

NEGÓCIOS DE IMPACTO AS JUVENTUDES DE FAVELA GERANDO MUDANÇAS EM SEUS TERRITÓRIOS E EM SUAS VIDAS

Uma reflexão a partir da experiência com o Piloto Juventude Empreendedora, na região metropolitana do Rio de Janeiro



Ficha Técnica

Equipe CIEDS

Diretor - Presidente

Vandré Brilhante

Diretor Executivo

Fábio Müller

Diretor de Desenvolvimento Institucional

Victor Ladeira

Equipe de Execução do Piloto Juventude Empreendedora

Valrei Lima (Coordenação)

Karoline Santos

Leandro Silva

Álvaro Peixoto

Projeto Gráfico

Fábio Léda

Diagramação

Bruno Bourguignon

Guilherme Nascimento



Sumário

O CIEDS	6
A Publicação	7
Alinhando conceitos	8
Empreendedorismo da favela, na favela e para a favela	11
Os potenciais da juventude	17
As competências de um futuro que já começou	23
Experiências e Aprendizados	30
O Contexto.....	30
A Missão.....	31
Os Protagonistas.....	32
O(s) Território(s).....	33
O Como fazer, Fazendo.....	34
Os Números.....	40
Os Negócios.....	41
Reflexões e caminhos possíveis	42
Referências bibliográficas	44

O CIEDS

O CIEDS, Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável, é uma Instituição Social Sem Fins Lucrativos, filantrópica, com titularidade de Utilidade Pública Federal, signatária do Pacto Global da ONU, com status de Consultor Especial do Conselho Econômico e Social das Nações Unidas – ECOSOC, membro do Comitê Nacional do Programa Viva Voluntário do Governo Federal e membro do ConSoc Brasil, Conselho da Sociedade Civil do Banco Interamericano de Desenvolvimento. Foi eleita, em 2018, pelo prêmio TOP 500 NGOs, do Geneva Institute, a 3ª ONG mais relevante do Brasil e a 70ª do mundo.

O CIEDS constrói e articula parcerias estratégicas que promovem melhores políticas públicas, melhor acesso à educação e à saúde e, acima de tudo, mais confiança no futuro. Em 20 anos de atuação implementou mais de 600 projetos em parcerias com organismos internacionais, poder público, empresas privadas e outras organizações da sociedade civil, beneficiando cerca de quinhentos mil beneficiários diretos e mais de três mil comunidades atendidas. Suas ações concentram-se em três grandes áreas:

- a) Educação e Cidadania;*
- b) Inclusão Social e bem-estar;*
- c) Empreendedorismo e inovação social.*

A Publicação

Esta publicação tem como objetivo relatar as experiências, os desafios e os casos de sucesso do Piloto Juventude Empreendedora, iniciativa do CIEDS, em parceria com a Fundação Itaú Social, que desenvolveu uma metodologia de educação empreendedora para estudantes de escolas públicas, de 14 a 21 anos, residentes em favelas da região metropolitana do Rio de Janeiro, ao longo do ano de 2017. Acreditamos que ativar os potenciais das juventudes e fomentar a criação de Negócios de Impacto são importantes estratégias para a promoção da prosperidade de pessoas e comunidades e que, neste contexto, o jovem empreendedor é um importante agente de mudança na sociedade.

Tomamos como Negócios de Impacto aqueles que apresentam soluções inovadoras, criadas coletivamente, que contribuem para o desenvolvimento econômico e social de pessoas e comunidades, ajudando na redução das desigualdades, da pobreza e da degradação ambiental. Estes apresentam modelos sustentáveis e economicamente rentáveis, que promovem prosperidade para todos e não apenas para quem empreende.

Nesta publicação o leitor conhecerá o empreendedorismo como uma importante ferramenta para a solução de problemas sociais complexos e a importância da educação empreendedora para as juventudes que estão inseridas nas periferias e favelas dos grandes centros urbanos. Ademais, apresentaremos caminhos possíveis e testados para o desenvolvimento de uma geração mais protagonista, responsável, próspera e, sobretudo, confiante no futuro.

Boa leitura!



Alinhando conceitos

Ao contrário do que muitos pensam o empreendedorismo não se refere apenas à abertura de um negócio com o intuito de gerar renda para aquele que empreende. O ato de empreender corresponde à capacidade de um indivíduo ou grupo realizar coisas, sejam estas empresas, movimentos, associações, projetos, formais ou informais, com ou sem fins lucrativos, que criem valor para a sociedade como um todo e não somente para uma pessoa ou organização. Para o CIEDS, os empreendedores são agentes de mudanças; indivíduos ou grupos que buscam novas soluções, mais eficazes, eficientes e sustentáveis do que as soluções existentes, a partir da criação coletiva de novas práticas produtivas, comerciais, organizacionais e sociais, que contribuam para o desenvolvimento econômico e social de pessoas e comunidades, gerando valor para a sociedade.

Nós acreditamos que o empreendedorismo é uma poderosa ferramenta de transformação social, mas que, para ser usada para este fim, precisa ser desmistificada e ressignificada, abandonando um caráter meramente instrumental, burocrático e econômico, para focar no principal elemento de um ecossistema empreendedor, as pessoas. Afinal, a ideia pode ser boa, as ferramentas e processos de gestão podem ser excelentes, mas, no final do dia, quem faz a coisa acontecer são as pessoas e, sem exceção, o faz com e para outras pessoas.

Isso passa obrigatoriamente por um “olhar para dentro” para entender o que nos move (propósito, missão, valores), o que nos ajuda a seguir em frente (forças), o que limita as nossas realizações (fraquezas); mas, também, um criterioso “olhar para fora” para identificar as conexões que podemos e devemos criar com outros para levar nossos planos adiante (oportunidades), a despeito das inevitáveis barreiras e dificuldades que encontraremos (ameaças). Trata-se, portanto, de, antes de pensar em “o que” ou “como” fazer (estratégias e processos), avaliar bem o “por que” e “com quem” fazer (propósito e rede).

Não por acaso, são incontáveis os estudos e pesquisas¹ que buscam compreender os segredos por trás dos empreendedores de sucesso. Na maioria deles constatamos que para ser um bom empreendedor, além de possuir habilidades e conhecimentos técnicos, como administração, marketing e finanças, e dominar ferramentas de modelagem e gestão de negócios, é necessário desenvolver competências² e novas formas de percepção do mundo e de si mesmo.

O sujeito que busca empreender sem uma missão definida e sem gerar valor para outras pessoas está, na verdade, buscando um “auto-emprego”. E isso se diferencia bastante do que acreditamos ser empreendedorismo. Empreender é, antes de tudo, definir um alvo claro (seja este com ou sem fins econômicos) e somar-se àqueles que buscam o mesmo objetivo na ideação coletiva de soluções, que façam sentido para o grupo e não apenas para um indivíduo ou organização. O empreendedor de sucesso entende que, além dos seus objetivos pessoais, é necessário considerar o impacto das suas ações e, sobretudo, o valor que será gerado para a sociedade.

¹ A USAID (Agência para o Desenvolvimento Internacional das Nações Unidas), a Management Systems International (MSI) e a McBeer & Company, empresa de consultoria de David McClelland, iniciaram, em 1982, um projeto para estudos mais abrangentes do comportamento empreendedor, formando uma importante base teórica no campo do Empreendedorismo.

² Thomas Durand, em 1999, definiu competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.

Ao longo das últimas duas décadas, mesmo antes do termo “empreendedorismo” surgir no dicionário da língua portuguesa³, o CIEDS tem trabalhado na formação de cidadãos autônomos, críticos e capazes de protagonizar mudanças reais em suas vidas e na sociedade. Ou seja, cidadãos empreendedores. Acreditamos que um futuro mais próspero e justo é mais factível se fomentarmos uma cultura empreendedora, colaborativa e comprometida com o impacto positivo na sociedade.

Fomentar essa postura empreendedora, entretanto, não é tarefa fácil. Sobretudo nas camadas mais populares da sociedade, que precisam atender suas demandas básicas de sobrevivência. Com esses públicos é primordial que atuemos previamente numa perspectiva de ampliar repertórios, construir possibilidades e estabelecer elos de redes locais.

Os avanços tecnológicos, os novos modelos de regulamentação e contratação, a demanda por maior eficiência produtiva, a flexibilidade da carga horária, o aumento da informalidade, são alguns dos aspectos que corroboram para um novo cenário produtivo e regem novas relações entre as pessoas, sejam estas produtoras ativas (na idade adulta) ou produtoras em potencial (na juventude), e o trabalho.

Infelizmente, o empreendedorismo ainda não é considerado, seja pela população em geral ou pelo Estado, como uma das soluções para esse novo cenário que se apresenta. Nós acreditamos, entretanto, que, se bem amparado pelo poder público e apoiado pela iniciativa privada, a educação empreendedora pode se configurar em uma grande política geradora de autonomia, empregos, renda e arrecadação de impostos, e mais do que isso, geradora de impacto positivo para a sociedade como um todo. Não estamos aqui propondo que todos os cidadãos devam se tornar empreendedores, mas que todos podem se beneficiar da educação empreendedora para aprenderem como se posicionar de maneira diferente em um cenário produtivo em frequente mutação. Ressalta-se, portanto, que o empreendedorismo não pressupõe que todos larguem seus empregos e abram o próprio negócio ou que desempregados encontraram a solução para a falta de postos de trabalho, tal qual uma fórmula mágica. Isso implica, na verdade, em criar novos modelos que possam complementar as políticas públicas de transferência de renda e encontrar alternativas ao modelo de trabalho formal que está se modificando em suas práticas e na letra da lei.

Em se tratando das juventudes, as políticas públicas precisam atentar a esse novo cenário em construção, que vai além das formações profissionalizantes ofertadas atualmente, e compreender a importância da educação empreendedora no desenvolvimento de competências para que os jovens construam pontes para novas perspectivas de futuro, ampliando os seus repertórios socioculturais.

Segundo a IMD Business School⁴, 60% das atividades profissionais que os jovens de hoje, na faixa de 14 a 24 anos, desempenharão nos próximos 10 anos ainda não foram criadas. O DaVinci Institute⁵ reforça este quadro, afirmando que 25% das profissões de hoje se tornarão obsoletas até 2025. Diante desses dados, encontramos duas saídas possíveis: inovar na formação dos jovens, estimulando um olhar disruptivo sobre as profissões, capaz de criar essas novas formas de trabalho ainda não inventadas; ou investir em competências úteis aos jovens, seja em preparação para essas “profissões do futuro” ou para atenderem aos novos padrões produtivos.

³ Estima-se que o verbete “empreendedorismo” só surgiu nos dicionários brasileiros no início dos anos 2000. <https://endeavor.org.br>

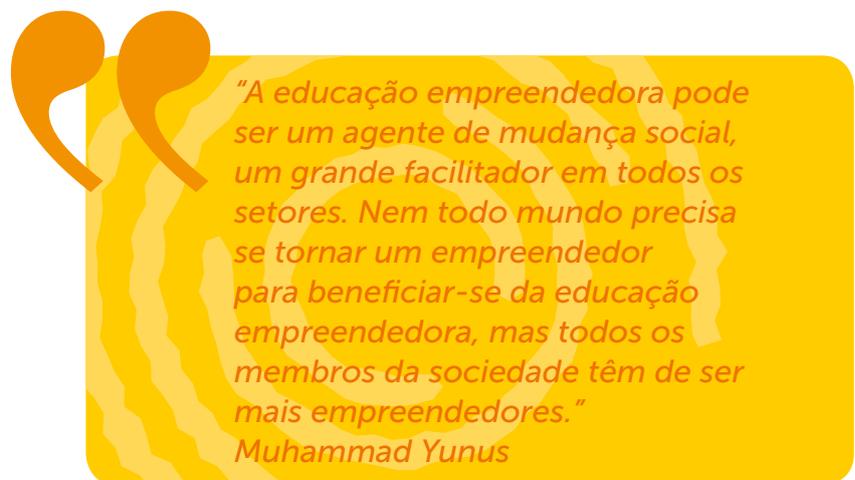
⁴ IMD Business School - www.imd.org

⁵ DaVinci Institute - www.davinciinstitute.com



Não nos restam dúvidas que, conquanto a população adulta economicamente ativa sofra as consequências das mudanças no mundo do trabalho e as novas formas de geração de renda, o grupo mais atingido será a juventude. Se fizemos um recorte específico e focarmos em jovens de famílias de baixa renda, os desafios são ainda maiores devido ao baixo nível educacional, que foi ofertado a esses grupos e à limitação de

repertório sociocultural desse público. O empreendedorismo surge nesse contexto como uma possibilidade de construção de uma vida melhor, por meio de soluções conectadas aos planos de vida dos jovens, ao mesmo passo em que se apresenta como uma alternativa para suprir necessidades imediatas de provisão financeira própria e para seus familiares, diante de uma crise de assalariamento.



O CIEDS encontrou na educação empreendedora uma das soluções mais viáveis para o enfrentamento desse quadro. Alinhado com suas diretrizes institucionais de criar redes para a prosperidade e aumentar a confiança dos jovens no futuro, algumas iniciativas foram testadas, pavimentando um importante caminho para apoiar a juventude brasileira nessas novas relações com o trabalho e a geração de renda e para a criação de soluções para o desenvolvimento socioeconômico de territórios socialmente vulneráveis, que nesta publicação chamaremos de “favelas”.

Essa valiosa experiência nos revela uma trajetória de sucesso na formação de uma geração consciente, ativa, autônoma, responsável e, sobretudo, protagonista do seu desenvolvimento pessoal e da sociedade. Uma juventude próspera, que realiza e que faz junto. Uma juventude empreendedora.

Empreendedorismo de favela, na favela e para a favela

As motivações que levam um sujeito a empreender podem ser diversas, mas podemos resumi-las em duas grandes categorias: os empreendedores por necessidade - pessoas que decidem empreender por não possuírem melhores alternativas de emprego e renda, propondo-se a criar negócios que gerem rendimentos, visando basicamente a sua subsistência e de seus familiares; e os empreendedores por oportunidade – pessoas com capacidade de identificar boas chances de negócio ou novos nichos de mercado, empreendendo mesmo que possuam alternativas paralelas de trabalho e renda. Essas motivações podem variar individualmente, geograficamente e de acordo com o cenário político-econômico, não havendo uma regra específica que defina quais grupos se motivam mais por uma ou outra modalidade.

