt/documentos/1495473453L6vUO8bq5Gk51XB0.pdf>
Dir: Enquadramento espacial Espaço Amorosa na cidade de Lisboa
Elaboração: Omar Sala

Uma observação dos principais dados demográfico da Freguesia da Penha de França revela um aumento e rejuvenescimento da população ao longo dos últimos anos. Nos resultados provisórios dos Censos 2021 podemos observar um aumento do número de população residente da freguesia da Penha de França em 1,9% dos 27967 habitantes (Censos 2011) para os 28485 habitantes (Censos 2021). Relativamente à nacionalidade verificou-se que residem na Freguesia da Penha de França 24 076 habitantes de nacionalidade portuguesa – o que corresponde a uma diminuição relativa a 2011 de 5,3% – e 4409 habitantes de nacionalidade estrangeira – o que corresponde a um aumento de 74,8% em relação a 2011. No que se refere às habilitações literárias sabemos que 8591 habitantes têm o ensino superior – dos quais 4850 são do sexo feminino e 3741 são do sexo masculino – e 3769 não têm qualquer nível de ensino (Anexo 7).

Segundo o II Diagnóstico Social 2015-2016, em 2011 a freguesia da Penha de França apresentava um índice de envelhecimento de 246,7²⁰, que é considerado um valor bastante elevado. No entanto, ao longo desta investigação pudemos comprovar através de observação direta que nos últimos anos esta freguesia tem atraído uma população mais jovem, como consequência da gentrificação que a cidade de Lisboa tem vivido. Informação também corroborada pelas informações prestadas pelo informante do Executivo da Junta de Freguesia da Penha de França, que considera que “a população

¹⁹ Areas_Freguesias_CAOP2021, disponível em: <https://www.dgterritorio.gov.pt/cartografia/cartografia-tematica/caop> consultado em 23.07.2022

²⁰ Índice de Envelhecimento - o número de pessoas com 65 e mais anos por cada 100 pessoas menores de 15 anos. Um valor inferior a 100 significa que há menos idosos do que jovens.

da Penha de França está num processo de renovação e rejuvenescimento devido às condições de procura de habitação ser mais favoráveis quando comparadas com os territórios vizinhos. Assiste-se à chegada de vários jovens, empreendedores e artistas com projetos interessantes e com vontade de dinamizar o território” (informante JFPF em entrevista à autora, 2021).²¹

Através dos resultados provisórios dos Censos 2021, podemos comprovar que o grupo etário predominante atualmente é o de 25-64 anos (16 243H) e sofreu um aumento de 7,6% em relação a 2011, por sua vez o grupo etário de +65 (6586H) sofreu uma diminuição de 11,21% comprovando esta dinâmica de rejuvenescimento referida anteriormente.

Na entrevista realizada ao representante da Junta de Freguesia foi salientado que: “Há cada vez mais pessoas que entram em contacto com a Junta de Freguesia para apresentar propostas de iniciativas. A Junta de Freguesia está interessada em apoiar e fomentar a ação cívica em prol das questões ambientais e também artísticas”. (2021)

Identificamos 21 entidades dos CCS, mapeadas na *Figura 21*, na freguesia, das quais a maioria está relacionada com a criação (9/22), 6 são espaços de exposição e/ou de apresentação, 5 são espaços mistos de criação e exposição e 1 é um espaço de consulta. A *Figura 21* mostra como a maioria das entidades estão localizadas na parte superior da Penha de França, enquanto as entidades mais próximas ao Espaço da Travessa da Amorosa são apenas o Museu do Azulejo, a Warehouse e o recente criado Espaço Casa Cheia. Através de observação direta participante, comprovámos que a inauguração do Espaço Casa Cheia nesta zona teve grande sucesso, o que demonstra a abertura da comunidade local para novos projetos. As reações e a adesão ao Evento Mergulho no Forte, realizado na mesma zona, também comprovaram a vontade que a população tem em receber mais oferta cultural nesta zona da freguesia.

²¹ Entrevista estruturada ao Vogal da Junta de freguesia da Penha de França – Pelouros Gestão territorial, Cidadania e Participação Entrevista realizada a 25.05.2021 (Anexo 4)

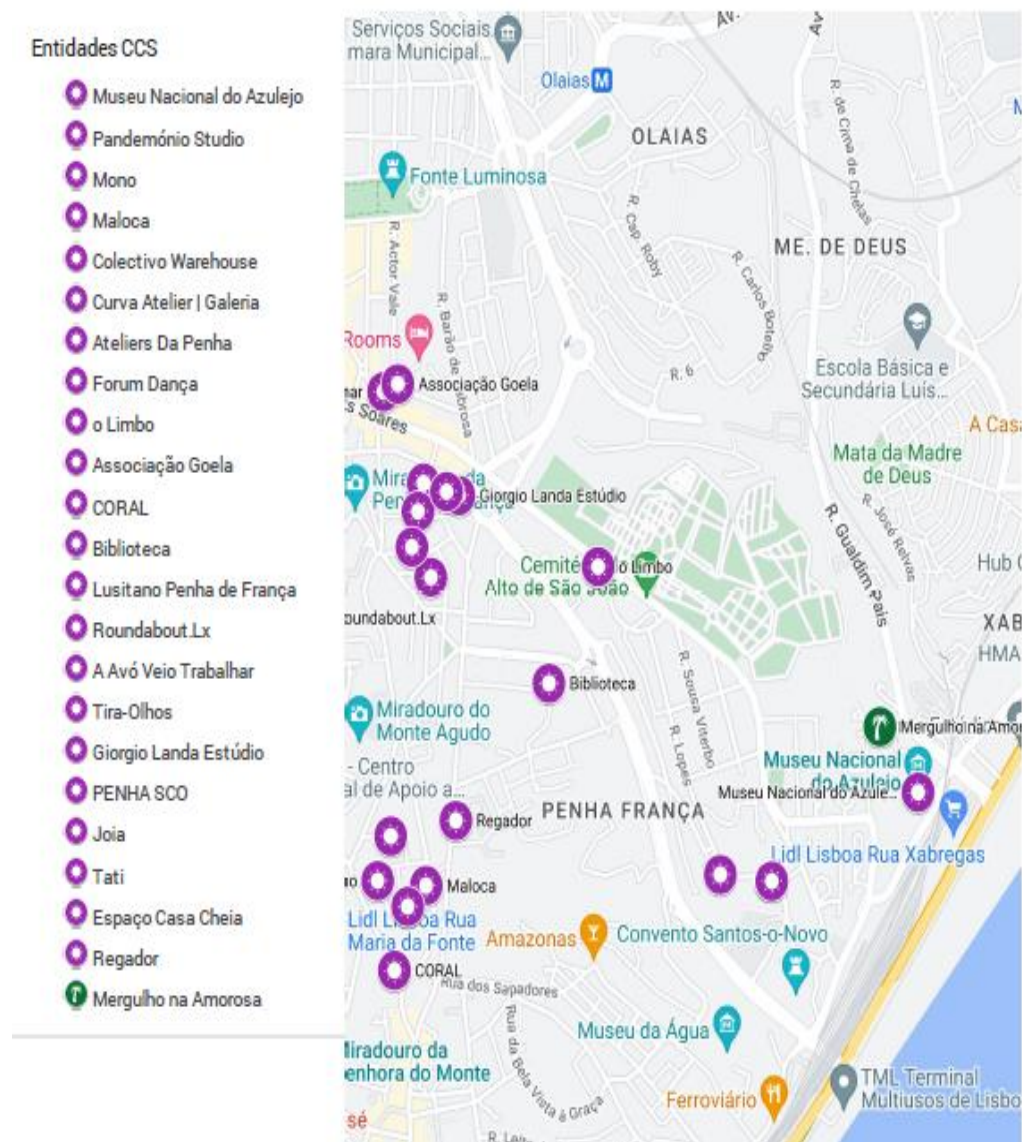


Figura 21 Mapeamento CCS Freguesia Penha de França
 Elaboração própria a partir de fontes fornecidas por Romina Bertolini (Tati)

4.4 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta amplamente utilizada para a análise de ambientes internos e externos com o fim de alcançar uma abordagem sistemática e como ferramenta de apoio a situações de decisão (Ghazinoory et al., 2011). Neste trabalho, seguindo as indicações de Boddy (2020), foi utilizada como instrumento para identificar e resumir as forças e debilidades internas da organização em relação às oportunidades e ameaças externas.

Tabela 4 Análise SWOT

Forças	Ameaças
Missão e visão da Associação. Equipa multidisciplinar e motivada. Grande capacidade de estabelecer parcerias. Grande capacidade de concretização. Componente de regeneração urbana e valorização do património. Defesa do espaço público como espaço de utilidade comunitária. Capacidade de investigação e aplicação de NBS. Proximidade com os agentes dos SCC. Proximidade com a academia e centros de investigação. Comunidade local envolvida e apoiante das propostas da AMU.	Saturação da cidade de Lisboa de projetos sociais e artísticos; Poucas oportunidades de financiamento a nível nacional; Desinteresse dos agentes de poder municipal (CML).
Debilidades	Oportunidades
Verbas limitadas; Pouca experiência da equipa em projetos de longa duração; Incompatibilidades da equipa a nível de tempo dedicado para o projeto.	Situação política europeia e nacional favorável; Investimento europeu em projetos com as premissas da AMU (e.g. NEB) Possibilidade de parcerias nacionais e internacionais; Necessidade dos stakeholders em fazer parte do movimento de mudança iminente; Interesse comprovado do poder local (JFPF); Outras entidades com valores e objetivos símiles.

4.5 Etapas do Processo

O processo de desenvolvimento de uma Sede que comporte a restauração de um edifício degradado e de um jardim abandonado implica um plano estratégico e operacional em grande escala, que deve ser realizado com uma equipa de gestão estratégica e com a colaboração dos principais Stakeholders.

