



EFEITUAÇÃO SITUADA: REDES E EMPREENDEDORISMO NA ROCINHA

Isabella Nunes Pereira

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Roberto dos Santos Bartholo Junior

Rio de Janeiro
Outubro de 2014

EFEITUAÇÃO SITUADA: REDES E EMPREENDEDORISMO NA ROCINHA

Isabella Nunes Pereira

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:



Prof. Roberto dos Santos Bartholo Junior, D.Sc.



Prof.ª Laura Silvia Bahiense da Silva Leite, D.Sc.



Prof. Michel Jean Marie Thiollent, D.Sc.



Prof.ª Renata Lèbre La Rovere, D.Sc.



Prof. Marcel Bursztyn, Ph.D.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

OUTUBRO DE 2014

Pereira, Isabella Nunes

Efeituação Situada: Redes e Empreendedorismo na Rocinha/Isabella Nunes Pereira. - Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2014.

XVI, 212 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Roberto dos Santos Bartholo Junior

Tese (doutorado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2014.

Referências Bibliográficas: p. 150-155.

1. Effectuation 2. Efeituação Situada 3. Redes de Reciprocidade 4. Sítio Simbólico de Pertencimento 5. Empreendedorismo 6. Rocinha I. Bartholo Junior, Roberto dos Santos. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia Produção. III. Título.

Dedico esta tese à minha mãe, Maria Tereza Pereira Trindade, com todo amor
do seu raiozinho de sol.

Agradecimentos

Fazer um doutorado é um empreendimento. Para tanto, se exige ideias, mas também tempo de dedicação e financiamento. Por essa razão, meu agradecimento inicial é para o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) pelo incentivo a realização do meu doutoramento. Entrei nessa instituição ainda estagiária do curso de economia na Pontifícia Universidade Católica/RJ, passados 28 anos, ainda me orgulho de fazer parte de um corpo técnico que tem como missão “retratar o Brasil”.

O verbo empreender tem origem na língua francesa *entreprendre*, que, em livre tradução, significa “prender diante de si e levar adiante”. Ninguém faz isso sem conhecimento. E neste processo de aprendizado, reflexão e prática, eu tive a oportunidade de estar na COPPE/UFRJ. Ao meu orientador, Roberto Bartholo, agradeço por todo zelo no trabalho realizado e pela confiança em mim depositada. Obrigada pelas trocas e contribuições decisivas para colocar essa tese em pé. A você, minha mais sincera admiração.

Aos professores Marcel Bursztyn, Michel Jean Marie Thiollent, Laura Silvia Bahiense da Silva Leite e Renata Lèbre La Rovere pelos comentários e sugestões na defesa desta tese.

As professoras Dorothea Kleine e Maria das Graças Brightwell, meu afetuoso agradecimento pelo período como *fellowship* na *Royal Holloway, University of London*.

Como ninguém empreende sozinho, chegou a hora de agradecer a rede tecida por mim, sem dúvida, uma verdadeira “*crazy quilt*”.

Aos meus amigos e entrevistados da Rocinha pela confiança e por tudo que aprendi com vocês, não só sobre empreendedorismo, mas sobre a vida.

Aos amigos queridos do IBGE, essa lista é enorme. Por motivos diversos, seria impossível deixar de agradecer especialmente a Aline Visconti, Flavio Peixoto, Matheus Sadde, Marcus José de Oliveira Campos, Alexandre Brandão, Manuel Campos Souza Neto, Cristiano Santos, André Luiz Macedo, Alessandro Pinheiro, Belmiro José Pereira da Silva, Alciléa Santos e Flavio Magheli.

Aos amigos da COPPE, em especial, aqueles com quem dialoguei no desenvolvimento da tese. Marisa Egrejas, Flavia Mattos, Marise Carpenter, Mariana Aleixo, Nádia Pereira de Carvalho, Rita Afonso e Ivan Bursztyn, foi um prazer conviver

com vocês nesses quatro anos. Ao Édison Renato Silva, obrigada pela leitura atenciosa com muitas contribuições relevantes.

À Angela Moreira e à Simone Barreto, de formas diferentes e em momentos distintos, vocês duas me fizeram sentir o que significa a palavra acolhimento.

À Roberta Ceva, pela revisão caprichada e pelo carinho de sempre.

À Wasmália Bivar, sua disponibilidade, conhecimento e generosidade são muito importantes para mim. Obrigada, minha amiga, por sempre estar do meu lado.

À minha mãe, Maria Tereza e meus irmãos Luciana, Sergio e Andrea, com o carinho de vocês eu cheguei até aqui.

Aos meus filhos, Luiza, Carolina, João e Mariana, o amor que eu sinto por vocês faz a minha humanidade crescer a cada dia.

Ao Fernando e ao Maurício obrigada por dividirem comigo esses filhos maravilhosos.

Ao Luiz Carlos Guedes, nessa “selva escura e desvairada” nosso encontro era improvável, mas aconteceu e nunca vou esquecer.

Não foi fácil. Ninguém disse que ia ser. Fecho aqui um ciclo para começar tantos outros que devem chegar por aí. E aviso aos navegantes: depois desta empreitada, não sou mais a mesma.

"Acho que o quintal onde a gente brincou é maior do que a cidade. A gente só descobre isso depois de grande. A gente descobre que o tamanho das coisas há que ser medido pela intimidade que temos com as coisas".

(Manuel de Barros in Memórias Inventadas: a infância)

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor em Ciências (D.Sc.)

EFETUAÇÃO SITUADA: REDES E EMPREENDEDORISMO NA ROCINHA

Isabella Nunes Pereira

Outubro/2014

Orientador: Roberto dos Santos Bartholo Junior

Programa: Engenharia de Produção

Na última década, uma perspectiva renovada tem sido dada ao papel do empreendedorismo, reconhecido como um *driver* para o dinamismo econômico dos países. No Brasil, esse debate vem ganhando espaço nas agendas públicas, com sua prática sendo estimulada como uma importante ferramenta para a geração de renda e inovação. Ao relacionar abordagens econômicas, sociais e culturais, o empreendedorismo também é percebido como um instrumento de combate à pobreza urbana. Neste sentido, ganham evidência iniciativas que apoiam a atividade empresarial em áreas de baixa renda. Por dois anos, conduzi uma investigação qualitativa junto aos empreendedores da e na Rocinha, favela localizada na zona sul da cidade do Rio de Janeiro. Os resultados mostraram um descompasso entre sua prática e a orientação empreendedora tradicional, baseada em planejamento. Além disso, a lógica de suas ações mostrou aproximar-se da abordagem de empreendedorismo desenvolvida por Saras Sarasvathy, denominado *Effectuation*. Nesta pesquisa, analiso como este último se manifesta na Rocinha, exibindo, contudo, uma dinâmica modificada pelas Redes de Reciprocidade, tal como definidas por Larissa Lomnitz, estabelecidas em um determinado Sítio Simbólico de Pertencimento no sentido proposto por Hassan Zaoual. A partir desta análise, identifiquei uma forma particular de empreender na Rocinha, que denominei de “Efeitução Situada”. Esta forma é caracterizada e suas propriedades são validadas empiricamente por meio da interpretação dos discursos dos entrevistados. A constatação de uma lógica de comportamento distante daquela tida como empreendedora pelas normas institucionais estabelecidas pode trazer contribuições relevantes para as políticas públicas que, com frequência, negligenciam o enraizamento como elemento crítico de sucesso nos processos empreendedores.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Science (D.Sc.)

“EFEITUAÇÃO SITUADA”: NETWORKS AND ENTREPRENEURSHIP IN
ROCINHA

Isabella Nunes Pereira

October/2014

Advisor: Roberto dos Santos Bartholo Junior

Department: Production Engineering

In the last decade, a renewed perspective has been shaped around the increasing role of entrepreneurship as an important driver of economic dynamics throughout the world. In Brazil, this debate finds room in public agenda, by fostering entrepreneurship practice as an asset towards income generation and innovation. By associating economic, social and cultural approaches, entrepreneurship is also recognized as a valuable tool against urban poverty. Hence, low income areas entrepreneurship supporting initiatives are highlighted. For two year I have conducted a qualitative research among entrepreneurs in Rocinha, a favela located in the southern area of the city of Rio de Janeiro. Results show a gap between entrepreneurs’ practices and traditional planning based entrepreneurial knowledge. Furthermore, the logic of their entrepreneurial activities has proved itself similar to the entrepreneurship model proposed by Saras Sarasvathy named Effectuation. In my research, I have analyzed how Effectuation manifests itself in Rocinha that displays, however, a dynamics modified by Larissa Lomnitz’s Reciprocity Networks intertwined within a Symbolic Site of Belonging, in the sense proposed by Hassan Zaoual. Stemming from this analysis I have detected a specific entrepreneurship behavior which I have named “*Efeitoação Situada*”. This behavior was then described and its properties were empirically validated through the interpretation of the collected speeches. Finding a behavioral logic assumed as nonentrepreneurial by established institutional norms can bring significant contributions to the design of public policies that have often been neglecting ‘the rooting factor’ as a critical element of success in the entrepreneurial processes.

SUMÁRIO

1	Introdução	1
1.1	Meus caminhos	1
1.2	Empreendedorismo e Favela: qual é a investigação mesmo?	4
1.3	A Rocinha mora ao lado	7
1.4	Considerações Metodológicas	8
1.5	Estrutura Geral	11
2	O homem que calcula morre só	13
2.1	Reexaminando o homo oeconomicus como modelo de comportamento	14
2.2	Empreendedorismo como um ato coletivo	16
2.3	Effectuation: empreendedorismo através da racionalidade processual	18
2.4	Enraizamento: os vínculos com o sítio simbólico de pertencimento	22
2.5	Redes de Reciprocidade: estratégias de sobrevivência	24
3	As interfaces da Rocinha: um mosaico de escalas	26
3.1	A Rocinha para além da escala local	26
3.2	A Rocinha na linha do tempo	30
3.3	Rocinha de hoje: o que podem dizer os números?	48
3.3.1	Caracterização urbana	49
3.3.2	Características da população e as condições dos domicílios	54
3.3.2.1	Perfil Geral dos Moradores	55
3.3.2.2	Rendimento Domiciliar	57
3.3.2.3	Rendimento e posse de bens: áreas regulares X áreas subnormais	59
3.3.2.4	Condições de Trabalho	66
3.3.2.5	Condições dos Domicílios	67
3.3.2.6	Serviços públicos essenciais	68
3.4	Rocinha Empreendedora, Rocinha Simbólica	70
3.4.1	Natália Melo de Oliveira e a LAN House Streetcyber	71
3.4.2	Ana Márcia Silva e Barraca das Baianas	73
3.4.3	Henrique Pereira e a Distribuidora de Doces Prestígio	76
3.4.4	Rodrigo Pinheiro e o Estúdio Zero5	78
3.4.5	Marcos Rodrigo Neves e o Instituto Wark	82
3.4.6	João Carlos Ramos e a Padaria da Rocinha	84
3.4.7	Antônio Firmino e o Museu Sankofa Memória e História da Rocinha	86
3.4.8	Aurélio Mesquita e a Via Sacra da Rocinha	89
3.4.9	Leonardo Mota Ferreira e o Apafunk	93
3.4.10	Leandro Lima e o FavelaDaRocinha.com	96
3.4.11	Aílton Araújo Ferreira e a Rocinha Original Tours	98

3.4.12 Irene Vilar e o Studio Vilar	100
4 O que alavanca o empreendedorismo na Rocinha	103
4.1 <i>Effectuation</i> em ação na Rocinha	103
4.1.1 <i>Bird-in-hand</i>	104
4.1.2 <i>Affordable Loss</i>	107
4.1.3 <i>Patchwork Quilt</i>	109
4.1.4 <i>Lemonade</i>	110
4.1.5 <i>Pilot-in-the-plane</i>	111
4.1.6 Ocorrência dos Princípios do <i>Effectuation</i> na Rocinha	114
4.2 Redes Horizontais: “aqui tudo é na base da confiança”	115
4.2.1 Natália Melo de Oliveira	116
4.2.2 Ana Márcia Silva	116
4.2.3 Henrique Pereira	117
4.2.4 Rodrigo Pinheiro	118
4.2.5 Marcos Rodrigo Neves (Wark)	119
4.2.6 João Carlos Ramos	120
4.2.7 Antônio Carlos Firmino	120
4.2.8 Aurélio Mesquita	121
4.2.9 Leonardo Mota Ferreira	121
4.2.10 Leandro Lima	121
4.2.11 Aílton Araújo Ferreira	122
4.2.12 Irene Vilar	122
4.2.13 - Papel das Redes de Reciprocidades Horizontais	122
4.3 Redes verticais: “O que aprendi lá fora me ensinou o caminho de volta”	124
4.3.1 Natália Melo de Oliveira	124
4.3.2 Ana Márcia Silva	124
4.3.3 Henrique Pereira	125
4.3.4 Rodrigo Pinheiro	126
4.3.5 Marcos Rodrigo Neves (Wark)	127
4.3.6 João Carlos Ramos	127
4.3.7 Antônio Carlos Firmino	128
4.3.8 Aurélio Mesquita	129
4.3.9 Leonardo Mota Ferreira	129
4.3.10 Leandro Lima	130
4.3.11 Aílton Araújo Ferreira	131
4.3.12 Irene Vilar	131
4.3.13 Papel das Redes de Reciprocidades Verticais	132

4.4 Afinal, como se empreende na Rocinha?	133
4.4.1 Empreender na Rocinha é <i>punk</i> : a influência do meio	134
4.4.2 Rocinha “antenada”: suporte para a ação empreendedora local	137
4.4.3 Efeituacão Situada	140
5 Conclusão	144
6 Referências Bibliográficas	150
ANEXO A - Entrepreneurship in Rocinha: a non goal-driven activity	156
ANEXO B - Official Policies for Entrepreneurship Training in Favela da Rocinha, Rio de Janeiro: a Critical Approach	171
ANEXO C - Autorizaoes de Imagem e Voz	196

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Duração e local dos depoimentos coletados	11
Figura 2 - Raciocínio <i>Causation</i> x Raciocínio <i>Effectuation</i>	19
Figura 3 - Meta-Princípios do Empreendedorismo	21
Figura 4 - <i>Effectuation</i> em ação	22
Figura 5 - Rocinha na linha do tempo	31
Figura 6 - Avenida Niemeyer em 1920	32
Figura 7 - Fazenda Quebra Cangalha	33
Figura 8 - Curva do S na Rocinha	34
Figura 9 - Varal de Lembranças	39
Figura 10 - Manifestação popular da Rocinha	45
Figura 11 - Folheto da campanha do Saneamento Básico	45
Figura 12 - Entrada principal da Rocinha	48
Figura 13 - Vista Aérea da Rocinha	50
Figura 14 - Tempo de Deslocamento para o Trabalho	51
Figura 15 - Evolução do Nível de Ocupação	51
Figura 16 - Favela da Rocinha - Divisão interna	53
Figura 17 - Escher x Rocinha	54
Figura 18 - Perfil Étnico dos Moradores	56
Figura 19 - Grupos de Idade	56
Figura 20 - Evolução do Nível de Instrução na Rocinha	57
Figura 21 - Nível de Instrução	57
Figura 22 - Distribuição de Rendimento por decis de renda	58
Figura 23 - Rendimento Domiciliar per Capita - 2010	59
Figura 24 - Áreas de divulgação da amostra para aglomerados subnormais	60
Figura 25 – Valor do Rendimento Domiciliar 2010	61
Figura 26 - Valor do Rendimento Domiciliar 2010 - Outras Áreas	62
Figura 27 - Valor do Rendimento Domiciliar 2010 - AGSN	63
Figura 28 - Rendimento Domiciliar em Aglomerados Subnormais	63
Figura 29 - Posse de Bens Duráveis AGSN – Brasil x Rocinha x Mun. Rio de Janeiro	64
Figura 30 - Posse de Bens Duráveis – Rocinha x AGSN	65
Figura 31 - Domicílios por acessibilidade	66
Figura 32 - Posição na Ocupação	66

Figura 33 - Valor do Rendimento médio mensal	67
Figura 34 - Condições dos Domicílios	68
Figura 35 - Serviços Públicos Essenciais	69
Figura 36 - Natália Melo de Oliveira	71
Figura 37 - Ana Márcia da Silva	73
Figura 38 - Henrique Pereira	77
Figura 39 - Rodrigo Pinheiro	81
Figura 40 - Marcos Rodrigo Neves	82
Figura 41 - João Carlos Ramos	84
Figura 42 - Pássaro Sankofa	86
Figura 43 - Convite para o Chá do Museu Sankofa	87
Figura 44 - Antônio Carlos Firmino	88
Figura 45 - Convite da Via Sacra da Rocinha de 2014	89
Figura 46 - Aurélio Mesquita	92
Figura 47 - Leonardo Mota Ferreira	95
Figura 48 - Leandro Lima	97
Figura 49 - Aílton Araújo Ferreira	99
Figura 50 - Irene Vilar	100
Figura 51 - Ocorrência dos Princípios do <i>Effectuation</i>	115
Figura 52 - Ocorrência das Redes de Reciprocidades Horizontais	123
Figura 53 - Ocorrência das Redes de Reciprocidades Verticais	133
Figura 54 - Motivação para Empreender na Rocinha	134
Figura 55 - Motivos para não formalizar	135
Figura 56 - Diferenças de abordagem entre o SEBRAE e a Prática da Rocinha	137
Figura 57 - Ocorrência dos Princípios da “Efeitucação Situada”	141
Figura 58 - Abordagem Conceitual da “Efeitucação Situada”	142
Figura 59 - <i>Effectuation versus</i> “Efeitucação Situada”	143
Figura 60 - Caracterização da “Efeitucação Situada”	146
Figura 61- Gráfico estilizado da ocorrência da “Efeitucação Situada”	148

LISTA DE SIGLAS

AGSN	Aglomerado Subnormal
AMABB	Associação de Moradores e Amigos do Bairro Barcelos.
APAFUNK	Associação dos Profissionais e Amigos do <i>Funk</i>
ASPA	Ação Social Padre Anchieta
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CEDAE	Companhia Estadual de Águas e Esgotos
CHISAM	Coordenação de Habitação de Interesse Social da área Metropolitana
CODESCO	Companhia de Desenvolvimento da Comunidade
COMLURB	Companhia de Limpeza Urbana
COPPE	Coordenação dos Programas de Pós-graduação em Engenharia
EAV	Escola de Artes Visuais do Parque Lage
EIS	Engenharia de Interesse Social
EMOP	Empresa de Obras Públicas do Estado do Rio de Janeiro .
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IETS	Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade
JOC	Juventude Operária Cristã
LIGHT	Companhia Fornecedora de Energia Elétrica
LTDS	Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social
MBA	Master in Business and Administration
MCT	Ministério de Ciência e Tecnologia
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
MEI	Microempreendedor Individual
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PEP	Programa de Engenharia de Produção
PIB	Produto Interno Bruto
PNE	Política Nacional do Empreendedorismo

PRIME	Programa Primeira Empresa Inovadora
PROAP	Programa de Urbanização e Assentamento
PRO-PME	Pró-Pequenas e Médias Empresas
RA	Região Administrativa
SAGMACS	Sociedade para Análises Gráficas e Mecanográficas Aplicadas aos Complexos Sociais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UPMMR	União Pró-Melhoramentos dos Moradores da Rocinha
UPP	Unidade de Polícia Pacificadora

1 Introdução

1.1 Meus caminhos

O uso do diminutivo é algo recorrente na língua portuguesa. Na maior parte das vezes, ele é utilizado para fazer referência a algo de grande valor emocional – como nossos vínculos afetivos, por exemplo. Com a Rocinha não seria diferente. Perceber isso logo no início da pesquisa foi fundamental, talvez mesmo imprescindível, para construir todo o percurso que agora venho apresentar.

Aconteceu em uma das primeiras entrevistas, quando uma entrevistada de 76 anos, invertendo a mão, indagou, antes de me responder: “A senhora já se inteirou da extensão da Rocinha? Tá inteirada?”. Quando é que eu poderia imaginar que “não estar inteirada” constituiria meu maior ativo nessa empreitada?

Em 1998, mudei-me para São Conrado, bairro da Zona Sul do Rio de Janeiro. Apartamento comprado, fechado e sujo, necessitava urgentemente de uma faxina. E foi o que fiz num dia de domingo. Lá pelas tantas, faxina em andamento, escureceu. Eu não tinha uma lâmpada sequer no apartamento. Desci apressada, imaginando resolver este problema no supermercado da esquina, o que seria o caso se ele não estivesse fechado. Foi então que meu olhar tomou o rumo daquele bairro enorme, vizinho, mais conhecido como favela da Rocinha. A Rocinha, vista pelas pessoas de fora como um lugar estigmatizado, desorganizado, perigoso, simbolicamente associado à criminalidade e ao tráfico de drogas, era também um lugar cheio de luzes, música, comidas, cheiros e gente, muita gente. Nunca tinha estado tão perto e, ao mesmo tempo, tão distante. Cheguei meio desconfiada, logo na primeira barraca, e assim se deu o diálogo:

— A senhora tem lâmpada? Sabe onde posso encontrar uma? Precisava acabar uma faxina...

— Tem não.

E percebendo logo que eu não era “nativa”, não perdeu a oportunidade de rir e me gozar um pouquinho.

— Ninguém vende isso aqui dia de domingo à noite, não, moça. Vende cerveja e essas coisas aí...

E assim, rindo da própria piada, balançando a cabeça de um lado para outro, foi desatarraxando uma lâmpada de sua barraca, enrolando-a em um pedaço de jornal e colocando-a em minhas mãos. A operação foi rápida e decidida, me pegando totalmente

de surpresa. Fiz menção em pagar, mas ela deu de ombros e, provavelmente pensando, “é cada uma que me aparece”, me disse:

— Vá lá, vá acabar sua faxina.

Eu fui e nunca me esqueci deste episódio.

O ano de 1998 foi também um ano marcante para a Rocinha. Uma operação da Polícia Militar (PM), datada de 23 de junho de 1998, pôs fim a um período de aparente tranquilidade, presente desde o início dos anos 90. O confronto entre a PM e os traficantes durou quatro horas, com saldo de 17 feridos e dez carros depredados. Naquele dia, muitos comerciantes não abriram as lojas, crianças ficaram sem escolas, doentes sem hospital e muitos moradores não puderam voltar para suas casas. Infelizmente, dias como esses ainda fazem parte da realidade de vida dos moradores da Rocinha.

De fato, de 1998 a 2014, o perfil da Rocinha vem se alterando consideravelmente. Certamente, nos dias de hoje, qualquer um compra uma lâmpada com facilidade, mesmo num domingo à noite. Em 2010, ano em que iniciei o doutorado, por ali já havia mais de 6.145 estabelecimentos comerciais,¹ dimensão que pode ser confirmada por qualquer morador: “A Rocinha tem de tudo”.

Mas como será empreender na Rocinha? Quais seriam os vetores que promovem a atividade empreendedora nesse lugar? Quais as motivações e percepções dos empreendedores locais? Quais seriam suas estratégias para empreender? Enfim, que história eu poderia contar?

Em 2011, escolhi esse tema para minha pesquisa de tese de doutorado no Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ. A aproximação com o campo do empreendedorismo deu-se por meio da participação, em 2010, de pesquisa realizada junto a 20 empresas iniciantes, de base tecnológica, que participavam do programa PRIME/FINEP. A pesquisa foi encomendada pela incubadora de empresas COPPE/UFRJ ao laboratório PRO-PME do PEP/COPPE/UFRJ, com o objetivo de elaborar um instrumento que pudesse ajudar a identificar os principais desafios para sua implantação. Na elaboração deste diagnóstico, uma característica marcante observada no comportamento dos empreendedores consistiu em uma série de movimentos de ajuste de planos no decorrer da implantação de suas empresas. O processo de aprendizado estratégico levado a cabo pelos empreendedores parecia ser, portanto, um

¹ Secretaria de Estado da Casa Civil (2010). Censo empresarial da Rocinha. Disponível em: <http://www.egprio.rj.gov.br/Conteudo.asp?ident=285>

objeto de investigação importante visando à compreensão do fenômeno do nascimento de empresas. O esforço em interpretar os resultados obtidos levou a equipe de pesquisa a travar contato com os trabalhos de Saras Sarasvathy (2001a, 2001b). Esta autora propõe uma nova lógica de raciocínio para empreender, por ela denominada *Effectuation*², que pode ser sinteticamente interpretada como uma forma de agir orientada para a geração de efeitos.

A Engenharia de Produção, originariamente associada à engenharia industrial, é um campo de conhecimento que ganhou expressão ao focar no comportamento das empresas. Contudo, meu vínculo com o Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social (LTDS), coordenado pelo professor Roberto Bartholo, colocou-me em contato com uma linha de pesquisa aberta a leituras da experiência humana, apoiadas na consideração dos valores e da cultura. O LTDS tem tradição em dar suporte à execução de projetos concebidos a partir da linha de pesquisa Engenharia de Interesse Social – EIS, dedicada à reflexão sobre as questões de relevância social no país. O debate sobre os diversos modos de estar no mundo levou-me a refletir especificamente sobre o campo do empreendedorismo e sobre a possibilidade da ocorrência de um tipo de empreendedorismo “situado” na Rocinha.

Desta perspectiva, procurei avançar na compreensão do modo como os empreendedores atuam na Rocinha. Ao adotar como premissa de análise a lógica “efeitual”³, potencializada pelas redes de reciprocidade, parto do princípio de que as relações existentes entre os atores envolvidos são reveladoras dos processos e dos valores vivenciados nessa experiência.

Minha experiência profissional como técnica de um órgão oficial de estatística, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), qualificou-me para buscar uma informação quantitativa, utilizando uma amostra representativa. Ao avançar na compreensão da questão central da pesquisa, fui percebendo que a informação que eu buscava não poderia ser somente de natureza quantitativa. E foi assim que decidi realizar a pesquisa empírica, me propondo a fazer uma escuta qualificada da história da aventura humana de alguns empreendedores, uma saga feita de sucessos e fracassos. Durante a pesquisa de campo, investiguei o comportamento e as estratégias de alguns

² Nesta tese de doutorado adotarei a tradução livre do termo original *Effectuation* por “Efeitução”, numa aproximação do sentido de gerar efeitos através da ação.

³ Nesta tese de doutorado adotarei o neologismo “efeitual” para indicar algo referente à “Efeitução”.

empreendedores da Rocinha durante a fase inicial de seus empreendimentos para, assim, procurar compreender o todo.

Logo após as primeiras entrevistas, observando a empolgação com que os moradores contavam as histórias dos seus empreendimentos e a importância que isso teve nas suas vidas, um fato ficou claro. Empreender, diferente do que a maioria pode imaginar, não é apenas fazer planos de negócios. Em um mundo incerto, agir com habilidade e usar os recursos sob seu controle constituem uma prática mais recorrente.

Chegou a hora de contar essa história. Convido você, caro leitor, a fazer essa viagem, percorrendo os meus caminhos.

1.2 Empreendedorismo e Favela: qual é a investigação mesmo?

Diferentes visões históricas podem oferecer uma ampla perspectiva sobre o conceito de empreendedorismo, caracterizando-o, assim, como um fenômeno multidimensional, objeto de pesquisa de diferentes áreas do conhecimento. A pesquisa etimológica mostra que o verbo empreender tem origem na língua francesa *entreprendre*, que, em livre tradução, significa “prender diante de si e levar adiante”, “encarregar-se”, isto é, o empreendedorismo relaciona-se com a atividade humana.

É amplamente aceito que o conceito de empreendedorismo tenha sido formalizado pela primeira vez, no século XVIII, pelo economista franco-irlandês Richard Cantillon, que considerava o empreendedor como um portador de incertezas, argumentando que o empreendimento reside na falta de previsão do perfeito (CANTILLON, 1680-1734). Desde então, diversos autores vêm buscando compreender o comportamento empreendedor, enfatizando a multiplicidade de definições existentes, em decorrência da natureza dinâmica da atividade empresarial.

Uma síntese de temas em ordem cronológica pode ser encontrada no quadro analítico apresentado por Ahmad e Seymour (2008). Inicialmente, a dimensão do empreendedorismo relacionava-se com as características do empreendedor (KNIGHT, 1921, SCHUMPETER, 1912, WEBER 1947, VON MISES, 1949, WALRAS, 1950). Posteriormente, este conceito evoluiu para um processo linear de identificação, avaliação e exploração de novas oportunidades produtivas e lucrativas (PENROSE, 1959, KIZNER, 1973, DRUNKER, 1985, SHANE e VENKATARAMAN, 2000). Estes esforços influenciaram a elaboração de abordagens de empreendedorismo caracterizadas pelo planejamento racional e pela tomada de risco, que se estabeleceram como o enfoque predominante da decisão empresarial. Mais recentemente, outros

autores elaboraram abordagens que consideram os padrões de ação e interações do empreendedor juntamente com o ambiente externo, guiados pelos recursos disponíveis, avessos ao risco e caracterizando-se por um processo circular de detecção e ajuste de oportunidades de ação (SARASVATHY, 2001a, SARASVATHY & DEW, 2005, VENKATARAMAN *et al* 2012).

Nos últimos anos, uma perspectiva renovada tem sido dada ao papel do empreendedorismo, especialmente no campo da economia. Muitos economistas e gestores públicos têm envidado esforços de associar o empreendedorismo a criação de empresas, ao enfatizarem seu impacto no crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e o papel do empresário na introdução de inovações (WENNEKERS e THURIK 1999; AUDRESTCH, 2001; ACS, 2005; OCDE, 2008). Reconhecido como um *driver* para o dinamismo econômico, a geração de emprego e a inovação (OCDE, 2008), o empreendedorismo vem sendo alvo recorrente de políticas públicas e de iniciativas institucionais de fomento. Políticas de desenvolvimento econômico e social dos países são pensadas, levando em consideração as contribuições e os impactos desses incentivos. No empenho em mensurar estatisticamente o fenômeno mundialmente, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicou, em 2008, um documento chamado *Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection*, no qual sugere um conceito padrão de empreendedorismo que o relaciona ao crescimento econômico (aumento da produtividade), social (redução da pobreza e criação de melhores empregos) ou cultural (criação de capital cultural e criativo) (AHMAD, SEYMOUR, 2008).

No Brasil, esse debate ganha cada vez mais espaço nas agendas políticas. A Política Nacional do Empreendedorismo (PNE) está inserida nas diretrizes centrais do governo e do Plano Brasil Maior. Sua função institucional é a de coordenar ações de sensibilização, mobilização e estímulo à geração de um ambiente favorável ao empreendedorismo. A gestão dessa iniciativa envolve um conjunto de atores institucionais, entre eles cinco Ministérios⁴ (MDIC, MCT, MDS, MTE, MDA), bem como o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), configurando assim um campo de disputa de interesses. Não por acaso, em março de 2013, o Senado Federal aprovou o Projeto de Lei Complementar (PLC) n.112/2012, que criou a Secretaria da Micro e Pequena Empresa, conferindo-lhe *status* de ministério. As

⁴ MDIC – Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, MCT – Ciência e Tecnologia, MTE – Trabalho e Emprego, MDS – Desenvolvimento Social e Combate à Fome, MDA – Desenvolvimento Agrário

recentes mudanças no marco regulatório deste campo são evidências contundentes da importância conferida ao tratamento desse tema no cenário nacional.

O governo Federal e as instituições especializadas no apoio ao empreendedor mantêm hoje um conjunto expressivo de iniciativas, programas e projetos voltados para o apoio de novos negócios, especialmente na vertente de micro e pequenos negócios. O estímulo ao empreendedorismo é considerado um importante gerador de trabalho e renda e instrumento de combate à pobreza urbana (SAE, 2013). Nesse sentido, ganham destaque as iniciativas de apoio à atividade empreendedora localizadas em territórios populares, tais como as favelas.

As favelas cariocas fazem parte da paisagem urbana do Rio de Janeiro há mais de um século, instaladas em áreas normalmente desprezadas pela urbanização convencional, como é o caso dos morros. Essa forma de relevo, presente especialmente na Zona Sul da cidade, favorece uma relação bastante próxima das favelas com os centros urbanos. No Rio de Janeiro, as favelas criam cultura permanentemente, como no caso do samba e do *funk*, hoje identificados com a cultura carioca, mas, na realidade, resgatados da marginalidade e integrados à vida cultural da cidade. O Rio de Janeiro contemporâneo está se reafirmando como cidade global e, neste contexto, as favelas ganham centralidade.

Fenômenos de naturezas distintas auxiliam a compreender a importância da construção de uma imagem para a cidade do Rio de Janeiro no cenário nacional e internacional. Trata-se de fenômenos isolados, mas interligados, como a descoberta da camada pré-sal, além de sua escolha como cidade-sede de eventos internacionais, tais como Rio+20, em 2012, Copa do Mundo, em 2014, e Jogos Olímpicos, em 2016, o que contribui para a observação do direcionamento de elevados fluxos de investimento para a cidade. Tal situação reforça debates a respeito da reurbanização dos espaços da cidade e da segurança pública que garantam tranquilidade e controle durante os eventos internacionais.

No âmbito dos investimentos públicos, as favelas constituem vetores recentes de expansão, para onde são direcionadas obras de urbanização (Programas de Aceleração de Crescimento, PAC 1 e 2)⁵ e uma inédita política de segurança pública, batizada de Unidades de Polícia Pacificadoras (UPPs), esboçando-se, desta forma, um

⁵ A Rocinha terá R\$ 1,6 bi do PAC 2, com o PAC 1 ainda inacabado.

grande desafio analítico em relação ao que ainda se encontra em processo de construção.

Da discussão do urbano em curso, efeitos imediatos podem ser observados nos espaços das favelas: a vertiginosa valorização imobiliária⁶ e uma maior circulação principalmente de pessoas de fora da favela, fazendo com que o mercado formal a perceba como local de negócios. Na interface entre o mundo formal e a informalidade que caracteriza o espaço da favela estão os moradores que empreendem na Rocinha, objeto desta tese de doutorado.

Reflexões sobre incentivos ao ambiente empreendedor vêm progredindo, mas pouco se avançou sobre o conhecimento do modo como os empreendedores se comportam. Conhecer o perfil do empreendedor “na e da” Rocinha, suas características, sua cultura, hábitos, valores e anseios são questões que devem ser respondidas para que se possa avançar na resposta à pergunta de pesquisa desta tese, interpretando o fenômeno econômico e, principalmente, seu significado social.

O objetivo da tese é, portanto, o de investigar de que modo os moradores empreendem na Rocinha, espaço adotado como experiência de aplicação do método de análise que será desenvolvido.

1.3 A Rocinha mora ao lado

A Rocinha é minha vizinha há 15 anos, mas não foi esse o principal motivo de tê-la escolhido como objeto de estudo. Escolhi a Rocinha como campo de minha pesquisa sobre o empreendedorismo em favelas por considerar seu perfil empreendedor – com uma malha grande e variada de comércio e serviços – um exemplo emblemático para outras favelas. Como me adiantou um entrevistado “Aqui tem uma estrutura que as outras comunidades não passa (sic) nem perto, tão chegando agora”.

Vários fatores podem contribuir para explicar o fato de a Rocinha ser uma das favelas do Rio de Janeiro de maior visibilidade nacional e internacional. Destaco neste trabalho três dimensões: 1) tamanho: trata-se da maior entre as 763 favelas da cidade. Entre 2000 e 2010, registrou 23% de aumento em sua população residente, uma taxa que é quase quatro vezes a média de crescimento da cidade (7,9%);⁷ 2) forte enraizamento cultural: fruto da mistura de culturas, com forte influência migratória do

⁶ A valorização do mercado imobiliário das favelas começou antes mesmo da implantação das UPPs. De acordo com a pesquisa *UPP² e a economia da Rocinha e do Alemão: do choque de ordem ao de progresso*, publicada em novembro pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), na Rocinha, em 2011, o preço por metro quadrado subiu 31,5%, antes mesmo da chegada da UPP. Em São Conrado, de 2008 para 2011, 137%, saltando da faixa de R\$ 4 mil para R\$ 9,6 mil (Fonte: Zap Imóveis).

⁷ IBGE, Censo Demográfico 2010.

Nordeste e 3) localização: situada em área nobre da Zona Sul da cidade do Rio de Janeiro, entre bairros que se destacam pela renda, cultura e proximidade da praia. Estas características possibilitam um fluxo intenso de relações internas, mas também com seu entorno, especialmente no que diz respeito à prestação de serviços.

A Rocinha, conhecida por seu perfil empreendedor, é hoje reconhecida por constituir um grande mercado consumidor. A atividade comercial local passa por um reordenamento que inclui a oferta de novos serviços e produtos, redes de *fast food* e grandes varejistas, casas de show, bares, restaurantes, academias de ginástica, salões de beleza e estética, consultórios dentários e quatro grandes bancos comerciais. Esse reordenamento vem aumentando a circulação, principalmente, de pessoas de fora da favela, sinalizando a presença de novos hábitos e novos estilos de vida no local.

Conduzi durante dois anos uma investigação qualitativa junto aos empreendedores residentes na Rocinha. Os resultados mostraram um descompasso entre a prática dos empreendedores locais, percebida através da análise dos seus discursos, e a orientação empreendedora tradicional, prescrita pelos atores institucionais envolvidos.

A constatação de uma lógica de comportamento distante daquele tido como empreendedor pelas normas institucionais estabelecidas pode ter implicações relevantes para as políticas públicas que, com frequência, negligenciam o enraizamento situado em localidades como elemento crítico de sucesso dos processos empreendedores.

Dada a escassez de dados sobre a atividade empreendedora na Rocinha, a relevância deste trabalho centra-se na geração de informações sobre o comportamento dos empreendedores locais, ampliando a percepção sobre o modo como empreendem de fato. O conhecimento dessas estratégias internas pode ampliar as oportunidades, muitas vezes invisíveis, sobretudo para jovens de baixa renda, afetados por empregos de baixa qualidade e até por barreiras do mercado de trabalho.

1.4 Considerações Metodológicas

De início, imaginei realizar a pesquisa de campo por meio de questionários formais que pudessem revelar as vivências, percepções e estratégias dos empreendedores da Rocinha. Cheguei a imaginar algumas perguntas, pesquisar alguns modelos de questionário, mas na medida em que ia me inserindo no espaço, fui aprendendo e refletindo sobre minha relação com o grupo estudado e o objetivo da pesquisa. Foi isto que orientou a escolha da metodologia empregada. A pesquisa com abordagem qualitativa, baseada na observação participante e em entrevistas abertas de

profundidade, foi considerada a mais adequada (POUPART, 2008; GOLDENBERG, 2008; YIN 2011; CRESWELL 2012; MAXWELL 2012; NICOLACI-DA-COSTA, 2013). Com perguntas diretas e questionários formais, eu perderia a espontaneidade e a emoção dos relatos, fundamental para uma investigação que tem como objeto o comportamento humano, como no caso dos empreendedores da Rocinha.

No procedimento metodológico adotado, a entrevista presencial foi a principal fonte de informação, mas não a única. Desconhecendo as teias de relações que definem a hierarquia local (VALLADARES, 2007) minha presença constante ao longo dos últimos dois anos, seja circulando livremente, consumindo serviços, participando de eventos culturais, de inaugurações de empreendimentos, de protestos ou acompanhando reuniões de moradores foi importante para o desenvolvimento da confiança mútua. Durante a pesquisa, analisei documentos oficiais que reconstituem a história do local, identifiquei instituições atuantes e fiz um levantamento de pessoas-chave (reconhecidas pelo grupo). Nessas interações, obtive relatos orais importantes que contribuíram para o maior entendimento da dinâmica do grupo.

Nas entrevistas, adotei o método biográfico, tal como descrito por Goldenberg (2008), a partir das ideias do sociólogo italiano Franco Ferrarotti. O método biográfico considera o(a) entrevistado(a) um(a) intérprete do mundo em que vive, cujo relato é tomado como ponto de partida para o entendimento de sua realidade social e identidade cultural (FERRAROTTI apud GOLDENBERG, 2008). Nesta perspectiva, o discurso é entendido como uma construção social e, sendo assim, deve ser analisado considerando-se o contexto histórico e social no qual se insere. Como sugere Goldenberg (2008:43), “o método biográfico pode acrescentar a visão subjetiva dos processos institucionais estudados, como as pessoas concretas experimentam estes processos e levantar questões sobre essa experiência ampla”.

Na análise dos depoimentos, usei o método de análise de discurso (JOHNSTONE 2008; PHILLIPS e HARDY 2002; WODAK e MEYER 2001; GEE e HANDFORD 2012), já que a ideia não era entrevistar, mas obter, por meio do relato das histórias de vida, informações sobre comportamentos e hábitos no desempenho da ação empreendedora. Adotei alguns procedimentos propostos por Poupart (2008), sobretudo no que diz respeito ao objetivo fundamental de “bem fazer falar os outros”, tais como: obter a melhor colaboração do entrevistado, colocá-lo o mais à vontade possível, ganhar sua confiança, reproduzindo uma relação de familiaridade. Nesse sentido, as perguntas não foram lidas, mas inseridas de forma natural na conversa, de modo a comportar

qualquer tipo de resposta, sendo entremeadas com indagações de esclarecimento (como? por quê? explique melhor). Essa metodologia facilita a chamada associação livre, ou seja, “aquilo que é importante para alguém a respeito de um determinado tema ou assunto inevitavelmente aparece no seu discurso espontâneo sobre o mesmo” (NICOLACI-DA-COSTA, 2007: 67).

Em última análise, tentei estabelecer uma ponte dialógica com os entrevistados, na linha metodológica da escuta, proposta por Heinz Kimmerle (2001: 293)

We have to listen, to listen for a long time, how in the philosophy of a different culture answers to certain questions and reactions to certain of our arguments are articulated. Listening has to be learned; it requires openness, concentration, discipline and a methodical technique. Listening is art, just as understanding that comes much later

Sendo assim, o tempo foi um pré-requisito básico para este estudo, no qual “um pesquisador observa e está sendo observado todo tempo” como lembra Valladares (2005). A seleção da amostra foi intencional, tendo sido utilizado o método da “bola de neve” (BIERNACKI e WALDORF 1981; WEISS 1994; SEIDMAN 1998; TURATO 2003), no qual um entrevistado recomenda outro e assim por diante.

O requisito básico para inclusão na amostra era ser morador e empreendedor com atuação na Rocinha. O trabalho de campo ocorreu entre outubro de 2012 e agosto de 2014, através de encontros presenciais com 12 empreendedores, totalizando 18h 26m 32s de gravação, com autorização e termo de cessão de imagem e voz. Todos os depoimentos foram transcritos por mim na íntegra, tendo sido preservados aspectos subjetivos ou informais, não verbalizados explicitamente, como hesitações, pausas longas, emoções, erros gramaticais e palavras. Os depoimentos eram iniciados com o convite: “Conte-me a sua história de vida até a abertura do seu empreendimento”. Nos discursos, que revelaram forte influência da cultura local, percebi a frequência do apoio dos amigos e familiares e dos relatos de experiências de aprendizado fora da Rocinha que foram associados à abertura dos empreendimentos. Essa observação revela a importância da intensa sociabilidade associada a esse movimento. Portanto, o apoio de familiares e/ou de amigos e os vínculos estabelecidos com o empregador e/ou professor emergiram como categorias de análise a serem identificadas. Com o material discursivo levantado, busquei encontrar referências verbais significativas, aderentes aos principais pressupostos teóricos que orientam a pesquisa (GRAHAM, 2009). A Figura 1 mostra um resumo das entrevistas realizadas.

Entrevistas	Duração	Data	Local da entrevista
Natália	00:50:06	10/12/2013	LAN house
Ana Marcia	02:08:49	12/09/2013	Restaurante das Baianas
Henrique	01:27:13	18/06/2013	Fashion Mall
Rodrigo	01:57:00	05/07/2012	Estudio Zero5
Wark	01:43:52	20/11/2012	Instituto Wark
João Carlos	01:24:13	31/03/2014	Padaria da Rocinha
Aurelio	02:21:05	25/04/2014	Biblioteca Parque da Rocinha
Firmino	01:35:23	15/12/2013	Centro de Cultura e Educação Lúdica da Rocinha
MC Leonardo	02:12:30	30/04/2014	Estudio Nakele Pike Produções
Leandro	00:51:24	14/09/2012	Biblioteca Parque da Rocinha
Aílton	01:18:54	18/02/2014	Rocinha Original Tour
Irene	00:36:03	12/08/2014	Bar Barraco
Total	18:26:32		

Figura 1 - Duração e local dos depoimentos coletados

1.5 Estrutura Geral

Além desta introdução, a tese está dividida em quatro seções. A segunda, **O Homem que Calcula Morre Só**, introduz os pilares teóricos e a revisão bibliográfica específica em que a pesquisa se apoia, destacando autores que desconstruem o modelo neoclássico de tomada de decisões baseado na racionalidade ilimitada e enfatizam a importância do meio e da cultura locais (SIMON, 1996; JULIEN, 2010). Nesta seção, é descrito o raciocínio empreendedor, de acordo as ideias desenvolvidas por Saras Sarasvathy, que propõe uma teoria alternativa para o estágio inicial do empreendimento, considerando ambientes de alta incerteza e risco. Nesta abordagem, a tomada de decisões é baseada nos aspectos controláveis do presente e não em previsão do futuro. Essa prática resulta em ações que irão construir um futuro satisfatório, demonstrando um tipo de raciocínio por ela denominado *Effectuation*. Devido à forte presença das redes relacionais, tanto dentro da Rocinha como com o seu entorno, além da percepção do espaço como forte expressão simbólica de pertencimento, essa seção destaca os trabalhos de Larissa Adler Lomnitz (2009) e Hassan Zaoul (2006), em convergência com o conceito de Efeitução na prática empreendedora dos moradores da Rocinha, resultando no arcabouço teórico que sustenta esta tese.

A terceira seção, **As interfaces da Rocinha: um mosaico de escalas**, mostra as relações que entretém com o seu entorno nas escalas local, regional e global. Para esta reflexão, apresento uma linha do tempo particular na qual são destacados os principais eventos nas diversas escalas que impactaram a Rocinha, procurando

relacioná-los no intuito de compreender a gênese da favela. Esta seção aborda a dimensão da Rocinha atual através de números disponíveis que ilustram as suas características socioeconômicas. Concluo com a apresentação dos casos estudados neste trabalho.

A quarta seção, **O que alavanca o empreendedorismo na Rocinha**, aborda o contexto real da favela, no qual a cultura local formata o empreendedorismo, evidenciando a importância do meio cultural como fator relevante para sua emergência. Nesta seção são interpretados os relatos dos entrevistados e a aderência de seus discursos à lógica do *Effectuation*. Também é foco desta seção evidenciar de que modo esta dinâmica é afetada pela atuação das redes de reciprocidade verticais e horizontais, dentro do espaço simbólico que é a Rocinha. Com o objetivo de sintetizar os resultados, esta seção destaca a convergência entre as trajetórias, traçando um panorama dos denominadores comuns das histórias. Por fim, denomino o modo particular de empreendedorismo que observei na Rocinha de “*Efeitução Situada*”.

Na quinta seção, **Conclusão**, é realizado o fechamento do estudo, sendo destacadas as respostas às perguntas da pesquisa de tese e sugestões para pesquisas futuras relacionadas ao tema.

2 O homem que calcula morre só

Um tipo de otimismo, ou presumível otimismo, defende que,
se pensarmos bastante, se formos suficientemente racionais,
podemos resolver todos os nossos problemas.
O sec. XVIII, a Idade da Razão, deveria estar impregnada deste tipo de otimismo,
se, de fato esteve ou não, cabe aos historiadores decidir;
decerto as esperanças que imputamos à razão no nosso mundo de hoje são bem mais modestas
Herbert Simon

A epígrafe acima é retirada do livro *Reason in Human Affairs* (1983), obra na qual Herbert Simon explorou o uso e os limites da razão nas coisas humanas. Os dois primeiros capítulos são dedicados aos limites. No prefácio, o autor explica sua metodologia: “Só se entendermos essas limitações, é que poderemos conceber as formas de utilizar eficazmente os poderes que as capacidades do raciocínio humano nos proporcionam” (SIMON, 1983). Sua contribuição para uma teoria das escolhas econômicas lhe rendeu o Prêmio Nobel de Economia em 1978.

Não cabe aqui, no escopo deste trabalho, resgatar o debate profundo sobre as consequências da crença ilimitada na racionalidade para o mundo contemporâneo. Esta seção propõe uma reflexão teórica, levando em consideração os limites da racionalidade humana e a importância do contexto para a prática empreendedora.

Dentro da contribuição teórica que analisa o campo do empreendedorismo, Saras Sarasvathy traz uma reflexão inovadora. O tratamento deste objeto, em seu entender, se coloca de forma que a tão perseguida racionalidade ilimitada, característica do pensamento econômico tradicional, não faz sentido para conceber a atividade empreendedora. Esta inquietação da autora encontra respaldo na contribuição de Herbert Simon quanto ao tratamento da racionalidade humana. Este autor deixa sua marca na história do pensamento econômico, justamente porque coloca o processo de escolhas econômicas pelo “agente” humano a um nível mais complexo, revelando assim, a incapacidade da previsão completa na tomada de decisão dos agentes. Desta forma, o entendimento de Simon baseia-se na racionalidade limitada, denominada por ele como processual. Esta é, portanto, a conclusão fundante de Sarasvathy, para desenvolver sua visão acerca do empreendedorismo, por ela definida *Effetutation*.

Considerando o que foi dito acima como ponto de partida, Pierre-André Julian é o autor que trata a questão do meio como fonte da cultura empreendedora. Neste sentido, o meio, *milieu*: expressão francesa que se refere ao “ambiente de residência e atuação” do empreendedor, ganha uma centralidade na explicação do fenômeno do

empreendedorismo. Outro autor de destaque para a construção da proposta desta tese é Hassan Zaoual, que partilha dessa percepção que confere destaque a consideração do meio para atividade empreendedora. Para esse autor, o compartilhamento de crenças, costumes e valores entre os agentes de um mesmo lugar gera vínculos que traduzem os sítios simbólicos de pertencimento. Assim sendo, a minha proposta é analisar a interação do empreendedor com o meio, através do papel das redes verticais e horizontais, conceitos desenvolvidos por Larissa Lomnitz, dentro do arcabouço teórico do *Effetuation*, na prática empreendedora na Rocinha. Para tal, proponho um percurso em cinco etapas.

2.1 Reexaminando o homo oeconomicus como modelo de comportamento

No campo da economia, a suposição de que os agentes econômicos são racionais, no sentido pleno, tem sido o argumento básico para explicar o comportamento humano. Essa forma de pensar a razão nas coisas humanas tornou-se a base da construção de teorias em diversas áreas da economia, em especial, aquelas ligadas à escola neoclássica.

Porém, a fragilidade deste campo teórico no que diz respeito à capacidade de interpretar a realidade tem levado frequentemente à frustração. As críticas apontam, principalmente, sua inadequação à complexidade da realidade. Milton Friedman (1953:5), ganhador do Prêmio Nobel em Economia em 1976, e representante da escola neoclássica, responde a essas críticas argumentando que a falta de pressupostos realistas importa menos do que o poder de previsão dos modelos que utilizam tais premissas, “pois caso contrário haveria um quase infinito número de considerações que teriam de ser incorporado nos modelos de comportamento humano”.

Ao incluir a incerteza como um elemento inerente à prática econômica, Armen Alchian (1950), corrobora Tintner (1941a, 1941b) em sua crítica ao conceito de maximização de lucros ou utilidade como um guia para a decisão das escolhas individuais. Em seu artigo “Uncertainty, Evolution and Economic Theory”, publicado no *Journal of Political Economy* em 1950, o autor propõe ampliar a aplicabilidade da teoria econômica através da incorporação de duas premissas que atribuem maior realidade aos modelos econômicos de análise: i) a informação é assimétrica e incompleta e ii) a previsão é incerta. Esse artigo provocou grande polêmica e instigou o debate.

O comportamento humano no processo de tomada de decisão nas organizações foi tema central das pesquisas de Herbert A. Simon. Ao publicar suas obras clássicas, *Administrative Behavior*, de 1947 e *The Sciences of the Artificial*, de 1969, o autor já havia demonstrado que a compreensão da racionalidade no comportamento humano é um elemento essencial para a construção de um corpo teórico de pesquisa. Partindo da ideia de que a escassez é um fato central na vida humana (SIMON, 1996), Simon alerta que cabe à racionalidade a melhor alocação de bens escassos visando atingir determinado objetivo, dentro dos limites dados por certas condições e restrições.

Para Simon, a premissa da racionalidade ilimitada é uma idealização, principalmente por dedicar a maior parte da atenção ao ambiente externo do pensamento humano, isto é, às decisões que são ótimas para a realização dos objetivos do sistema adaptativo, como por exemplo, a maximização do lucro ou da utilidade. Nas palavras deste autor: “Economic theory’s treatment of limits of rationality imposed by the inner environment – by the characteristics of the physical symbol system – trends to be pragmatic and sometimes even opportunistic” (SIMON, 1996: 23)

Na abordagem da racionalidade limitada, que Simon define como “processual”, as decisões são satisfatórias, mas não ótimas. Para este autor, a otimização das decisões é uma ficção, pois elas são limitadas ou influenciadas pelas limitações do ser humano em ter acesso e processar cognitivamente todas as opções. O conceito de racionalidade proposto por Simon sustenta uma forma inovadora de apreender as incertezas do ambiente nos modelos de tomada de decisão, ao verificar de que modo os aspectos cognitivos podem afetar o comportamento dos agentes envolvidos no processo.

As críticas de Simon ao postulado da racionalidade maximizadora constituem um passo decisivo para a imposição de outro paradigma. A tomada de decisão, na abordagem simoniana é, antes de tudo, uma atividade humana, sustentada na noção de valor. Neste processo, a subjetividade está sempre presente e atua como motor da decisão. Para Simon, não há como negligenciar os fatores subjetivos e os diferentes estilos cognitivos na decisão. Há um sistema de relações entre os elementos de natureza objetiva e aqueles de natureza subjetiva nos processos decisórios, prevalecendo a influência dos valores dos decisores envolvidos.

Ao demonstrar que, evidentemente, é impossível que o indivíduo conheça *todas* as alternativas de que dispõe ou todas as suas consequências (SIMON, 1947), Simon afirma que não será possível prever qual a melhor alternativa de comportamento ou estratégia a ser selecionada e implementada, como pressupõe o homem econômico.

Em especial, suas contribuições no campo dos estudos sobre aprendizado e sistemas cognitivos conduzem a novas dimensões conceituais para construções teóricas, introduzindo uma nova forma de se levar em conta e de se lidar com o comportamento humano e as interações que se encontram na raiz de toda a atividade econômica.

Após mais de 50 anos dedicados ao entendimento do comportamento humano, em seu livro *Reason in Human Affairs*, de 1983, Simon explora a relação entre a razão e a emoção nas coisas humanas, tratando o método intuitivo como um componente da teoria comportamental. A abordagem intuitiva realça os processos de conhecimento adquiridos por meio da “acumulação de experiências e do reconhecimento de situações nas quais as suas experiências são relevantes e adequadas” (SIMON, 1983: 47). Este caminho conduz à consideração de que as decisões econômicas, na realidade, têm múltiplas dimensões.

2.2 Empreendedorismo como um ato coletivo

Embora se trate de um fenômeno antigo, ainda não há concordância sobre a definição de empreendedorismo. A definição mais frequentemente considerada e adotada neste estudo, parte da criação de uma empresa, por menor que seja – como é o caso do trabalhador autônomo – atravessando os períodos pré-inicial, inicial e sua consolidação. A literatura sobre empreendedorismo propõe algumas abordagens possíveis. O caminho orientado pela teoria econômica procura estabelecer uma relação direta entre a atividade empreendedora e o crescimento econômico (WENNEKERS e THURIK 1999; AUDRESTCH, 2001; ACS, 2005; OCDE, 2008). Assim, com base em modelos estatísticos de regressões, o processo de criação de empresas é identificado como uma medida de desenvolvimento, por ser uma fonte geradora de emprego, renda e competitividade. Esta abordagem é compartilhada, por exemplo, por Louis Jacques Filion, professor da disciplina empreendedorismo na *Montreal Business School*. Em seu roteiro para desenvolvê-lo e promovê-lo, esse pensamento é expresso claramente: “a ideia de empreendedorismo, e mais particularmente a ideia de criação de empresas, constitui uma peça-chave no desenvolvimento de toda sociedade e a base de criação de sua riqueza” (FILION, 2003). Outro caminho possível tem um viés mais sociológico e propõe uma teoria holística (BYGRAVE e HOFER, 1991; BULL e WILLARD, 1993; JULIEN, 2010; SARASVATHY, 2013). Este discurso também considera os empreendedores como atores importantes no desenvolvimento, mas leva em

consideração que cada um entenderá o que é empreendedorismo à sua forma e terá condições de exercê-lo, dependendo das interações com seu meio.

Em sua obra intitulada *Entreprenéuriat Régional et Économie de la Connaissance* (2005), Pierre-André Julien elabora uma crítica à visão limitada da teoria econômica neoclássica, declarando que esta última “negligenciou o meio como um ator do desenvolvimento”. Sua abordagem original considera que o empreendedorismo vai além da dinâmica dos empreendedores e suas empresas, contemplando, dentre vários aspectos, a importância do *milieu*: expressão francesa que se refere ao “ambiente de residência e atuação” do empreendedor, isto é, leva em conta características culturais, sociais e os recursos desse ambiente. Para esse autor, o meio é a fonte de uma cultura empreendedora (JULIEN, 2010). Julien argumenta ainda que o ato de empreender não é isolado e sim um ato coletivo, cujas redes, o capital social e a circulação de informações e conhecimento desempenham papel preponderante. Vejamos como se dá essa dinâmica nas palavras de Julien:

Meio é o ambiente socioeconômico próximo ao empreendedor e da pequena empresa que facilita ou não os laços mercantis e não mercantis e que distingue assim um território de outro. O empreendedor local é um membro desse meio, em virtude dos laços familiares, de amizade e comerciais. Dali ele tira modelos, ideias, recursos e informações de toda sorte, em parte externos ao mercado, portanto gratuitos se deixarmos de lado o valor do tempo que se dedicou a obtê-los, com objetivo de criar ou desenvolver a empresa. O empreendedor endógeno e a sua organização não existem fora desse ambiente próximo e das redes que o constituem. Como agrupamento de atores imersos no território e que compartilham uma cultura, normas e convenções sociais, o meio pode, se for suficientemente importante, facilitar as trocas, principalmente de informação e oportunidades, para estimular a criação e o desenvolvimento das empresas (JULIEN, 2010:163)

Esta definição enfatiza o fato de que, para entender o fenômeno do empreendedorismo, é preciso considerar o indivíduo e suas relações com o meio permanentemente, não só respondendo automaticamente ao ambiente, mas aprendendo com ele e modificando-o. Nesta abordagem, o meio, fonte da cultura empreendedora, é a chave da diferenciação de resultados. Isto se deve, em parte, à importância do capital social adquirido, demonstrando assim que o empreendedorismo é um fenômeno social, o que significa dizer que os três atores (indivíduo, empreendimento e meio) não avançam isoladamente.

Esse constructo teórico contrapõe-se à teoria do empreendedorismo baseada no pressuposto da racionalidade neoclássica. Se o meio tem um papel importante, então empreender não depende apenas de uma característica pessoal, como afirma Filion: “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” (FILION, 1999) Empreender não é um talento, mas uma capacitação que passa pelo diálogo do indivíduo com o contexto.

Críticas às teorias de empreendedorismo, baseadas na tomada de decisão do homem racional, são pertinentes, pois ainda se trata da visão predominante, principalmente na administração, que tem como propósito desenvolver e gerir processos. Um exemplo emblemático é o indicador *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), pesquisa internacional feita anualmente com a proposta de medir o empreendedorismo. As classificações feitas baseiam-se no potencial empreendedor mensurado pela criação de novas empresas. Em uma abordagem mais abrangente, o movimento de abrir e fechar empresas não é sinal de fracasso, pelo contrário, nessa perspectiva, o erro é considerado parte do processo de aprendizado.

2.3 Effectuation: empreendedorismo através da racionalidade processual

Vimos que o *homo oeconomicus* prega a racionalidade plena na tomada de decisões. Contudo, na realidade, a racionalidade em que se baseiam os atores econômicos é do tipo processual, conforme preconizou Herbert Simon, portanto, dependente das interações com o meio, como enfatiza Pierre-André Julien. É desta perspectiva que o empreendedorismo será conceituado nesta subseção, ou seja, buscaremos desvelar as escolhas dos empreendedores como imbricadas numa racionalidade processual, levando em consideração as incertezas inerentes aos ambientes.

Com foco no processo de abertura de negócios, Saras D. Sarasvathy apoia-se na ideia da racionalidade processual como conceituada por Herbert Simon (1996) para desenvolver sua teoria de empreendedorismo. Segundo essa autora, as percepções que os empreendedores têm de seus negócios passam por um ciclo de vida. Na medida em que eles vão interagindo com o contexto, essas percepções vão evoluindo. O processo visto desta forma justifica os diversos movimentos de ajuste realizados pelos empreendedores em relação à ideia inicial. Trata-se, portanto, de um aprendizado único, vivido e condicionado pelo contexto, conforme descrito por Julien (2010:163). Segundo Kraaijenbrink, (2008) o empreendedor efetual percebe meios e recursos onde os outros veem apenas coisas sem utilidade que não podem ser utilizadas para criar valor.

Em sua pesquisa de doutorado, Sarasvathy (2001b) desenvolve um estudo no qual compara a linha de raciocínio de diversos indivíduos frente à criação de um hipotético produto novo: um jogo de empreendedorismo chamado *Venturing*. Na sua amostra ela ouviu 37 alunos de cursos MBA de Universidades americanas e 27 empreendedores de sucesso no mercado americano. O critério de escolha destes

empreendedores consistiu em terem conduzido eles próprios seus empreendimentos desde a concepção até a abertura do capital. O faturamento destes empreendimentos variava de 200 milhões a 6,5 bilhões de dólares. Os resultados de sua análise revelam que 89% dos empreendedores de sucesso usaram um tipo de raciocínio orientado para a ação, visando à geração de efeitos a partir dos meios disponíveis, para o qual ela cunha o neologismo *Effectuation*. Em contrapartida, 81% dos alunos de MBA demonstraram um raciocínio com enfoque tradicional, baseado em planejamento e previsão, por ela chamado de *Causation*. A metodologia empregada por Sarasvathy consistiu em aplicar o protocolo *Think Aloud Protocols* (ERICSSON e SIMON, 1993), buscando identificar a lógica utilizada pelos entrevistados na criação de um novo produto. Sarasvathy seleciona trechos na verbalização dos entrevistados aos quais pudesse atribuir à existência do processo efetual, contraposto ao processo causal.