Considerando o contexto socioeconômico brasileiro, que, nos últimos anos, vem sofrendo com retração econômica, desemprego e crises políticas e institucionais, houve significativo impacto nas motivações para empreender. Segundo pesquisa realizada pelo **GEM - Global Entrepreneurship Monitor**⁶, esse cenário de instabilidade político-econômica no Brasil desfavoreceu o empreendedorismo por oportunidade e elevou o empreendedorismo por necessidade. Os resultados do estudo apontam que as mudanças nas leis trabalhistas, a instabilidade política e a insegurança gerada pelo cenário de desemprego no Brasil influenciaram, em alguma medida, um maior número de iniciativas de empreendedorismo por necessidade, que já correspondem a quase metade do total de empreendimentos no Brasil. De acordo com dados do último relatório GEM para América Latina e Caribe⁷, 42,9% dos empreendedores brasileiros alegam que abriram seus negócios por necessitarem gerar renda para seu sustento imediato e de suas famílias. Ou seja, empreendem em uma perspectiva de curto prazo e de atendimento a demandas financeiras imediatas, a despeito de vocações pessoais ou territoriais. O típico empreendedorismo de necessidade.

Este dado reflete também uma maior procura por trabalhos que fujam da usual “carteira assinada” e por ocupações autônomas que garantam meios de sustento imediato e melhores condições de vida para as famílias, sem a necessidade da figura de um empregador. Sobre essa mudança dos meios para se gerar renda e inclusão social, De Tommasi (2013, p. 41) traz uma importante análise:

Se nas décadas passadas a inclusão era concebida como resultado da obtenção de um trabalho assalariado (há uma literatura sociológica importante, no Brasil, que analisa essa forma de inclusão via trabalho assalariado), hoje é a figura do empreendedor que se coloca como modelo e possibilidade de inclusão.

⁶ A pesquisa GEM é parte do projeto Global Entrepreneurship Monitor, iniciado em 1999 com uma parceria entre a London Business School e o Babson College, abrangendo dez países no primeiro ano. Desde então, quase cem países se associaram ao projeto, que constitui o maior estudo em andamento sobre o empreendedorismo no mundo. O Brasil participa desse esforço desde 2000. No país, a pesquisa é conduzida pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) e conta com o apoio técnico e financeiro do Sebrae. <http://gemconsortium.org/>

⁷ GEM América Latina y el Caribe: 2015/16; Global Entrepreneurship Monitor, 2017. <http://gemconsortium.org/>

É possível inferir, portanto, que há um interessante movimento de transição de um modelo tradicional de trabalho, orientado pela relação empregador versus empregado, para um modelo mais autônomo, no qual o sujeito se coloca em uma posição de maior protagonismo na escolha, ideação, modelagem e construção do seu próprio modelo de geração de renda e inclusão socioeconômica. Entretanto,



é necessário aproveitar esse potencial cenário de construção de uma cultura empreendedora e fomentá-la, por meio da educação empreendedora, a fim de capacitar esses cidadãos agentes de mudança numa perspectiva de construção de iniciativas sustentáveis, de longo prazo e que, para além da geração de renda para quem empreende, possa gerar empregos, aumentar a arrecadação de impostos e, sobretudo, gerar valor para a sociedade.

Não nos restam dúvidas que o empreendedorismo motivado pela necessidade é deveras importante e nos abre incríveis possibilidades de inclusão produtiva, criando alternativas aos modelos tradicionais e, muitas vezes, desconectados com um mundo em constante mutação. No entanto, precisamos considerar uma evolução necessária nesse novo modelo, relacionando o suprimento de necessidades imediatas ao empreendedorismo de oportunidade. Este casamento entre a necessidade e a oportunidade pressupõe a criação de iniciativas mais sustentáveis e que gerem valor coletivo.

Falar de oportunidades em territórios socialmente vulneráveis, onde a necessidade salta aos nossos olhos, pode parecer estranho e bastante desafiador. E, de fato, é. As favelas são historicamente marcadas pela precariedade nos acessos aos serviços públicos, pela ausência de infra-estrutura adequada e pela desigualdade social, ocasionada pelo não cumprimento efetivo do papel do Estado na garantia dos direitos da população e na exclusão desses territórios no olhar sobre a cidade, tanto na esfera econômica quanto simbólico-cultural, como aponta Barbosa e Dias (2013, p. 36):

A plena inserção das favelas cariocas e de seus moradores na polis é um dos mais importantes desafios a serem resolvidos no contexto contemporâneo do Rio de Janeiro. De fato, a inação histórica do Estado e dos principais agentes do mercado formal em relação às favelas gerou profundas desigualdades na cidade em prejuízo de seu pleno desenvolvimento econômico, social e cultural.

Ao longo dos anos, esse cenário gerou descrédito e criou visões limitadas e limitantes sobre as favelas, sobretudo no que tange à ação empreendedora. Precisamos, portanto, quebrar alguns tabus e desconstruir paradigmas no que tange a visões generalistas sobre empreendimentos que nascem nesses territórios, os chamados “negócios de periferia”, “empreendedorismo de base de pirâmide” ou “empreendedorismo de favela”. Não nos restam dúvidas que, em se tratando das favelas, o empreendedorismo surge como uma importante ferramenta para a autonomia, o protagonismo social e a inclusão socioeconômica. E, por isso, é exatamente nesses territórios que gostaríamos de focar nossa atenção e análise.

A primeira visão que deve ser desconstruída é a de que pobres, moradores de favelas, só empreendem por necessidade ou que faltam oportunidades nesses territórios. Conquanto as pesquisas apontem, em nível nacional, um crescimento dos empreendimentos motivados pela necessidade, numa perspectiva de resposta à crise de assalariamento, é impreciso afirmar que pessoas de baixa renda, residentes em regiões socialmente vulneráveis, com escasso acesso a serviços públicos e educação de qualidade, não possuem opções para empreender motivadas pela oportunidade. Recorrer a essa visão míope e generalista é uma perspectiva muito limitada e que não considera a realidade atual desses territórios, que emergem como terrenos férteis para o empreendedorismo de oportunidade. Sobretudo, se considerarmos o potencial econômico das 12,3 milhões de pessoas que moram em favelas⁸, no Brasil, número superior à população do Rio Grande do Sul (11.286.500 habitantes, em 2016)⁹, por exemplo, quinto maior estado brasileiro.

Segundo o Data Favela 2015¹⁰, o consumo de moradores de favelas no Brasil supera os R\$ 68 bilhões ao ano. Como base de comparação, esse valor é superior ao PIB Nominal de países da América Latina e Caribe, como, por exemplo, Nicaraguá, Honduras e Jamaica¹¹. Uma população que movimenta anualmente esse montante, conquanto tenha muitas necessidades básicas para serem atendidas, aparenta uma grande oportunidade para os negócios. Talvez, os moradores das favelas ainda não tenham a completa noção sobre as oportunidades que os cercam, mas, por meio da educação empreendedora, podemos levá-los a acessar esses novos campos de possibilidades.

Outro dado do Data Favela que corrobora com esse cenário de oportunidades nas favelas é que 40% dos 12,3 milhões de moradores desses territórios afirmam que querem abrir seu próprio negócio. Cabe ressaltar que esse número é bem maior do que a média nacional, que está na casa dos 23%¹². Soma-se a esse importante dado que 55% destes moradores, que querem empreender, pretendem fazê-lo nos próximos três anos. Esse contexto possibilitou o fortalecimento e incentivo do empreendedorismo em favelas, que hoje se constitui num tema emergente entre iniciativas de investimento social privado, atuação de bancos com empréstimos e microcrédito, projetos liderados por organizações da sociedade civil e programas de fomento de capital público, como os liderados pelo SEBRAE, por exemplo.

A segunda visão que precisamos desconstruir é de que a inovação estaria relacionada apenas a grupos que possuem acesso a métodos e teorias chanceladas por universidades e novas tecnologias, passando longe das favelas. Nossa experiência com populações desses territórios aponta que para sobreviver a um cenário de desigualdades e grandes necessidades, a população de favela busca, através de suas práticas cotidianas, em um exercício coletivo de tentativa e erro, soluções criativas e inovadoras, que desvirtuam e subvertem as hierarquias e modelos tradicionais impostos pela sociedade.

Assim, não é exagero afirmar que a favela é a expressão material mais consistente de formas inovadoras, coletivas e solidárias das lutas populares pelo direito à cidade. As favelas expressam, em nosso modo de ver, as contradições e conflitos da urbanização do território e nos convocam a assumir movimentos de inovação teórico-conceitual e de investigação das relações entre a produção do espaço urbano, a reprodução das desigualdades sociais e a distinção territorial de direitos. (Barbosa e Dias, 2013, p. 37)

⁸ Instituto Data Popular, 2014.

⁹ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) – Estimativas da população residente no Brasil e Unidades da Federação. 1 de julho de 2016.

¹⁰ O Data Favela é um Instituto de Pesquisa fundado e apoiado pelo Instituto Data Popular e pela Central Única das Favelas (Cufa), cujo foco é monitorar a atividade econômica das favelas brasileiras, estudando o comportamento e o consumo de seus moradores e identificando oportunidades de negócios para parceiros externos e internos que desejam desenvolver operações nesses territórios.

¹¹ World Economic Outlook Database. International Monetary Fund. Abril de 2016.

¹² GEM América Latina y el Caribe: 2015/16; Global Entrepreneurship Monitor, 2017. <http://gemconsortium.org/>

Embora alguns teóricos critiquem um possível “romantismo” do empreendedorismo nas favelas, devido às produções que enaltecem o “jeitinho” e a “gambiarra” enquanto formas de resiliência, cabe um olhar um pouco mais cuidadoso sobre o tema que enfatize a falta de acesso aos direitos básicos e a desigualdade social nesses territórios como elementos estruturantes desse “fazer local”.

(...) é nessa precariedade imposta e na ginga da malandragem, pela qual passa a resistência, que a favela desenvolve uma ‘cultura do gato’, ou seja, algo que o poder enxerga como ‘desvio ilegal’, e os pobres consideram ‘táticas do improviso’. (Cocco, 2013, p. 268).

O “jeitinho” e a “gambiarra” surgem, então, como sinônimos de criatividade e inovação numa perspectiva de propor alternativas às condições socioeconômicas locais e à falta de acesso a políticas públicas que promovam o desenvolvimento econômico e a inclusão desses territórios no mapa das cidades. Para Bouffleur (2013):

(...) o termo gambiarra se associou à prática dos moradores de favelas que, ao mesmo tempo fazem ligações e usam o jeitinho para participar, mesmo que precariamente, dos benefícios da modernidade, usufruindo de parte da estrutura das grandes cidades brasileiras. Para além da leitura referente à utilização da estrutura urbana, a gambiarra seria a conceituação das estratégias de sobrevivência cotidiana em territórios periféricos e favelados.

Diante dessa análise, podemos considerar a hipótese de que as favelas, outrora encaradas como territórios segregados e como “problemas sociais” dos grandes centros urbanos, surgem como campos de oportunidades e lócus da inovação. As iniciativas econômicas locais, vistas tecnicamente como precárias ou inconsistentes, mas que geram renda, movimentam a economia e lançam mão de muita criatividade para sobreviver sem as estruturas formais, são inseridas numa nova lógica de empreendedorismo e inovação social.

Embora pareça contraditório, o desenvolvimento local proporcionado por iniciativas empreendedoras nas favelas oferecem oportunidades não apenas para os que vivem lá. As estratégias de sobrevivência e inclusão, que emergem nesses territórios e que são caracterizadas pela criatividade, pela capacidade de transformação e pelo esforço coletivo para superação de problemas sociais complexos, surgem como uma importante fonte de inspiração para pessoas e organizações “de fora” das favelas, ao mesmo passo que expressam a potência desses territórios em uma perspectiva empreendedora.

Há diversas formas de empreender, considerando o universo das favelas. E cabe aqui reforçar o nosso conceito de empreendedorismo, que pressupõe a capacidade de um indivíduo ou grupo realizar coisas, sejam estas empresas, movimentos, associações, projetos, formais ou informais, com ou sem fins lucrativos, que criem valor para a sociedade como um todo e não somente para uma pessoa ou organização. Neste sentido, os empreendedores que atuam nesses territórios podem ser: moradores, sem nenhuma intenção econômica, mas cujo fazer impacta positivamente a região; moradores ou agentes externos, que enxergam potencial econômico na favela e investem neste sentido; moradores e organizações locais ou externas que não possuem interesse financeiro, mas realizam ações intencionais de desenvolvimento do território.

Para facilitar essa análise, nós exemplificamos três tipos de empreendedorismo envolvendo esses territórios: o empreendedorismo de favela, na favela e para a favela.

De favela: São iniciativas que emergem naturalmente do fazer local, da prática histórica e intuitiva dos moradores de favela, e caracterizam-se pela transformação positiva das condições de vida dos moradores, ainda que em uma perspectiva informal. É o “jeitinho”, a “gambiarra”, a criatividade e a inovação, ações focadas no atendimento de necessidades básicas e na superação de problemas locais, que podem se configurar como negócios com ou sem fins lucrativos.

Exemplos: Carteiro Comunitário, Moto-taxi, Gari Comunitário, Grupos de Cuidadoras, Gato-Net, Cooperativas de Catadores, Ferro-Velho, Grupos de Passadeiras, Cooperativa de Costureiras, Cisterna Coletiva.

Na favela: São iniciativas com fins lucrativos, nascidas no território, concebidas por moradores locais, com a intenção de ofertar produtos e serviços necessários aos moradores, eliminando a necessidade destes se deslocarem para o “asfalto”. É uma conveniência para os moradores e impacta diretamente na geração de renda, na circulação de valores, na geração de empregos e no fomento da economia local.

Exemplos: Mini Mercados, Sacolão, Restaurantes e Lanchonetes, Salões de Beleza, Lan Houses, Oficinas Mecânicas, Lojas de Roupas.

Para a favela: São iniciativas concebidas por agentes externos às favelas, que enxergam potencial de consumo nos moradores e ofertam produtos e serviços que normalmente são oferecidos no “asfalto”, mas ainda não estavam disponíveis nesses territórios. São empresas que reconhecem o potencial econômico das favelas e tratam o território como mais uma praça para venda dos seus produtos e serviços.