Em particular, a recuperação do edifício necessita de um grande investimento inicial, que, no caso da AMU, terá de ser proveniente de financiamentos públicos e de patrocínios. Vista a longa duração do processo de preparação de candidaturas para a angariação deste valor, e de aprovação pelas entidades reguladoras, decidiu-se fragmentar o projeto em várias fases, ilustradas na Tabela 5, que permitirão iniciar um trabalho contínuo em direção aos objetivos do projeto, e ao mesmo tempo avaliar a aplicabilidade do mesmo no espaço e na comunidade específicos, bem como a abertura da CML para a cedência do espaço a longo prazo. Simultaneamente, proceder-se-á à projeção das fases seguintes.

O presente projeto de mestrado foca-se essencialmente nas fases 0 e 1. A fase 0 corresponde ao estudo preliminar, que se fundamenta por uma análise das motivações e expetativas da Associação e dos seus membros, da identificação e pesquisa sobre o possível território de aplicação e da definição das características do espaço desejado. A fase de Experimentação (fase 1), consiste numa primeira implementação prática no território com a finalidade de iniciar o processo de transformação do espaço exterior, avaliar a aplicabilidade do projeto no espaço ajustando os seus objetivos à realidade e consolidar as equipas de trabalho.

Durante a projeção da fase 1 foram realizadas 3 visitas ao espaço. Na primeira foi feita uma observação a partir do exterior das potencialidades do espaço e das intermediações. Seguiu-se uma investigação sobre a propriedade e as questões legais associadas. Identificou-se o espaço como património disperso de propriedade Municipal plena, e avançou-se para o contacto com a Direção Municipal de Gestão Patrimonial da CML (DMGP). Foi efetuado por email um pedido de visita às instalações à 21 de fevereiro de 2022, que se concretizou numa segunda visita a 4 de março do mesmo ano com um técnico da Unidade de Coordenação Territorial da CML, com o intuito de recolha de dados e observação. A terceira visita realizou-se a 8 de março em conjunto com o arquiteto Omar Sala, e teve como objetivo a realização de uma avaliação preliminar do estado do edifício.

Tabela 5 Plano estratégico Centro Artístico e Ambiental AMU

Fase	Atividades-chave	Estado
0 – Estudo preliminar	Investigação teórica conceitos; Análise interno da organização; Análise do território; Levantamento possíveis espaços; Reuniões com representantes da JFPF; Escolha do espaço;	Concluída
1 – Experimentação	Visitas ao espaço; Desenho de projeto para o 1º ano de intervenção; Projeto arquitetónico da intervenção exterior; Implementação Fase 1; Avaliação contínua e ajustes do plano;	A decorrer (2022 -2023)
2 – Operacional	Avaliação da Fase 1 e ajustes necessários ao modelo de gestão e de marketing; Avaliação arquitetónica do edifício; Projeto arquitetónico do edifício; Orçamento de reestruturação; Candidatura a financiamentos; Desenvolvimento de parcerias estratégicas;	Perspetiva 2024

3 – Desenvolvimento	Efetivação de contrato de cedência de espaço por 10 anos Intervenção no edifício; Prosseguir com as atividades no jardim; Prosseguir com projetos de investigação; Estabelecer parcerias internacionais;	Perspetiva 2024
4 – Consolidação e desenvolvimento	Estruturação de financiamento e programação a 10 anos; Análise das fases anteriores e ajustes no modelo de negócios.	Perspetiva 2025

5. Fase 1 - Experimentação “Intervenção jardim da Amorosa”

“La presenza dell’agricoltura in città inserisce un altro ritmo al tempo,
quello dei cicli stagionali delle piante,
che fa da contrappunto al ritmo quotidiano del lavoro.”

(Ingersoll, 2004: 8)

5.1 Apresentação e Conteúdos

Propõe-se a intervenção no espaço exterior da Travessa da Amorosa por um período de experimentação de 1 ano. As finalidades desta fase são: comprovar a aplicabilidade do projeto no espaço e comunidades específicos e iniciar o processo de aproximação da comunidade local às NBS e a práticas artísticas sustentáveis.

Propomos uma transformação baseada no conceito de agri-civismo - que consiste na difusão de atividades agrícolas em zonas urbanas, criando na população a vontade e possibilidade de preservar as suas áreas verdes e gerando um novo empenho cívico. Tal como Ingersoll (2004), acreditamos que a agricultura pode dar um novo significado cívico ao contexto urbano, especialmente se fundamentada e fundamentada no conceito de economia circular. Queremos incentivar a reconversão do território em direção a formas de utilização “não produtivas”, mas focadas num impacto positivo no plano ecológico e paisagístico, estimular formas alternativas de rendimentos, procurando uma melhor utilização do espaço para criar ecossistemas prósperos. O desenvolvimento de práticas agrícolas no espaço urbano, assim como a criação de espaços verdes e o desenvolvimento de NBS, segundo a Organização Mundial de Saúde (2017), oferecem estratégias inovadoras que visam a melhoria da qualidade dos aglomerados urbanos, o aumento da resiliência local e a promoção de estilos de vida sustentáveis, fomentando tanto a saúde como o bem-estar dos urbanitas.

Na *Figura 22*, apresentamos a possibilidade de transformação durante o primeiro ano.



*Figura 22 Plano de Intervenção AMU na Amorosa fase 1
Fonte: Criação Omar Sala e autora*

Na prática propomos limpar todo o espaço, retirar todo o entulho e lixo que se encontra no edifício e colocá-lo em segurança. Propomos que durante esta fase de planeamento da intervenção o edifício esteja com o acesso vedado, trabalharemos apenas nos terrenos adjacentes. A intervenção na zona norte do terreno que contém várias árvores, consistirá numa limpeza, poda e plantação de plantas autóctones, com o intuito de transformar essa zona numa floresta comestível. Esta será considerada a zona de lazer, onde serão desenvolvidas as atividades culturais (encontros, conversas, formações, apresentações) para este efeito decidiu-se construir uma área central, com um banco circular de modo a criar um fluxo de comunicação com os participantes das atividades. Criaremos um forno a lenha e uma estrutura de apoio aos eventos com materiais provenientes do processo de economia circular, instituiremos uma sementeira perto da entrada de forma a conectar as pessoas que frequentam os eventos com o processo de produção (*Figura 23*).



Figura 23 Intervenção Amorosa - Zona Lazer
Elaboração: Omar Sala e autora

Na zona sul do espaço criaremos a chamada zona de trabalho, que consiste numa zona de cultivo alimentar com uma zona de compostagem comunitária, um viveiro para plantas autóctones, e uma zona de trabalho upcycling (Figura 24).



Figura 24 Intervenção Amorosa - Zona de trabalho
Elaboração Omar Sala e autora

5.2 Objetivos e Finalidades

A tabela seguinte apresenta os objetivos gerais e específicos para cada finalidade desta fase do projeto.

Tabela 6 Finalidade e Objetivos fase 1

Finalidade	Objetivos gerais	Objetivos específicos
Comprovar a aplicabilidade do projeto nesses espaço e comunidade específicos, trabalhando com a estrutura atual da AMU.	Transformação de m espaço urbano degradado em um pulmão verde criativo acessível à comunidade.	Criar uma série de estruturas para suporte à autoprodução (sementeira, composteira, horta e estufa).
		Recuperar as espécies tropicais e árvores de fruto que se encontram no espaço em perigo.
		Plantação de espécies autóctones e criação de uma floresta comestível.
	Consolidar a equipa e os processos de trabalho internos.	Alargar a Associação a nível de membros ativos em 100% do nº atual.
		Definir áreas de trabalho e responsabilidade para cada membro.
		Conseguir financiamento para contratação de 1 membro a part-time.
	Aumentar o capital próprio da Associação.	Aumentar o público presente nos eventos em 100%.
		Conseguir financiamento para programação artística.
		Criar merchandising.
	Avaliar o interesse e o impacto na comunidade local.	Instituir a venda de produtos da horta durante os eventos.
Realizar 2 conversas abertas para recolha de opiniões e contributos.		
Aproximar a comunidade urbana a NBS e praticas artísticas sustentáveis, capacitar para o futuro.	Iniciar a criação de uma comunidade local criativa e comprometida com os valores de sustentabilidade no espaço urbano.	Programar 4 workshops/formações de NBS;
		Programar 4 eventos culturais e produzir um espetáculo de Teatro Site-specific.