Assim, a autora demonstra que a lógica da *expertise* empreendedora efetua uma importante inversão de raciocínio: no lugar de partir de objetivos pré-definidos visando reunir meios ideais para atingi-los, o empreendedor efetual parte dos meios disponíveis para determinar os fins possíveis. Esta inversão de raciocínio está ilustrada na Figura 2

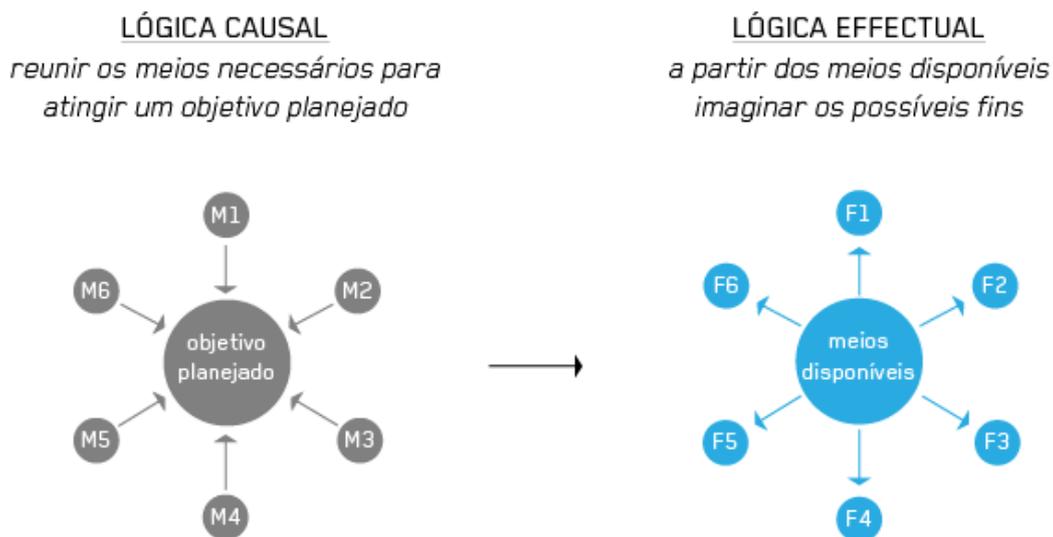


Figura 2 - Raciocínio *Causation* x Raciocínio *Effectuation*⁸

Em trabalho conjunto, Sarasvathy e Simon (2000) identificaram as condições propícias para o florescimento do *Effectuation* como uma resposta ao contexto de incerteza real (KNIGHT, 1921), no qual não há regras bem definidas (WEICK, 1979) e

⁸ Fonte: *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* (Sarasvathy, 2001:3). Elaboração da autora.

os objetivos mudam a ao longo do tempo (MARCH, 1982). Nesta linha, Sarasvathy identificou que empreendedores de sucesso são efetuais nas situações de incerteza real, pois seguem o princípio "decida errado, mas decida", concluindo que, mesmo a decisão errada, se tomada oportunamente, diminuirá o custo do erro (FISHER, 2012) e trará o benefício do aprendizado com o teste do mercado, o que caracteriza o ciclo efetual. A tomada de decisão em situações de incerteza é a essência do empreendedorismo (SCHUMPETER,1934; KIRZNER,1979; BAUMOL, 1993; MCGRATH e MACMILLAN, 2000; VAN DE VEN *et al.*, 1999). Segundo Knight (1921), é a incerteza real, ou incerteza knightiana, que permite aos empreendedores obterem ganhos expressivos diante da possibilidade de antecipação ao mercado.

Ao longo de sua pesquisa, ao observar a estrutura de raciocínio utilizada por empreendedores por ocasião do lançamento de um novo produto, e levando em consideração um ambiente inerentemente imprevisível, Sarasvathy identificou cinco princípios que orientam as tomadas de decisão. Tais princípios caracterizam o raciocínio efetual e foram por mim classificados segundo os seguintes meta-princípios: Prática, Foco, Estratégia, Atitude e Lógica:

- **A Prática** (*Bird-in-hand*): iniciar o empreendimento, partindo dos meios disponíveis e imaginando algumas possibilidades de tornar o seu negócio viável. Não contam com nada que já não esteja a sua mão. Quem são, O que sabem, e quem conhecem orientam suas ações.
- **O Foco** (*Affordable loss*): considerar uma visão pessimista, levando em conta o que se pode perder a cada passo. Não se orientam pelas possibilidades de ganho futuros.
- **A Estratégia** (*Patchwork Quilt*): construir parcerias diversificadas que ajudem a reduzir a incerteza, contribuindo para a criação de um novo mercado. Não escolhem seus parceiros chaves.
- **A Atitude** (*Lemonade*): Interpretar as surpresas como oportunidades para a criação de novos mercados. Não consideram o fato de serem surpreendidos como um erro de planejamento.
- **A Lógica** (*Pilot-in-the-plane*): Concentrar-se nas atividades que podem realizar no presente. Não tentam planejar o futuro e sim construí-lo.

Meta-Princípios	Effectuation	Causation
Prática	Partindo dos Meios	Orientada pelos Objetivos
Foco	Quanto posso perder	Quanto planejo ganhar
Estratégia	Parcerias	Concorrência
Atitude	Positiva diante das adversidades	Negativa diante das adversidades
Lógica	Agir no presente	Prever o futuro

Figura 3 - Meta-Princípios do Empreendedorismo⁹

No artigo “*Entrepreneurship as a Science of the Artificial*”, Sarasvathy (2003) apresenta uma série de aproximações entre sua teoria de *Effectuation* e o trabalho de Simon (1996), que afirma a existência de um ambiente interno em interface com um determinado ambiente externo. Em artigo posterior, “*New market creation through transformation*”, Sarasvathy (2005) propõe a lógica *Effectuation* para a criação de novos mercados como resultado do processo de escolha de negócios por parte dos empreendedores. Nessa abordagem, o papel das redes, ao reduzir a incerteza e aumentar o conjunto de recursos iniciais, ganha evidência na criação de novos mercados e produtos. Esta conclusão responde a uma antiga questão colocada por Venkataraman (1997), a saber: como um novo mercado poderia surgir levando-se em consideração somente o raciocínio causal, uma vez que este último se apoia em dados históricos para o planejamento dos novos produtos? Dentro desta lógica, um produto que atenda a um mercado que ainda não existe jamais seria criado e, conseqüentemente, seu mercado nunca surgiria (PERRY, CHANDLER, MARKOVA, 2012).

Figura 4, demonstra a dinâmica do processo *Effectuation*, que parte sempre dos meios iniciais do empreendedor, tais como 1) **Quem eu sou**: características, gostos, hábitos e costumes 2) **O que eu sei**: educação, formação, experiência 3) **Quem eu conheço**: sua rede de relações. A partir daí, os empreendedores imaginam efeitos possíveis que podem ser alcançados, identificando possíveis oportunidades e movendo-se diretamente para a ação sem a elaboração de um planejamento prévio, além de planos são feitos e desfeitos, e os recursos iniciais são incrementados por meio da ação

⁹ Fonte: elaboração da autora

e, principalmente, por meio da interação com outras pessoas, levando-se em consideração as contingências para a redefinição de novos fins. Especial atenção é dada ao encontro de uma parceria com comprometimento, normalmente societário, que estabelece um vínculo com o negócio, denominado de *commitments* por Sarasvathy. Este tipo de interação tem o papel de colocar em movimento dois ciclos simultâneos no *Effectuation*: 1) expande os recursos iniciais e 2) redefine novos fins possíveis.

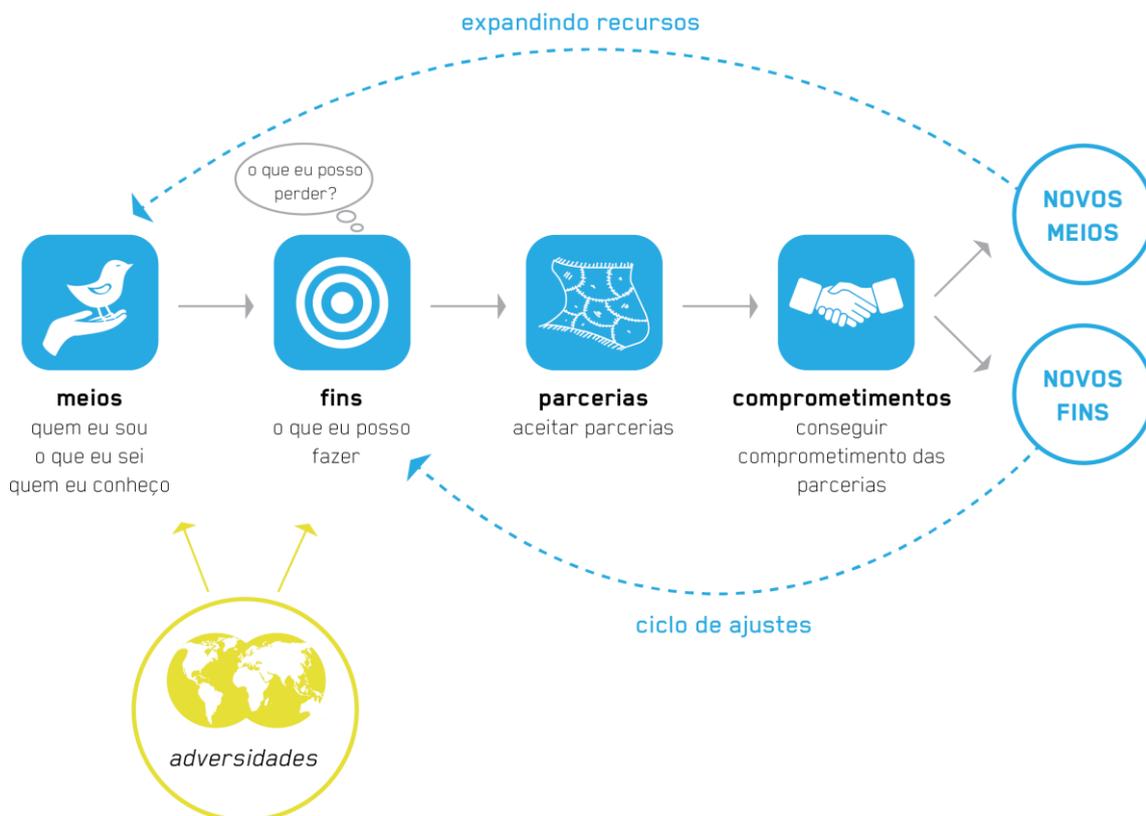


Figura 4 - *Effectuation* em ação ¹⁰

2.4 Enraizamento: os vínculos com o sítio simbólico de pertencimento

As considerações sobre o espaço informal reforçam o entendimento da possibilidade de existência de um tipo de empreendedorismo particular, identitário e “situado” num dado contexto. O termo *homo situs* foi utilizado por Hassan Zaoual (2006), economista e pensador de origem marroquina, para fazer um contraponto ao postulado da economia neoclássica do *homo oeconomicus*, sobre o qual se apoiou o saber econômico contemporâneo. Um dos conceitos-chave, na ciência econômica, é o

¹⁰ Fonte: *A dynamic model of the effectual network and the new market as an effectual artifact*. Sarasvathy & Dew, 2005. Elaboração da autora.

critério da função utilidade, tomado como uma medida de satisfação. Ao considerar o comportamento maximizador dos agentes econômicos, o pensamento neoclássico desconsidera as influências do meio sobre estes últimos. Para Zaoual, este é o elemento ausente mais importante no reducionismo econômico. Ele desenvolve a teoria dos sítios simbólicos de pertencimento para embasar sua análise pluralista da economia, evitando assim os “erros de espaço”, como denominou Amartya Sen (2000), decorrentes das diferenças entre indivíduos e contextos.

Em seu artigo de 1977, “Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory”, Sen examina as consequências da premissa econômica de que o homem sempre age visando seu próprio interesse. Nesta reflexão, ele critica as concepções utilitárias do comportamento dos agentes econômicos, considerando-as reducionistas em relação à importância do meio. Zaoual avança sobre esta temática alegando que a visão econômica reducionista, por não considerar a solidariedade como um fator econômico, carece de estabilizadores morais que ela mesmo destrói para funcionar – em especial, a confiança.

Zaoual conclui que o compartilhamento de crenças, costumes e valores entre os agentes de um mesmo lugar gera vínculos que os fazem sentir pertencentes a um todo comum. Estes vínculos promovem redes solidárias que caracterizam, por si só, os “sítios simbólicos de pertencimento”. Segundo ele, “O sítio é feito de uma ‘caixa preta’ que contém mitos fundadores, valores, revelações, sofrimento e experiência do grupo humano em questão, um marcador invisível da realidade” (ZAOUAL, 2006:33). Em harmonia com a cultura local, o sítio simbólico de pertencimento constrói dinamicamente as regras de organização econômicas locais, fundamentais para o funcionamento do empreendedorismo situado. Zaoual também aleta: “Todo sítio é singular e ao mesmo tempo aberto a se entorno local, regional, nacional e mundial” (ZAOUAL 2003:113)

Zaoual traz uma importante contribuição diante da obstinação empreendedora veiculada por modelos únicos transportados para os países do hemisfério sul, ao explorar a diferença de atuação empreendedora entre o *homo situs* e o *homo oeconomicus*, que dá origem ao termo “empreendedor situado” em contraponto ao “empreendedor econômico”. Segundo este autor, “essa exploração nos faz descobrir a grande diversidade dos motivos do empreendedor *situado* e sua capacidade de conjugar várias culturas e normas sem por isso negar seu sítio simbólico de pertencimento” (ZAOUAL, 2006:224).

Se o contexto parece ser um fator chave para o empreendedorismo, faz-se necessário compreender de que forma ele afeta os empreendedores. Isto é o que será tratado na última seção deste capítulo.

2.5 Redes de Reciprocidade: estratégias de sobrevivência

“Segundo Karl Polanyi (1944) todo sistema baseado exclusividade no interesse individual terminará por destruir a si mesmo, já que a base da vida social é a cooperação” (LOMNITZ, 2009:176). Tomando por base esta concepção de sistema de Polanyi, Larissa Lomnitz evidencia de modo claro a necessidade de se partir de uma ideia de troca baseada no princípio da reciprocidade, também colocado pelo próprio Polanyi a partir do momento que o mesmo postula que uma sociedade baseada na troca sobre o princípio do individualismo acabará, como posto na passagem acima. Este é o ponto de partida de Lomnitz para desenvolver o conceito das redes de reciprocidade.

Pioneira na observação das complexas interações entre pessoas e grupos, em diferentes níveis, com as estruturas de poder, Lomnitz demonstra que as redes de reciprocidade e as relações patrão-cliente desempenham um papel importante em espaços desfavorecidos, “ao articular (em) seus membros ao sistema formal de intercâmbio e ao criar(em) um sistema informal de segurança social para a sua sobrevivência” (LOMNITZ, 2009: 37). Nas palavras desta autora:

A família é geralmente a base da rede de solidariedade, posto que ela representa o grupo social do indivíduo do qual emanam muitas outras relações. A amizade em todas as suas modalidades é a outra fonte de relações. Compreendemos que tanto o parentesco quanto a amizade cobrem diferentes graus de proximidade, e que, em certos casos, as redes se superpõem, por exemplo, quando certos membros do grupo familiar estão unidos por sentimentos de amizade pessoal (LOMNITZ, 2009:19)

A autora também introduz a relação patrão-empregado como uma forma de reciprocidade, na qual os benefícios ao subordinado são intercambiados por lealdade ao superior. Nestas relações existe um fluxo descendente de recursos em troca de trabalho e lealdade. O patrão provê estabilidade, conhecimento, estrutura em eventos adversos em troca de lealdade e dedicação ao trabalho.

Tanto confiança quanto lealdade são variáveis culturais de relações sociais de longo prazo, o que caracteriza tanto as redes de reciprocidade quanto as relações patrão-empregado. A maior diferença entre elas está na simetria na disponibilidade de recursos da rede de reciprocidade diante do desequilíbrio presente na relação patrão-empregado. Desta forma, podemos dizer que as relações assimétricas caracterizam as chamadas redes de reciprocidade verticais, enquanto as relações simétricas caracterizam redes de reciprocidade horizontais.

Para esta autora (LOMNITZ, 2009), a importância da reciprocidade na economia informal é que ela pressupõe uma proximidade psicossocial entre os integrantes, que se manifesta na forma de confiança. Este contexto de informalidade introduz um componente emocional que confere um status de quase sagrado às obrigações surgidas pelos favores, relacionadas a estruturas simbólicas que constituem uma forma rudimentar de solidariedade.

Ao se afastar da abordagem estritamente econômica, Lomnitz conclui que a economia informal é não somente um resíduo da formalidade, mas uma resposta do mercado às inadequações da formalização. Nesta realidade informal, existe a troca de favores entre agentes socialmente iguais, favores estes oferecidos sem qualquer expectativa de compensação imediata. Neste universo, as regras de convívio social impedem que os parceiros de uma troca façam qualquer solicitação explícita de reciprocidade. Segundo Lomnitz, “É uma dívida de honra que pode ser paga em qualquer tempo, e ainda assim o favor original não costuma ser mencionado” (LOMNITZ, 2009: 41)

3 As interfaces da Rocinha: um mosaico de escalas

Observar a complexa conexão entre as favelas e o desenvolvimento urbano é tarefa desta seção. Apoio-me em alguns autores que as estudaram detidamente e se posicionaram fortemente contra o seu isolamento da cidade. A análise será realizada por meio de uma releitura do que foi escrito sobre o tema no campo das ciências sociais e da apropriação de elementos dessas teorizações para o caso particular da Rocinha. Parto da premissa de que, para se entender a Rocinha, é preciso analisar seu entrelaçamento na dinâmica de diversas escalas, não somente em termos locais e do entorno imediato, mas em contextos bem mais amplos, que envolvem a conexão com o Brasil e o mundo.

Na linha do tempo, apresento uma sequência cronológica particular de eventos relevantes para a Rocinha, articulando-os às diversas interfaces, nas diversas escalas de poder ao longo da sua consolidação. Estas relações, por vezes harmônicas, por vezes conflitivas, oferecem um esboço da Rocinha contemporânea. Um levantamento do perfil dos moradores e de suas condições de moradia, ocupação, renda e consumo, obtido junto às bases quantitativas disponíveis, ajudam a construir o contexto.

Na seção “Rocinha Empreendedora, Rocinha Simbólica”, articulo a teoria dos sítios simbólicos de pertencimento (ZAOUAL, 1986) ao caso particular da Rocinha e apresento o conjunto de empreendedores da Rocinha que foram ouvidos para validar empiricamente os resultados desta tese.

3.1 A Rocinha para além da escala local

As favelas cariocas fazem parte da paisagem urbana do Rio de Janeiro há mais de um século (PERISSE, 1969; VALLADARES, 2005). Tradicionalmente instaladas em áreas desprezadas pela urbanização convencional, como morros e alagadiços, as favelas são uma forma de configuração da vida urbana muito marcante no cenário carioca, nas quais vivem 1.393.314 indivíduos, distribuídos em 763 comunidades, o que representa 22% do total de habitantes do Município do Rio de Janeiro¹¹.

Em um dos seus diversos trabalhos sobre as favelas da cidade do Rio de Janeiro, a socióloga Lícia Valladares chama a atenção para a “descoberta” tardia dessas aglomerações pelos cientistas sociais. Na realidade, foram os profissionais de imprensa, os engenheiros dedicados à construção de habitações e obras públicas, os urbanistas e os

¹¹ Fonte: IBGE, Censo Demográfico de 2010.

médicos higienistas que lançaram o primeiro olhar para essas formas de ocupação pouco convencionais, que começavam a aparecer em terrenos anexos à área urbanizada, habitados por população pobre. Formas semelhantes de ocupação já vinham ocorrendo há muito mais tempo no espaço interior da cidade, através dos “cortiços”, retratados na literatura desde 1890, como no conhecido romance de Aloísio de Azevedo. Mas tratava-se então de um “novo espaço geográfico e social” (VALLADARES, 2000), um fenômeno que se materializava nas encostas dos morros cariocas, como no emblemático *morro da Favella*¹² (ocupado por antigos combatentes da campanha de Canudos), bem como nos morros de Santo Antônio e da Mangueira, entre outros.

Neste novo cenário, a própria configuração do terreno (com frequência coberto por árvores, tufo de mato, rochas e caminhos mal traçados) sugeria uma aparência não urbana aos assentamentos, acentuada pela presença de galináceos e porcos, além do aspecto das moradias e a procedência dos habitantes.

Em seu texto, Lícia Valladares destaca principalmente a visão dos jornalistas na primeira metade do século XX, que ela considera decisiva para fixar uma imagem ruralizada da favela no imaginário social, imagem esta dotada de fortes conotações negativas: espaço desordenado, arcaico e precário; local insalubre e socialmente perigoso; reduto de pobreza e indolência. Tratava-se, enfim, de um mundo oposto à cidade, “muito mais próximo da roça, do sertão” (VALLADARES, 2000).

Em outro trabalho acadêmico, a autora nos fala também da *invenção da favela* pelas ciências sociais (VALLADARES, 2005), isto é, de como ela se tornou um “objeto de investigação” após ter sido considerada, sobretudo, um *problema* a ser administrado por governantes, urbanistas e organizações religiosas ou filantrópicas. Em países como o Brasil, parece ter havido uma espécie de “transição” da favela-problema social (vista a partir de uma perspectiva assistencialista) para a favela-objeto de pesquisa (enquadrada em uma ótica problematizadora, baseada na construção intelectual do objeto). Contudo, esta não parece ter sido uma transição fácil, pois a orientação teórica predominante nos estudos urbanos foi, durante muito tempo, inspirada nas teorias sociológicas norte-americanas do pós-guerra, baseadas na suposta dicotomia entre a sociedade tradicional (“rural”, “atrasada” e “subdesenvolvida”) e a sociedade moderna, que seria a forma evoluída da anterior (LARRAIN, 1996). Assim, a ideia da favela como “enclave rural”

¹² Diversas fontes assinalam que a denominação “favela” tem origem em uma planta que cobria os morros da região sertaneja onde ficava Canudos. Tal denominação teria sido aplicada ao morro da Favella (morro da Providência) e daí se estendido para os demais, no Rio de Janeiro.

constituiu um mito bastante persistente, alimentado pelas pesquisas realizadas na América Latina e na África por estudiosos norte-americanos e europeus. De acordo com esta matriz teórica, as favelas não seriam diferentes de aldeias rurais, uma vez que os novos habitantes urbanos – migrantes do campo – ainda estariam muito ligados a seu meio de origem, tendendo, portanto, a preservar certas formas de organização social.

O livro de Licia Valladares dá conta de como teria ocorrido a importante “virada” nos estudos sobre favela e, mais amplamente, sobre pobreza urbana no Brasil, devido à crítica das teorias da modernização e da marginalidade social realizada por autores norte-americanos como Janice Perlman (1977) e o casal Anthony e Elisabeth Leeds (1978). Detendo-se mais em Anthony Leeds, a socióloga brasileira relata de que modo este antropólogo – que decidiu fazer das favelas cariocas a base principal de seu estudo sobre pobreza urbana na América Latina – contribuiu para renovar os estudos sobre o tema no Brasil, realizando seminários informais e cursos acadêmicos no final da década de 1960. A própria socióloga faz parte da geração de pesquisadores formados por meio do diálogo com Leeds, assim como Luiz Antônio Machado da Silva, autor de trabalhos seminais na área (SILVA, 1967) que, já naquela altura, afirmava: “favela não é uma comunidade isolada”. Para este autor, a predominância de uma visão deformada sobre a realidade desses locais não permitia perceber as íntimas vinculações entre a favela e o sistema global, em suas diversas escalas.

Esta nova visão acadêmica consolidou-se no Brasil no final da década de 1970, com o estabelecimento dos programas de pós-graduação em Sociologia e Antropologia Social. Tornou-se também um importante referencial teórico para estudos sobre a questão urbana, realizados em diversas áreas do conhecimento, mostrando-se relevante para geógrafos, arquitetos e economistas.

Em minha investigação sobre a Rocinha, procuro reter um aspecto essencial da perspectiva referida que talvez consista em seu principal elemento distintivo. Dizer, hoje, que a favela não pode ser vista de forma alguma como uma unidade isolada, “fechada” a trocas com a cidade da qual faz parte, pode parecer um lugar comum; contudo, ainda que já não seja mais necessário questionar velhas ideias cristalizadas no imaginário social, é certamente importante acrescentar novas dimensões à questão, que só fez ganhar em complexidade. Devido às múltiplas possibilidades de interação hoje disponíveis, bem como à natureza intrinsecamente dinâmica das redes sociais presentes em localidades como a Rocinha, as trocas mencionadas verificam-se de forma muito mais intensa e envolvendo espaços mais amplos que o entorno imediato ou até mesmo

toda a cidade. Nesse sentido, me vejo tentada a utilizar a expressão “deslizamento de escalas”, cunhada pelo geógrafo Georges Benko (2001) para designar a recomposição espacial dos fenômenos econômicos, verificada nas últimas décadas do século XX, que traduz exemplarmente, em termos de linguagem, a problemática que pretendo enfocar.¹³

O “deslizamento da escala” que constato em minha investigação constitui um fenômeno empírico de visualização um tanto imprecisa uma vez que se materializa nas estratégias e na vida de diversos indivíduos que constituem o universo vivo desta tese: os empreendedores da Rocinha, suas redes sociais e pontos de apoio essenciais na localidade e fora dela. Nesta seção, realizarei o enquadramento da pesquisa em seus marcos teóricos gerais de referência, como já foi brevemente delineado. Para tanto, recorro a um trabalho acadêmico que não tem como objeto o empreendedorismo e temas afins, mas uma descrição antropológica densa de uma favela carioca, no caso, a de Acari (ALVITO, 2001).

A seguir, situarei o trabalho de Alvito como um modelo de análise crítica que evita as distorções e estereótipos frequentes sobre a favela, a começar pela questão de seu suposto isolamento. Ao desenvolver este tema, o autor utiliza-se de uma consagrada distinção estabelecida por Anthony Leeds (1978) entre *localidade* (correspondente à favela) e *estruturas supralocais*, ou seja, as diversas agências do Estado e da sociedade que costumam atuar nas favelas (prefeitura, polícia, igrejas, mídia etc.). Em seu contexto original, Leeds criticava fortemente os chamados “estudos de comunidade”, vistos como nefastos por tratar os objetos de pesquisa como totalidades isoladas e autônomas, desvinculadas de contextos mais amplos. Com base em tal crítica, bem assimilada pelos cientistas sociais há décadas, Alvito elabora um estudo que apresenta diversos “achados” metodológicos (sendo, assim, útil para várias outras pesquisas). Entre tais achados, me foi especialmente útil a ideia da favela como um “bicho de sete cabeças”, ou seja, algo somente compreensível em interface com as esferas de poder (locais e supralocais) nela atuantes, que seriam justamente “as sete cabeças: mídia, polícia, políticos e autoridades, organizações não governamentais, igrejas, comunidade e tráfico” (ALVITO, 2001, p. 3). O autor nos oferece uma atualização da perspectiva sociológica integradora que passou a orientar os estudos sobre favela e pobreza urbana desde o final da década de 1970.

¹³ Esclareço, desde já, que se trata de uma apropriação livre da expressão de Benko, que não se preocupa em manter uma vinculação direta com o contexto analítico proposto pelo autor, um estudioso dos fenômenos econômicos relacionados à globalização.

Apropriando-me deste corpo teórico, contextualizo a Rocinha no tempo, considerando sua trama de relações internas e externas como o elemento cristalizador das redes de reciprocidade presentes que permitem o surgimento de uma abordagem de empreendedorismo particular, objeto da proposta desta tese.

3.2 A Rocinha na linha do tempo

Esta seção exibe uma linha do tempo em particular. Não se trata de uma linha do tempo histórica, embora muita história esteja presente nela. A linha do tempo é formada por eventos da Rocinha que, entrelaçados a alguns marcos oficiais significativos em nível municipal, nacional e global, resultaram no esboço da Rocinha contemporânea. Ao reconstruirmos essa história, aquela da cidade do Rio de Janeiro também é reconstruída, assim como a da migração nordestina em direção ao Sudeste, a da industrialização brasileira, a da formação do parque industrial da Gávea, a do crescimento da zona sul do Rio de Janeiro, entre tantas outras. O Museu Sankofa desenvolveu uma ampla pesquisa histórica baseada em documentos e coleta de relatos de moradores sobre a história da formação da Rocinha. É, sobretudo, nesses documentos que tal revisão histórica está referenciada. A linha do tempo, apresentada na Figura 5, foi igualmente reconstruída por meio dos depoimentos de líderes comunitários, em especial de José Martins de Oliveira e Francisca Elízia Pirozi¹⁴, assim como de pesquisa em documentos e de fotos disponíveis em sítios internet.

¹⁴ Em depoimento gravado pela autora em 24/05/2013 com D. Elízia, no Centro Comunitário União Faz Força e em 09/05/2014 com José Martins de Oliveira na Fundação Bento Rubião

Conclusão da Avenida Niemeyer	1916	1906	Estrada da Gávea na Planta Oficial do Rio
Circuito da Gávea no cenário internacional	1933	1925	Loteamento da fazenda Quebra Cangalha
Código de Obras da Cidade inclui as favelas	1937	1935	Iluminação da Estrada da Gávea
Asfaltamento da Estrada da Gávea	1938	1937	Inauguração da Igreja N. Sra. da Boa Viagem
Criação da Fundação Leão XIII	1947	1940	Forte migração de nordestinos
Lei das favelas	1956	1949	Centro de Ação Social São José
Publicação do Relatório SAGMACS	1960	1960	Forte crescimento populacional na Rocinha
Fundação da ASPA	1963	1961	Fundação da UPMMR
Inauguração do Túnel Rebouças	1967	1964	Golpe de 1964 e o início da Era das Remoções
Publicação do "Rio: Operação Favela"	1969	1968	Criação da CODESCO
Inauguração do Túnel Dois Irmãos	1971	1969	Plano Piloto da Barra da Tijuca
Mutirão de Limpeza da Vala	1980	1976	Rede de água no Bairro Barcelos
Inauguração do Posto de Saúde, Escolas,	1982	1981	Publicação do Varal de Lembranças
Paróquia N. Sra. da Boa Viagem	1985	1982	Fundação da AMABB
Encenação da 1ª Via Sacra da Rocinha	1992	1988	Construção da 1ª passarela
Rocinha vira Bairro - XXVII R.A.	1993	1993	Criação da Escola de Samba da Rocinha
Criação do Programa Favela-Bairro	1995	1994	Fundação da Escola de Música da Rocinha
Estatuto da Cidade	2001	1997	GRES Rocinha no Grupo Especial
Internet banda-larga na Rocinha	2003	2001	Rocinha considerada AEIS
Plano Diretor da Rocinha	2004	2003	Fundação da Casa de Cultura da Rocinha
Plano Diretor ganha licitação	2005	2004	“Guerra da Rocinha”
Início das Obras do PAC I	2007	2004	Início da Regulação Fundiária na Rocinha
Escolha do Brasil para a Copa do Mundo	2008	2007	I Fórum Cultural da Rocinha
Inauguração obras PAC I pelo Pres. Lula	2010	2009	Rio: cidade-sede dos Jogos Olímpicos de 2016
Implantação da UPP na Rocinha	2012	2011	Ocupação pelas forças de Segurança
Anúncio do PAC II pela Pres. Dilma	2013	2012	Inauguração da Biblioteca Parque da Rocinha
O desaparecimento do morador Amarildo	2013	2013	Manifestações em todo o Brasil
Troca do Comando da UPP na Rocinha	2013	2013	Passeata da Rocinha

Figura 5 - Rocinha na linha do tempo

Fonte: elaboração da autora

Os acessos que faziam e ainda hoje fazem a ligação da área atualmente ocupada pela Rocinha com bairros nobres da Zona Sul do Rio de Janeiro já existiam desde o início do século XX. A Estrada da Gávea, via que corta toda a extensão da favela, já era o principal acesso da Fazenda São José da Lagoinha da Gávea (atual Vila Riso), tendo sido documentada na planta das principais Avenidas, Ruas e Estradas, publicada em 1906 pelo Distrito Federal. A construção da Avenida Niemeyer, concluída em 1916, também contribuiu para a maior comunicação da área com o restante da cidade, como mostra a Figura 6.



Figura 6 - Avenida Niemeyer em 1920¹⁵

Fazenda Quebra Cangalha, era este o nome do grande latifúndio, área atualmente ocupada pela Rocinha, como ilustrado na Figura 7. Esta fazenda, como qualquer outra que fazia parte da dinâmica econômica do Brasil até as primeiras décadas do século 20, recebeu africanos trazidos como escravos para trabalhar nas lavouras de cana de açúcar e café. Muitos deles permaneceram na região após a abolição da escravatura. Este registro marca a presença da população negra na região, onde lavravam diamantes e mantiveram um quilombo, o Quilombo das Camélias, no Leblon. Por conta de um empréstimo não pago feito pelo primeiro dono das terras, a fazenda foi adquirida pelo banqueiro Adriano Castro de Guidão que, em 1925, iniciou um loteamento em pequenos terrenos, destinados às pessoas de baixa renda que, com pouca estrutura, passaram a cultivar hortaliças, frutas, verduras e legumes para vender na feira da Gávea. Embora existam outras histórias para contar, é provável que a origem

¹⁵ Fonte: http://www.casadascanoas.com.br/tablet_port/historia.html

do nome Rocinha venha da frequente referência desses produtores à boa qualidade do que era produzido em suas terras.

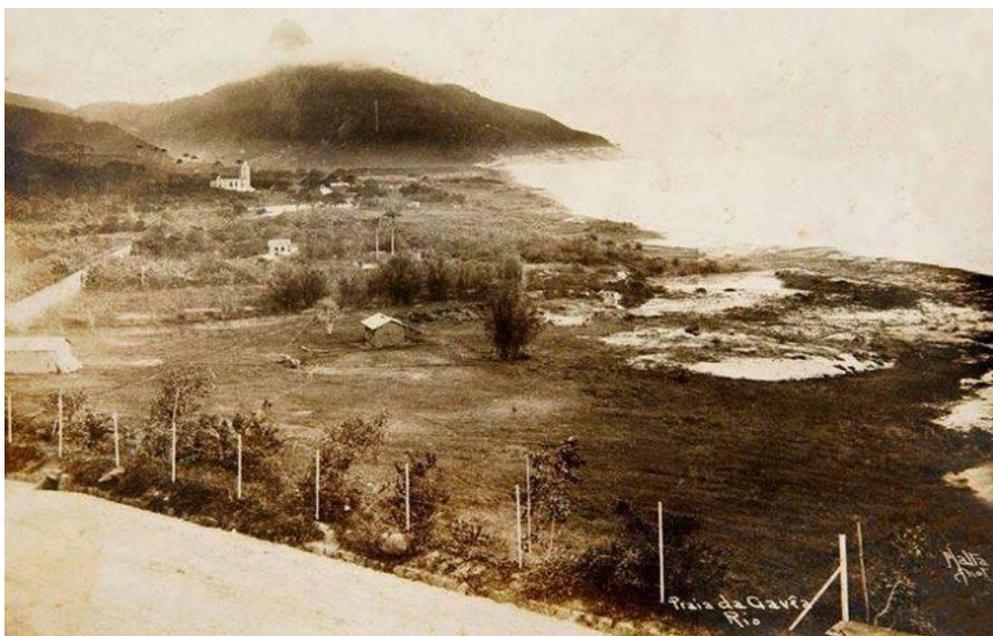


Figura 7 - Fazenda Quebra Cangalha¹⁶

Dessa forma, diferentemente do que muitos podem imaginar, a ocupação da Rocinha não se deu a partir de uma invasão (SILVA, 2003). Ela foi feita por loteamento iniciado pela parte alta da favela, com terrenos demarcados como ruas 1, 2, 3 e 4, como até hoje são conhecidos. Esses terrenos passaram a ser considerados ilegais, surgindo rumores de se tratar de “terras sem dono”, o que atraiu uma população pobre, que enfrentava problemas de moradia em meio ao processo de crescimento e valorização da capital do Brasil. Esta população, formada por negros descendentes de escravos, portugueses, italianos e brasileiros vindos de várias regiões, constituiu a base da ocupação da Rocinha até a década de 40, momento em que uma forte migração nordestina alterou definitivamente o perfil da população local. A ocupação da parte baixa da favela, onde fica o sub-bairro de Barcelos, foi iniciada na década de 60, pela Companhia Cristo Redentor. Esta área valorizada, que concentra o comércio local, foi vendida em lotes de 40 m², aparentando certa regularidade espacial e urbanística.

Durante a década de 30, a economia brasileira passou por uma importante transição do modelo econômico agrário-exportador para o industrial. Tal como o Distrito Federal, o Rio de Janeiro, constituiu um polo de atração para uma população numerosa, necessária ao acelerado processo de industrialização urbana. Para a Rocinha,

¹⁶ Fonte: foto de Augusto Malta.

esse movimento traduziu-se em um maior adensamento populacional, bastante desordenado, que não se fez acompanhar por políticas públicas que atendessem às demandas geradas por esta população.

Em 1933, foi criado o “Primeiro Prêmio Cidade do Rio de Janeiro de Automobilismo”, que viria a ser conhecido como “Circuito da Gávea”, prova realizada anualmente até 1954, com intervalo entre 1942 e 1946, devido à Segunda Guerra Mundial. Por conta de suas curvas sinuosas, a Estrada da Gávea foi escolhida como uma das vias utilizadas no circuito. Sua iluminação, em 1935, e pavimentação, em 1938, tinham como objetivo melhorar as condições automobilísticas do Circuito Niemeyer – Gávea, ilustrado na Figura 8, mas, indiretamente, promoveram significativa melhora nas condições de habitação dos moradores da Rocinha. Com a luz chegando à Estrada da Gávea, foi possível implantar as cabines de energia de onde se fazia a distribuição para as famílias mais próximas, como conta o líder comunitário José Martins de Oliveira:

Um cara tinha um medidor na Estrada da Gávea que ele dividia com 40, 50 até 60 famílias por meio dos becos e vielas. Era um bico de luz, um rádio e uma geladeira, não dava nem para um ferro de passar. Depois eles dividiam a conta¹⁷.

Segundo relatos de moradores antigos, embora por volta de 1922 uma capela já funcionasse em condições precárias, a chegada da luz permitiu a inauguração, em 1937, da primeira Igreja da Rocinha, a Nossa Senhora da Boa Viagem. Localizada na Estrada da Gávea, a presença da Igreja Católica era um símbolo da ocupação desta região.

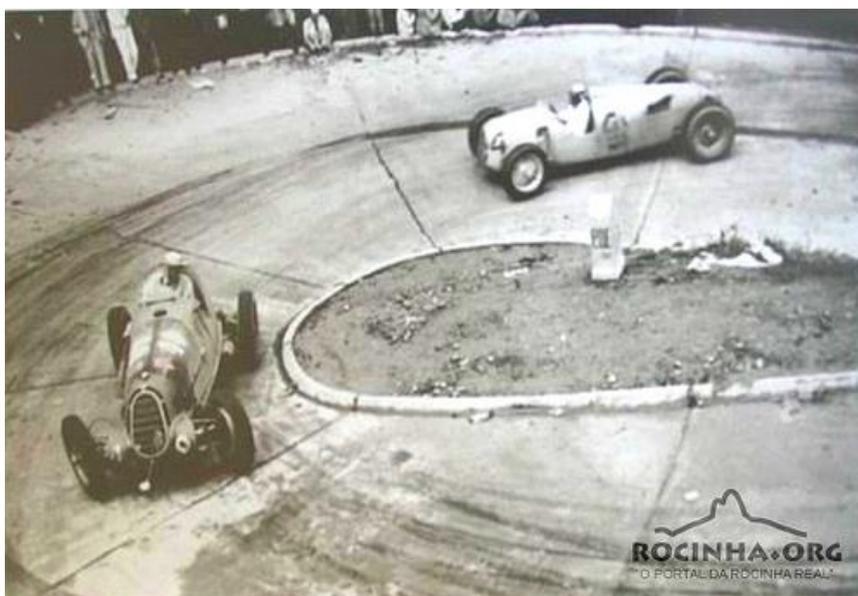


Figura 8 - Curva do S na Rocinha¹⁸

¹⁷ Depoimento em 09/05/2014 na Fundação Bento Rubião

¹⁸ Fonte: Acervo Rocinha.org, acessado em 06/05/2014.

Em 1937, as favelas entraram oficialmente no território da cidade do Rio de Janeiro, com seus registros no Código de Obras da Cidade. Apesar de legalmente reconhecidas, sua inclusão no Código de Obras tinha como objetivo demarcá-las para que pudessem ser controladas e removidas, pois, segundo os discursos cientificistas e higienistas, bastante difundidos nessa época, tais espaços eram considerados aberrações incômodas que deveriam ser banidas para a periferia e ocupar os parques proletários (VALLADARES, 2000; GONÇALVES, 2006). A construção destes últimos constituiu a primeira política habitacional do governo para a população de baixa renda, contudo, o processo de controle aí exercido foi descrito detalhadamente pelos sociólogos Anthony e Elizabeth Leeds no livro *A sociologia do Brasil urbano*, de 1978. Em trabalho dedicado ao projeto dos parques operários, Marcelo Burgos (1999) resgata a visão do casal Leeds:

Mas, na verdade, foi mais do que apenas uma política habitacional, foi uma política de controle de uma parcela da população que estava muito solta e precisava ser neutralizada. Essa ideia casava muito bem com a proposta do Getúlio (Vargas, presidente da República de 1930/45 e 1951/54) de moldar a população com o “ethos” do trabalho.

Porém, os espaços das favelas, além de moradias para muitos, foram também palco de disputa política das diversas instituições lá atuantes. O fenômeno religioso, com grande capacidade de influência sobre a população de baixa renda, teve papel complexo no ordenamento socioespacial das favelas. Em 1947, numa articulação entre Estado e Igreja Católica, foi criada a instituição Fundação Leão XIII, com o objetivo de prestar serviços de saúde, educação, alimentação e apoio jurídico nas várias favelas onde atuava. Com perfil assistencialista, mas que de fato promovia melhorias nas condições de vida das populações das favelas, a instituição tinha, na verdade, o papel de deter a ameaça comunista supostamente ali existente (ROBAINA, 2012). À Fundação também cabia legitimar o representante das associações de moradores, mantendo, assim, a interlocução entre as lideranças das populações faveladas e o Estado. Por outro lado, este expediente neutralizava a função fundamental de exercer pressão sobre a administração pública. Na Rocinha, seu braço operacional foi o Centro de Ação Social São José, criado em 1949, para coordenar as atividades políticas e sociais, garantindo, pela primeira vez, necessidades sociais em grande escala, conforme registrado no relatório SAGMACS (1960):

Nas favelas onde trabalha a Fundação Leão XIII, há no Centro Social, um serviço médico cuja extensão varia com o tamanho da favela. Na Rocinha, o serviço médico tem lactário e farmácia; possui dois clínicos, um pediatra, dois dentistas, duas enfermeiras, uma dietista, dois auxiliares de dentista e um responsável pela farmácia. Esse serviço médico atende a mais ou menos 15.000 pessoas, correspondendo às 3.000 famílias matriculadas no Centro.

A contínua expansão imobiliária da Zona Sul do Rio de Janeiro, atrelada à lógica dos fluxos migratórios dos estados nordestinos em direção às promessas de uma vida melhor nas grandes cidades do Sul, marcaram as décadas de 1940 e 1950. Na Rocinha, registrou-se um forte adensamento populacional nesta ocasião. Os novos moradores chegavam sem condições básicas ou garantias sociais e, sendo assim, tratavam de autonomamente resolver suas questões, evidenciando a formação das redes familiares e de amigos. Estas últimas funcionam como redes protetoras que dão suporte ao processo de deslocamento da cidade de origem até a adaptação à vida no Rio de Janeiro. Sempre em busca de incrementar as oportunidades, os primeiros que chegam logo criam mecanismos para resgatar seus familiares e amigos que acabam chegando em seguida através dessa mesma rede. Em relação a essa adaptação à cidade, D. Elízia Pirozi¹⁹ dá seu depoimento:

O nordestino, lá no Nordeste, ensina o filho buscar desde cedo a sobrevivência, um irmão ajuda o outro, mas nordestino é desorganizado: ele chega, ele se apoia, ele toma espaço, ele se estica, ele busca um espaço... Se ele não tem, ele conquista. Ele tem uma alma de sobrevivência, o que, numa cidade como o Rio de Janeiro, significa ganhar dinheiro. Quando ele chega na cidade grande, ele quer um emprego. Ele pensa: “Tenho que arrumar um emprego, mas eu não sei fazer nada”. Então, ele busca se enquadrar dentro da cidade grande a qualquer custo. Quando isso não acontece, ele junta um monte de caco velho e vai vender na rua. Junta lixo, fogão velho, motor velho, ele vai juntando e vai procurar onde vender.

Em 1960, o jornalista Carlos Lacerda foi eleito primeiro governador da Guanabara. E foi nessa década que começou a ser delineada a política de erradicação das favelas – em especial daquelas localizadas nas áreas valorizadas da Zona Sul da cidade – financeiramente apoiada pelos interesses dos empreendimentos imobiliários. Paradoxalmente, nesse mesmo ano o jornal *O Estado de São Paulo* publicaria o relatório “Aspectos humanos da favela carioca”, feito pela Sociedade para Análises Gráficas e Mecanográficas Aplicadas aos Complexos Sociais (SAGMACS), sob a responsabilidade do padre Louis-Joseph Lebret e coordenado pelo sociólogo Arthur Rios, que atuou como Secretário de Serviço Social do governo Carlos Lacerda. A SAGMACS foi uma instituição de estudos e pesquisas com foco no planejamento urbano, vinculada ao grupo francês *Mouvement Économie et Humanisme*. O relatório publicado foi o resultado de uma pesquisa com duração de dois anos, que utilizou como metodologia o estudo de caso aprofundado e não uma amostra representativa da população. Lícia Valladares comenta que esse estudo “contribuiu muito com seus resultados e métodos, influenciou pesquisas futuras e descreveu as favelas como

¹⁹ Em depoimento gravado pela autora em 24/05/2013 com D. Elízia, no Centro Comunitário União Faz Força

realidades heterogêneas, bem como sua população” (VALLADARES, 2005: 25). A partir de então, as favelas tornaram-se objeto de interesse acadêmico, principalmente das ciências sociais, o que ajudou a criar uma nova representação desses espaços.

Na década de 1960, foram criadas importantes associações comunitárias na Rocinha, tais como a UPMMR – União Pró-Melhoramentos dos Moradores da Rocinha, em 1961 e a ASPA – Ação Social Padre Anchieta, em 1963. Com a ditadura instalada pelo golpe militar, em 1964, UPMMR virou uma junta administrativa, sem eleições por um período de dez anos. Então as forma de organizações, isto é, os caminhos políticos de participações estavam muito ligados a igreja. A ASPA, instituição criada por padres jesuítas, voltava-se para a educação popular e, num momento inicial, atuou na Rocinha no projeto das mães crecheiras, isto é, moradoras que não tinham onde deixar seus filhos e se organizaram para cuidar das crianças, enquanto as outras mães iam trabalhar. Com o passar do tempo, ela estendeu suas atividades para a alfabetização de adultos visando à inclusão social, funcionando por meio de um convênio com a Secretaria de Educação, de trabalho voluntário, doações de instituições e particulares, além de realizar eventos junto à comunidade com a finalidade de arrecadar fundos.

Em paralelo, a cidade do Rio de Janeiro crescia embalada pelo projeto nacional do “milagre brasileiro”, atraindo mão de obra de migrantes nordestinos principalmente para a construção civil. Este foi um período marcado por grandes obras públicas, tais como os Túneis Rebouças (1967) e Dois Irmãos (1971), além da dinâmica de crescimento da cidade avançando em direção a São Conrado e Barra da Tijuca, como pode comprovar o plano piloto da Barra da Tijuca (1969). Dessa forma, motivado pelo aumento da oferta de empregos na construção civil e pelo setor terciário em expansão, o crescimento populacional na Rocinha teve seu *boom* alimentado pelo fluxo contínuo de migrantes que ali chegavam por meio das redes de familiares e de amigos. Em meio às muitas dificuldades enfrentadas pelos moradores que, em número cada vez mais elevado, viviam praticamente sem proteção social, observava-se uma prática de intervenção política na Rocinha, prática esta que facilitava a consolidação dos barracos com promessas de serviços básicos em troca de votos. A favela, por seu tamanho e localização geográfica, tornava-se um importante capital eleitoral.

A década de 1970 chegou marcada pelo regime ditatorial. A percepção dos favelados como sujeitos marcados pela marginalidade social era amplamente dominante e serviu como justificativa ideológica para que a política de remoção de favelas fosse oficialmente instituída. Nesse período, conhecido como “Era das Remoções”, foi

publicado pelo Governo da Guanabara o documento *Rio: Operação Favela* (1969). A política de remoções em curso resultou em um crescimento ainda maior da população da Rocinha devido à chegada de pessoas expulsas de outras favelas da Zona Sul da cidade, apesar do esforço da recente Companhia de Desenvolvimento da Comunidade – CODESCO em defender o vínculo da população carente com seu local de moradia (CODESCO, 1969). Com essas premissas, a ação da CODESCO, que visava integrar as favelas à cidade formal com a participação efetiva dos moradores, tornou-se uma ameaça. Sua ação foi esvaziada pelo governo federal ditatorial por meio da criação da CHISAM - Coordenação de Habitação de Interesse Social da área Metropolitana - que restabeleceu a política de remoções como tratamento para os problemas destas comunidades. As razões para tanto são explicadas por Rafael Soares Gonçalves (2006:7).

O projeto da CODESCO mostrou-se muito nocivo aos interesses econômicos da política de remoção. A aplicação deste projeto em grande escala impediria a liberação das áreas mais nobres da cidade para o mercado imobiliário e prejudicaria os interesses da indústria de construção civil, setor que se beneficiaria enormemente com a construção dos grandes conjuntos habitacionais nos subúrbios.

Os anos 70 foram um período propositivo para a reação da organização política, momento em que o Partido Comunista e a Igreja Católica constituíam as instituições-chave para a articulação das populações faveladas visando à reflexão sobre o acesso a seus direitos. Na Rocinha, o Partido Comunista, clandestino, entrava na comunidade sob as asas da Igreja Católica, como nos conta a professora Lygia Segala²⁰, à época integrante do movimento Ação Popular Marxista-Leninista e que, de 1977 a 1983, deu aulas na escola comunitária da ASPA para alfabetização de adultos.

Estamos falando de uma fração dentro da Igreja, um segmento específico do CNBB, ligado à teologia da libertação, uma Igreja que acolhia diversas forças de esquerda. Cheguei na ASPA em 1977. Lá eu encontrei pessoas do partido comunista, MR8, pessoas que vinham também de outros grupos políticos.

Na Rocinha, em meio à efervescência política, surgiram movimentos que pensavam e agiam no intuito de suprir as necessidades urbanas técnicas e políticas. Uma destas questões, que teve apoio da ASPA, foi exatamente a reativação da UPMMR. Para tanto, constituiu-se uma primeira chapa: a chapa das mulheres. E depois de muitas questões internas, brigas culminaram na súbita morte da líder Maria Helena, suspeita de articulação com o tráfico. As ameaças constantes de possíveis remoções motivaram o surgimento de movimentos de resistência que, articulados pela Igreja Católica e

²⁰ Em depoimento gravado pela autora em 30/05/2014, na Biblioteca Parque da Rocinha

liderados pelo então padre Cristiano Camerman, reuniam moradores na organização de mutirões para a limpeza de valas. Este trabalho contribuiu enormemente para a coesão da Rocinha. O depoimento de Leonardo Mota Ferreira²¹ sintetiza esse sentimento de união:

Quem morava em favela nos anos 80, com pai ou sem pai, com mãe ou sem mãe, com família ou sem família experimentou o que era o mutirão. Minha mãe viveu intensamente o mutirão, e aquilo replicou na minha casa. Quando chovia, a gente tinha que segurar a casa, pô! Não eram as coisas da casa, era a casa inteira. Naquela época, a chuva levava a minha casa. Então, enquanto todos da rua não tivessem um lugar seco para dormir, ninguém dormia também. A ideia era: “tu tá em pé, consegue correr, vai limpar a vala!”.

A história desse período da Rocinha foi retratada no livro *Varal de Lembranças: histórias e causos da Rocinha*, ilustrado na Figura 9 e organizado pela professora Lygia Segala. Essa pesquisa acabou dando origem à sua dissertação de mestrado em 1991. Neste trabalho, Lygia destaca uma dinâmica interessante sobre o processo de ocupação. Ela nos conta que agentes externos também participaram da ocupação: “políticos de diversos escalões e posições políticas que foram promovendo algumas melhorias a título de benfeitoria e ao mesmo tempo estimulando o aumento da população da área” (SEGALA,1991). Nesta época, a repressão era contornada mediante diversos “jeitinhos”, tais como suborno do agente repressor ou menção a um padrinho mais poderoso.



Figura 9 - Varal de Lembranças²²

²¹ Em depoimento gravado pela autora em 30/04/2014 no Estúdio Nakele Pike

²² Fonte: Isabella Nunes Pereira.

Como resultado das pressões exercidas pelo movimento comunitário visando à melhoria dos serviços básicos de luz, água e coleta de lixo, praticamente inexistentes até então, a década de 80 na Rocinha foi marcada pela entrada dos serviços públicos, tais como CEDAE, COMLURB e LIGHT, posto de Saúde Albert Sabin, implantação de escolas, construção da primeira passarela e canalização de valas. Vários destes serviços foram conquistados graças à atuação de comissões de moradores que, juntamente com a Igreja Católica, pressionaram o governo para sua implantação. Por outro lado, nesta década, o Brasil mergulhava em um contexto recessivo, marcado por elevadas taxas de inflação e de desemprego, o que reduzia ainda mais as possibilidades de trabalho. Em 1982, Leonel Brizola ganhou as eleições para governador do Rio de Janeiro, marcando uma nova postura na questão social, o que incluía o abandono da política de remoção de favelas.

Em termos comportamentais, os anos 80 trouxeram novos hábitos para a vida urbana. Dentre estes, o aumento massificado do consumo de drogas. Para o Narcotráfico Internacional, a década de 80 constituiu um marco importante, dando início à sua fase de maior e mais rápida expansão. No Rio de Janeiro, surgiu o Comando Vermelho, uma organização financiada pelo Narcotráfico, que dominou várias favelas ao longo de algumas décadas. Logo depois surgiram facções rivais, mas com estruturas semelhantes, como o Terceiro Comando e os Amigos dos Amigos (MEIRELLES, 1998). Na Rocinha, o aumento da violência e do poder do tráfico, nesse período, fez com que muitos líderes comunitários abandonassem suas militâncias, o que fortaleceu ainda mais o poder paralelo nestas localidades, que voltaram a ser vistas como foco de toda a criminalidade que aterrorizava a cidade.

Em 1993, a Rocinha foi reconhecida como bairro, tendo sido criada a Região Administrativa XXVII. No discurso oficial, sua função seria a de tratar dos interesses específicos da favela, mas na verdade, essa formalidade pouco mudou a relação com a esfera do poder público ou a forma como a cidade a percebia. Embora houvesse muita expectativa em relação a atuação do primeiro administrador da RA XXVII, o líder comunitário José Martins de Oliveira, muito respeitado por sua atuante participação nas lutas por acesso aos serviços públicos na favela, a lentidão da máquina administrativa e a limitada articulação dos moradores não fez com que o reconhecimento formal como bairro trouxesse mudanças significativas em suas condições estruturais. Foi somente o

Plano Diretor da cidade, de 1992, que mencionou, em seu artigo 149²³, o objetivo de integrar as favelas à cidade formal. Surgia então o programa favela-bairro, difundido como um novo modelo de intervenção nestas localidades. Financiado por um convênio entre a prefeitura do Rio de Janeiro, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Programa de Urbanização e Assentamento (PROAP), o programa Favela-Bairro objetivava beneficiar comunidades com 500 a 2.500 domicílios, com orientação de preservação de seu caráter local.

Na Rocinha, um espaço de intensa vida social e cultural já estava em construção. Alguns eventos culturais locais tiveram sua origem nesta época. Em 1992, foi encenada pela primeira vez a Via Sacra da Rocinha, manifestação cultural inspirada na Paixão de Cristo, abordando, porém, questões socioeconômicas vivenciadas pela localidade. No ano seguinte, foi criada a Escola de Samba GRES Acadêmicos da Rocinha que, em 1997, passou a integrar o Grupo Especial no desfile de Carnaval do Rio de Janeiro. Em 1994, foi criada a Escola de Música da Rocinha.

O final de 1990 marcou o início de um longo e conturbado período para esta comunidade, momento em que a violência passou a ser a justificativa para a não intervenção na favela. Ocupando o espaço deixado pelo poder público, o poder do tráfico ampliou-se, extrapolando o âmbito do comércio de drogas. O tráfico passou a ter uma atuação política que ordenava a vida na favela e ditava normas, agora alinhado às lideranças das Associações de Moradores. Estas instituições, no momento em que deixaram de representar os moradores, passaram a mediar os interesses entre traficantes e o poder político, com seus representantes tornando-se praticamente empregados dos homens públicos. Em relação à interferência do tráfico na vida dos moradores da Rocinha, José Martins de Oliveira²⁴ dá o seu depoimento:

O tráfico oferecia emprego, mas era emprego muito vulnerável. O cara, quando morria, tinha que passar lista aqui para a família enterrar, né? Eles não davam suporte. Tem um mito que o tráfico ajudava. De repente, ele dava um bujão de gás para um, uma cesta para outro, é possível, mas ele era, na verdade, um patrão.

O Estatuto da Cidade, através da lei n 10.257, de 10 de julho de 2001, constituiu um passo na legislação brasileira para que as cidades se desenvolvessem de

²³ Lei Complementar nº 16 de 04 de junho de 1992. Art. 149 - As favelas integrarão o processo de planejamento da Cidade, constando nos mapas, cadastros, planos, projetos e legislação relativos ao controle do uso e ocupação do solo, e da programação de atividades de manutenção dos serviços e conservação dos equipamentos públicos nelas instalados. Disponível em <http://cm-rio-de-janeiro.jusbrasil.com.br/legislacao/287415/lei-complementar-16-92#art-148>, acessado em 23/06/2014.

²⁴ Depoimento gravado pela autora em 09/05/2014 na Fundação Bento Rubião

forma sustentável. Com ele, estabeleceram-se as diretrizes gerais da política urbana para a cidade, estimulando a instalação da população de baixa renda em áreas dotadas de infraestrutura, evitando-se a ocupação em áreas de risco e, dessa forma, trazendo avanço para a questão fundiária. Através do Plano Diretor, a Rocinha passou a ser considerada uma Área de Especial Interesse Social – AEIS: áreas de assentamentos habitacionais de população de baixa renda, surgidos espontaneamente, existentes, consolidados ou propostos pelo Poder Público, nos quais haja a possibilidade de urbanização e regularização fundiária. Em 2004, chegou à favela o projeto de regulação fundiária “Rocinha mais legal”, programa realizado pela Fundação Centro de Defesa dos Direitos Humanos Bento Rubião, com recursos do Orçamento Geral da União, que inicialmente atuou no bairro de Barcelos, em seguida, no Laboriaux e mais tarde na Vila Cruzado.

No mesmo ano de 2004, a população da Rocinha ficou vulnerável durante a guerra entre facções criminosas. Esse episódio ficou conhecido como “A Guerra da Rocinha”, uma guerra que teve impacto em toda cidade do Rio de Janeiro²⁵. A partir deste episódio as diretrizes da política de segurança pública começaram então a ser esboçadas, dando origem ao projeto de Unidades de Polícia Pacificadora (UPP). As UPP’s constituem parte de uma política de segurança pública cujo objetivo é devolver à cidade a soberania urbana “perdida” para os grupos armados.

Paralelamente, o Brasil e, em particular, a cidade do Rio de Janeiro passam por um momento histórico no qual temas fundamentais para o futuro começaram a serem discutidos. As favelas, como partes integrantes da dinâmica da cidade, também fazem parte deste questionamento. No centro desta discussão, dois focos de atenção das políticas públicas instauram-se nas favelas, impactando a vida dos moradores: urbanização e segurança. Esse movimento envolve grande quantidade de recursos dos governos municipal, estadual e federal.

Em 2003, a campanha do Brasil para sediar a Copa do Mundo de Futebol, chamou a atenção de todas as esferas do governo para o impacto dos problemas sociais da cidade do Rio de Janeiro na realização de grandes eventos na cidade. Visando promover o crescimento econômico, o aumento do emprego e a diminuição das desigualdades regionais e sociais, o Governo Federal lançou, em 2007, o primeiro

²⁵ UOL, notícias, 15/04/2004: Fórum: o Rio perdeu o controle da segurança? disponível em <http://noticias.uol.com.br/ultnot/reuters/2004/04/15/ult27u41607.jhtm> , acessado em 20 de maio de 2014

Programa de Aceleração do Crescimento – PAC 1, inaugurando uma década marcada por grandes investimentos do poder público nas favelas.