Exemplos: Bancos, Casas de Empréstimos Financeiros, Lojas de Eletrodomésticos, Grandes Redes de Varejo, Supermercados, Cursos de Idiomas, Produtos de Beleza e Perfumaria.



“Como uma jovem empreendedora, a participação no projeto esclareceu muitos processos e me capacitou para os desafios de empreender, os encontros semanais me motivaram até o final, sem falar nos personagens e instituições que o juventude empreendedora fez a ponte para conhecermos.”
Marcele Ribeiro - Deliire”

Com o fomento de iniciativas empreendedoras de favela, nas favelas e para as favelas, não apenas a economia local se fortalece. A inclusão dessas áreas como territórios economicamente ativos e conectados com a cidade gera pólos de oportunidades para empreendedores de outras regiões e abre oportunidades de colaboração, construção de redes, produção coletiva de conhecimento, geração de novas oportunidades de trabalho e renda e um desenvolvimento socioeconômico que transcende o local, beneficiando toda a cidade.

Se, como apontam as pesquisas, a cada dez moradores das favelas do país, quatro têm vontade de empreender, e considerando o volume de consumo nesses territórios (R\$ 68 bilhões por ano), que certamente ainda não foi totalmente explorado, o empreendedorismo se apresenta como uma alternativa tanto para a provisão imediata de subsistência quanto para o aproveitamento de oportunidades de negócio e de melhoria das condições de vida de populações socialmente vulneráveis.

O desafio posto é romper com os preceitos limitantes de competição e lucro estabelecidos na leitura tradicional do empreendedorismo e fomentar um cenário de colaboração e consolidação dessa ferramenta como oportunidade de emancipação e inserção socioeconômica, numa perspectiva de geração de valor para a sociedade. Seja por necessidade ou por oportunidade, cabe à educação empreendedora canalizar essas motivações e fomentar uma cultura de protagonismo pela mudança social.

“Se pararmos de pensar nos pobres como vítimas ou como um fardo e começarmos a reconhecê-los como empreendedores incansáveis e criativos e consumidores conscientes de valor, um mundo totalmente novo e repleto de oportunidades se abrirá.”
C. K. Prahalad (1941-2010)

Os potenciais da juventude

Ao analisarmos os principais desafios sociais da atualidade e tentarmos projetar um futuro melhor, falar de juventude torna-se mandatário. Ao mesmo tempo em que a população jovem aparece no epicentro das questões sociais, como os sujeitos que mais sofrem os impactos negativos da contemporaneidade, surge também como a geração capaz de solucionar problemas extremamente complexos que perduram há décadas em nosso país e no mundo.

A Organização das Nações Unidas (ONU) afirma, por exemplo, que essa é a primeira geração na história que pode acabar com a pobreza extrema e garantir o futuro das pessoas e do nosso planeta¹³. Considerando a visão da ONU para 2030¹⁴, de fato, é possível inferir que a juventude possui papel estratégico na construção de um futuro mais justo e próspero. Para tanto é fundamental sensibilizar e engajar esse público, sobretudo na faixa de 14 a 24 anos, tendo em vista que, nos próximos 13 anos, as escolhas e ações dessa geração podem ser determinantes para o cumprimento ou não dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável¹⁵. Neste sentido, a ONU alerta que, mais do que nunca, precisamos nos tornar cidadãos globais, agindo localmente, mas conectados com o impacto das nossas ações no mundo.

Não por acaso, esta definição se assemelha bastante com as características da Geração Z, jovens nascidos entre o início da década de 1990 e o ano 2010, o que reforça o potencial da juventude na construção de um mundo melhor. Um dos maiores especialistas da atualidade em estudos geracionais, Ryan Jenkins, aponta que a Z é a primeira geração verdadeiramente global com interesses e caminhos ilimitados de aprendizagem. Esses jovens são hiper-conectados e imediatistas, o que garante uma noção geral do que acontece ao redor do mundo e uma enorme motivação para realizar. Jenkins sugere que o mote da Geração Z seja “coisas boas acontecem para aqueles que agem”¹⁶.



13 <https://nacoesunidas.org/tema/ods1/>

14 Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>

15 ONUBR, Nações Unidas no Brasil. <https://nacoesunidas.org/conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu/>

16 27 Stunning Millennial Statistics About Our Future Employees, Leaders, Consumers, and Parents. Ryan Jenkins. <https://www.ryan-jenkins.com/>

Interessante notar que as características de realização e de conexão, inerentes a essa geração, se assemelham bastante da definição de empreendedorismo, conceituada nesta publicação, que caracteriza o empreendedor como um agente de mudança, alguém que faz, e o faz de maneira coletiva, considerando diferentes visões e gerando, assim, resultados e valores para a sociedade.

O fato posto é que o mundo mudou e os jovens também mudaram. A juventude atual está hiper conectada, em busca de propósito em suas ações e, para eles, o conceito de sucesso é bastante diferente se comparado às gerações anteriores. De acordo com dados da Secretaria Nacional da Juventude (SNJ), levantados em pesquisa de análise do perfil da juventude brasileira, em 2013, cerca de nove em cada dez jovens brasileiros afirmam que podem mudar o mundo¹⁷. Ao mesmo passo em que esses dados nos motivam e fortalecem a nossa confiança em um futuro melhor, nos obrigam a lançar um olhar mais criterioso para a juventude do nosso país.

Diante da compreensão de que o tema juventude é amplo e múltiplo, como, aliás, tudo que abarca a compreensão do ser humano, analisaremos um contexto mais específico, alinhado com o propósito desta publicação. Ao falarmos de juventude, trataremos de um recorte específico, com o qual trabalhamos no Programa Jovens Urbanos e no Piloto Juventude Empreendedora, a saber: jovens moradores de favelas, com idade entre 14 e 24 anos.

Sabemos que, conquanto essa faixa etária apresente características comuns, inerentes à sua geração, os jovens que nascem e vivem em regiões socialmente vulneráveis apresentam demandas e interesses específicos, que os diferem de outras “juventudes”.

Certamente, entre os jovens contemporâneos, há diferenças culturais e desigualdades sociais. Hoje já é lugar comum falar em “juventudes”, no plural. Em uma sociedade marcada por grandes distâncias sociais, são desiguais e diferentes as possibilidades de se viver a juventude como “moratória social”, tempo de preparação. A condição juvenil é vivida de forma desigual e diversa em função da origem social; dos níveis de renda; das disparidades sócio-econômicas entre campo e cidade, entre regiões de um mesmo país. (Novaes, 2007, p. 1).

Considerando as características das favelas, que, como vimos, nos abrem inúmeras oportunidades para o desenvolvimento do empreendedorismo, as características da Geração Z versus as demandas específicas dos jovens moradores desses territórios, e a produção de novos sentidos para o trabalho e a geração de renda, buscamos neste capítulo analisar como podemos utilizar a educação empreendedora como elemento catalisador dos grandes potenciais da juventude numa perspectiva de desenvolvimento socioeconômico dos seus territórios e, conseqüentemente, na construção de um mundo melhor.

Em se tratando de jovens de favela, estes já vêm demonstrando importantes sinais, indicados em teorias e estudos como inatos a essa geração, que apontam uma vocação para a ação coletiva. São jovens

¹⁷ Secretaria Nacional da Juventude (SNJ). <http://participatorio.juventude.gov.br/>



"O Juventude Empreendedora marcou essa nova fase em minha vida. Nele consegui ferramentas e conhecimentos não só pra constituir uma empresa, mas de organizar minha rotina como um todo. A rede que formei e a lógica que adquiri pra aumentar esses contatos, foi o maior ganho que tive. Sou confiante pra exercer e me aprofundar nos meus estudos e trabalho. Torço que o projeto cresça e alcance mais jovens, sendo eu também um multiplicador desse trabalho."
Gustavo Gama - Estopim

conectados e inquietos, que possuem um espírito empreendedor e que não se contentam com a manutenção do status quo. Movimentos sociais e coletivos protagonizados por jovens desses territórios têm se mostrado como alternativas aos discursos negativos disseminados sobre as favelas. Da luta pelo acesso aos direitos à produção jornalística independente, esses jovens buscam, a partir de suas próprias ferramentas e repertórios socioculturais, formas de hackear a cidade para infiltrar e visibilizar as suas práticas sociais e territoriais. A ocupação da juventude de favela no centro do discurso modifica os estigmas sociais impostos, e possibilita um novo olhar sobre a sua condição juvenil e sua luta por direitos.

Aliás, cabe ressaltar que a compreensão do jovem enquanto sujeito de direitos é recente. Apenas com a elaboração do Estatuto da Juventude¹⁸, em 2013, que esse grupo, que representa quase um quarto da população brasileira, totalizando mais de 50 milhões de jovens¹⁹, conseguiu garantir um olhar mais qualificado na elaboração de políticas públicas. Essa recente vitória dos movimentos juvenis reflete uma tentativa de minimizar o descaso do Estado e seus governantes com um estrato social que, como falamos, surge como elemento central nos principais desafios sociais do nosso tempo.

Considerando o fato dos jovens comporem o contingente populacional mais vitimizado pelas distintas formas de violência presentes no Brasil; enfrentarem enormes dificuldades de ingresso e permanência no mercado de trabalho; sofrerem impedimentos no acesso a bens culturais; não terem assegurado o direito a uma educação de qualidade e não receberem tratamento adequado no tocante às políticas públicas de saúde e lazer, o reconhecimento de seus direitos diz respeito ao seu desenvolvimento integral (direitos civis e sociais), o que é de interesse de todo o conjunto da sociedade, e diz respeito também à valorização da diferença e das identidades coletivas (direitos difusos). (Novaes, 2007, p. 8).

18 Estatuto da Juventude. <http://juventude.gov.br/estatuto#.Wi12xFWnHIU>

19 Censo Demográfico 2010. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Embora a juventude brasileira, especificamente a juventude de favela, tenha ficado aquém de políticas públicas específicas e sofrido com a pouca ou ineficaz presença do Estado na garantia de direitos em seus territórios, organizações da sociedade civil e projetos sociais privados vêm protagonizando importantes ações voltadas para as juventudes, que trouxeram, em alguma medida, impactos positivos para esse grupo. Entretanto, é necessário refletir sobre as condições nas quais esses projetos são construídos no que tange ao imaginário social do que é ser jovem e desfrutar da condição juvenil nas favelas.

Uma crítica recorrente aos projetos e políticas sociais voltadas para a juventude é a perpetuação do estigma social já engendrado na sociedade do que é ser jovem na favela, que aprisiona a imagem do jovem a partir de definições equivocadas como “juventude nem-nem” (nem trabalha nem estuda), ou recai na máxima das “influências negativas” ou dos “atrativos das redes criminosas”. Esses discursos partem da premissa da ociosidade ou falta de ocupação formal como potencial desviante de conduta da juventude de favela.

Embora esta seja uma visão limitada, que foca apenas no aspecto negativo, desconsiderando os reais potenciais da juventude e as novas relações com o trabalho, a geração de renda e o acesso às informações, é fácil entender essa construção, tendo em vista as estatísticas oficiais sobre a situação ocupacional da juventude. Em 2017, o Brasil bateu um recorde histórico; a taxa de desemprego chegou a 13,7%²⁰. O grupo que aparece em destaque, como o que mais sofre com esse alto índice de desemprego, é exatamente a faixa etária de 14 a 24 anos, ou seja, jovens, que correspondem a 27,2% dos desempregados no Brasil²¹.

Em uma tentativa de dar um **zoom** nessas estatísticas sobre ocupação produtiva da juventude, traçando um perfil específico dos jovens moradores das favelas cariocas, trazemos para análise dados levantados pelo projeto “Agentes da Transformação – Perfil da Juventude das Áreas Pacificadas”²², que entrevistou 17.405 jovens, de 14 a 24 anos, moradores de comunidades da cidade do Rio de Janeiro, buscando entender as condições de vida e perspectivas futuras desse grupo.

Segundo o Censo 2010²³, a cidade do Rio de Janeiro possui 15,4% da população formada por jovens entre 14 e 24 anos. Nas favelas cariocas, esse percentual chega a 19,1%. Sobre a situação ocupacional deste grupo, a pesquisa realizada pelo projeto “Agentes da Transformação” aponta que, no ano de 2016, a juventude de favela economicamente ativa (PEA)²⁴ configurou metade da população pesquisada (vide tabela abaixo). Entretanto, destes, apenas 58,6% estão, de fato, ocupados. Diante desse quadro, é possível inferir que cerca de um quarto dos jovens das favelas cariocas, com idade entre 14 e 24 anos, estão ocupados. Percentual que se aproxima da estatística sobre jovens economicamente ativos desempregados em nível nacional.

TABELA 14 - JOVENS SEGUNDO SITUAÇÃO OCUPACIONAL - 2013 A 2016

Indicador	Total (%)			
	2013	2014	2015	2016
Não Economicamente Ativos	68,5	63,5	64,4	50,1
Economicamente Ativos (PEA)	31,5	36,5	35,6	49,9
Ocupados	54,8	67,0	74,5	58,6
Desocupados	45,2	33,0	25,5	41,4

Fonte: IPP - RIO, Agentes da transformação 2013-2016

20 Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 1º semestre de 2017.

21 Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), Maio de 2017.

22 O projeto “Agentes da Transformação” foi uma iniciativa do IPP (Instituto Pereira Passos), em parceria com o Instituto TIM, que consistiu na realização de uma pesquisa com jovens de 14 e 24 anos de idade, residentes em comunidades da cidade do Rio de Janeiro, onde existia o programa Rio Mais Social, buscando entender as condições de vida e perspectivas futuras desse grupo. 2013-2016. <http://www.rio.rj.gov.br/web/ipp/agentes-de-transformacao>

23 Censo Demográfico 2010. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

24 PEA – População Economicamente Ativa – é um conceito elaborado para designar a população que está inserida no mercado de trabalho ou que, de certa forma, está procurando se inserir nele para exercer algum tipo de atividade remunerada.

Nota-se que a relação entre jovens economicamente ativos ocupados e desocupados sofreu uma significativa alteração nos últimos quatro anos. Em uma análise simples, conclui-se que, ano após ano, os jovens de favela, de fato, tornam-se mais desocupados. Um dos motivos aventados para tal variação seria o impacto da retração econômica na cidade do Rio de Janeiro, que teria reduzido a inserção dos jovens no mercado de trabalho formal.