5.3 BMC Jardim da Amorosa

Design for:
Mergulho Urbano

Design by:
Ivone Fernandes-Jesus

Data:
setembro, 2022

<p><u>PARCERIAS-CHAVE</u></p> <p>Institucionais: JFPF, CML, DMGP, Lisboa E-nova, EPAL, ISCTE, Fundação EDP, DGARTES, Fundo Ambiental, LNEG.</p> <p>Estratégicos: Triecologic, Sigmentum Planta livre, Sementes Vivas, Thomman, Soupinto, Amarsul, Leroy Merlim, Bosch, TATI, Penha SCO, VIRA Lab, Arroz Estúdios, Espaço Casa Cheia.</p> <p>Comunicação: A Mensagem, O Gerador, Antena 3, Rádio Olisipo, RADAR fm, Revista Penha.</p>	<p><u>ATIVIDADES-CHAVE</u></p> <p>Pedido de concessão da CML. Reunião com Parceiros-chave Organização da equipa por fases de trabalho Criação do Site Oficial Limpeza do espaço, plantações e podas Programação dos eventos Produção dos eventos Avaliação de impacto social.</p>	<p><u>PROPOSTA DE VALOR</u></p> <p>Recuperação ecológica do património municipal; Criação de jardim tropical, autóctone e comestível; Programação artística gratuita no espaço público; Workshops de práticas verdes urbanas, permacultura, upcycling; Espaço de partilha de conhecimentos e diálogo.</p>	<p><u>RELAÇÕES COM OS CLIENTES</u></p> <p>Segmentos 1, 2: Relações pessoais diretas, e offline indireta. Segmento 2 e 3: pessoais diretas e online Segmento 4 e 5: online diretas e indiretas</p> <p>> Manter os seguidores e adquirir novos, criar uma comunidade participativa Fortalecer Parcerias</p>	<p><u>SEGMENTOS DE CLIENTES</u></p> <p>Segmento 1: Comunidade Local; Segmento 2: Entidades Públicas; Segmento 3: Agentes CCS; Segmento 4: Seguidores AMU; Segmento 5: Parceiros Estratégicos e Patrocinadores; Segmento 6: Parceiros de Investigação.</p>
	<p><u>RECURSOS-CHAVE</u></p> <p>Contrato de concessão do espaço exterior por 1 ano pela CML; Colocação de vedação em torno do edifício e limpeza do entulho; Financiamento programação; Recursos humanos</p>		<p><u>CANAIS</u></p> <p>Todos os segmentos: Redes Sociais, Site Oficial, Páginas dos stakeholders, canais dos parceiros de comunicação. Segmento 1: boca-a-boca, flyers e revista Penha Segmento 3 e 4: Newsletter</p>	
<p><u>ESTRUTURA DE CUSTOS (ver Orçamento)</u></p> <p>Equipa fixa; Equipa técnica – esporádica; Despesas de Produção; Despesas administrativas e de Gestão.</p>		<p><u>FONTES DE RENDIMENTO (ver Orçamento)</u></p> <p>Património AMU, vendas do bar; bilheteira espetáculo, cotas anuais associados, financiamentos públicos e privados.</p>		
<p><u>CUSTOS SOCIAIS E AMBIENTAIS</u></p> <p>-</p>		<p><u>BENEFÍCIOS SOCIAIS E AMBIENTAIS</u></p> <p>Limpeza, valorização e devolução à comunidade de um espaço público em desuso:</p>		

5.3.1 Segmentos de Clientes

A segmentação de clientes serve-nos como ferramenta para distinguir o tipo de canais de comunicação e organizar as propostas de valor para cada segmento, sendo que “as suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente e têm lucratividade substancialmente diferentes” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.21).

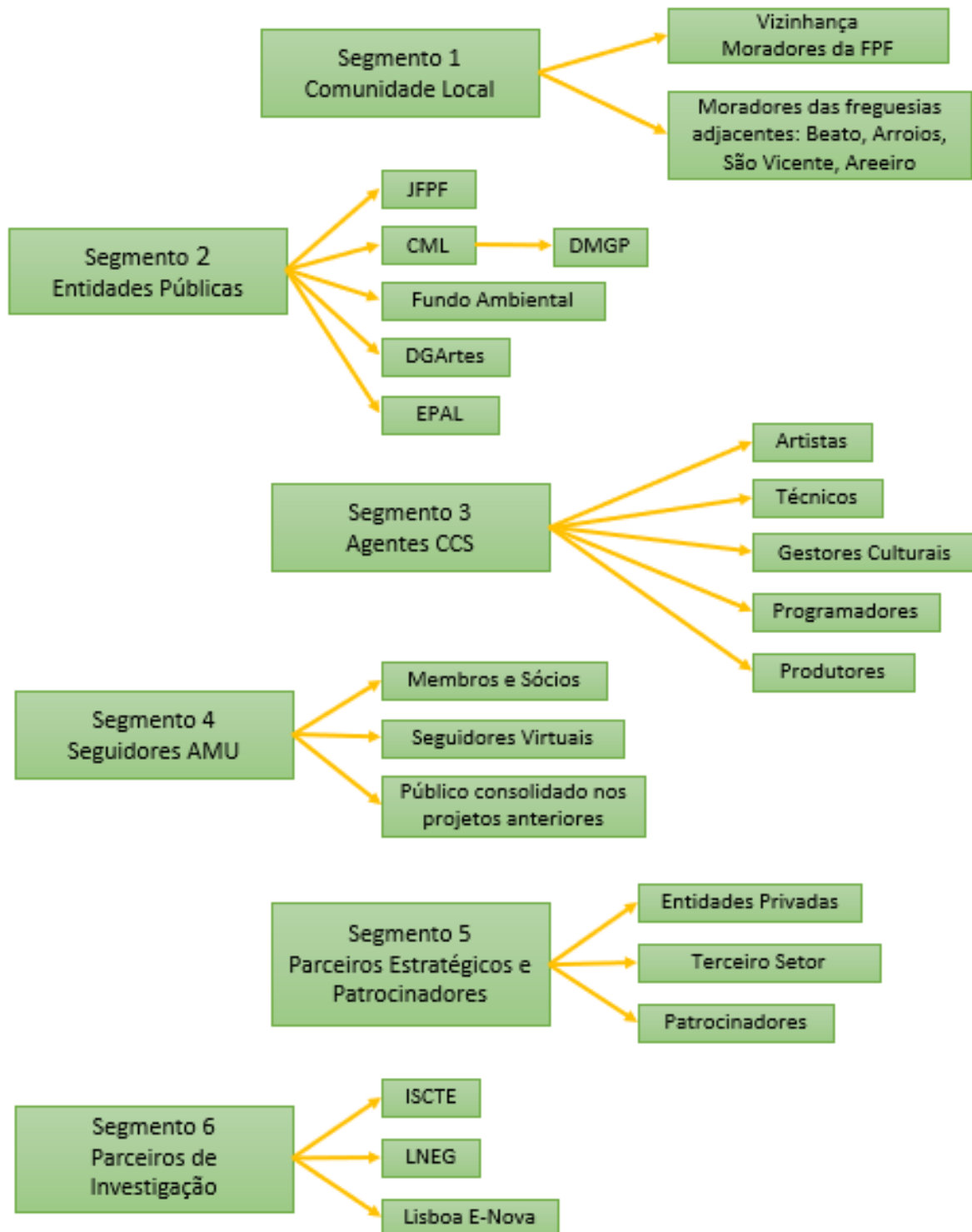


Figura 25 Segmentos de Clientes

5.3.2 Proposta de valor

Uma proposta de valor cria valor, quantitativo ou qualitativo, para um Segmento de clientes através de um produto ou serviços (Osterwalder & Pigneur, 2010). A criação de um espaço de consolidação e de experimentação segundo a missão e a visão da AMU constitui uma proposta de valor do tipo qualitativo para a cidade de Lisboa. A reabilitação de um espaço que se encontra totalmente ao abandono e a sua transformação segundo técnicas ecológicas, sejam elas naturais ou tecnológicas, permitirá que a cidade tenha um espaço de experimentação onde pode desenvolver novas formas de pensar a cidade, e novas formas de tornar os CSS sustentáveis.

Na fase 1 deste projeto, a proposta de valor está inteiramente ligada com a recuperação de um jardim, que possui características autênticas, e a sua devolução à comunidade, abrindo as portas e tornando-se um centro de fomentação do agri-civismo e de práticas artísticas comprometidas com a sustentabilidade ambiental.

Na tabela seguinte (*Tabela 7*) relacionamos cada proposta de valor com o seu segmento para a fase 1 do projeto Mergulho na Amorosa.

Tabela 7 Proposta de Valor e Segmentos de Clientes

Proposta de valor	Segmento de Clientes
Um novo espaço artístico para a comunidade movido pelo desenvolvimento de práticas sustentáveis para o espaço Urbano e para os CCS. Acesso a um jardim tropical, a hortas e sementeiras no espaço urbano. Acesso a programação artística gratuita no espaço público. Workshops de práticas verdes urbanas, permacultura, NBS, upcycling e práticas artísticas comunitárias. Fomentação do agri-civismo.	Todos os Segmentos
Acesso a um espaço atualmente fechado e acesso a formação.	Segmento 1
Recuperação e valorização de património abandonado.	Segmento 2
Exemplo de boas práticas ambientais nos CSS. Apoio a agentes que queiram transformar a sua produção mais sustentável Acesso a um espaço de partilha de conhecimentos, de diálogo, e de criação.	Segmento 3
Programação artística e formação em práticas sustentáveis para os CSS e para o espaço urbano.	Segmento 4
Criação e desenvolvimento de coproduções. Espaço de programação alternativo.	Segmento 5
Espaço de investigação e experimentação.	Segmento 6

5.3.3 Atividades - Chave

As atividades-chave do ponto de vista do planeamento referem-se às “coisas mais importantes que uma empresa deve fazer para conseguir que o seu modelo de negócio funcione” (Osterwalder &

Pigneur, 2010; p.37). Para este projeto estão previstas várias atividades tal como descrito na tabela seguinte (*Tabela 8*).

Tabela 8 Atividades - Chave

Atividades-Chave	Quem	Quando
Apresentação projeto AMU e aplicar modificações.	Assembleia Geral	janeiro 2022
Apresentação projeto JFPF.	Equipa de Gestão	fevereiro 2022
Pedido de concessão espaço 1 ano CML.	Equipa de Gestão	fevereiro - abril 2022
Organização de equipas de trabalho por setores: gestão, marketing, programação, operacional.	Assembleia Geral segundo proposta da equipa de gestão	abril 2022
Estabelecimento de parcerias-chave.	Equipa de gestão e equipa Marketing	abril 2023
Apresentação de proposta de programação e orçamentos.	Equipa de programação e gestão	fevereiro 2023
Definição do Plano de Marketing.	Equipa de Marketing e Comunicação	março 2023
Preparar candidaturas	Equipa de Gestão	março a julho de 2023
Candidatura Apoio às Artes DGArtes	Equipa de Gestão e Equipa de Programação	março 2023
Candidatura Gulbenkian	Equipa de Gestão	março 2023
Candidatura Fundo Ambiental	Equipa de Gestão	abril 2023
Candidatura Fundação EDP	Equipa de Gestão	maio 2023
Candidatura RAAML	Equipa de Gestão	julho 2023
Limpezas do espaço exterior e entulho.	Equipa DMGP e voluntários AMU	setembro 2023
Poda das árvores	Equipa operacional	setembro 2023
Intervenções no espaço: construções de estruturas, hortas, estufas, sementeiras.	Equipa operacional AMU e voluntários	Setembro 2023 a dezembro 2023
Efetivar os planos de comunicação e marketing.	Equipa de Marketing	setembro 2023 a dezembro de 2024
Início das atividades.	Todas as equipas AMU	março 2023
Produzir as atividades.	Equipa operacional e de gestão	janeiro a dezembro de 2024
Plantações de plantas autóctones	Equipa operacional	março e abril 2024
Efetuar a gestão financeira e monitorização.	Equipa de gestão	setembro 2023 a dezembro de 2024
Reforçar relações com os parceiros.	Equipa de gestão	abril 2023 a dezembro de 2024
Manutenção hortas e jardim e gestão operacional do espaço.	Equipa operacional e voluntários	setembro 2023 a dezembro de 2024
Avaliação da Fase 1.	Equipa de gestão	dezembro de 2024

5.3.4 Parcerias-Chave

Como tem sido política da AMU, estabelecer parcerias-chave é um modelo que nos permite realizar projetos com qualidade a custo zero para a comunidade. Neste projeto, iremos também desenvolver várias parceiras (Tabela 6), incluindo sectores do público e do privado.