Na Rocinha, o PAC 1 foi lançado pelo presidente Lula, e esta foi a primeira vez que uma favela recebeu um Presidente da República. Diferentemente de outras favelas, a Rocinha já tinha um projeto de urbanização desenvolvido desde 2004, resultado do plano diretor da Rocinha, de responsabilidade do poder municipal, que foi discutido com a comunidade e elaborado pelo escritório Mayerhofer & Toledo. Em 2005, este mesmo escritório de arquitetura ganhou o concurso de urbanização da área, promovido pelo Governo do Estado em parceria com o IAB – Instituto de Arquitetos do Brasil. Em 2006, foi criado o grupo “Rocinha Sem Fronteiras”, que se reúne uma vez por mês em um espaço cedido pela Igreja Nossa Senhora da Boa Viagem. O referido grupo discute temas relevantes para o cotidiano da localidade, tais como saneamento, transporte, lixo, PAC, entre outros. Em 2008, as obras foram iniciadas com os recursos do PAC 1. Através deste programa, em 2010, foram inaugurados novos aparelhos públicos como o Centro Esportivo, o C4 Biblioteca Parque da Rocinha, a Unidade de Pronto-Atendimento – UPA e a urbanização da Rua 4. Embora os moradores reconheçam que melhorias foram realizadas na comunidade, até hoje o projeto não foi totalmente concluído. Esta situação pode ser exemplificada com a urbanização do Largo do Boiadeiro, que destruiu uma igreja com objetivo de ali construir um mercado popular, mas quatro anos se passaram e esse espaço permanece abandonado, abrigando uma garagem de carros, além de uma creche que, embora praticamente pronta, ainda aguarda inauguração.

Com a candidatura, em 2007, da cidade do Rio de Janeiro à sede dos Jogos Olímpicos de Verão de 2016, a questão de segurança pública tornou-se premente. Como resultado, a Secretaria de Segurança do Estado do Rio de Janeiro deu início, em 2008, ao programa de Unidades de Polícia Pacificadora, visando desarmar o tráfico e retomar o território dominado por quadrilhas de traficantes ou milicianos nas favelas cariocas.

Em 2011, a Rocinha foi ocupada pelas forças de segurança do governo do Estado do Rio de Janeiro e, em 2012, a UPP da Rocinha foi inaugurada. Sem ter passado por uma fase de avaliação, conforme inicialmente previsto, a UPP tem méritos e limitações. Na prática, sua atuação tem se configurado como uma “nova autoridade” nos espaços favelados, seus comandantes assumindo o papel de ordenar a vida nesses espaços. Na Rocinha, o desaparecimento do morador Amarildo de Souza, no dia 14 de julho de 2013, causou grande desgaste à imagem da UPP, criando resistência ao

programa e protestos de moradores. Este episódio culminou na prisão do major Edson Santos, ex-integrante do Bope e ex-comandante de um efetivo equivalente a 350 homens que integram a UPP da Rocinha.

Mesmo sem concluir as obras do PAC 1, o Governo Federal anunciou, em 2013, o PAC 2 da Rocinha com a visita da Presidente Dilma Roussef à localidade e o apoio do Governador Sergio Cabral e do Prefeito Eduardo Paes, exibindo uma aparente sintonia política entre as três instâncias de poder federal, estadual e municipal, fato que não ocorria há muitos anos. Um terço deste investimento (algo em torno de 700 milhões), o governo está destinando à construção de um teleférico com seis estações, que irá utilizar tecnologia importada de origem francesa, além do binário na curva do S, do alargamento da rua 1 e saneamento do valão.

A construção do teleférico tem causado polêmica entre os moradores, especialmente por conta do processo vertical de tomada de decisão das prioridades para a favela. Ele não estava inicialmente prevista no plano diretor da Rocinha (2006), que foi acordado com a comunidade. Este último aconselhava que fosse dada uma solução para a mobilidade no interior da Rocinha, por meio da construção de uma sucessão de planos inclinados. Em relação a essa mudança de planos, vejamos os elementos que foram considerados para embasá-la, por meio do depoimento da arquiteta do escritório Arquetraço, responsável pelo projeto. O depoimento foi gravado em 2013, em uma das várias apresentações realizadas na Rocinha. Esta, que transcrevo a seguir, ocorreu na Associação de Moradores do Bairro de Barcelos (AMABB):

Acontece que, no PAC 2, houve tempo de fazer um estudo técnico sobre a inclinação e a situação da Rocinha e chegou-se à conclusão de que não deveríamos resistir ao teleférico, só por causa da crítica ao teleférico do Alemão. O Teleférico é uma solução que originalmente veio da estação de sky, veio da neve. Por quê? É para as pessoas andarem por cima para evitar ter que tirar tanta gente embaixo. Em estação de sky, se usa muito para percorrer caminhos que têm uma floresta embaixo. Como o mundo está em crise, as empresas de teleférico estão testando a solução do teleférico em outras situações. Em outros países da América Latina foi implantado o teleférico e teve um resultado muito bom. Por quê? Porque é muito rápido, muito mais que o plano inclinado. Na verdade, com o PAC 2 houve uma grande novidade que foi a questão das Olimpíadas e uma série de investimentos que não estavam previstos na época do plano diretor, entre eles o metrô, que vai levar até a Barra da Tijuca. Só quero dizer que, com isso, a situação do transporte na Rocinha muda, inclusive a solução técnica, em função do novo elemento que é o metrô, um metrô que é integrado às principais áreas em que trabalha a população da Rocinha, que são a Zona Sul e a Barra da Tijuca. Essa é uma situação muito interessante de ser analisada por esse aspecto.

O teleférico tornou-se um símbolo da falta de diálogo entre o governo do estado e os moradores. As manifestações populares que se espalharam por todo o Brasil no mês de junho de 2013, também tiveram impacto na Rocinha. Em 1/08/2013, os moradores da Rocinha fizeram um protesto pacífico, descendo pela Av. Niemeyer até a

casa do governador Sergio Cabral, para pedir saneamento básico e repudiar a ideia da construção do teleférico, como mostra a Figura 10.



Figura 10 - Manifestação popular da Rocinha²⁶

Nos últimos tempos, grupos como “Rocinha sem Fronteiras” e “Rocinha SOS Saneamento”, que reúnem antigas lideranças da comunidade, vêm mobilizando moradores contra o projeto de construção do teleférico (simbolizado pelo elefante branco), por considerarem o saneamento básico uma prioridade. Em 2013, esses grupos lançaram a campanha e panfletaram toda semana em algum lugar da favela. A Figura 11 ilustra o folheto distribuído numa dessas campanhas.



Figura 11 - Folheto da campanha do Saneamento Básico²⁷

²⁶ Fonte: <https://www.facebook.com/VivaRocinha>

Com intervenções previstas para durarem pelo menos dois anos, até julho de 2014, as obras do PAC 2 na Rocinha ainda não tinham data para começar. Para que o edital de licitação seja lançado, o projeto precisa do aval da Caixa Econômica Federal (CEF) e ser discutido em audiência pública, marcada para o dia 14/07/2014. A Associação de Moradores e Amigos de São Conrado (AMASCO) não se opõem à obra, e sim ao projeto de reassentamento de parte da população da Rocinha em Área de Relevante Interesse Ecológico (ARIE), próxima à construção do metrô.

Por fim, o governo acena com a intenção de retomada desses espaços, historicamente tratados de forma desigual ao restante da cidade, por meio de um processo de regularização urbanística e formalização dos serviços, que redefinirá direitos e deveres na localidade. Como se dará essa transição parece ser o principal desafio. No discurso contemporâneo, verifica-se o reconhecimento de que favela é cidade e cidade é favela, mas como não reconhecer que os espaços favelados têm especificidades históricas que devem ser consideradas, garantindo a manutenção das identidades culturais? É nesse sentido que a participação da comunidade deve ser fundamental e não apenas formal, interferindo ativamente nas políticas públicas propostas.

Tomando, como exemplo, a atuação do Governo em relação à proposta de inclusão da construção do teleférico nos investimentos relativos ao PAC 2 para a Rocinha, o depoimento do coordenador do grupo Rocinha Sem Fronteiras, José Martins de Oliveira, líder comunitário há trinta anos, participante ativo das lutas por água e luz, sugere uma dúvida explícita em relação possibilidade desse diálogo, baseado experiências anteriores mal-sucedidas²⁸:

O governo está muito calado, não tá respondendo nem ao laudo oficial do Clube de Engenharia, que publicou um parecer contrário à construção do teleférico. O governo não fala nada. Ou eles estão pensando em recuar ou estão preparando para vir com trator derrubar tudo.

Outros depoimentos mostram uma opinião ainda mais pessimista em relação a esse possível diálogo com o governo, como se pode observar nas declarações de Leonardo Mota Ferreira²⁹:

Se o teleférico vai sair? Lógico que vai. É claro que ele vai sair, o governo sabe quando agir. Agora, você chega para qualquer um na Rocinha e pergunta se quer. Todo mundo fala que não, mas ele vai sair. O governo tem condições financeiras de articular seus interesses. A Rocinha está precisando dos seus filhos.

²⁷ Fonte: <https://www.facebook.com/VivaRocinha>

²⁸ Depoimento gravado pela autora em 09/05/2014 na Fundação Bento Rubião

²⁹ Em depoimento gravado pela autora em 30/04/2014 no Estúdio Nakele Pike

E do historiador e também morador, Fernando Ermiro³⁰:

Eu acredito que venha o teleférico, pois o governo, como qualquer outro governo, trabalha com propaganda e já está sensibilizando a população. Aqui já tem quórum para justificar a ação do teleférico. É o jogo democrático. Eu não preciso da maioria, mas preciso ter um bloco que queira isso, então isso já passa tranquilo. É só uma questão de fazer, não acredito em resistência, pois acho uma coisa poética, ineficaz.

E quanto ao futuro das lideranças na Rocinha, Leonardo deixa clara sua preocupação²⁹:

O camarada começa a ser porta-voz da favela para o governo e passa a ser líder comunitário, mas, na terceira vez, ele passa a ser o porta-voz do governo na favela. Quando o camarada se dá conta de que está sendo usado para isso, ele acaba sendo isolado. Quem faz o jogo é isolado politicamente, sobrando a ele apenas o tráfico local, que um dia a polícia vai pegar o telefone dele com algum traficante, dizendo que tem associação com o crime, e vai parar na primeira capa do jornal. Pronto, tá ferrado, tachado de traficante.

Com uma postura política em relação ao futuro da favela, Leonardo também sugere mudanças no comportamento do morador de favela, preconizando que ele entre em relação com o mundo²⁹:

Acredito que o favelado só vai conseguir êxito dentro da favela quando ele passar a discutir a cidade.

Por enquanto, eu só vejo a Síndrome de Gabriela: “Eu nasci assim, vou ser sempre assim”... Eu não, eu já acho que não: a gente nasceu assim, mas a gente tem como ficar de outra maneira. Para isso acontecer, é preciso haver uma grande articulação de liderança que esteja a fim de defender interesses da Rocinha.

³⁰ Em depoimento gravado pela autora em 02/06/2014 na Biblioteca Parque da Rocinha

3.3 Rocinha de hoje: o que podem dizer os números?



Figura 12 - Entrada principal da Rocinha³¹

No ano de 2014, a Rocinha ainda se depara com o adiamento da resolução de questões fundamentais para a favela em detrimento de medidas que gerem maior visibilidade pública, tais como a Vila Olímpica, a passarela projetada pelo arquiteto Oscar Niemeyer, os prédios coloridos da rua nova, artefatos estes que passam a ideia de uma favela próspera, cidadã, integrada à cidade, mas, como bem lembra Lygia Segala³², “os intestinos da favela continuam abertos”. A questão da saúde, do saneamento básico e da violência constituem tensões que atravessaram o tempo, por conta de uma política pública que não priorizou esse tipo de demanda e de um clientelismo eleitoral que tão

³¹ Foto: Isabella Nunes Pereira.

³² Em depoimento gravado pela autora em 30/05/2014, na Biblioteca Parque da Rocinha.

pouco se interessou por esses acertos estruturais. Enfim, em 2014, a favela borbulha de iniciativas, mas seus problemas principais se tornaram crônicos. No contexto atual, com um investimento estimado em 1,6 bilhão de reais para obras de urbanização referentes ao PAC 2, a Rocinha é foco da atenção de órgãos governamentais em suas diversas escalas: municipal, estadual e federal, além de setores da iniciativa privada, do turismo, do mercado imobiliário, trazendo novos elementos para a complexa dinâmica do local. A Figura 12 ilustra a entrada principal da Rocinha.

Esta seção trará uma caracterização da Rocinha, utilizando-se da base de dados do Censo Demográfico de 2010, disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Os primeiros números oficiais oriundos da coleta de informação nas favelas já nasceram levantando uma polêmica em relação ao mais básico de todos: o quantitativo da população. Valladares (2005: 24) nos lembra de que as primeiras produções sistemáticas, feitas por órgãos oficiais, sobre a população das favelas foram realizadas no final da década de 1940, sendo divulgadas por duas fontes:

No entanto, mesmo sendo oficiais, os dados não coincidiram, valendo assinalar a discrepância logo observada entre as duas fontes: o Censo Demográfico de 1950 encontrou 58 favelas em vez dos 105 aglomerados identificados pela Prefeitura do Distrito Federal, dois anos antes, registrando uma população de 169.305 moradores. Como não houve remoção ou supressão de favelas nesse período, a brutal diferença entre o número de aglomerados seria explicada pela diversidade dos critérios de definição.

A despeito das divergências metodológicas, este tipo de investigação inaugura, na década de 1950, uma nova possibilidade de estudo sobre favelas, bem distante das estimativas veiculadas na imprensa carioca da época, quase sempre superestimando essa população. Este salto quantitativo e também qualitativo no conhecimento sobre esses aglomerados ampliou a capacidade de diagnosticar as condições de moradia e padrão de vida dos moradores e permitiu sua comparação com o restante da população da cidade. Com a aceleração do processo de urbanização do Brasil, a ocupação de espaços preteridos pela urbanização formal tornou-se uma questão de grande dimensão e complexidade.

3.3.1 Caracterização urbana

A favela da Rocinha foi considerada oficialmente um bairro em 1993, por meio da lei 1995. Segundo o Censo Demográfico de 2010, neste ano, ali viviam 69.356 pessoas, distribuídas em 23.404 domicílios, ocupando uma área de 90,3ha entre o mar e o maciço da Tijuca, localizada em uma das regiões mais valorizadas da Zona Sul da cidade do Rio de Janeiro, como ilustrado na Figura 13. Por este sítio, passam as três vias

de acesso que ligam a Zona Sul à nova fronteira de expansão rumo à Zona Oeste, onde se localizam os bairros da Barra da Tijuca e Recreio dos Bandeirantes: a Estrada da Gávea, a Autoestrada Lagoa-Barra e a Avenida Niemeyer.

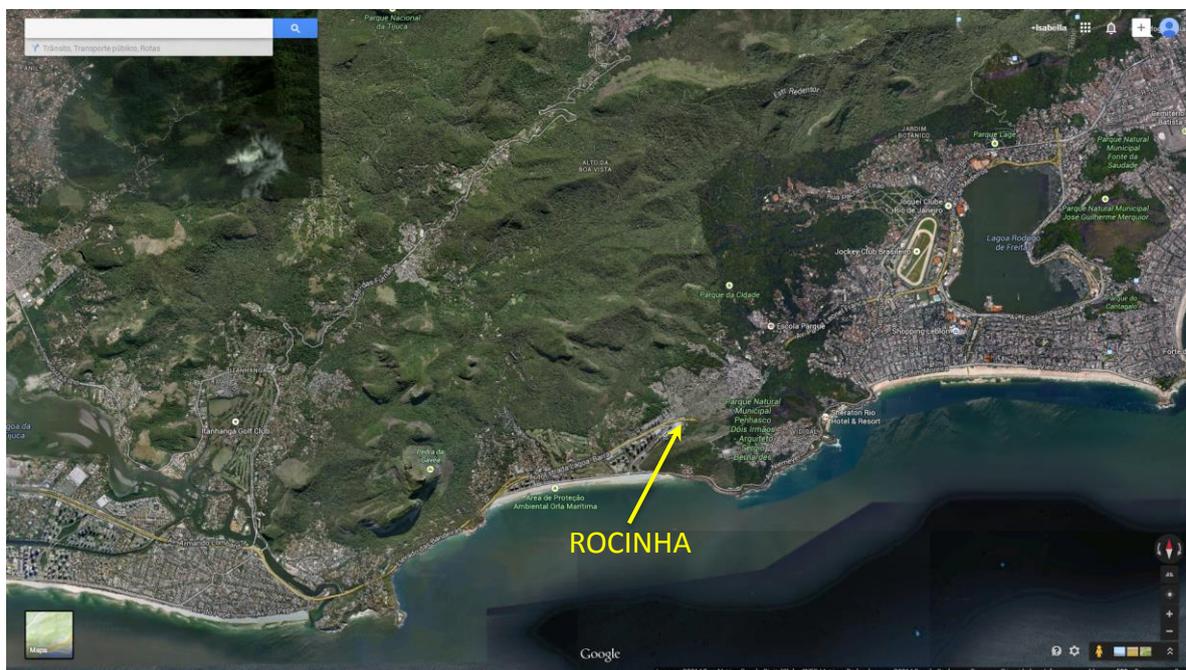


Figura 13 - Vista Aérea da Rocinha³³

A privilegiada localização geográfica da Rocinha, vizinha dos bairros de maior renda per capita da cidade e demandantes de serviços básicos, facilita a intensa circulação de sua população por seu entorno, promovendo uma aproximação dos moradores com as oportunidades do mercado de trabalho formal. A Figura 14 mostra que 81% dos moradores da Rocinha gastam entre 6 a 60 minutos para se deslocar ao trabalho, o que evidencia sua ocupação entre os limites da Zona Sul e da Barra da Tijuca.

³³ Fonte: Google Earth acessado em 23/09/2014

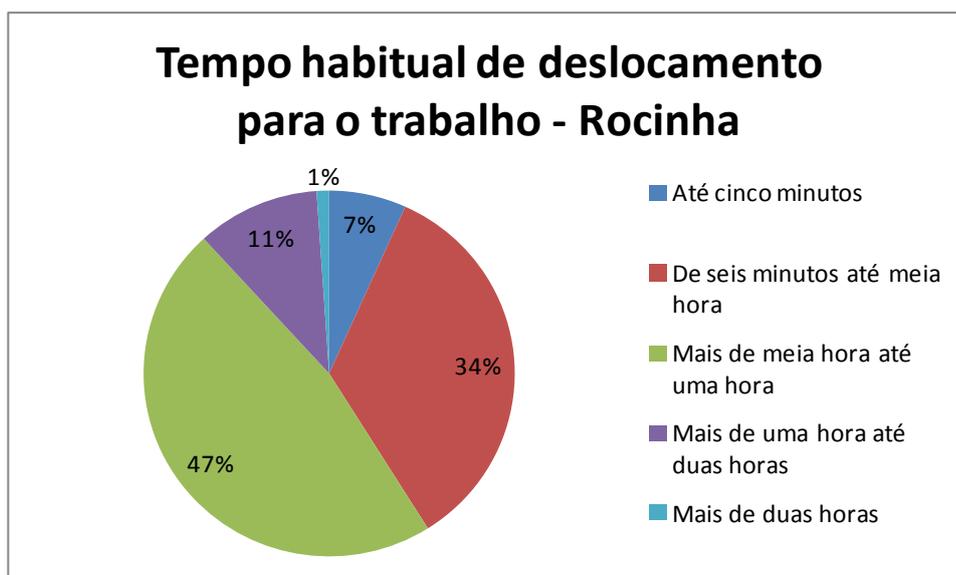


Figura 14 - Tempo de Deslocamento para o Trabalho³⁴

Estes fatores ajudam a compreender o avanço de 6,2% no nível de ocupação da favela entre 2000 e 2010, taxa superior à média nacional (2,0%) e ao município do Rio de Janeiro (5,5%), como mostrado na Figura 15. É particularmente interessante observar que o nível de ocupação da Rocinha, já em 2000 (58,4%), era superior à média brasileira (53,3%) e também à taxa do município do Rio de Janeiro (50,9%), afirmando-se como um espaço majoritariamente formado por trabalhadores e refutando, assim, um preconceito ainda presente em relação às populações faveladas como constituídas de desocupados.

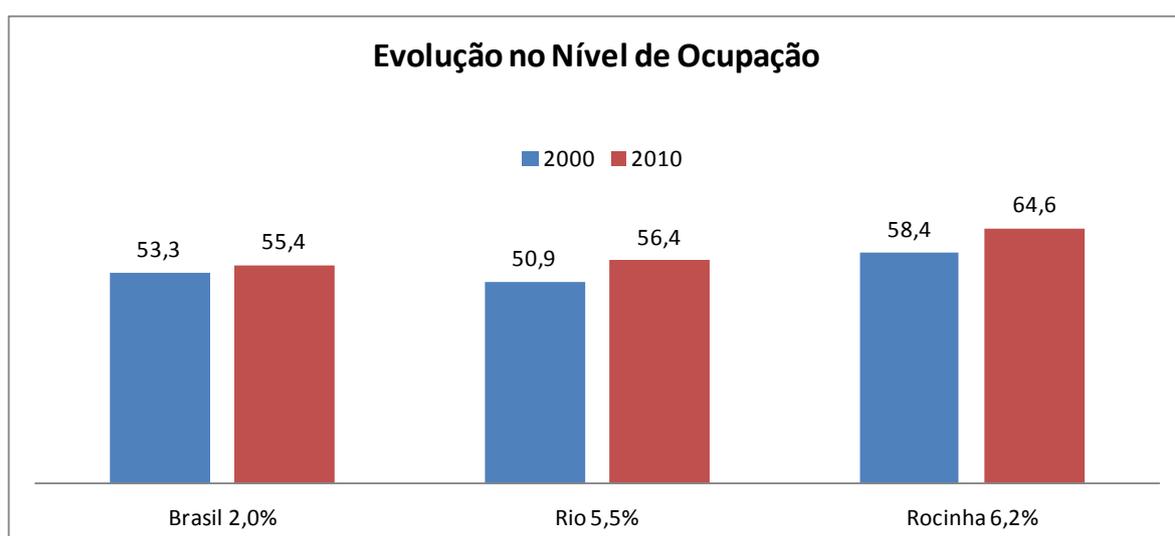


Figura 15 - Evolução do Nível de Ocupação³⁵

³⁴ Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

³⁵ Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2000 e 2010.

A proximidade com a Zona Sul da cidade e a oferta de empregos no entorno são fatores que justificam elevados fluxos migratórios para a Rocinha. O crescimento da população local (23%) entre 2000 e 2010 foi quase o triplo da média do município do Rio de Janeiro na mesma década (7,9%). A taxa de crescimento, também superior às grandes favelas da Zona Norte, como o Complexo da Maré (14%) e do Alemão (6,3%), contribui para mantê-la na posição de maior favela do Brasil (IPP, 2012). Com uma média de habitantes por domicílio de 3,0 hab/dom, similar àquela observada no município do Rio de Janeiro, a Rocinha tem, por outro lado, uma densidade demográfica sensivelmente maior à cidade como um todo – respectivamente, Rocinha com 768,4 hab/ha, contra 110,7 hab/ha no Rio de Janeiro. Esta população conta com uma acessibilidade precária por meio de vielas e becos.

A Rocinha é cortada pela Estrada da Gávea, representada pela linha vermelha na Figura 16, sendo internamente subdividida em 25 sub-bairros que foram definidos no decorrer de sua ocupação inicial, como mostra a mesma Figura 16. Estas áreas foram sendo definidas pelo processo de ocupação dos moradores, configurando uma grande diversidade interna que permite comparações intrassítio. Neste formato de ocupação, convivem áreas relativamente bem providas de infraestrutura, tais como o Bairro Barcelos (localizado na parte baixa do morro) e locais de ocupação mais recente, onde as construções são bastante precárias, desprovidas de qualquer infraestrutura e muitas vezes erigidas em áreas de risco (na encosta do Túnel Dois Irmãos).



Figura 16 - Favela da Rocinha - Divisão interna³⁶

- Bairro Barcelos
- Largo do Boiadeiro
- Campo da Esperança
- Cidade Nova
- Rua 4
- Rua 3
- Rua 2
- Rua 1
- Roupa Suja
- Macega.
- Portão Vermelho
- Vila União
- Dioneia
- Pastor Almir
- Cachopa
- Cachopinha
- Vila Verde
- Curva do S
- Terreirão
- Capado
- Faz Depressa
- Setor 199
- Vila Vermelha
- Vila Cruzado
- Vila Laboriaux

A ocupação desordenada, somada a um terreno acidentado com poucas áreas planas, contribuiu para a elevada verticalização observada na Rocinha de hoje, formando uma arquitetura singular, improvisada, que mais parece um desenho do artista Escher,³⁷ conhecido por misturar dimensões que provocam uma ilusão de ótica, como ilustrado na Figura 17. Esta crescente verticalização consolida um mercado imobiliário “informal” interno, no que diz respeito ao investimento no mercado de aluguel de imóveis (Leitão, 2004). A concentração da atividade comercial fica na parte plana, de

³⁶ Fonte: Relatório da Fundação Bento Rubião (2006).

³⁷ Maurits Cornelis Escher (1898-1972), artista gráfico holandês.

melhor acessibilidade, tais como os sub-bairros de Barcelos, conhecidos como Via Ápia e Largo do Boiadeiro.



Figura 17 - Escher x Rocinha³⁸

3.3.2 Características da população e as condições dos domicílios

Os Censos Demográficos produzem informações que permitem conhecer a distribuição territorial e as principais características das pessoas e de suas residências. Por pesquisarem todos os domicílios do país, constituem a única fonte de referência para o conhecimento das condições de vida da população em todos os municípios e em seus recortes territoriais internos – distritos, subdistritos, bairros – cujas realidades socioeconômicas dependem dos resultados censitários para serem conhecidas. Os Censos Demográficos constituem, portanto, as bases quantitativas mais usuais para a análise socioeconômica de aglomerados subnormais (favelas, invasões, grotas, baixadas,

38 Fonte: Convex and Concave, Escher, M.C. 1955. A Escada: Titouan Lamazou, do livro *Femmes du Monde*, 2007

comunidades, vilas, ressacas, mocambos, palafitas, entre outros).³⁹ O conceito de aglomerado subnormal possui certo grau de generalização de forma a abarcar a diversidade de assentamentos irregulares existentes no país, tendo sido utilizado pela primeira vez no Censo Demográfico de 1991. A partir de 2006, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística deu início a uma reflexão com o objetivo de ampliar seu conhecimento sobre as características dos setores censitários classificados como aglomerados subnormais. O novo tratamento dado ao tema dos aglomerados expressava um esforço na melhora da captação desta informação.

No Censo Demográfico 2010 foram aplicados dois questionários: 1) Questionário Básico, aplicado em todos os domicílios do Brasil, com 37 quesitos, nos quais foram registradas as características do domicílio e de seus moradores na data de referência, 2) Questionário da Amostra, que inclui os quesitos do Questionário Básico somados a outros de investigação mais detalhada, totalizando 108 quesitos. A amostra final é obtida por amostragem probabilística com capacidade de representar o todo, selecionada uniformemente entre todas as unidades domiciliares.

Nesse sentido, recorrendo-se às bases da amostra do Censo Demográfico de 2010 foi possível conhecer as características gerais dos domicílios e o perfil geral dos moradores da Rocinha. Os dados quantitativos podem oferecer um quadro descritivo de apoio à análise. Foram agrupados aqui segundo: 1) perfil geral de moradores (gênero, sexo, grupo de idade, grau de instrução); 2) renda domiciliar e posse de bens; 3) características dos domicílios; 4) condições de trabalho e 5) serviços públicos essenciais.

3.3.2.1 Perfil Geral dos Moradores

A Rocinha mostra uma distribuição da população por gênero equilibrada entre homens (49,3%) e mulheres (50,7%), seguindo a média nacional, com 51,6% de homens e 48,4% de mulheres.⁴⁰ Por outro lado, a composição étnica distribui-se de forma diferente do restante do Brasil. Enquanto, na Rocinha, 50% da população se declara de cor parda, no Brasil, este número cai para 41,9%, como mostrado na Figura 18. Em contrapartida, quanto aos que se declaram de cor branca, o percentual do Brasil (48,5%) supera em mais de 10 pontos o percentual da Rocinha (38,4%). Já aqueles que

³⁹ É o conjunto constituído por 51 ou mais unidades habitacionais caracterizadas pela ausência de título de propriedade e pelo menos uma das seguintes características: irregularidade das vias de circulação e do tamanho e forma dos lotes e/ou carência de serviços públicos essenciais (coleta de lixo, rede de esgoto, rede de água, energia elétrica e iluminação pública).

⁴⁰ Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

se declaram como negros apresentam apenas uma diferença de 2,6 pontos percentuais: 10,7% na Rocinha, contra 8,1% no Brasil.

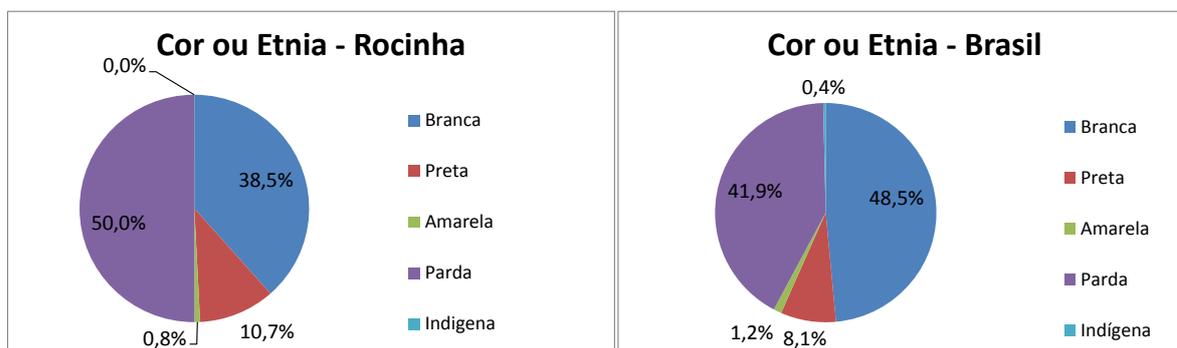


Figura 18 - Perfil Étnico dos Moradores⁴¹

A distribuição etária da Rocinha e do Brasil são praticamente idênticas para a população até 19 anos de idade, o que corresponde a aproximadamente um terço do total, como mostrado na Figura 19. Por outro lado, na faixa entre 20 e 39 anos, a Rocinha apresenta um percentual de população 7,6 pontos superior ao Brasil. Esta diferença é compatível com os dados de nível de ocupação, que evidenciam na Rocinha percentual de ocupação superior ao do Brasil (Figura 15), podendo refletir um possível efeito das migrações nordestinas.

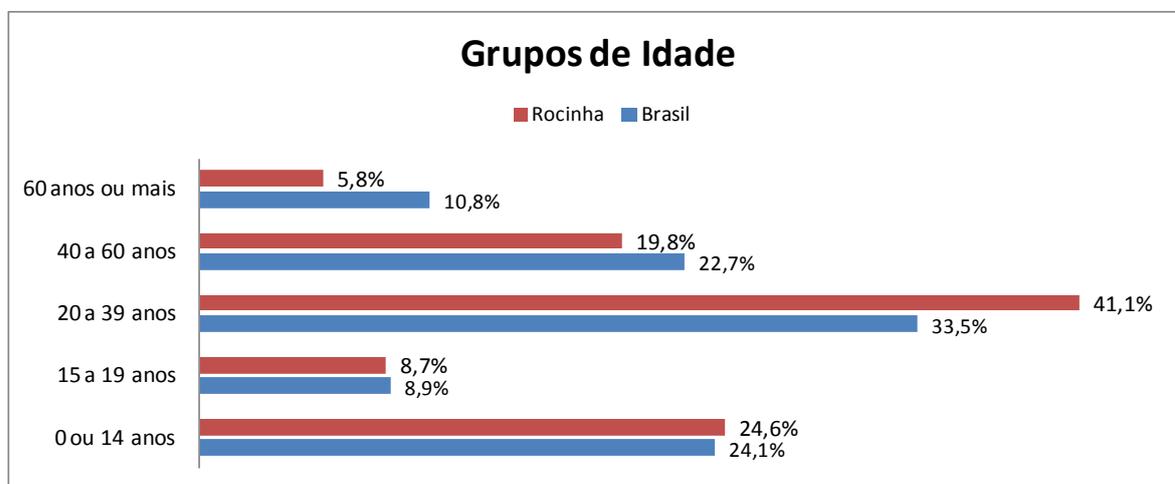


Figura 19 - Grupos de Idade⁴²

Entre 2000 e 2010, o quadro indicativo do nível de instrução da Rocinha apresentou uma melhora significativa no que diz respeito à população ocupada de 15 anos ou mais. Como mostra a Figura 20, houve uma redução de 16,3 pontos percentuais na população sem instrução ou com o ensino fundamental incompleto, que passou de 66,2%, em 2000, para 49,9%, em 2010. Em contrapartida, a parcela da população com

⁴¹ Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

⁴² Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

ensino fundamental completo aumentou de 18,4% para 26,7% e aquela com ensino médio completo, de 12,8% para 21,1%. Apesar dos estímulos das cotas raciais universitárias e do Programa Universidade para Todos (ProUni), a parcela com nível superior completo não sofreu alteração de 2000 para 2010.

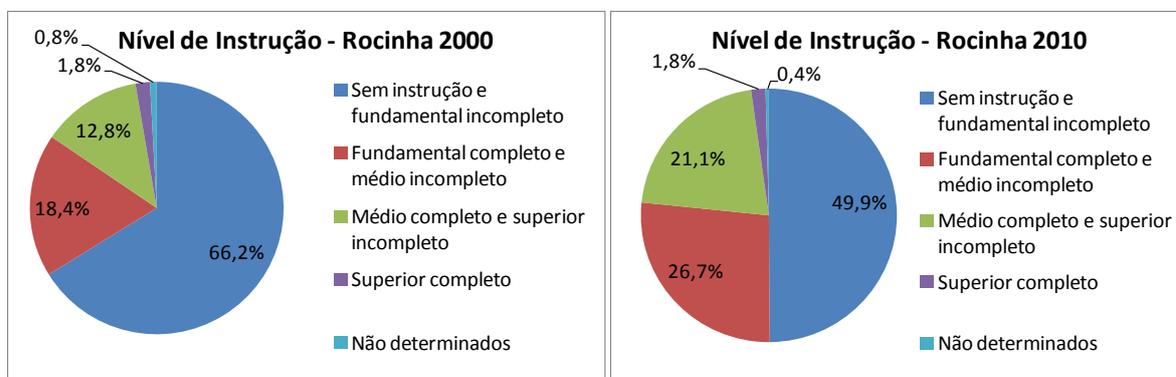


Figura 20 - Evolução do Nível de Instrução na Rocinha

Apesar da melhora observada no quadro representativo da educação formal na população da Rocinha com idade igual ou superior a 15 anos, o nível de instrução ainda se mostra bastante inferior aos padrões observados na média total do Brasil, como mostrado na Figura 21. Em particular, chama a atenção a diferença nos percentuais da faixa com nível superior completo, com 1,6% para a Rocinha contra 9,3% para a média brasileira.

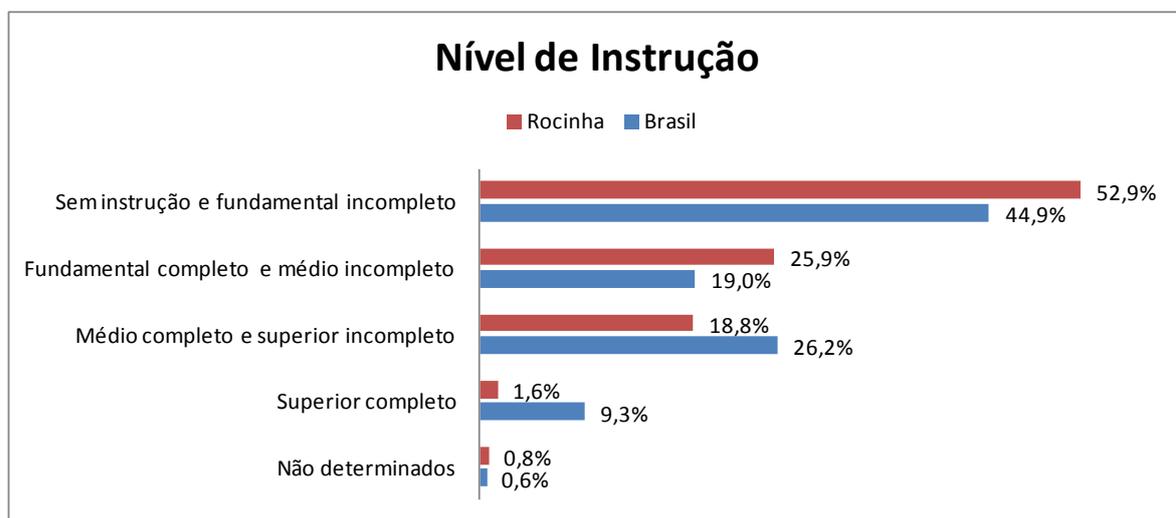


Figura 21 - Nível de Instrução⁴³

3.3.2.2 Rendimento Domiciliar

A melhora na distribuição de renda foi a marca da década de 2000, favorecendo um incremento nas condições de vida da população mais pobre. Este

⁴³ Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

movimento pode ser observado em várias escalas: no Brasil, no município do Rio de Janeiro e também na Rocinha. Tal fenômeno foi possível em decorrência dos aumentos do salário mínimo acima da inflação e do incentivo dos programas sociais, conforme ilustra a Figura 22.

Classes de % das pessoas de 15 ou mais de idade, em ordem crescente de rendimento	Distribuição do rendimento mensal das pessoas de 15 anos ou mais de idade, com rendimento (%)						Variação da distribuição do rendimento mensal das pessoas de 15 anos ou mais, com rendimento (%)		
	Brasil		Mun do Rio de Janeiro		Rocinha		Brasil	Mun do Rio de Janeiro	Rocinha
	2000	2010	2000	2010	2000	2010			
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0			
Até 10	1,0	1,3	1,3	1,9	3,3	5,0	27,9	44,5	52,3
Mais de 10 a 20	2,2	3,2	2,0	2,4	4,5	6,3	48,6	21,4	41,5
Mais de 20 a 30	2,5	3,8	2,7	2,8	5,7	6,4	48,8	4,0	11,0
Mais de 30 a 40	3,3	4,0	3,3	3,5	6,8	6,8	21,0	7,0	0,9
Mais de 40 a 50	4,4	4,9	4,2	4,3	7,1	7,6	12,2	2,6	7,8
Mais de 50 a 60	5,3	6,0	5,3	5,1	8,5	8,8	13,5	-3,4	4,0
Mais de 60 a 70	6,8	7,3	7,2	6,9	9,6	10,0	6,6	-3,6	3,9
Mais de 70 a 80	9,3	9,7	10,1	10,1	11,7	11,7	4,3	-0,6	0,4
Mais de 80 a 90	14,8	14,6	16,6	16,7	14,9	13,4	-1,8	0,8	-10,1
Mais de 90 a 100	50,4	45,3	47,4	46,3	28,0	24,0	-10,1	-2,3	-14,5

Figura 22 - Distribuição de Rendimento por decis de renda⁴⁴

Utilizando o critério da vulnerabilidade adotado pela Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE, 2012) para analisar a condição de renda domiciliar per capita da Rocinha, nota-se que, até 2010, apesar da melhoria geral na distribuição de renda, ela não foi suficiente para elevar a população à situação de classe média. Como se pode observar na Figura 23, 80,6% dos domicílios têm renda per capita de até R\$ 936, ficando em situação abaixo da classe média, ou seja, 14,5% do total de domicílios são Extremamente Pobres (até R\$ 204), 48,0% são domicílios Pobres (até R\$ 583) e 18,1% são Vulneráveis (até R\$ 926). Vale considerar que os programas sociais se ampliaram no período subsequente e que continuou havendo aumentos reais do salário mínimo, o que, provavelmente pode ter melhorado a condição da população mais desfavorecida.

⁴⁴ Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2000 e 2010.

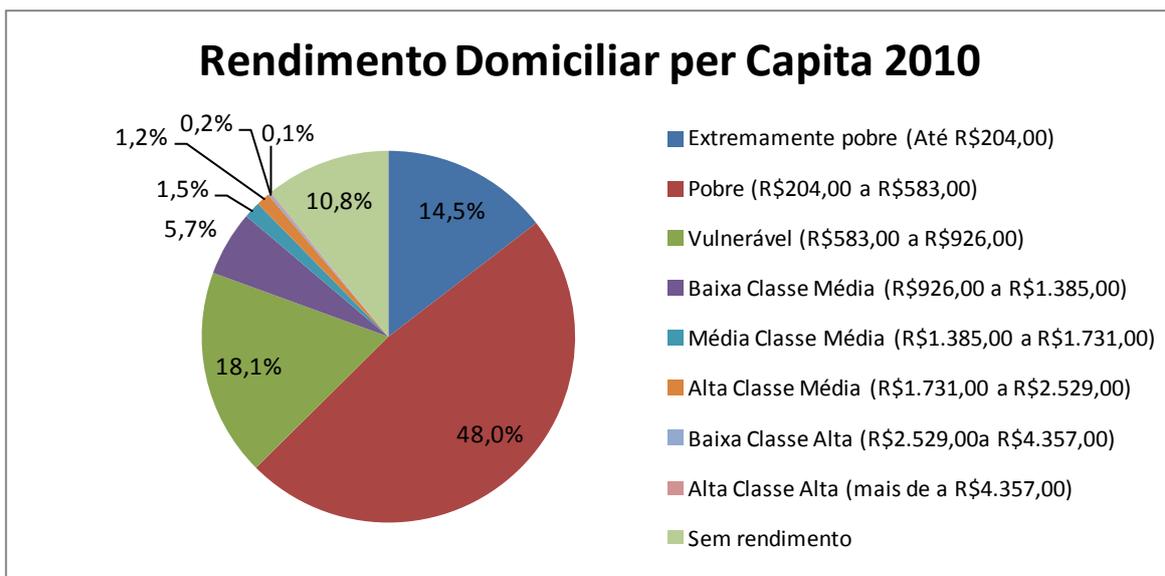


Figura 23 - Rendimento Domiciliar per Capita - 2010⁴⁵

3.3.2.3 Rendimento e posse de bens: áreas regulares X áreas subnormais

Com o intuito de divulgar os dados do Censo Demográfico 2010 relativos ao questionário da amostra nas áreas de Aglomerados Subnormais (AGSN), o IBGE gerou uma nova unidade territorial, denominada “Áreas de Divulgação da Amostra para Aglomerados Subnormais”. Para formá-la é necessário ter ao menos 400 domicílios do questionário da amostra em áreas de aglomerados subnormais. Estas áreas correspondem aos menores níveis geográficos em que serão divulgados os dados do questionário da amostra, considerando o conjunto de áreas subnormais *versus* áreas regulares. O Município do Rio de Janeiro está dividido em 37 áreas de divulgação, como ilustrado pela Figura 24.

⁴⁵ Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

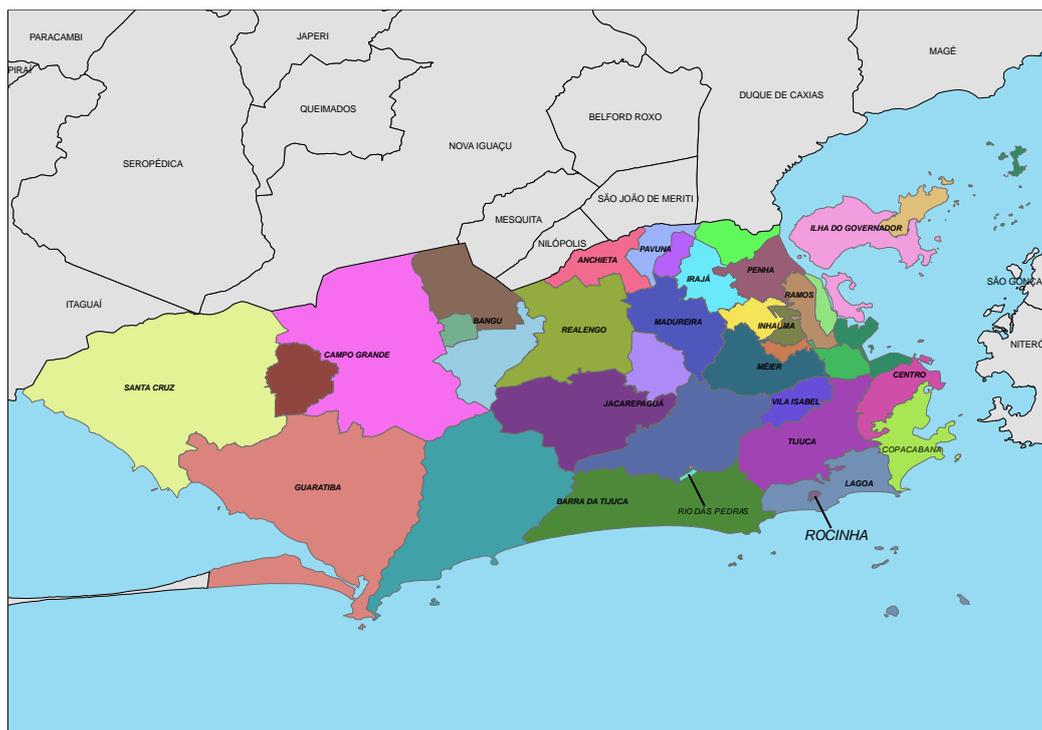


Figura 24 - Áreas de divulgação da amostra para aglomerados subnormais⁴⁶

Embora devam ser consideradas as dificuldades de captar informações sobre o valor da renda em pesquisas domiciliares, além do fato de não ser possível compilar uma realidade social complexa em uma única variável, é bastante comum a associação positiva entre renda e bem estar, já que rendas mais elevadas permitem um maior acesso a bens e serviços que podem contribuir para o aumento da satisfação pessoal.

Ao se ordenar as áreas de divulgação do Município do Rio de Janeiro pelo rendimento das áreas regulares, ficam evidenciadas a extrema desigualdade no Município do Rio de Janeiro com a concentração de riqueza dos domicílios nas áreas nobres da cidade, ou seja, com maior valorização imobiliária, rede de serviços mais qualificada, maior oferta de entretenimento e proximidade com a orla marítima. Neste cenário, destacam-se, mais recentemente, a Barra de Tijuca (R\$15.852) e, tradicionalmente, a Lagoa (R\$15.671). Em menor nível, Copacabana (R\$9.109), Recreio dos Bandeirantes (R\$8.948) e Tijuca (R\$8.904), bairro nobre da Zona Norte, formando o grupo das cinco áreas de maior rendimento do município, como mostra a Figura 25. Por outro lado, os menores rendimentos nas áreas regulares encontram-se em Guaratiba (R\$2.107), Santa Cruz (R\$1.878), Cosmos e Inhoíba (R\$1.841) e Complexo da Maré (R\$1.532). Vale observar que as áreas de divulgação da Rocinha (R\$1.550) e

⁴⁶ Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010, área de divulgação da amostra para aglomerado subnormais 2013.

Rio das Pedras (R\$1.628) não apresentam áreas regulares. O intervalo de valores da Figura 25 sugere uma uniformidade entre os rendimentos nas áreas subnormais que mascara a realidade, sendo necessária uma visão complementar para que essa informação seja mais bem compreendida. Analisando os domicílios localizados em áreas consideradas Aglomerados Subnormais, é possível verificar variações de renda (R\$ 578) que não são, em termos absolutos, irrelevantes para as áreas regulares, mas podem corresponder a uma variação de até 45% nos extremos do rendimento nas áreas subnormais: Acari (R\$1.285) e Barra da Tijuca (R\$1.864).

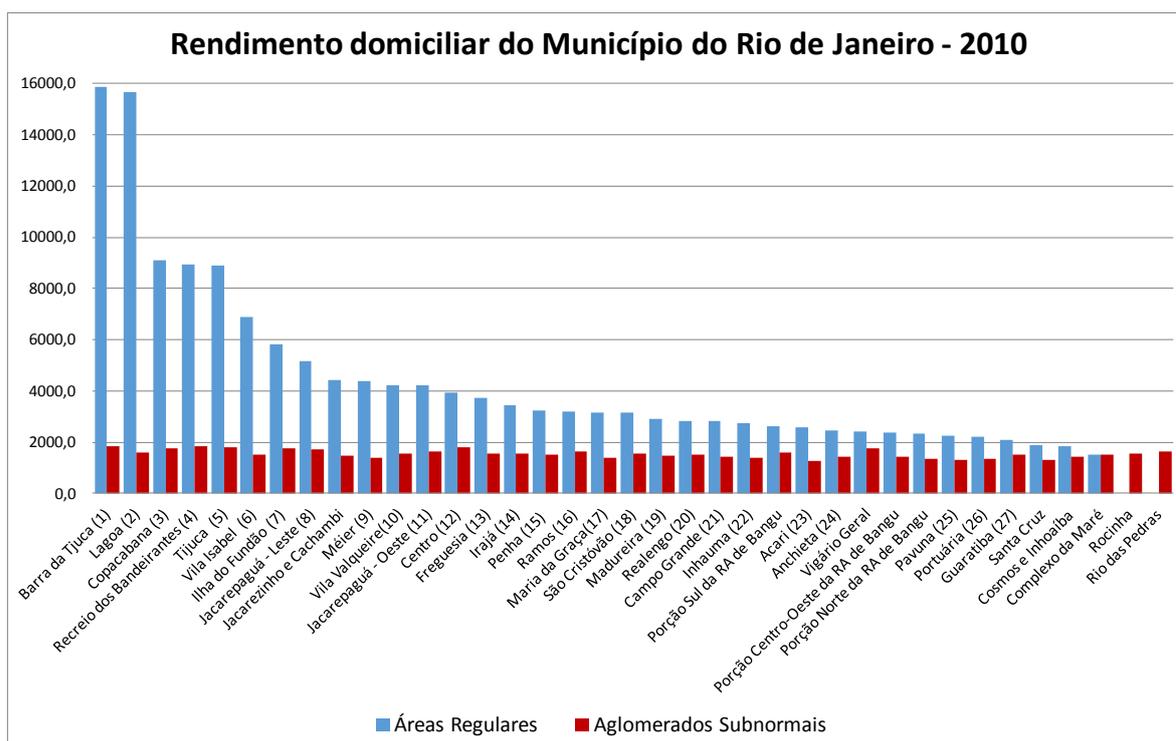


Figura 25 – Valor do Rendimento Domiciliar 2010⁴⁷

- (1) inclui Joá e Itanhangá
- (2) inclui Gávea, Ipanema, Jardim Botânico, Leblon, São Conrado, Vidigal
- (3) inclui Leme, Botafogo, Catete, Cosme Velho, Flamengo, Glória, Humaitá, Laranjeiras e Urca
- (4) inclui Grumari, Vargem Grande, Vargem Pequena e Camorim
- (5) inclui Praça da Bandeira, Alto da Boavista e Maracanã
- (6) inclui Andaraí, Grajaú
- (7) inclui Praia da Bandeira, Moneró, Portuguesa, Galeão, Jardim Guanabara, Cacuia, Pitangueiras, Zumbi e Ribeira
- (8) inclui Cidade de Deus, Anil, Freguesia, Gardênia Azul
- (9) inclui Abolição, Água Santa, Engenho de Dentro, Engenho Novo, Jacaré, Lins de Vasconcelos, Pilares, Riachuelo, Rocha, Sampaio, Piedade, Encantado
- (10) inclui Tanque, Praça Seca
- (11) inclui Curicica, Pechincha e Taquara
- (12) inclui Rio Comprido, Catumbi, Estácio, Cidade Nova e Santa Teresa
- (13) inclui Jardim Carioca, Tauá, Bancários
- (14) inclui Colégio, Vicente de Carvalho, Vila Cosmos, Vila da Penha, Vista Alegre
- (15) inclui Penha Circular, Brás de Pina
- (16) inclui Bonsucesso, Olaria
- (17) inclui Del Castilho, Complexo do Alemão sul
- (18) inclui Benfica, Mangueira, Barreira do Vasco

⁴⁷ Fonte: IBGE: Valor do rendimento nominal médio mensal de todos os trabalhos das pessoas com idade igual ou superior a 10 anos, ocupadas na semana de referência, com rendimento de trabalho (em Reais).

- (19) inclui Bento Ribeiro, Campinho, Cascadura, Honório Gurgel, Marechal Hermes, Oswaldo Cruz, Rocha Miranda, Vaz Lobo, Turiaçu
- (20) inclui Deodoro, Vila Militar, Campo dos Afonsos, Jardim Sulacap, Magalhães Bastos
- (21) inclui Senador Vasconcelos e Santíssimo
- (22) inclui Tomás Coelho, Engenho da Rainha e Complexo do Alemão norte
- (23) inclui Coelho Neto e Parque Colúmbia
- (24) inclui Guadalupe, Parque Anchieta, Ricardo de Albuquerque e Noroeste do Bairro da Pavuna
- (25) inclui Barros Filho, Costa Barros e Pavuna (exceto Noroeste)
- (26) inclui Caju, Gamboa, Saúde, Santo Cristo e Ilha de Paquetá
- (27) inclui Barra de Guaratiba e Pedra de Guaratiba

Fazendo uso de mapas, para o mesmo recorte territorial, a análise sócio espacial da renda, evidencia a dinâmica da habitação em uma cidade do porte do Rio de Janeiro que, além da ausência de um política de habitação, não conta com um sistema de transporte eficiente. Os dois mapas utilizam a mesma classe de rendimentos. Na Figura 26, a distribuição de rendimentos das áreas regulares do Município do Rio de Janeiro segue uma lógica aproximada de centro-periferia a partir da orla marítima. Essa dinâmica é acompanhada pela distribuição de rendimentos nos domicílios localizados em áreas consideradas subnormais, conforme Figura 27, estabelecendo uma correlação positiva espacialmente. Isso confirma a preferência pela moradia de menor distância ao centro de serviços urbanos, mesmo que seja em situação subnormal.

Município do Rio de Janeiro - Rendimento Domiciliar em Áreas Regulares - 2010



Figura 26 - Valor do Rendimento Domiciliar 2010 - Outras Áreas⁴⁸

⁴⁸ Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010, área de divulgação da amostra para aglomerado subnormais 2013

Município do Rio de Janeiro - Rendimento Domiciliar em AGSN - 2010



Figura 27 - Valor do Rendimento Domiciliar 2010 - AGSN⁴⁹

Conforme nos mostra a Figura 28, em termos absolutos não há grande variação de rendimento entre as habitações localizadas em áreas consideradas subnormais considerando as várias escalas de comparação: Brasil, Município do Rio de Janeiro e Rocinha.

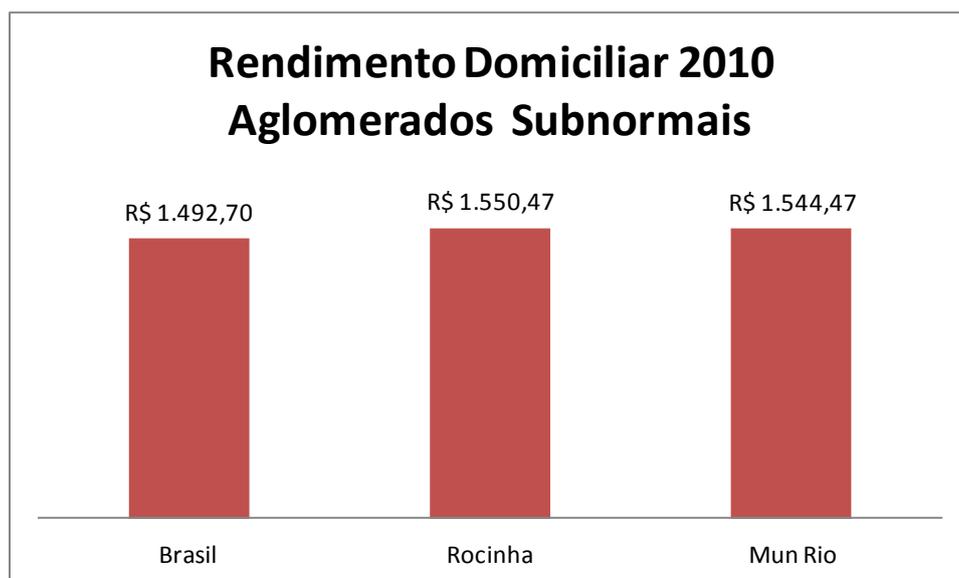


Figura 28 - Rendimento Domiciliar em Aglomerados Subnormais

Apesar da similaridade de rendimentos apresentada na Figura 28, ao se observar o perfil de consumo da Rocinha em relação às médias dos aglomerados subnormais do Município do Rio de Janeiro e do Brasil, a Rocinha evidencia uma ênfase nos itens microcomputador com e sem internet, que alcançam 40% e 45% dos domicílios, contra 28% e 37% em média nos aglomerados subnormais do município do Rio de Janeiro e 20% e 28% na média dos aglomerados brasileiros, respectivamente. A

⁴⁹ Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010, área de divulgação da amostra para aglomerado subnormais 2013.

posse de celulares também é maior na Rocinha (89%) do que nos demais domicílios dos aglomerados subnormais, sejam eles no Município do Rio de Janeiro (85%) ou na média brasileira (86%).

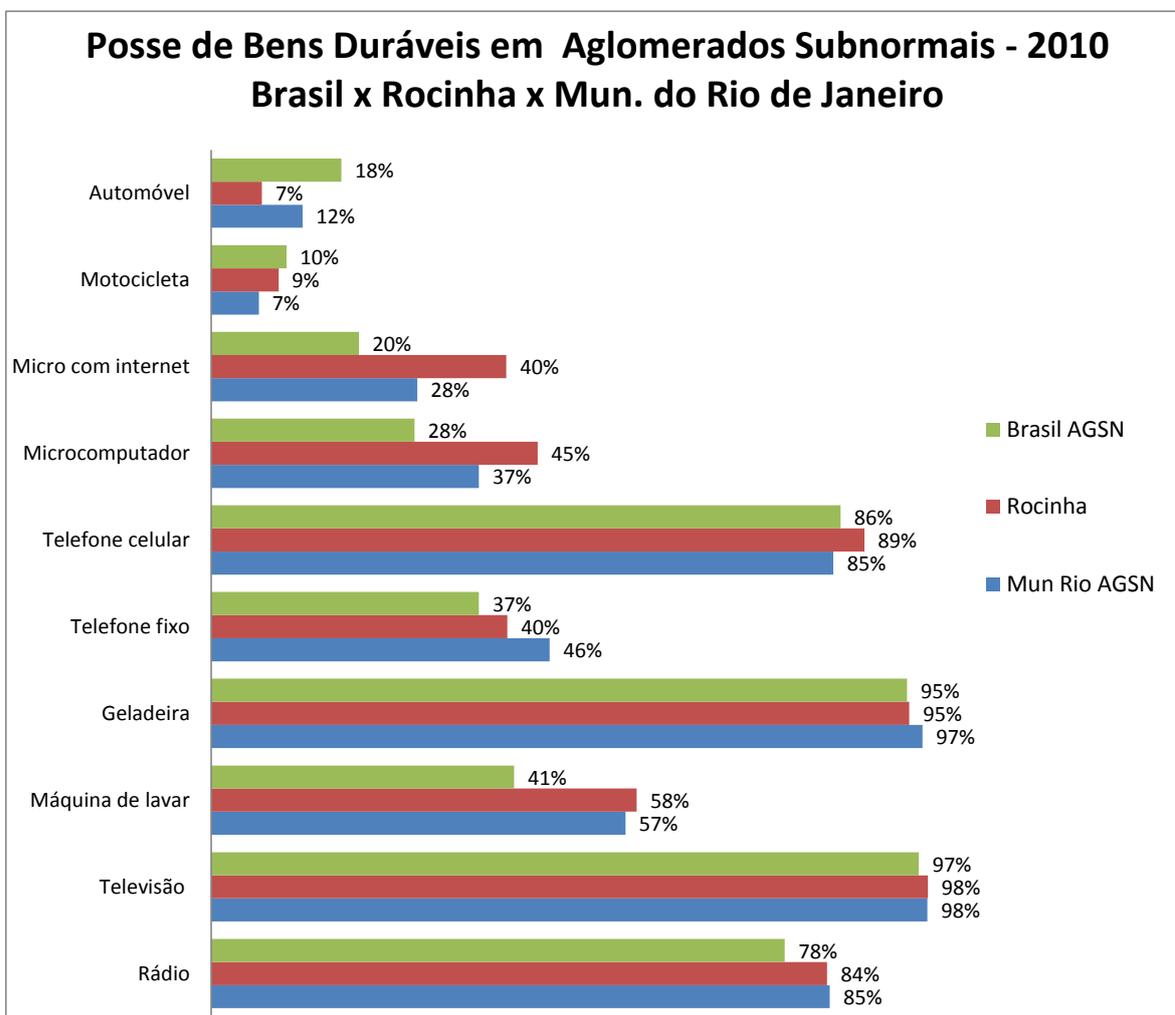


Figura 29 - Posse de Bens Duráveis AGSN – Brasil x Rocinha x Mun. Rio de Janeiro⁵⁰

Comparando a Rocinha com as favelas da Zona Sul do Rio de Janeiro, áreas de maior similaridade, esse perfil destacado de uso de tecnologias de comunicação também se confirma, como nos mostra a Figura 30. Essa estratégia de consumo, centrada nos itens de comunicação, está relacionada ao perfil etário dos moradores (41% entre 20 e 39 anos) e ao contato intenso com o entorno rico no qual a maioria trabalha, conforme evidenciado na Figura 14. Tal fato revela uma maior exposição do morador da Rocinha às redes globais por onde circulam os fluxos de informação da sociedade global telemática contemporânea, o que caracteriza esta favela como um espaço integrado à cidade, bem como às demais esferas.