Entretanto, cabe um olhar um pouco mais crítico sobre essa taxa de desocupação na juventude, em uma perspectiva de questionar se os jovens, de fato, estão desocupados ou se há uma mudança nos modelos de “ocupação”, que fogem da tradicional carteira de trabalho e da relação empregador-empregado. Com os avanços tecnológicos e as novas possibilidades de trabalho e geração de renda, faz-se necessário avaliar se essa juventude, hiper-conectada, imediatista e empreendedora, não está criando novas formas de ocupação, quais sejam conectadas com seus projetos de vida, inclusivas e que valorizam o bem comum.

Embora as estatísticas sobre a juventude de favela, em sua maioria, nos apontem um caminho tortuoso e reduzam nossa confiança no futuro, torna-se necessário iniciarmos um movimento de mudança na narrativa sobre os jovens desses territórios. Para além de observar se eles estão ocupados formalmente para gerar renda, é importante compreender o quanto essa geração está ocupada com a execução da sua missão de vida, em uma perspectiva de transformação social. Além disso, precisamos exaltar as suas potencialidades, enquanto grupo diverso e heterogêneo, que protagoniza lutas pelo acesso aos direitos e pela inclusão social, em suas infinitas possibilidades de interseções com a cidade e com um mundo, que como essa geração, é globalizado, hiper-conectado e está em constante mudança. O encontro de características geracionais com a resiliência e a vontade de mudar da juventude de favela torna-se uma ferramenta poderosa de transformação social.

É fundamental, portanto, entendermos os potenciais da juventude e lançar mão de toda essa energia em processos de ideação coletiva na busca de soluções para o enfrentamento de questões sociais complexas, na maioria das quais os próprios jovens figuram como elementos centrais. Conquanto essa força juvenil seja ampla e diversa, o CIEDS entende, a partir da sua experiência de 19 anos atuando com esse público e da análise das características da Geração Z, que podemos elencar quatro grandes potenciais da juventude. São eles:

Potencial de Conexão: Os jovens dessa geração são os mais conectados e globais da história, pois já nasceram com a internet disseminada e consolidada. Para eles, é impossível imaginar um mundo desconectado ou sem a possibilidade de contatos via internet. Limites geográficos são superados, caminhos encurtados; não há limites para a obtenção de informações e de aprendizado; as redes de contatos são infinitas e a troca de experiências potencializada, ampliando os repertórios socioculturais e as possibilidades de crescimento pessoal. Eles falam o que querem e se conectam com quem precisam. Para além da tecnologia e da internet, essa geração cresceu mais exposta à diversidade do que as gerações anteriores; questões de gênero e raça são comuns e naturalmente assimiladas, o que reduz o preconceito e abre novas possibilidades de conexões com pessoas e grupos diversos. 60% dos brasileiros dessa geração buscam apoio de outras pessoas para planejar e desenvolver uma ideia e 56% afirmam que a internet ajuda a criar e estruturar suas soluções e negócios²⁵.

Potencial de Realização: Essa é uma geração autodidata, proativa, que sabe utilizar o seu potencial de conexão para identificar oportunidades, criar redes e buscar informações que lhes permitam colocar seus planos e ideias em prática. Esses jovens possuem iniciativa e persistência, são inquietos e empreendedores. Não se importam com cargos ou nomenclaturas e colocam suas missões de vida em primeiro plano. Querem fazer algo que tenha sentido e, por isso, criam mais do que as gerações antecessoras. 71% dos brasileiros dessa geração gostariam de empreender²⁶. 88% dos graduandos em 2017 consideram oportunidades de emprego antes de escolher a faculdade²⁷.

Potencial de Inovação: Como são inquietos e empreendedores, os jovens dessa geração procuram a todo o momento novas formas de fazer as coisas. Curiosos, ousados e conectados em redes, possuem capacidades ampliadas de encontrar soluções diferentes para desafios antigos. Estimulados por um repertório global e diverso, enxergam o mundo com novas lentes e possuem uma grande facilidade de sonhar e ter ideias mirabolantes. Querem mostrar que são diferentes por meio de um agir diferente. Não têm medo de arriscar e buscar o novo. 64% dos jovens acreditam que a inteligência artificial terá um impacto positivo no trabalho deles²⁸.

Potencial de Confiança: Essa é a geração que acredita que tem a missão de salvar o mundo, pois herdaram um planeta em grande desordem socioambiental e entendem que precisam agir para mudar a história. São jovens autônomos e que possuem autoconfiança para encontrar soluções para seus problemas e seguir suas missões de vida. Emitem suas opiniões com firmeza, sem receio de serem contrariados, e possuem grande poder de persuasão. 90% dos brasileiros dessa geração afirmam que podem mudar o mundo²⁹. 75% dos recém formados estão dispostos a mudar de cidade por causa de oportunidades de trabalho³⁰.

Não nos restam dúvidas de que esses potenciais nem sempre são evidentes e, por vezes, são ofuscados pela falta de oportunidades, de uma escuta ativa e de um olhar atento para os jovens. Neste sentido, acreditamos que a educação empreendedora pode ser uma importante ferramenta para descortinar e promover os potenciais da juventude, fortalecer o protagonismo juvenil e a inserção produtiva dos jovens, estimulando, assim, o desenvolvimento socioeconômico de seus territórios, ressignificando e reinventando a cidade e melhorando o mundo em que vivemos.

A troca do discurso simplista da “ociosidade perigosa” por um olhar criterioso sobre os potenciais da juventude de favela possibilita ao Estado e às organizações privadas e da sociedade civil uma atuação mais estratégica, de longo prazo e, sobretudo, conectada aos principais agentes do nosso futuro.

26 Pesquisa Juventude Conectada – Fundação Telefônica Vivo – IBOPE – USP

27 Gen Z rising, da Accenture Strategy, de 2017.

28 Gen Z rising, da Accenture Strategy, de 2017.

29 Secretaria Nacional da Juventude (SNJ). <http://participatorio.juventude.gov.br/>

30 Gen Z rising, da Accenture Strategy, de 2017.

As competências de um futuro que já começou

A imagem do empreendedor vem ao longo dos anos sendo relacionada a um perfil específico de sujeito, que pertence a uma determinada classe social e se configura enquanto empresário. O fortalecimento dessa representação social constituída pelo senso comum faz com que seja constituído um estereótipo que em diversos momentos funcionará como um limitador, fazendo com que pessoas que não estejam posicionadas nas estruturas sociais mais altas não consigam alcançar os benefícios da educação empreendedora.

Já no universo científico, é possível encontrar diversos autores que ao tratar a temática do empreendedorismo, conceituam o empreendedor de forma diferenciada do senso comum. Muitos trabalhos apontam a importância da presença de grupos minoritários no contexto do empreendedorismo para o enfrentamento de questões sociais e para o desenvolvimento de cidades e países.

Ao invés de um sujeito abastado e dono de empresas, o empreendedor é aquele que independente da sua posição na estratificação social consegue reunir determinadas competências que os possibilitarão não apenas investir em empresas e negócios, mas também empreender em qualquer âmbito de sua vida, seja pessoal, profissional ou acadêmico. O empreendedor surge, então, como uma espécie de “profissional do futuro”.

Quando tratamos o empreendedorismo como uma possibilidade ao alcance de todas as classes da estratificação social, deve-se ter o cuidado de não interpretar essa ideia enquanto um elogio à meritocracia. Sabe-se, através de diversas publicações e estudos, que aqueles que integram as classes mais baixas possuem menos acesso aos meios formais de educação. Neste sentido, trabalhar norteado por competências significa estar atento ao contexto do público atingindo, compreendendo suas potencialidades, de modo a construir processos e metodologias que estejam alinhados com as realidades de cada sujeito. Determinar quais são as competências necessárias para empreender ou para formar esse “profissional



do futuro” sempre foi uma tarefa controversa, que suscitou muitos trabalhos acadêmicos e discussões científicas. É possível observar essa variedade de construções no trabalho realizado por Souza e Guimarães (2005), citado por Matos et al.(2010), que apresenta uma matriz relacionando diversas características associadas aos empreendedores, segundo 16 autores renomados nesse campo de estudo. A ideia dessa matriz é observar a recorrência de cada uma das características em uma perspectiva de inferir que as mais citadas seriam as mais relevantes. Neste sentido, inovação, busca de oportunidades, correr riscos, criatividade e liderança são as características mais freqüentes nas citações dos autores relacionados, conforme a tabela abaixo.

Características	Autores																
	J. Schumpeter	D. MacClelland	Max Weber	L-J. Filion	R. E. McDonald	R. Degen	P. F. Drucker	R. Lalkala	I. Dutra	Barros e Prates	H. Mintzberg	E. Angelo	Longnecker et al	E. Leite	Carland et al	Frese et al	Total
Busca de Oportunidades	x	x		x	x	x	x		x		x	x	x	x			11
Conhecimento do mercado						x	x	x				x		x			5
Conhecimento do produto						x	x	x				x		x			5
Correr riscos	x	x		x	x	x	x				x	x		x	x		10
Criatividade		x		x		x		x	x	x		x		x	x		9
Iniciativa	x	x		x					x					x		x	6
Inovação	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	16
Liderança	x	x	x	x	x		x				x						7
Necessidade de Realização	x	x									x				x	x	5
Proatividade	x	x		x											x	x	5
Visionariedade				x					x		x			x		x	5

Tabela 1: Matriz de Características de Empreendedores

Os trabalhos que tentam mapear o perfil ou as competências necessárias aos “profissionais do futuro” não param por aí. O estudo **“Driving the skills agenda: Preparing students for the future”³¹**, realizado pelo **The Economist Intelligence Unit (EIU)** e patrocinado pelo Google, buscou compreender quais seriam as competências do Século XXI. De acordo com o estudo, que reuniu um conselho global de especialistas em educação e realizou uma série de entrevistas em profundidade em diversos países com executivos seniores de empresas, professores e dois grupos de alunos (de 11 a 17 e de 18 a 25 anos), as competências do Século XXI seriam aquelas que os sujeitos deveriam desenvolver através do sistema educacional (Médio e Superior), para que possam estar preparados para as exigências das instituições modernas, considerando as transformações no mundo do trabalho. A conclusão considerou que as seguintes competências, estabelecidas de modo ranqueado, se apresentam como essenciais para o futuro:

Ordem de importância	Competências
1	Resolução de problemas
2	Trabalho em equipe
3	Comunicação
4	Pensamento Crítico
5	Criatividade
6	Liderança
7	Letramento / Alfabetização
8	Letramento digital / Alfabetização digital
9	Habilidades com línguas estrangeiras
10	Inteligência emocional
11	Aptidões numéricas

Tabela 2: Competências do século XXI

31 Driving the skills agenda: Preparing students for the future. <https://static.googleusercontent.com/media/edu.google.com/en//pdfs/skills-of-the-future-report.pdf>

Analisando as duas tabelas é possível observar tendências e traçar um caminho intermediário, que compreenda as competências que são definidas como essenciais para o Século XXI e também aquelas que são apontadas como necessárias ao empreendedor de sucesso. Partindo desta premissa, nós analisamos e agrupamos as competências que se assemelham em suas definições, e propomos um conjunto de seis competências, que chamaremos de Competências do Futuro. Em nossa avaliação, esse grupo de competências consegue abarcar as características empreendedoras mais relevantes, comportamentos relacionados à cidadania e à preocupação com o meio ambiente, as chamadas competências do Século XXI e os grandes potenciais da juventude.

Neste sentido, o CIEDS define Atuação em Redes, Inovação, Liderança, Comunicação, Visionariedade e Responsabilidade como as Competências do Futuro, por acreditar que estas respondem a uma nova dinâmica global, interconectada e colaborativa, e configuram-se como a base para a formação de uma geração empreendedora, responsável e próspera.

As Competências do Futuro para o CIEDS:

Atuação em Redes: Refere-se à capacidade de trabalhar em equipe, de maneira colaborativa, considerando as características e repertórios de cada parte envolvida para que, assim, se estabeleça um processo de troca e construção coletiva de conhecimento. Atuar em Redes pressupõe o pleno entendimento de que uma atuação conjunta aumenta a possibilidade de enfrentarmos questões sociais complexas de maneira mais efetiva. O respeito à diversidade e o pleno entendimento das individualidades que formam o coletivo são fundamentais para o desenvolvimento dessa competência.

CHA³²: conexão, colaboração, valorização da diversidade, integração, conhecimento compartilhado.

Inovação: Trata-se da capacidade de encontrar novas soluções para determinados problemas, que sejam diferentes e melhores do que as soluções existentes. É fazer diferente e melhor. A inovação pressupõe execução; ou seja, ideias que não são colocadas em prática não podem ser consideradas inovações. Não podemos confundir, portanto, inovação com boas ideias, melhoria e criatividade; todas são necessárias, mas limitadas se comparadas com o árduo trabalho de implementação e difusão que tornam novas ideias funcionais, práticas e, logo, inovadoras. Quanto mais conectados em redes estivermos, ampliando o nosso repertório, maior será a nossa capacidade de inovar.

CHA: resolução de problemas, pensamento crítico, criatividade, ideação coletiva.

32 CHA = Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

Liderança: Está relacionada à capacidade de exercer influência sobre pensamentos e comportamentos de outras pessoas. Esta influência, entretanto, deve ser sempre positiva e relacionada com a empatia, ou seja, a habilidade de se colocar no papel dos outros, compreendendo suas aspirações, potencialidades e limitações. A liderança também se pauta em um olhar crítico, estratégico e holístico, para que possamos calcular riscos, aceitar o novo e saber como lidar com a diversidade. O líder deve considerar múltiplos cenários e possibilidades, ser ousado e escolher os caminhos mais prósperos a seguir, sempre focados no bem comum.

CHA: pensamento crítico, olhar estratégico, tomada de decisão, empatia.

Comunicação: Refere-se à capacidade de considerar o contexto dos sujeitos com quem nos comunicamos, observando os conteúdos, os canais e as formas adequadas a serem utilizadas, bem como a opinião e a reação do outro em resposta às nossas opiniões. Todo processo comunicativo deve sempre procurar agregar pessoas; portanto, nunca deve exprimir violência, preconceitos, intolerância ou exclusão. O desenvolvimento dessa competência pressupõe a prática permanente da empatia, da fala cuidadosa, da escuta ativa e o uso de canais e códigos adequados. O processo de feedback é mandatório para uma comunicação efetiva.