Tabela 9 Parcerias-Chave

	Entidades	Contributos	Benefícios
Públicas	JF Penha de França	Apoio logístico, apoio financeiro, apoio à divulgação	- Património recuperado e aberto à comunidade local; - Atração de fluxo visitantes e moradores; - Prestígio e notoriedade a nível nacional e europeu.
	CML	Cedência do espaço e apoio logístico	- Prestígio e notoriedade nacional e europeia; - Novo nicho de turismo para cidade; - Recuperação e valorização do património edificado; - Envolvimento participativo da população local
	DMGP	Limpeza do entulho do edifício e jardim	- Valorização do Património disperso
	Fundo Ambiental	Financiamento	- Regeneração urbana e social; - Engajamento da população nos ODS.
	DGARTES	Financiamento	- Desenvolvimento de práticas sustentáveis para os SCC.
	EPAL	Ativação Ponto de água Material Serviço Educativo	- Prestígio e notoriedade
Fundações	Fundação EDP	Financiamento	- Prestígio e notoriedade
	Gulbenkian	Financiamento	- Prestígio e notoriedade
Investigação	ISCTE	Continuar a investigação-ação no âmbito do empreendedorismo cultural e a sustentabilidade no espaço urbano e nos CSS.	- Produção de estudos e de dados; - Aproximação da investigação à comunidade.

	Lisboa E-NOVA	Apoio ao serviço de investigação de energia e práticas sustentáveis. Protótipo palco solar.	- Espaço de experimentação; - Produção de dados
	LNEG	Apoio Serviço educativo e de investigação de energia e práticas de economia circular.	Espaço de experimentação; Produção de estudos e dados;
Privadas	Sigmentum e Planta Livre	Plantas e Terra	- Prestígio e notoriedade
	Sementes Vivas	Sementes	- Prestígio e notoriedade
	Leroy Merlim	Material de jardinagem	- Prestígio e notoriedade - Responsabilidade social
	Thomman e Soupinto	Material de som e luzes	- Prestígio e notoriedade - Responsabilidade social
	Bosch	Kit ferramentas elétricas sem fio Kit ferramentas manuais Vestuário de trabalho Roçadora sem fio	- Prestígio e notoriedade - Responsabilidade social: associação a um projeto de cariz social artístico e ambiental
	Amarsul	Resíduos para upcycling	- Prestígio e notoriedade
	Triecologic	Consumíveis biodegradáveis	- Visibilidade
Terceiro Setor	VIRA Lab	Apoio construções e Workshops e coproduções de design	- Espaço e visibilidade - Trabalho e comunicação em rede
	Penha SCO	Apoio logístico Programação cultural articulada Coprodução artística	- Notoriedade - Trabalho e comunicação em rede
Eureka	TATI	Apoio em todas as questões relacionadas com o BAR e comidas.	- Prestígio e notoriedade
	Os Goliardos	Vinhos Naturais e Biológicos	- Prestígio e notoriedade
Comunicação	A Mensagem de Lisboa	Reportagem sobre o projeto Espaço de divulgação da programação	- Associação a um projeto de carácter ambiental, social e artístico
	O Gerador	Reportagem sobre o projeto	- Associação a um projeto de carácter ambiental, social e artístico
	Antena 3 e Radar fm.	Espaço de divulgação da programação	- Associação a um projeto de carácter ambiental, social e artístico
	Rádio Olisipo	Espaço de divulgação da programação	- Prestígio e notoriedade;

		Programa de rádio no local em eventos específicos	- Associação a um projeto de carácter ambiental, social e artístico - Trabalho em parceria
--	--	---	---

5.3.5 Estruturas de Custos e Fontes de Financiamento

Tabela 10 Previsão orçamental fase 1 – Intervenção Amorosa

Fase 1 - Intervenção Jardim da Amorosa AMU					
Orçamento - Despesas					
1. Equipa fixa					
Função	Quantidade	Unidade	Valor un.	Valor final	Observações
Gestão e Produção	12	meses	800.00 €	9,600.00 €	contrato full-time
Operacional	12	meses	800.00 €	9,600.00 €	contrato full-time
Marketing, Design e Comunicação	12	meses	400.00 €	4,800.00 €	contrato part-time
TOTAL			2,000.00 €	24,000.00 €	
2. Equipa técnica - esporádica					
Função	Quantidade	Unidade	Valor un.	Valor final	Observações
Registo fotográfico	8	cachet	75.00 €	600.00 €	relativos a 4 eventos e 4 workshops
Registo audiovisual	4	cachet	100.00 €	400.00 €	relativos a 4 eventos
Diretor técnico, som e luz	4	cachet	100.00 €	400.00 €	relativos a 4 eventos
TOTAL			175.00 €	1,000.00 €	
3. Despesas de Produção					
Descrição	Quantidade	Unidade	Valor un.	Valor final	Observações
WORKSHOPS - Formadores e Materiais de produção	4	workshop	250.00 €	1,000.00 €	
EVENTOS - Programação e Materiais de produção	4	evento	500.00 €	2,000.00 €	
Materiais construção	1	projeto	3,000.00 €	3,000.00 €	
Materiais jardim	1	projeto	1,000.00 €	1,000.00 €	
Consumíveis produção	1	projeto	300.00 €	300.00 €	
Produtos bar	15	eventos	200.00 €	3,000.00 €	
Produção e equipa espetáculo de Teatro	1	projeto	10,000.00 €	10,000.00 €	candidatura a apoio específico
TOTAL			15,250.00 €	20,300.00 €	
6. Despesas administrativas e de Gestão					
Descrição	Quantidade	Unidade	Valor un.	Valor final	Observações
Contribuição do Setor	4	cachet artistas	7.14 €	28.56 €	5,1 % do 70% do cachet

Licença de promotor de espetáculo	1	apólice	200.00 €	200.00 €	
PassMusica	1	apólice	82.66 €	82.66 €	simulação AudioGest
Seguros Responsabilidade Civil	1	apólice	332.45 €	332.45 €	simulação com a seguradora Tranquilidade
TOTAL			615.11 €	615.11 €	
TOTAL DESPESAS			45,915.11 €		
Orçamento - Receitas					
Descrição	Quantidade	Unidade	Valor un.	Valor final	Observações
Património da AMU	1	caixa	500.00 €	500.00 €	Investimento próprio
Bilheteira espetáculo	5	apresentações	300.00 €	1,500.00 €	previsão
Vendas bar	15	eventos/ workshops/ apresentações	400.00 €	6,000.00 €	valor médio
Cota anual associados	300	sócio	3.00 €	900.00 €	
Apoio à criação Dgartes	1	apoio	10,000.00 €	10,000.00 €	espetáculo de teatro
Câmara Municipal de Lisboa - RAAML	1	apoio	15,000.00 €	15,000.00 €	apoio para o projeto
Apoio à produção Fundação EDP	1	apoio	1,400.00 €	1,400.00 €	apoio para os workshops
Junta de Freguesia da Penha de França	1	apoio	615.11 €	615.11 €	licenças e seguro
Fundo Ambiental	1	apoio	5,000.00 €	5,000.00 €	apoio para reabilitação de património verde
Fundação Calouste Gulbenkian	1	apoio	5,000.00 €	5,000.00 €	programa 'Sustentabilidade on Call'
TOTAL RECEITAS			45,915.11 €		
Resumo					
Total Despesas			45,915.11 €		
Total Receitas Próprias			8,900.00 €		
Total Apoios			37,015.11 €		

Considerações finais

A problemática ambiental é um dos maiores desafios da nossa geração, que terá implicações na vida das gerações futuras, é, portanto, fundamental que qualquer proposta de projeto de empreendedorismo tenha em conta os impactos ambientais que comporta.

Tal como vimos no enquadramento teórico, as cidades têm um papel fundamental na resolução, mitigação e adaptação aos problemas ambientais (e.g., McCormick et al., 2013; UN Habitat, 2011; Caldera et al., 2020). A união da vitalidade económica, da conservação dos recursos naturais e da equidade social, com o estímulo criativo para a regeneração dos centros urbanos, e a promoção de atividades culturais são características das cidades mais sustentáveis (Rodrigues & Franco, 2019). É necessário colocar o potencial criativo que habita as cidades ao serviço da sua transformação ao nível do planeamento e da introdução de soluções criativas e baseadas na natureza para garantir a qualidade de vida da comunidade de forma sustentável. O enquadramento cultural em paralelo com os enquadramentos social, ambiental e económico é essencial para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável e saudável.

A arte provou ser uma eficaz ferramenta de reflexão, sensibilização e alteração de comportamentos, e os CCS têm um papel importante na procura de soluções sustentáveis para a produção artística. A Arte pode contribuir para a transformação ecológica através de duas principais formas: reduzindo a sua própria pegada ecológica e criando imaginários que impulsionem as massas a combater a crise ecológica, através do seu poder de comunicação (Paker, 2021). Os artistas contemporâneos são coprodutores, em conjunto com os movimentos sociais, de plataformas de participação, de respostas democráticas baseadas numa transformação social mais profunda, inclusive para a justiça ambiental (Fowkes, 2019).