⁵⁰ Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

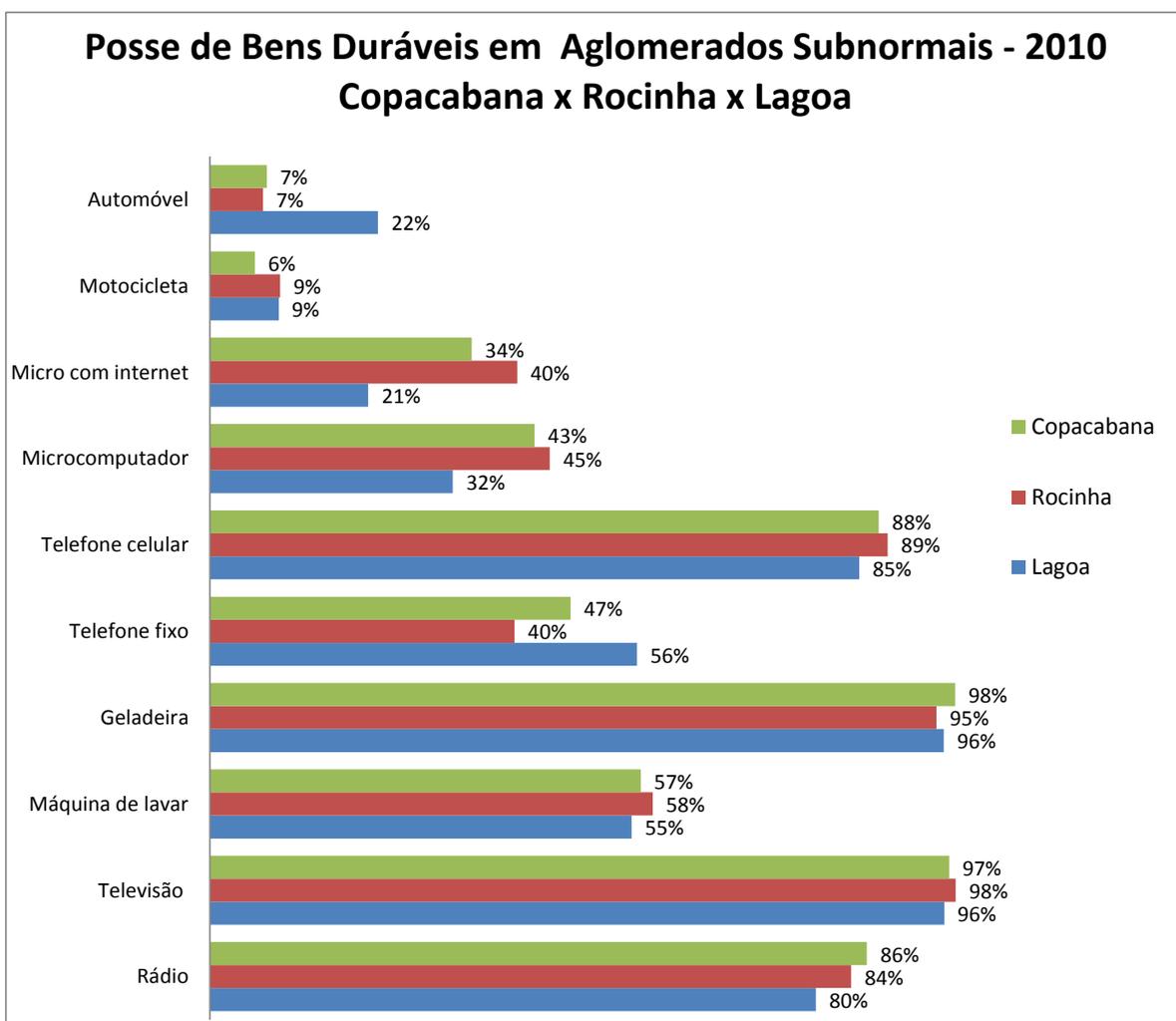


Figura 30 - Posse de Bens Duráveis – Rocinha x AGSN⁵¹

No item automóvel para uso pessoal, a Rocinha destaca-se pela baixa ocorrência, quando comparada aos números do Município do Rio de Janeiro e do país como um todo. A Estrada da Gávea é a principal via carroçável da favela, quase todos os demais acessos sendo feitos através de becos e escadas, o que justifica a acessibilidade precária aos seus domicílios, inviabilizando o uso de automóveis como meio de transporte, como mostrado na Figura 31.

⁵¹ Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

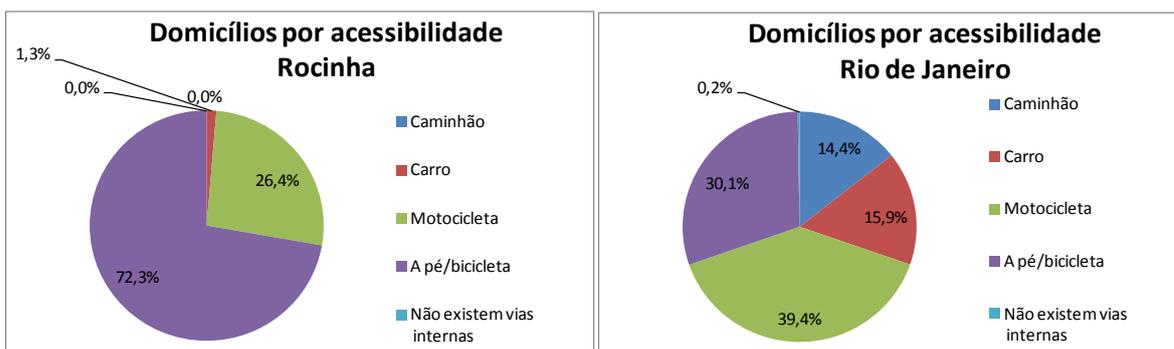


Figura 31 - Domicílios por acessibilidade⁵²

3.3.2.4 Condições de Trabalho

O mercado de trabalho na Rocinha é predominantemente formal, com 72,7% da população empregada com carteira de trabalho assinada, sendo este percentual bem superior à média do Brasil (48,7%), como ilustrado na Figura 32. A maior presença de vínculos formais de trabalho na Rocinha, entretanto, não significa necessariamente salários mais elevados que a média brasileira, como mostrado na Figura 33. Isto é, em média esse trabalhador com carteira assinada na Rocinha ganha em torno de R\$791, valor bem abaixo dos R\$1298 que é a média brasileira para o trabalho formal. Isto indica que o tipo de inserção no mercado de trabalho mais frequente entre os moradores de favelas é no setor de serviços, com forte prevalência de atividades de baixa produtividade, portanto, mal remuneradas (KRAYCHETE, 2000).

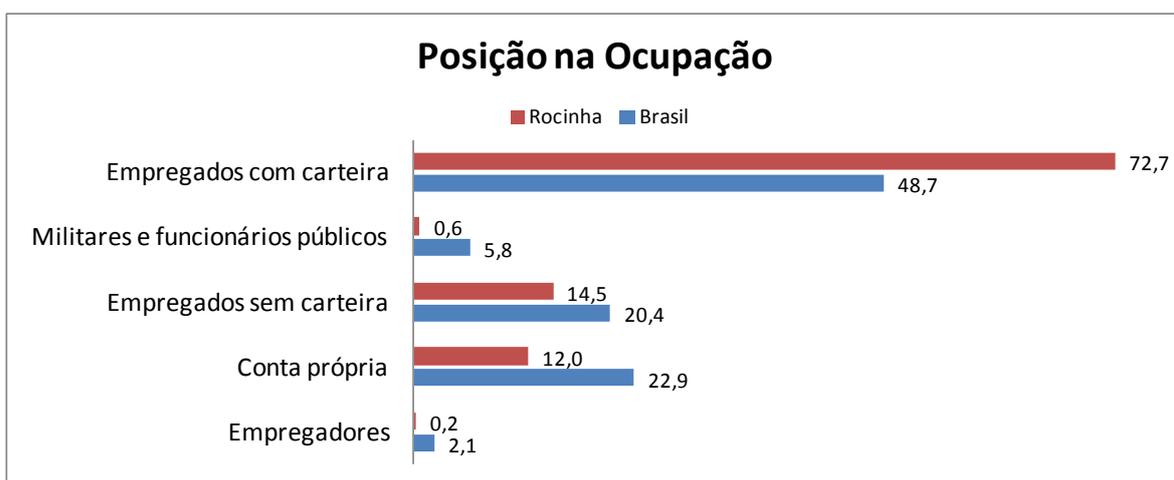


Figura 32 - Posição na Ocupação⁵³

Como alternativa de ocupação na Rocinha, o trabalho por conta própria e de micro empreendimentos, à margem da regulamentação institucional, garantem

⁵² Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

⁵³ Fonte: IBGE, Censo Demográfico, 2010.

rendimentos maiores, respectivamente R\$ 924 e R\$ 1.772 conforme nos mostra a Figura 33. Vale observar que essa pergunta sobre a posição na ocupação é respondida no Censo considerando o principal trabalho. Esse fator pode justificar diferença na proporção de conta própria da Rocinha (12,0%) e na média Brasileira (22,9%), pois é particularmente comum, entre os moradores da Rocinha, o acúmulo de ocupações. Isto é o morador tem um trabalho formal fora da Rocinha e dentro exerce a mesma função como conta própria, mas normalmente informa as pesquisas a sua ocupação somente no mercado formal.

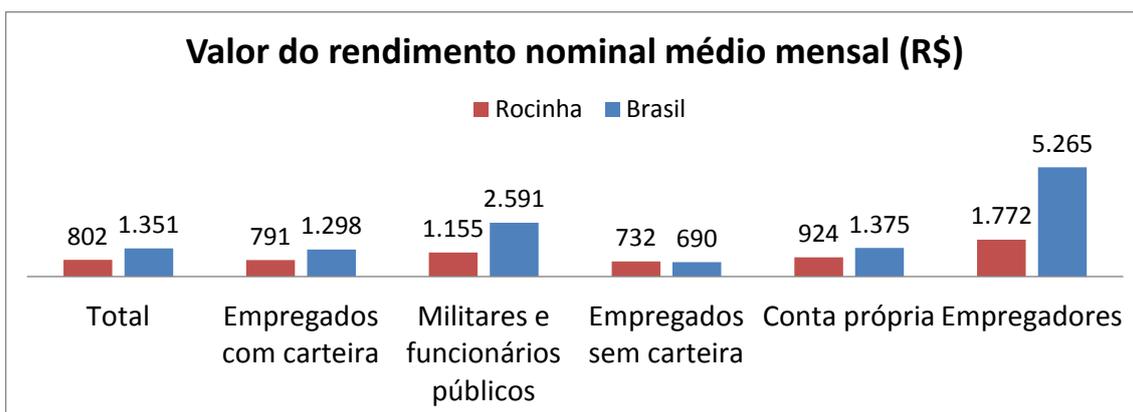


Figura 33 - Valor do Rendimento médio mensal⁵⁴

3.3.2.5 Condições dos Domicílios

Dos 23.404 domicílios da Rocinha, a maioria (61,7%) corresponde a imóveis quitados, ao passo que 36,1% são alugados, como ilustrado na Figura 34. Quase a totalidade (99,3%) é de alvenaria, sendo 84,5% com revestimento e apenas 0,7% construído com outros materiais (madeira, taipa ou palha). Predominam imóveis de um dormitório (61,2%), com 33,3% com dois dormitórios. Já os domicílios com apenas um banheiro totalizam 91,7%, com apenas 6,5% com dois banheiros.

⁵⁴ Fonte: IBGE, Censo Demográfico, 2010.

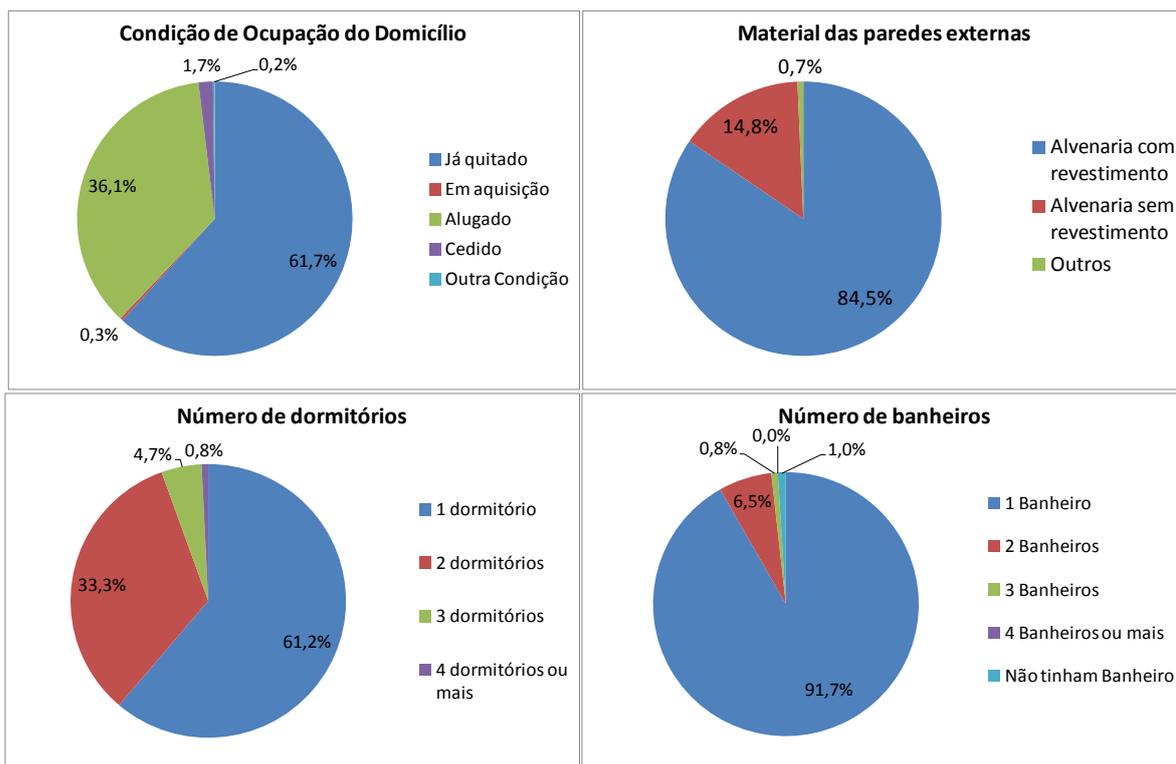


Figura 34 - Condições dos Domicílios⁵⁵

3.3.2.6 Serviços públicos essenciais

Embora 84% dos domicílios na Rocinha estejam conectados com a rede geral de esgoto ou pluvial, em 2010, 14,8% dos 23.404 domicílios da Rocinha estavam expostos à vala a céu aberto, fazendo com que 10.239 moradores vivessem em condições insalubres, retratando uma situação crítica do ponto de vista sanitário. Como não há coleta adequada de lixo, especialmente no alto da favela, esta questão é bastante crítica na localidade, pois somente 17,8% dos domicílios têm coleta direta por serviço de limpeza, a maioria (80,3%) contando com coleta em caçamba por serviço de limpeza, como nos mostra a Figura 35.

Apesar de 98,7% dos domicílios serem abastecidos pela rede geral de distribuição de água, o abastecimento é frequentemente interrompido, os moradores ficando sem água por vários dias seguidos. O mesmo problema ocorre com o fornecimento de energia elétrica. Apesar de 96,49% dos domicílios receberem energia elétrica da distribuidora, aferida com medidor, os moradores relatam flutuação no nível da energia fornecida, além das frequentes interrupções no fornecimento. Vale ressaltar que a pergunta não feita sobre a frequência do estabelecimento ou da qualidade da

⁵⁵ Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

energia elétrica ou da água. Nas redes sociais, os moradores encontram um espaço para fazer reclamações e se esforçam para serem ouvidos pelos órgãos públicos.

Mesmo sofrendo com os velhos problemas na qualidade dos serviços públicos, diversas cadeias comerciais formais vêm abrindo filiais na Rocinha, tais como Cacau Show, Subway, Casas Bahia, Ricardo Eletro, Pelo Menos, Mundo Verde, entre outras.

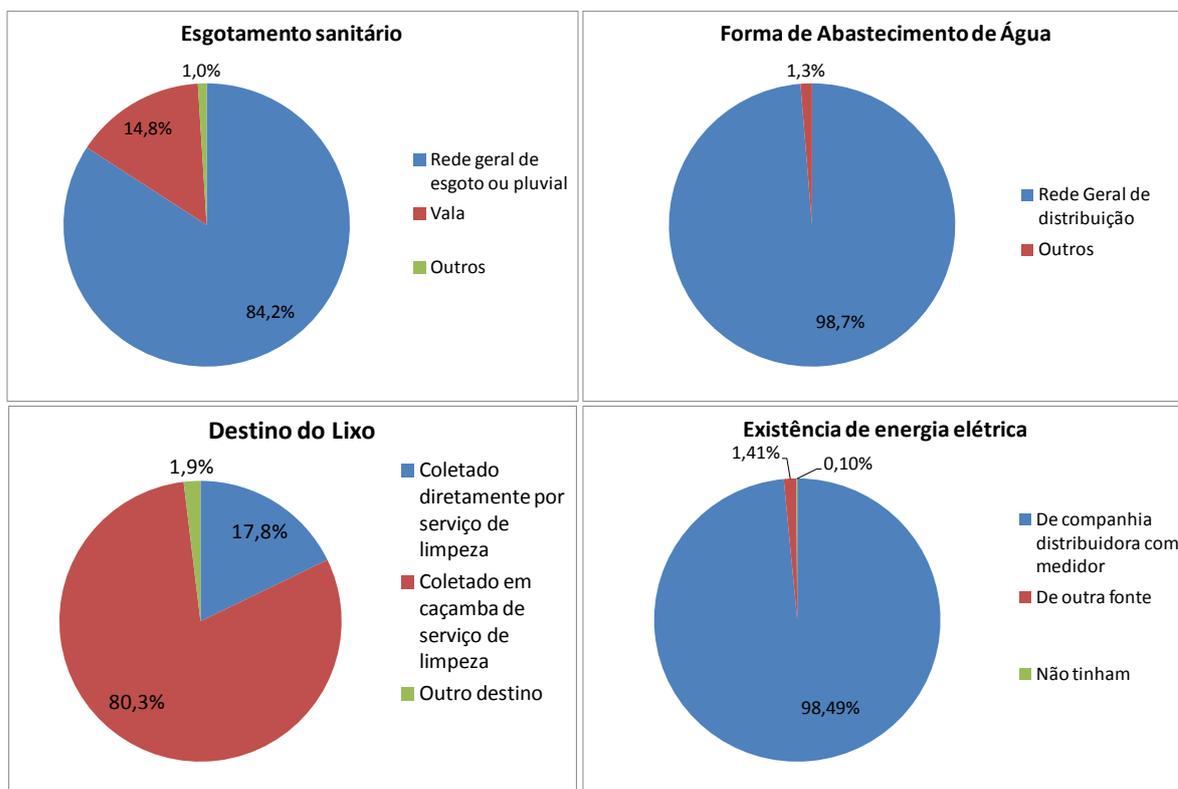


Figura 35 - Serviços Públicos Essenciais⁵⁶

Através dos números apresentados é possível inferir que, em 2010, a população da Rocinha não pertencia à classe média e mais da metade não tinha instrução (52%). Nesta data, a favela apresentava uma alta taxa de trabalhadores ocupados no mercado formal (72%,7), bem acima da média do Brasil (48,7%), cuja média de remuneração é R\$791. Trata-se de prestadores de serviços em restaurantes, supermercados, cabelereiros e casas de família da Zona Sul do Rio de Janeiro. Entre os ocupados, 12,2% declaravam-se trabalhadores por conta própria ou empregadores. Esta percentagem representa o total de empreendedores, a maior parte deles atuando dentro da favela. A maioria da população é jovem e miscigenada, destacando-se elevados índices de posse de microcomputadores com acesso à internet e celulares, o que revela um perfil estratégico de consumo em tecnologias de comunicação.

⁵⁶ Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

Para além dos números, na Rocinha de hoje vários empreendimentos estão em andamento. Gastronomia, música, teatro, grafite, fotografia, beleza e estética, capoeira, arte, literatura, futebol, surf, são alguns destes projetos que fortalecem os laços identitários dos moradores. A elevada produção empreendedora revela uma população que se reinventa em seus próprios desafios, facilitando, assim, o surgimento de um empreendedorismo como presença marcante da sobrevivência neste espaço.

3.4 Rocinha Empreendedora, Rocinha Simbólica

Para Zaoual (2006), o compartilhamento de crenças, valores e costumes entre agentes de um mesmo lugar gera vínculos que os fazem sentir pertencentes a um todo comum. Sendo assim, tratar dos elementos que revelam a cultura de um determinado sítio é falar de sua identidade. E, como ensina Buber: “Para afirmar minha identidade é preciso que eu esteja em relação” (BUBER, 1974). Portanto, o sítio simbólico de pertencimento é o “lugar” das nossas relações, das nossas experiências, dos nossos encontros, das nossas raízes, enfim, um “lugar” bem distante das descrições técnicas de moradias precárias e carências de serviços básicos, como normalmente as favelas são identificadas. Esse sentimento foi revelado com precisão no depoimento do entrevistado Leonardo Mota Ferreira⁵⁷:

Eu tenho um carinho muito grande por aquele pedaço de chão. Foi ali todos os meus momentos de reflexão de moleque que sonhava tão pouco. Hoje com o *funk* não tem uma capital do país que eu não tenha ido mais de uma vez. O tanto de gente que me conhece na rua por onde ando, e chego em qualquer lugar. Mas a Rocinha é a minha casa, ali, eu não me sinto em casa, ali é a minha casa. Não interessa por onde eu vou, meu ninho é ali.

Esta seção é dedicada à apresentação dos empreendimentos e de seus empreendedores *na e da* Rocinha. Nela pretendo evidenciar as nuances que revelam as características singulares de alguns empreendimentos e, a partir daí, alcançar a dimensão imaterial, a tal “caixa preta”, à qual se referiu Zaoual, aquela que “contém mitos fundadores, valores, revelações, sofrimento e experiência do grupo humano em questão, um marcador invisível da realidade” (ZAOAUL, 2006:224). Ressalto que a interpretação de seus discursos foi o material principal utilizado para a interpretação dos resultados, que serão apresentados no capítulo seguinte. Nesta seção, os entrevistados têm a licença da palavra e se apresentam.

⁵⁷ Em depoimento gravado pela autora em 30/04/2014 no Estúdio Nakele Pike

3.4.1 Natália Melo de Oliveira e a LAN House Streetcyber



Figura 36 - Natália Melo de Oliveira⁵⁸

A LAN House *Street Cyber* fica na Travessa Oliveira 20, no bairro de Barcelos, área mais movimentada da Rocinha. Além do acesso à Internet, os clientes podem tirar fotocópia ou segunda via de contas, fazer consultas ao DETRAN, SPC, SERASA, ou ainda, elaborar currículos, trabalhos escolares etc., das 9h da manhã até às 2h da madrugada. O espaço que ocupa não é pequeno, suportando o balcão de atendimento e oito computadores que dependem do sinal de Internet de 10 MB provido formalmente pela Velox. Como o fornecimento de energia na Rocinha não é estável, este é, sem dúvida, um eterno problema para o funcionamento da LAN house. Os clientes reclamam, mas têm paciência e aguardam. A maior parte deles sabe que o serviço de energia é assim em toda a favela. São clientes fixos e reconhecem as melhorias feitas na LAN house, como banheiro e uma pequena “lojinha” onde podem comprar um pouco de tudo, desde equipamentos de informática até biscoitos, balas e refrigerantes para um maior conforto. Natália Melo de Oliveira, 28 anos, é a responsável por esse empreendimento. Ela é jovem, gosta de andar de skate e trabalhou por um ano e seis meses na mesma LAN house até comprá-la de seu antigo patrão, um “cara legal”, morador do Leblon, mas que, segundo Natália “não entendia nada de Internet e dependia integralmente do gerente”. Ela usou os recursos que recebeu de uma indenização para efetuar a compra. Nunca na vida tinha tido R\$ 4 mil nas mãos e jamais tinha planejado ser empreendedora. Simplesmente “aconteceu”, uma coisa que não

⁵⁸ Foto: Isabella Nunes Pereira.

consegue explicar até agora. Ela conta que teve muita dificuldade no início. Trabalhou de domingo a domingo, dia e noite, sozinha e sem descanso para pagar todas as contas. O antigo dono deixou dois salários de funcionários atrasados, e ainda apareceu um “sócio” que veio cobrar sua dívida, afirmando a sociedade, mas sem nenhum documento que a comprovasse. Conhecendo as regras do lugar em que nasceu e vive até hoje, Natália achou por bem pagar.

Aqui ela conta, com suas palavras, a sua história:

Sou nascida e criada na Rocinha. Meus pais são cearenses e separados. Meu pai ficou desaparecido uns 17 anos. Fui criada pela minha mãe com ajuda do meu padrasto, que faleceu com 30 anos, de câncer. Minha infância foi muito boa. Bem diferente de hoje, com Internet, computador. Eu brincava na rua mesmo, de bicicleta. Eu fui criada aqui, próxima ao túnel Zuzu Angel e foi muito bom, mesmo, a minha infância. Eu sempre brinco com meus amigos, e até hoje a gente fala e lembra como foi nossa infância, bem melhor do que agora. Agora, as crianças só querem saber de Internet e computador, e presentinho de mãe é um tablete. A gente não queria nem saber, rodava a Rocinha correndo. Agora, você não tem mais isso, é carro e moto pra tudo que é lado, não tem como. Sempre estudei em colégio público, na Barra. Parei no ensino fundamental (nono ano) porque tinha que trabalhar muito cedo. Nessa época, eu tinha 15 anos quando comecei a trabalhar como vendedora, aqui mesmo, na Rocinha. Fiquei quatro meses. Quando parei de estudar, não foi para ajudar em casa, foi para mim mesma. Primeiro, eu fiquei estudando à noite nesse Ciep Airton Senna (na Rocinha), mas nunca tinha aula à noite, e aí eu fui desanimando, desanimando... Aí, teve uma hora que eu parei mesmo de estudar. Mas quero voltar e fazer o supletivo. Com 16, eu casei (risos), coisa que minha mãe não queria e até hoje estou com esse meu esposo. Meu padrasto arranhou um emprego em uma academia, aqui em São Conrado, como vendedora de loja de roupa de ginástica. Depois fui trabalhar (sem registro em carteira), no Leblon, em uma floricultura, fiquei uns seis meses. O dono desapareceu e abandonou tudo. Com 21 anos, fui trabalhar como vendedora em Copacabana. Fui mandada embora por motivo de coisa boba e resolvi vir trabalhar aqui dentro de novo. Eu conhecia o rapaz que era dono dessa LAN house. Eu soube que ele estava precisando de uma funcionária mulher. Eu me candidatei, ele gostou do meu serviço, e eu fiquei. Passou um tempo (um ano e seis meses), ele resolveu passar o ponto. Eu estava com uma causa na justiça sobre essa empresa que eu trabalhei. Quando recebi a indenização, foi exatamente no período que ele estava passando, e aí resolvi pegar o ponto com ele. Apesar do preconceito de quem é de fora, a Rocinha é um lugar maravilhoso, que precisa de oportunidades para melhoria. Eu amo a Rocinha, não tenho nem palavras, é um lugar que eu sou feliz.

3.4.2 Ana Márcia Silva e Barraca das Baianas



Figura 37 - Ana Márcia da Silva⁵⁹

Na Rocinha, o que não falta é oferta de restaurante. Quem conhece o local, sabe bem disso. Mesmo com uma concorrência grande e de boa qualidade, a comida das Baianas é um sucesso. Este ano, além de abrir mais uma loja, que vende somente empadas, o salão foi ampliado e ganhou novo nome: Centro Gastronômico Barraca das Baianas. Uma prova de que o negócio está dando certo e de que clientes não estão faltando.

O restaurante das Baianas fica localizado na Travessa Oliveira e abre diariamente das 11h às 17h. Depois disso, é hora de montar a barraca de caldos, que fica logo no início da Via Ápia e só fecha à meia-noite. À frente desse empreendimento está Ana Márcia Silva, uma guerreira, que gosta de velhinhos e de fazer o bem aos outros. Ana Márcia, a Baiana como é mais conhecida, além de cozinhar com qualidade, mostra que entende bem do seu negócio:

Os clientes, eu conquisto todo dia, a cada dia. Se um cliente meu passar quatro dias sem aparecer, quando ele aparece, eu pergunto: “O que foi? Você tá doido? Como você deixa de vir assim?”. E aí, já dou um jeitinho de fazer uma promoção, tipo: “Hoje, você não vai pagar, não”. Tá me entendendo? Principalmente, se falar que tava duro... Pelo fato de eu saber que a pessoa está sempre ali, eu digo: “Pois hoje, é cortesia da casa”, e aí vai. Eu tenho essa clientela boa. Gosto muito. E uso também muito o *Facebook* para fazer minhas propagandas.

⁵⁹ Foto: Isabella Nunes Pereira.

Em 2008, de tanto frequentar a LAN house, Ana Márcia ganhou um computador de presente de sua filha, Ana Estrela que, na época, trabalhava no Mac Donald's do Fashion Mall.

Ana, vou mandar um e-mail para a Ana Maria Braga, o que que tu acha? Mas como é que manda e-mail? Ela me disse: “Você escreve o que quer falar que eu boto para tu”. Tinha um negócio no site da Ana Maria Braga que era “Conte sua história”. Não sei se ainda tá porque não entro muito no site agora. O nome deste programa era “Ganhando dinheiro”. Era para contar como as pessoas fazem para ganhar dinheiro. Eu entrei e contei minha história. Disse que tinha uma barraca de comida aqui na Rocinha. Falei tanta abobrinha, que já nem me lembro agora.

Esse contato que Ana Marcia fez, utilizando-se de uma ferramenta digital que a colocou diretamente em contato com a produção do programa, criou a oportunidade de participação em um quadro chamado “Fazendo Dinheiro”, da apresentadora da TV Globo, Ana Maria Braga⁶⁰. Sem dúvida, esta foi uma ótima promoção, mas o sucesso já tinha sido testado na Rocinha, quando vendiam caldo verde, mocotó e canjica na curva do S. Essas panelas são guardadas ainda hoje como recordação, relembra Ana Márcia:

A gente já tinha a barraca aqui e, depois do programa, ficamos conhecidas pra caramba Teve um impacto muito grande. No dia do programa, quando a gente apareceu lá, o povo já estava aqui nos esperando. Isso não é só na Rocinha, não, em relação à mídia em geral. Isso é assim em tudo quanto é lugar. Se você vê um artista, você sai doido querendo tirar foto junto, pra botar no *facebook*. Para o meu negócio, foi mais uma arma. As pessoas comentavam: “Ela foi na Ana Maria Braga; viu a foto dela com o artista tal, da novela tal?”

Orientada pela produtora do programa, Ana Márcia usou todas as fotos para divulgar o seu trabalho. Seu marido tinha lhe dado de presente uma máquina fotográfica no Dia dos Namorados, e foi com essa máquina que o câmera do programa registrou sua participação: “Mande fazer 200 DVD's do programa e distribuí na barraca. Fiz as placas com a foto dela e tudo”.

Antes de ter o restaurante, Ana Marcia trabalhou em casa de família, confecção, hotel e por dez anos em uma lanchonete, em Botafogo, onde ela afirma ter aprendido, na prática, o que precisava para abrir seu restaurante, além do contato que estabeleceu com a cadeia de fornecedores com a qual faz negócio até hoje.

Ela costuma dizer que não faz planos: “Eu tenho sonhos”. Gosta de ir à Lapa, ficar rodando, e depois parar para comer: “Como de tudo para experimentar”. Com muito trabalho e a ajuda das irmãs, ela montou sua cozinha de comida baiana e aqui conta, com suas palavras, a sua história:

Nasci em Feira de Santana. Meu pai era padeiro, minha mãe trabalhava em uma fábrica de fumo de rolo. Quando eles se separaram, eu ainda era pequena. Éramos 12 filhos, agora só tem seis. A nossa infância não foi muito boa, não (risos). mainha trabalhava praticamente para criar nós todos sozinha, né? Porque meu pai tinha outras mulheres, ele tem outros filhos, eu tenho vários irmãos por parte de pai. Minha mãe era alcoólatra desde que eu me entendo por gente. Meu pai não bebia.

⁶⁰ Apresentadora do programa Mais Você da Rede Globo de Televisão

A gente acha, hoje, olhando friamente a situação, que ele largou ela mais por isso. Porque ele não bebia, ele era mulherego, mas ele não bebia, e ela bebia, e muito. Quando a gente era criança, a gente achava que ela bebia para aturar ele mulherego, e ele estava certo de largar ela porque ela bebia. Mas mesmo assim, ela bebendo muito, ela era a Mãe, sempre foi a Mãe, aquela que tem os filhos e fica em cima. A gente sempre foi ligada assim a ela, totalmente ligada a mainha. Com todos os defeitos que ela tinha, a gente sempre foi ligado nela. E meu pai não dava muita atenção, era mais ela, tudo era ela. A gente tudo pequenininho, eu com nove anos de idade, já fui trabalhar, em casa de família. Não era um trabalho assim, “eu vou trabalhar”. Uma mulher que mainha conhecia levava a gente. Eu vivia passando na casa de um em um. As pessoas falavam: “Maria José, eu vou levar fulano para passar a semana lá em casa”. As pessoas já fazia (sic) isso para diminuir uma boca. E, um belo dia, uma dessas pessoas que andavam fazendo isso, perguntou para minha mãe: “Maria José, eu posso ficar com uma dessas meninas para mim?” E eu fui a primeira a levantar a mão, eu tinha dez anos, fui a primeira a levantar a mão dizendo: “eu quero”. Essa mulher morava bem, em um condomínio simples (vendo agora), mas para mim, na época, ela era rica. E eu falei: “eu quero”. Fiquei lá até os 15 anos. E o que eu ganhava lá? Podia estudar no horário normal de 12h às 17h, ganhava roupa, sapato, meus livros. Dia de domingo, que eu ia pra casa, ela sempre me dava alguma coisa para levar para minha mãe. Em troca, eu arrumava a casa dela, lavava a louça... Porque eu morava lá, então, eu tinha que fazer as coisas, mesmo criança, eu fazia isso. Dia de domingo, quando eu ia pra casa da minha mãe, ela sempre me dava um dinheirinho para mim (sic) levar para mainha. Ela falava: “Compra isso e leva para sua mãe”. Eu fiquei até os 15 anos lá. Com 14 anos, comecei a namorar na escola, passei a estudar de noite, comecei a namorar o pai da minha filha (risos). Com 15 para 16 anos, eu perdi a virgindade com ele. E foi a época que deu a louca de vir para cá (Rio de Janeiro) . Depois que eu perdi a virgindade, o pessoal começou a não querer que eu andasse com a filha de ninguém. Na sala, eu sempre sentava na primeira fileira. Fui sentar na última porque ninguém queria sentar perto, fiquei mal falada. Todos diziam: “Não vai arrumar marido, não é mais moça”, e eu comecei a me sentir rejeitada lá. E aí, eu falei assim para meu marido (namorado na época): “Eu tenho um tio que mora no Rio, eu vou me embora pra lá. Vou ligar para ele e vou pedir se ele arruma um emprego em casa de família, porque eu ouvi dizer que lá, as madames manda (sic) o dinheiro da passagem para levar alguém daqui para lá, porque é gente de confiança”. E isso eu fiz. Ele morava em Queimados. Eu liguei para o meu tio e disse que perdi a virgindade, contei a história para ele. Ele falou que ia ver e que assim que ele arrumasse alguém que queira você eu mando uma carta, o dinheiro da passagem e aí você vem. E logo, logo, ele arrumou uma senhora na Lagoa. Cheguei no Rio de Janeiro com 16 anos e fui para a casa dessa mulher, mas não por muito pouco tempo, porque eu já estava grávida e não sabia. Então, não pude ficar muito tempo lá. O pai da minha filha falou que vinha atrás de mim. E eu falei: “Não pode, quem vai dar sua passagem?” Ele vendeu uma bicicleta novinha que ele tinha ganho para entregar jornal, comprou a passagem e veio atrás de mim. E ficamos nós dois junto (sic). Eu na casa da madame, na Lagoa, e ele numa fábrica de garrafas, tirando rótulo das garrafas. Eu passava a semana toda na casa da madame, e ele na casa do meu tio, que a fábrica era perto. Meu tio aceitou numa boa. Meu tio tinha uns problemas que, na época, a gente não sabia. A gente via ele fazendo umas coisas que a gente achava que era para gripe ou outra coisa e nem imaginava que era drogas, mas ele fazia mal só para ele mesmo. A mulher disse: “Você tá barrigudinha, hein?”, e eu disse que estava grávida. Ela disse: “e então, vou falar com seu tio, que você não pode ficar aqui grávida”. Fui para casa do meu tio, e ele falou: “Já que seu marido tá trabalhando, ele paga a conta de luz e o bujão de gás, e vocês ficam aqui”, porque a casa dele não era alugada. Então, ficou assim, ele fazia compra para nós dois e eu fiquei sem trabalhar. Quando eu tive a minha filha, Ana Estrela, ele já estava trabalhando nas Sendas do Leblon, com uma vida melhor, e aí eu falei: “Vou levar a nossa filha para Bahia para deixar com mainha”. Mesmo sabendo que mainha bebia, lá, com certeza, ela estava melhor que aqui porque, nessa época, eu estava na casa de uma tia minha que também bebia. A história da minha família com álcool é um horror, um horror, praticamente todos morreram por causa de álcool e cigarro. Falei, “vou levar minha filha para a Bahia”, meu marido concordou. Levei ela com 25 dias de nascida, nem mamou a bichinha. Levei, fiquei enrolando lá. Minha mãe dizia: “Veio trazer para mainha ver, minha filha”. Eu dizia... Isso foi no início, depois, com calma, eu disse: “Vou deixar a neném aqui”. Eu disse pra ela: “A minha intenção lá no Rio é que vocês todos venham para cá, todos, geral”.

3.4.3 Henrique Pereira e a Distribuidora de Doces Prestígio

A distribuidora de doces começou a funcionar em 1998, em local adquirido com parte dos recursos financiados por amigos e parentes. O crescimento do negócio acompanhou o rápido crescimento da Rocinha e se tornou um sucesso. A estratégia de manutenção foi inovadora. Enquanto a maioria das casas de doces vendia fiado, para pagar dentro de 10/ 15 dias, essa distribuidora só vendia à vista, mas com preço melhor. Deu certo, mas o negócio realmente deu um salto quando o pessoal dos restaurantes da Zona Sul começou a comprar quantidades grandes, e as vendas passaram a ser feitas por atacado. Esse mercado foi aberto através da densa rede de amigos moradores da Rocinha, quase todos nordestinos, que trabalhavam como cozinheiros, auxiliares ou garçons nos bares e restaurantes da redondeza. Eles faziam a intermediação de seus locais de trabalho com a distribuidora, trazendo os patrões para conhecer o serviço prestado pela distribuidora. Estes últimos acabavam virando fregueses, sem precisar mais ter de comprar em lugares distantes. Henrique Pereira, Figura 38, é o nome do empreendedor que está à frente do negócio desde o início. Ele é um senhor simpático, de fala mansa, casado com D. Dinéia, sua companheira há muitos anos, a quem ele deseja oferecer “do bom e do melhor”. Eles têm dois filhos universitários, o orgulho do casal. Atualmente, Henrique já não pensa mais em ampliar o seu negócio: “Só se fosse do interesse dos filhos, também”, mas tem um sonho:

Eu puxei da minha mãe. Ela lia aqueles livros, romances. Eu me esforcei muito para aprender a ler. Hoje, tenho mais ou menos uns 200 livros e meu sonho é montar uma biblioteca. Eu quero comprar um espaço, já tô vendo isso, quero montar essa biblioteca na Rocinha. Um lugarzinho para as pessoas sentarem, estudarem, e incentivar a garotada a estudar porque eu acho isso muito bom, é uma cultura. Na Rocinha, tem muita gente meio solta, e a leitura me fez tanto bem... O pai que eu sou, o comerciante que eu sou, a pessoa que eu sou, eu aprendi lendo livros, então, acho que as pessoas devem estudar. Quando eu tô com um problema muito grande, que eu acho que não tem saída, eu corro e pego um livro. Vou num livraria e fico uma tarde lá lendo. Quando eu termino, eu tenho ideias, minha mente refresca, e já tem muita gente esperando eu fazer isso.



Figura 38 - Henrique Pereira⁶¹

Com suas próprias palavras, Henrique conta a sua história:

Começando a minha história: Eu nasci no Ceará, em uma cidade chamada Monsenhor Tabosa, de uma família muito humilde. Eu nunca fui à escola. Minha mãe me ensinou as letras, e eu juntei algumas. Meu pai já tinha um dom, ele era vendedor. O que chamava lá de vendedor ambulante. Pai colocava uma carga em um jumentinho, nuns caixões de madeira, colocava mercadoria dentro e saía vendendo no sertão. Nós éramos 12 irmãos. Ele trazia aquela mercadoria, algumas balas. Eu lembro que ele explicava para nós (sic) que ele não podia dar para gente, porque se desse, não sobrava. Tudo para ele comprar o mantimento da casa, que era feijão, arroz, farinha, rapadura, a comida de lá. E ele não podia. A gente ficava só cheirando o restinho do caixão. Eu, então, criei aquele interesse também por ser comerciante. Eu pensava muito nisso, eu brincava muito de venda. Aí, eu montava meu comércio. Eu arranjava osso de gado na mata e vendia. Eu me lembro que eu parava para fazer um balanço do meu comércio. Eu dizia: “Hoje está fechado pra balanço, ninguém vem comprar”. E dava o balanço, contava quantas tinham, quanto eu tinha de lucro. O nosso dinheiro era papel. Fazia dinheirinho de papel e eu vendia muito. Dos dez anos de idade até os 15, trabalhando na roça. O pai, eu agradeço muito ele. Ele me ensinou muito! Acho que ele tinha um amor muito tremendo por mim, mas como ele não sabia expressar esse amor, ele se expressava, me botava para trabalhar. Ele me acordava às cinco horas da manhã e me mandava ir para roça. Eu ia. Só com água até o meio-dia, quando ele chegava. Aí, ele dava um grito, e eu soltava as ferramenta tudo (sic) e corria. A fome era muito grande. Eu tinha um medo de quando eu crescesse, a minha família, os meus filhos passassem aquela fome. Aos 21 anos de idade, eu vim embora para cá, para o Rio de Janeiro. Morei na Penha, na casa do meu irmão. Lá na Penha, eu tentei um negócio. Eu não conhecia. Mande fazer um carrinho lá e fui em uma casa de doce no centro da cidade, comprei um bocado de doce. Eu lembro, eu muito animado. Mas eu não conhecia e comprei na casa onde tinha varejo. Muito caro. Quando eu cheguei na Penha, não dava para vender, muito caro. Então, eu dei pras crianças aquele doce. Aí, esqueci e fui trabalhar. Trabalhei de carteira, na obra. Trabalhei um ano de carteira assinada. Sabe aquele viaduto de São Cristóvão? Eu trabalhei muito ali. A gente trabalhava 24 horas direto, duas, três vezes por semana. Chamava dobra, né? Pegava às 7h da manhã, largava 7h do outro dia. Trabalhei ali um ano. Depois, eu saí dali e trabalhei em uma empresa de ônibus, lavando ônibus mais seis meses e, depois, trabalhei em uma padaria. Trabalhei lá dois anos. Era um português, muito amigo, pessoa muito boa. Eu lembro que eu cheguei lá e falei para o português: “Olha, eu não tenho estudo, vim da roça, e a única coisa que eu sei fazer bem é conta de cabeça”. Ele disse: “Sabe”? Eu falei: “Sei, não tenho estudo, mas

⁶¹ Foto: Isabella Nunes Pereira.

gosto de comércio”. Foi quando ele falou: “e então, tem tudo. Quando a pessoa tem vontade, tem tudo”. E eu falei: “Mas eu não sei”. Ele falou: “Eu ensino, ninguém nasce sabendo”. E ele me ensinou tudo de comércio. Com seis meses, ele me botou como subgerente daquela padaria. Eu tinha, na época, 22 anos de idade. Trabalhei como subgerente durante um ano e, depois, ele queria me botar de gerente geral da padaria. Ele dizia que pensava muito de, no futuro, eu me tornar sócio dele porque, quando eu cheguei, a padaria ia devagar, e eu fui passando umas ideia (sic) para ele, e a padaria “bombou”. Uma benção, mas eu tinha medo porque dava muito assalto lá. Quando esse senhor adoeceu, ele queria me colocar como gerente geral, e eu não aceitei porque eu tinha muito medo. Aí, eu saí da padaria e, da padaria, eu vim pra Rocinha. Na Rocinha, eu tinha um grupo de amigos do Ceará, uns cinco que moravam na Rocinha, e eu estava mais ou menos uns dez anos sem contato, mas me deram o endereço deles, aí eu vim visitá-los. Quando eu cheguei, eu me encantei, eu vi aquela multidão. Ali embaixo, ainda tinha muito barraco de tábua, não tinha o comércio que tem hoje, mas já tinha alguma coisa. Era bastante gente, e eu me encantei. Tinha um senhor que vendia cuscuz, esse doce da rua. Eu conversando com ele, ele me disse que tinha cinco filhos. Eu perguntei: “Você sustenta seus filhos vendendo esse tabuleirinho, aqui?” E ele falou: “Sustento! Isso aqui dá um dinheiro bom”. Aí, ele perguntou: “Tu quer aprender? Quer trabalhar com isso aqui? Eu te ensino”. E me ensinou. E eu vim morar na Rocinha e vendia no ponto de ônibus. Trabalhei assim pelo menos um ano, depois teve uma perseguição, o rapa perseguia. Aí, eu encontrei um amigo que trabalhava na feira livre da Zona Sul. Ele comprava resto de feira pra vender na Rocinha. Ele me levou para feira e me ensinou a comprar resto de feira. Eu aprendi a comprar resto de feira, vendi lá e o resto trazia para vender na Rocinha. Lá no valão, eu coloquei um tabuleirinho assim, de madeira, na beira do valão e vendia um lotinho de manga, banana, aquelas coisas que eu trazia. Eu já estava casado com a Dineia, que eu conheci na Penha. Voltamos para o Ceará, ficamos dois anos lá. Quando eu voltei, nós já tínhamos um filho, o Jonathas, e fomos morar onde moramos até hoje. Primeiro, minha mulher ficou na casa do pai dela, em Minas, e eu fiquei ali. Fui até o final do valão, olhei, voltei, pensei, imaginei como ia ser aquela situação com filho. Eu não queria morar lá pra dentro. Não era orgulho, mas não dava. Morar com meu filho, minha esposa, lá pra dentro, eu não queria. Quero aqui, no início, só que ali era muito caro. Mas eu encontrei um amigo que tinha dois quitinetes para alugar. Nós fizemos negócio, e eu aluguei com muita coragem. Mas era muito caro, ali, até hoje, aluguel é muito caro. No outro dia, eu fui para a feira sem dinheiro, cheguei sem dinheiro. Chegando lá, eu tinha um rapaz amigo, que já me conhecia, me vendeu uma mercadoria para eu pagar ele depois. Eu trouxe, coloquei na banca em frente ao valão. Comecei a vender essas frutas. Eu me lembro que eu pedia a Deus para que eu pudesse trabalhar um ano, ganhar dinheiro e pagar esse quitinete para ser meu. Eu fui trabalhar. Eu já tinha 40 anos, meus filhos pequenos. Uma noite, eu olhei e pensei muito: “Meu Deus, eu não posso ficar me conformando em comprar um restinho de feira pra vender na Rocinha com dois filhos para criar”. Queria ver meus filhos estudar. E naquela noite, olhando meus filhos no berço, deitados, e eu já bem passado, com 40 anos. Naquela noite, veio um pensamento: “Eu vou mudar de ramo, vou mudar de negócio”. E eu lembrei da venda do meu pai que vendia doces e essas coisas. Até hoje, eu gosto de cheirar essas caixas de pastilha de hortelã. Lembro de quando meu pai levava as caixas só para a gente cheirar. A gente cheirava aquilo e ficava satisfeito. Naquela noite, eu lembrei, lembrei do meu pai negociando, sustentando 12 filhos, lembrei daqueles doce (sic) e falei: “eu vou vender doce”. No outro dia, eu fui para Madureira, procurei, ninguém ensinava, era difícil. O pessoal não ensina, é a concorrência, né? Até me ensinaram errado. Eu procurei, não encontrei, voltei e comentei com um amigo que não tinha encontrado, e aí, um rapaz do lado, aqui da Rocinha me disse: “Te ensinaram errado, eu sei onde vende doce, é lá no Mercado de Madureira, mas na parte baixa. Você entra na galeria de cima, desce umas escadas, lá embaixo você encontra logo duas lojas”. Eu fui no outro dia. Cheguei lá e encontrei. A primeira vez que comprei, eu comprei biscoito para vender na rua. Cheguei lá, olhei, perguntei o preço e levei de chocolate e comprei certo, né? Em geral, as pessoas gostam de chocolate. Levei sabor chocolate, doce de leite e morango. Comprei seis caixas de biscoito. Foi meu primeiro investimento que eu fiz.

3.4.4 Rodrigo Pinheiro e o Estúdio Zero5

Estúdio Zero5 é um estúdio fotográfico situado em frente a uma das maiores academias de ginástica da Rocinha. Ali, qualquer um pode obter serviços de imagem de forma geral: fotos, arte, banners para empresas, aniversários, batizados, adesivos, *flyers*,

imãs de geladeira etc. O local demorou cerca de seis meses para ser montado. O primeiro desafio foi arrumar o quartinho para fotografar, sabendo ali havia o espaço mínimo desejável para um estúdio padrão. A estratégia era chamar amigos para testar o serviço e, em troca, as fotos saíam de graça. E foi assim, naturalmente, que o Zero5 começou a funcionar. Não houve festa de inauguração.

A ideia inicial do estúdio era competir com um mercado que domina na Rocinha, como em quase todas as favelas. Todos, nas favelas, desejam fazer um *book* de seus filhos, mas, normalmente, são sempre aquelas mesmas fotos sem criatividade e qualidade, da criança com o mesmo chapéu, rostinho virado na mesma posição. Esse tipo de estúdio, de estilo pasteurizado, aborda os clientes na rua e se oferece para tirar uma foto de graça. Uma vez o serviço feito, todas as fotos são mostradas e um *book* é oferecido por cerca de 800 reais. Mesmo com todas as dificuldades financeiras, a maioria paga o preço para ter esse tipo de registro. Os sócios do estúdio Zero5 apostaram nessa oportunidade de negócio, além de terem a consciência de estarem em um lugar que promove muitos eventos. A proposta era fazer um tratamento de qualidade e uma versão mais moderna das fotos por um preço competitivo ao do mercado local. Na verdade, o estúdio Zero5 também faz suas promoções para divulgar seus serviços, o método é que é diferente. Eles se utilizam intensamente da Internet e, especialmente, das redes sociais. Aproveitam o fato de se localizarem em frente a uma academia, um lugar de culto ao corpo para lançar o concurso: “Venha fazer uma foto aqui e participe do concurso para ganhar um *book*”. Com isso, eles atraem as pessoas para o estúdio, tiram fotos e colocam no *facebook*. A foto mais “curtida” ganha um *book*. Assim, todos conhecem o estúdio, têm a experiência de terem sido fotografados com tratamento de imagem, e ainda movimentam suas redes sociais com pedidos de votação.

O nome do estúdio surgiu quando os donos reformavam o espaço onde o negócio se instalaria. Sentados em latões de tintas, no local onde hoje funciona a recepção, pensavam em possíveis nomes quando, de repente, o carteiro colocou por baixo da porta uma correspondência. “Maluco, será uma mensagem?”. “Pode ser”, mas era a conta de luz. Foi só aí eles que se deram conta de que aquele lugar onde montariam um negócio tinha endereço: Rua do Trampolim, 05. Acontece que só 30% dos endereços da Rocinha recebem correspondência direta dos Correios. Claro, eles já tinham pensado em vários outros nomes, até com auxílio da Internet, mas preferiram deixar que o nome do negócio fosse o próprio endereço: “É mais fácil para as pessoas daqui gravarem”, como explica Rodrigo Pinheiro, um dos empreendedores que está à

frente do estúdio, um rapaz que conhece muito bem o lugar onde nasceu e foi criado. Como um “local”, Rodrigo percebe com clareza as mudanças que estão ocorrendo em seu ambiente e as resume em seu depoimento:

O que tenho percebido também é que o mercado aqui está mais exigente em termos de qualidade. As copiadoras lá de baixo vão fazer o trabalho em 20 minutos. Nós damos sempre dois ou três dias. A foto é tirada e tratada. Chamamos o cliente, e ele vem aqui aprovar a arte. Lá pode ser mais barato, mas não tem qualidade e, também, nem tanto mais barato assim é, alguns serviços é o mesmo valor (sic). Nosso mercado é aqui dentro da Rocinha, e a maioria dos clientes trabalha no shopping. Eles estão mais exigentes. Quando a gente faz um trabalho que fica bonito, eles comparam com o que veem lá fora. Às vezes, nem acreditam que foi feito aqui.

Se, por um lado, os clientes estão mais exigentes, Rodrigo também relata dificuldades para se adaptar às demandas dos clientes:

Mas também tem aqueles que querem colocar muita coisa no banner. A gente explica que trabalhamos com foto limpa, que a gente quer passar uma mensagem legal. Mas isso é um trabalho de formiguinha, você vai, aos poucos, mudando a maneira das pessoas verem as coisas. Eu tinha muita dificuldade com isso. O cara dizia que queria um cartão rosa com laranja, eu dizia que não vai ficar legal (sic). Explicava, e isso não adiantava, ele queria o rosa com laranja. É uma questão cultural. Demorei a entender que o importante é o cliente voltar outra vez.

Para Rodrigo, com a pacificação da Rocinha, os negócios para pessoas físicas esfriaram, principalmente por conta da redução dos vários eventos sociais, tais como os bailes *funks*. Por outro lado, o estúdio Zero5 tem fechado diversas parcerias com empresas locais por conta de uma grande demanda de negócios interessados em mudar sua “comunicação visual”. A favela está, sem dúvida, mais aberta à circulação do público de fora, além do aumento da atividade de turismo. As demandas por alterações no *outdoor* das diversas lojas tendem a reforçar visualmente a identidade carioca, abusando de imagens símbolos do Rio de Janeiro como Corcovado, Arcos da Lapa ou Pão de Açúcar.



Figura 39 - Rodrigo Pinheiro⁶²

Rodrigo, Figura 39, é um jovem formado em design pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC). Até hoje mantém seu grupo de amigos que fez ainda na infância, no local em que foi criado, conhecido como Beco do Rato. Tranquilo, gosta de pegar onda, parar num bar para beber com os amigos, viajar e deseja se especializar em edição de filmagem. Com suas próprias palavras, Rodrigo conta a sua história:

Nasci na Rocinha de pai carioca, funcionário público e mãe mineira, corretora de imóveis na favela. Passei a vida ouvindo que tinha que estudar e fazer concurso público para ter estabilidade. Meus pais sempre me deram a base toda. Sou do Beco do Rato, me criei ali. Terminei o segundo grau e fiquei aquele tempo de bobeira. Só praia, praia e surfe. Eu pensava: “Vamos dar um tempo de estudo, vamos curtir a vida”. Então, só queria ir pra praia, todo dia, o dia todo. Passou-se dois anos (sic), até uma hora em que eu pensei: “Preciso arrumar dinheiro”. Aí, eu fiquei pensando: “Onde é que vou arrumar grana? Não dá para ficar só indo na praia duro e voltar mais duro ainda”. Aí, eu decidi entrar para o moto-táxi. Por quê? Porque era um jeito de eu ficar livre, continuar indo pra praia e fazer meu horário, né? Entrei para o moto-táxi, fiquei um tempo e aí, falei: “Não aguento essa vida, não”. Comecei a pensar em voltar a estudar. Com a minha família, eu aprendi a importância de estudar. Meu pai dizia: “Estuda que quando tu terminar (sic), vai fazer o que quiser, contanto que seja concurso público primeiro”. (risos). Eu estudei minha vida toda, mas gosto de ter liberdade do meu tempo. Essa é a minha maior motivação para empreender, mas tem o outro lado: estou há três meses sem folga, e tem dia que saio daqui depois das 20h, mas durmo feliz porque faço o que gosto e faço meu horário. A liberdade de fazer o meu horário é o que mais me motiva a não ter patrão. Eu já passei por isso, e foi bastante ruim ter patrão mandando você fazer as coisas. Os caras abusam de você.

⁶² Foto: Isabella Nunes Pereira.

3.4.5 Marcos Rodrigo Neves e o Instituto Wark



Figura 40 - Marcos Rodrigo Neves⁶³

Hoje em dia, o Grafite está presente em aberturas de novela, capas de caderno e está sendo implantado no currículo das escolas públicas, mas nem sempre foi assim. Na Rocinha, o local de referência para todos os moradores que têm, ou acham que têm vocação para desenho é a Travessa Escada, 101, no bairro de Barcelos, onde funciona, desde 2003, o Instituto Wark de desenho e grafite. Como não existem muitas opções de curso de desenho na comunidade, a toda hora aparece uma mãe ou uma avó que tira da bolsa aquele bando de desenho que o menino faz e pergunta: “Ele não desenha”? Quem responde à pergunta é Marcos Rodrigo Neves, mais conhecido como Wark. Figura 40.

Wark grafita desde os 15 anos nos becos e vielas da Rocinha mas, em 2003, um convite do Gabriel Pensador⁶⁴ para que desse aulas de grafite e desenho no projeto “Pensando junto”, dentro da comunidade, lhe rendeu uma divulgação na Rede Globo de televisão, no programa “Ação”, apresentado por Serginho Groisman. O Gabriel já era conhecido na comunidade. Wark, por sua vez, ao organizar as aulas de grafite para a molecada da Rocinha, teve seu trabalho reconhecido, começando a gravar matérias na TV e nos jornais. Foi então que se sentiu mais estruturado para montar o seu próprio espaço. O Instituto Wark é um lugar que nasceu com o objetivo de promover o desenvolvimento cultural através do grafite. Atualmente, ele atende cerca de 70 pessoas, entre crianças (30%) e adolescentes (50%). Os outros 20% são compostos por pessoas de certa idade que encaram a atividade que desempenham ali como uma terapia. As

⁶³ Foto: Isabella Nunes Pereira.

⁶⁴ Artista popular, surfista, nasceu em São Conrado em condomínio de classe média

aulas são gratuitas, mas os pais ajudam no que podem. Alguns trazem tinta, outros pincéis, quem pode contribui com 10 reais, e por aí vai.

Quando comecei a grafitar, comecei fora da Rocinha, essa é a grande realidade. Aconteceu porque eu aprendi o grafite fora da Rocinha. Não tinha o que aprender aqui. Então, eu comecei a sair para fora (sic). As amizades que eu fiz foram com grafiteiros de fora, do Centro, da Pavuna. Grafiteiros fora do círculo da Rocinha. A molecada começou a ver pinturas e aí eu virei o Wark da Rocinha. De início, meu trabalho era mais lance telas; hoje em dia, eu faço cenários. Muito trabalho fora da comunidade. O Wark não é mais só da Rocinha. Com a Internet e a divulgação do trabalho, começou a surgir vários convites diferenciados (sic).

Marcos Rodrigo Neves é um artista e dos bons. Começou grafitando nos becos da Rua 4 e hoje é reconhecido, com obras espalhadas por toda a cidade. Com o grafite, já rodou o mundo mostrando seu trabalho, conheceu outros artistas de grafite, mas o que ele quer mesmo é continuar desenvolvendo sua arte dentro da Rocinha. Sua mulher, no entanto, o chama de maluco: “Ela fala que eu sou louco, que eu pago para trabalhar, que não precisaria disso”. Wark responde assim:

Eu gosto de desenhar, eu desenho desde pequeno. Eu também me apego e quero ver como aquele moleque vai se desenvolver. Você quer ver como vai ficar aquela cena. Um virou tatuador, o outro tá trabalhando de design, o outro dando aula. E cada ano que passa, você vai se complicando mais, tu quer ver mais (sic).

Com suas próprias palavras, Wark conta sua história:

Vou começar pelos meus pais, né? Minha mãe é sergipana, meu pai é carioca. Nasci na praça XV, fui criado na rua 4 na Rocinha, no beco Pernambuco, um dos locais mais complicados da comunidade. Minha mãe foi mãe e pai porque, meu pai, eu só vi duas vezes. A primeira, eu tinha dois anos e a segunda, eu tinha cinco. Fui criado só pela minha mãe. Sou o caçula de duas irmãs mais velhas. E aí, o que acontece? Minha mãe, para ela, se você não tem carteira assinada, é vagabundo. Desde pequeno, eu sempre gostei de desenhar, mas na adolescência, de 13 para 14 anos, eu me identifiquei com a pichação. Não conhecia ainda a arte do grafite mas, com 16 anos, eu vi Fabio Ema. Ele grafitava nas comunidades cariocas, eu vi ele grafitando aqui na comunidade. Acredito eu que foi um dos primeiros grafiteiros a grafitar na Rocinha. Fabio Ema é de São Gonçalo. E o que acontece? Aquilo bateu na minha cabeça e ficou. Aí, eu vi a possibilidade de poder desenvolver meus desenhos, só que numa escala maior. Eu fiquei tentando buscar essa informação dentro da comunidade e não tinha. Comecei a ir a São Gonçalo, observar o grafite, a querer aprender um pouco mais dessa arte. Naquela época, a Internet era uma coisa escassa, não tinha Internet na comunidade, em 2002. A Internet era uma coisa assim muito reservada. Minha família sempre foi cheia de preconceito com esse lance de grafite. Até entendo, porque a sociedade em si tinha esse preconceito sobre a arte do grafite. Aos poucos, o grafite foi ganhando seu espaço. A gente compreende. A gente vem de uma comunidade, de uma cultura meio escassa. Eu entendo o pensamento da minha mãe, mas ela sempre me criticou, assim, meu trabalho. Ela achava que era coisa de vagabundo, coisa de cara que não tinha o que fazer: pegar uma lata de spray e fazer desenho em parede, resumindo, que aquilo não dava futuro. Montei minha primeira turma de grafite aos 15 anos. Todo beco já tava sabendo (risos) que tinha um cara que tinha desenho no muro do Jockey, Botafogo, Ipanema e era o Wark. Da comunidade, só recebo parabéns, sempre tive parabéns. Dentro da comunidade, se eu falar que tive um parceiro, tô mentindo. Nem tive um patrocinador. Até mesmo o trabalho social que desenvolvo não tem muito apoio.