CHA: empatia, fala clara, escuta ativa, feedback, conexão.

Visionaridade: Diz respeito à capacidade de aproveitar oportunidades que muitas vezes outras pessoas não enxergam ou, então, não consideram ser proveitosas. Essa competência nos ajuda a enxergar e manipular as informações que não estão colocadas de maneira clara, e ir além do óbvio, reunindo informações e adotando estratégias inovadoras para aproveitar oportunidades escondidas ou rejeitadas pela maioria, em uma perspectiva de longo prazo. Quando se fala em visionaridade, também é importante distinguir o conceito de Missão e Visão. A Missão diz respeito à nossa essência, quem somos e o que fazemos; a Visão refere-se ao que queremos ser, um estado almejado, qual seja melhor que o atual, mas que ainda não foi alcançado. Para tanto é necessário ter a capacidade de olhar pra frente, projetar cenários e buscar oportunidades.

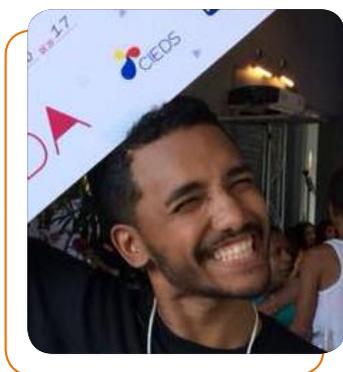
CHA: pensamento sistêmico, projeção e antecipação de cenários, estratégia, confiança.

Responsabilidade: Trata-se do compromisso que devemos ter com o bem comum e da capacidade de entender que somos responsáveis pelas nossas ações e pelos impactos que geramos naqueles que nos cercam e no ambiente onde vivemos. O sujeito que age de maneira responsável consegue impactar de maneira positiva a realidade de seu território e a sociedade como um todo. Agir com ética e transparência em todas as nossas relações é uma premissa a ser observada para que os impactos de nossas iniciativas sejam positivos e colaborem para o bem comum.

CHA: transparência, ética, compromisso com o bem comum, sustentabilidade.

Cabe ressaltar que entendemos competências como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”³³. Neste caso, o nosso propósito principal com as Competências do Futuro, no contexto do Piloto Juventude Empreendedora, seria ativar os Potenciais da Juventude, por meio da educação empreendedora, com o intuito de formar uma geração protagonista do seu desenvolvimento e dos territórios onde vivem.

Devido aos grandes avanços tecnológicos, à extinção de negócios tradicionais e às mudanças no mundo do trabalho, que o torna mais globalizado, interconectado e colaborativo, reconfiguram-se as competências exigidas para quem busca ocupação e renda, seja empreendendo ou por meio de um vínculo de trabalho formal. Acreditamos que as Competências do Futuro respondem a essa demanda contemporânea e formam uma base segura para a educação empreendedora.



“Participar do Projeto foi super importante pois pude identificar todos os pontos cruciais que minha idéia precisava pra se iniciar de forma mais estável. Descobrir ferramentas, fazer grandes amizades, adquirir noções de organização do projeto também foram muito importantes. Participar da feira foi um grande desafio, muita gente, diversos projetos, mas corre tudo bem quando o seu negócio “está no sangue”.. Frio na barriga é inevitável, mas vale a pena demais!”
Igor Moreno (Izy) - Old e Novo Studio

Embora saibamos que existem várias outras competências, optamos por um grupo mais reduzido que aborde o maior número de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a ativação dos potenciais da juventude, conforme apresentado no capítulo anterior. O estabelecimento de um marco teórico que delimite essas competências nos permite estabelecer um percurso formativo bem definido e focado na transformação que almejamos promover.

Em uma perspectiva de formação da juventude de favela é fundamental fugir da mera “instrumentalização empreendedora” e focar em uma educação empreendedora baseada em competências. Essa educação afirma que o ensino não deve se basear em um fazer técnico específico, pelo fato de que o mundo moderno estabelece relações dinâmicas de trabalho, onde a mudança, extinção e criação de novos meios de atividade laboral são processos extremamente comuns. Como citado no primeiro capítulo desta publicação, estima-se que 60% das atividades profissionais que os jovens de hoje, na faixa de 14 a 24 anos, desempenharão nos próximos 10 anos ainda não foram criadas³⁴ e 25% das profissões de hoje se tornarão obsoletas até 2025³⁵.

Observando essa realidade, é fácil demonstrar que a formação técnica voltada para uma profissão específica não consegue compreender de maneira plena as exigências do mundo moderno. A educação baseada em competências preenche essa lacuna deixada pela formação clássica, já que considera que o

³³ Thomas Durand, em 1999, definiu competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.

³⁴ IMD Business School - www.imd.org

³⁵ DaVinci Institute - www.davinciinstitute.com

sujeito deve se desenvolver de maneira integral, aprimorando determinadas competências que o auxiliará a atuar em diversas áreas, funções e situações profissionais.

Como vimos, cada competência compreende um conjunto de comportamentos, habilidades e atitudes, que serão determinantes para o sucesso dos jovens. A educação baseada em competências é um método flexível, que pode nortear o processo pedagógico de diversos tipos de instituição, como a escola, o setor de recursos humanos de uma empresa ou um projeto social.

Os métodos utilizados para a definição das competências a serem trabalhadas em determinado projeto ou instituição são complexos e necessitam de vivências prévias e de uma base teórica. A partir da teoria desenvolvida nesta publicação e nas experiências de campo com o Programa Jovens Urbanos e o Piloto Juventude Empreendedora, ao longo dos últimos três anos, definimos as seis competências relacionadas neste capítulo como aquelas que melhor se relacionam com as características e realidades do empreendedorismo para jovens de favela e que podem promover os potenciais da juventude.

Faz-se necessário, no entanto, adaptar os processos metodológicos a este arcabouço teórico formulado, fazendo com que ele norteie as ações dos projetos. E isso foi amplamente utilizado no Juventude Empreendedora, já que a metodologia e os processos do Piloto foram todos constituídos para desenvolver as competências supracitadas. A intenção foi fugir da mera “instrumentalização empreendedora” e, para além de apresentar conceitos e ferramentas de empreendedorismo, permitir que os jovens desenvolvessem competências úteis, tanto em suas atividades empreendedoras quanto em outras áreas de suas vidas, como a escola, a universidade, as relações comunitárias e o trabalho formal.

O capítulo a seguir apresenta a experiência com o Piloto Juventude Empreendedora e como ela se relaciona com a educação empreendedora, as Competências do Futuro e os Potenciais da Juventude, partindo dos resultados alcançados no Programa Jovens Urbanos. As trajetórias e metodologias das duas iniciativas se encontram e se fundem em uma grande experiência de educação empreendedora para jovens de favela.



Experiências e Aprendizados

De 2015 a 2017, o CIEDS executou o Programa Jovens Urbanos, uma iniciativa da Fundação Itaú Social, com coordenação técnica do CENPEC, em quatro regiões socialmente vulneráveis da cidade do Rio de Janeiro. Foram atendidos, nesse período, mais de 400 jovens estudantes de escolas públicas, moradores de favelas cariocas, numa perspectiva de ampliação de repertório sociocultural, por meio da apropriação da cidade, do acesso a espaços públicos e equipamentos culturais, do intercâmbio com jovens de diferentes regiões e vivências, do diagnóstico participativo, do debate de ideias e da criação coletiva de soluções para seus territórios.

Como resultado desse esforço, registramos mais de 30 visitas exploratórias pela cidade, mais de 20 feiras e encontros públicos, e a grande mobilização de familiares, atores sociais locais e da comunidade escolar, que resultaram em 30 projetos coletivos de intervenção social nos territórios atendidos, todos protagonizados pelos jovens beneficiários. Não nos restam dúvidas de que os jovens que passaram por esse Programa ampliaram os seus repertórios socioculturais, se conectaram com a cidade e tornaram-se mais confiantes no futuro.

A ampliação das oportunidades de convivência e participação desses jovens em suas comunidades e na cidade como um todo gerou, no entanto, a demanda de estruturarmos iniciativas de empreendedorismo social juvenil, que impactassem os territórios, mas, também, pudessem se configurar em oportunidades de geração de trabalho e renda. Diante deste cenário, no final de 2016, iniciou-se um planejamento para que, ao longo de 2017, fosse ampliado o escopo do Programa em uma perspectiva de inserção produtiva dos jovens por meio do empreendedorismo. Surge, então, o Juventude Empreendedora, cuja ideia geral seria desenvolver um Piloto com um grupo de 30 jovens oriundos do Jovens Urbanos, lançando mão de toda a experiência e aprendizados obtidos nos anos anteriores, reforçando o uso da educação empreendedora como ferramenta de desenvolvimento humano e transformação social. As características e experiências com o Juventude Empreendedora serão relatadas neste capítulo.

O Contexto

O Piloto Juventude Empreendedora foi construído a partir de uma análise crítica das experiências e aprendizados dos anos anteriores (2015 e 2016) com o Programa Jovens Urbanos. Além dos resultados alcançados, que ampliou a visão dos jovens atendidos e incentivou sobremaneira o protagonismo juvenil, observamos as particularidades territoriais e as características, potencialidades e desafios do público atendido, visando a promover ainda mais o desenvolvimento pessoal e coletivo dos jovens, em uma perspectiva de desenvolvimento local e inclusão socioeconômica da juventude de favela na cidade.



Inicialmente, partimos da premissa de que para os jovens se tornarem empreendedores (agentes de mudanças) em suas comunidades é fundamental a valorização do trabalho colaborativo, o reconhecimento de suas potencialidades e das oportunidades presentes nesses territórios. Neste sentido, buscamos nos aprofundar na complexidade que permeia as favelas, destacando os perfis dos jovens moradores, os atores sociais locais e as oportunidades presentes, mas nem sempre facilmente reveladas.

As pesquisas de avaliação levantadas pelos jovens durante o desenvolvimento do Programa Jovens Urbanos, nos anos anteriores, bem como os dados dos diagnósticos participativos coletados pelos mesmos junto aos moradores dos territórios, balizaram os nossos primeiros passos. Os resultados evidenciaram as dificuldades desses jovens na transição do ensino médio para outras oportunidades formativas e no acesso ao mercado formal de trabalho, a ausência de orientações sobre novas formas de ocupação e geração de renda, bem como a escassez de políticas e ações governamentais para o fortalecimento da favela na cidade como potencial território de inclusão produtiva e desenvolvimento socioeconômico.

O aumento da violência, sobretudo na juventude, a pobreza extrema nas favelas e a crise política no Estado também foram pontos de destaque, reforçando um quadro nacional. Cabe ressaltar que, ao longo dos últimos três anos, período que coincide com a implementação do Programa Jovens Urbanos, o Rio de Janeiro oscilou de uma grande expectativa de desenvolvimento e integração social na cidade, por conta dos Jogos Olímpicos, a uma grave crise política e financeira.

Esse conturbado cenário refletiu em um visível abandono das favelas cariocas, evidenciado pela ausência de políticas públicas, que reduz o acesso a direitos básicos, como saúde e assistência social, gerando importantes quadros de vulnerabilidade social, aos quais a juventude está diretamente exposta, e dificultando processos de integração social. Esse quadro, em geral, desestimula e desencoraja a juventude, que reduzem sua confiança em um futuro melhor.

Todos esses cenários, analisados em parceria com os jovens, auxiliaram na construção de um percurso formativo que considerasse o estímulo ao protagonismo e à participação cidadã, a atuação em redes e as novas formas de ocupação e geração de renda, sempre atreladas ao desenvolvimento local e à geração de valor para a sociedade. Desde os primeiros encontros com o grupo, procuramos apresentar a relevância do protagonismo juvenil e os potenciais da juventude como ferramentas essenciais para a construção de uma cidade e um mundo melhor.

O Piloto Juventude Empreendedora surge, então, com o grande desafio de formar uma geração consciente, ativa, autônoma, responsável e, sobretudo, protagonista do seu desenvolvimento pessoal e da sociedade. Uma juventude empreendedora.

A Missão

Diante de todo esse contexto, o Piloto Juventude Empreendedora surge com o principal objetivo de desenvolver as competências do futuro³⁶ em jovens moradores de territórios socialmente vulneráveis, visando fomentar o protagonismo juvenil e o desenvolvimento local, por meio da educação empreendedora.



³⁶ O CIEDS define Atuação em Redes, Inovação, Liderança, Comunicação, Visionariedade e Responsabilidade como as Competências do Futuro, por acreditar que estas respondem a uma nova dinâmica global, interconectada e colaborativa, e configuram-se como a base para a formação de uma geração empreendedora, responsável e próspera.

Os Protagonistas

Considerando a possibilidade de captar jovens que participaram do Jovens Urbanos, definimos como público prioritário moradores dos territórios atendidos ao longo dos anos anteriores do Programa, na faixa etária entre 14 e 24 anos de idade. A seleção priorizou a divulgação e captação entre este grupo, mas não estabeleceu a participação prévia no Jovens Urbanos como pré-requisito para ingressar no Piloto Juventude Empreendedora.

O resultado foi que cerca de 80% dos inscritos eram ex-participantes e o restante dos interessados foram indicações deste grupo; jovens que estudavam na mesma escola, que visitaram as feiras e encontros públicos ou que atuaram como voluntários em algumas ações do Programa. Este dado é importante porque, embora fosse estratégico inscrever jovens que passaram por todo o processo formativo do Jovens Urbanos, ter no grupo piloto jovens de fora do Programa, que não foram submetidos integralmente ao processo formativo, nos ajudaria a ter uma boa base de comparação, além de tornar o grupo mais heterogêneo.

A seleção levou em conta as características e distribuição nos territórios, assim como os perfis dos jovens, buscando equidade de gênero, idade e raça. Outro indicador importante foi o envolvimento dos jovens em ações coletivas nas suas comunidades, independentemente da participação nos Jovens Urbanos. A validação desse indicador foi realizada por meio de entrevistas individuais.