A Associação Mergulho Urbano surge na tentativa de ser uma estrutura pioneira para os CCS ao nível local, aspirando, porém, uma transformação global. As finalidades e objetivos do projeto enquadram-se com a situação política nacional e internacional.

A análise das entrevistas comprovou que os membros se sentem comprometidos com a missão e a visão da Associação, no entanto foram identificados alguns pontos fracos nos quais é necessária uma melhor atenção do ponto de vista da gestão, nomeadamente a falta de continuidade dos projetos, e a iniciativa estar focalizada em poucos membros. Seria importante, desenvolver metodologias de gestão que permitam os membros menos ativos sentirem a vontade de propor e desenvolver projetos.

Foi evidente a necessidade de a Associação enraizar-se numa comunidade específica e começar a desenvolver projetos de longa duração em que seja possível usufruir das competências de todos os membros. A Associação tem uma grande capacidade de concretização e de estabelecer parcerias, no

entanto precisa de encontrar financiamentos contínuos que permitam um maior foco nos objetivos a longo prazo e que potenciem o envolvimento dos membros.

Na fase de projeção consideramos que o projeto de intervenção na Travessa da Amorosa é ambicioso, mas possível. A estratégia de o desenvolver por fases permitirá uma avaliação contínua e uma alteração do modelo de negócio de forma a concretizar os objetivos.

A aplicação de ferramentas de planeamento e de gestão, principalmente o BMC, permitiu desenvolver e consolidar capacidades de gestão que serão muito úteis para o futuro da AMU, e em particular para a autora.

A relação estabelecida, com os agentes do poder local, através do desenvolvimento prático desta investigação, abriu portas para a possibilidade de o projeto acontecer na realidade.

As dificuldades associadas a este trabalho estão relacionadas com o facto de o objeto de estudo ser uma entidade viva, da qual a autora faz parte e na qual tem um papel ativo e de elevada responsabilidade e importância. Esta situação criou algumas confusões ao nível da metodologia a aplicar, de forma a que o projeto de mestrado não fosse apenas um documento académico, mas um instrumento prático, realista e útil para o futuro. Consideramos que este objetivo foi cumprido.

Acreditamos que para a concretização real do projeto, é necessário efetuar uma reunião com toda a equipa, onde a proposta será apresentada e discutida com o objetivo de ser melhorada através dos contributos. Será também uma fase onde se deve comprovar o compromisso dos membros e definir equipas. A fase seguinte será o desenvolvimento do plano de marketing pela equipa definida para esse propósito, e o início das negociações oficiais com a CML para a cedência do espaço.

Quisemos elaborar uma proposta, não só que tivesse em conta o conceito de sustentabilidade, mas em que este fosse intrínseco em todos os níveis de atividades.

Referências

- Adorno T.W & Horkheimer M. (1947). *Dialética do esclarecimento – fragmentos filosóficos*. Jorge Zahar. https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/208/o/fil_dialetica_esclarec.pdf
- Akulukjuk T. & Rasmussen, D. (2019). Art is that which takes something real and makes it more real than it was before. Em Martusewicz R.A. & Foster R. & Makela J. (Eds.) *Art, Ecojustice and education. Intersecting Theories and Practices* (pp. 59 - 70). Routledge.
- Albinsson, S. (2017). What is so “cultural” about cultural entrepreneurship. *Essays in Economic & Business History Volume XXXV* (1), pp. 365 -390. <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Alhomoud, H. (2019). For the most important parts of you. Em Martusewicz R.A. & Foster R. & Makela J. (Eds.), *Art, Ecojustice and education. Intersecting Theories and Practices* (pp. 10- 23). Routledge.
- Allen, J.C & Barnes, D.F (1985). The causes of deforestation in developing countries. *American Association of Geographers*. 75 (2), pp. 163-184. DOI: 10.1111/j.1467-8306.1985.tb00079.
- AMAL (2020). *Guia do Empreendedor - Indústrias Culturais e Criativas*. Associação Oficina
- Boddy, D. (2020). *Management: Using Practice and Theory to Develop Skill* (8ª edição). Pearson Education Limited.
- Branquinho, M.J (2022). Arte. Em M.A Martins-Loução, R.Olibeira (org.), *Um pouco por toda a parte. A ecologia no século XXI* (pp. 75-88). Edições Afrontamento.
- Bresch, D.N. (2019). Foreword. Em Drabble, B. (ed.), *Along Ecological Lines: Contemporary Art and Climate Crisis*, (pp.XII -XIII) Gaia Project Press.
- Brundtland Report (1987) *Our Common Future, Chairman’s Foreword*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Bryson J.M (2017). *Strategic Planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5ª edição). Wiley
- CAE (2022). *Priorities for the Work Plan for Culture 2023-2026*. <https://cultureactioneurope.org/files/2022/07/Report-on-Priorities-of-Workplan-for-Culture.pdf>
- Caeiro M. (2014) *Arte na Cidade, história contemporânea*. Temas e Debates – Círculo de Leitores.
- Caldera, S., Desha C., Reid, S., Newman, P. & Mouritz, M. (2020) Principles of Design for ensuring Sustainable Urban Centers. Em *1st Asia Pacific Sustainable Development of Energy Water and Environment Systems (SDEWES)*, (April 2020), pp. 6-9. <http://hdl.handle.net/20.500.11937/79521>
- Cerezuela, D.R (2017). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. (4ª edição) Ariel
- Cidell, J. (2010). Content clouds as exploratory qualitative data analysis. *AREA Vol. 42* (4), pp. 514-523. doi: 10.1111/j.1475-4762.2010.00952.x

- Coghlan, D. & Brydon-Miller, M. (2014). *The sage encyclopedia of action research Vol.1*. SAGE Publications Ltd
- Colbert, F (2007) *Marketing culture and the arts*. (3^a ed.) Presses HEC Montréal
- Cole S. C. & Zarestky, J. (2017). Strengths, opportunities, aspirations, and results: An emerging approach to organization development. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development* Vol.29 (1), pp. 5-19.
- Crews, TE. Carton W. & Olsson L. (2018). Is the future of agriculture perennial? Imperatives and opportunities to reinvent agriculture by shifting from annual monocultures to perennial polycultures. *Global Sustainability*, 1 (1), pp. 1-18. <https://doi.org/10.1017/sus.2018.11>
- Curtis D. J, Nick Reid, N., & Reeve, I. (2014). Towards ecological sustainability: observations on the role of the arts. *S.A.P.I.EN.S* vol. 7 (1), pp. 1-15. <http://journals.openedition.org/sapiens/1655>
- Curtis, D. (2020). *Using the Visual and Performing Arts to Encourage Pro-Environmental Behaviour*. Cambridge Scholars Publishing
- Dacin P.A., Dacin, M. T. & Matear, M. (2010) Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management*, pp. 37- 57.
- De Matos, P.N (2022). Economia. Em M.A Martins-Loução, R.Olibeira (org.), *Um pouco por toda a parte. A ecologia no século XXI* (pp. 162-166). Edições Afrontamento.
- Dobрева, N. & Ivanov, S. H. (2020). Cultural Entrepreneurship: A review of the Literature (2020). *Tourism & Management Studies* 16(4), pp. 23-34. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3824265>
- Drabble B. (2019a). Along Ecological Lines. Em Drabble, B. (ed.), *Along Ecological Lines: Contemporary Art and Climate Crisis*, (pp.17 -31) Gaia Project Press.
- Drabble B. (2019b). Interview with David Haley. Em Drabble, B. (ed.), *Along Ecological Lines: Contemporary Art and Climate Crisis*, (pp.177 -191) Gaia Project Press.
- Duxbury, N., Catherine C. & e Pascual J. (2012). Cities, Culture and sustainable development. Em H.K. Anheier, Y.R. Isar & M. Hoelscher (eds.), *Cultural Policy and Governance in a New Metropolitan Age*, Vol. 5, pp. 73---86. The Cultures and Globalization Series.
- Foà, C. (2022). Crowdfunding cultural projects and networking the value creation: Experience economy between global platforms and local communities. *Arts and the Market* Vol. 9 (2), pp. 235-254. www.emeraldinsight.com/2056-4945.htm
- Foà, C. (2022). *Crowdfunding cultural: agentes e práticas de colaboração e intermediação online em Portugal* [Dissertação de doutoramento, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/25870>
- Foster, R. (2019). Recognizing mutuality. The more-than-human world and me. Em Martusewicz R.A. & Foster R. & Makela J. (Eds.), *Art, Ecojustice and education. Intersecting Theories and Practices* (pp. 24-35). Routledge.