3.4.6 João Carlos Ramos e a Padaria da Rocinha



Figura 41 - João Carlos Ramos⁶⁵

Ao lado da Igreja Nossa Senhora da Boa Viagem fica a Padaria da Rocinha, um sucesso desde que era uma das únicas do ramo, em 1950. João Carlos é o responsável, um empreendedor antigo, muito conhecido e respeitado na Rocinha. Depois de sair a contra gosto da localidade, ele conta como foi o seu retorno. Nesse período, ele já estava com uma padaria em São Cristóvão que funcionava bem e lhe proporcionava uma boa situação financeira. Morava na Zona Sul, quando um de seus primos ofereceu que a padaria da Rocinha retornasse às suas mãos. Era tudo o que ele queria:

Eu falei: “Se você parcela, eu fico”. Porque só eu sabia do potencial disso aqui. A bem dizer, sou nascido e criado aqui com toda dificuldade. Uma amizade que eu tenho que vai do boiadeiro até em cima. Esse tempo que eu tive aqui, eu fiz um amizade com as pessoas daqui fora do comum. As pessoas têm um carinho aqui por mim tão grande que, qualquer problema ruim da padaria, eles param para me falar: “Oh, esse negócio tá ruim!”, “a padaria tá ruim”, “esse negócio não tá funcionando direito”. Outro dia, vieram reclamar que o balconista da manhã não tava dando atenção direito. A minha amizade com eles é tão grande que eles passam os problemas para mim. Eu acho que essa amizade toda é porque eu me envolvi com as pessoas. Tinha samba na quadra, eu ia. Tinha show na praia do pessoal daqui, eu ia. Tinha baile aqui no Emoções, eu ia. Tinha churrasco na casa de amigo, eu ia. Tinha buraco no botequim, eu ia. Churrasco na laje, eu vou lá. Eu vou para meu sítio e levo todos os amigos meus.

Com produtos de qualidade, a padaria tem um grande movimento. A equipe de funcionário atua como uma família, na qual o mais novo já tem sete anos de casa. João conhece bem o gosto de sua clientela, e esse é o segredo do seu sucesso, conforme ele nos conta:

No mercado da Rocinha, eles querem coisa boa. Eu boto o melhor meu. Eu vendo bastante pão doce, salgado, porque os caras vão comer, saborear coisa gostosa, coisa de primeira. Vendo sete

⁶⁵ Foto: Isabella Nunes Pereira.

pão francês a um real (sic), mas é a melhor farinha que existe por aí. Eu ganho na escala, mas é por conta da qualidade que eu vendo bastante. Eu sempre trabalho de uma forma que é assim: se eu gosto, eu quero para os outros, então, se eu gosto, eles devem gostar também. Esse é o meu controle de qualidade.

João trabalha desde os 13 anos. Com 17 tornou-se arrimo de família e, com 19, já tomava conta sozinho da padaria de sua família. Agora ele pensa em descansar, diz que já trabalhou muito. Quer ir para a roça, onde tem um sítio com dois mil pés de laranja, mas seu envolvimento com a padaria não lhe permite ficar fora por dois dias sem ligar para saber das coisas. Com suas próprias palavras, João Carlos nos conta a sua história:

Nasci na Freguesia, em Jacarepaguá, mas morei até os nove anos em Japeri. Meu pai era padeiro e trabalhava com seus irmãos na padaria deles. Eles tinham condição. Nossa vida no estado do Rio era muito simples. Naquela época, a dificuldade era muito grande. O almoço de domingo era um frango, um pedacinho pequeno, não tinha negócio de bebida e refrigerante. Meu pai trabalhava no Rio. Vinha em casa uma vez por semana para levar o sustento para a gente. Fome, nunca passamos, não, graças a Deus. Naquela época, para a gente não passar necessidades, a gente comia aquela canjiquinha de pintinho que segurava a gente até no sábado que o pai vinha. Quando eu tinha dez anos, voltamos para o Rio e fomos morar novamente em Jacarepaguá, em Pau Ferro, e aí nossa vida começou a melhorar um pouquinho. Meu pai trabalhava de padeiro e minha mãe, lavando roupa para fora. Com 13, fui trabalhar na casa dos outros, lavando canil, cuidando de planta, essas coisas. Até hoje, não esqueço do pessoal, D. Sandra que era professora... (pausa). Fiquei lá um ano e meio. Com 14, entrei para trabalhar em padaria. Eu queria aprender a fazer massa mas, naquele tempo, era ruim de aprender. O pessoal não ensinava, botava eu (sic) para ficar lavando banheiro, fazer aquela faxina grossa. Quando eu tinha 15 anos, meu tio, que tinha padaria e uma situação boa, me botou para trabalhar com ele. Foi esse cara, meu tio Manezinho Ribeiro Ramos, que me botou na vida. Ele comprou uma padaria chamada Nossa Senhora de Fátima, no Tanque, e colocou eu e minha tia Santina lá. E eu fui aprender lá. O primeiro pão que eu embrulhei, eu lembro até hoje, foi uma cavaca. Fiquei no balcão, ninguém ensinava nada, não. Eu era uma criança, 15 anos e era magro, magro pra caramba, mas comia como um leão. Fiquei lá dois anos. Depois, meu tio vendeu a padaria para um senhor chamado Benjamim, português, patrício, mas não era mais parente. Foi lá que eu conheci a cobrança. Naquela época, o pão não era colocado no saco, tinha que ser embrulhado. Eu era tão bom que ficava no balcão sozinho porque eu era muito rápido. Nesse tempo, meu pai voltou para Japeri, ficou doente, voltou para o Rio, ficou internado em Curicica e morreu. Ficou só eu (sic) para tomar conta da minha mãe e minha irmã menor. Eu tinha 17 para 18 anos. O ano que eu ia servir o quartel. Fiquei dois anos com esse Benjamim, e ele não deixava eu tirar folga. Não tirei um dia sequer de folga e, quando vendeu a padaria, não me pagou tudo direitinho. Ele me enrolou. Mas logo que o Benjamim vendeu a padaria, eu fiquei doente. Não fui trabalhar três dias, e o novo dono me mandou embora por causa disso, mesmo todo mundo sabendo que eu era um balconista de primeira. Mas quando Deus fecha uma porta é porque tem coisa bem melhor para você na frente. É assim que eu penso. Às vezes, eu quero um negócio, e aquele negócio não dá certo. Eu falo: “não era para mim, o que é para mim eu vou ver mais à frente”. Eu com 17 anos, demitido da padaria, tendo que sustentar minha mãe e minha irmã, fiquei com medo. Foi quando meu tio Manezinho, sabendo que eu era um balconista muito bom, me botou para trabalhar como balconista de uma padaria que existe até hoje no Pechincha. E eu cheguei lá e dei um show. Dominei tudo. Com 19 anos, eu tinha a chave para abrir a padaria. Os meus parentes donos de padaria não sabiam do meu valor. Meu tio Manezinho ajudou a gente. Não sei se meu pai pediu a ele para ajudar a gente, mas foi ele que me arrumou esse emprego lá. Nessa padaria, eu fiquei um ano. O quartel me chamou, mas eu era tão bom na padaria que meu tio arrumou uma dispensa, dizendo que eu era arrimo de família. Depois disso, esse meu tio comprou uma padaria na Tijuca, na Conde de Bonfim e me colocou lá. Eu ia fazer 19 anos. Ele colocou a chave da padaria na minha mão e disse: “Olha, a padaria agora é contigo. Você é que vai tomar conta”. Eu não tinha costume de trabalhar no caixa e lá era caixa registradora. Eu não sabia, não tinha noção. Um dia, ele me botou no caixa e me disse: “Tem que aprender”. Em

um só dia, eu já tinha pego a manha, e era rápido para receber. Foi ali que eu comecei. Tinha 22 funcionários para eu tomar conta. O funcionário mais novo tinha seis anos de casa. Lidar com esse povo de padaria antigo era a coisa mais difícil que tinha, a coisa mais difícil que existia. Eu com 19 anos, o que eu fiz? Não brincava para os caras me respeitar (sic). Mas eu tinha uma sabedoria muito grande. Eu sabia fornecer pão, marcar pão, tudo de padaria eu sabia.

3.4.7 Antônio Firmino e o Museu Sankofa Memória e História da Rocinha



Figura 42 - Pássaro Sankofa⁶⁶

As discussões contemporâneas sobre o lugar das favelas na cidade do Rio de Janeiro reacenderam a importância da formação de um discurso identitário nestes espaços e a necessidade de criação dos museus comunitários. No entanto, o processo de criação do Museu Sankofa da Rocinha, representado pelo logo da Figura 42, começou ainda no século passado, em 1997, quando Antônio Carlos Firmino, mais conhecido como Firmino, geógrafo e morador da Rocinha, entrou em contato com o livro “Varal de Lembranças: histórias e causos da Rocinha”. Essa obra, produzida no final da década de 70, em plena ditadura militar, conta a história de resistência dos moradores, em forma de bloco de Carnaval e constitui parte substancial do acervo do Museu Sankofa.

Em julho de 2007, foi realizado o I Fórum Cultural na Rocinha, revelando essas preocupações antigas com o conhecimento e a preservação da memória da Rocinha e, principalmente, com o resgate de suas raízes. Do Fórum Cultural, germinou, entre outras, a ideia da criação sistemática do Museu Sankofa da Rocinha como um

⁶⁶ Sankofa é uma palavra akan das nações africanas de Gana e da Costa do Marfim que significa que devemos olhar para trás e recuperar nosso passado para podermos nos mover para a frente, compreendendo por que e como viemos a ser quem somos nós hoje (Museu Sankofa).

instrumento de inclusão social nos processos de representação, reconhecimento e reivindicação dos “direitos culturais”.

A articulação do Fórum Cultural era uma resposta ao esvaziamento político da Associação dos Moradores, após o alinhamento de suas lideranças com o tráfico. A ideia era discutir “cultura” fora da influência dessas instituições, de forma apartidária, sem ligação política ou religiosa. Firmino conta então como foi organizado o que, para ele, constituiu “um resgate da Rocinha histórica”.

Foram dois dias de Fórum para discutir como se poderia fortalecer a cultura local, quando reunimos vários artistas. O Luiz Paulo Conde, nessa época, era o Secretário de Cultura. Então, ele já tinha conversado com a gente quando era vice-governador em 2004. Aí eu falei: “Galera, vamos abraçar isso aí. Era eu (sic), Fernando Ermiro, Zé Luiz, Ronaldo, Martins e a Maria Helena, que faz parte do conselho da ASPA. Eu fiquei de coordenador, com a tarefa de fazer a articulação política e captar recursos.

Como estratégia de documentação, o Museu busca o contato com os moradores mais velhos, no intuito de preservar a história oral de sujeitos que vivenciaram aquela experiência. Assim, é possível obter as referências daquilo a que não se tem mais acesso ou documento para provar. A equipe do Museu recolhe a história oral e depois procura reconstituí-la no Arquivo Nacional ou através de pesquisas em sítio da Internet.

Convite

Dia 28 de março, às 17h30, venha participar do Chá de Museu! Será uma roda de depoimentos que abordará os tempos dos mutirões de limpeza das valas e canalizações, reivindicações de Saneamento Básico e Urbanização, que aconteceram nos anos 70 e 80 na Rocinha.

Participe e doe um objeto para o acervo do Museu!

**Local: C4 Biblioteca Parque da Rocinha,
Endereço: Estrada da Cávca nº 454 Rocinha.**



PARTICIPE E DOE UM OBJETO PARA O ACERVO DO MUSEU!
Apoio: LABORATÓRIO DE EDUCAÇÃO, PATRIMÔNIO CULTURAL DA UFF E LABORATÓRIO DE FILME ETNOGRÁFICO DA UFF, REDE DE ADOLESCENTE PROMOTORA DA SAÚDE/ESPAÇO JOVEM PAULO FREIRE, CENTRO LÚDICO DA ROCINHA, INSTITUTO MOREIRA SALLES E C4 BIBLIOTECA PARQUE DA ROCINHA.

Contatos: Museu Sankofa (21) 981925334
C4 Biblioteca Parque da Rocinha : 2334-7097/2334-7098.

Realização:  Apoio Institucional:   

Figura 43 - Convite para o Chá do Museu Sankofa

Em 2008, a Secretária de Cultura, Adriana Rattes, conheceu o projeto do Museu da Rocinha. A professora Lígia Segala, da Universidade Federal Fluminense (UFF), por meio de seu projeto de pós-doutorado, dedicou-se à digitalização do material doado para o Museu Sankofa. Esse material encontra-se atualmente na biblioteca da

UFF, mas posteriormente integrará o acervo do Museu da Rocinha. Como este último não tem sede, promove eventos de debate sobre a questão da memória, reunindo os mais velhos e envolvendo também os jovens. A Figura 43 apresenta o convite para um evento cultural do qual participei em março de 2014.



Figura 44 - Antônio Carlos Firmino⁶⁷

Firmino, Figura 44, é um dos responsáveis pelo projeto do Museu Sankofa Memória e História da Rocinha. Ele chegou à localidade aos 20 anos, por meio de sua militância política no JOCA - Juventude Operária Católica. A discussão do acesso de negros e carentes nas universidades fez com que se criasse um polo do pré-vestibular fora da Baixada Fluminense, tendo sido a Rocinha a sediar o primeiro polo na Zona Sul. Convidado a trabalhar nesse pré-vestibular, Firmino mudou-se para a Rocinha, criou raízes, fez vínculos e de lá não mais saiu. Aqui, ele conta com suas palavras a sua história:

Eu sou nascido e criado no interior do estado do Rio de Janeiro, em Miguel Pereira, filho de pai ferroviário e mãe “do lar”. Com 16 anos, fui estudar no SENAI, em Vassouras, quando o SENAI era alguma coisa dentro da economia, quando ele era importante na “família S”. Fiz serralheria de 1984 a 1986. Depois, fui servir o quartel em Petrópolis. Foi quando eu comecei a circular mais. Depois disso, fui trabalhar numa mercearia. Foi quando meu irmão conseguiu que eu fosse trabalhar em FURNAS, como mensageiro, e através de um amigo que morava em Mesquita conheci o pessoal da JOC. Foi lá que, participando de grupos, fui conhecendo os movimentos eclesiais de base, uma releitura da Bíblia com articulação com a vida, com a realidade política e social. Lá, eu lia muito mais que na Universidade, porque era uma coisa prática, era leitura e ação, o tempo todo. E eu escrevia também. Eu circulava muito na Baixada Fluminense. Na ditadura, a Baixada era muito forte, a Pastoral da Juventude bem politizada. Nossa! Era um galera politizada, mesmo. Eu tinha contato com uma galera de igreja que viveu a Teologia da Libertação e, na prática, mesmo. Eu conheci o Padre Geraldo Lima, que foi da CPT da via campesiana, teve no Panamá. Esse contato foi muito, muito rico. Terminei o segundo grau morando no Largo do Machado. Depois, fui morar com o pessoal da JOC. Eles falavam tanto de comunidade, que eu resolvi experimentar isso de viver em comunidade (risos), “vamos por em prática, mesmo”. E fui morar em Engenho de Dentro com o a galera da JOC. Teve até casamento comunitário morando com a gente, show de bola, mas continuava com muita discussão e militância política. A gente

⁶⁷ Fonte: Facebook

estava muito tempo fora da escola, mas eu sabia que a gente tinha o direito de lutar por uma universidade e fomos voltar a estudar. Tentei me inscrever na Baixada, mas era muita gente e já tinha fechado as inscrições (sic). Foi quando eu soube que tinha aberto um pré-vestibular para negros e carentes na Rocinha. Foi quando cheguei na Rocinha e encontrei o finalzinho do movimento comunitário forte que teve na Rocinha: a irmã Rita era militante do Movimento Negro junto como o pastor Melquias, da Igreja Metodista. Me apresentaram aos moradores: conheci o Martins, a Mariceia, a Lili, o professor Sergio, e mais um monte de gente. Fiquei representante do pré-vestibular da Rocinha. Isso me fez discutir muito a questão de educação na Rocinha. Os pré-vestibulares tiveram um papel muito importante na Rocinha. A ideia era entrar na faculdade e voltar para dar aula aqui dentro. Garantir que o outro também tenha esse direito.

3.4.8 Aurélio Mesquita e a Via Sacra da Rocinha



Figura 45 - Convite da Via Sacra da Rocinha de 2014

Desde 1992, toda Sexta-feira da Paixão, é encenada, por entre ruas e becos, a Via Sacra da Rocinha. O espetáculo é uma apresentação estilizada da *via crucis* de Jesus Cristo, que, misturando aspectos culturais da localidade, propõe uma reflexão sobre a realidade na favela. A Figura 45 mostra o convite para a apresentação deste ano. As inúmeras transformações que vêm ocorrendo na Rocinha fizeram com que a Via Sacra se tornasse um ato político de grande impacto na favela, lembrando as condições precárias de vida dos moradores e a relação opressiva com as autoridades policiais.

Mas não foi tarefa fácil conseguir montar o primeiro espetáculo em 1992. Foi preciso conquistar o elenco, convencê-los de que aquele seria um espetáculo de verdade, artístico, mesmo. Os primeiros encontros aconteciam cada dia num lugar diferente: na praia, na rua ou na laje de algum morador. Assim, pouco a pouco, os atores envolvidos iam sendo sensibilizados. Os moradores, por sua vez, mostravam-se empolgados, orgulhosos. Aquilo mexia com a autoestima deles. A primeira edição conseguiu apoio institucional através de um professor, Marcos Madeira que, na época, trabalhava na

secretaria do município e era morador de um condomínio de classe alta em São Conrado. Dentro da Rocinha, quem se comprometeu e ajudou a realização do evento foi um fotógrafo, dono de um estúdio e presidente do Centro Comunitário da rua 2, em parceria com o UNICEF.

No primeiro ano, pouca gente veio prestigiar a Via Sacra. As pessoas ainda não acreditavam, as famílias dos moradores participantes desencorajavam e faziam pouco caso, achavam que “era coisa de maluco”. No segundo ano, contudo, as famílias se renderam porque o espetáculo tinha tocado as pessoas. Os moradores se emocionaram ao verem a capa do seu sofá na peça ou um pedaço do seu cobertor. Isto porque, para a montagem do figurino e do cenário, o elenco saiu pedindo contribuições nos becos, e as pessoas doavam suas próprias coisas: pano de prato, lençol, cobertor... Só não aceitavam roupas. Os figurinos eram feitos de forma estilizada.

À frente desse evento teatral, desde a sua primeira edição, está Aurélio Mesquita, um cearense que chegou à Rocinha meio por acaso, no início da década de 80, onde colecionou histórias de reciprocidades. Numa viagem que fez para Lumiar, em 1991, levou o livro do ator e diretor paraibano José Maria Rodrigues, “Homem de Nazaré”, que deu origem às grandes Vias Sacras nas ruas de João Pessoa.

Lendo o livro, imaginei os personagens em cima dos barracos da Rocinha. Pronto, voltei com essa ideia fixa. Fiquei todo empolgado de fazer teatro de rua. Eu imaginava São Conrado uma grande arquibancada, e a Rocinha, um enorme palco. Botei logo no papel e fui mostrar para a presidente do Rio Arte.

Aurélio recorda a sua motivação: “Eu tinha um pique da porra e botava fogo na galera, mas eu queria que as pessoas vissem como um espetáculo e não como uma coisa de Igreja, e até hoje é assim”. Para participar do elenco, não é preciso ser da Rocinha, embora haja preferência pelos locais, como explica Aurélio: “As pessoas daqui não protagonizam nada em suas vidas, esse é um único evento onde podem protagonizar”.

Seu pensamento político foi se formando aos poucos. Circulando pela cidade e vivenciando intensamente a vida na Rocinha – principalmente por conta de sua atuação junto às crianças – Aurélio logo percebeu que o que falavam, ou o que a mídia veiculava sobre o que acontecia na favela era muito descolado da prática.

O que eu fazia na favela não aparecia no jornal: as viagens, os passeios com as crianças para bibliotecas... Levava as crianças para o teatro, viagem de final de semana, brincando, fazendo altas atividades que ajudavam elas a terem mais autoestima. Nada disso aparecia no jornal, só aparecia que era um lugar perigoso, repleto de vagabundos e criminosos. Isso foi me politizando. Eu pensava: “o que poderia fazer para mudar aquela realidade”?

O episódio que ficou conhecido como “Guerra da Rocinha”, em 2004, estourou numa quinta-feira Santa, véspera da encenação da Via Sacra daquele ano. Foi preciso esperar 15 dias para poder fazer o espetáculo. Aurélio conta que, no momento do tiroteio, o pessoal do teatro estava ensaiando na rua. Eram 50 pessoas, todos da Rocinha:

Em 2004, teve esse “perrengue terrível”. Eu não tive a menor dúvida de que estávamos em estado de guerra e sabíamos tudo que tínhamos que fazer para sobreviver. Eu não precisei fazer nada para essas pessoas saberem o que fazer: mais de 50 pessoas, em um minuto, eu olhei para o lado e não tinha mais ninguém. No outro dia, a gente se encontrou. Estava todo mundo bem, sem problema algum.

O apoio institucional para a montagem do evento só chegou após 12 anos ininterruptos de espetáculos. Em 2006, foi a primeira vez em que foi possível pagar uma caixinha para os atores, por conta do apoio financeiro de uma empresa. Isso se repetiu em 2007 e 2008 porque, quando um projeto do Estado é aprovado, ele vale por três anos. A patrocinadora foi a Light, por intermédio de uma ONG da própria companhia, mas o formato deste apoio não foi adequado, pois a direção do espetáculo não tinha acesso à movimentação dos recursos, o que dificultava muito a operacionalização do projeto. Em 2009, através do Programa de Ocupação Cultural (POC), da Secretaria de Cultura do Estado, Aurélio promoveu uma oficina com o objetivo de aproveitar todos os participantes na realização da Via Sacra. Duas semanas antes do espetáculo ainda não havia patrocínio algum. Foi quando telefonou uma assessora da Secretaria de Cultura.

“Aurélio,dá tempo de fazer a Via Sacra?” Faltavam 15 dias, e eu não tinha encontrado com ninguém, só com as pessoas da oficina. E eu falei: “Dá, dá se a gente tiver dinheiro”. Ela respondeu: “Faz, a Secretaria quer que faça”. Em 15 dias, a gente montou o espetáculo. Veio um figurinista conhecido e fez um figurino novo para a gente e, em 15 dias, botamos o espetáculo de pé, com o patrocínio direto da Secretaria de Cultura.

Em 2010, Aurélio conseguiu o apoio da Secretaria de Cultura. Em 2011, ele conseguiu inscrever o projeto na lei, mas nenhuma empresa se disponibilizou a patrocinar o evento. Novamente por intermédio da Secretaria de Cultura, uma empresa doou 50 mil reais que foram suficientes para pagar o som e a luz, sobrando sete mil reais. Houve uma votação e decidiu-se que este montante seria dividido igualmente entre todos os participantes: 90 reais para cada um. Um espetáculo que custaria, em média, 450 mil reais foi feito com 50 mil, em um ano emblemático que foi o da pacificação da Rocinha. Poderia ter sido um ano diferente, mas não foi. A pacificação não trouxe nenhuma visibilidade ao espetáculo.

Em 2012, Aurélio teve o projeto aprovado pela Lei de Incentivo à Cultura e conseguiu 200 mil reais da Light, reunindo o cachê mais elevado de todas as edições da

Via Sacra. Isso só foi possível com a articulação de Vera Saboia, curadora das Bibliotecas Parque do Estado, que colocou sua força política a favor da comunidade, entrando em contato direto com o presidente da Light e lhe explicando a importância do projeto para a Rocinha. Mesmo com todo o empenho da curadora, o dinheiro só chegou nas mãos do diretor na quinta-feira Santa, um dia antes do espetáculo. Naquele ano, o evento contou com a grande mídia. Em 2013, a Via Sacra teve como tema a Guerra de Canudos e traçou um paralelo entre a chegada da República ao Brasil e o novo momento vivido pelas comunidades pacificadas. Nessa última edição, de 2014, não houve divulgação da grande imprensa nem apoio das empresas. Segundo Aurélio:

A UPP enviou um parecer para empresas que ela tem relação, afirmando que não havia condições de segurança por conta dos últimos embates. Com essa intervenção reguladora, todos os empresários que foram sondados para os empresários apoiar (sic) através da Lei da Cultura, diziam que seus recursos já estavam comprometidos com outros eventos.

A despeito da orientação da UPP, a Secretaria de Cultura pagou os serviços utilizados, tais como luz, som, camiseta.

Através dos anos é possível observar a dimensão que o evento tomou na vida dos moradores, tornando-se um ativo cultural da Rocinha. Atualmente, tramita na Câmara dos Vereadores do Rio de Janeiro, o Projeto de Lei nº 704/2014, que declara a Via Sacra da Rocinha patrimônio cultural imaterial da cidade. Sobre esta questão, Aurélio dá sua opinião:

Eu acho bacana isso. Eu acho que é uma forma de marcar, na própria história do Rio de Janeiro, um lugar que é sempre marcado de preto no mapa, entendeu? Aquele lugar tem algo que fica marcado no calendário canônico da cidade, dos eventos da cidade. Pode ser que o Prefeito nem veja por esse lado... Mas eu acho que é bacana para a cidade. Não é a Rocinha que está ganhando com isso. É a cidade do Rio de Janeiro que ganha com isso.



Figura 46 - Aurélio Mesquita⁶⁸

⁶⁸ Foto: Isabella Nunes Pereira.

Aqui, Aurélio conta o enredo de sua vida com as suas palavras:

Eu nasci numa cacimba. No Nordeste, principalmente no sertão do Ceará, não tem água em abundância. Para você beber água, você vai numa cacimba, que é um buraco no leito do Rio que as pessoas cavam para poder beber um pouco de água. Minha mãe foi buscar água num pote que ela mesma fabricava. Ela já estava nos meses finais. Quando ela agachou, o Aurélio veio. Meu umbigo foi cortado com uma cana da índia, que corta como uma navalha. Minha mãe é filha de família tradicional do Nordeste, dos Mesquita Magalhães, poderosa, com muita gente riquíssima, preconceituosos, racistas até o último fio de cabelo. E meu pai era um negão. Era tão preto que chegava a ser azul. Meus avós eram descendentes de escravos por parte de pai e, por parte de mãe, eram senhores de escravos. Eles casaram só na Igreja e logo depois se separaram. Eu só vi meu pai três vezes na vida. Não fui registrado por ele. Então, sou filho de puta. No meu registro só aparece o nome da minha mãe. Meu pai era artista, vivia nas fazendas fazendo bonecos, montava bonecos. Acho que foi o homem que bebeu mais cachaça na vida. Morreu, em 2008, com 97 anos. Ele teve 47 filhos com mais de 12 mulheres que teve na vida. Meu pai com minha mãe teve oito filhos. Cinco morreram de fome. Sobrou três (sic): eu, meu irmão, que foi criado pelo meu pai e minha irmã. Essa, para não morrer de fome, foi dada para uma família. Eu sobrevivi junto com a minha mãe, até ela falecer, quando eu tinha sete anos. Eu tinha muito medo da FUNABEM, porque toda criança sem família ia para lá. Então, eu fui para Santa Quitéria, onde tinha muitos familiares da minha mãe, gente de situação muito boa que poderiam me ajudar, mas eu não pedi ajuda, e eles não me deram. Acho que estavam certos. Foi melhor assim. Meu primeiro emprego nessa cidade foi numa padaria. Eu botava carvão e toras de madeira dentro do forno para assar os pães. Passava a noite toda nesse trabalho, muito perigoso e pesado para uma criança, mas era o único trabalho que eu poderia dormir lá, então, durante o dia eu dormia e comia muito pão. Fiquei trabalhando até conseguir trabalhar num bar, servindo pinga pra moçada, e meu salário era morar numa garagem da família do dono do bar. Fui melhorando. Convenci o dono do bar a se responsabilizar por mim e entrei na escola para fazer o Mobral. Já tinha ido à escola lá no interior, mas escola, na realidade, nunca foi meu forte. Não é que eu não gostasse de estudar, ou que eu não goste de estudar, é que a escola não me oferecia nada que fosse interessante. A coisa mais interessante que eu fazia na escola era, na aula de religião, ganhar dinheiro dos meus colegas porque eu não deixava ter aula de religião e a gente tinha aquele tempo vago e, nas festas juninas, eu ganhava todos os troféus. Eu escrevia o casamento, fazia, ensaiava. Eu fiz comunhão, crisma, tudo isso eu fiz para ser aceito naquele lugar. Eu precisava disso para sobreviver. Então eu mentia, mentia muito. Menti para não entrar em furada, para me defender. Eu fazia um teatro sem saber que era teatro.

3.4.9 Leonardo Mota Ferreira e o Apafunk

Nesse país, todo mundo sabe falar
Que favela é perigosa, lugar ruim de se morar
é muito criticada por toda a sociedade
Mas existe violência em todo canto da cidade
Rap das Armas – MC Leonardo e MC Junior

“Baile *funk* terá, agora, patrocínio oficial do estado”. Este foi o título de uma matéria do jornal O Globo de 03/05/2014. Alguém que tenha lido a matéria, em 2014, provavelmente não tem ideia do longo processo até que o *funk* venha a integrar a lista das manifestações culturais financiadas pelo governo do Rio de Janeiro. A luta para a criação da Apafunk – Associação de Profissionais e Amigos do Funk – que confere legitimidade a este gênero musical, reconhecendo sua importância para a cultura da Rocinha e do Rio de Janeiro, foi encabeçada por Leonardo Mota Ferreira, nascido e

criado na localidade, mais conhecido como MC Leonardo: “Resgatar a autoestima de quem trabalha no *funk* é resgatar a minha vida. O *funk* é a minha vida”.

Em 2007, Leonardo iniciou um movimento político visando garantir que o *funk* seja reconhecido como manifestação cultural, mas sua luta é maior. Ele se bate contra toda forma de preconceito, contra a criminalização, a desigualdade social. Em 2008, nasceu a Apafunk e, em 2009, foi aprovada a primeira lei que reconhece o *funk* como movimento cultural e musical.

O *funk* nasceu nos clubes dos subúrbios, no final da década de 80, subindo para os morros das favelas no meio da década de 90, devido à repressão das autoridades em resposta aos inúmeros protestos dos moradores por conta do ruído e dos tumultos provocados por seus participantes ao sair dos bailes. Nas favelas, os bailes *funks* constituem um ponto de encontro, um momento de sociabilidade entre jovens de várias comunidades, a eles fornecendo um referencial comunitário como, por exemplo, o Rap do Vidigal, o Rap da Cidade de Deus, e é claro, o Rap da Rocinha, cantado por MC Galo da Rocinha:

Olêê Olêê, a Rocinha tem conceito em qualquer morro que chegar / É que eu sou da Rocinha e estou curtindo um clima/ da maior favela da América Latina/ Zona Oeste, Zona Leste, Zona Norte ou Zona Sul /Favela nº 1, a roça da Zona Sul”

Para Leonardo, a Rocinha destaca-se por sua localização e dimensão. Ele conta que não existe outra favela que tenha produzido tantos cantores de *funk*: Big rapper Luciano, Guri de Preto, Marquinhos Dolores, MC Galo, MC Neném e MC Leonardo e MC Junior . O *funk*, além de cultura é na Rocinha um grande negócio, que não depende do tráfico, porque é barato e cabe no bolso de qualquer morador. Com base na mistura da cultura da favela, principalmente entre negros e nordestinos, o *funk* carioca virou um ritmo internacional, como brinca MC Leonardo: “o *funk* é a música eletrônica brasileira”. E em relação aos “proibições”, seu depoimento é contundente:

Como podem proibir de cantar o que essa galera vê e vive na favela? As pessoas escrevem sobre a favela, fazem cinema, fazem novela, fazem o “escambau” sem ter vivido (sic) uma semana lá dentro. Ficam dois meses, indo dormir na sua própria casa, e dizem que conhecem aquela realidade, e pior, replicam a realidade que eles acham que é. Agora, quando um moleque da favela canta seu *funk* falando o que ele vive, sai da questão do direito e entra para a questão do dever. É um dever daquele garoto falar aquilo ali. Tá vindo meu amigo, tem que falar!

Para MC Leonardo, a questão do reconhecimento do direito de propriedade é determinante na identidade dos moradores da Rocinha:

Cantar “o que eu quero é ser feliz, andar tranquilamente na favela onde eu nasci” é uma plataforma de governo muito baixa. Nós evoluímos, nós mostramos na prática. Preconceito, você derruba com informação. É preciso falar para esse povo que trabalha com *funk* que eles fazem cultura, que eles são agentes culturais: “Levanta a cabeça que o que você faz não é errado, o

Estado te deve”, “Ei, você aí que pinta faixa, você é um propagador de cultura. Existe na legislação do Brasil, a lei te protege, e você precisa saber disso.



Figura 47 - Leonardo Mota Ferreira⁶⁹

Leonardo Mota Ferreira, Figura 47, sempre entendeu o *funk* como uma forma da favela afirmar sua identidade. Ele é um representante histórico do *funk* carioca, aquele que mistura *funk* americano, forró nordestino e samba carioca. Em seguida, vamos ouvir o seu “pancadão”:

Eu sou nascido e criado na Rocinha. Fui o caçula de quatro irmãos até os 12 anos, depois minha mãe casou de novo e teve outro filho com meu padrasto. Eu vivi no Valão, num barraco de madeira, como a maioria da Rocinha. Na minha rua, só tinha uma casa de tijolo. Minha mãe veio da Paraíba com 17 anos e, aos 23, já tinha nós quatro. Aos 26, ela separou do meu pai. Nessa época, ela trabalhava numa lanchonete no Leblon, chamada “Feito em Casa”. Aos quatro anos, assim que meu pai estava indo embora de casa, minha mãe descobriu que eu tinha um problema sério no quadril, uma luxação congênita, uma má formação da cabeça do fêmur. Abri o quadril 16 vezes. Quem sofria era minha mãe, sempre do meu lado. Toda vez que eu operava, era do peito ao tornozelo que se engessava. Eu tive uma infância muito dura nesse sentido. Hoje, depois de tudo que passei, eu agradeço ter vindo com esse problema porque, com esse problema na minha perna, sou quem eu sou. A paixão pela leitura, a não formação (só estudei até a 5ª série)... O colégio não me foi atrativo, mas tinha uma facilidade grande para fazer amigos. Eu nasci numa favela, frequentei favela o tempo inteiro, trabalhei e eu nunca dei um soco nem recebi um soco de ninguém. Nunca xinguei ninguém, nem nunca me xingaram. Talvez pelo problema na perna, não sei, talvez por não poder correr (risos). Esse problema na perna me fez ter essa maneira de tratar os outros. É muito fácil fazer negócio comigo. Os contratantes que me contratam, me contratam há 15 anos. Assim, nunca tomei volta e nunca furei show... Sempre cheiroso e careta e não bebo quando estou trabalhando. Aliás, eu bebo muito pouco. Beber para sair de mim é com os meus na minha casa (sic). Não consigo sentir prazer em ficar fora de mim em lugares que não tenho o controle da situação. Talvez isso tenha a ver com meu pai, que era alcoólatra, mas que tenho contato até hoje. Ele voltou a morar na Rocinha. Tive pouco contato com meu pai. Minha vida era minha mãe e meus irmãos. Esse era o cenário. Aos 13 anos, saí do colégio e comecei a trabalhar de carteira assinada como *office boy*, em Ipanema mas, antes disso, eu peguei bola no Caiçaras, no Country Club, no Hotel Nacional, era um bico legal de se fazer. Minha mãe fazia biscoito para eu vender enquanto trabalhava. Me lembro direitinho do meu primeiro dia de emprego. O lugar mais longe

⁶⁹ Foto: Isabella Nunes Pereira.

que eu tinha ido era o Leme. Eu ficava assustado com aqueles prédios todos. A gente saía muito pouco de casa. Eu só ia para casa de parentes em Bonsucesso, mas eu estava com a mãe. E lugar que a gente está com a mãe nunca é longe. Eu circulava perto da Rocinha. Eu engraxava sapato na porta do Jockey, do hotel Nacional. A gente fazia um monte de coisa e, no final de semana, procurava bico para poder ajudar em casa, nunca dentro da Rocinha. Dentro da Rocinha, meu trabalho era de igreja, na Igreja Católica. Foi lá que eu adquiri o hábito de falar em público. Foi na Igreja Católica que eu descobri a paixão pelas melodias de forró, muito baião, muito coco, muito xaxado. Música que eu escuto até hoje. A Igreja Católica me abriu um leque de possibilidades, de saber quem eram os meus vizinhos, no trabalho com o padre Cristiano de mutirão de limpeza. Era uma coisa linda. Enquanto todo mundo não tivesse um lugar seco para dormir, ninguém dormia. Minha mãe era muito envolvida. Tem foto dela no livro *Varal de lembranças* com uma enxada na mão, dentro da vala, novinha. A mãe ajudou a construir aquela Igreja do boiadeiro, e meu pai fazia os cantos do mutirão: “Quem tá limpando a vala é o mutirão...” Com 17, eu fiz uma cirurgia muito dolorosa. Eu estava começando a namorar, tinha a coisa da vaidade, do moleque ser visto daquela maneira vulnerável. Mas nunca ninguém me viu chorar, não. Chorava de madrugada com a minha mãe. Minha vida era em torno da Rocinha, São Conrado, Gávea. São Conrado me deu areia, né? Eu vendi picolé por três anos. Eu descobri que comprava uma coisa por três e vendia por dez, era um lucro muito grande: a cada 100 reais, eu chegava em casa com 300. Nem era empreendedorismo, não. A visão era a competição em casa, para ver quem conseguia ajudar mais a mamãe.

3.4.10 Leandro Lima e o FavelaDaRocinha.com

Por ser um ponto tradicional e estratégico para a venda de drogas da Zona Sul, na Rocinha, máquinas fotográficas, filmadoras ou câmeras de celulares nunca foram bem vistas. Até hoje, é possível ver o recado do tráfico escrito em algum lugar dentro do morro: “é proibido fotografar e filmar”. Pois foi neste cenário que o site FavelaDaRocinha.com foi criado, em 2008, por estudantes de jornalismo da própria comunidade. O objetivo era informar sobre a Rocinha e capacitar estudantes para participarem do projeto. A ideia do site surgiu como etapa de um trabalho de final de curso, e a orientação veio de um professor da universidade: “esqueçam um pouco esse negócio de jornal, que tem um custo muito elevado, façam um blog, que é mais acessível, não vai custar nada”. O que diferenciava o FavelaDaRocinha.com dos concorrentes é o fato de a produção da matéria ser feita por eles mesmos, enquanto os outros concorrentes organizam notícias e repassam como clips.

Leandro Lima esteve à frente desse projeto, desde o início. Em seu depoimento, ele relembra a manhã da pacificação na Rocinha, quando o site virou referência de comunicação na localidade. Leandro conta que, nesse momento (setembro de 2011), ele estava perdido, sem emprego e sem faculdade e, com tempo de sobra, participava de um grupo chamado Cidade Unida, que mobilizava gente jovem de comunidades do Rio para trocar ideias. Foi aí que conheceu pessoalmente a galera da Maré, da cidade de Deus, do Vidigal, e do Alemão e viu que ele tinha as mesmas ideias e propostas dos primeiros para fazer um site informativo sobre a Rocinha.

Eu fiquei acompanhando aquilo o dia inteiro, sem café da manhã, sem almoço, sem nada. Fiquei ali colado com a minha câmera pendurada, de pequeno formato, acompanhando tudo. Eu pude ver como os policiais estavam agindo e o que a mídia estava fazendo. Acho que foi o dia mais louco que eu tive em toda a minha vida. Porque, nesse mesmo dia, eu dei entrevistas para um monte de mídia e conheci um repórter muito louco do Al Jazeera. Ele deixou uma câmera comigo emprestada para poder filmar a invasão. Nossa, foi loucura! Quando começou a anoitecer, faltavam umas três horas para a hora determinada para a invasão da polícia, e eu e um amigo (também integrante do site), que tinha uma moto, andamos pela Rocinha com essa camerazinha que o pessoal do Al Jazeera emprestou, filmando. Foi um dos momentos mais bizarros que eu já tive. Eu nunca tinha visto a Rocinha vazia. Não tinha nada, não tinha nem carro estacionado na beira da rua. A Rocinha, que era um lugar que nunca parava, nunca descansava, de repente parecia que adormeceu. A gente estava acostumado a ver tudo, movimento, pessoas passando, barulho, e eu não escutava nada... Parecia que a Rocinha estava vazia. Era essa a impressão, todo mundo foi embora. E eu filmando tudo. Eu cheguei em casa, fiquei noticiando, acompanhando as notícias através do *twitter* e do *facebook*. Quando eu escutei o helicóptero chegar, eu botei a câmera em um tripé lá em cima da minha laje, apontando a Rocinha, filmando o tempo todo. Desci e fiquei no computador. O Flavio no *twitter*, e uns colegas meus que não fazem parte do site me ajudaram. Eu pegando informações de moradores também através das redes sociais. E aí começamos a informar dentro da Rocinha o que estava acontecendo. Meu maior interesse em fazer isso foi porque, uma semana antes, um repórter da Band tinha sido baleado e morto, então, foi proibida qualquer mídia de subir. Eu pensei: nós somos os únicos, exclusividade total. A gente não podia perder. Então, passamos a madrugada inteira noticiando.

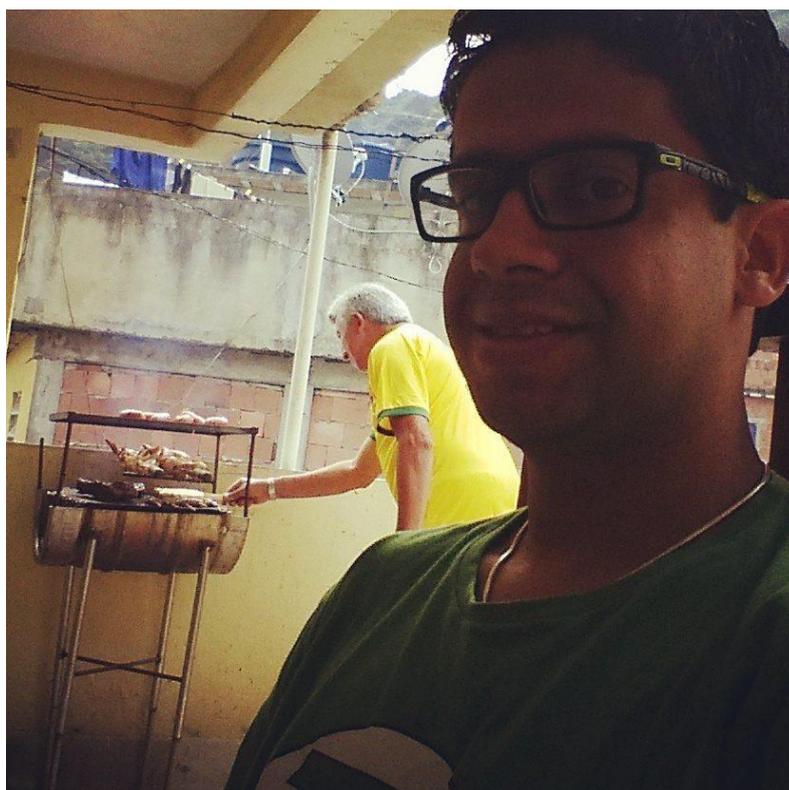


Figura 48 - Leandro Lima⁷⁰

Leandro Lima, Figura 48, sempre foi ligado em tecnologia. Com 15 anos, já dava aula de informática na Rocinha e já tinha seu próprio computador. Ele quer fazer fotojornalismo e, a seguir, conta sua história com suas próprias palavras:

⁷⁰ Foto: Isabella Nunes Pereira.

Tenho 29 anos, ensino superior incompleto. Parei no sexto período, tive que trancar. Sou morador da Rocinha, nasci em um hospital da Praça Mauá, mas engatinhei aqui. Meus pais são nordestinos, minha mãe nasceu em Salvador, numa cidade chamada Itapuã e meu pai, em Natal, Rio Grande do Norte. Não sei ao certo como eles se conheceram, mas com certeza foi aqui no Rio de Janeiro. Meu pai iniciou sua vida, aqui na Rocinha, bem pequeno, com seis ou sete anos. Se você perguntar quem é o Beto do Passarinho, aqui na Rocinha, todo mundo vai saber quem é. Meu pai é conhecido por todo mundo aqui na Rocinha. Tricolor doente, só anda com a camisa do Fluminense, o maior barato. E eu sou de uma geração bem comum aqui na Rocinha: carioca, filho de pais nordestinos. É o que mais tem por aqui. Meu pai tem formação técnica em eletrônica, minha mãe, não sei ao certo, ela não deve ter o ensino fundamental completo. Eu não sei até onde ela estudou. Eu estudei sempre em escola pública, tentei estudar aqui na Paula Brito, mas, na época, era um colégio muito complicado, não consegui me adaptar. Eu era considerado diferente dos demais. Eu queria estudar, eu queria realmente aprender, e isso incomodava as pessoas, então, eu arrumava muita confusão. Era uma questão de sobrevivência aqui, não dava. E tinha que estudar nas escolas dos arredores, então, eu estudei naquela do Jockey Club, Manuel Cícero. Passei oito anos naquele lugar, passo em frente daquela praça e tenho boas recordações. Minha infância toda foi bem legal lá. Fiz o segundo grau no Professor Antônio Maria Teixeira Filho, o Teixeira, perto da Cobal do Leblon. E foi ali que eu percebi o que eu queria da minha vida, mas era constantemente interrompido. Meus pais não me davam muito incentivo para eu continuar estudando, ter uma vida um pouco melhor. Meu maior incentivo foi para saber me virar e ter minha própria renda. A questão era logo trabalhar e ter sua própria renda. E foi o que aconteceu. Eu estudava e trabalhava.

Fui pipocando de emprego em emprego. Fui trabalhar numa livraria, não me adaptei. Eu trabalhei no Fashion Mall e me senti, vou dizer a palavra, mesmo, humilhado, mesmo. Senti muito preconceito. Os clientes de lá, eu pensava que eu iria ganhar muita coisa, não na questão financeira, mas por conhecimento também, não só com conhecimento que aquele emprego me proporcionaria, me disponibilizando livros que eu quisesse ler, mas também pelos próprios clientes, com as relações. Me integrar com uma área próxima à que eu vivo, que é São Conrado, foi complicado, não consegui me adaptar também. Mas, por origem do destino, não sei o que aconteceu, minha mãe começou a trabalhar como manicure, e ela conheceu muita gente em São Conrado. e então, aí veio a integração minha, pessoal, com os moradores de lá. Ela ia lá fazer as unhas das donas de casa e me levava, e vinham os filhos das madames, e eu jogava videogame, futebol e tal e foi muito legal, inclusive, com 15 anos, eu dei minha primeira palestra no condomínio Village São Conrado, no Tamazzini (risos). Dei uma palestra lá. Nós estávamos brincando no play e, de repente, uns garotos falaram alguma coisa tipo assim: “Isso é coisa de favelado”, e aquilo chamou muito a minha atenção. Eu falei: “Você sabe o que é favelado?” Eles responderam: “É aquele pessoal que mora ali”, apontando para a Rocinha, o lugar que eu morava. Eu falei: “Que coisa! Eu sou favelado, então”. Aí, parou tudo, a bola ficou quicando sozinha na quadra. Eu me senti um ET. O pessoal começou a me encher de perguntas, e eu respondendo cada uma. Comecei a explicar como era a minha vida aqui. A metade das crianças foi embora (“eu não vou ficar aqui com esse favelado”) e a outra metade ficou: “nossa, conta aí”. E daí surgiu (sic) duas grandes amizades, que são meus amigos até hoje. Um foi embora para o Chile, e com o outro mantenho contato por conta das redes sociais. E fui amadurecendo, fora da escola e fora de casa. Meus pais me ensinaram muitas coisas que pais devem ensinar para os filhos, mas eu não aprenderia nenhum pouco do que sei hoje se eu não saísse de casa. Fotografar é difícil, é um desafio, e eu acho que eu nasci com isso de desafio. A pessoa fala: “É difícil fazer isso”, e aí eu falo: “Opa, aceito o desafio, quero fazer isso”. Eu adoro essa coisa de ação, de estar no meio, registrar o momento, ser o primeiro a saber, o primeiro a jogar para o mundo, o que eu vi, não só o que eu presenciei. E eu via isso nos repórteres, eu via como eles trabalhavam. Eu disse: “É isso, é isso que eu quero”. Foi quando eu decidi entrar para o Jornalismo.

3.4.11 Aílton Araújo Ferreira e a Rocinha Original Tours

A Rocinha é um dos roteiros turísticos mais visitados do Rio de Janeiro e, desde 2006, integra o Guia Oficial de Turismo da cidade. Recebe cerca de 3.500 visitantes por mês, a maior parte vinda da Europa e dos Estados Unidos. Na favela, há

sete agências especializadas e inúmeros guias explorando o negócio. Em 26 de março de 2014, foi lançada a Rocinha Original Tour, primeira operadora de turismo comunitária da Rocinha, com a proposta de trazer o turista para a região e oferecer um roteiro alternativo que privilegie a história da Rocinha, a vivência da cultura local, estabelecendo um diálogo entre culturas diferentes, a troca de experiências e de saberes.

Aílton Araújo Ferreira, Figura 49, está à frente deste empreendimento, mas o seu envolvimento com o turismo na Rocinha não começou em 2014. Em 2007, ele fez parte da primeira diretoria do Fórum de Turismo da Rocinha, sendo eleito por unanimidade. Sua responsabilidade no Fórum é articular todas as ações de turismo da comunidade. A Atuação de Aílton teve início com a sensibilização do comércio quanto à importância do turismo para a favela. Por meio de uma propaganda coletiva, avançou com a busca por parceiros locais e externos, tais como RioTur, TurisRio, instituições envolvidas diretamente com o turismo. Atualmente, Aílton acredita que seja importante procurar avançar de forma mais comercial, procurando novos parceiros no mercado.



Figura 49 - Aílton Araújo Ferreira⁷¹

Aqui ele se apresenta com suas próprias palavras.

Sou mais conhecido por Aílton “Macarrão”, tenho 48 anos de idade e sou filho de Paraíba, mas nascido e criado na Rocinha. Tudo que consegui foi aqui dentro. Meus avós foram fundadores dessa comunidade. Meu avô veio com a cara e com a coragem também. Ele vendia quentinha para as obras e depois ele montou uma pensão, e depois uma mercearia. Foi um empreendedor também. Eu sempre atuei de maneira coletiva. Sempre fui envolvido com a comunidade em política. Ajudando a construir coisas melhores como, a Escola de Samba que eu sou sócio fundador, da cooperativa de vans da Rocinha. Tenho esse dom de lutar sempre pelo coletivo. E a partir desse dom, em 2007, eu resolvi levantar a bandeira do turismo. O turismo de favela foi fundado na Rocinha. Ela é pioneira desse turismo. Há 20 anos ele é explorado por empresários e não vem um

⁷¹ Foto: Isabella Nunes Pereira.

real para o social. Eu vi essa possibilidade para organizar o turismo interno e explorar esse turismo comunitário. A Rocinha é localizada estrategicamente. O IDH é dos maiores entre as favelas. É bem localizada, entre o mar e a montanha, entre as partes mais nobres do Rio de Janeiro, que é São Conrado (sic), riquíssimo, e Gávea, com seu lado forte cultural. E a Rocinha no meio disso, né? A Rocinha não é uma cidade dentro de uma cidade, é um país dentro de um país. É um pequeno país, mas tem de tudo: nordestino, estrangeiro. Toda uma característica diferenciada. A Rocinha é tudo, para mim ela é tudo. É como uma mãe que acolhi. Tudo que aprendi foi aqui, tudo que aprendi é aqui (sic). É uma relação de amor e ódio, aquela coisa de casal, sabe? A mesma coisa, mas sempre o amor fala mais alto. Eu vi isso ser construído, passei por vários momentos. Esse espaço aqui da agência que eu criei, era só lama.

3.4.12 Irene Vilar e o Studio Vilar

O Studio Vilar se localiza na Estrada da Gávea, em frente à lanchonete Bob's e está sempre cheio. Lá, os clientes usufruem de todos os serviços que encontram em um salão sofisticado da Zona Sul, e os produtos também são os mesmos: Lóreal, Keune, ALFAPARF, Adcos etc.. Com a melhora nos rendimentos e a necessidade de cuidar da aparência para uma melhor inserção no mercado de trabalho, os donos de salão de beleza na Rocinha não têm do que reclamar.

Uma das donas do salão é Irene Vilar, mais conhecida como Nena, Figura 50, uma cabelereira de mão cheia que aprendeu seu ofício observando e colocando a mão na massa. Embora seu negócio já esteja dando super certo, ela conta com orgulho que, há pouco tempo, a sua experiência ao fazer seu primeiro curso de técnica de corte.

Cortar cabelo eu corto, mas eu não tenho técnica, eu nunca aprendi a cortar cabelo, quer dizer eu nunca fui a um curso. Eu olhava e cortava. E eu sempre tive loucura e agora fiz na semana passada. Paguei 5 mil reais felicíssima. Porque essas coisas bota a gente prá cima. Isso pode ser bobagem, principalmente para mim que tô trabalhando aqui dentro, mas é por uma satisfação minha, de querer dizer: “agora eu corto. Eu sei. Eu aprendi”.



Figura 50 - Irene Vilar⁷²

⁷² Foto: Isabella Nunes Pereira.

Aqui, ela conta sua história, com suas palavras:

A infância foi sofrida, né? Muito. Mal se tinha o que comer. Muito mal mesmo. Meu pai nunca pode dar nada que uma criança podia ter. Escola foi a única coisa que a gente teve porque era pública mas o material escolar era muito sacrificante. O básico, roupa, calçado, não tinha nada disso. Eu tive uma infância bem difícil. Meu pai trabalhava na roça, no Nordeste, aquele bem sertão, mesmo. E era muita pobreza. Sou a filha mais velha de oito irmãos. Eu vim da Paraíba para a Rocinha com 12 anos, numa situação bem difícil. Meu pai era analfabeto, e a gente veio morar na casa de um irmão da minha mãe. Moramos por um bom tempo até ele arrumar um emprego como porteiro em um prédio em Ipanema. Ele trabalhou sempre como porteiro. Minha mãe nunca trabalhou. Eu sempre ajudei minha mãe; primeiro, cuidando dos meus irmãos menores e, depois, trabalhando fora. Estudei aqui na escola pública daqui, mas só fiz até o primeiro grau Não dava para estudar e trabalhar o dia todo. Depois, voltamos, porque meu pai achou que não ia dar certo aqui, mas ele não ficou nem cinco meses lá. Deixou a gente lá e voltou para a Rocinha. Vendeu a casa que tínhamos lá para comprar uma casa aqui. Nós tínhamos dois ou três tios aqui que ajudaram ele, irmãos da minha mãe, e ele tinha uma irmã aqui também. Quando voltamos, foi melhor porque já tínhamos uma casa, não tivemos que ficar na casa de ninguém. Quando eu tinha 15 anos, meu pai me arranhou um emprego em uma lojinha perto do trabalho dele de porteiro, e eu fui trabalhar numa loja que vendia infantil, roupa de bebê. Trabalhei lá por quatro anos. E de lá, fui mudando para outros empregos, sempre trabalhando no comércio da Zona Sul, na malharia Mena de Copacabana. Com 19 anos, conheci meu marido e, com 22, fui viver com ele e tive a minha filha, mas sempre trabalhando. Trabalhei no Shopping da Gávea, foi quando consegui comprar minha casa. Fiquei muito amiga da dona da loja, e foi ela que me ajudou a pagar a minha primeira casa, bem pertinho da casa do meu pai, um conjugado pequenininho. Fiquei cinco anos nesse trabalho. Nessa época, eu nunca tinha pensado em ter meu próprio negócio, eu queria trabalhar e ganhar meu dinheiro. Isso eu sempre quis. Saindo de lá, eu fui trabalhar no Barrashopping e fiquei cinco anos numa loja de lingerie, até que eu resolvi sair de lá. Eu sempre fui muito curiosa, sempre gostei de aprender tudo que vejo, sempre tive essa curiosidade de ver as pessoas fazendo e aprender, né? Minha mãe sempre costurou para a gente porque meu pai nunca tinha dinheiro pra comprar roupa. Ele era muito querido e ganhava do pessoal do prédio muita roupa, e minha mãe reformava pra gente. Quando eu queria uma coisa, eu tentava fazer e peguei gosto pela costura. Eu via nas lojas e fazia minhas roupas. Fiquei em casa um tempo costurando, comprei uma máquina industrial e peguei roupa de confecção para fechar. Até que encontrei uma ex-patroa que tinha uma confecção. Eu pegava as roupas dela para costurar. Ela me dava tudo cortadinho e eu fechava. Sempre que eu pegava uma roupa que eu gostava, eu tirava a modelagem, comprava revista de moda, tipo *Manequim*, que me incentivou muito, e tirava os moldes. Ela comprou uma loja no Praia Shopping, em Botafogo, e eu trabalhei para ela como costureira por um bom tempo. Até que teve uma vendedora que teve um problema, e ela me chamou para tomar conta da loja. Eu já estava cansada de costura porque ganha muito pouco, é uma exploração. Ela me pediu para ficar na loja e fazer uma experiência. Aí, ela abriu loja no Shopping da Gávea, e eu vim para cá, mais próximo para mim. Esse foi meu último emprego em loja. Nesse tempo, eu me separei, e foi uma confusão dos diabos, tive que comprar minha casa do meu ex-marido. E nessa mudança, eu resolvi mudar de profissão. Meu irmão trabalha num Dental e me arrumou para ser secretária de um dentista. Só fiquei dois anos porque não me identifiquei, voltei para costura em casa, fabricando roupa pra vender e deu bastante certo. Tentei uma barraquinha na feira aqui, mas a concorrência colocava roupa muito barata e acabou não dando certo. E aí eu desisti e acabei desistindo da costura. Um belo dia, eu estava desempregada, passeando na praia de São Conrado, encontrei com uma amiga que trabalhava num salão aqui em São Conrado. Eu sempre gostei de salão. O cabelo dos meus irmãos quem estragava era eu (risos). Sempre estraguei, eram cortes maravilhosos (risos). Eu disse a ela que estava precisando muito trabalhar, que queria mudar de ramo. Ela então falou: “Poxa, lá no salão tá precisando de uma pessoa para servir cafezinho, mas o salário não é bom”. Ela sabia que eu trabalhava em loja e tinha um salário legal, tipo, eu ganhava 680 reais, fui ganhar 250 que era o piso. Ela me ofereceu, eu falei: “Sabe de uma coisa? Eu vou pegar, eu quero é uma coisa diferente”. E fui. Fui lá, falei com a patroa, ela gostou de mim no ato e fui trabalhar. Eu comecei servindo cafezinho, mas sempre observando. E aquilo começou a me encantar. Eu, que já tinha aquela quedinha por cabelo, comecei a observar tudo e a perguntar. Não demorou muito tempo, nem um ano, eu passei a auxiliar dos cabelereiros e comecei a fazer curso. Tudo que tinha para fazer de cabelo, eu fazia. Comecei a pegar gosto, comecei vendo e fazendo em casa. E daí foi um pulo. Fiquei no salão cinco anos e, desses quatro, eu saía do salão e trabalhava em casa, paralelamente. A dona do salão sabia, mas não se incomodava porque sabia que era só aqui na Rocinha. Comecei fazendo na minha filha, sobrinha e as amigas. Aqui na Rocinha, o boca a

boca é a melhor propaganda. Quando eu vi, tava fazendo numa turma. E assim, eu fui ficando e comecei a trabalhar bem. Sábado saía do salão, chegava em casa e trabalhava. Fiz da minha pia do banheiro um lavatório, comprei uma cadeira e fiquei. Na época, a minha casa era bem ruinzinha, né? Eu ficava trabalhando com a casa feia mesmo, fui empurrando. Nessa época, eu havia casado de novo e não tinha mais tempo para nada. Lá no salão, ficava difícil, ganhava pouco e tomava muito meu tempo. Até que tirei umas férias e fiz uma experiência e vi que eu ganhava mais ficando só em casa. E fui surpreendida, pois o salário era maior que o que eu ganhava no salão. Chegou um dia que resolvi sair do salão. Eu conversei com a dona, expliquei, ela entendeu, ela sabia da minha vida. Eu já tinha melhorado muito. Eu tinha feito muitos cursos e conhecia os fornecedores de produtos, conhecia produtos de qualidade. Ela (patroa) até tentou me colocar como cabelereira de outro salão, mas eu estava resolvida a tentar ficar por minha conta. Eu fiquei, e deu muito certo, graças a Deus.

4 O que alavanca o empreendedorismo na Rocinha

Nesta seção, apresento o tipo particular de empreendedorismo que identifiquei na Rocinha por meio da interpretação dos depoimentos coletados. Esta interpretação se apoiou nas categorias de análise que emergiram na apuração dos discursos, a saber: vínculo com a família e/ou amigos, vínculos com empregadores e/ou professores. Farei isso em quatro etapas, construindo, dessa forma, a abordagem teórica por mim proposta. Na primeira etapa, apresento de que modo o *Effectuation* se manifesta na Rocinha, a partir da identificação dos princípios efetuais propostos por Sarasvathy (2001a), na lógica de ação dos empreendedores ouvidos. Na segunda etapa, apresento de que modo a Rede Horizontal, fortalecida pelo pertencimento ao sítio simbólico, atua na Rocinha provendo os *commitments* necessários para colocar o *Effectuation* em ação na Rocinha. Na terceira etapa, apresento de que modo a Rede Vertical atua como ponto de partida dos empreendimentos na Rocinha promovendo os fluxos de aprendizado necessários aos empreendedores e ampliando as redes de contato, isto é provendo os *means* básicos. A solidariedade, a lealdade e a confiança que sustentam as redes mostraram-se vitais para o sucesso dos empreendimentos locais. Finalmente, na quarta etapa, levando em consideração como o meio afeta os empreendedores, consolido as trajetórias e as características comuns através da convergência as abordagens observadas nas etapas anteriores. É preciso ressaltar que tais características modificam a dinâmica do *Effectuation*, em sua sistematização original, resultando em um modo particular de empreender, configurado pela cultura empreendedora local. A este tipo de empreendedorismo, nomeei de “*Efeitução Situada*”.