O processo de divulgação e mobilização foi iniciado com visitas aos territórios impactados pelo programa Jovens Urbanos, visando apresentar o Piloto e seus objetivos às instituições locais, à comunidade escolar, aos familiares e aos jovens. As apresentações enfatizavam a importância das ações em redes, do



"Sempre tive vontade de empreender mas nunca compreendi como fazer isso na prática, então criei um projeto e a partir do juventude empreendedora compreendi que poderia ter um negócio social e foi super novidade pra mim estar em um meio empreendedor e fazer o social !! Por ter tido boas capacitações hoje faço oficinas e palestras sobre empreendedorismo social, afroempreendedorismo em faculdades, escolas e instituições e oficinas em escolas sobre empreendedorismo pois hoje compreendo a importância de nós empreendermos ou termos outras noções no nosso dia a dia, empreender é pegar o que é comum e transformar em algo novo e as pessoas precisam saber disso."

Emanoela Tomas - Enegras

diálogo entre os diferentes atores sociais em prol de uma agenda comum para o território e da valorização dos Potenciais da Juventude. Como resultado deste esforço, recebemos 65 inscrições para o Piloto Juventude Empreendedora, dos quais 30 jovens foram selecionados.

Ressalta-se como resultado do processo seletivo o grande interesse dos jovens em ações relacionadas ao empreendedorismo. Essa experiência nos revela que, de fato, a juventude de favela quer realizar e possui uma inclinação para fazer colaborativamente. Essas características corroboram com o que se espera da Geração Z e reforça os Potenciais da Juventude, conforme apresentado nos capítulos anteriores desta publicação.

Com relação à conexão e a colaboração, a grande maioria dos jovens participantes do processo seletivo relataram alguma participação em grupos e coletivos sociais em seus territórios, sejam ligados à cultura, à religião ou ao simples lazer. São grupos de dança, de rap, de graffiti, de igrejas católicas e evangélicas, de bate-bolas, de pipa, times de futebol, sejam quais forem as motivações, há fortes indícios de que a juventude de favela se conecta e trabalha junto. O desafio que se coloca, no entanto, é fazer com que essa colaboração vise não apenas aos interesses pessoais, mas, sobretudo, ao bem comum.

Outro ponto de destaque, que reforça os Potenciais da Juventude é a confiança que os jovens demonstram em uma mudança nas suas comunidades e na sociedade e o quanto eles se colocam como protagonistas dessas transformações. Há uma descrença nas políticas públicas, que ao invés de imobilizá-los, os incomodam e os motivam para a ação. No entanto, neste quesito, eles alegam que “querem fazer, acreditam que podem fazer, mas não sabem exatamente por onde começar”. A educação empreendedora surge, então, como uma importante ferramenta na promoção dessas potencialidades.

O(s) Território(s)

Adotamos como critério para escolha da área de atuação do Juventude Empreendedora a manutenção dos mesmos territórios cobertos pelo Jovens Urbanos em 2017, a saber: Vila Kennedy, Realengo, Magalhães Bastos e Gamboa. Ou seja, jovens desses territórios, participantes ou não do Programa, poderiam se inscrever no Piloto. Foi necessário, porém, definir uma base, um ponto de referência que servisse como apoio para os encontros semanais com os jovens. Buscou-se, então, baseado nas experiências prévias com o Jovens Urbanos, um território que fosse caracterizado pelo alto grau de envolvimento e articulação dos seus atores sociais, pelo engajamento das famílias nas atividades desenvolvidas pelos jovens e, por fim, pela localização geográfica, qual fosse de fácil acesso e segura para a circulação de jovens de outras comunidades. Nesta perspectiva, encontramos na Vila Kennedy, especificamente no Centro Comunitário Irmãos Kennedy (CCIK), a melhor opção para a implementação do Piloto.

Após os primeiros meses de atividades, com o grupo já conectado e coeso, se encontrando periodicamente no CCIK, percebemos a necessidade de proporcionar novos encontros e oportunidades de troca para os jovens. Essa observação foi reforçada pelos próprios participantes, após atividades de intercâmbio com coletivos jovens e casas colaborativas de regiões mais nobres e centrais da cidade.

Embora houvesse no grupo jovens oriundos de diversas regiões e com diferentes vivências, o fato de estarem se reunindo em um ambiente bastante semelhante às suas origens, limitava a ampliação de suas visões de cidade e de mundo, impactando seus potenciais de conexão e inovação. Sobre este aprendizado destacamos a necessidade que tivemos de não ficarmos restritos em um único local, sobretudo, em uma favela. A pedido dos jovens e sob suas alegações de que para criar precisavam “ver coisas diferentes e falar com pessoas com outros repertórios” e que “o potencial da favela precisava ser levado para outras regiões”, fomos motivados a realizar os encontros na sede do CIEDS, no Centro do Rio. Essa mudança nos permitiu estar mais conectados com outras partes da cidade, acessar com mais velocidade eventos e movimentos socioculturais e facilitar o acesso de diferentes profissionais e mentores, que, por vezes, não conseguiam ou não podiam se deslocar para a Vila Kennedy. Estamos certos que, se ficássemos restritos àquela região, os resultados não seriam os mesmos.

Vale ressaltar que essa estratégia nada tem a ver com negar a favela ou a origem dos jovens, ao contrário, refere-se à necessidade de proporcionar a eles o acesso real e intencional à cidade. Esse ir e vir da juventude, livre, conectado e comprometido com o bem comum, pavimenta um valioso caminho de aprendizagem e abre múltiplas oportunidades de inserção cultural, construção coletiva de conhecimento e inovação social. Uma juventude empreendedora precisa conhecer a fundo e valorizar o seu território, mas precisa também se comprometer em criar condições para inserir esse território e seus moradores na cidade como um todo, tornando-os conhecidos, respeitados e geradores de valor para a sociedade.

O Como fazer, Fazendo

O Piloto Juventude Empreendedora se ampara metodologicamente na educação empreendedora, que pressupõe a formação de agentes de mudanças, indivíduos capazes de criar novas soluções, mais eficazes, eficientes e sustentáveis do que as existentes, a partir da construção coletiva de novas práticas produtivas, comerciais, organizacionais e sociais, que contribuam para o desenvolvimento econômico e social de pessoas e comunidades, gerando valor para a sociedade.

A educação empreendedora considera que o aprendizado se dá na prática e de maneira colaborativa, sempre observando a mudança que se quer gerar. O professor do MIT Bill Aulet³⁷ afirma que este tipo de educação deve desenvolver nos jovens um conjunto diverso de habilidades, através de experiências práticas, devendo focar menos no “como fazer” e mais no “aonde se quer chegar”. Essa definição corrobora com nossa visão de focar mais no propósito, na essência do negócio, e menos nos instrumentos e no ferramental necessário para tal.

Baseados em nossa experiência com educação empreendedora de jovens e amparados pelo referencial teórico apresentado nesta publicação, consideramos que um processo formativo com essas características deve se desdobrar em quatro ciclos, sendo três sequenciais e um transversal, conforme detalhado a seguir.

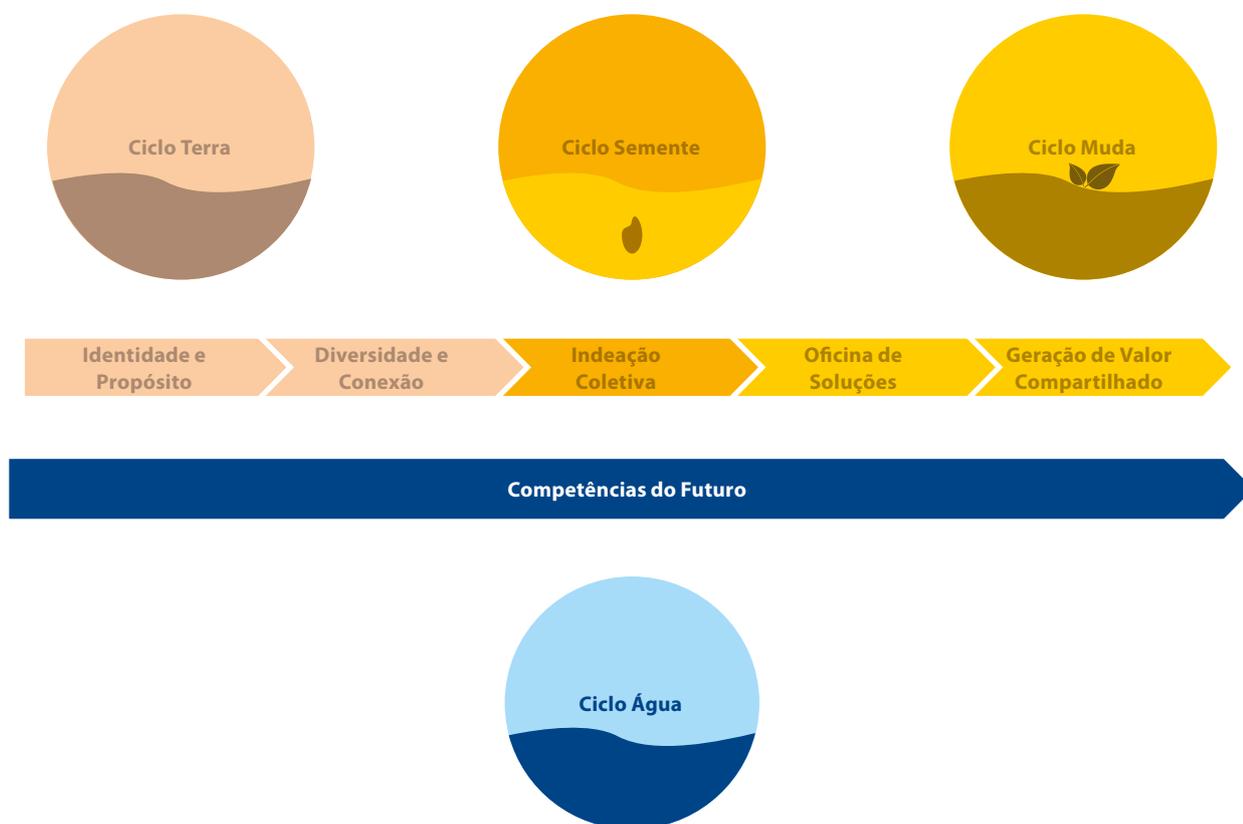
Ciclo Terra: É a base necessária para o início da formação empreendedora, o terreno onde serão plantadas as ideias (sementes). Compreende as etapas Identidade e Propósito, que tem como objetivo o autoconhecimento e ampliação da visão de propósito de vida dos jovens, conectando metas pessoais com interesses coletivos; e Diversidade e Conexão, que objetiva a ampliação do repertório sociocultural, a participação cidadã, a criação de redes e a construção de conhecimento compartilhado. Parte da premissa de que o empreendedor deve conhecer a si mesmo, identificando seus pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças que os cercam.

37 Bill Aulet é diretor do Centro Martin Trust para Empreendedorismo, vinculado ao Massachusetts Institute of Technology (MIT) nos Estados Unidos, é autor do livro *Disciplined Entrepreneurship*, 2013

Ciclo Semente: É a essência do empreendedorismo, a ideia, de onde tudo começa. Compreende a etapa Ideação coletiva, que visa à criação compartilhada de soluções para problemas identificados coletivamente nos territórios. Parte das premissas de que juntos temos melhores ideias e que empreender é gerar valor para a sociedade e não apenas para aquele que empreende.

Ciclo Muda: É quando a ideia (semente) finalmente brota e a iniciativa nasce de fato (muda). Compreende as etapas Oficina de Soluções, que consiste em processos de formação técnica especializada, mentoria intensiva e suporte na análise da viabilidade das soluções por meio da prototipação e testes; e Geração de Valor Compartilhado, que se refere à formalização de negócios, idealizados e desenvolvidos pelos jovens, que contribuam para o desenvolvimento econômico e social de pessoas e comunidades, gerando valor para a sociedade. Parte da premissa de que novos negócios precisam de um cuidado especial até que cresçam e se estabeleçam.

Ciclo Água: É o que alimenta todo o processo, desde o ciclo terra até o muda. Compreende a etapa transversal Competências do Futuro, que visa ao desenvolvimento de competências que ajudem os jovens a empreenderem em diversas áreas de suas vidas, transformando suas ideias em oportunidades reais de desenvolvimento pessoal e social. Parte da premissa de que a educação empreendedora deve ser menos instrumental e mais embasada no desenvolvimento de competências que apoiem uma atuação inovadora, eficaz e responsável.



Como o Juventude Empreendedora partiu de uma vivência prévia com o Jovens Urbanos, incorporou-se ao Piloto experiências pedagógicas do Programa, sobretudo as que se relacionam com as etapas Identidade e Propósito e Diversidade e Conexão. Ambos os temas foram muito bem abordados no Jovens Urbanos e essa experiência foi fundamental para formatarmos o Ciclo Terra, a base do nosso processo formativo.

A etapa de Ideação Coletiva, no Ciclo Semente, foi iniciada com o grupo de 30 jovens selecionados no processo inicial e teve como foco promover os potenciais de inovação e conexão dos jovens. Um ponto de destaque desta etapa foi a realização de atividades de integração entre os participantes do Programa Jovens Urbanos de 2017 com os do Juventude Empreendedora. A ideia de integrá-los surgiu da necessidade de criarmos ambientes de troca e colaboração para elevar a capacidade de criar novas ideias e também testarmos a metodologia com um grupo mais amplo. Neste sentido, surgiu a proposta do IDEATHON³⁸.

O IDEATHON é um grande evento de ideação coletiva no qual os participantes são desafiados a buscar soluções inovadoras para o enfrentamento de questões sociais dos seus territórios, das cidades e do mundo. Os jovens passam um dia em imersão, sendo inspirados por diversos cases de sucesso, acessando dados e estatísticas sociais, sendo orientados por mentores, dialogando em diferentes grupos e gerando novas ideias para solucionar questões que lhes são apresentadas. Ao final do dia, as propostas de soluções são apresentadas para uma banca de especialistas, que oferecem dicas aos jovens de como transformarem suas ideias em realidade. A banca também indica os jovens com as propostas mais maduras que podem receber um recurso financeiro para estruturar suas iniciativas. Vale ressaltar que não se trata de um evento de culminância ou celebração, mas de parte do processo formativo dos jovens, que auxilia no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que despertam e promovem os Potenciais da Juventude. O IDEATHON é uma grande vivência que conduz os jovens em um processo de aprendizagem prático e desafiador. No evento realizado no contexto do Piloto, reunimos 110 jovens oriundos tanto do Juventude Empreendedora quanto do Jovens Urbanos, de todos os territórios atendidos.