- Fowkes R. & Fowkes M. (2019). Facing the unprotectable: emergency democracy for post-glacial landscapes. Em Drabble, B. (ed.), *Along Ecological Lines: Contemporary Art and Climate Crisis*, (pp.51 -61) Gaia Project Press.
- Garnham (2005). From cultural to creative industries. *Journal of Cultural Policy*, Vol.11 (1), pp. 15-29. <http://dx.doi.org/10.1080/10286630500067606>
- Ghazinoory, S., Abdi, M. & Azadegan-Mehr, M. (2011). Swot methodology: a state-of-the-art review for the past, a framework for the future. *Journal of Business Economics and Management* vol. 12 (1), pp. 24-48. doi:10.3846/16111699.2011.555358
- Gliglione, R. & Benjamim, M. (1997) *O Inquérito. Teoria e prática* (3ª edição). Celta Editora
- Hawkes, J. (2001), *The fourth pillar of sustainability: culture's essential role in public planning*, Common Ground Publishing Pty Ltd; Cultural Development Network (Vic).
- Henson, R. (2009). *Rough Guide. Alterações Climáticas*. Dorling Kindersley; Civilização Editores Lda.
- Hodge M.M & Piccolo R.T. (2005). Funding Source, Board Involvement Techniques, and Financial Vulnerability in Nonprofit Organizations: A Test of Resource Dependence. *Nonprofit management & Leadership* Vol. 16 (2), pp. 171 – 190.
- Ingersoll, R. (2004). *Sprawltown: Cercando la città in periferia*. Meltemi
- IPCC (AR6 WG III). *Climate Change 2022. Mitigation of Climate Change*. WMO; UNEP
- Kagan S. & Kirchberg V. (ed.). *Sustainability: a new frontier for the arts and cultures*. (1ª edição, pp. 241-261). VAS Verlag für Akademische Schriften.
- Kagan, S. (2019). Queer-convivialist life-art, complexity and sustainability research. Em Drabble, Barnaby (ed.), *Along Ecological Lines: Contemporary Art and Climate Crisis* (pp. 199 – 208) Gaia Project Press.
- KEA, EIF, Deloitte (2021). *Market analysis of the cultural and creative sectors in europe: a sector to invest in*. European Investment Fund. <https://keanet.eu/wp-content/uploads/ccs-market-analysis-europe-012021 EIF-KEA.pdf>
- Kindon, S., Pain, R. & Kesby, M. (2007). *Participatory Action Research Approaches and Methods: Connecting people, participation and place*. Routledge
- Klein, N. (2014). *This changes everything*. Penguin Random House
- Knebusch, J. (2008). Art and climate (change) perception: Outline of a phenomenology of climate. Em Lazar N. & Chithra K. (2019). Role of culture in sustainable development and sustainable built environment: a review, *Environment, Development and Sustainability*, 24 (12), 5991–6031. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01691-8>
- Lazzaro, E. (2018). Cultural and creative entrepreneurs. Em Miclov, B. & Doyle J.E. (Ed.), *Culture, Innovation and the Economy* (1ª edição, pp. 33-37). Routledge

- Leitão A. (2015). Economia circular: uma nova filosofia de gestão para o séc. XXI. *Portuguese Journal of finance, Management and Accounting*, Vol.1 (Nº2), 149-171.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J.V. (2004), *Mercator XXI-Teoria e Prática do Marketing*, (10 edição). Dom Quixote
- Liu C.L.C., Kuchma O. & Krutovsky K.V. (2018). Mixed-species versus monocultures in plantation forestry: Development, benefits, ecosystem services and perspectives for the future. *Global Ecology and Conservation* 15 (2018). <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Lopes, R.S. (2019). Cultura e desenvolvimento sustentável no discurso da ONU/Unesco. Em M. L. Martins & I. Macedo (Eds.), *Livro de atas do III Congresso Internacional sobre Culturas: Interfaces da Lusofonia* (pp. 216-228). CECS.
- Magalhães L. (2022). A circularidade como resposta para um desenvolvimento mais sustentável. Em F. Camacho (Ed.), *101 Vozes pela sustentabilidade. Por um desenvolvimento responsável* (1ª edição, pp. 429-437). Associação Indeg Projectos ISCTE; Oficina do Livro.
- Maggs, D. & Robinson, J. (2020). *Sustainability in an imaginary world*. Routledge.
- Martusewicz R.A. & Foster R. (2019). Introduction: Contemporary Art as Critical, Revitalizin, and Imaginative Practice toward Sustainable Communities. Em Martusewicz R.A. & Foster R. & Makela J. (Eds.), *Art, Ecojustice and education. Intersecting Theories and Practices* (pp. 1-9). Routledge.
- Mateus, A. & Associados (2010). *O Sector Cultural E Criativo Em Portugal*. Ministério da Cultura (Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais).
- McCormick, K., Anderberg, S., Coenen, L., & Neij, L. (2013). Advancing Sustainable Urban Transformation. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 50, pp. 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.01.003>
- Milan, S. (2014). The Ethics of Social Movement Research. Em Della Porta D. (Ed.), *Methodological Practices in Social Movement Research* (1ª edição, pp. 446 – 464)
- Milieu. <https://ec.europa.eu/environment/enveco/waste/pdf/muilerman.pdf>
- Muilerman, H. & Blonk H. (2001). *Towards a sustainable use of natural resources*. Stichting Natuur en
- Neij, L. B.H. & McCormick K. (2015). *Cities and Climate change: The great decarbonisation challenge*. Lund University Sustainability Forum
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Criar Modelos de Negócio* (7ª edição) John Wiley & Sons; D.Quixote.
- Paker H. (2021) *Arts and culture for ecological transformation*. Istanbul Foundation for Culture and Arts.
- Pereira J.P (2022). A emergência das alterações climáticas e a sustentabilidade planetária. Em F. Camacho (Ed.), *101 Vozes pela Sustentabilidade* (1ª edição, pp. 315-320). Associação Indeg Projectos ISCTE; Oficina do Livro.

- Poirier, J. Clapier-Valladon, S. & Raybaut P. (1995), *Histórias de Vida – Teoria e Prática*. Celta Editora
- Popov, B. (2019). The uncle Vanya project. Em Em Martusewicz R.A. & Foster R. & Makela J. (Eds.), *Art, Ecojustice and education. Intersecting Theories and Practices* (pp. 82 - 94). Routledge.
- Pratt, A.C. (2021). The creative economy and sustainable development. *City, Culture and Society*, 25. DOI: 10.1016/j.ccs.2021.100393
- Rodrigues, M & Franco, M. (2019). Measuring the urban sustainable development in cities through a Composite Index: The case of Portugal. *Sustainable development*, 20 (5) pp. 1-14. DOI: 10.1002/sd.2005
- Simaens, A. (2022) Por um futuro melhor. Em F. Camacho (Ed.), 101 Vozes pela Sustentabilidade (1ªedição, pp. 63 - 71). Associação Indeg Projectos ISCTE; Oficina do Livro.
- Spaid S. (2002). *Ecovention: current art to transform ecologies*. Greenmuseum.org; The contemporary arts center; ecoartspace.
- Streimikiene D. & Kacerauskas T. (2020). The creative economy and sustainable development: The Baltic States. *Sustainable Development. 2020 (28)*, pp. 1632–1641. DOI: 10.1002/sd.2111
- UNESCO (2001, novembro) *Universal declaration on cultural diversity*. [Sessão de conferência]. General Conference of UNESCO, Paris. <http://unesd.oc.unesco.org/images/0021/002110/211094e.pdf>.
- United Nations Environment Programme [UNEP] (2015). *Global Waste Management outlook*. UNEP; ISWA.
- United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat) (2011). *Cities and Climate Change: Global report on human settlements 2011*. Earthscan Ltd.
- Vecco M. & Lazzeretti L. (2018). *Creative Industries and Entrepreneurship: Paradigms in Transition from a Global Perspective*. Edward Elgar Publishing.
- Wahl, D.C (2016). *Design de culturas regenerativas*. Triarchy Press; Bambual editora.
- We Consultans (2014). *Criação de Instrumentos Financeiros para Financiamento do Investimento*
- World Commission on Culture and Development (1995) *Our creative diversity: report of the World Commission on Culture and Development*. UNESCO
- World Meteorological Organization [WMO]. (2022). *State of the Global Climate 2021: No.1290*. https://policycommons.net/artifacts/2434625/1290_statement_2021_en/3456217/
- WWF. (2020). *Living Planet Report 2020 - Bending the curve of biodiversity loss*. Almond, R.E.A., Grooten M. and Petersen, T. (Eds). WWF.

Fontes Consultadas

- BCSD (2021, maio). *Os ODS e a Agenda 2030*. <https://www.ods.pt/ods/> CML (2019). *Património Disperso-Propriedade Municipal Plena*. <https://www.am-lisboa.pt/documentos/1578585111B8qXO8vc8lh21HH1.pdf>
- Dicionário do Desenvolvimento. (2022, agosto) *Alterações Climáticas*. <https://ddesenvolvimento.com/portfolio/alteracoes-climaticas/>
- European Commission - Press release (2016, novembro). *Sustainable Development: EU sets out its priorities*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_16_3883
- European Commission. (2021). *Nature Based-Solutions*. https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/research-area/environment/nature-based-solutions_en
- Global Footprint Network. (2022, junho). *Footprint Calculator*. <https://www.footprintnetwork.org/resources/footprint-calculator/>
- INE (2021). *Estatísticas da Cultura- 2020*. <https://www.ine.pt/xurl/pub/436993273>
- INE (2022). *Censos 2021 Resultados Provisórios*. https://www.ine.pt/scripts/db_censos_2021.html
- ONU (2019, fevereiro). *ONU prevê que cidades abriguem 70% da população mundial até 2050*. <https://news.un.org/pt/story/2019/02/1660701>
- Parlamento Europeu (2015, dezembro). *Economia circular: definição, importância e benefícios*. <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circular-definicao-importancia-e-beneficios>
- Rede Social de Lisboa (s.d) *II Diagnóstico Social de Lisboa | Retrato das Freguesias – Penha de França*. https://cidadania.lisboa.pt/fileadmin/cidade_temas/direitos_sociais/documentos/II_Diagnostico_Social_de_Lisboa_2015-2016.pdf
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (2018, agosto). *World Urbanization Prospects: The 2018 Revision*. <https://doi.org/10.18356/b9e995fe-en>
- United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division [UNDESAPD] (2022). *World Population Prospects 2022: Summary of Results*. UN DESA/POP/2022/TR/NO. 3. https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf
- World Bank Group (s.d) *Trends in solid Waste Management*. https://datatopics.worldbank.org/what-a-waste/trends_in_solid_waste_management.html

Legislação

Estatuto dos Benefícios fiscais.

Decreto-Lei n.º 215/89, de 1 de julho do Ministério das Finanças. Diário da República: I série, n.º. 149 (1989). Acedido a 15.08.2022. Disponível em: <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/1989-34554075>.

Alteração do regime de atribuição de apoios financeiros do Estado às artes visuais e performativas.

Decreto Lei n.º 47/2021, de 11 de junho da Presidência do Conselho de Ministros. Diário da República: I série, n.º 112 (2021). Acedido a 15.08.2022. Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/47/2021/06/11/p/dre/pt/html>.