4.1 *Effectuation* em ação na Rocinha

No livro *Poor Economics*, Esther Duflo e Abhijit Banerjee (2011) contam que um grande investidor compara os pobres aos gestores de *hedge funds* porque ambos convivem com uma quantidade enorme de incerteza, e que a única diferença entre eles seria os níveis de renda. Para os empreendedores da Rocinha, imersos num contexto de pobreza e vulnerabilidade, a presença da incerteza é fato central em suas vidas e, desta forma, marca suas atuações empreendedoras, frequentemente motivadas pelas necessidades de sobrevivência e sustento familiar, como bem resumiu um entrevistado “o morador de favela vive podendo perder tudo a qualquer momento”. Em alguns casos,

para estes empreendedores, não empreender pode trazer riscos ainda mais altos ou, até mesmo, custar-lhes a vida. A dinâmica projectual empreendedora, entendida como efetual, parte dos recursos dos disponíveis para selecionar os possíveis efeitos, dentre aqueles que se encaixam dentro da avaliação de “quanto é suportável perder”. Agindo desta forma eles retiram o risco de suas preocupações imediatas.

Neste modo de empreender, os indivíduos enfrentam as mudanças e os desafios com uma atitude positiva, encarando as adversidades como oportunidades para aprender e melhor empreender, como sugere a lógica do *Effectuation*. Apesar de a ideia de empreendedor efetual estar diretamente associada a grandes empreendedores de sucesso, devido ao alto nível de incerteza em meio ao qual necessitam tomar decisões (PERRY, CHANDLER, MARKOVA, 2012), nesta seção, mostrarei que os empreendedores na Rocinha, apesar de sofrerem de uma incerteza de natureza totalmente diversa, também empreendem segundo a lógica efetual.

A aderência dos casos estudados aos princípios da lógica efetual, como preconizada por Saras Sarasvathy, detalhados na seção 2.3, e discutida por Nunes-Pereira e Bartholo (2015), é verificada por meio da ocorrência de todos os princípios nos depoimentos coletados, à exceção do princípio *Patchwork Quilt*. A ausência deste princípio, no formato original, passa a ser um argumento importante na narrativa desta tese, despertando, assim, a necessidade de desenvolver proposições que possam dar conta de explicar esse ponto cego.

4.1.1 *Bird-in-hand*

Bird-in-hand é o princípio do *Effectuation* que caracteriza a forma de empreender iniciada a partir dos meios (*means-driven*) que, somados à experiência prévia dos empreendedores, possibilitam que identifiquem oportunidades de ação imediata. Este princípio pode ser observado na prática empreendedora da Rocinha em todos os casos analisados. Em sua maioria, os empreendedores identificaram suas oportunidades de ação a partir dos conhecimentos profissionais adquiridos em suas áreas de atuação (*what I know*) e de pessoas que os ajudaram (*who I know*).

O depoimento de **Natália**, lembrando o momento em que iniciou seu empreendimento, é valioso para exemplificar a presença deste princípio na localidade em questão. Ela trabalhava em uma LAN House há um ano e meio, e o dono resolveu passar o empreendimento adiante. O conhecimento adquirido na prática e a ampliação

de sua rede eram os recursos que ela controlava, sendo suficientes para que se tornasse proprietária da LAN House:

Aqui, eu aprendi muita coisa. Tudo o que eu sei de informática, não fiz curso nenhum, entendeu? Eu aprendi no dia a dia, através das pessoas que fui conhecendo, principalmente através desse meu amigo, China, gerente da LAN house.

Já a baiana **Ana Márcia** conta que, para reconstruir sua vida depois de duas tragédias, partiu do conhecimento básico que tinha de cozinha e de seus conhecimentos locais para iniciar a ação empreendedora, como se pode perceber através do seu discurso.

Eu ainda sei cozinhar! Vamos descer lá na Pracinha e pedir a seu Jorge Mamão se ele deixa a gente ficar em algum canto. Um lugar lá com uma mesa e vamos vender alguma coisa, caldo de mocotó, alguma coisa para a gente ganhar um dinheiro, para pagar o aluguel atrasado. O coração dele vai tocar.

Em seu depoimento, **Henrique** conta que precisava melhorar de vida: “queria ver meu filhos estudarem”. Decidiu então iniciar seu negócio, partindo de seus recursos básicos. Lembrou que seu pai sustentava 12 filhos vendendo doces, como mascate, na região Nordeste do Brasil e decidiu seguir esse caminho familiar, que ele desconhecia.

Naquela noite, veio um pensamento. Eu vou mudar de ramo, vou mudar de negócio. E eu lembrei da venda do meu pai, que vendia doces e essas coisas. Até hoje, eu gosto de cheirar essas caixas de pastilha de hortelã. Lembro de quando meu pai levava as caixas só para a gente cheirar. A gente cheirava aquilo e ficava satisfeito. Naquela noite, eu lembrei. Lembrei do meu pai negociando, sustentando 12 filhos, lembrei daqueles doces e falei: “eu vou vender doce”. No outro dia, eu fui para Madureira, procurei, ninguém ensinava, era difícil. O pessoal não ensina, é a concorrência, né? Até me ensinaram errado.

A prática empresarial de **Rodrigo** inicia-se a partir do senso de oportunidade baseado em seu conhecimento formal adquirido na faculdade.

A gente sabe que todo mundo aqui na Rocinha, que tem um filho, quer fazer um *book*, e não tinha isso aqui. Os poucos lugares na Rocinha para fazer isso não tinham um controle de qualidade que a gente poderia oferecer.

Wark, por sua vez, conta que sempre gostou de desenhar, mas até os 16 anos, não conhecia a arte do grafite. Um dia, presenciou um grafiteiro de São Gonçalo mostrar seu trabalho na Rocinha. Foi então que realizou que seu negócio poderia ser o grafite.

Desde pequeno, eu sempre gostei de desenhar mas na adolescência, de 13 para 14 anos, eu me identifiquei com a pichação. Não conhecia ainda a arte do grafite mas, com 16 anos, eu vi Fabio Ema, ele grafitava nas comunidades cariocas, eu vi ele grafitando aqui na comunidade (sic). Acredito eu que foi um dos primeiros grafiteiros a grafitar na Rocinha. Fabio Ema é de São Gonçalo. E o que aconteceu? Aquilo bateu na minha cabeça e ficou. Aí, eu vi a possibilidade de poder desenvolver meus desenhos, só que numa escala maior.

João veio de uma família que atuava no ramo da padaria. Aos 15 anos, aprendeu o básico de seu ofício com a ajuda do tio:

Quando eu tinha 15 anos, meu tio, que tinha padaria e uma situação boa, me botou para trabalhar com ele. Foi esse cara, meu tio Manezinho Ribeiro Ramos, que me botou na vida. Ele comprou uma padaria chamada Nossa Senhora de Fátima, no Tanque, e colocou eu e minha tia Santina lá (sic). E eu fui aprender lá.

Aos 19 anos, **Joao** enfrentou novos desafios, empreendendo pela primeira vez, partindo dos recursos dos quais dispunha, na ocasião.

Foi ali que eu comecei. Tinha 22 funcionários para eu tomar conta. O funcionário mais novo tinha seis anos de casa. Lidar com esse povo de padaria antigo era a coisa mais difícil que tinha, a coisa mais difícil que existia (sic). Eu, com 19 anos, o que eu fiz? Não brincava para os caras me respeitar (sic). Mas eu tinha uma sabedoria muito grande. Eu sabia fornecer pão, marcar pão, tudo de padaria eu sabia. Então, os caras me respeitavam porque eu não brincava. Eu mandava fazer, mas eu fazia melhor do que eles. Eu queria até brincar, mas não brincava, para não dar confiança, que eu era mais novo que todo mundo e comandava tudo. Nessa época, eu já era forte. Forte e decidido nas coisas que eu fazia. Tomei conta da padaria e dei um show.

Para inicial o projeto do Museu Sankofa, **Firmino** partiu dos seus recursos iniciais e da sua capacitação para ampliar sua rede de contatos.

Nesses encontros, conhecemos um ponto de cultura que é o Museu da Maré, e isso foi a nossa inspiração, além do contato que tivemos com o órgão federal IBRAM - Instituto Brasileiro de Museus onde vimos toda as outras experiências.

Aurélio relata o episódio em que se deu conta que sabia encenar e essa era a sua habilidade.

Meu trabalho naquela época era tanger os jegues com a carga de farinha, carregando da casa de farinha para a estrada. E eu não gostava disso. Nunca gostei muito de trabalhar niss. A primeira vez que eu fiz teatro na verdade eu era muito pequeno. Meu tio obrigou todo mundo a ir pô roçado limpar mato e era inverno. Acontece que as mulheres iam lavar roupa e era um barato ver as mulheres lavando roupa, você via as calcinhas das mulheres. Ter que sair de lá para mim era um absurdo (risos) . No meio do caminho eu inventei que uma cobra tinha me mordido. Fizeram uma roda, voltei prá casa no colo dos trabalhadores, bebi leite que era uma coisa sagrada na região. Leite era só para quem tava doente. Fui tratado a pão-de-ló.. E aí eu falei: eu consigo convencer as pessoas

Leonardo relembra o momento em que começou a viver do seu ofício, descobrindo o que sabia fazer. Partindo desse recurso, começou a sua ação empreendedora, conforme nos relata neste episódio:

Por causa do meu problema na perna, eu fui criado muito preso, mas eu ouvia muita música, rádio Tropical, radio Manchete, onde o Malboro apresentava as “melos” que o *funk* tinha. A funkeira lá de casa era a minha irmã (risos). Foi ela que comprou os primeiros discos, o Super quente e, logo depois, ela comprou o Funk Brasil n. 1, feito pelo Malboro. Eu pensava: “É tão fácil de fazer! Eles fazem em cima de música que já existe, isso é fácil de fazer!” Mas quando eu cheguei no baile, mesmo, foi que eu vi que, na métrica do funk, tudo cabe ali, de Mozart a Luiz Gonzaga. Qualquer música que eu fizesse, seja de que estilo for cabe ali (sic). Era o que eu imaginava. Vou ter condições de brincar. Então, eu entrava nos concursos e ganhava. Entrei em dez concursos e fui campeão de nove. Ganhava uma “merrequinha” e vivia disso.

O gosto por fotografia, **Leandro** adquiriu em casa, no contato com seu pai. Um emprego como revelador de fotos, em uma loja em Copacabana, constituiu o ponto de partida para seus futuros interesses:

Eu revelava as fotos e me lembrava o que meu pai falava. Eu me lembrava quando eu acompanhava meu pai, quando ele ia trabalhar nos casamentos, batizado e tudo. E eu vendo as fotos das pessoas, aquelas fotos boas, fotos ruins, aquelas fotos que fazem muito sentido, aquelas fotos que não fazem nenhum sentido. Eu vendo aquilo tudo, eu pensava: “Nossa! Eu acho que é isso que eu quero para minha vida”. E sempre fui interligado não só com fotografia, mas com tecnologia.

A Rocinha foi pioneira no turismo em comunidade e **Ailton** já estava envolvido nessa atividade, como fica claro na passagem em que conta sua estratégia inicial. Nota-se que ele recorre à sua experiência anterior nas diversas escalas públicas e à sua rede de conhecimento, sem traçar um plano pré-determinado.

A coisa começou a crescer. Primeiro, eu montei a AM consultoria, comecei a coletar dados, a fazer alguns eventos, montei uma revista, comecei a conhecer, comecei a fazer contatos, procurei parceiros locais e parcerias externas, contato com a RioTur, com o governo, a prefeitura, o governo do Estado, a TurisRio, enfim, as instituições envolvidas diretamente com turismo. Montei um sistema R empresas reunidas. Ia fazer mídia para as empresas, montei um grupo de empresas para eu ficar fazendo propaganda deles. Eles me pagavam uma semanada de 10 reais por semana. Eu contratava a pessoa, contratava o carro de som para estar divulgando todas as empresas reunidas. Eu fazia um evento na Via Ápia. Comecei a fazer isso com a cara e a coragem e com a experiência na militância comunitária dos movimentos políticos que eu participei. Os empreendedores aqui são “mão na roda”, vão aprendendo com o tempo, na marra e tal.

Irene sentiu-se mais estruturada para abrir seu próprio negócio após um período em que adquiriu o aprendizado necessário para seu ofício. Foi quando ampliou a sua rede:

Eu fiquei cinco anos nesse salão. Eu tinha feito muitos cursos e conhecia os fornecedores de produtos, conhecia produtos de qualidade. Ela (ex-patroa) até tentou me colocar como cabelereira de outro salão, mas eu estava resolvida a tentar ficar por minha conta. Eu fiquei, e deu muito certo, Graças a Deus.

4.1.2 Affordable Loss

Affordable Loss é o princípio que torna o *Effectuation* especialmente adequado a ambientes de alta incerteza. Com o foco na perda e não no ganho, faz com que o empreendedor restrinja suas oportunidades de atuação àquelas cuja perda possa ser suportada. Desta forma, o risco do empreendimento é desprezado por ser considerado certo, porém suportável. Para empreendedores imersos em um contexto de alta vulnerabilidade, as atividades empreendedoras são motivadas principalmente visando atender necessidades de sobrevivência e sustento familiar. O risco associado ao fracasso do negócio não está relacionado à perda do investimento inicial, e sim ao confronto com problemas ainda mais graves, associados ao desemprego ou até mesmo relacionados à marginalidade ou à criminalidade.

Natália conseguiu comprar a LAN House com o dinheiro que recebeu de uma indenização trabalhista de seu emprego (formal) anterior. Jamais havia tido R\$ 4 mil em

suas mãos, mas sabia que poderia gastá-los rapidamente. Desta forma, sua indenização tornou-se uma perda aceitável. Natália utilizou-a na compra da LAN House. No depoimento a seguir, ela explica sua relação com o risco:

Eu tive medo, mas falei: “Eu peguei, vou ter que encarar, arriscar”. A gente tem que tentar arriscar. Eu acho que a vida é assim: arriscando para ver se consegue alguma coisa. Tem que arriscar.

Após tentar em vão obter permissão junto às associações de moradores para trabalhar na principal rua de comércio da Rocinha, **Ana Marcia** encontrou-se em uma situação na qual foi preciso fazer uma avaliação do risco para começar seu negócio, foi pedir permissão ao comando do tráfico da favela:

Sabe o que aconteceu? Eu pedi, o cara deixou e depois morreu. O que eu faço? Um amigo me perguntou: “Será que não tinha algum conhecido ali que viu vocês pedindo”? Eu falei que não sabia. Aí ele, perguntou: “Tu tem coragem de ir lá onde eles estão agora?” Eu falei: “Tenho, ué!” Eu não tinha nada a perder, mesmo, e aí, fui. Falaram assim: “Essa menina tá dizendo que veio aqui, pediu a fulano, e ele deixou, blá blá blá”. Aí, um deles levantou e, graças a Deus, disse: “Foi, mesmo, eu vi, eu me lembro”. Você sabe que aqui a palavra vale.

Quando **Rodrigo** estava para se formar, começou a orçar o investimento que precisaria fazer para montar seu estúdio. Sua mãe trabalha com imóveis há muitos anos, e seu pai é funcionário público. Sempre lhe deram uma boa condição, podendo adiantar o capital do qual necessitava:

Eu disse: “Mãe, a gente precisa de tanto. Tem como você, sei lá, meu pai, pedir isso no banco? Alguma coisa para levantar esse dinheiro, para montar e manter o negócio (aluguel, telefone, internet, equipamento)?”. Minha mãe concordou, disse que era possível. Ela mesma emprestou o dinheiro.

O primeiro trabalho de **Wark** foi numa casa de show, o Circo Voador, na Lapa, onde trabalhou por cinco anos como barman. Nesse período, fez seu investimento inicial em tintas e em um aerógrafo:

Lá rolava grafite, rolava todo esse lance da cultura de rua, então, eu me sentia muito adaptado lá. E eu comecei a trabalhar para poder comprar minhas latas e ter um pouco mais de independência. Entre 17 e 18 anos, eu comprei um compressor e uma caneta de aerógrafo. E comecei a fazer umas camisetinhas, uns desenhos meus. Eu vi que aquilo criava um certo potencial. Comecei a fazer isso. O pessoal queria adquirir, queria comprar.

Em seu depoimento, **João Carlos** mostra que não hesitou em aplicar suas economias para iniciar o negócio:

Mas para comprar isso aqui, eu já tinha minhas economias. Eu tinha uma motinha e quem tinha moto, naquela época, era rico. Eu vendi a motinha. Tinha uma mixaria e dei para pagar aqui. O resto, meu tio inteirou, e a gente pagamos a ele (sic).

Aurélio relata um episódio em particular: uma encenação da Via Sacra para a qual não se tinha encontrado patrocinador 15 dias antes da data fixada para o

espetáculo. Indagado pela Secretaria de Cultura se ainda seria viável sua produção, a resposta foi positiva: “eu consigo, mas vai depender de algum recurso”.

Em 15 dias, a gente montou o espetáculo. Veio um figurinista conhecido e fez um figurino novo para a gente e, em 15 dias, botamos o espetáculo de pé, com o patrocínio direto da Secretaria de Cultura.

Irene conta que trocou sem problema sua festa de casamento pela possibilidade de fazer as obras necessárias para o salão funcionar, afinal, este era seu sonho.

Investimento, aqui, foi só a obra que demorou 25 dias. Não pude dar minha festa se casamento. Quer dizer, eu até dei um churrasco na laje, em casa, com amigos e conhecidos. O que eu desisti foi de dar uma festa em casa de festa, que ia gastar muito, preferi colocar na obra.

4.1.3 Patchwork Quilt

Segundo Sarasvathy (2001a), o princípio do *Patchwork Quilt*⁷³ caracteriza a estratégia empreendedora cooperativa e não competitiva, mas com características societárias, quando originam os *commitments* que impulsionam o ciclo efetual. Estas parcerias, ao gerar novos requisitos de negócio, provêm novos meios impondo novos objetivos. Normalmente, estas parcerias não são escolhidas pelo empreendedor, e sim por seu potencial parceiro, que se oferece como sócio do empreendimento, com expectativas de retorno financeiro. Sarasvathy (2005:548) explicita esta situação descrevendo como ocorre a negociação do retorno obtido:

In this general conceptualization of X, each new membership in the effectual network negotiates a tiny piece of the future market – a pleasing or meaningful juxtaposition of two or more fabric patches, as it were – and the market that comes to be eventually is like a quilt stitched together through the effectual network as it grows and gradually transforms extant realities into the familiar artifact of the market.

Nos casos observados na Rocinha, também foi observada a ocorrência de estratégia empreendedora cooperativa e não competitiva, formando uma “colcha de retalhos”. Esta colcha, porém, não é “cerzida” através das parcerias societárias que caracterizam o princípio do *Patchwork Quilt*, no formato original. A estratégia cooperativa mostrou-se presente, mas manifestando-se de forma relacional, distinta das parcerias societárias, o que será detalhado na seção 4.4.3.

⁷³ Também chamado por Sarasvathy como *Crazy Quilt*.

4.1.4 *Lemonade*

Lemonade é o princípio do *Effectuation* que caracteriza uma atitude positiva diante do inesperado. Segundo esse princípio, situações adversas são consideradas fonte de novas oportunidades de atuação e aprendizado. Nos casos analisados, foi observada uma visão otimista, que valoriza o aprendizado adquirido em situações adversas (algumas vezes trágicas), como atitude marcante dos empreendedores na Rocinha.

Natália tornou-se empreendedora em decorrência de uma situação inesperada, que mudou seu rumo e a levou a procurar outro emprego, que veio a se tornar o seu negócio. O fato de ter recebido uma indenização, vinda de uma situação imprevista, acabou por viabilizar a aquisição do seu negócio atual. Até hoje, ela não consegue explicar os caminhos trilhados:

Eu não sei explicar (risos). Eu pretendia ficar muitos anos na loja que eu trabalhei em Copa. Eu gostava de lá, eu gostava do local de trabalho. Só que, do nada, ela (patroa) colocou outra garota que não sabia de nada, e começou a inventar historinha. Aí, eu descobri várias “trambicagens” que a dona fazia, não pagava FGTS, essas coisas, e entrei na justiça e ganhei.

Ana Márcia conta como reconstruiu a vida depois de uma tragédia que interrompeu seu potencialmente bem-sucedido negócio anterior. Após naufragar financeiramente (e levar consigo seus parentes) com o final trágico do negócio anterior, ela conseguiu se reestruturar emocionalmente, considerando que o ocorrido a tornou uma pessoa melhor:

A gente saiu abalando a família inteira para montar o negócio. E, depois de um mês, pegou fogo. Um mês certinho. Parece até mentira. Perdemos tudo, tudo, tudo. Parece mentira, mas não é. Fiquei com as dívidas e tinha saído da Fomalha. Maior maluquice essa história. E, depois disso, bateu uma “deprê”. Sabe aquele desgosto? Nada presta mais na minha vida, mas eu vi que aquilo era muita ambição. Toda aquela história de eu ter montado tudo rápido e depois ter perdido. Eu botei na minha cabeça que a gente estava com muita ambição de ficar rica. Não é por aí. Foi quando meu coração começou a ficar mais molinho, sabe? O coração ficou mais doce com o sofrimento. Você começa a dar uma melhorada, começa a repensar. Porque você pensa em tudo que tu faz, né? Em relação a levantar o nariz e dizer: “Eu tô podendo. Eu sou dona de uma loja. É isso aí”. Aí, eu comecei a repensar e ver que tinha coisa errada, a gente estava se amostrando (sic), se exibindo. Não pode, não pode. Vamos ter que começar com humildade. Coloquei isso na minha cabeça e, graças a Deus, agora eu consegui colocar humildade em primeiro lugar.

A postura otimista, presente no discurso de Ana Márcia ao contar como foi o início do negócio, é uma marca do princípio *lemonade*:

Era difícil. Eu fazia compras pelo mercado afora, complicado. A gente não tinha onde guardar nossa mesa. Era tudo muito difícil. Só que era um difícil, mas que, na minha cabeça, funcionava: tá melhorando, tá melhorando... Eu não pensava, assim: “Tá ruim, eu vou parar”. Era um “tá ruim, mas tá bom”, porque cada dia que passava, eu sentia um pouco de melhora.

Em seu depoimento, **João Carlos** relembra o momento em que, ao se desentender com os primos também sócios da padaria da Rocinha, teve de deixá-la e ir embora da favela. Este não era o seu desejo, mas reconhece o aprendizado que essa

contingência da vida lhe proporcionou. João sai da Rocinha e compra uma padaria em Botafogo, tradicional bairro da Zona Sul:

Aí, fui vendo como a coisa boa funciona. Um aprendizado muito bom. Eu costumo falar que Deus não escreve em linhas tortas, ele faz certo. Me tirou daqui, e eu fiquei morrendo de dor. Me botou lá para eu aprender aquilo lá, pra depois retornar para cá... E eu não queria ir embora daqui. Se me perguntasse, eu ia morrer aqui. Mas acontece que, se eu ficasse aqui, eu ia morrer e nada. Não ia crescer para lugar nenhum. Ia ficar naquela mesmice. Você entendeu como Deus faz as coisas certas? Se eu não vou para lá, eu ia ficar com aquela padariazinha. Lá não, lá me ensinou a avançar, querer coisa melhor.

Logo que começou a trabalhar, aos 13 anos, **Leonardo** se recorda de um episódio que revela a forma positiva como encara as adversidades da vida. Ele havia começado a trabalhar e a circular pela cidade há somente uma semana. Trabalhava como auxiliar geral em uma loja de atacado de roupas e acessórios. Um dia, uma mulher entrou na loja e lhe pediu uma informação. Leonardo foi checar com a vendedora, sem saber que ao lado dela estava o dono da confecção. Vamos ver o diálogo:

Eu perguntei para Beth: “A freguesia aqui quer saber se pode comprar só uma peça ou se só vende atacado”. Ela me respondeu, e a mulher foi embora. Foi quando eu ouvi um homem, que eu nunca tinha visto antes, gritar para mim: “Vem aqui garoto! Olha, quem tem freguesia é quem vende queijo na feira. Isso aqui não é feira, não. Aqui não tem freguesia, não, tem cliente, cliente, entendeu?” Eu falei: “Ok, muito prazer!”. Eu tinha todos os motivos do mundo, até pelo meu problema na perna, para ficar revoltado e dizer que ia botar um ferro na cintura, porque o Estado nunca me deu porra nenhuma, mas isso me alimentou, me alimentou de saber como é que eu não tenho de ser.

Uma postura otimista diante das adversidades da vida é uma atitude associada ao princípio *Lemonade*, que está presente no depoimento de **Irene** ao relembrar o processo da criação do seu empreendimento.

Deu certo. As coisas iam acontecendo aos pouquinhos, uma coisa de cada vez, e melhorando, melhorando sempre. No início, é difícil você se habituar a trabalhar e fazer cobrança ao mesmo tempo, mas tá sempre melhorando.

4.1.5 *Pilot-in-the-plane*

O *Pilot-in-the-plane* é o princípio do *Effectuation* que caracteriza a lógica orientada para as ações, por considerar que a melhor forma de se obter um futuro desejado é construindo-o com ações no presente. Estas ações produzem resultados que realimentam o entendimento do problema e permitem a convergência com o futuro possível. Por partir dos meios disponíveis para identificar oportunidades possíveis dentro de uma perda suportável, o empreendedor efetual está mais propenso a agir do que a planejar. A lógica que orienta os empreendedores estudados mostra uma aderência a este princípio, privilegiando a ação ao planejamento.

O depoimento de **Natália** não deixa dúvidas quanto à lógica que orienta sua prática:

Algumas coisas eu planejo, mas acabo modificando. Planejei de uma forma, acabo fazendo de outra. Mas muita coisa eu faço sem planejar. Como se fosse um tiro no escuro.

Ana Márcia confirma a mesma lógica de ação:

Nunca fui de guardar nada, nunca fiz planos para nada, de guardar dinheiro... Eu sempre quis viver meu dia a dia, entendeu? Nunca tive esses planos. Até hoje, eu tenho uma cabeça assim. Eu tava guardando dinheiro para dar de luvas aqui, que tem que dar depois de três anos. Agora, já tenho, pronto, não preciso juntar mais. Não é esse negócio de “não vou comprar, não, porque eu tô juntando...” Você tem que pensar no futuro, mas viver do futuro, não, porque o futuro a Deus pertence.

Ao contar sua estratégia para empreender, **Henrique** explica que age segundo sua percepção das oportunidades, abrindo mão de qualquer planejamento:

Uma outra coisa que eu vi que ia dar o doce para mim é que eu vi que as duas casas de doce vendiam fiado, o cara pagava com dez dias, 15 dias. Aí, eu tive uma ideia. Eu monto uma casa de doce e só vendo a dinheiro. O pessoal vai comprar fiado lá e, quando tiver com dinheiro, vem comprar comigo mais barato, e eu não vendo fiado. Então eu fiz essa estratégia. Preço melhor. Eu observei meus concorrentes, e fiz o contrário deles.

Nos momentos em que precisou investir, não agiu pela cabeça de ninguém, seguindo seus próprios pensamentos e enfrentando os riscos.

Eles diziam: “Você não tem dinheiro, você vai perder a outra loja porque não vai conseguir pagar essa”. Eu falei: “Não, vou tentar. Às vezes, a gente tem que arriscar”. Fechei negócio. Trabalhei, comecei a vender, comecei a vender, estiquei e controlei.

Para **Rodrigo**, o mundo é de quem mete a cara: “Se você ficar parado, nada vai acontecer, mas se você mete a cara, pode. Tem chance de errar? Tem, mas não tem como saber, se você não meter a cara”. Ele sabia que todo adolescente na vizinhança sonhava em ser modelo fotográfico. Assim, decidiu oferecer uma foto gratuita a quem aceitasse participar de um concurso, no qual a foto mais votada ganharia um *book* fotográfico:

Mês passado, fizemos uma promoção: “Venha, faça uma foto aqui e participe do concurso para ganhar um *book*”. Atraímos as pessoas para o estúdio, tiramos a foto e colocamos no *Facebook*. A foto mais votada ganha um *book*, mas todos conhecem e têm a experiência de ter sido fotografado (sic), essas coisas.

Ao identificar um potencial mercado para o grafite, **Wark** deixou seu emprego assalariado sem fazer qualquer planejamento:

Aí, vinha um que pedia para fazer um desenho específico, que não tinha na loja. E eu comecei a fazer esse tipo de coisa. Fazer camisa grafitada, fazer umas telas. Aí eu senti que eu tinha formado um público. Tive esse prazer de assinar minha carteira, mas foi só essa vez. Às vezes, o que eu ganhava na decoração de um quarto era mais do que um mês trabalhando e, com isso, comecei a perceber que não fazia mais sentido eu trabalhar de carteira assinada. Eu poderia desenvolver esse trabalho de pintura, e esse trabalho me daria certo valor.

Apesar de estar confortável com uma padaria rentável, **João Carlos** não hesitou em iniciar outro negócio na Rocinha, agora no ramo da hotelaria:

Eu parto mais para a ação. Eu logo vejo o que eu que posso tirar mais dali. Você vê isso aqui (se referindo ao empreendimento do hotel). Eu estava com os apartamentos tudo alugado (sic). Uma situação muito boa, que me dava um rendimento muito bom, mas eu acho que esse rendimento pode dar seis vezes mais do que os aluguéis. Eu não sou preguiçoso, eu não me acomodo. Eu estava com o negócio 100% ocupado. Eu demorei para o pessoal sair, eu gastei mais, eu fiz tudo isso. Poderia estar guardando, ficar vivendo. Mas é uma coisa minha.

Desde o início da sua militância política na JOC, **Firmino** mostra uma lógica orientada a ações

através de um amigo que morava em Mesquita conheci o pessoal da JOC. Foi lá que, participando de grupos, fui conhecendo os movimentos eclesiais de base, uma releitura da Bíblia com articulação com a vida, com a realidade política e social. Lá, eu lia muito mais que na Universidade, porque era uma coisa prática, era leitura e ação, o tempo todo.

Para a produção do primeiro espetáculo da Via Sacra, **Aurélio** parte de uma ideia, sem qualquer planejamento ou conhecimento prévio, e se coloca em ação procurando um contato que possa viabilizar o seu projeto.

Eu viajei para Lumiar com um grupo que, de favela, só tinha eu. Foi em 1991, a Constituição tinha acabado de ser aprovada em 1988 e aquilo era um avanço muito grande. Eu voltei de Lumiar com essa ideia fixa. Eu me empolgava de fazer um teatro de rua. Eu imaginava São Conrado uma enorme arquibancada e aqui um grande palco. Era como eu imaginava, uma coisa louca. Fazer teatro na rua, com muitos personagens, fechar rua, era muita burocracia. Fiz o primeiro esboço, botei no papel, o cenário, o mapa, a rua, um papel enorme e a primeira pessoa que eu fui mostrar isso foi para o presidente da RioArte, não tô me lembrando do nome, mas era uma pessoa importante na cidade, um intelectual, um artista, bacana. Eu fiquei uma semana pentelhando o cara para mostrar o projeto. O projeto estava todo escrito, e eu queria que ele me ajudasse de alguma forma. A RioArte era o único lugar que eu conhecia, era uma autarquia municipal ligada a secretaria do Município, hoje nem existe mais

No depoimento de **Leonardo**, quando indagado sobre sua prática ao empreender, ele demonstra sua orientação para a ação, dedicando pouca importância à prática do planejamento.

Planejo pouca coisa, planejo pouco (pausa). Eu planejo pouca coisa. Eu acredito muito no “vamos fazer, agora”, no “hoje no que a gente tem para fazer”. Planejo pouco perto do que deveria planejar, mas, ao mesmo tempo, isso me permite não me petrificar em certas coisas, em certos lugares, fazendo do meu tempo a coisa mais maleável possível. Não deixo realmente de cumprir com as minhas obrigações, horários, prazos... Eu tô sempre concluindo.

Em seu depoimento, **Leandro** mostra que é movido por desafios, não se importando em planejar suas ações:

E aí, ele (pai) me provou que fotografar é difícil. É um desafio a fotografia, e eu acho que eu nasci com isso de desafio. A pessoa fala: “É difícil fazer isso”, e aí, eu falo: “Opa! Aceito o desafio, quero fazer isso”. Vendo o desafio, vendo meu pai, sem isso de preparar, sorria.

Relatando sua forma de forma de empreender, **Aílton** revela uma lógica voltada para o presente, conferindo menor importância ao planejamento.

Você só vai saber quando colocar em prática. Por mais que o cara tenha o planejamento financeiro, sempre têm ajustes, os imprevistos.

Para **Irene**, a prática do planejamento toma muito tempo, um tempo que ela ocupa trabalhando sem parar. Como ela mesma diz: “Felizmente, minha cadeira não para vazia. Eu chego em casa tarde e não tenho mais cabeça para nada”. É deste modo que ela percebe sua prática empreendedora, mesmo duvidando ser esta a forma mais adequada.

Não sou uma pessoa de planejar muito, não, mas se eu quero uma coisa, se eu cismo que eu quero, acabou. Eu fico atrás até conseguir. Não sou de ficar planejando, mas isso é errado, né? Eu invisto sempre, tô sempre fazendo curso.

4.1.6 Ocorrência dos Princípios do *Effectuation* na Rocinha

Ao se analisar os depoimentos apresentados nesta seção, chama a atenção a frequência absoluta entre os empreendedores dos princípios *Bird-in-hand* e *Pilot-in-plan*, como consolidado na Figura 51. Este fenômeno evidencia a aderência dos empreendedores da Rocinha à lógica efetual representada aqui pelas duas características essenciais do *Effectuation*: partir dos meios disponíveis e não planejar as ações.

A ocorrência do princípio *Affordable Loss* e *Lemonade* foi observada em mais de 50% dos casos. Isto se deve ao fato de que a ocorrência desses princípios não foi relatada espontaneamente, e por essa razão não é possível afirmar sobre sua ausência ou presença.

A ausência do princípio *Patchwork Quilt* é devida à ausência de parcerias societárias nos relatos coletados na Rocinha. Esta situação indica uma limitação do *Effectuation*, em sua formulação original, para explicar como se empreende na Rocinha, uma vez que a “colcha de retalhos”, necessária ao surgimento dos *commitments*, está presente, porém, sinalizando uma forma modificada da ocorrência deste princípio. Portanto, as entrevistas serviram para sinalizar que, para melhor compreender as atividades empreendedoras observadas na Rocinha, seria necessário considerar, além dos cinco princípios efetuais propostos por Sarasvathy, outros fatores, tais como, o papel relações entre indivíduos na atividade empreendedora local. Esse é o assunto que será desenvolvido nas próximas seções 4.2 e 4.3.

Empreendedor	Effectuation				
	Bird-in-hand	Affordable Loss	Patchwork Quilt (parcerias)	Lemonade	Pilot-in-plane
Natalia	1	1	0	n/r	1
Ana Márcia	1	1	0	1	1
Henrique	1	n/r	0	n/r	1
Rodrigo	1	1	0	n/r	1
Wark	1	1	0	1	1
João Carlos	1	1	0	1	1
Firmino	1	n/r	0	n/r	1
Aurelio	1	1	0	1	1
Leonardo	1	n/r	0	1	1
Leandro	1	n/r	0	n/r	1
Alton	1	n/r	0	n/r	1
Irene	1	1	0	1	1
Total	12	7	0	6	12

1: presente 0: ausente n/r: não relatado n/a: não se aplica

Figura 51 - Ocorrência dos Princípios do *Effectuation*

4.2 Redes Horizontais: “aqui tudo é na base da confiança”

A incerteza é inerente à atividade empreendedora, mas no caso de empreendimentos localizados em espaços vulneráveis, como é o caso das favelas, isso passa a ter um caráter central. Como um mecanismo de mitigação do risco e da incerteza, decorrentes da falta de proteção social e laboral, característica da vida à margem ou no limite do formal e regulamentado, evidencia-se uma forma de se proteger diante das limitações impostas que é ajudar-se mutuamente. Com a construção desses vínculos de identidade, é como se o problema de um membro afetasse toda a rede.

Segundo Larissa Lomnitz (1979), as redes de reciprocidade horizontais são caracterizadas pela forte presença da ajuda mútua entre membros do mesmo nível social, proporcionada sem remuneração alguma. “Contudo, a pessoa que confere o favor está sempre consciente dos benefícios futuros que pode obter” (LOMNITZ, 1979).

Zaoual (2006) afirma que a economia prospera nos sítios simbólicos de pertencimento, pois a mesma necessita de um elemento estabilizador moral e institucional, ali presente, negligenciado pela economia clássica: a confiança. Nestes sítios, o comprometimento mútuo com o interesse comum constitui o embrião das redes de reciprocidade horizontais propostas por Lomnitz (1979).

Nesta seção, apresento extratos dos discursos dos entrevistados revelando de que modo suas relações intrassítio foram decisivas na dinâmica efetual dos seus empreendimentos.

4.2.1 Natália Melo de Oliveira

Ao identificar as condições precárias em que a Lanhouse se encontrava, Natália percebeu a dificuldade que teria em tocar o negócio sem apoio. Segundo ela:

Tinha só oito máquinas e só três funcionavam. Não tinha ar condicionado, não tinha nada. Foi aí que um amigo chamado China falou: “Se você quiser, eu monto todas as outras máquinas para você, e você vai me pagando parcelado. Eu vou fazendo a sua manutenção e, assim, vou te ajudando. Você vai aprendendo mais”. E ele fez isso. Passou um mês, ele montou todas as máquinas para mim, e eu fui pagando parcelado e fui fazendo a manutenção com ele. Acho que ele (China) foi mandado por Deus. Eu nem tinha tanta intimidade com ele assim, foi um coisa que eu não esperava. Tinha pessoas mais próximas de mim que não fizeram nada, e ele foi o pé de tudo.

Eu não precisei pagar luvas porque ainda estava em vigor o contrato de locação antigo. Os donos (do imóvel alugado) foram legais prá caramba comigo. Ele e a mulher dele me conheciam desde pequena. Eles foram muito legais comigo

Pode-se identificar a presença da rede de reciprocidade horizontal no comprometimento do desconhecido que viabilizou a operacionalização do negócio e de seus amigos que não cobraram luvas do imóvel.

4.2.2 Ana Márcia Silva

Diante de duas tragédias pessoais, Ana Márcia não teve outra opção senão contar com o suporte de seus familiares e amigos para reerguer sua vida pessoal e profissional. A este respeito, ela nos conta:

Ele morreu (o marido). Para tudo! E eu fiquei “doidia”! Fiquei muito doida da cabeça. Fui arrancar parede. Era uma tristeza, uma tristeza profunda, tão profunda, que não tinha ânimo para nada. As dívidas ali martelando, tanta coisa... Sonhos indo por água a baixo (choro). Uma coisa horrorosa. Muita coisa feia, e depois desse episódio da morte dele eu falei: “Agora, vamos parar”. Eu não quero fazer mais nada, não. Não vou trabalhar, não vou fazer mais nada. Me isolei. Me instalei dentro da casa e fiquei torturada, destruída. E dessa minha destruição, comecei a destruir minhas irmãs e também minha mãe. Todo mundo tava morando bem, morando em suas casas, suas vidas. E o que aconteceu? Com essa perda, eu fiquei muito mal e fui levando todo mundo para o buraco que eu estava. Aí minha falou que ia desfazer da casa dela: “Vou morar contigo pra cuidar de você. Para você não ficar tão triste”. Minha pegou e se desfez de tudo para ficar comigo. Minha irmã também veio morar perto, tudo para a gente ficar mais junto, mais perto. É por isso que pode ter o que for, eu nunca vou esquecer de nada que elas fizeram, e outra também, nunca vou dar as costas para elas. Por pior que elas venham a fazer comigo.

Esse sentimento de solidariedade está por trás de negócios novos, abertos recentemente, por meio dos quais Ana Márcia demonstra sua disposição para pagar favores antigos, como é o caso da loja de empadas, um novo empreendimento foi realizado para resolver um problema pessoal de sua irmã.

Esse negócio que eu estou abrindo agora, não tô abrindo porque eu quero. Eu não preciso abrir isso agora. Eu não preciso fazer essa dívida agora. Vou fazer isso porque minha irmã mais velha não

pode mais ficar na barraca. Ela não pode, ela tem filho pequeno, a vida dela tá dando um nó, tá se esculhambando, sabe? Eu peguei e pensei em abrir um negócio.

Ana Márcia relembra momentos durante os quais precisou do apoio de sua rede horizontal, formada pelos parentes e amigos, mas também por “desconhecidos”, que se propõem a ajudar sem esperar um retorno imediato, mesmo quando se trata de dívidas, conforme podemos observar nas passagens abaixo:

Depois que mudou todo mundo para perto de mim, minha mãe e minhas irmãs, eu fiquei um ano jogada, entregue às traças, mesmo. Mas aí tinha o açougueiro na minha porta a quem eu devia das quentinhas. Ele dizia: “Oh, Dona Márcia, a senhora tá melhorzinha? Quando é que a senhora vai melhorar para me pagar?”. À Rica do frango, eu também devia, devia ao VivaCred porque um rapaz conhecido nosso que ficou com o nome sujo na praça por minha causa... Eu entrei em pânico.

Um belo dia, tava a gente sentado na porta da casa, quando passa o dono da casa que a minha irmã morava, dizendo que não podia esperar mais. Os amigos do meu marido lá do Carrefour fizeram uma vaquinha e pagaram os meus aluguéis atrasados... Nossa, amei isso!

Pode-se identificar a presença da rede de reciprocidade horizontal, nos episódios em que Ana Márcia recebe o suporte financeiro dos amigos e emocional de sua mãe e irmãs, que, atualmente, trabalham para ela.

4.2.3 Henrique Pereira

Quando Henrique decidiu adquirir um local para montar seu empreendimento, chegou a pensar em fazer um empréstimo bancário, mas esbarrou nas barreiras do mundo formal. Através de sua rede horizontal, pôde resolver esse problema, conforme seu depoimento:

Na Rocinha, eu tinha um grupo de amigos do Ceará, uns cinco que moravam na Rocinha, e eu estava mais ou menos uns dez anos sem contato, mas me deram o endereço deles, aí eu vim visitá-los. Quando eu cheguei, eu me encantei. Ei vi aquela multidão. Ali embaixo ainda tinha muito barraco de tábuas, não tinha o comércio que tem hoje, mas já tinha alguma coisa. Era bastante gente, e eu me encantei. Tinha um senhor que vendia cuscuz, esse doce da rua. Eu conversando com ele, ele me disse que tinha cinco filhos. Eu perguntei: “Você sustenta seus filhos vendendo esse tabuleirinho aqui?” E ele falou: “Sustento! Isso aqui dá um dinheiro bom”. Aí, ele perguntou: “Tu quer aprender? Quer trabalhar com isso aqui? Eu te ensino”. E me ensinou. E eu vim morar na Rocinha e vendia no ponto de ônibus. Trabalhei, assim, pelo menos um ano, depois teve uma perseguição, o rapa perseguiu.

A gente até pensou em fazer um empréstimo no banco, tentamos, mas não dava. Tinha que ter fiador, essas coisas, era (sic) juros muito alto. Um dia, o rapaz chegou, e eu falei: “vou fazer uma proposta. Eu olhei minha mercadoria, tenho muita prática nisso e fiz uma média. ‘Rapaz, eu tenho uns 13 a 14 mil em mercadoria’. Já tinha uma quitinete que eu tinha comprado e tava alugada. Eu pensei: eu vendo a quitinete, vendo essa mercadoria. Se ele me de 30 dias eu dou uma entrada de 40 mil, a loja era 80 mil. Eu consigo com a mercadoria e a quitinete uns 20 mil. Tomo emprestado mais 20 mil a juros com meus amigos aqui da Rocinha, a 5 %. Pego a loja e alugo ela a mil reais, fica faltando mil e eu dou meu jeito. Eu falei: não, vou tentar. Às vezes a gente tem que arriscar. Fechei negócio. Trabalhei, comecei a vender, comecei a vender, controlei. Quando faltava cinco dias (sic), estava me faltando 10 mil reais para 40 mil. Aí, eu tomei emprestado com os amigos: um me emprestou 2 mil, outro, 3 mil, outro 5 mil. Quando foi no dia, eu estava lá honrando a minha palavra.

Essa rede horizontal estende-se para sua estratégia de contratação, mantendo os traços de uma empresa familiar mesmo quando os laços são patronais.

As pessoas que eu contratava eram pessoas da comunidade, pessoas que vinham do Ceará, já conhecidos. Eu falava: “Olha, você vai trabalhar sem carteira assinada, mas se passar do horário, meia hora, eu pago hora extra”. Fazia tudo que tinha que fazer. Quando a pessoa saía, mesmo que me pedisse, eu pagava os direitos, direitinho. Pagava tudo e ainda dava uma gorjeta boa, então, todos que trabalhavam comigo, até hoje, são meus amigos, muito amigos, todos eles.

A chegada de Henrique à Rocinha deveu-se à rede horizontal estabelecida com seus amigos de infância, do tempo em que ainda vivia no Ceará. Logo ao chegar, experimentou os benefícios dessa rede ao receber a oferta desinteressada do senhor que vendia cuscuz. Outra passagem na qual se pode identificar a presença da rede de reciprocidade horizontal é aquela em que seus amigos suprem suas necessidades financeiras sem questionar seu crédito ou quando poderia reembolsá-los, viabilizando o seu negócio. Esta relação baseada na confiança, apesar da informalidade, evidencia a forte presença de um código de conduta local que rege as relações. A rede de reciprocidade manifesta-se também na escolha de seus funcionários, para a qual a relação de confiança constitui um fator de maior peso do que a própria qualificação para o ofício. Ao chegar na Rocinha, Henrique experimentou os benefícios da rede de reciprocidade horizontal intrínsecos aos integrantes de um mesmo sítio simbólico de pertencimento.

4.2.4 Rodrigo Pinheiro

Quando Rodrigo decidiu começar seu próprio negócio, recebeu ajuda da irmã para adquirir um local para o empreendimento e da mãe, para adquirir os equipamentos necessários. Segundo ele:

Quando eu estava me formando, a gente começou a orçar quanto que a gente gastaria para isso. Ficamos pesquisando até chegar em um orçamento. Nós pensamos: “Como vamos arrumar esse dinheiro agora?”. Minha mãe trabalha com imóveis aqui, há muito tempo, meu pai é funcionário público. Eles me deram uma condição legal. Chegamos pressionando minha mãe. Eu disse: “Mãe, a gente precisa de tanto. Tem como você, sei lá, meu pai, pedir isso no banco? Alguma coisa para levantar esse dinheiro para montar e manter o negócio (aluguel, telefone, internet, equipamento)?” Minha mãe concordou, disse que era possível. Ela emprestou o dinheiro dela.

E a gente já tinha um lugar em mente, que era lá em cima, no meio da Rocinha, mesmo. Até o dia em que minha irmã, que alugava esse espaço, disse que ia voltar para casa antiga dela e sugeriu fazer o estúdio aqui. Aí, esse espaço caiu como uma luva. Em frente de uma academia.

Na escolha de seus funcionários, a confiança parece ser um pré-requisito para Rodrigo, o que demonstra que a troca de favores prevalece às regras estritas de mercado, revelando uma forma particular de organização.

Por exemplo, meu cunhado, eu já sabia que sacava de Photoshop e outros programas que eu utilizava, mas só que nada profissionalmente. Ele gostava de pegar na Internet, fazia as montagens dele. A partir dali, eu pensei: “Pô, o moleque tá desempregado, 25 anos, parece que, por enquanto, não quer nada da vida. Gosta disso...” Pensei: “Vou chamar ele para trabalhar com a gente (sic). Eu posso ensinar para ele. Ele aprende, e aí vai rolar uma troca”. Foi isso que eu propus para ele. “Você quer aprender? E ainda levar uma grana para fazer isso?” Ele falou: “Tudo bem”. Eu me senti confiante. Porque ele é uma pessoa de confiança. Eu posso passar meus contatos para ele. E se não fosse ele, eu teria mais dificuldade porque, sei lá, a pessoa quando não tem uma ligação, faz qualquer coisa. Não tem compromisso, só quer acabar logo, entregar o trabalho e não tá nem aí.

Pode-se identificar a presença da rede de reciprocidade horizontal no momento em que sua mãe supre suas necessidades financeiras sem questionar quando poderia ser reembolsada, o que viabilizou o seu negócio. Aqui, chama a atenção, novamente, o peso da confiança na escolha de seus funcionários em detrimento da qualificação.

4.2.5 Marcos Rodrigo Neves (Wark)

O primeiro emprego de Wark com carteira de trabalho assinada foi por indicação de um amigo da Rocinha. Nesse emprego, ele encontrou espaço para desenvolver sua arte – pois havia oportunidades de grafitar – e percebeu que as oportunidades dali surgidas compensavam mais que o próprio emprego. Segundo ele:

Meu primeiro trabalho foi numa casa de show, chamada Circo Voador, na Lapa. Meu amigo Luke da Rocinha me indicou. Trabalhei lá durante cinco anos como barman. Só que lá no circo também rolava grafite, sabe qual é? E eu nunca parei de pintar. Lá rolava grafite, rolava todo esse lance da cultura de rua, então eu me sentia muito adaptado lá.

A sua rede horizontal também se manifesta nas indicações que recebe de amigos moradores, sem nenhuma intenção de retorno financeiro imediato, mas não afasta a expectativa de retorno de algum favor futuro.

Eu acredito que até os moradores levaram meu trabalho para fora: “Minha patroa quer pintar o quarto da filha dela. Quer saber se você pode ir lá”, “Eu trabalho na casa de uma criança que estuda no colégio americano. Conversando com a diretora de lá, ela perguntou se você pode ir lá que ela está querendo botar um grafite num cenário de Halloween”. Os moradores começaram a falar do Wark, dos trabalhos do Wark, das pinturas do Wark, e aí, o mercado de fora começou a convidar, a chamar.

Quando precisou alugar o espaço para que o Instituto Wark pudesse começar a funcionar, Wark se beneficiou desta rede horizontal.

Aí, eu comecei a procurar esse espaço. Aí, a dona daqui não queria me alugar, porque ela achava que esse negócio de pichação ia chamar a atenção da polícia. O morro não era pacificado, isso era uma coisa errada. Aí, eu pedi à Alessandra Lima, menina branca dos cabelos lisos, de boa aparência. Pedi para ela esse favor: “Será que tem a possibilidade de você conversar com a Dona Lucy, de que eu podia ficar com o lugar para guardar meus cacarecos?”. Eu tinha um monte de coisas, material de trabalho. E aí, o que aconteceu? A Alessandra conversou com ela, ela fez o

aluguel. Aos poucos, foram me conhecendo, foram conhecendo meu trabalho e, hoje, tenho uma grande amizade.

Esta rede estava presente antes mesmo de Wark saber do espaço que o grafite iria ocupar em sua vida.

Quando eu montei aqui, meu primo tinha uma gráfica. E eu sempre ficava por lá (risos). Sempre tive essa curiosidade de mexer no computador. E ele foi me ensinando, um pouquinho de Photoshop, Corel Draw... Eu queria passar os meus desenhos para o computador para poder trabalhar um pouquinho aquele desenho no computador, postar na Internet...

Pode-se identificar a presença da rede de reciprocidade horizontal desde a conquista de seu primeiro emprego até a viabilização do local para a criação do empreendimento, gerando oportunidades de aprimoramento técnico e reconhecimento profissional.

4.2.6 João Carlos Ramos

Nas situações em que necessitou de apoio, João pôde contar com o comprometimento de sua rede familiar. Ele nos conta, a este respeito:

Eu, com 17 anos, fui demitido, tendo que sustentar minha mãe e minha irmã. Fiquei com medo. Foi quando meu tio Manezinho, sabendo que eu era um balconista muito bom, me botou para trabalhar. Foi esse cara, meu tio Manezinho Ribeiro Ramos que me botou na vida. Os meus parentes, donos de padaria, não sabiam do meu valor, mas meu tio Manezinho ajudou a gente. Não sei se meu pai pediu a ele para ajudar a gente, mas foi ele que me arrumou esse emprego lá. Nessa padaria, eu fiquei um ano. O quartel me chamou, mas eu era tão bom na padaria, que meu tio arrumou uma dispensa, dizendo que eu era arrimo de família.

Sua rede horizontal manifesta-se quando surge a necessidade e viabiliza a realização do negócio.

Apareceu essa padaria de Botafogo, fui lá ver. Eu tinha um carro, vendi o carro. Minha sogra tinha um barraquinho aqui embaixo, vendeu para me dar o dinheiro. Minha mulher veio trabalhar comigo. A gente acordava às 2h20 da manhã. Meu esteio é minha família, minha sogra. Tudo que eu tenho, hoje em dia, foi depois que eu passei a conviver com eles. Eles formam o teto final para eu subir igual a um foguete.

Pode-se identificar a presença da rede de reciprocidade horizontal, tanto na indicação do tio para um emprego, quanto na ajuda desinteressada de sua sogra na compra do empreendimento. Em ambos os casos, percebe-se a ausência da expectativa de retorno por parte dos que o ajudaram.

4.2.7 Antônio Carlos Firmino

Firmino não nasceu na Rocinha. Ali chegou aos 20 anos, e sua rede horizontal, que viabilizou seu projeto de educação e memória da Rocinha, foi tecida através dos amigos que, assim como ele, também tinham participado da militância política.

Quando cheguei na Rocinha, encontrei o finalzinho do movimento comunitário forte que teve na Rocinha. A irmã Rita era militante do Movimento Negro junto com o pastor Melquias, da Igreja Metodista. Me apresentaram aos moradores. Conheci o Martins, a Mariceia, a Lili, professor Sérgio e mais um monte de gente. Fiquei representante do pré-vestibular da Rocinha. Isso me fez discutir muito a questão da educação na Rocinha.

4.2.8 Aurélio Mesquita

Aurélio tinha 16 anos e acabara de chegar ao Rio de Janeiro. Estava perdido na rodoviária. Não tinha plano, nem dinheiro e nem família para procurar. Nunca tinha ouvido falar em Rocinha, nem sabia o que era favela. Um conterrâneo, desconhecido, que tinha vindo no mesmo ônibus que ele, por puro acaso, esqueceu a bagagem e voltou à Rodoviária para pegá-la. Lá chegando, o encontrou sem rumo. Seu mais recente amigo disse que morava na Lagoa, lugar que ele conhecia dos livros de história. Na verdade, esse cearense era cozinheiro em um restaurante na Lagoa e morava na Rocinha. Chegaram de táxi, subindo a estrada da Gávea até o Largo do Boiadeiro. Durante o percurso, ao ver os barracos, ele pensou: “Essa lagoa está diferente dos livros”. Ele nunca encontrou a lagoa que procurava, mas encontrou uma casa de um só cômodo onde um cearense, que ele conheceu na viagem, vivia com mulher e filha. Nessa família ele encontrou suporte:

Gente muito, muito boa, gente, assim, de um coração! Fiquei lá o tempo que precisei. Eles moram até hoje na Rocinha.

4.2.9 Leonardo Mota Ferreira

Para Leonardo, a rede horizontal centrava-se na Igreja Católica, e foi ela que deu o primeiro suporte para que se sentisse seguro para se lançar no mundo da música.

Minha circulação dentro da Rocinha antes de cantar era na Igreja, nos círculos bíblicos, nas procissões, no domingo de Ramos, que a missa era no meio da rua, no Dia das Crianças... A gente pegava brinquedo nas portas das casas do Joá. A Igreja Católica me fez ter o hábito de falar em público. A Igreja Católica me fez descobrir melodias que não fossem de forró. A Igreja Católica me abriu um leque de possibilidades. Me ensinou a saber quem eram os meus vizinhos. Me ajudou a fazer muitas coisas.

4.2.10 Leandro Lima

A participação em editais é uma prática recorrente nos pequenos projetos visando angariar algum recurso. Leandro sabe disso e reconhece que precisa da ajuda que encontra em sua rede de amigos, identificando entre eles alguém capacitado.

Quem me ajuda é daqui da Rocinha, mesmo. Por exemplo, a Michele Rocha (integrante do site) está fazendo uma pós em gestão de projetos. Ela que me ajudou a escrever um projeto para o evento no Planetário. Ela me ajuda muito, mas a gente nunca consegue. A gente já tentou pelo menos umas três vezes: fotografia, mídia impressa, que seria nosso sonho fazer uma revista, um edital de eventos.

4.2.11 Aílton Araújo Ferreira

Enquanto a agência Rocinha Original Tour não garante a sua sobrevivência, **Aílton** conta com a rede horizontal de sua esposa, que trabalha fora para que ele possa se dedicar exclusivamente o trabalho de captação e articulação da agência.

minha mulher é como se fosse minha “sócia”, ela trabalha fora e garante o todo dia enquanto aqui ainda está começando

No seu depoimento relata um encontro na favela com um estrangeiro desconhecido:

Conheci um tcheco aqui, um cara bem dotado, formado. Foi ele que me incentivou a ter um site. Foi aí que eu comecei a trabalhar o site, entender a importância dessa ferramenta. Ele estava com umas dificuldades, e eu não poderia estar pagando. Foi uma troca, ele montou o *login*, a senha, foi muito bom.

4.2.12 Irene Vilar

Quando Irene decidiu deixar o emprego em um salão de beleza para abrir seu próprio negócio, ela tinha a competência técnica para tanto, mas não os recursos financeiros. A solução para viabilizar esse negócio partiu prontamente de sua rede horizontal, formada por seu marido e seu irmão, conforme nos conta:

Na época que eu saí, meu marido se aposentou e ia receber um dinheiro. Ele se propôs a montar um salão para mim. Eu saí procurando lugar, mas eu via a minha casa precisando de tanta coisa... e Então, eu resolvi fazer uma obra em casa e fiz um salão dentro da minha casa, na sala. Meu irmão me ajudou, ele é muito criativo. Ele fez uma divisão bem bonita e fui ficando. A minha sala era o meu salão, mas tudo bonitinho, novo: cadeira, lavatório, um salão, mesmo, dentro da sala de casa.

Quando Irene finalmente conseguiu realizar o sonho de ter seu próprio salão de beleza, foi novamente a sua rede horizontal que o viabilizou.

Esse era meu sonho! Eu fui ver o espaço e já vi o salão montado na minha cabeça. Mas eu não tinha dinheiro para isso, tinha que fazer obra, montar o salão. Meu irmão tem uma condiçãozinha melhor, tem um trabalho muito bom e sabe guardar dinheiro. Não é igual a mim, que gasto tudo. Ele ajudou, comprou tudo, estourou até o cartão dele. A gente teve que “deixar ir para o pau” para depois negociarmos e pagarmos, mas a gente entrou com a cara e a coragem.

4.2.13 - Papel das Redes de Reciprocidades Horizontais

Na Rocinha, devido às fortes características identitárias compartilhadas por seus moradores, vínculos são estabelecidos, constituindo, como definido por Zaoual (2006), um Sítio Simbólico de Pertencimento singular que possibilita com que os *commitments*, que viabilizam os empreendimentos, sejam promovidos também em termos relacionais. Estas redes horizontais são estabelecidas entre iguais e baseadas na confiança, sem resultar em uma sociedade de cunho econômico, comercial ou monetarizado. Desta forma, os *commitments* observados na Rocinha não são originados

estritamente pela expectativa de retorno financeiro (SARASVATHY, 2005), mas traduzidos em termos relacionais pela expectativa de reciprocidade, perpetuando, dessa forma, a rede estabelecida entre parentes e amigos. Como resume o entrevistado João Carlos: “Dívida de favor é mais cara que dívida de dinheiro”. Por essas redes, não se contabiliza o débito, mas espera-se um retorno de outra ordem, baseado na confiança. O modo de compromisso estabelece um vínculo de tal ordem que o monetário não deixa de ser importante, mas não é mais onipresente, pois a laços nesses vínculos que “não tem preço”. Assim, o princípio *Patchwork Quilt*, não se manifesta na Rocinha a partir de parcerias, como no seu formato original, sendo, porém, substituídas pelas Redes de Reciprocidade Horizontais que, dessa forma, provêm os *commitments* necessários para alavancar os empreendimentos.

A Figura 52 apresenta a ocorrência das redes de reciprocidades horizontais nos empreendedores analisados, caracterizadas segundo a natureza dos vínculos. Os vínculos originários da família são observados em mais da metade dos casos analisados, porém predominam as redes de reciprocidades vindas de amigos. Isso ocorre, pois nem sempre a família tem condições de ajudar. Vale ressaltar a incidência não desprezível de ajuda recebida por parte de desconhecidos.

Empreendedor	Rede Horizontal		
	Família	Amigos	Desconhecidos
Natalia	n/r	1	1
Ana Márcia	1	1	1
Henrique	1	1	1
Rodrigo	1	1	n/r
Wark	n/r	1	1
João Carlos	1	n/r	n/r
Firmino	n/r	1	n/r
Aurelio	n/a	1	1
Leonardo	1	n/r	n/r
Leandro	n/r	1	n/r
Ailton	1	n/r	1
Irene	1	n/r	n/r
Total	7	8	6

1: presente 0: ausente n/r: não relatado n/a: não se aplica

Figura 52 - Ocorrência das Redes de Reciprocidades Horizontais

4.3 Redes verticais: “O que aprendi lá fora me ensinou o caminho de volta”

A situação geográfica da Rocinha e a composição do perfil dos moradores favorecem a intensa circulação por seu entorno. Estas interações se dão nas dimensões culturais, laborais e de entretenimento.

Em todos os casos analisados, as experiências anteriores, vivenciadas fora da favela, revelam um período significativo de aprendizado e de forte alargamento das redes. Esta experiência, adquirida fora do sítio, acaba por mostrar o caminho de volta para casa, descortinando oportunidades de atuação dentro do sítio. Essas relações intersítios são caracterizadas por uma assimetria de poder, tipicamente hierárquica – como a relação patrão-empregado, professor-aluno – sendo a lealdade o principal valor agregador.