Essa experiência nos revelou a boa aderência da educação empreendedora com grupos de faixas etárias menores, em idade escolar, embora tenha apontado a necessidade de enfatizar a ampliação de repertório sociocultural com esses jovens. A pouca experiência de vida e o repertório reduzido dificultou os processos de colaboração e reduziu visivelmente a capacidade criativa se comparada com o grupo do Juventude Empreendedora. De todo modo, ressalta-se que o grupo mais jovem se sentiu bastante desafiado e demonstrou grande interesse em permanecer no processo formativo. Outro ponto de destaque observado foi a iniciativa e disponibilidade dos participantes do Juventude Empreendedora em apoiar os integrantes do Jovens Urbanos nas atividades de debate e estruturação de ideias, reforçando o potencial de conexão.

Como resultado do IDEATHON, tivemos 27 propostas coletivas de iniciativas empreendedoras apresentadas para a banca. Os grupos indicaram os seus representantes que, além de defenderem as ideias frente aos especialistas, ingressaram na etapa Oficina de Soluções, do Ciclo Muda, que, como apresentado anteriormente, consiste em processos de formação técnica especializada, mentoria intensiva e suporte na análise da viabilidade das soluções por meio da prototipação e testes. Vale destacar que mais da metade dos 27 jovens que ingressaram no Ciclo Muda são participantes do Jovens Urbanos 2017.

A culminância dessa etapa foi a Feira de Iniciativas, cuja proposta era criar uma oportunidade para os

³⁸ IDEATHON significa Maratona de Ideias, a partir da junção dos termos em inglês: IDEA (ideia) e MARATHON (maratona). Trata-se de um processo de imersão criativa que estimula os jovens a quebrarem visões limitantes e pensarem em ideias inovadoras.

A Oficina de Soluções, do Ciclo Muda, teve três meses de duração e uma carga horária total de 40 horas. Durante esse período, os jovens receberam mentoria especializada e tiveram a oportunidade de aperfeiçoar as ideias apresentadas no IDEATHON. Um destaque dessa etapa foi a participação de familiares no suporte aos jovens menores de idade, participantes do Jovens Urbanos, sobretudo, no que tange ao uso do recurso semente recebido na ocasião do evento. Segundo relatos dos familiares presentes, a participação se deu pela necessidade de “fazer o negócio acontecer” ou de “não deixar a peteca cair”; alguns afirmaram que “se tornaram sócios dos filhos” e que as iniciativas passaram a ser “negócios de família”. É notório que a participação de alguns familiares gerou maior engajamento do grupo e elevou o potencial de sucesso de algumas iniciativas.



jovens empreendedores exporem seus trabalhos ao ecossistema empreendedor da cidade, a potenciais investidores, parceiros, à comunidade escolar e à população em geral, por tratar-se de um evento aberto ao público. Um júri de especialistas avaliou todas as propostas e indicou as melhores ideias, que receberam premiações em dinheiro. Os prêmios tiveram a finalidade de motivar os jovens empreendedores e oferecer um pequeno apoio financeiro que possibilitasse a implantação dos negócios. As avaliações das iniciativas seguiram os seguintes critérios: Impacto no território, Domínio sobre a iniciativa; Postura empreendedora; Apresentação do espaço (exposição); Possibilidade de continuidade.

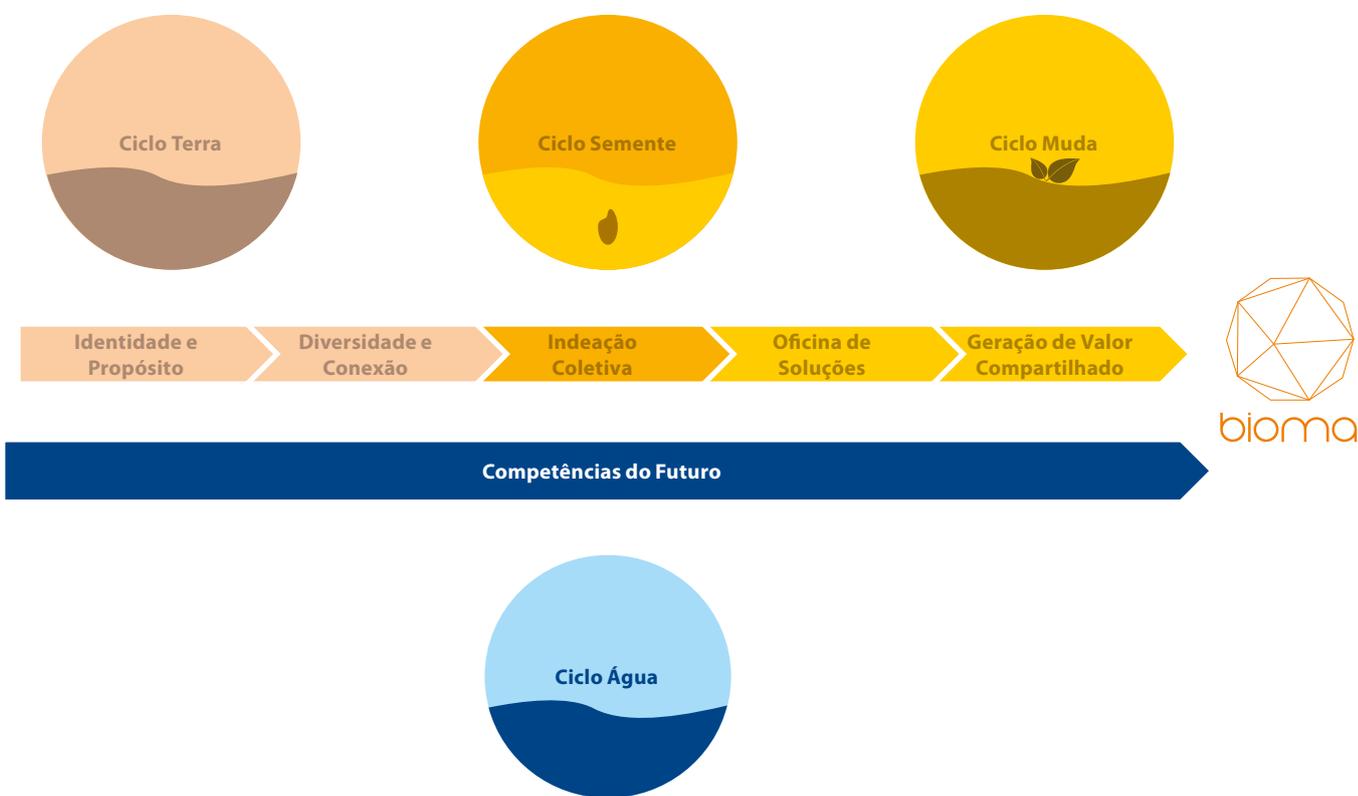
Os jovens cujas iniciativas foram premiadas na Feira ingressaram na etapa Geração de Valor Compartilhado, ainda no Ciclo Muda, e receberam uma mentoria individual de 32 horas focada na orientação para formalização dos negócios, apoio na identificação de fontes de financiamento e aperfeiçoamento do modelo de negócios.

Após a conclusão desse ciclo, os negócios já se desenvolveram e estão mais maduros, bem como seus idealizadores, o que permite que estes atuem de maneira independente. Entretanto, em se tratando de empreendedorismo de favela e na favela, avaliamos que se faz necessária a formação de um ecossistema de suporte aos negócios com essas características.

Os jovens integrantes do Piloto Juventude Empreendedora demonstraram preocupação pelo destino dos seus empreendimentos, alegando que, como estão desenvolvendo negócios na favela, poderia lhes faltar apoio técnico e, sobretudo, uma estrutura de colaboração entre os empreendedores com pouco experiência de mercado. Esse temor se justifica com os dados oficiais sobre o tempo de vida das empresas no Brasil. De acordo com a pesquisa Demografia das Empresas³⁹, realizada pelo IBGE em 2016, três a cada cinco empresas fecham as portas após cinco anos de operação. Ainda segundo o estudo, o tempo de vida é diretamente proporcional ao porte da empresa. Ou seja, quanto menor for a empresa, menor são as chances de ter vida longa. Diante desse cenário, idealizamos o fomento de um ecossistema de empreendedorismo de favela e na favela, caracterizado pelo crescimento orgânico, colaborativo, independente e sustentável, o Bioma.

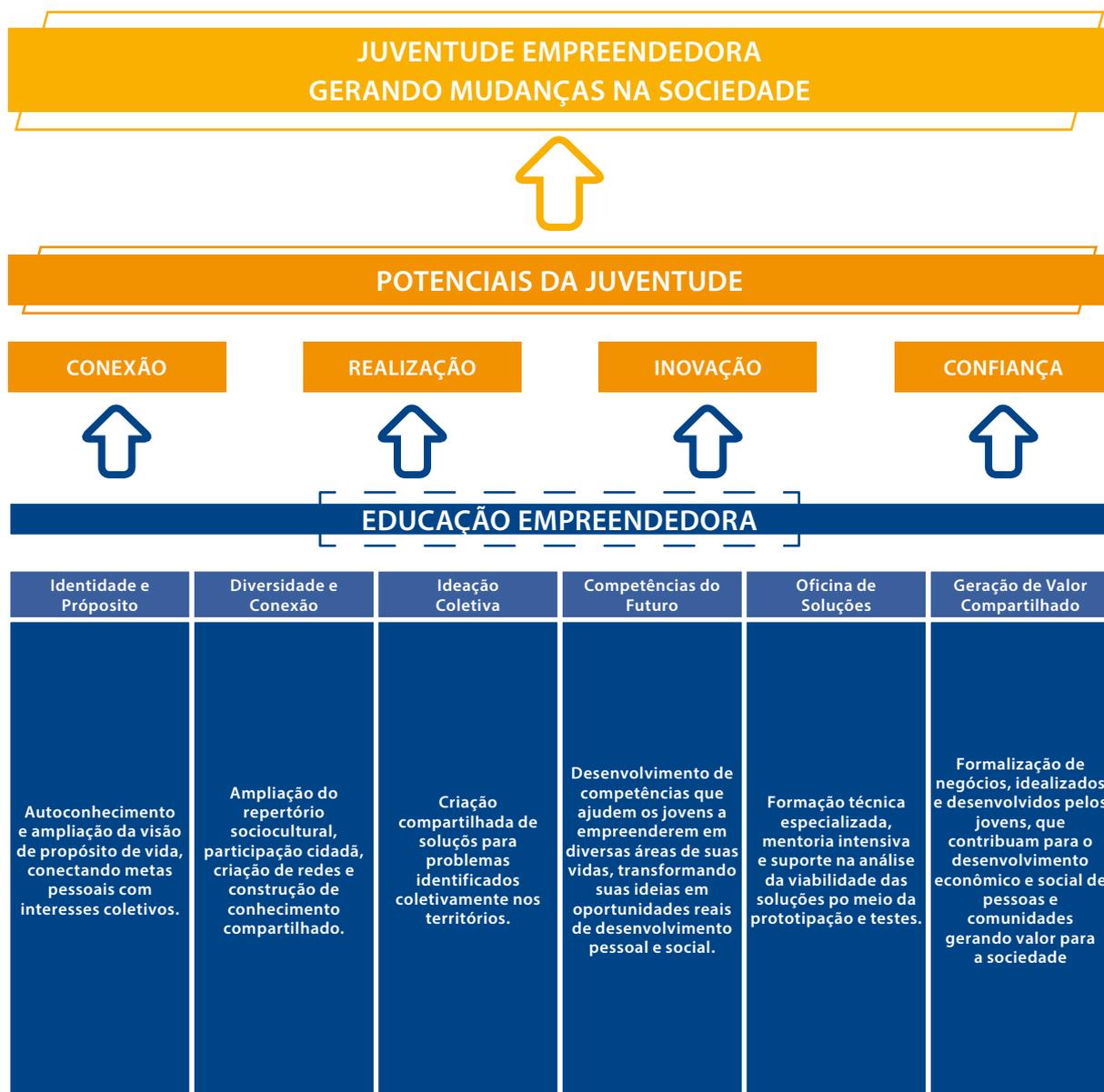
39 Os dados fazem parte da edição da pesquisa Demografia das Empresas, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2016. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=298073>

Bioma: De acordo com a Biologia, o Bioma é uma grande comunidade estável e desenvolvida, adaptada às condições de uma determinada região, normalmente caracterizada pela predominância de um tipo principal de vegetação. Entendemos que as “mudas” que saírem do nosso processo formativo poderão ser “plantadas” nesse Bioma, com o intuito de fomentar a integração, a cooperação, o suporte e a construção coletiva de conhecimentos entre iniciativas com as mesmas características. Mais do que um Coworking ou uma Casa Colaborativa de Favela, o Bioma deve ser uma comunidade orgânica, colaborativa, independente e sustentável, criando condições próprias de fomento e sobrevivência.



Cabe registrar que, ao longo do ano de 2017, devido à construção metodológica e da necessidade de testar modelos de percursos formativos e diversas atividades, não conseguimos executar a metodologia na íntegra no que tange ao tempo ideal de formação e fechamento completo do percurso, embora sem perdas para efeitos desta sistematização. Um processo formativo como este nos exigiria, pelo menos, três anos para apresentar resultados efetivos, confiáveis e mensuráveis, sobretudo os relacionados aos impactos socioeconômicos nos territórios.

Como abordado anteriormente, acreditamos na educação empreendedora enquanto ferramenta de promoção dos Potenciais da Juventude, a saber: Conexão, Realização, Inovação e Confiança, relacionados e definidos nesta publicação, e entendemos que a plena execução dos ciclos propostos neste processo formativo desperta e desenvolve esses potenciais, corroborando com a formação de jovens protagonistas do seu desenvolvimento e dos territórios onde vivem.



Os Números

Embora a busca por grandes números não tenha sido o objetivo do Piloto Juventude Empreendedora, que focou, como vimos, na construção de uma metodologia que lançasse mão da educação empreendedora para promover os potenciais da juventude, ao longo de 2017, conseguimos resultados expressivos, que valem ser destacados.