Classificação de monumentos nacionais, imóveis de interesse público e imóveis de valor concelhio vários imóveis de relevante interesse arquitetónico.

Decreto n.º 2/96, de 6 de março do Ministério da cultura segundo o Art.1 alínea b) Anexo II. Diário da República: I-B Série (1996). Acedido a 20.07.2022. Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/dec/2/1996/03/06/p/dre/pt/html>

Anexos

Anexo 1

GUIÃO ENTREVISTAS MEMBROS AMU

Apresentação: Origem, áreas de estudo, atual ocupação?

Como surgiu a oportunidade de integrar a Associação Mergulho Urbano, e quais as principais motivações que te fizeram aceitar?

Qual é a missão da AMU para ti e como te reconheces nela?

No que consistiu até o momento a tua colaboração? Em que projeto/projetos participaste com a Associação?

Quais identificas como os principais pontos fortes da AMU? E principais pontos fracos?

Quais consideras os principais benefícios da tua participação? Quais os principais desafios?

Na tua opinião quais são os próximos passos prioritários para o desenvolvimento da AMU?

Quais pensas que seriam áreas de intervenção possíveis? Em que projetos gostarias de estar/ te imaginas envolvido?

Pensas que é importante a AMU ter uma sede? Como imaginas que seria um espaço/sede da AMU nas suas instalações físicas? E quais as atividades que imaginas ser realizadas? De que forma te imaginas a colaborar nesse espaço?

Anexo 2

CONSENTIMENTO INFORMADO

Entrevista estrutura aos elementos da Associação Mergulho Urbano - Ambiente e Arte. Preferencialmente suporte vídeo (máximo 8 min); possibilidade de resposta em formato escrito.

A seguinte entrevista é realizada no âmbito do trabalho de projeto de Mestrado de Ivone Fernandes-Jesus (nº 95477) do curso de Estudos e Gestão da Cultura do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, e tem como objetivo a análise interna da Associação Mergulho Urbano – Ambiente e Arte (AMU) através das informações prestadas pelos membros da Associação.

Todas as informações recolhidas serão utilizadas exclusivamente para a tese de mestrado em questão. O ISCTE não divulga ou partilha com terceiros a informação relativa aos seus dados pessoais. A participação neste estudo é voluntária.

Declaro ter compreendido os objetivos de quanto me foi proposto e explicado pelo/a investigador/a, ter-me sido dada oportunidade de fazer todas as perguntas sobre o presente estudo e para todas elas ter obtido resposta esclarecedora. Aceito participar no estudo e consinto que os meus dados pessoais sejam utilizados de acordo com a informações que me foram disponibilizadas.

Sim _ Não _

_____ (local), ____/____/____ (data)

Nome: _____

Assinatura: _____

Anexo 3

EXEMPLO FICHAGEM UTILIZADO

<p>Entrevista diretiva realizada a Michele Barbuscia sócio fundador e vice-presidente da direção da AMU. Formado vídeo Duração: 14 minutos 02 segundos</p>	
Citação importante:	Tempo:
(...) “a minha área de formação é energia energética, estudei Energias Renováveis em Milão e depois aqui no Técnico de Lisboa o Mestrado.”	00:10 - 00:21
(...) “a minha colaboração, ou digamos assim, integração na equipa da Mergulho Urbano é desde o momento zero da Associação, no sentido em que faço parte do grupo dos fundadores da Associação ”	01:08 – 01:20
(...) “trabalhei na Pizzaria para armazenar o dinheiro para abrirmos a Associação , e pronto e fiz parte, a partir desse momento de todos os vários projetos da Associação ” (...)	01:41 – 01:53
“Na minha opinião, a missão da Mergulho Urbano é fazer da cidade um lugar mais limpo, mais verde e mais feliz, em todas as suas formas e diversificações. É trazer o verde e a alegria e a criatividade para todos os cantos mais abandonados, em desuso, ou sujos da cidade.”	02:00 - 02:30
“E isto feito com a comunidade e as pessoas, com a varinha mágica, mas basicamente, não é só fazer da cidade um sítio mais limpo e verde, mas é fazer com que as pessoas que vivem a cidade a queiram mais verde, mais feliz e mais criativa.”	02:32 – 02:53
“Os pontos fortes da Associação na minha opinião são os seus recursos humanos internos e externos. Os internos no sentido em que os próprios membros da Associação , neste momento são nove dos órgãos sociais, são pessoas com áreas de interesse e de estudo e ocupação muito várias, e que preenchem, acho eu, quase todas as necessidades da Associação (...) e os recursos humanos externos, porque temos a Associação , embora tenha uma vida muito curta (...) já consegui criar uma comunidade à sua volta, muito rica, e muito envolvida nos projetos da Associação (...)”	03:02 – 04:10
“ (...) acho que o ponto fraco maior é a dispersão destes recursos humanos, no sentido em que todas as pessoas têm outras	05:00 – 05:44

<p>ocupações, outros trabalhos, e a Associação faz trabalhos, pelo menos fez até agora, trabalhos principalmente, ou de muito breve duração, ou mesmo pontuais. Então durante todo o resto do ano as pessoas dispersam-se, ocupam-se da própria vida, e a Associação , como que adormece, até alguém puxar, e são sempre eu e a Ivone, principalmente a Ivone, mas eu também tento fazer a minha parte”</p>	<p>05:45 - 06:14</p>
<p>(...) basicamente os membros da Associação adormecem, até alguém conseguir encontrar a força ou encontrar algum parceiro para começar um novo projeto e aí as pessoas reúnem-se de novo, mas tem de ser sempre uma pessoa, e é sempre a mesma, ou as mesmas duas ou três que puxam, e têm de conseguir puxar o resto do pessoal. Acho que este é um bocadinho o limite da Associação , neste momento.”</p>	<p>06:43 – 07:18</p>
<p>(...) “ manter a chama, eu acho que este é maior desafio meu na Associação neste momento é tentar pôr de lado as minhas ocupações, o meu trabalho, as minhas coisas e tentar concentrar-me nisso também, tentar manter viva essa coisa, manter os membros e a comunidade toda com interesse, e por vezes não é fácil.”</p>	<p>07:50 – 08:31</p>
<p>“outro desafio muito grande, é a inovação, na minha opinião (...) manter o rumo, manter a concentração, o foco nos nossos valores, e nos nossos objetivos mas ao mesmo tempo sabendo inovar o nosso trabalho.”</p>	<p>08:32 – 09:13</p>
<p>“Acho que temos de tentar trazer coisas novas , que possam chamar à atenção, primeiro para aumentar a nossa comunidade, os nossos seguidores, não é só uma questão de redes sociais, é uma questão dos seguidores da Associação, das pessoas que possam estar interessadas em fazer parte também e dentro desta comunidade temos uma quantidade de parceiros, que queremos que cresça e para fazermos isto temos de conseguir inovar sempre o nosso trabalho.”</p>	<p>10:30 – 11:15</p>
<p>“ acho que uma das áreas de intervenção em que a Associação deveria concentrar-se é a área criativa! Acho que a Associação tem um potencial, do ponto de vista dos recursos humanos imenso no ponto de vista da criatividade, temos muitos artistas, e acho que isto tem de aproveitar e desenvolver mais. Seja na área do teatro, seja na área das artes plásticas, seja na área da música ...”</p>	<p>11:27 – 11:59</p>

<p>“como próximos passos (...) deveríamos fazer projetos com uma duração maior para tentar que as pessoas, principalmente os membros, mas também os parceiros e a nossa comunidade, consigam manter mais vivo o interesse.”</p>	12:19 - 12:45
<p>(...) “ acho que encontrarmos uma sede, embora dê muito mais trabalho, poderia ser uma possibilidade nesse sentido (...)</p>	12:58 – 13:29
<p>(...) “ desenvolver um trabalho fixo, com uma comunidade específica e com recursos humanos específicos internos e externos. Criar uma comunidade fixa, e um espaço físico fixo pode fazer com que as pessoas tenham uma conexão maior e um envolvimento maior .”</p>	13:30 – 14:02
<p>“este espaço, eu imagino-o verde, lindo, maravilhoso, como tenho a certeza que será e cheio de gente, (...) com jardim, laboratórios, oficinas, espaço de formação e criação, um espaço de criação de união de ligação entre pessoas e conexão entre crianças e idosos (...) com jardim, laboratórios, oficinas, espaço de formação e criação.</p>	

Anexo 4

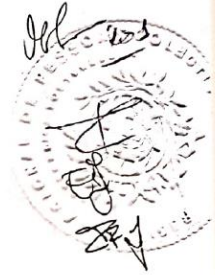
MODELO DE ENTREVISTA AO REPRESENTANTE JUNTA DE FREGUESIA PENHA DE FRANÇA - VOGAL DA JUNTA DE FREGUESIA DA PENHA DE FRANÇA – ADMINISTRAÇÃO GERAL – GESTÃO TERRITORIAL – CIDADANIA E PARTICIPAÇÃO.

- 1- Quais definiria como elementos distintivos, ao nível do território, da freguesia da Penha de França? (Pontos fortes, pontos fracos, especificidades)
- 2- De um modo geral como caracteriza a população da Penha de França?
- 3- Como definiria a população em relação às problemáticas ambientais e artísticas? E a posição da Junta de freguesia?
- 4- Existe algum plano estratégico com o objetivo de estimular a população a vivenciar os espaços verdes da Penha de França? Como por exemplo, criação de novos espaços verdes, recuperação dos existentes em estado de abandono?
- 5- Acredita que existe espaço para projetos que tenham como finalidade potenciar a reflexão, o debate e a sensibilização para a problemática ambiental?
- 6- Acredita que a Cultura pode ser uma arma de sensibilização para estas questões?
- 7- Quais são as principais temáticas e/ou preocupações que a junta têm na decisão de apoiar novos projetos?
- 8- Pode explicar em que consiste os objetivos do POP Penha e do Programa Penha Empreende?
- 9- Quais os objetivos a longo prazo da junta de freguesia em relação à valorização do território?