4.3.1 Natália Melo de Oliveira

O primeiro e único emprego de Natália com carteira de trabalho assinada foi em uma loja de biquínis, em Copacabana, onde gostava do trabalho e pretendia ficar por muito tempo. Um conflito interno a fez ir embora. Ao procurar nova ocupação, foi indicada por um amigo para trabalhar em uma Lanhouse. Após um ano e meio, recebeu a indenização trabalhista de seu emprego anterior na mesma época em que a Lanhouse foi posta à venda e pôde, assim, adquiri-la, conforme relata em seu depoimento:

E aqui eu aprendi muita coisa. Tudo o que eu sei de informática, não fiz curso nenhum, entendeu? Eu aprendi no dia a dia, através das pessoas que eu fui conhecendo, principalmente, através desse meu amigo, que era o gerente. Eu só sabia o básico: usar Word, Office, essas coisas. Aqui, eu aprendi a trocar peças, às vezes, a resolver algum tipo de problema mais fácil, tipo formatar. Só que não tô ainda profissional (risos). Ainda dependo de pessoas para fazer isso para mim. Aprendi também os serviços da recepção.

A partir deste relato, é possível identificar a aquisição dos conhecimentos necessários ao empreendimento por meio da rede de reciprocidade vertical, por meio da qual Natália se capacitou, em especial com o gerente, seu amigo, durante o período em que ficou empregada na Lanhouse.

4.3.2 Ana Márcia Silva

Ao chegar ao Rio de Janeiro, Ana Márcia trabalhou como empregada doméstica, em uma casa de família indicada por seu tio. Posteriormente, trabalhou em uma lanchonete, na Zona Sul, na qual ingressou como faxineira e saiu como gerente, dez anos mais tarde, quando decidiu trabalhar por conta própria. Eis o seu relato:

No Leblon, eu fiquei cinco anos numa casa de família. A mulher era baiana também. Uma loura belíssima, de olho verde. Eu fui trabalhar lá de cozinheira, “fuxiqueira” (risos). Tipo assim, a pessoa confiou em mim. Eu não era cozinheira. A babá era cozinheira de mão cheia, cozinheira mesmo, só que ela já era uma senhora. Ela cozinhava em fábricas. Trabalhou na fabrica da De Millus anos, cozinhando, e depois resolveu ser babá. Mas ela cozinhava muito. A patroa perguntou para ela: “Ô, Janete”, esse era o nome dela, “O que a senhora acha de botar essa menina e ensinar ela nas horas vagas?”

Ana Márcia relata o tipo de relação que vivenciou nessa experiência:

Nessa casa, foi importante o aconchego. Parecia meu povo, entendeu? Era gente boa, gente boa demais, rica e boa. Foi importante por isso. Era um povo rico que tinha condições. O que eu via na casa deles, é o que eu vejo agora, coisa assim, tipo, uma televisão gigante na parede da casa toda. E só agora você vê isso. Eu tinha 18 anos. Mas eu senti o aconchego. Tudo que eu falava ela atendia. Ela dizia: “Qualquer coisa que você precisar, você vai me falar”. Então, era uma troca. Eu trabalhava bem, eu fazia o máximo, entendeu? Porque eu reconhecia que eles gostavam de mim. Não era falsidade. Eu dava tudo de mim pra poder conseguir o que eu queria também, uma troca. Eu dizia: “A senhora me ajuda em tudo, e lhe ajudo também”. Sempre ficou claro isso. E foi lá nessa casa que eu consegui trazer meu povo todinho.

Da última experiência na lanchonete, Ana Márcia relata os conhecimentos apreendidos que a capacitaram para a abertura do seu próprio negócio.

Aí, ele (ex-patrão) disse: “Quer ficar trabalhando no balcão?”. Eu falei: “Eu quuuuero!” Pronto, fiquei dez anos na Fornalha. Aprendi tudo lá. Ele foi muito importante, o seu Fernando. Esse negócio de ter seu próprio negócio, sabe? Fiquei três anos de balconista e, depois, eu fui ser gerente da loja. Ao todo, fiquei dez anos lá. Aprendi que precisa ter controle de qualidade total. No meu negócio aqui, desde o começo, eu uso tudo de qualidade. As pessoas não se preocupam muito com a qualidade do produto. Isso faz uma diferença muito grande, mas muito grande, mesmo.

Eu só não quero ficar devendo nada a ninguém, entendeu? Eu não gosto de fazer dívida. Isso também foi uma coisa que o meu ex-patrão me ensinou: “Não se endivide”.

No discurso de Ana Márcia, pode ser observada a relação de lealdade muito intensa com sua patroa, aliada à oportunidade de aprender a cozinhar, o que mais tarde veio a ser o objeto de seu empreendimento. Posteriormente, na lanchonete, Ana aprendeu a tocar um negócio no ramo da alimentação, envolvendo a relação com fornecedores, o atendimento a clientes, a qualidade do produto etc. A aquisição do conhecimento necessário a este ramo e o estabelecimento das relações com fornecedores propiciaram a Ana Márcia os meios para que iniciasse seu empreendimento.

4.3.3 Henrique Pereira

Após ter tido uma experiência de trabalho no setor da construção civil e, em seguida, em uma empresa de ônibus, ambos com carteira assinada, Henrique foi trabalhar em uma padaria, onde relata ter adquirido todo o aprendizado comercial, o que

possibilitou seu rápido crescimento profissional. Apesar disto, sua insegurança diante dos constantes assaltos o fez procurar seus amigos na Rocinha:

E, depois, trabalhei em uma padaria. Trabalhei lá dois anos. Era de uns portugueses, muito amigos, pessoas muito boas. Eu lembro que eu cheguei lá e falei para o português: “Olha, eu não tenho estudo, vim da roça, e a única coisa que eu sei fazer bem é conta de cabeça”. Ele disse: “Sabe?” Eu falei: “Sei, não tenho estudo, mas gosto de comércio”. Foi quando ele falou: “Então tem tudo. Quando a pessoa tem vontade, tem tudo”. E eu falei: “Mas eu não sei”. Ele falou: “Eu ensino, ninguém nasce sabendo”. E ele me ensinou tudo de comércio. Com seis meses, ele me botou como subgerente daquela padaria. Eu tinha, na época, 22 anos de idade. Trabalhei como subgerente durante um ano e depois ele queria me botar de gerente geral da padaria. Ele dizia que pensava muito de, no futuro, eu me tornar sócio dele porque, quando eu cheguei, a padaria ia devagar, e eu fui passando umas ideia (sic) para ele e a padaria “bombou”. Uma benção, mas eu tinha medo porque dava muito assalto lá. Quando esse senhor adoeceu, ele queria me colocar como gerente geral, e eu não aceitei porque eu tinha muito medo. Aí, eu saí da padaria e eu vim para a Rocinha.

Os conselhos que recebeu de seu ex-patrão foram fundamentais para a trajetória profissional de Henrique:

Eu chegava lá e começava a arrumar a mercadoria no balcão. Ele (patrão) me chamava e dizia: “Você tem dom, só pelo jeito de você arrumar a mercadoria, eu vejo que tem dom pro comércio”. Então, ele me dizia: “Se você sair daqui, não vai trabalhar de empregado, coloque uma barraquinha na rua, que você chega lá”.

Pode-se identificar o fluxo de aquisição de conhecimentos sobre o comércio por meio da rede de reciprocidade vertical, conhecimentos estes que habilitaram Henrique a investir em seu próprio empreendimento. O caminho para a Rocinha foi trilhado em busca de segurança e de aproximação da sua rede horizontal.

4.3.4 Rodrigo Pinheiro

Rodrigo adquiriu seus conhecimentos na Universidade, lugar onde formou uma rede vertical junto aos professores e colegas de curso. Segundo ele:

Comecei a pensar em voltar a estudar. Eu fiquei quatro anos na PUC e me formei em Design. Depois que a gente viu o que a gente poderia fazer, não paramos mais. Eu me formei em Design gráfico, mas tive aulas de audiovisual e me encantei por filmar, editar, e isso foi uma das coisas que eu passei a fazer. Tipo filmar evento. Eu já fiz trabalho junto com pessoas da faculdade, pessoas que estão trabalhando em outro lugar. Eles chegam para mim e dizem: “Aí, pintou um parada. Tá a fim de fazer comigo?” E eles confiam.

E foi na Universidade que ele diz ter recebido os conselhos que considera relevantes para abertura do seu negócio:

O melhor conselho eu recebi em uma palestra na PUC: “Se mostre sempre maior do que você é”. Se você tem uma lojinha, tem que se mostrar que é maior que aquilo, entendeu? E foi o que a gente pensou para poder abrir o estúdio. A gente comprou equipamentos bons, mandamos fazer *pastabook* onde as grandes empresas fazem, as agências de modelo, onde os estúdios fotográficos grandes fazem, mandamos fazer lá. Pô, fizemos sacolas personalizadas... Tudo para mostrar que a gente era grande. A gente não tinha experiência, então, era tudo para mostrar que a gente era maior do que aquilo ali, entendeu?

Rodrigo pôde contar com uma boa base oferecida pelos pais, que lhe deram condições e o incentivaram a estudar. Ele faz parte de uma geração que reconhece a necessidade do estudo para alçar melhores condições de vida e estabelecer trocas com o mercado exterior à Rocinha. Pode-se perceber a atuação de sua rede vertical ao receber indicações de trabalho de seus conhecidos da universidade, o que caracteriza a ponte formada com o entorno na relação intersítios.

4.3.5 Marcos Rodrigo Neves (Wark)

Wark adquiriu sua capacitação técnica com outros grafiteiros, fora da Rocinha, e em seguida aprimorou conceitualmente sua formação na Escola de Artes Visuais do Parque Lage (EAV), onde ampliou sua rede vertical com os professores e colegas de curso. Segundo ele:

E fiquei tentando buscar essa informação dentro da comunidade e não tinha. Comecei a ir a São Gonçalo, observar o grafite, a querer aprender um pouco mais dessa arte. Não tinha o que aprender aqui. Então, eu comecei a sair para fora (sic). As amizades que eu fiz foram com grafiteiros de fora, do Centro, da Pavuna. Grafiteiros fora do círculo da Rocinha. A molecada começou a ver pinturas minhas fora e, aí, eu virei o Wark da Rocinha. Foi aí que eu comecei a montar essas turmas e tudo mais. Quando eu percebi que não era mais o Wark da Rocinha? Foi quando o telefone começou a tocar (risos).

A experiência na Escola de Artes Visuais do Parque Lage (EAV) ampliou sua capacitação técnica, habilitando-o ainda mais para o exercício de seu ofício.

Na Escola de Artes Visuais do Parque Lage, adquiri conhecimentos, expandi meu trabalho, aprendi sobre o mercado de artes e, assim, pude valorizar mais minha arte, aprendi a entender e me expressar com minha arte, me posicionando, e advogando ela como um artista. Já estou lá desde 2011, e já fiz diversos cursos, conceito, concepção, encaminhamento de portfólio, entre outros.

Nascido e criado na Rocinha, Wark nunca contou com o apoio familiar. Sua mãe, segundo ele, não o apoiava nessa empreitada, pois não via futuro no grafite, repetindo: “se você não tem carteira assinada, é vagabundo”. Wark sempre teve de trabalhar para comprar o material para sua arte e reconhece a atuação de sua rede vertical no aprendizado e aprimoramento de sua técnica artística, como se pode perceber em seu relato: “Quanto mais amizade eu faço fora daqui, mais oportunidades aparecem”.

4.3.6 João Carlos Ramos

Apesar de ter iniciado cedo o aprendizado do ofício e de ter atingido sucesso na Rocinha, foi somente quando saiu de lá que João se aperfeiçoou, o que motivou seu retorno em melhores condições. A este respeito, ele nos conta:

Depois disso, esse meu tio comprou uma padaria na Tijuca, na Conde de Bonfim, e me colocou lá. Eu ia fazer 19 anos. Ele colocou a chave da padaria na minha mão e disse: “Olha, a padaria agora é contigo. Você é que vai tomar conta”. Eu não tinha costume de trabalhar no caixa, e lá era caixa registradora. Eu não sabia, não tinha noção. Um dia, ele me botou no caixa e me disse: “Tem que aprender”. Em um só dia, eu já tinha pego a manha e era rápido para receber. Foi ali que eu comecei.

A experiência adquirida fora da Rocinha foi essencial para que João Carlos aprimorasse seus conhecimentos sobre o ramo da padaria:

Então, o aprendizado que eu peguei lá fora foi isso, de fazer umas coisas boas: tábua de frios, pão a metro, *coffee break*, umas tortas diferentes, um pernil a cubana, uns pratos diferentes. Eu aprendi isso com os caras que trabalhavam lá, os confeitores. Eu sabia tudo de padaria, eu era patrão, e os caras sabiam que eu sabia muito, mas fui aprendendo com eles também. E eu melhorei muito. Eu aprendi para não ficar dependente de um cara... Se eu tivesse que despedir alguém e também para pedir a coisa certa, com sabedoria, senão o cara te enrola. Eu precisei saber como se trabalha lá embaixo para trazer para cá. Eu, agora, costumo falar que eu levanto qualquer padaria. Qualquer uma que eu pegar eu levanto com esse aprendizado. Eu tinha uma sabedoria, mas aquele tom final, eu aprendi lá embaixo. Aquilo foi uma escola para mim muito grande.

Sua percepção em relação a seu avanço profissional não afastou João Carlos da Rocinha, pelo contrário, por ocasião de seu retorno à localidade, ele colocou esses conhecimentos em prática, o que lhe possibilitou oferecer um serviço de melhor qualidade.

Eu pensava que eu sabia trabalhar bem aqui, só na Rocinha, que a minha vida foi só aqui, trabalhar com o público que era daqui, aquelas coisinhas que eu sabia vender. Quando eu fui para Botafogo, eu aprendi fazer coisas gostosas, boas, para um público de poder aquisitivo melhor que podia comprar, que é outro atendimento, é outra classe.

Pode-se observar que, em sua atuação fora da Rocinha, João aperfeiçoou e ampliou seus conhecimentos de confeitaria além de adquirir *know how* a respeito das diversas funções necessárias para levar adiante uma padaria.

4.3.7 Antônio Carlos Firmino

Firmino considera decisivo o contato com a antropóloga Lygia Segala para o processo de criação do Museu Sankofa: “Com seu olhar de antropóloga, a Lygia percebe que a Rocinha não tinha consciência da sua cultura. E através de seu trabalho com os alunos, resgata essa cultura”.

O esforço de sistematização do processo de criação intensifica-se com a ampliação de sua rede por meio do convênio com o CIESP (Centro Internacional de Estudos e Pesquisa sobre a Infância), o que viabiliza o surgimento do ponto de cultura na Rocinha, como descreve abaixo:

Em 2004, escrevi, em parceria com o CIESP, um projeto para um edital de ponto de cultura, e fomos selecionados. Surge o Centro de Cultura e Educação Lúdica da Rocinha, trazendo a proposta da experiência que a gente tinha. Com isso, entramos em contato com os outros fóruns do ponto de cultura. Nesses encontros, conhecemos um ponto de cultura que é o Museu da Maré, e isso foi a nossa inspiração, além do contato que tivemos com o órgão federal IBRAM - Instituto Brasileiro de Museus -,⁷⁴ onde vimos toda as outras experiências.

4.3.8 Aurélio Mesquita

Aurélio sempre gostou de teatro, mas como não teve condições de ingressar formalmente na universidade, assistia às aulas na Universidade UniRio como ouvinte. Ele nos conta essa experiência e como ela o enriqueceu.

No Sesc, tinha um grupo de teatro que também ensaiava a Via Sacra, mas era uma montagem careta, parecido com o que se fazia na Igreja. Quando eu conheci o pessoal da UNIRIO, eu tinha 23 anos e vivi intensamente o teatro. A gente fazia muito estudo. Pegava o Brecht, que era um autor político, o Boal, do Teatro do Oprimido. Conheci pessoas inteligentíssimas. Isso foi muito importante para mim.

4.3.9 Leonardo Mota Ferreira

Nas palavras de Leonardo, para se conseguir alguma coisa, é preciso “se projetar, se fazer ouvir”. Foi através de sua rede vertical que Leonardo conseguiu que o *funk* entrasse na academia e fosse discutido na Alerj, como ele nos conta: “Até um tempo, eu falava, só que eu só falava. Decidi, então, procurar ajuda e dei um tempo nas reuniões”. Sua rede fora da Rocinha começou a ser tecida em Manaus, lugar onde foi se apresentar. Lá, ele conheceu Lidia Madureira, uma produtora cultural que o apresentou a Adriana Facina, professora da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFF), que tem o *funk* como objeto de pesquisa. Esse contato abriu portas para outros, importantes, que vieram em seguida, tais como o espaço na revista *Caros Amigos* para escrever mensalmente e a oportunidade de veicular suas ideias.

A Adriana (Facina) me disse: “Tô vendo um desperdício da sua vida”. E eu tava me preparando para ouvir isso porque eu também via um desperdício grande. Foi aí que ela me perguntou: “Tá disposto, mesmo?”. Então me apresentou ao Marcelo Salles. Ele me pede um texto para a revista *Caros Amigos*. Eu falei que eu tinha começado a escrever há pouco tempo. O texto vai para o Milton, da Revista *Caros Amigos*. Depois disso, o Freixo me assiste numa roda de *funk*. No final, ele me disse: “Pelo que eu entendi o que você quer é uma lei?” Eu falei: “Isso, uma lei”. Ele disse: “Então, vamos fazer junto, traz o esboço que você tem em casa”. Eu passei na porta de vários deputados, passei meus domingos todos fazendo isso. Em 2009, o *funk* foi reconhecido como cultura. Uma coisa que todo mundo falava que não ia sair nunca. Eu mesmo achava que seria uma luta, que ia levar de oito a dez anos. Eu achava mesmo... E, em um ano e meio depois, eu consegui. Na foto, eu chorava, mas não era um choro somente da vitória. Era um choro de quem faz como quem diz: “Acho que, agora, vou conseguir mostrar as coisas que eu acho”. Um choro de alívio. De modo geral, eu sei que eu estou modificando a vida para melhor de gente que nem

⁷⁴ Foi criado pelo presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, em janeiro de 2009, com a assinatura da [Lei nº 11.906](#). A nova autarquia vinculada ao Ministério da Cultura (MinC) sucedeu o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan) nos direitos, deveres e obrigações relacionados aos museus federais.

nasceu, eu tenho essa consciência, e é isso que me faz andar. O *funk* ainda vai acontecer. Ele ainda não aconteceu. Ainda vai acontecer.

Leonardo afirma seu desejo de voltar à Rocinha em 2014: “Penso em fazer um sarau todo domingo, ainda esse ano” e, mostrando consciência do que sua experiência pode fazer pela localidade, resume suas expectativas:

Hoje, eu vejo a Rocinha como um local que nunca precisou tanto dos seus moradores históricos. Um local que nunca precisou tanto de tudo que a Rocinha lutou para ter. A Rocinha lutou por tudo que ela tem, foi muito árduo. E teve muita coisa que a Rocinha lutou e não tem (sic). E é nesse contexto que eu estou voltando pra ela, sabendo que tudo que eu aprendi aqui fora eu tenho que levar lá para dentro.

4.3.10 Leandro Lima

Leandro Lima não recebeu muito incentivo para estudar e ter uma vida melhor. O desejo de seus pais era que ele tivesse a própria renda logo que possível, de preferência com um trabalho de carteira assinada. Foi o que foi fazer aos 15 anos de idade. Mas Leandro sempre foi curioso. Ele tentou alguns empregos, mas seu interesse pela fotografia o levou a buscar uma capacitação na universidade, ainda que frequentemente interrompida. Em seu depoimento, Leandro narra seu percurso, partindo de um emprego formal em uma loja de fotografia, onde travou contato com um fotógrafo profissional e os conhecimentos adquiridos na Universidade, que foram determinantes para montar o primeiro e único site da Rocinha com 100% de produção local.

Meus pais me ensinaram muitas coisas que pais devem ensinar para os filhos, mas eu não aprenderia nenhum pouco do que sei hoje se eu não sáísse de casa. Depois do emprego na livraria, trabalhei numa loja de fotografia em Copacabana. Comecei como *office boy*, entregava as revelações. Depois, fui para a caixa, depois fui para vendedor, e o salto principal foi para ser revelador (sic). E, assim, vendo as fotos das pessoas, aquelas fotos boas, fotos ruins, aquelas fotos que fazem muito sentido, aquelas fotos que não fazem nenhum sentido... Eu vendo aquilo tudo, eu pensava: “Nossa, eu acho que é isso que eu quero para minha vida!”. Foi quando eu decidi entrar para o jornalismo. Eu entrei pelo PROUNI. Eu estudei, fiz o ENEM, tirei uma nota razoável e entrei pelo PROUNI. E, nessa mesma época que eu comecei no jornalismo e fiz uns cursinhos de fotografia, eu estava namorando uma garota da qual o tio dela era fotógrafo profissional, inclusive, ele tem estúdio (sic). E ela me apresentou a ele. Foi assim: uma bomba de informações sobre fotografia. Eu adorei porque ele não só fotografava fotojornalismo, mas ele tinha aquela coisa de estúdio: preparar as pessoas, iluminação. Foi ali que ele começou a me ensinar muito sobre fotografia. Ele se tornou uma referência para mim. Eu tinha vinte e pouco e adorei estar no meio da fotografia em todos os sentidos, tanto na questão técnica, relação com os clientes, questão de tá na rua (sic), de preparação e tudo mais. A fotografia meio que me empurrou para o jornalismo. E o jornalismo me puxou pela fotografia. Aí, veio uma pequena frustração porque eu não conseguia comprar um equipamento porque era muito caro e a de não poder fotografar onde eu morava porque, nessa época, o tráfico era muito forte aqui na Rocinha. Tanto que tem, até hoje, lugares onde está escrito “não pode fotografar”, e eu não podia fazer isso. Eu queria fazer algo aqui dentro relacionado a jornalismo porque eu estava aprendendo tanta coisa legal... Minha primeira vivência em uma universidade.

Leandro queria aplicar seus conhecimentos na Rocinha, mas as questões relacionadas à segurança eram fatores limitantes. O site faveladarocinha.com acabou surgindo após um conselho de um professor da universidade.

Querida fazer alguma coisa aqui na Rocinha. Foi aí que veio a ideia de fazer jornal (em 2005), não consegui. Na verdade, a ideia de criar um jornal foi antes da faculdade. Porque eu entrei na faculdade em 2007. Não consegui parceria, era difícil, tinha já um jornal local. Eu não sabia como era a linguagem de jornal. Eu achava aquela certa, hoje vejo que não era. Eu queria fazer uma coisa, mas bem profissional, mesmo. Quando eu entrei na faculdade, tive o maior conhecimento. Em 2007, um professor me orientou. Ele disse para esquecer um pouco esse negócio de jornal, que tem um custo muito elevado. Ele disse: “Faça um blog”. Não tinha *Facebook*, mas *Orkut* estava no auge, essa coisa toda. Ele falou: “Faz um blog, que é mais acessível, você não vai gastar nada”.

4.3.11 Aílton Araújo Ferreira

Aílton sempre teve uma atuação política. Trabalhou na campanha de Leonel Brizola, foi assessor de alguns políticos e funcionário público da Comlurb por dez anos. Articular a política com a atividade de turismo foi sempre a sua atividade principal, mas atualmente ele está empenhado com desenvolver o lado comercial do seu negócio. Sua rede vertical foi sendo construída por meio de vínculos institucionais com órgãos que lidam diretamente com este setor. Vejamos seu discurso:

A política vai e vem. Tem altos e baixos, momentos e momentos. Tem corrupção. Eu não sou Sergio Cabral, não, mas a gente tem que dar a César o que é de César. Foi feita muita coisa nesse governo aqui na Rocinha. Se tem corrupção, isso é outro detalhe, mas muita coisa avançou. É preciso que as lideranças aqui se entendam, o que hoje não acontece, devido a ranços do passado. São grupos e seus interesses: cada um cuidando do seu lado, mas alguém vai ter que ceder para avançar.

Sua rede vertical não provém de vínculos patronais ou acadêmicos, mas demonstra um conhecimento obtido por conta de sua vivência política. Ao organizar a agência Rocinha Original Tour, ele articula as diversas escalas que se relacionam com o turismo, tais como TurisRio, RioTour e o SEBRAE.

4.3.12 Irene Vilar

Antes de ter seu próprio salão, Irene trabalhou por cinco anos como auxiliar em um outro, em São Conrado, onde estabeleceu contatos que ampliaram sua rede e possibilitaram o aprendizado necessário para exercer seu atual ofício de cabelereira. Começou servindo café, observando tudo, fazendo cursos e, aos poucos, ia praticando dentro da Rocinha.

Eu comecei servindo cafezinho, mas sempre observando. E aquilo começou a me encantar. Eu, que já tinha aquela quedinha por cabelo, comecei a observar tudo e a perguntar. Não demorou muito tempo, nem um ano, eu passei a auxiliar dos cabelereiros e comecei a fazer curso. Tudo quanto é curso que tinha para fazer, que a dona do salão trazia, eu fazia. Comecei a pegar gosto, comecei vendo e fazendo em casa. E daí, foi um pulo. Fiquei no salão cinco anos e desses cinco,

quatro eu saía do salão e trabalhava em casa, paralelamente. A dona do salão sabia e não se incomodava porque ela sabia que eu trabalhava era só aqui na Rocinha (sic).

Esse tempo também foi o de Irene estabelecer vínculos com sua ex-patroa, dona do salão, e mais, o de conhecer produtos de qualidade e ampliar seu contato com os fornecedores:

A qualidade dos produtos, eu peguei do salão que eu trabalhava em São Conrado. O salão só trabalhava com produtos bons, eu tive acesso a todos esses cursos. Conheci todos os fornecedores. Alguns produtos, eu comprava em meu nome; outros, a minha ex-patroa, dona do salão, fazia o pedido e depois eu pagava a ela. Ela não se incomodava com isso, pois era minha amiga e sabia que eu só trabalhava para dentro da Rocinha.

Irene explica como é possível oferecer qualidade a preços competitivos para o mercado local.

Claro, que nossos preços aqui são bem mais em conta, mas aqui, a gente não paga imposto, tem essa facilidade de comprar mais barato e trabalhar com produto bom, por que não? Eu tenho lucro e não tenho do que reclamar.

4.3.13 Papel das Redes de Reciprocidades Verticais

Segundo Sarasvathy (2001a), o *Effectuation* é iniciado pelos *means* (quem eu sou, o que eu sei, quem eu conheço) que caracterizam o princípio *Bird-in-hand*, isto é, os recursos que estão nas suas mãos, sob seu controle. Nos casos analisados, ficou claro o papel das Redes de Reciprocidade Verticais proporcionando o conhecimento tácito vivenciado no processo de aprendizagem e ampliando as redes de contato, através dos relacionamentos intersítios, provendo, assim, os meios básicos que caracterizam o princípio *Bird-in-hand*.

A Figura 53 apresenta a ocorrência das redes de reciprocidades verticais dos empreendedores analisados, segundo a natureza dos vínculos. Os vínculos estabelecidos com empregadores ou professores estão presente na quase totalidade dos casos analisados, porém os vínculos com o governo são muito raramente observados. Adicionalmente, não é desprezível a ocorrência de vínculos com fornecedores.

Empreendedor	Rede Vertical			
	Empregador	Professor	Fornecedor	Governo
Natalia	1	n/a	n/r	n/a
Ana Márcia	1	n/a	1	n/a
Henrique	1	n/a	1	n/a
Rodrigo	n/a	1	1	n/a
Wark	1	1	n/a	n/a
João Carlos	1	n/a	1	n/a
Firmino	n/a	1	n/a	n/a
Aurelio	n/a	1	n/a	n/a
Leonardo	n/a	1	n/a	n/a
Leandro	1	1	n/a	n/a
Aílton	n/a	n/a	n/a	1
Irene	1	n/a	1	n/a
Total	7	6	5	1

1: presente 0: ausente n/r: não relatado n/a: não se aplica

Figura 53 - Ocorrência das Redes de Reciprocidades Verticais

4.4 Afinal, como se empreende na Rocinha?

Nesta seção, será feita uma breve consideração sobre a importância do meio como fonte da cultura empreendedora, no sentido preconizado por Julien (2010). Frequentemente negligenciado pelas recomendações oficiais, o meio, se considerado com a devida atenção, revela códigos, regras e normas particulares da vida sociocultural de um grupo, o que, na maior parte das vezes, ajuda a compreender as razões da dissonância entre as recomendações oficiais e a prática observada.

Em seguida, será apresentada a consolidação da reflexão teórica, resultante de três filiações diferentes, à luz da interpretação dos casos estudados na Rocinha. Isto significa dizer que utilizei a ótica do *Effectuation*, modificado pela presença das Redes de Reciprocidade, atuando dentro do Sítio Simbólico de Pertencimento. As entrevistas serviram para validar a sistematização proposta. Da observação desse modo específico de empreender, que leva em consideração a capacidade das redes de promover o conhecimento necessário, potencializado pelo uso intenso das ferramentas contemporâneas de comunicação, surge a sistematização proposta para a interpretação do modo como se empreende na Rocinha. Essa forma particular de empreender foi por mim nomeada de “Efeitução Situada”, detalhada na seção 4.4.3.

4.4.1 Empreender na Rocinha é *punk*: a influência do meio

O conceito de *Do It Yourself* (do inglês, “faça você mesmo”), comumente abreviado como DIY, surgiu com o movimento *punk*, no contexto de uma geração que viu seus pais desperdiçarem grande parte de suas vidas em trabalhos de baixa qualidade visando à sobrevivência. Daí, a essência do movimento *punk* de cultuar a liberdade dos padrões: tal situação pode ser interpretada como um resgate do espírito empreendedor.

Uma parcela não desprezível da Rocinha sobrevive de seu próprio negócio⁷⁵, e não é difícil identificar o princípio do DIY entre eles, ao ouvi-los narrarem suas motivações para empreender: “Tô fugindo do patrão”, “Aqui, eu faço meu horário”, “Para ter mais segurança (risos), segurança de não ser mandado embora”. Contudo, segundo o Censo Empresarial da Rocinha (2010), a necessidade de trabalho é a principal motivação para se empreender; 50,4% dos empreendedores tendo iniciado seu empreendimentos por estarem desempregados, como mostra a Figura 54.



Figura 54 - Motivação para Empreender na Rocinha⁷⁶

Os índices de ocupação da Rocinha são elevados (Figura 15), o que evidencia a necessidade de trabalho visando à sobrevivência e ao sustento familiar. Trata-se de uma ocupação diversificada, sendo bastante comum que o trabalhador acumule um trabalho formal, normalmente fora da favela, com uma ocupação por conta própria, normalmente realizada dentro da favela, para compor a renda familiar. O líder comunitário Paulo Cesar Valério, mais conhecido na Rocinha como PC, resume da seguinte forma essa necessidade de trabalho:

⁷⁵ Segundo IBGE, Censo 2010, 12,0% ocupados por conta própria somados a 0,2% de empregadores,

⁷⁶ Fonte: Secretaria de Estado da Casa Civil (2010). Censo empresarial da Rocinha. Disponível em: <http://www.egprio.rj.gov.br/Conteudo.asp?ident=285>

Sabe o que faz nas comunidades carentes o cara ser um bom empreendedor? A necessidade, entendeu? A necessidade do dia a dia. Porque ele tem que dar um jeito. Aí, ele encontra o caminho, porque ele tem que dar um jeito. Quando ele olha uma luz no fim do túnel, ele vai atrás dela, e aí, ele consegue se dar bem. Ninguém ensinou, o cara mesmo sozinho se fez um empreendedor.

Os debates contemporâneos a respeito das novas iniciativas observadas nas favelas têm forte viés econômico. Economia subterrânea, invisível, clandestina, oculta, não observável são nomes que tradicionalmente encontramos no campo da economia para se referir à economia informal. Em geral, na abordagem econômica prevalece o enfoque da informalidade como um entrave a ser combatido pelo avanço das forças de mercado. Nesse sentido, a economia informal da favela sofre, desde sua origem, o estigma do preconceito e da marginalização. Tratados como espaços marcados pela precariedade, na maioria das vezes ignoram-se as normas próprias de organização econômica local. A questão da formalização constitui, portanto, um fator significativo na análise dos empreendimentos nas favelas.

Pelo Censo Empresarial da Rocinha (2010), nesta localidade, 90,9% dos 6.145 empreendimentos não são formalizados. Acostumados a operarem com custos mais baixos e com uma dinâmica de negócios para atender ao público interno (sem necessidade de emitir nota fiscal), quase a metade (44,7%) não tem vontade ou interesse em formalizar sua empresa. Falta de capital (14,8%) e preocupações com a burocracia, como alvará de funcionamento e adequação às condições mínimas de segurança e saúde, também foram lembradas por 9,2% dos empreendedores, conforme nos mostra a Figura 55.

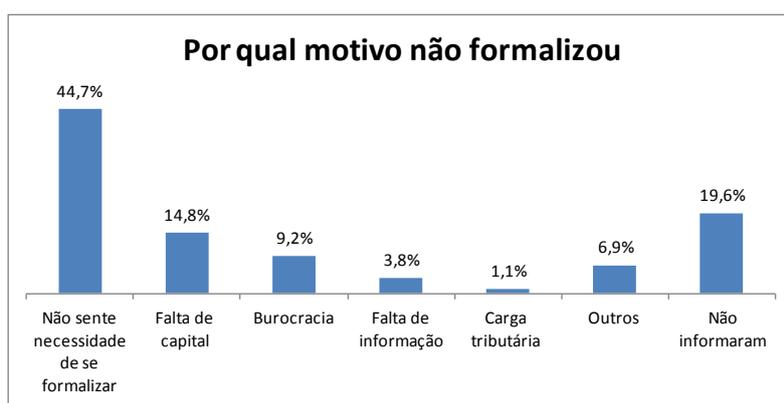


Figura 55 - Motivos para não formalizar⁷⁷

Apesar da informalidade presente na Rocinha ser considerada um entrave ao crescimento do ambiente empreendedor, a iniciativa privada, de forma cada vez mais

⁷⁷ Fonte: Secretaria de Estado da Casa Civil (2010). Censo empresarial da Rocinha. Disponível em: <http://www.egprio.rj.gov.br/Conteudo.asp?id=285>

acentuada, começa a entender a favela como um espaço de negócios. O mercado tenta interpretar a lógica vigente, tendo como modelo as empresas que caracterizam a cidade formal, propondo inúmeras iniciativas, projetos e programas de apoio a novos empreendimentos, direcionados às micros e pequenas empresas.

O SEBRAE criou a Coordenação de Desenvolvimento do Empreendedorismo em Comunidades Pacificadas. Com base no depoimento do diretor superintendente do Rio de Janeiro, Cezar Vasquez,⁷⁸ fica evidente a orientação para o mercado. Nota-se uma frequente associação da política de segurança pública, implementada através das UPP's, ao estímulo à atividade econômica nas favelas pacificadas⁷⁹.

A pacificação permitiu o SEBRAE entrar em lugares do Rio de Janeiro, entrar no sentido físico, mesmo, fazer coisas que o SEBRAE tinha como missão e não conseguia fazer. Isso teve um impacto na nossa cultura, na nossa forma de pensar, na forma de olhar os negócios. Do ponto de vista dos negócios, a questão mais importante é o ganho de mercado, que é abrir um território para uma lógica de mercado. A pesquisa mostra um retrato que ainda é uma linha de base mas, olhando para as comunidades que estavam sob o domínio do tráfico, elas não tinham a possibilidade de uma lógica de expansão. O fato é que os empreendedores locais buscavam muito mais a formalização, o acesso ao crédito e à capacitação. Há uma mudança de postura positiva que a pesquisa mostrou. Mudou a ambiência de mercado, com um maior grau de normatização que a comunidade passa a viver, versus o grau de informalidade e a falta de regras. A questão fundamental é a incorporação desse mercado.

Orientadas para a inserção no mercado, surgem várias iniciativas de instituições públicas e privadas dedicadas a incentivar a “ambiência de mercado”. A mudança no marco regulatório, com a introdução do MEI (Microempreendedor Individual)⁸⁰, as ações de fomento de bancos, o VivaCred, o Crediamigo do Banco do Nordeste, o Banco Popular do Brasil, subsidiária do Banco do Brasil, são alguns exemplos dessas iniciativas empenhadas na adaptação do informal ao formal. O conceito de informalidade pode ser variável conforme contextos diversos, mas, em geral, envolvem trabalhadores cuja condição tende a ser mais precária em razão de estarem em atividades em desacordo com as normas legais. Para a Organização Internacional do Trabalho (OIT), critério sugerido pela 15ª Conferência de Estatísticos do Trabalho, são consideradas informais as unidades produtivas que apresentem

⁷⁸ Depoimento gravado por ocasião do “Seminário Cidadania Empresarial nas UPPs” quinto da série Oportunidades do Rio, realizado pelo Jornal O Globo, com apoio do Sebrae e em parceria com o IETS em 17/10/2014.

⁷⁹ Essa associação positiva não foi confirmada nas entrevistas. Para a maior parte dos entrevistados, o ambiente econômico ficou mais inseguro após a UPP, e a rentabilidade registrou uma baixa, pois deixou de contar com o movimento do tráfico, que aumentava a circulação do dinheiro na favela.

⁸⁰ Para ser um microempreendedor individual, é necessário faturar no máximo até R\$ 60.000,00 por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular. O MEI também pode ter um empregado contratado que receba o salário mínimo ou o piso da categoria, Além disso, o MEI é enquadrado no Simples Nacional e isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, Cofins, IPI e CSLL).

características de informalidade como baixa escala de produção, baixo nível de organização e quase nenhuma separação entre capital e trabalho, mesmo que juridicamente formais.

A pesquisa de campo revela um descompasso entre as recomendações do SEBRAE e a prática empreendedora observada na Rocinha, ilustrado na Figura 56 e detalhado em anexo por Nunes-Pereira *et al.*(2014).

Dimensão	SEBRAE	Rocinha
Visão Estratégica	Orientada ao lucro e crescimento	Orientada à sobrevivência e ao Lazer
Seleção de Mix de Produtos	Condicionada pela demanda	Condicionada pelos recursos próprios
Recrutamento e Seleção	Condicionada pela capacitação	Condicionada pelas relações
Ponto do Negócio	Busca da melhor localização	Uso do local disponível
Orientação central	Plano de Negócio	Administração dos recursos

Figura 56 - Diferenças de abordagem entre o SEBRAE e a Prática da Rocinha

Na abordagem estritamente econômica, a precariedade é o símbolo da economia informal. Na tentativa de entender esta dualidade formal/ informal, para além de uma abordagem econômica, Larissa Lomnitz (2009) propõe uma nova perspectiva no qual estas abordagens são complementares. Essa autora argumenta que a informalidade surge das deficiências e do excesso de controles do mundo formal. Portanto, não é estranho que moradores de favelas, acostumados a se virarem sozinhos, arrisquem uma experiência de prática empreendedora que, segundo Lomnitz (2009:22): “não se produzem ao acaso ou caoticamente, ao contrário, seguem regras estritas de sociabilidade baseadas em normas culturais”.

4.4.2 Rocinha “antendada”: suporte para a ação empreendedora local

Como já vimos na seção 3.3, a grande maioria dos moradores da Rocinha circula diariamente no entorno mais rico da cidade, seja para trabalhar, estudar ou para o simples lazer. Além disso, a favela registra também uma elevada circulação de pessoas

de fora, são os turistas, sejam estrangeiros ou mesmo indivíduos de outros bairros da cidade ou estados do Brasil. Assim, o empreendedor local estabelece relações com um conjunto amplo e diverso de pessoas, sejam elas patrões, gerentes, professores, fornecedores, representantes de instituições públicas, privadas, nacionais, internacionais e com os turistas, consolidando uma troca de experiência que amplia sua rede, seu conhecimento e, conseqüentemente seus estoques de recursos básicos para empreender.

Somada a essa constatação que confere um caráter “aberto” da Rocinha, alguns moradores lembram que a Internet de banda larga está presente no local desde 2003, dado coerente com a Figura 30 que demonstra ser essa a favela na qual a posse das modernas ferramentas de tecnologia, tais como computador com Internet e celulares, são mais elevadas. O uso de tecnologias de informação na Rocinha é uma prática difundida, que pode ser resumida no depoimento de Rodrigo Pinheiro, da Zero5:

Rocinha já tem Internet há muito tempo. Aquele “gatonet”, né? O cara comprava Internet e distribuía para todo mundo. Então, quanto mais rápido você tem acesso à Internet, mais rápido as informações chegam pra você. Tem comunidade aí que nego não tem nem saneamento básico. Aqui, na rua principal tem. Se você for andar lá por dentro dos becos, não tem.

Essas considerações têm impacto direto na forma de se empreender na Rocinha. Quase a totalidade dos empreendedores da localidade relatou fazer uso intenso da Internet para promover seus empreendimentos, especialmente nas redes sociais tais como *Facebook*, demonstrando a forte inserção da localidade no contexto contemporâneo globalizado. Uma atividade na qual a conexão em linha direta entre local e global tem forte impacto, redesenhando a configuração de seu campo, é o turismo. Nos depoimentos de empreendedores deste setor, essa prática é bastante marcada, o que fica claro nas palavras de Aílton Araújo, da Rocinha Original Tours, quando relata um encontro com um estrangeiro na favela:

Conheci um tcheco aqui, um cara bem dotado, formado. Foi ele que me incentivou a ter um site. Foi aí que eu comecei a trabalhar o site, entender a importância dessa ferramenta. Ele estava com umas dificuldades, e eu não poderia estar pagando. Foi uma troca, ele montou o *login*, a senha, foi muito bom. Hoje temos site, usamos *Facebook*, celular, muito. *Booking.com*, ainda não, porque ainda falta umas burocracias para a formalização (sic). Não funcionaríamos sem Internet. Com certeza, tem um papel fundamental para captar o turista e transmitir nossa mensagem. Somos um turismo diferente, local, de comunidade, precisamos explicar isso.

A capacitação advinda do domínio do uso das tecnologias de comunicação permite uma ligação direta dos empreendedores da Rocinha com o mundo em suas várias esferas, modificando suas relações com as instituições intermediárias, o que acarreta impactos diretos para a prática empreendedora local, como revela Aílton na passagem a seguir:

Já sei como trabalhar com o SEBRAE. É importante a chancela? É, mas nós não dependemos mais do SEBRAE. Queremos ajuda, queremos a chancela, isso dá mais credibilidade. Mas isso de ficar com o pires na mão, não. Os empresários grandes passam o rolo compressor e não estão errados. Nós é que estávamos errados antes. Agora, estamos no caminho certo, nos organizando de maneira diferenciada e entrando no mercado. Agora, podemos fazer um marketing agressivo pela Internet para o produto diferenciado que temos.

Para além das atividades de turismo, outros empreendedores também experimentam essa conexão do local com o global de forma direta, como fica claro na verbalização do Grafiteiro Wark: “O Wark não é mais só da Rocinha. Com a internet mudou a divulgação do trabalho, começou a surgir vários convites diferenciados”. Ele conta se aproximou dessa ferramenta e a utilidade da tecnologia para desenvolver sua atividade empreendedora:

Eu queria passar os meus desenhos para o computador para poder trabalhar um pouquinho aquele desenho no computador, postar na internet. Essas necessidades foi o que fez eu querer saber mais de informática, tudo por minha conta.

Outros empreendedores também relatam um extraordinário uso das tecnologias de informação na prática de suas atividades empreendedoras, porém com uma variedade menor no uso da Internet, revelando a ênfase no uso das redes sociais. Isto se dá, principalmente, entre os empreendedores que tem, predominantemente, a Rocinha como seu público alvo e, por conseguinte, vendas alavancadas mais por indicação do que por propaganda, como descrito por Ana Márcia:

Paguei caríssimo para fazer um site, mas não vou atualizar. Parei porque não é importante, ninguém acessa meu site. Site é uma furada. Tô fora. Eu uso mesmo é o *Facebook*.

Ana Márcia é uma usuária assídua de *Facebook*, por meio do qual ela faz promoções diárias de seu restaurante de comida baiana. Seus amigos pessoais e virtuais são, na maior parte das vezes, clientes. Eles curtem suas postagens e depois passam para comer por lá. Outro exemplo que ilustra o uso intenso das redes sociais na prática empreendedora quem relata é Rodrigo Pinheiro. Para fazer promoção dos serviços de seu estúdio de fotografia, Rodrigo aproveita o fato de estar localizado em frente a uma academia de ginástica, lugar de exposição e culto ao corpo, para lançar a promoção na rede social: “Venha fazer uma foto aqui e participe do concurso para ganhar um *book*”. Com isso, ele atrai diversas pessoas para o estúdio, onde fotos são tiradas e postadas no *Facebook*. A foto mais “curtida” ganha um *book*. Assim, todos conhecem o estúdio, experimentam o serviço de foto com tratamento de imagem e ainda movimentam suas redes sociais com pedidos de votação.

Dessa forma, confirmando as conclusões da pesquisa sobre usos e apropriações do computador nas camadas populares realizada pela professora Carla Barros (2008), na

Rocinha o uso das redes de relacionamentos virtuais pelos empreendedores tem importante papel de reforçar os vínculos relacionais já existentes e permitir às pessoas que afirmem publicamente sua identificação, fortalecendo a coesão do Sítio Simbólico de Pertencimento, fator que potencializa o empreendedorismo local.

4.4.3 Efeituacão Situada

Como demonstrado ao longo das seções do capítulo 4, a modalidade de empreendedorismo observada na Rocinha articula o i) *Effectuation* com as ii) Redes de Reciprocidade estabelecidas em um iii) Sítio Simbólico de Pertencimento. A esta modalidade de empreendedorismo, que se caracteriza pela convergência das três propostas acima citadas, denomino “Efeituacão Situada”. A interpretação das narrativas corrobora para evidenciar a fundamentação da sistematização proposta.

Ao analisar, nos depoimentos coletados, a ocorrência dos princípios efetuais modificados pela atuação das redes de reciprocidade identifiquei que o princípio *Bird-in-hand* é provido pelas Redes de Reciprocidade Verticais, estabelecidas intersítios, e que o princípio *Patchwork Quilt* se manifesta por meio das Redes de Reciprocidade Horizontais que provêm os *commitments*.

A consolidação da ocorrência dos princípios efetuais apresentada na Figura 51 da seção 4.1, pode ser reescrita considerando que o princípio Patchwork-Quilt se mostra presente, porém, se apresenta como uma “colcha de retalhos” cerzida por meio das Redes de Reciprocidade Horizontais, e não através de parcerias autoestabelecidas. Feita essa modificação, a Figura 57 mostra a incidência absoluta deste princípio entre todos os depoimentos coletados.

Empreendedor	Efeituação Situada				
	Bird-in-hand (Rede Vertical)	Affordable Loss	Patchwork Quilt (Rede Horizontal)	Lemonade	Pilot-in-plane
Natalia	1	1	1	n/r	1
Ana Márcia	1	1	1	1	1
Henrique	1	n/r	1	n/r	1
Rodrigo	1	1	1	n/r	1
Wark	1	1	1	1	1
João Carlos	1	1	1	1	1
Firmino	1	n/r	1	n/r	1
Aurelio	1	1	1	1	1
Leonardo	1	n/r	1	1	1
Leandro	1	n/r	1	n/r	1
Alton	1	n/r	1	n/r	1
Irene	1	1	1	1	1
Total	12	7	12	6	12

1: presente 0: ausente n/r: não relatado n/a: não se aplica

Figura 57 - Ocorrência dos Princípios da “Efeituação Situada”

Para melhor visualização dos componentes da “Efeituação Situada”, apresento, a seguir, na Figura 58, o mapa conceitual desta modalidade de empreendedorismo que introduz uma modificação da dinâmica do *Effectuation*, ilustrada na

Figura 4 apresentada na seção 2.3 deste trabalho.

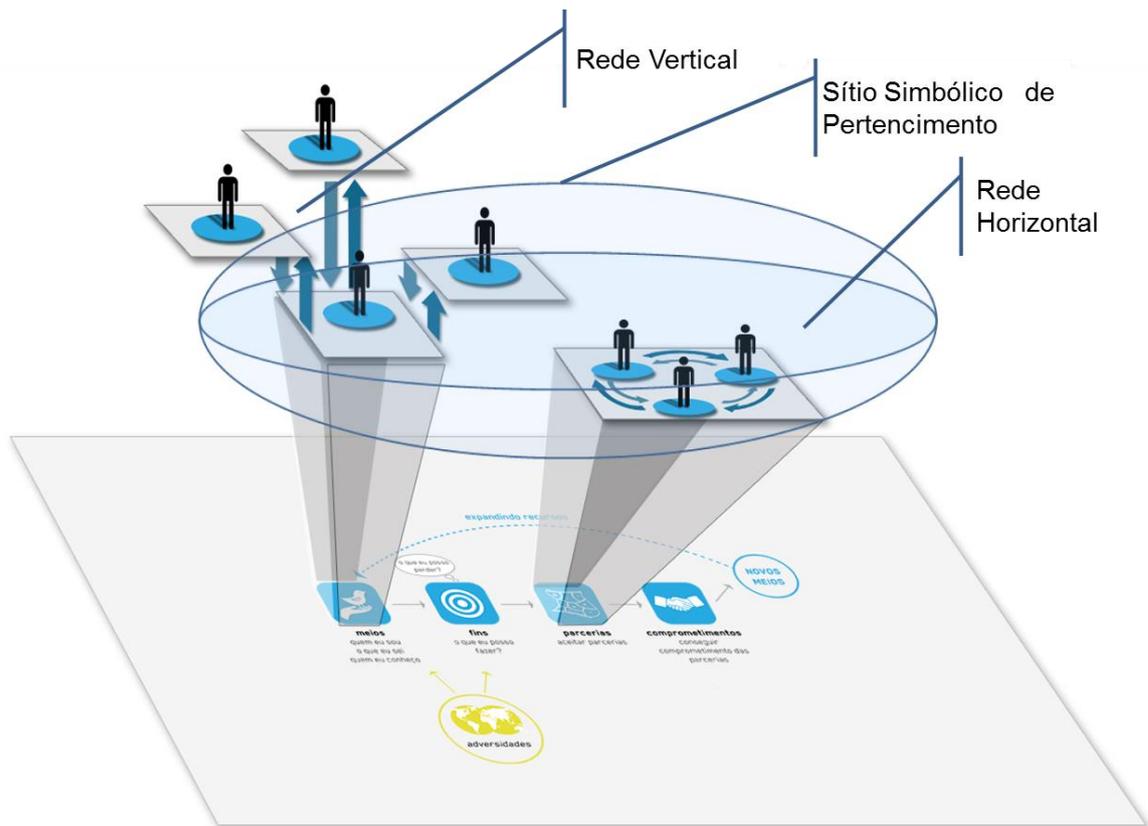


Figura 58 - Abordagem Conceitual da “Efeição Situada”

Observando a Figura 58 é possível perceber que os *means* são providos pelas Redes Verticais estabelecidas no intersítio e que as Redes Horizontais estabelecidas no intrassítio constituem a nova manifestação do princípio *Patchwork-Quilt*, gerando os *commitments* que impulsionam o ciclo efeitual.

Meta-Princípios	Effectuation	Efeituação Situada
Prática	Bird in hand	Bird in hand provido pelas Redes verticais
Foco	Affordable loss	Affordable loss
Estratégia	Patchwork Quilt	Patchwork Quilt modificado pelas Redes Horizontais
Atitude	Lemonade	Lemonade
Lógica	Pilot in the plane	Pilot in the plane

Figura 59 - *Effectuation versus* “Efeituação Situada”

Adicionalmente, como os *commitments* são gerados por Redes de Reciprocidade Horizontais e não por parcerias societárias, o ciclo da “Efeituação Situada” ocorre apenas pela expansão dos recursos e não pela redefinição de novos fins possíveis. Na Figura 59, apresento a síntese da comparação entre o *Effectuation* e a “Efeituação Situada”.

5 Conclusão

Este trabalho se propôs investigar de que modo os empreendedores moradores da favela da Rocinha iniciam seus empreendimentos nesta localidade. A análise buscou considerar os principais trabalhos teóricos sobre os quais me apoiei para propor a sistematização do comportamento identificado. As conclusões e propostas de desdobramentos futuros aqui apresentadas representam um esforço interpretativo sobre o objeto de pesquisa com a finalidade de oferecer elementos que contribuam para a atuação sobre o mesmo.

O argumento desenvolvido insere-se no campo das iniciativas de apoio à atividade empreendedora localizadas em territórios populares, tais como as favelas. Reflexões sobre incentivos ao ambiente empreendedor vêm progredindo, mas pouco se avançou sobre o conhecimento do modo como esses empreendedores se comportam, a lógica que os orientam ou a prática das suas ações.

Em minha investigação verifiquei que os empreendedores da Rocinha empreendem de modo efetual, isto é, seguindo uma lógica similar a abordagem de empreendedorismo conhecida por *Effectuation*, desenvolvido por Saras Sarasvathy, exibindo, contudo, uma dinâmica modificada, baseada nas regras tradicionais de reciprocidade, evidenciadas pela combinação da presença das redes verticais e horizontais. Considerações a respeito da localização, enraizamento cultural e tamanho caracterizam as singularidades, material e imaterial, do sítio estudado. As redes traduzem como esses indivíduos se relacionam com o meio. A essa forma particular de empreender, observada na Rocinha, denominei de “Efeituação Situada”. Ela constitui-se em uma abordagem possível para a compreensão do florescimento do empreendedorismo local.

A construção desta sistematização proposta para análise dos casos selecionados se deu em etapas e as categorias de análise que guiaram a interpretação dos resultados emergiram da análise do discurso dos entrevistados. A primeira etapa demonstra que o *Effectuation* se manifesta na Rocinha, na medida em que se identifica a aderência da lógica que orienta esses empreendedores aos princípios efetuais propostos por Sarasvathy (2001a). A frequência absoluta dos princípios *Bird-in-hand* e *Pilot-in-the-plan*, evidencia a presença de duas características essenciais para a ocorrência do *Effectuation*, a saber: iniciar a partir dos meios disponíveis e não planejar as ações. A ocorrência do princípio *Affordable Loss* e *Lemonade* em mais de 50% dos casos foi

relativizada, na medida em que todos os depoimentos coletados tiveram caráter espontâneo, portanto o fato de não ter sido relatado o princípio não significa ser possível afirmar sobre sua ausência ou presença. A ausência, nos relatos coletados na Rocinha, do princípio *Patchwork Quilt* em sua formatação original (através parcerias societárias) passou a ser um argumento importante da tese, despertando, assim, a necessidade de desenvolver proposições alternativas que dessem conta de explicar esse comportamento.

Nas entrevistas conduzidas, os relatos da vivência no campo das relações estabelecidas dentro e fora do sítio reforçaram o argumento de que as redes horizontais e verticais seriam categorias significativas de análise e potentes para a compreensão do empreendedorismo local, na medida em que refletem o entendimento da realidade social e a afirmam a identidade cultural. Nesta perspectiva, a etapa seguinte para o desenvolvimento da abordagem da “Efeitucação Situada” foi investigar o papel das redes de reciprocidade no processo empreendedor local. Essa observação evidencia como se dá a interação dos empreendedores locais com o meio no qual estão inseridos.

Nesse sentido, o enraizamento mostra ser o fator chave para que a lógica da abordagem da “Efeitucação Situada” se coloque em movimento, conforme ilustrada na Figura 60. As redes verticais, expressas nas experiências anteriores vivenciadas fora da favela, revelam um período significativo de aprendizado e de forte alargamento dos contatos. Nessa linha de argumento, o processo de aprendizado é particularmente importante, pois eleva o estoque de recursos iniciais que estão “à mão” do empreendedor, provendo o princípio *Bird-in-hand*. Este é o ponto de partida do empreendedor na lógica efetual. Por sua vez, as redes horizontais substituem o princípio *Patchwork Quilt*, em sua formatação original, viabilizando o surgimento de um modo particular de *commitments* que se manifesta em termos relacionais. Adicionalmente, em um ambiente de alta incerteza, decorrentes da falta de proteção social e laboral, característica de vida à margem ou no limite do formal e regulamentado, prevalece a lógica de raciocínio, que é a essência do princípio *Pilot-in-the-plan*: no lugar do planejamento do futuro, ações no presente que gerem efeitos.

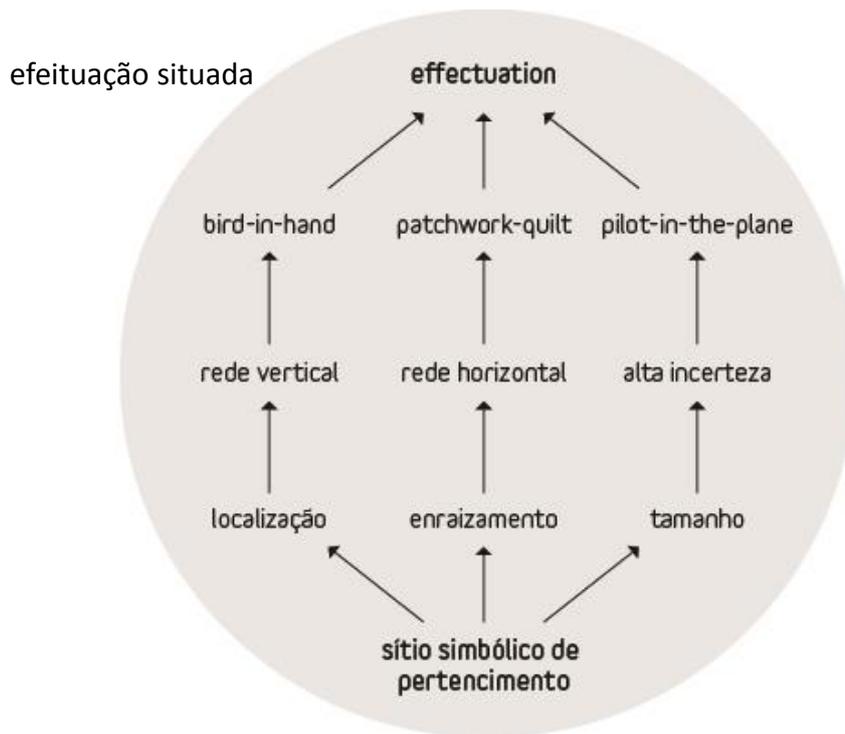


Figura 60 - Caracterização da “Efeito Situada”⁸¹

Enquanto as orientações tradicionais promovem a importância da lógica preditiva apoiada no planejamento e partindo de objetivos pré-definidos, baseados em um plano de negócio bem estruturado, a prática empreendedora observada na Rocinha mostra justamente o oposto. Imersos em ambiente de elevada incerteza, os empreendedores na Rocinha processam uma importante inversão de raciocínio. No lugar de planejarem o futuro, a prática empreendedora inicia-se a partir dos recursos básicos (quem eu sou, o que eu sei, quem eu conheço) e partem para ações que geram efeitos possíveis, não necessariamente ótimos. Adicionalmente, estes empreendedores encaram as contingências, não como desvio de percurso, mas como parte do processo, em que os movimentos de ajuste fazem parte do aprendizado estratégico. Esse quadro se faz crítico se considerarmos que a abordagem apoiada em planejamento ainda é tão presente nos programas propostos de incentivo ao empreendedorismo, tanto pelos órgãos de fomento como também pelas incubadoras de empresas.

É neste contexto, portanto, que uma abordagem de empreendedorismo, como a “Efeito Situada”, baseada em uma racionalidade processual, isto é, que leva consideração o contexto, traz uma contribuição no cenário de políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo.

⁸¹ Fonte: elaboração da autora

Outro aspecto fundamental levantado a partir dos resultados analisados se refere à constatação de que, tanto nos empreendimentos recentes quanto nos mais antigos, o comportamento dos empreendedores seguiu a lógica da “Efeitução Situada”. Isto significa dizer que tal forma de atuação apresenta características endógenas e conhecimentos tácitos presentes que perpetuaram ao longo do tempo, apoiados nas crenças, valores e costumes que caracterizam o sítio simbólico de pertencimento.

As políticas públicas de apoio ao empreendedorismo em favelas têm negligenciado frequentemente o enraizamento como fator de sucesso para a prática empreendedora. Se a lógica proposta pela “Efeitução Situada” também se manifestar em localidades com características semelhantes, esta consideração pode trazer contribuições relevantes para o desenho de políticas públicas para as demais favelas.

A partir desta avaliação surgem questionamentos que se apresentam como desdobramentos possíveis para esta tese. Para a realização de trabalhos futuros, sugiro uma investigação empírica nas favelas cariocas buscando identificar a atuação das redes de reciprocidade verticais e horizontais na atividade empreendedora local. Para visualizar esquematicamente a influência das redes na ocorrência da “Efeitução Situada”, proponho um gráfico estilizado que relaciona a intensidade das redes verticais e horizontais de um determinado sítio, grandezas que denominei de acoplamento interssítio e coesão intrassítio, respectivamente, conforme mostra a Figura 61. Cabe destacar que a proporção entre essas grandezas varia de acordo com o sítio em questão conforme suas características de localização, enraizamento cultural e tamanho.

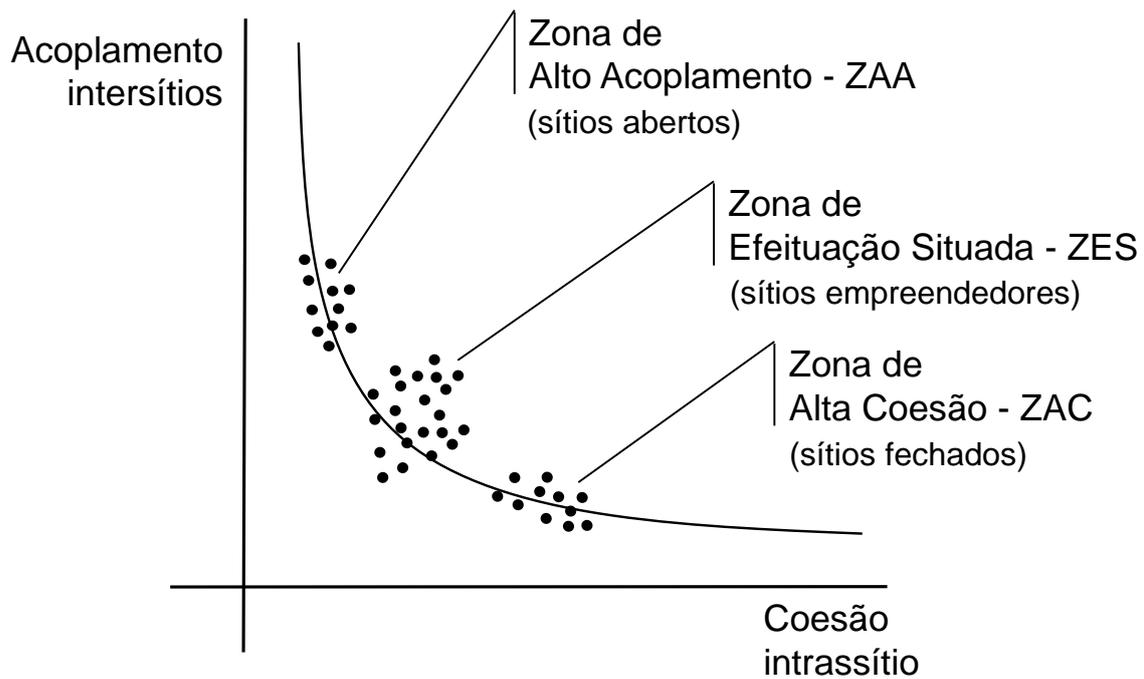


Figura 61- Gráfico estilizado da ocorrência da “Efeito Situada”⁸²

As possíveis distribuições ao longo da curva de “Efeito Situada” estimulam uma reflexão sobre as possibilidades de ação nos diversos sítios a fim de movê-los para a Zona de “Efeito Situada”, incentivando a prática da lógica efetual, modificada pela atuação das redes verticais e horizontais.