Números do Piloto Juventude Empreendedora 2017	
Número de Jovens Inscritos no Piloto	65
Número de territórios envolvidos	04
Número de Jovens que ingressaram no Piloto no Ciclo Terra	30
Número de Jovens que participaram integralmente dos Ciclos Terra e Água	23
Número de Jovens participantes no Ciclo Semente (Ideathon) + JU	110
Número de Jovens participantes no Ciclo Muda (representantes dos grupos)	27
Horas de Formação nos Ciclos Terra, Semente e Água	64h
Horas de Formação no Ciclo Muda	40h
Feira de Oportunidades	02
Feira de Iniciativas	01
Visitas Exploratórias	08
Número de Propostas apresentadas, que receberam recurso financeiro	27
Número de Voluntários envolvidos	43
Número de Bancas realizadas	02
ONGs Envolvidas	02
Escolas Envolvidas	04
Encontro com familiares	01
Número de familiares mobilizados nas atividades	19

Os Negócios

Ao final do processo, foram desenvolvidos 22 negócios que contribuem para o fortalecimento econômico e social de pessoas e comunidades. São eles:

Nome do negócio	Nome do Empreendedor	Descrição
OLD NOVO STUDIO	Igor Moreno	Trabalha com ambientação de locais comerciais e residenciais com foco na arte urbana e ilustração.
ESTOPIM	Gustavo Gama	Dá destaque e impulsiona artistas plásticos das regiões periféricas do Rio de Janeiro.
ENEGRAS	Emanoela Tomaz	Apoia o desenvolvimento de mulheres negras moradoras de periferias por meio do afroempreendedorismo.
DELIIRE	Marcele Ribeiro	Promove qualidade de vida e geração de renda por meio do incentivo ao consumo consciente e o encaminhamento correto de resíduos em territórios periféricos.
AVANTE	Juliana Carmo	Fornecer espaço online para trocas colaborativas que auxiliam o desenvolvimento de ideias e iniciativas.
NOTAS VIAJANTES	Vladimir de M. Santana Júnior	Narra e registra histórias de moradores de favelas do Rio de Janeiro e memórias de alunos de escolas municipais e estaduais.
SNIPER FOTOGRAFIA	Thiago Souza	Resgata características de fotografias antigas utilizando vantagens tecnológicas da fotografia moderna.
CAPS	Rafael Ramos	Cria peças a partir de desenhos de crianças em vulnerabilidade social para gerar recursos e desenvolver atividades que aumentem suas perspectivas de futuro.
LAN HOUSE GOURMET	Hilser Ronnie Vieira	Une tecnologia à gastronomia oferecendo a seus clientes pratos e lanches de alta qualidade.
TAPICARIOCA	Luis Felipe Chagas	Produz tapiocas artesanais.
SALVATORE DESIGNER	Danilo Alves	Contribui para redução de impactos socioambientais por meio de processos customização de roupas e acessórios.
GIGIO'S PIPOCAS	Julia Bertelli	Oferece pipoca gourmet com diferentes sabores doces e salgados em uma embalagem diferenciada.
NUVENZINHA AZUL	Leticia Pereira	Produz e loca roupas para eventos.
LIFEBOOK	Luana Pompeu	Promove a troca de livros entre crianças e jovens de periferia, incentivando hábitos de leitura e rodas de conversa.
MARI'S CANDY	Mariana Lopes	Fabrica doces com baixo teor calórico para pessoas com dietas específicas ou que desejam ter uma alimentação saudável.
TUDO DE BOM DA VINTÉM	Matheus Eduardo C. dos Santos	Envolve, no espaço de uma lanchonete na periferia do Rio de Janeiro, produtores culturais e artistas locais.
CONEXÃO DOS JOVENS: VIVER E DEIXAR VIVER	Cristhian Oliveira Duarte	Realiza eventos culturais com jovens de periferia, proporcionando espaços de arte, cultura e lazer.
BELLA'S ESTÉTICA	Érica Marques	Oferece tratamento personalizado e adequado ao perfil de cabelo e pele do público feminino.
VOCÊ NÃO É O PROBLEMA	Natan Silva	Promove a reflexão acerca do bullying e da homofobia no ambiente escolar e o seu combate em escolas públicas e privadas da periferia.
SALÃO EXPRESS	Paloma Basílio	Oferece serviços e produtos voltados para mulheres negras que incentivem o seu empoderamento.
CULTURARTE	Kim Costa	Realiza eventos em favelas e periferias que envolvem artistas e produtores culturais locais.
BRESTORE	Mônica Carvalho	Comercializa online peças novas e usadas, promovendo o consumo consciente.

Reflexões e caminhos possíveis



A principal conclusão que podemos tirar após toda essa experiência é que **jovens com competências empreendedoras bem desenvolvidas e atuando em redes aprendem melhor, se sentem mais confiantes e estão mais preparados para enfrentar os desafios contemporâneos e promover mudanças na sociedade.**

A experiência que tivemos no campo com o Piloto Juventude Empreendedora, no contato permanente com os jovens, em uma dinâmica de analisar cenários e perfis, testar métodos, fazer ajustes, redefinir caminhos e voltar a aplicar soluções na prática, nos permitiu pavimentar um caminho seguro para um novo percurso, ao longo dos próximos anos, que considere a educação empreendedora como ferramenta estratégica de desenvolvimento humano e transformação social.

Neste sentido, sugerimos o desenvolvimento de um Programa de longo prazo, que consiga percorrer todo o percurso formativo idealizado e testado, porém com o tempo necessário para a assimilação dos conteúdos, ativação dos potenciais da juventude e mensuração de resultados. Algumas premissas, porém, precisam ser reforçadas e consideradas nessa nova proposta.

1. O empreendedorismo é uma poderosa ferramenta de desenvolvimento pessoal, atendimento de necessidades básicas e transformação social.

Empreender é a possibilidade de construção de uma vida e de uma sociedade melhor, por meio de soluções conectadas aos planos de vida de quem empreende e às necessidades dos seus territórios, ao mesmo passo em que se apresenta como uma alternativa para suprir necessidades imediatas de provisão financeira própria e para seus familiares.

2. As favelas são territórios com grande potencial econômico, porém ainda pouco explorados.

As favelas, outrora encaradas como territórios segregados e como “problemas sociais” dos grandes centros urbanos, surgem como campos de oportunidades e lócus da inovação. A inclusão dessas áreas como territórios economicamente ativos e conectados com a cidade gera pólos de oportunidades para empreendedores de outras regiões e abre oportunidades de colaboração, construção de redes, produção coletiva de conhecimento, geração de novas oportunidades de trabalho e renda e um desenvolvimento socioeconômico que transcende o local, beneficiando toda a cidade.

3. A juventude possui papel estratégico na construção de um futuro mais próspero e justo.

A troca do discurso simplista da “ociosidade perigosa” por um olhar criterioso sobre os Potenciais da Juventude (Conexão, Realização, Inovação e Confiança) possibilita ao Estado e às organizações privadas e da sociedade civil uma atuação mais estratégica, de longo prazo e, sobretudo, conectada aos principais agentes do nosso futuro.

4. Precisamos evitar a mera “instrumentalização empreendedora” e focar em uma educação empreendedora baseada em competências.

A educação empreendedora não deve se basear em um fazer técnico específico e instrumental, pelo fato de que o mundo moderno estabelece relações dinâmicas de trabalho, onde a mudança, extinção e criação de novos meios de ocupação e geração de renda são processos extremamente comuns. Investir em competências é se preparar para o novo.

5. Formar jovens de favela, em uma perspectiva empreendedora, nos exige, antes de tudo, ampliar repertórios socioculturais.

Fomentar o acesso à cidade e facilitar o ir e vir da juventude, livre, conectada e comprometida com o bem comum, pavimenta um valioso caminho de aprendizagem e abre múltiplas oportunidades de inserção cultural, construção coletiva de conhecimento e inovação social.

6. Em contextos sociais vulneráveis e diante da falta de maturidade dos jovens, os familiares podem ser os melhores “sócios”.

A interiorização do conceito de empreendedorismo por parte dos familiares e a participação ativa nos processos formativos e na estruturação dos negócios gera maior engajamento dos jovens e eleva o potencial de sucesso das iniciativas.

7. A atuação em redes é caminho mandatório para o sucesso de qualquer iniciativa de empreendedorismo, sobretudo, as que envolvem uma perspectiva de impacto social.

A atuação conjunta e colaborativa aumenta as possibilidades de enfrentarmos questões sociais complexas de maneira mais efetiva. O respeito à diversidade e o pleno entendimento das individualidades que formam o coletivo são fundamentais nesse processo.

Referências bibliográficas

- **ABRAMOVAY, M.; ESTEVES, L.C.; ANDRADE, R.E.** Juventudes: outros olhares sobre a diversidade. Brasília: MEC:Secadi, 2007.
- **VÁRIOS AUTORES.** Agentes da transformação: Cadernos da Juventude Carioca- IPP/Instituto TIM. Rio de Janeiro, 2016.
- **AULET, BILL.** Disciplined Entrepreneurship. Wiley, John & Sons Incorporated, 2013.
- **BOUFLEUR, Rodrigo N.** Fundamentos da gambiarra: A improvisação utilitária contemporânea e seu contexto socioeconômico. FAU-USP, São Paulo, 2013.
- **BRASIL.** Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- **BRASIL.** Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP). O desafio de uma educação de qualidade para todos: educação no Brasil - 1990-2000. Brasília, DF, 2003.
- **CORRÊA, Roberto Lobato.** O espaço Urbano. Editora Ática, Série Princípios, 3a. edição, n. 174, 1995.
- **COSTA, V.L.C. (Org.).** Descentralização da educação:novas formas de coordenação e financiamento. Cortez/FUNDAP, São Paulo, 1999.
- **COTELO, F.C, e RODRIGUES, J.M.** Favela e periferia como espaços de pobreza: estudo sobre a configuração urbana de metrópoles brasileiras. Observatório das Metrópoles - IPPUR. Rio de Janeiro, 2011.
- **DELGADO, N.; CRUZ, L.; PEDROZO, E.; SILVA, T.** Empreendedorismo orientado a sustentabilidade: as inovações do caso Volkmann. Cadernos EBAPE. BR, v.6, n. 3, Set. 2008
- **DE PAULA, Luciane.** No centro da periferia, a periferia no centro. IPOTESI, JUIZ DE FORA, v.15, n.2 - Especial, p. 107-121, jul./dez. 2011.
- **DE TOMMASI, Livia.** Juventude, projetos sociais, empreendedorismo e criatividade: dispositivos, artefatos e agentes para o governo da população jovem. Passagens. Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica, vol. 6, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 287-311.
- **FREIRE, P.**A educação na cidade. São Paulo: Cortez, 1991.
- **FREITAS, Maria Virginia; PAPA, Fernanda de Carvalho (Orgs.).** Políticas públicas de juventude. Juventude em pauta. São Paulo: Cortez/Ação Educativa/Fundação Friedrich Ebert Stiftung, 2003. p. 57-74.
- **GEM** América Latina y el Caribe: 2015/16; diversos autores-- Global Entrepreneurship Monitor, 2017.
- **GEM-** Global EntrepreneurshipMonitor : Global Report 2016/17.
- **Global Entrepreneurship Monitor -** Empreendedorismo no Brasil : 2016 \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba: IBQP, 2017. 208 p. : il.
- **JACOBS M.** Sustainable development, capital substitution and economic humility: a response to Beckerman. Environmental Values 4(1):57-68. 1995.

- **MATOS**, Fátima Regina Ney et al. **Representações Sociais e Empreendedorismo**: o Significado do Termo para Alunos do Curso de Administração de Empresas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE **EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS**, 6., 2010, Recife. Recife: EGEPE, 2010. p.1 - 11. Disponível em: <[http://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/10062/Representações Sociais e Empreendedorismo_o Significado do Termo para Alunos do Curso de Administração de Empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/10062/Representações%20Sociais%20e%20Empreendedorismo_o%20Significado%20do%20Termo%20para%20Alunos%20do%20Curso%20de%20Administração%20de%20Empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 24 ago. 2017.
- **MCCLELLAND**, David. Achievement and entrepreneurship: a longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*. vol. 1, n. 4, p. 392-396, 1965.
- **MCCLELLAND**, David. Characteristics of successful entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*. v.21, n. 3. p. 219-233, 1987.
- **NOVAES**, R. Juventude e sociedade : jogos de espelhos, sentimentos, percepções e demandas por direitos e políticas públicas. *Revista Sociologia Especial: ciência e vida*, São Paulo, 2007.
- **PERRENOUD**, Ph. *Pedagogia Diferenciada; das intenções à ação*. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- **PORTELLA FILHO**, Petrônio. O ajustamento na América Latina: crítica ao modelo de Washington. *Lua Nova*, 32:101-31, 1994.
- **ROMÃO, J. E.** *Avaliação Dialógica: desafios e perspectivas*. São Paulo: Cortez, 1998.
- **DEAN, T. J.; MCMULLEN, J. S.** Toward a Theory of Sustainable Entrepreneurship: Reducing Environmental Degredation Through Entrepreneurial Action. *Journal of Business Venturing* 22(1):50-76, 2007.
- **SANTOS**, Wanderley Guilherme dos. *Cidadania e justiça*. Campus, Rio de Janeiro, 1979.
- **SOUZA**, Lilian Amaral da Silva; OKÇANA, Battini. Formação por base em competências na educação profissional frente às novas tecnologias. II Jornada de Didática e I Seminário de Pesquisa do CEMAD. 2013.
- **SPOSITO**, Marília Pontes. Trajetórias na constituição de políticas públicas de juventude no Brasil. In: VELAZCO, Dafne; TOMMASI, Livia De. A produção de um novo regime discursivo sobre as favelas cariocas e as muitas faces do empreendedorismo de base comunitária. *Revista do Instituto de Estudos Brasileiros, Brasil*, n. 56, p. 15-42, jun. 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2316-901X.v0i56p15-42>
- **YACCOUB**, Hilaine. "ECONOMIA DE FAVELA"- Notas de campo sobre as economias de compartilhamento e consumo colaborativo na Barreira do Vasco RJ.
- **YUNUS**, Muhammad. *Haciaun mundo sin pobreza*, Edit. AndresBello, Stgo. de Chile, 1998.



NEGÓCIOS DE IMPACTO AS JUVENTUDES DE FAVELA GERANDO MUDANÇAS EM SEUS TERRITÓRIOS E EM SUAS VIDAS

Uma reflexão a partir da experiência com o Piloto Juventude Empreendedora, na região metropolitana do Rio de Janeiro