Anexo 5

ESTATUTOS AMU

Constituição de Associação



Primeiro: FÁTIMA IVONE FERNANDES DE JESUS, solteira, maior, natural da freguesia de Jardim da Serra, concelho de Câmara de Lobos, residente em Avenida Afonso III, Número 85, 1º Esq., Lisboa, contribuinte nº 239860101.

Segundo: EUGENIA IMPROTA, solteira, maior, de nacionalidade Italiana, natural de Bolzano, Trentino Alto Adige, Itália, residente em Calçada de Santo André, Número 22, 2º Dt., Lisboa, contribuinte nº 288742931.

Terceiro: MICHELE BARBUSCIA, solteiro, maior, de nacionalidade Italiana, natural de Milão, Lombardia, Itália, residente em Avenida Afonso III, Número 85, 1º Esq., Lisboa, contribuinte nº 290299578.

Que constituem uma Associação que se regerá pelo disposto nos artigos seguintes:

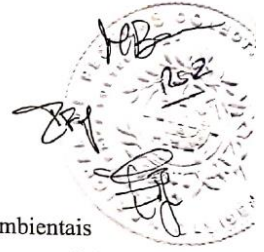
Artigo 1.º

Denominação, sede e duração

1. A associação, sem fins lucrativos, adota a denominação ASSOCIAÇÃO MERGULHO URBANO- AMBIENTE E ARTE , e tem a sede na Calçada de Santo André, Número 22, 2º Dt., Lisboa , freguesia de São Vicente , concelho de Lisboa e constitui-se por tempo indeterminado.
2. A associação tem o número de pessoa coletiva 516248413 e o número de identificação na segurança social 25162484130.

Artigo 2.º

Fim



A associação tem como fim a promoção de actividades culturais e ambientais

- a) Promover actividades agrícolas, ambientais, culturais, ecológicas e sociais no espaço urbano
- b) Promover a investigação sobre os conceitos de economia circular e das energias renováveis
- c) Projectar e desenvolver projectos de intervenção verde em espaços públicos e privados, bem como, promover a reabilitação de espaços abandonados ou em desuso
- d) Promover actividades que incentivem a população a ter um estilo de vida mais saudável e sustentável e a reduzir o próprio impacto ambiental
- e) Desenvolver iniciativas que promovam a cultura, nas áreas da arte (arte urbana), da pintura e escultura, da música, do teatro e do cinema, vídeo e áudio, fotografia, arquitectura, gastronomia, do artesanato, design, artes da manufactura e ofícios, bem como, das práticas urbanas verdes.
- f) Programar e gerir eventos ou projectos de natureza cultural, pedagógica, de investigação artística e de consciencialização ambiental
- g) Projectar actividades que desenvolvam a cooperação e a solidariedade interdisciplinar entre os seus associados
- h) Promover a formação de jovens nas áreas cultural e ambiental através de workshops, oficinas, cursos, seminários e outros relacionados. Participar e intervir em actividades culturais, espectáculos, exposições, colóquios, seminários, festivais e iniciativas de índole semelhante
- i) Promover o intercâmbio e cooperação com outras associações ou organismos nacionais e internacionais
- j) Prestar os seus serviços a terceiros no âmbito das alíneas anteriores

Artigo 3.º

Receitas

Constituem receitas da associação, designadamente:

- a) a joia inicial paga pelos sócios;
- b) o produto das quotizações fixadas pela assembleia geral;



- c) os rendimentos dos bens próprios da associação e as receitas das atividades sociais;
- d) as liberalidades aceites pela associação;
- e) os subsídios que lhe sejam atribuídos.

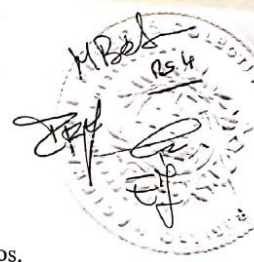
Artigo 4.º Órgãos

1. São órgãos da associação a assembleia geral, a direção e o conselho fiscal.
2. O mandato dos titulares dos órgãos sociais é de 5 ano(s).

Artigo 5.º Assembleia geral

1. A assembleia geral é constituída por todos os associados no pleno gozo dos seus direitos.
2. A competência da assembleia geral e a forma do seu funcionamento são os estabelecidos no Código Civil, designadamente no artigo 170º, e nos artigos 172º a 179º.
3. A mesa da assembleia geral é composta por três associados, um presidente e dois secretários, competindo-lhes dirigir as reuniões da assembleia e lavrar as respetivas atas.

Artigo 6.º Direção



1. A direção, eleita em assembleia geral, é composta por 3 associados.
2. À direção compete a gerência social, administrativa e financeira da associação, representar a associação em juízo e fora dele.
3. A forma do seu funcionamento é a estabelecida no artigo 171º do Código Civil.
4. A associação obriga-se com a intervenção de duas assinaturas.

Artigo 7.º

Conselho Fiscal

1. O conselho fiscal, eleito em assembleia geral, é composto por 3 associados.
2. Ao conselho fiscal compete fiscalizar os atos administrativos e financeiros da direção, fiscalizar as suas contas e relatórios, e dar parecer sobre os atos que impliquem aumento das despesas ou diminuição das receitas.
3. A forma do seu funcionamento é a estabelecida no artigo 171º do Código Civil.

Artigo 8.º

Admissão e exclusão

As condições de admissão e exclusão dos associados, suas categorias, direitos e obrigações, constarão de regulamento a aprovar pela assembleia geral.

Artigo 9.º

Extinção. Destino dos bens.



Extinta a associação, o destino dos bens que integrem o património social, que não estejam afetados a fim determinado e que não lhe tenham sido doados ou deixados com algum encargo, será objeto de deliberação dos associados.

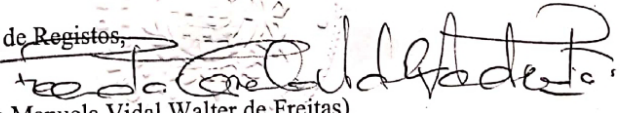
Os associados declaram ter sido informados de que devem proceder à entrega da declaração de início de atividade para efeitos fiscais, no prazo legal de 90 dias.

Aos 17 dias do mês de Dezembro de 2020

• Ivone Fernandes Jesus
• Eugénia Improta
• Michele Barbúscia

Reconheço as assinaturas supra de FÁTIMA IVONE FERNANDES DE JESUS, EUGENIA IMPROTA e de MICHELE BARBUSCIA, feitas na minha presença pelos próprios, cuja identidade verifiquei pela exibição dos seus, respectivamente, Cartão de Cidadão n° 14095423, válido até 10/08/2022, e, dos Cartões de Cidadão Italianos n° AY 7540587, válido até 15/12/2027 e AU6444224, válido até 13/08/2023, ambos emitidos pelos Serviços competentes da República Italiana. Nos termos do Artigo 3° da Lei 89/2017, de 21 de Agosto, declararam os associados serem os únicos detentores do controlo efectivo da Associação. Firma com nome aprovado na Hora através do Certificado n° 2020056471. Lisboa e Registo Nacional de Pessoas Colectivas, aos 17 de Dezembro de 2020.

A Oficial de Registos,


(Fernanda Manuela Vidal Walter de Freitas)

Anexo 6

AMOSTRA INFORMANTES AMU

Informante Nº	Nome	Posição na Associação	Formato escolhido	Projetos em que participou
1	Massimiliano Sarta	Sócio Fundador e Vogal do Conselho Fiscal	Escrita	Mergulho Arroz Estúdios; Intervenção no Largo das Conchas; Intervenção na esplanada da MUSA; Evento Mergulho no Forte Total: 4
2	Fabrizio Suzzi	Sócio colaborador e parceiro	Vídeo	Evento Mergulho no Forte; Workshop Bairros Iminente Total: 2
3	Caterina Foà	Presidente do conselho Fiscal	Vídeo	Evento Mergulho no Forte; Workshop Bairros Iminente Total: 2
4	Michele Barbuscia	Sócio Fundador e Vice-presidente	Vídeo	Mergulho Arroz Estúdios; Intervenção no Largo das Conchas; Intervenção na esplanada da MUSA; Evento Mergulho no Forte; Exposição Living in Plastic; Workshop Bairros Iminente Total: 6
5	Eugénia Improta	Sócio Fundador e Vice-presidente	Escrita	Mergulho Arroz Estúdios; Intervenção no Largo das Conchas; Intervenção na esplanada da MUSA; Evento Mergulho no Forte Total: 4

6	Ana Vilela da Costa	Vogal do Conselho Fiscal	Vídeo	Intervenção no Largo das Conchas; Evento Mergulho no Forte; Workshop Bairros Iminente Total: 3
7	Martim Dias Ramos	Presidente da Assembleia Geral	Escrita	Mergulho no Arroz Estúdios; Exposição Living in Plastic Total: 2

Anexo 7

DADOS PROVISÓRIOS CENSOS 2021: Nacionalidades, escolaridade, grupo etário e sexo JFPF

Fonte: Censos 2021 – resultados provisórios

Período de referência dos dados	Local de residência	Sexo	População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Níveis de ensino; Decenal					População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Nacionalidade; Decenal (1)	
			Níveis de ensino					Nacionalidade	
			Total	Nenhum	Ensino básico	Ensino secundário e pós secundário	Ensino superior	Portuguesa	Estrangeira
			N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
2021	Penha de França	HM	28 485	3 769	9 920	6 205	8 591	24 076	4 409
		H	13 287	1 800	4 543	3 203	3 741	10 908	2 379
		M	15 198	1 969	5 377	3 002	4 850	13 168	2 030
2011	Penha de França	HM	27 967	4 034	13 514	4 951	5 468	25 445	2 522
		H	12 470	1 551	6 129	2 477	2 313	11 245	1 225
		M	15 497	2 483	7 385	2 474	3 155	14 200	1 297

População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo etário; Decenal
 População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Níveis de ensino; Decenal
 População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Nacionalidade; Decenal
 Nota(s):
 (1) Dados provisórios.