Neste sentido, alguns desafios práticos se apresentam e devem ser enfrentados através da análise de cada situação específica.

Como avaliar a intensidade das redes de reciprocidade verticais (Acoplamento) de uma favela?

Essa é abordagem que leva em consideração o grau de abertura do sítio. No caso da Rocinha, considerei a influência da localização geográfica, como a proximidade dos centros urbanos de maior renda per capita no Município do Rio de Janeiro. Estes centros são demandantes de serviços básicos, estimulando a intensa circulação da população da Rocinha com o seu entorno, promovendo, assim, grande aproximação dos moradores com as oportunidades do mercado de trabalho formal, que se confirma bastante representativo no local, alcançando 72,7% das pessoas ocupadas. Trata-se de prestadores de serviços em restaurantes, supermercados, cabelereiros e casas de família da Zona Sul do Rio de Janeiro ou da Barra da Tijuca, bairros vizinhos. Observação que

⁸² Fonte: Elaboração da autora. Esclareço, desde já, que se trata de um gráfico estilizado que não tem qualquer associação com a abordagem neoclássica, isto é, que associa um ponto ótimo a escolha do empreendedor.

se confirma quando se registra que 88% dos moradores consomem até uma hora para se deslocar ao trabalho, tempo reduzido considerando a mobilidade dentro de uma cidade do porte do Rio de Janeiro. Com um perfil jovem da sua população, destaca-se elevada presença de microcomputadores com acesso à internet e celulares, revelando um perfil estratégico de consumo em tecnologias de comunicação, propício para prática empreendedora. Com o crescimento de 23% da sua população entre 2000 e 2010, a Rocinha é reconhecida pelo seu potencial mercado consumidor, atraindo a oferta de novos serviços e produtos, redes de *fast food* e grandes varejistas do ramo de

ginástica, salões de beleza e estética, consultórios dentários e quatro grandes bancos comerciais. Esse reordenamento vem

atraindo uma maior circulação de pessoas de fora da favela.

Como avaliar a intensidade das redes de reciprocidade horizontais (Coesão) de uma favela?

Essa é a abordagem que leva em consideração o grau de alinhamento interno do sítio. Para essa abordagem, observei na Rocinha a presença de um forte discurso identitário orientado à preservação da memória, cultura e da história, baseada na resistência às remoções e nas lutas por serviços básicos, como água e luz. Isso é simbolizado na concepção do Museu Sankofa, que alimenta o forte sentido de coesão do sítio. Observei também eventos culturais de grande mobilização interna que ocorrem há mais de duas décadas, acompanhei reuniões de moradores empenhadas em manter viva as discussões sobre questões atuais e pertinentes a vida na Rocinha. A favela ainda cresce alimentada pelo fluxo constante de migração, reforçando as redes horizontais existentes. Formada por uma população miscigenada, com a maioria de origem nordestina, mais da metade sem instrução (52%), que ainda não pertence à classe média. Ainda assim, um traço interessante, revelador da cultura local, se manifesta. É a taxa elevada de posse de microcomputadores com acesso à internet e celulares, quando comparada a outras favelas cariocas. Na Rocinha, o uso das redes de relacionamentos virtuais pelos empreendedores tem o importante papel de reforçar os vínculos relacionais já existentes e permitir às pessoas que afirmem publicamente sua identificação com seus valores, fortalecendo ainda mais a coesão do Sítio Simbólico de Pertencimento, elemento essencial na ocorrência da “Efeitucação Situada”.

Não pretendo com esta investigação prescrever receitas de aplicação geral para o empreendedorismo em comunidades populares, mas espero que análise realizada possa ser um referencial, contribuindo, assim, para lançar uma luz a essa questão.

6 Referências Bibliográficas

ACS, Z., AUDRESTCH, D., CARLSSON, B. 2005 “The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship”. *Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy #2705*. Jena:MPI.

AHMAD, N., SEYMOUR R. G. 2008 “Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection”. *OECD Statistics Working Papers* .OECD Publishing.

ALDRICH, H. 2000 “Learning Together, National Differences” in *Entrepreneurship Research, in Sexton & Landstrom Eds. Handbook of Entrepreneurship*, London: Blackwell Publishers, 5-25.

ALVITO, M. 2001 *As Cores de Acari: Uma Favela Carioca*. Rio de Janeiro. FGV.

AUDRESTCH, D.B., THURIK, R. 2001 “What is New About the New Economy: sources of growth in the managed and entrepreneurial economies.” *Industrial and Corporate Change* 19, P.795-82.

AUDRESTCH, D.B., MONSEN, E. 2005 “Entrepreneurship Capital: a Regional, Organizational, Team, and Individual Phenomenon”. *Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy # 0607*. Jena:MPI

BANERJEE, A., DUFLO, E. 2011 *Poor Economics: a radical rethinking of the way to fight global poverty*. Public Affairs, New York.

BARROS, C. 2008 “Games e redes sociais em lan houses populares: um olhar antropológico sobre usos coletivos e sociabilidade no “clube local”. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*. São Paulo, v. 3,n. 2, p. 199-216, ago./dez.

BENKO, G. 2001 “A recomposição dos espaços”. *Interações. Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, vol. 1, n. 2, mar.

BIERNACKI, P., WALDORF D. 1981 “Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling”. *Sociological Methods & Research* 10 (2): 141-163.

BRASIL 2011 *Plano Brasil Maior*. Disponível em <http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/>. Acessado em 23/03/ 2014.

BURGOS, M. 1999 *Dos Parques Proletários ao Favela-Bairro*. Um Século de Favela. Rio de Janeiro, FGV.

CRESWELL, J. W. 2012 *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Los Angeles: SAGE Publications.

DUARTE, F., MARTINS, M., SOUZA, I, MACULAN, A, PEREIRA, I e CAMPOS, N. 2011 “Diagnóstico Participativo em Startups de Base Tecnológica: uma aplicação junto a empresas apoiadas pelo programa PRIME/FINEP”. In: *Anais do XXI Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*, Porto Alegre, RS.

FERRAROTTI, F. 1983. *Histoire et Histoires de Vie: lê méthode biographique dans l es sciences sociales*. Paris:Librairie des M eridiens.

FILION, L. J. 1999 “Empreendedorismo – Empreendedoras e Proprietários-gerentes de Pequenos Negócios” *Revista de Administra o de Empresas*. São Paulo: FGV, v. 34 n. 05-28.

FILION, L. J., LAFERT E, S. 2003. *Carte routi re pour un Québec entrepreneurial* (Mapa rodoviário para um Quebec empresarial). *Rapport remis au Gouvernement du Québec* (relatório apresentado ao Governo de Quebec). Disponível em: <www.oei.es/etp/roteiro_desenvolver_empreendedorismo_filion.pdf>. Acesso: 01/10/2013.

FISHER, G., 2012 “Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research”. *Entrepreneurship Theory And Practice*, Baylor University

FRIEDMAN, M. 1953 *Essays in Positive Economics*. University of Chicago Press

GEE, J., Handford, M. 2012 *The Routledge Handbook of Discourse Analysis*. London; New York: Routledge.

GRAHAM, G. 2009. *Análise de Dados Qualitativos*. Porto Alegre. Artmed Editora

GOLDENBERG, M 2004 *A arte de pesquisar*. 8 ed. Rio de Janeiro. Record

GONÇAVES, R. 2006 “A Política, o direito e as favelas do Rio de Janeiro: um breve olhar” *Journal des Anthropologues*, n 104-105

IBGE 2011 *Censo demográfico 2010 - Aglomerados subnormais: primeiros resultados*. Rio de Janeiro. IBGE

INSTITUTO PEREIRA PASSOS (IPP) 2012. *Favelas na cidade do Rio de Janeiro o quadro populacional com base no Censo 2010*. Rio de Janeiro.

JOHNSTONE, B. 2008 *Discourse analysis*. Malden, MA: Blackwell Pub.

JULIEN, P. A. 2000 *Defining the Field of research in entrepreneurship*. *Journal of Business Venturing* 16,165–180.

JULIEN, P. A. 2010 *Empreendedorismo Regional e Economia do Conhecimento*. Editora Saraiva.

KIMMERLE, H. 2001 “Das Verstehen fremder Kulturen und die interkulturelle philosophische Praxis”, In: *Verstehen und Verst ndigung. Ethnologie, Xenologie, interkulturelle Philosophie*, edited by Wolfdietrich Schmied-Kowarzik. K onigshausen & Neumann Verlag, Würzburg.

KNIGHT, F. H. 1921 *Risk, uncertainty and profit*. New York: Houghton Miffl.

KRAAIJENBRINK, J., 2008. “The Nature of the Entrepreneurial Process: Causation, Effectuation, and Pragmatism”. *16th annual High Tech Small Firms Conference*, University of Twente, Enschede, the Netherlands.

KRAYCHETE, G., LARA, F., COSTA, B. *Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia*. Petrópolis: Vozes, 2000.

LARRAIN, J. “Modernização”. In: OUTHWAITE, W. e BOTTOMORE, T. (eds.). *Dicionário do Pensamento Social*. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

LATOUCHE, S., ZAOUAL, H., NOHRA, F., 1999, *Critique De La Raison Économique ; Introduction À La Théorie Des Sites Symboliques*, Ed. L'Harmattan, France.

LEEDS, A. e LEEDS, E. 1978 *A Sociologia do Brasil Urbano*. Rio de Janeiro. Zahar.

LOMNITZ, L. 1975. *A. Como sobrevivem los marginados*. Siglo XXI editores. México.

LOMNITZ, L. 2009. *A. Redes sociais, cultura e poder*. Rio de Janeiro: E-papers,

MACHADO DA SILVA, L.A. 1967 “A Política na favela”. *Cadernos Brasileiros*, ano IX, n. 41, Rio de Janeiro:35-47.

MAXWELL, J. A. 2012 *Qualitative Research Design: An interactive approach*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.

MEIRELLES, Z.V. 1998. *Vida e trabalho de adolescentes no narcotráfico numa favela do Rio de Janeiro*. Dissertação. Rio de Janeiro. Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz;

NICOLACI-DA-COSTA, A. M., 2013 *Qualidade faz diferença: métodos qualitativos para pesquisa em psicologia e áreas afins*. Ed.PUC-Rio. Edições Loyola

NUNES-PEREIRA, I., BARTHOLO, R., 2015. “Entrepreneurship in Rocinha: a non goal-driven activity.” In: La Rovere, R.L; Ozório, L.M, Melo, L.J. *Entrepreneurship In Brics: Policy And Research To Support Entrepreneurs*, Chapter 9, Springer-Verlag, Forthcoming in January 2015.

NUNES-PEREIRA, I., SILVA, E. R., BARTHOLO, R., 2014. “Official Policies for Entrepreneurship Training in Favela da Rocinha, Rio de Janeiro: a Critical Approach”. Submitted to the *Latin American Research Review*.

PARISSE, L. 1969. *Favelas do Rio de Janeiro: evolução-sentido*. Rio de Janeiro, Caderno do CENTHA 5.

PERLMAN, JANICE E. 1977 *O mito da marginalidade: Favelas e política no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro. Paz e Terra.

PERRY J. T., CHANDLER G. N., MARKOVA G, 2012. “Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Baylor University.

PHILLIPS, N., HARDY, C , 2002 *Discourse analysis: Investigating processes of social construction*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

POUPART, J. 2008 “A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas.” In: POUPART, J. *et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Tradução Ana Cristina Nasser. Petrópolis: Vozes p. 215-253.

ROBAINA, I. M. M., 2012 “Diferentes Conflitos, Poderes e Disputas Territoriais: O Papel da Igreja Católica no Espaço das Favelas na Cidade do Rio De Janeiro (1947-1962)”, *XII Colóquio de Geocrítica*, Bogotá.

SARASVATHY, S. D., SIMON, H. A. 2000 “Near decomposability, effectuation, and the speed of growth of entrepreneurial firms”. In: *The first annual technology entrepreneurship research policy conference*, University of Maryland.

SARASVATHY, S. D. 2001a “Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency”. *Academy of Management Review*, 26(2): 243-288.

SARASVATHY, S. D. 2001b “Effectual reasoning in expert entrepreneurial decisions: Existence and bounds”. *Academy of Management Meeting Best Paper Proceedings*, ENT D1-D6.

SARASVATHY, S. D. 2003 “Entrepreneurship as a Science of the Artificial”. *Journal of Economic Psychology*, 24: 203-220.

SARASVATHY S. D. 2004. “Making it happen: Beyond theories of the firm to theories of firm design”. *Entrepreneurship: Theory and Practice* Vol. 531. Issue 6.

SARASVATHY, S. D., Dew N. 2005 “New market creation as transformation”. *Journal of Evolutionary Economics* 15(5): 533-565.

SCHUMPETER, J. A. 1934. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harvard Univ. Press.

SECRETARIA DE AÇÕES ESTRATÉGICAS – SAE 2013.

SEGALA, L., 1991 *O Riscado do Balão Japonês: Trabalho Comunitário na Rocinha 1977-1982*. Dissertação. Rio de Janeiro: Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Museu Nacional da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

SEIDMAN, I. 1998 *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* 2nd ed. New York Teachers College Press.

- MACHADO DA SILVA, L. A., 1967, “A política na favela”. *Cadernos Brasileiros* v.9 n.3.
- SEN, A. 1977 “Rational fools: A critique of the behavioral foundations of economic theory”. *Philosophy and Public Affairs* 6 (4):317-344.
- SEN, A. 2000, *Repenser l'inégalité*, Paris, Seuil.
- SHANE, S., VENKATARAMAN, S. 2000. “The promise of entrepreneurship as a field of research”. *Academy of Management Review*, 25(1), p. 217-226.
- SILVA, M. L. P. 2003 *Percursos, significados e permanência das favelas cariocas (1930-1964)*. Programa de Pós-Graduação em Geografia da UFRJ (tese de doutorado), Rio de Janeiro
- SIMON, H 1983. *A razão nas coisas humanas*. Gradiva
- SIMON, H. 1982. *Models of Bounded Rationality*. The MIT Press
- SIMON, H 1996. *The Sciences of the Artificial*. Third Edition .The MIT Press
- TURATO, E. R. 2003. *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- UNIÃO PRÓ-MELHORAMENTOS DA ROCINHA 1983, *Varal de Lembranças: histórias da Rocinha*. Rio de Janeiro: Editora Tempo e Presença/ SEC-MECFNDE.
- VALLADARES, L. P. 1978 *Passa-se uma casa: análise do programa de remoção de favelas do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, Zahar.
- VALLADARES, L. P. 2000 “A gênese da favela carioca: a produção anterior às ciências sociais”. *Revista brasileira de ciências sociais* - vol. 15 no 44, São Paulo
- VALLADARES, L. P., MEDEIROS, L. 2003 *Pensando as favelas do Rio de Janeiro: 1906-2000*. Rio de Janeiro, Relume-Dumará/Faperj/Urbandata.
- VALLADARES L. P. 2005 *A invenção da favela: do mito de origem a favela.com*. Rio de Janeiro. Editora FGV.
- VALLADARES L. P. 2007 “Os dez mandamentos da observação participante”. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. vol.22 no.63. São Paulo
- VENKATARAMAN, S. 1997. “The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor’s perspective”. In J. Katz & R. Brockhaus (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth* (pp. 119–138). Greenwich: JAI Press.
- VENKATARAMAN, S., SARASVATHY, S. D., DEW, N., FORSTER, W. R. 2012. “Reflections on the 2010 AMR decade award: Whither the Promise? Moving forward with entrepreneurship as science of the artificial”. *Academy of Management Review*, 37(1), p.21-33.

WEISS, R. S. 1994. *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*. New York. Free Press

WENNEKERS, S., THURIK, R., 1999 *Linking Entrepreneurship and Economic Growth*. *Small Business Economics* 13, 27-55.

WODAK, R., MEYER M. 2001 *Methods of critical discourse analysis*. London: SAGE.

ZAOUAL, H. 2000 “L'économie peut-elle être solidaire et plurielle?: Cogito sur le pluralisme économique”. In: *Cairo: Economic Research Forum for the Arab Countries, Iran and Turkey*.

ZAOUAL H., 2003 *Globalização e diversidade cultural*. São Paulo. Ed. Cortez collection.

ZAOUAL, H., 2006 *Nova Economia das Iniciativas Locais: uma introdução ao pensamento pós-global*. Rio de Janeiro: DP&A; COPPE/UFRJ

ANEXO A - Entrepreneurship in Rocinha: a non goal-driven activity

(Entrepreneurship In Brics: Policy And Research To Support Entrepreneurs, Chapter 9, Springer-Verlag, Forthcoming in January 2015)

Abstract

Analyzing the behavior of entrepreneurs from low income regions we noticed that their entrepreneurial actions do not follow traditional prescriptions. Despite of that, a solid entrepreneurial activity is found on those communities, such as Rocinha, one of the largest favela in Rio de Janeiro, and keeps a success rate above expectation.

This article reveals the preference for a type of rationality different from what is normally recognized as “business”, but quite similar to the theory developed by Saras Sarasvathy, defined as “effectual reasoning”. This theoretical framework is applied to an empirical study on the profile of entrepreneurs in Rocinha. One key element identified in our analysis is the power of stakeholder’s commitment, driven by a very strong influence of the social environment on entrepreneurial activity.

Our findings may have important consequences for public policies if they prove to be more effective in other cases beyond Rocinha. It would then be reasonable to suggest that it could be waste of resources attempting to impose a general formula of “best practices” for success on entrepreneurship in the “pacified” favelas of Rio de Janeiro.

1 Introduction

Entrepreneurship has never before been given the attention that it receives today. National social and economic development policies are designed by taking into consideration the contributions and impacts of policies that support entrepreneurship. Recognized as a driver of economic dynamism, job creation and innovation (OECD, 2008), entrepreneurship is an important aim of public policy. However, in practice these policies do not always achieve their objectives. This stimulates dialogue between the public and private sectors and the academic community.

In Brazil, the federal government and the institutions specialized in supporting entrepreneurs maintain an expressive set of initiatives, programs, and projects aimed at supporting new businesses, especially micro and small businesses. Stimulating entrepreneurship is seen as an important tool for creating jobs and generating income, as an instrument for fighting urban poverty (SAE, 2013). In this sense, initiatives that support entrepreneurial activity in low-income areas are gaining prominence. Knowing the profile of this type of entrepreneur, his characteristics, his behavior, habits, values, and aspirations are questions that should be answered in order to advance the development of public policies, to understand this economic phenomenon, and more importantly, its social significance.

Rocinha is a favela located in the South Zone of Rio de Janeiro, between the neighborhoods with the highest per capita income in the city. The geographical location is favorable to the abundant flow of commerce, particularly services. Rocinha is the largest of the city's 763 favelas (IBGE, 2010), and between 2000 and 2010, its population increased by 23%, a rate almost four times the average growth of the city (7.9%). With nearly 6.529 commercial enterprises counted in the Business Census of 2010 (EGEP-RIO, 2010), Rocinha is known for its entrepreneurial profile. Today, this activity is undergoing a transformation that includes fast food chains and large retail stores in the domestic appliance and computer businesses, such as Casas Bahia and Ricardo Eletro, as well as concert halls, restaurants, gyms, dental clinics, and four large commercial banks. Recently the community has received increased federal public investment flows geared toward urbanization projects, such as the Growth Acceleration Program (PAC I e II) and the unprecedented public security policy, the Pacifying Police Unit (UPP). These efforts have stimulated greater exchange, principally among those who come from outside of the favela, thereby reducing the negative stigma that resulted

from decades of violence and drug dealing. On the one hand, this has contributed to the increased growth of local businesses, yet on the other, it has triggered an immediate effect of gentrification, which also has direct implications for local entrepreneurs.

Saras D. Sarasvathy builds an entrepreneurial theory, called effectuation (Sarasvathy, 2001a), where entrepreneurs' perceptions of their businesses evolve through a life cycle starting with their initial resources (Who I am? What I know? Who I know?).

We have conducted a qualitative study investigating the profile of the local entrepreneurs in Rocinha, and the results reveal a behavioral logic divergent from the behavior considered to be entrepreneurial by the established institutional norms. In this work we show how the entrepreneurial practices found in Rocinha follow the supporting principles of the effectual reasoning as stated by Sarasvathy.

2 Theoretical Background

2.1 Reassessment of homo economicus as a behavioral model

In the field of economics, the assumption that economic agents are rational, in every sense, has been the fundamental argument for explaining human behavior. This idea that humans are capable of rational thinking has become the base of many theories in diverse areas of economics, in special the theories associated with the neoclassical school. The weakness of this theoretical field, with regard to its capacity to interpret reality, has frequently led to resistance. Principally, critics hone in on the fact that it falls short of reality. Milton Friedman (1953) responds to these critiques by arguing that the lack of realistic premises matters less than the forecasting power of the models based on these assumptions "because the alternative would be almost an infinite number of considerations that would have to be incorporated into the models of human behavior".

Human behavior throughout the decision making process within organizations was the central theme of Herbert A. Simon's research. The author, by publishing his classic works, *Administrative Behavior*, 1947 and *The Sciences of the Artificial*, 1969, demonstrated that the understanding of rationality in human behavior is essential to developing a technical body of work. Building on the idea that scarcity is a fundamental fact of human life (Simon, 1996, p. 25), Simon alerts that it is the job of rationality to

better allocate scarce resources to meet a certain objective, within the limits of inevitable conditions and restrictions. For Simon, the assumption of unlimited rationality is idealistic, mainly because he dedicates a large part of his attention to the external branch of human thought, namely decisions that are favorable to achieving the objectives of an adaptive system, such as profit maximization or utility. In the words of the author: “Economic theory’s treatment of limits of rationality imposed by the inner environment – by the characteristics of the physical symbol system – trends to be pragmatic and sometimes even opportunistic”. (Simon, 1996, p.23).

In the model of limited rationality, which Simon defines as procedural, decisions are satisfactory, but not optimal. For the author, the optimization of decisions is unrealistic, for they are limited or influenced by the human limitations to access and cognitively process all of the options. The concept of rationality proposed by Simon endorses an innovative way of understanding the external uncertainties in decision-making models by verifying how cognitive aspects can affect the behavior of the actors involved in the process..

Simon’s critiques of the postulate of maximized rationality are a decisive step towards the establishment of a new paradigm. In the Simonian approach, decision making is first and foremost a human activity, guided by the sense of value. In this process, subjectivity is always present and acts as the driver of the decision. For Simon, it is impossible to neglect the subjective factors and different cognitive styles of decision making..

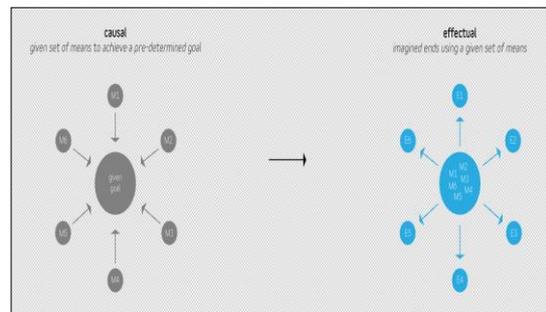
2.2 Understanding entrepreneurship through the lens of procedural rationality

The literature on entrepreneurship proposes a few possible interpretations. Economic theory’s definition frequently associates entrepreneurial capacity with starting a business,. As such, it is based on statistical models of regression, and the process of starting a business, with regards to its development, is eliminated (Audrestch, 2001; Acs, 2005). This appears to be the view shared by Louis Jacques Filion, in his plan to develop entrepreneurship: “the idea of entrepreneurship, and more specifically the idea of starting a business, constitutes a key part of the development of society and the basis of its wealth creation” (Filion, 2003). Another possible classification has a sociological bias and posits a holistic theory (Bygrave e Hofer, 1991; Bull e Willard, 1993; Julien, 2008; Sarasvathy, 2013). This literature understands that entrepreneurs are

important actors in development, but takes into consideration that each entrepreneur will realize entrepreneurship differently and that the conditions for performing entrepreneurship will depend on the context. As the ecosystem has an important role, then entrepreneurship does not depend solely on personal characteristics, as Filion asserts: “An entrepreneur is a person who imagines, develops, and realizes their visions” (Filion, 1999).

The work of Sarasvathy (2001a, 2001b) demonstrates that the logic of entrepreneurial expertise makes an important inversion (Duarte *et al*, 2011, p. 11), instead of asking: “given my pre-defined objective, what are the means I need to mobilize to attain it?”(causation), the question would be “given the means that I can control, what are the possible outcomes I can achieve?”(effectuation), as illustrated at figure 1. The author studies the logic of entrepreneurs with a history of success and coins the neologism effectuation. She states that entrepreneurial expertise is largely based not on mere causation, but rather on the logic of effectuation.

Fig. 1 What makes entrepreneurs entrepreneurial?
(Adapted from Sarasvathy, 2001, p.3)



In her article from 2001a, Sarasvathy defines these concepts in the following way i) the process of causation begins with the definition of a pre-defined

goal and concentrates on the selection of various resources capable of achieving that goal ii) the process of “effectuation” begins with the set of basic resources that can be controlled and focuses on the generation of possible outcomes from these resources.

In her research, Sarasvathy (2001b) sought to identify how experienced entrepreneurs and MBA students reacted to a hypothetical problem of starting a business by responding to just five questions. Sarasvathy selected 27 entrepreneurs that she considered experts. Her selection criterion was to identify entrepreneurs that had taken a business from its original idea to an initial public offering, and were still active in the management of the company. On the other hand, she interviewed 37 MBA students and asked them the same questions. The methodology she employed to come to her conclusion consisted mainly of applying the Think Aloud Protocols (Ericsson & Simon, 1993) methodology, seeking to identify the logic that the interviewees used to start a new business. Specifically, the author seeks verbal excerpts from the

interviewees that could be attributed to the existence of the process of effectuation, contrary to the process of causation. An analysis of her results reveals that 89% of entrepreneurs employ effectuation reasoning and 81% of MBA students demonstrate preference for causation reasoning.

The effectuation process could be translated as a set of principles that entrepreneurs use to make decisions in an uncertain environment. The main principles of the two lines of thinking can be compared in the Table 1.

Sarasvathy (2005) presents the cognitive model of effectuation for the creation of new markets, as a result of entrepreneurs' decision making processes within their companies. In this approach, the role of relational networks gains prominence in the creation of new markets and products by reducing uncertainty and increasing the set of initial resources.

This model proposes a process that begins with initial resources, such as 1) the entrepreneur's characteristics, preferences, and skills (who I am?) 2) his education, training, experience (what I know?) 3) his relational network (who I know?). From there, entrepreneurs begin to brainstorm the possible results that can be achieved, moving directly to action without previous planning, as depicted in figure 2. Special attention is given to the moment when commitments are established due to the bond they create to the business.

Table 1 Effectuation versus causation main principles

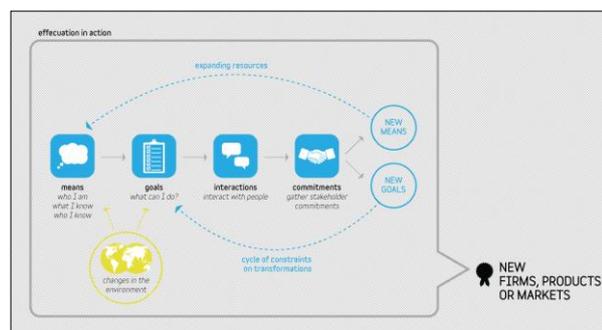
Categories of differentiation	Causation process	Effectuation process
Practice	start with goals	start with their means (who I am, what I know, who I know)
Logic	predictive	control
Money	expected return	affordable loss
Strategy	competition	partnerships
Perception	exploitation of pre-existing knowledge	leveraging of contingencies

Plans are made and undone and initial resources are increased through action and interaction with other people, taking into consideration eventualities to redefine objectives. Therefore dynamic entrepreneurial projects seen as learning processes almost always change previously designed plans. The individuals that face the current changes and challenges should be apt to adapt quickly. This adaption can take place in

various forms, and one of them is by the capacity to learn constantly, as the logic of effectuation suggests.

In the article “Entrepreneurship as a Science of the Artificial”, Sarasvathy (2003) presents a series of similarities between her theory of effectuation and the work of Simon (1996), which affirms the existence of an internal environment in interface with a determined external environment. Entrepreneurs’ perceptions of their own ventures and the learning curve of opening a business will always be influenced by context, making it impractical to prescribe universal instruments capable of increasing the potential success of start-ups.

Fig. 2 A dynamic model of the effectual network (Reproduced from Sarasvathy & Dew, 2005)



3 Methodology

In this study we opted to use two distinct sources: (a) the database of the Demographic Censuses of 2010 and (b) the empirical results obtained through a qualitative survey directed towards entrepreneurs and residents between 2012 and 2013. In utilizing the data from the Census, one is faced with the limitations of economic research, since it does not emphasize topics pertinent to entrepreneurial activity such as the motives and whys behind the launch of the venture. Nevertheless, it is appropriate to attempt to work with the Censuses data, as the access to this database allows one to paint a portrait of socioeconomic conditions, to the extent that (i) it captures the ample spectrum of entrepreneurs, both formal and informal, in a more recent setting, and (ii) it has territorial scope that allows the analysis to be applied to Rocinha. The study considers entrepreneurs to be a group of the population – self-employed workers and employers – who self-defined as such when asked about their occupation, in the month of execution of the study, July 2010. The qualitative data was collected in semi-structured interviews with local entrepreneurs in Rocinha.

3.1 Case description

The study was conducted in Rocinha, a favela located in the South Zone of Rio de Janeiro, known for its entrepreneurial profile. According to the 2010 Census, between 2000 and 2010 its population increased by 23%, a rate almost four times the average growth of the city (7.9%).

Over the last decade, changes took place that altered the make-up of the community, highlighting new habits and new lifestyles, and supposedly, the strong presence of a ‘new middle class’.

The size, geographical location, and history of this site are factors favorable to the abundant flow of information, especially services, between residents of Rocinha and the city’s highest-income neighborhoods. These factors appear to be decisive in the process of building interactive networks.

Although the slum space is known by its informality, the majority of the working population in Rocinha, age 15 and above, is formally or informally employed. Of the 33.809 persons employed, 87% are employees, reaching 29.698 individuals. The entrepreneurs make up the remaining 12.2%, where 12% correspond to self-employed workers and just 0.2% correspond to employers. This employment distribution is depicted by Table 2.

The majority of entrepreneurs in Rocinha are men (65.1%), mostly between 30 and 49 years old, and 51.6% either have no formal instruction or have not completed high school. This percentage is also high among employees (49.7%), yet in this category the gender distribution is more equal, as 52.4% are men and 47.6% are women, and 64.0% are between 20 and 39 years old, a younger age range than the entrepreneurs.

Table 2 Distribution of persons 15 years old and more by status in employment in main work (Source: Department of Research, Demographic Census 2010)

character	Rocinha	
	employed	entrepreneurs
total	87,8	12,2
GENDER		
male	52,4	65,1
female	47,6	34,9
AGE GROUPS		
15 a 17 years old	1,5	1,5
18 ou 19 years old	3,8	1,8
20 a 29 years old	34,7	16,5
30 a 39 years old	29,3	28,3
40 a 49years old	17,7	22,5
50 a 59 years old	9,4	19,4
60 years old or more	3,5	9,9
LEVEL OF EDUCATION		
Without instruction/Incomplete school	49,7	51,6
Complete school/Incomplete high school	26,4	28,8
Complete high school/Incomplete college/university	21,3	19,6
Complete college/university	2,1	

Although the employee percentage in Rocinha are high (87,8%) it does not ensures higher incomes. Due to labour market barriers, employment can mainly be found at low income jobs. Table 3 shows that the average income of employees at Rocinha (R\$ 783,51) is below the entrepreneurs average income, be it self-employed (R\$ 923,51), be it entrepreneurs with up to 5 employees (R\$ 1.677,62) or with 6 or more employees (R\$ 5.500,00). This behaviour can also be noticed throughout Brazil and Rio de Janeiro. For the sake of clarity, whenever we mention Rio de Janeiro in this work we mean the metropolitan region of the Rio de Janeiro city (RMRJ).

Table 3 Value of the average monthly income selected by region in real (R\$) (Source: Department of Research, Demographic Census 2010)

Status in Employment	Brazil	Rio de Janeiro	Rocinha
Average	R\$ 1.350,61	R\$ 2.093,66	R\$ 802,30
Employee	R\$ 1.232,26	R\$ 1.911,93	R\$ 783,51
Own account	R\$ 1.375,30	R\$ 2.194,85	R\$ 923,78
Employer up to 5 employees	R\$ 3.748,59	R\$ 4.846,64	R\$ 1.677,62
Employer more than 6 employees	R\$ 7.843,97	R\$ 10.189,42	R\$ 5.500,00

3.2 Data handling

In this work, four in-depth interviews were selected from an expansive group of testimonies. An approach like the one we seek here requires the formation of a unique methodology, which is not limited to the mere collection and tabulation of data. The idea was not just to interview, but to obtain information about their behavior and habits with regards to the problems they face to start a business, through the narrative accounts of their lives. As Goldenberg suggests (2008, p. 43), “the biographical method

can increase the subjective view of the examined institutional processes, as real people experiment with these processes and raise questions about the ample experience”.

In the formation, execution, and analysis of the interviews, we adopted the procedures proposed by Ana Maria Nicolaci-da-Costa (2007), as synthesized in the Method of Explaining

Underlying Discourse (MEDS). In this method, the script for the interviews is previously structured and well-detailed, but very flexible in its application (with caution, however, to cover the same set of topics with all of the interviewees). The questions are not read, but inserted naturally into the conversation in a way that bears any kind of response, and then interspersed with new clarification questions (Nicolaci-da-Costa 2007, p.68).

Among the valuable aspects of MEDS, we highlight the principle of free association, or “that which is important to someone with respect to a specific theme or subject inevitably arises in their spontaneous discussion of it” (Nicolaci-da-Costa, 2007, p: 67), in addition to influencing their non-verbal communication.

The selection of the sample was intentional, following the procedure known as snowballing, when one interviewee recommends another and so forth. The basic requirement for inclusion in the sample was the fact that the interviewee is a resident and runs a business in Rocinha..

All of the interviews were fully transcribed, preserving their subjective and informal aspects such as hesitations, long pauses, emotions, grammatical errors, and curse words. In this spoken material, we seek to find significant references to the main assumptions that guide our study, such as relational networks within a specific context.

4 Results

Here we present four cases that best demonstrate that the entrepreneurial practices found in Rocinha follow the supporting principles of the effectual reasoning as stated by Saras Sarasvathy. We conclude this section with a table that summarizes the adherence of each case to those principles.

The first interview we would like to highlight regards an entrepreneur who funded her business with an unforeseen restitution she received from her previous job. She really enjoyed her previous job but the working conditions changed and she had to sue her employers in order to receive her legal rights. From then on she managed to

find an informal job on a LAN house but the owner was trying to sell the business. As she states, when she received the restitution, despite of her initial lack of skills, she eventually got some technical knowledge and then decided to buy the business. Nonetheless she got surprised when she received the fully committed support from the LAN house manager that came to be a valuable stakeholder of the business. As she states:

Here I have learned a lot. Everything I know, I did no computer course, gotcha? I have learned day after day from the people I came to know, mainly from that friend of mine (the manager).

Here we can easily identify the presence of the 5 principles that characterize the effectual reasoning. Her entrepreneurial practice begun with her basic knowledge and she chose to control her present by partnering with a skilled stakeholder. Her unforeseen restitution was an affordable risk and her strategy to partner with the manager together with detecting he entrepreneurial opportunity characterized her effectual reasoning.

Another interviewee tells us how she rebuilt her life after two tragedies that interrupted her potentially successful previous business. At that time, her relatives had to move to live with her due to her mental depressive state and her unpaid bills started accumulating. After financially sinking her relatives with the tragic ending of her previous business she managed to get authorization to start a new drinking food kiosk at the main avenue in Rocinha. Her sisters were fully committed with her and turned to be valuable stakeholders of the new business. As she states:

I still can cook! Let's go down till the square and ask to the drug lord if he lets us uses a corner somewhere and we go there and sell bone soup, something to let us make some money and pay our debts.

From the kiosk she started a new restaurant that currently employs 8 people. Her entrepreneurial practice begun with her cooking knowledge and she controlled her present by partnering with her sisters in a family business strategy after a solid perception of the surrounding environment where she was able to grant an authorization to run her business.

Our third case is a candy wholesale distributor. His professional history has begun as an employee at a bakery out of Rocinha where he got his knowledge on the business. On the other hand, during his childhood his father used to sell candies as a travelling salesman at the northeast part of Brazil. Afraid of dying on the many assaults that used to happen at the bakery he worked, he decided to move to Rocinha and started to informally sell food market remains. Eventually the county surveillance started to

repress this activity. He then remembered that his father was able to support 12 kids selling candies and then decided to follow the same path. Beginning with a kiosk with 6 cookie boxes, after one week he was selling more than 20 cookie boxes. As the business grew up he found an opportunity to buy a place and open a new store with his wife. He managed to get with friends some money that allowed him to buy the place. From then on, he could stock products and started his wholesale business by selling products to restaurants in the vicinity of Rocinha after recommendations his friends gave of him. The proximity from his customers allowed him to provide them with a just in time supply channel with lower logistic costs what gave to him a competitive advantage over his competitors. Besides that he started a cash only low price candy shop that attracted the best customers from his competition. This cash only business provided him with the initial money he needed to build a stock to feed the just in time supply channel. As he states:

Something that I knew that could sweeten my mouth was that my competitors used to give credit for their customers to pay in 10 or 15 days. Thus I had an idea. I'll start a cash only shop with lower prices. When people have money they buy with me, when don't they go there. So I made this strategy to attract the best customers. I studied my competitors and did the opposite.

His entrepreneurial practice begun with his candy selling family history empowered by a very innovative wholesale market creation strategy and an accurate perception of his competitors deficiencies.

Our last presented interview tells the history of a graphic designer that funded his studies with social scholarships and then partnered with a photographer to start a photo studio funded with family money. Their studio was built on a room passed by a sister with far from ideal dimensions. After noticing that every female teenager in the neighborhood dreamed to be a model star they started to offer a free photo for those who accepted to take part in a contest where the first prize was a photo book. With these contests they managed to understand the limitation of their space and learned to control their range of products and quality assurance. Providing a high quality product they soon have differentiated their business from their competition being many times hired by them to perform high skilled services. Currently they just want grow their market share in order to afford restricting their product portfolio to those services they enjoy the most. As he states:

We realized that everybody here in Rocinha that has a child wants to make photo book and it was not possible in Rocinha. The few places where it could be done did not offer the quality we could.

His entrepreneurial practice begun with his professional knowledge and he controlled his present adapting his portfolio to a limited space with a family funding and mutual partnership strategy based on the perception of the absence of a differentiated product in the market.

We can summarize on table 4 how the effectual principles manifest themselves on the empirical findings from the presented cases.

Table 4 Effectual Principles occurrence

Effectual Principles/Cases	LAN House	Food Kiosk	Candy Wholesale	Photo Studio
Means (w. I am/know)	Day-by-day knowledge	Cooking knowledge	Candy business knowledge	Formal knowledge
Affordable Loss (focus on downside)	Restitution	Zero investment	Low income previous activity	Family money
Partnerships (crazy quilt)	LAN manager	Sisters and mom	Wife	Photographer
Leverage Contingencies (lemonade)	Previous job disappointment	Two tragedies and point authorization	County surveillance repression	Non ideal space
Worldview (control x predict)	Start environment setup	Start a soup kiosk	Start a cookie kiosk	Photo contest

5 Conclusion

The analysis of the results of the behavior of entrepreneurs from Rocinha reveals the preference for a type of rationality different from what is normally recognized as “business”, but quite similar to the theory developed by Saras Sarasvathy, defined as “effectual reasoning”.

While traditional knowledge promote the importance of predictive logic that highly values sticking to a plan, a well-structured business plan, analysis of return of investment, analysis of market potential, niche, and trends like strategies to reduce barriers and increase business opportunities, entrepreneurial practices observed in Rocinha show exactly the opposite. For these entrepreneurs, future is not faced in a predictive manner striving for optimal solutions but rather they seek a better control over the risks of their present lives. Through a satisfactory decisions making process they face contingencies not as a detour from the “right” path, but as part of their business process.

Survival logics talks to them louder than the market one. Low literacy is always identified on the literature and by government actions as a barrier for success on the entrepreneurial activity. Here either, empirical evidences from our research do not

seem to reinforce this concept. Stakeholder commitment seems to be the most critical success factor for entrepreneurship in Rocinha. Going beyond credit availability and management skills, the effectual reasoning come out as the most powerful explaining variable on enterprises success.

Revisiting the theory that served as a foundation for observing the phenomenon of entrepreneurship in Rocinha, it becomes clear that the utilitarian model based on principles of homo economicus does not offer realistic explanations. On the contrary, proposals that introduce an innovative logic of reasoning are worth considering. As entrepreneurial activities actually have a dynamic similar to learning processes, as described by Sarasvathy, and confirmed by this empirical study, it could be fallacious to attempt to impose a general formula of “best practices” for success in entrepreneurship.

This picture becomes even more critical if we consider that this model is still very prominent in the programs proposed by the funding agencies and business incubators. These findings may have important consequences for public policies if they prove to be more effective in other cases beyond Rocinha.

References

- Acs, Z.; Audrestch, D.; Carlsson, B (2005) The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship. Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy 2705. Jena:MPI,
- Ahmad, N.; Seymour R. G. (2008) Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection. OECD Statistics Working Papers .OECD Publishing
- Audrestch, D.B, Thurik, R. (2001) What is New About the New Economy: sources of growth in the managed and entrepreneurial economies. *Industrial and Corporate Change* 19, P.795-821,
- Audrestch, D.B., Mosen, E. (2005) Entrepreneurship Capital: a Regional, Organizational, Team, and Individual Phenomenon. Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy # 0607. Jena:MP
- Bull, I., Willard, G. (1993) Toward a theory of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 8(3)
- Bygrave, W., Hofer, C. (1991) Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2).
- Duarte, F., Martins, M., Souza, I, Maculan, A, Pereira, I & Campos, N. (2011) Diagnóstico Participativo em Startups de Base Tecnológica: uma aplicação junto a empresas apoiadas pelo programa PRIME / FINEP., In: Anais do XXI Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Porto Alegre, RS.

EGEP-RIO (2010) Escritório de Gerenciamento de Projetos do Governo do Rio de Janeiro. Censo Empresarial das Favelas

Ericsson, K.; Simon, H (1993) Protocol Analysis: Verbal Reports as Data, Cambridge, MA: The MIT Press.

Filion, L (1999) Empreendedorismo – Empreendedores e Proprietários-gerentes de Pequenos Negócios. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 34 n. 05-28.

Friedman, M. (1953) Essays in Positive Economics. University of Chicago Press

Goldenberg, M (2004) A arte de pesquisar. Rio de Janeiro. 8 ed. Record

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010) Censo Demográfico. Rio de Janeiro: IBGE, 2012

Julien, Pierre-Andre (2008) A Theory of Local Entrepreneurship in the Knowledge Economy.

Nicolaci-da-Costa, A. M. (2007) O Campo da Pesquisa Qualitativa e o Método de Explicitação do Discurso Subjacente (MEDS). Psicologia: Reflexões e Crítica 2(1), 65-73

Sarasvathy, S. D. (2001a) Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Academy of Management Review, 26(2): 243-288.

Sarasvathy, S. D. (2001b) Effectual reasoning in expert entrepreneurial decisions: Existence and bounds. Academy of Management Meeting Best Paper Proceedings, ENT D1-D6.

Sarasvathy, S. D. (2003) Entrepreneurship as a Science of the Artificial. Journal of Economic Psychology, 24: 203-220.

Sarasvathy S.D. (2004) Making it happen: Beyond theories of the firm to theories of firm design. Entrepreneurship: Theory and Practice Vol. 531. Issue 6.

Sarasvathy, S. D., and Dew N. (2005) New market creation as transformation. Journal of Evolutionary Economics 15(5): 533-565.

Secretaria de Ações Estratégicas - SAE (2013) Vozes da classe média. Empreendedorismo e Classe Média. Caderno 3.

Simon, H (1996) The Sciences of the Artificial. Third Edition .The MIT Press

ANEXO B - Official Policies for Entrepreneurship Training in Favela da Rocinha, Rio de Janeiro: a Critical Approach

(Submitted to the *Latin American Research Review*)

Abstract: Entrepreneurship has been widely recognized as one of the key drivers of innovation and development. When it comes to low-income, hostile areas such as Brazilian favelas, entrepreneurial activity is at times the only choice available for unemployed residents without formal qualification. This paper explores the reality of entrepreneurship in favela da Rocinha, Rio de Janeiro, through five in-depth case studies. It compares official entrepreneurship training policies with the practice of entrepreneurship in Rocinha to expose a divergence between Rocinha entrepreneurs' behavior and the best practices for entrepreneurship that stem from official training materials. Rather than arguing for adherence to official training policies, we argue that official training policies miss the point. The paper contrasts Effectuation and Causation theories for entrepreneurship to reveal that official entrepreneurship training policies seem to follow Causation, whereas the practice of entrepreneurship in Rocinha seems to follow Effectuation. Hence, the paper seeks to contribute to the theoretical debate on Effectuation and Causation with evidence supporting Effectuation, and to the design of public policies for entrepreneurship in Brazil by exploring how entrepreneurship actually takes place in a favela.

1. Introduction

Entrepreneurship has never before been given the attention that it receives today (Potter (ed.) (2008). National social and economic development policies are designed by taking into consideration the contributions and impacts of policies that support entrepreneurship (Potter (ed.) (2008). Recognized as a driver of economic dynamism, job creation and innovation (Potter (ed.) (2008), entrepreneurship is an important aim of public policy. However, in practice these policies do not always achieve their objectives. This stimulates dialogue between the public and private sectors and the academic community.

In Brazil, entrepreneurship is gaining ground in political agendas. The National Entrepreneurship Policy (PNE) is embedded in the central guidelines of the government and the *Plano Brasil Maior* (Brasil 2011). Its role is to coordinate sensitization and mobilization campaigns and stimulate the generation of an entrepreneurial environment. The management of this initiative involves a series of institutional actors, including five Ministries (MDIC – Ministry of Development, Industry, and International Trade; MCT – Ministry of Science and Technology; MTE – Ministry of Work and Employment; MDS – Ministry of Social Development and Fight Against Hunger; MDA – Ministry of Agrarian Development) and the Micro and Small Business Support Service (SEBRAE), which sets the stage for various conflicts of interest. It was not by chance that in March 2013, the Federal Senate approved Complementary Bill (PLC) number 112/2012, which created the Secretary of Micro and Small Business, and granted it the status of a ministry. The recent changes in regulatory standards are decisive evidence for the importance of this topic on the national stage.

Currently, the federal government and the institutions specialized in supporting entrepreneurs (particularly SEBRAE) maintain an expressive set of initiatives, programs, and projects aimed at supporting new businesses, especially micro and small businesses. Stimulating entrepreneurship is seen as an important tool for creating jobs and generating income, as an instrument for fighting urban poverty (SAE 2013). In this sense, initiatives that support entrepreneurial activity in low-income areas are gaining prominence. Knowing the profile of this type of entrepreneur, his or her characteristics, behavior, habits, values, and aspirations are questions that should be answered in order to advance the development of public policies, to understand this economic phenomenon, and more importantly, its social significance.

Rocinha is a favela located in the South Zone of Rio de Janeiro, between the neighborhoods with the highest per capita income in the city (see Pino 1997, Mccann 2006, Sneed 2008 and Gay 2012 for reviews of Rio de Janeiro's favelas). The geographical location is favorable to the abundant flow of commerce, particularly services. Rocinha is the largest of the city's 763 favelas, and between 2000 and 2010, its population increased by 23%, a rate almost four times the average growth of the city (7.9%). With nearly 6.529 commercial enterprises counted in the Economic Census of 2010 (IBGE 2010), Rocinha is known for its entrepreneurial profile. Today, this activity is undergoing a transformation that includes fast food chains and large retail stores in the domestic appliance and computer businesses, such as *Casas Bahia* and *Ricardo Eletro*, as well as concert halls, restaurants, gyms, dental clinics, and four large commercial banks. Recently the community has received increased federal public investment flows geared toward urbanization projects, such as the Growth Acceleration Program (PAC I e II) and the unprecedented public security policy, the Pacifying Police Unit (UPP). Recently, SEBRAE created a special division for pacified favelas, that is, favelas in which the UPP program was successfully installed. These efforts have stimulated greater exchange, principally among those who come from outside of the favela, thereby reducing the negative stigma that resulted from decades of violence and drug dealing. On the one hand, this has contributed to the increased growth of local businesses, yet on the other, it has triggered an immediate effect of gentrification, which also has direct implications for local entrepreneurs.

Saras D. Sarasvathy builds on the Simonian idea of procedural rationality and on several empirical cases to develop an alternative theory that contradicts mainstream research on the topic. Traditional approaches to theory, which Sarasvathy defines as "Causation" (Sarasvathy 2001a; Sarasvathy 2001b), assume that entrepreneurial activity is goal-oriented. Her Effectuation theory assumes that resources play a more significant role in entrepreneurial activity: entrepreneurs think in terms of what resources they can and do control and of what ends can possibly be attained with such means, rather than clinging to one specific predefined (say, "strategic") goal.

The Causation-Effectuation debate is not merely academic. Our research reveals that it has significant implications for entrepreneurship policies. We have conducted an empirical qualitative study investigating the profile of local entrepreneurs in Rocinha, and the results reveal a behavioral logic divergent from the behavior considered to be entrepreneurial by the established institutional norms. We show this by

a twofold argument. First, we argue that assumptions from official entrepreneurship training policies aimed to support entrepreneurial activity in low-income areas do not converge with real-life assumptions of entrepreneurial activities in *favela da Rocinha*. Second, we argue that such divergence may be understood in light of the conflict between behavioral assumptions of Causation and Effectuation theories. Such findings may have relevant implications for public policies that often neglect the establishment of local roots as a critical element of success in the entrepreneurial process.

2. Method

As we sought to describe and understand specific cases of entrepreneurship in Rocinha, we decided to use qualitative research (e.g., Yin 2011; Creswell 2012; Maxwell 2012). We conducted semi-structured, in-depth interviews in which the interviewees described their biographical path. In the analysis of the interviews, we used discourse analysis (Johnstone 2008; Phillips & Hardy 2002; Wodak & Meyer 2001; Gee & Handford 2012). Ultimately, we sought to establish dialogical bridges with interviewees, in line with Heinz Kimmerle's "methodology of listening", which argues "we have to listen, to listen for a long time, how in the philosophy of a different culture answers to certain questions and reactions to certain of our arguments are articulated. Listening has to be learned; it requires openness, concentration, discipline and a methodical technique. Listening is art, just as understanding that comes much later" (Kimmerle 2001, 293).

The selection of the sample was intentional, following the procedure known as snowballing (Biernacki & Waldorf 1981), in which one interviewee recommends another and so forth. The basic requirement for inclusion in the sample was that the interviewee should be a resident and run a business in Rocinha. The fieldwork took place between October 2012 and March 2013, through face-to-face interviews with five entrepreneurship cases. The script for the interviews was previously structured and well detailed, but very flexible in its application (with caution, however, to cover the same set of topics with all of the interviewees). The questions were not read, but inserted naturally into the conversation in a way that bears any kind of response, and then interspersed with new clarification questions.

All interviews were fully transcribed, preserving their subjective and informal aspects such as hesitations, long pauses, emotions, grammatical errors, and curse words. In this spoken material, we sought to find significant references to the main assumptions

that guide our study, such as relational networks within a specific context. The interviews always started with the question, “Who are you?” The answers always referred to family history, revealing the influence of these experiences on their way of life, traditions, behavior, and values.

This paper explores five in-depth interviews based on the methodology of listening (Kimmerle 2001):

1) LAN House. The majority of Brazilians who access the Internet today do so through LAN Houses, particularly in low-income areas such as Rocinha. The owner of one of Rocinha’s most successful LAN Houses received a workers’ compensation from a previous job. She never had R\$ 4.000,00 in her hands. The owner of the LAN House she was working at wanted to sell his business. Besides her lack of experience, she decided to buy the LAN House. To her surprise, she received a great help from the LAN House manager, who became an invaluable business partner and provided access to resources she hardly could find by other means.

2) Food Kiosk. The owner of a food kiosk, a popular restaurant that currently employs eight people, shares how she rebuilt her life after two tragedies that interrupted her two previous businesses. At that time, her parents had to move to her house because of her depressive state, and she became progressively indebted. After ruining her family’s savings with the failure of her previous business, she found strength to start over and got an authorization from the local drug lord to open a small food cart in Rocinha’s main street to sell soup. Her soup business grew into one of Rocinha’s most iconic entrepreneurship cases, which even appeared in a Brazilian TV show.

3) Candy wholesale. The owner of a candy wholesale business began his professional trajectory working at a bakery outside Rocinha, where he learned several business skills. During his childhood, his father made a living selling candies as a peddler in the Northeast of Brazil, one of the country’s poorest regions. As he felt his life threatened due to constant robberies to the bakery, he decided to move to Rocinha and started a business selling in Rocinha the remains of Rio de Janeiro’s street markets. One day, for sanitary reasons, Rio de Janeiro’s Municipal Inspection began repressing this activity. Then, he remembered his father and began selling candy. His business grew fast, and he managed to borrow money with some of his friends to buy a store with his wife. Since then, he began his candy wholesale business, selling candy to restaurants in the rich South Zone of Rio de Janeiro, benefitting from a personal network of waiters, bartenders and other workers that also live in Rocinha.

4) Photo Studio. The owner of a photo studio began his graphic designer career with a college grant aimed at low-income people. After graduation, he established a partnership with a photographer to create a photo studio, funded by his family. Their studio began in a room her sister managed to provide, with dimensions far from ideal. He tells us that every teenager in Rocinha dreamed to become a photographic model. Then, they decided to offer a free photograph to every girl that decided to participate in a contest, in which the first prize would be a portfolio. With this contest they began to get a better grasp of the constraints of their studio, and understood they had to narrow down their product mix to ensure quality. Offering high-quality products, their photo studio began to differentiate from their competitors, and at times they were even hired by their competitors to provide highly skilled jobs. Currently, their aim is to increase their market share to be able to restrict their product mix to the kinds of products they are most personally satisfied in providing.

5) Wark Graffiti. Wark, the nickname of a graffiti artist, always enjoyed drawing, but until he was 16 he never did graffiti before. One day a graffiti artist from São Gonçalo, a city in the Metropolitan area of the Rio de Janeiro city, went to Rocinha for a graffiti exhibition. At that time, Wark found his passion. When he was 17 he bought an airbrush to graffiti T-shirts, and learned the art of graffiti outside Rocinha. Progressively, his work was appreciated and he became known as “Wark da Rocinha”. He started teaching graffiti to Rocinha’s children, and in a few months he opened his business, a graffiti institute named after him devoted to graffiti as a social expression of Rocinha’s children.

3. Theoretical Background

This section presents two conflicting approaches to theory on entrepreneurship. The first is the so-called Causation approach, which relies upon causal models to describe entrepreneurial activity as either the selection of best means to achieve predefined ends or the creation of means to achieve such ends (Sarasvathy 2008, 16). The second is the so-called Effectuation approach, first proposed by Sarasvathy (2001a; 2001b), which contradicts causal descriptions of entrepreneurship and suggest that entrepreneurial activity is open-ended and resource-oriented. In the next section we use the differing assumptions of Causation and Effectuation to explain why assumptions of

official policies for entrepreneurship training diverge from Rocinha entrepreneurs' assumptions.

The effectual approach to entrepreneurship has a sociological bias and posits a holistic theory (Bygrave e Hofer 1991; Bull & Willard 1993; Julien 2008; Sarasvathy 2013). This literature understands that entrepreneurs are important actors in development, but takes into consideration that each entrepreneur will realize entrepreneurship differently and that the conditions for performing entrepreneurship will depend on the context. As the ecosystem has an important role, then entrepreneurship does not depend solely on personal characteristics, as Filion asserts: "An entrepreneur is a person who imagines, develops, and realizes their visions" (Filion 1999, 23).

This critique of entrepreneurial theory based on the decision making of the rational human is important, as it is still the predominant viewpoint, especially in business. An emblematic example is an indicator called the Global Entrepreneurship Monitor (GEM), an international study conducted annually with the purpose of measuring entrepreneurship. The classifications they make are based on entrepreneurial potential, measured by the creation of new businesses. However, Effectuation sees the act of opening and closing businesses is not a sign of failure, but rather mistakes are considered a part of a learning process. As entrepreneurs interact with the ecosystem, they are reconciling the existing perceptions of their businesses. In this light, the various adjustments entrepreneurs make throughout the process, especially in the initial stages, are justified, and are considered a strategic learning process.

The work of Sarasvathy (2001a, 2001b) demonstrates that the logic of entrepreneurial expertise makes an important inversion in the underlying logic of causal models (Duarte *et al* 2011, 11). Instead of asking what causation models would expect, "*given my pre-defined objective, what are the means I need to mobilize to attain it?*", the question entrepreneurs following the effectual logic would ask, "*given the means that I can control, what are the possible outcomes I can achieve?*" Sarasvathy (2001a, 2001b) develops her theory with empirical research on the logic of entrepreneurs with a history of success. She states that entrepreneurial expertise is largely based not on mere causation, but rather on the logic of effectuation.

In her article from 2001a, Sarasvathy defines these concepts in the following way: i) the process of causation begins with the definition of a pre-defined goal and concentrates on the selection of various resources capable of achieving that goal; ii) the

process of “effectuation” begins with the set of basic resources that can be controlled and focuses on the generation of possible outcomes from these resources. Sarasvathy (2001b) sought to identify how experienced entrepreneurs and MBA students reacted to a hypothetical problem of starting a business by responding to five questions (a topic further explored in Sarasvathy 2008, Dew *et al.* 2009 and Dew *et al.* 2011). Sarasvathy (2001b) selected 27 entrepreneurs she considered experts. Her selection criterion was to identify entrepreneurs that had taken a business from its original idea to an initial public offering, and were still active in the management of the company. On the other hand, she interviewed 37 MBA students and asked them the same questions. The method employed consisted mainly of applying Think Aloud Protocols (Ericsson & Simon 1993), seeking to identify the logic that the interviewees used to start a new business. Specifically, the author seeks verbal excerpts from the interviewees that could be attributed to the existence of the process of effectuation, contrary to the process of causation. An analysis of results reveals that 89% of entrepreneurs employ effectuation reasoning and 81% of MBA students demonstrate preference for causation reasoning.

The effectuation process could be translated as a set of principles that entrepreneurs use to make decisions in an uncertain environment. The main principles of the two lines of thinking can be compared in Table 1.

Table 1: Main differences between Causation and Effectuation

Categories of Differentiation	Causation Process	Effectuation Process
Practice	Start with goals	Start with their means: Who I am What I know Whom I know
Logic	Predictive	Control
Money	Expected Return	Affordable loss
Strategy	Competition	Partnerships
Perception	Exploitation of pre-existing knowledge	Leveraging of contingencies

Source: Based on Sarasvathy 2001a, 2001b, 2003. Prepared by the authors.

Sarasvathy & Dew (2005) present the cognitive model of effectuation for the creation of new markets, as a result of entrepreneurs' decision-making processes within their companies. In this approach, the role of relational networks gains prominence in the creation of new markets and products by reducing uncertainty and increasing the set of initial resources. This model proposes a process that begins with initial resources, such as 1) the entrepreneur's characteristics, preferences, and skills (who I am?) 2) his education, training, experience (what I know?) 3) his relational network (who I know?). From there, entrepreneurs begin to brainstorm the possible results that can be achieved, moving directly to action without previous planning. Special attention is given to the moment when commitments are established due to the bond they create to the business.

Plans are made and undone and initial resources are increased through action and interaction with other people, taking into consideration eventualities to redefine objectives. Therefore dynamic entrepreneurial projects seen as learning processes almost always change previously designed plans. The individuals that face the current changes and challenges should be apt to adapt quickly. This adaption can take place in various forms, and one of them is by the capacity to learn constantly, as the logic of effectuation suggests.

In the article “Entrepreneurship as a Science of the Artificial”, Sarasvathy (2003) presents a series of similarities between her theory of effectuation and the work of Simon (1996), which affirms the existence of an internal environment in interface with a determined external environment (a topic she returned to in Sarasvathy 2013). Entrepreneurs’ perceptions of their own ventures and the learning curve of opening a business will always be influenced by context, making it impractical to prescribe universal instruments capable of increasing the potential success of start-ups. Sarasvathy (2008, 73-95) synthesizes the principles of effectuation under five labels: bird-in-hand (start with your means, instead of pre-setting goals or opportunities); pilot-in-the-plane (focus on activities within control, instead of expecting that established market forces will cause the future unfold); affordable loss (limit risk by understanding what one can afford to lose at each step, instead of seeking large all-or-nothing opportunities); lemonade (when life gives you lemons, make lemonade; that is, instead of making “what-if” scenarios to deal with worst-case scenarios, interpret “bad” news and surprises as potential clues to create new markets); and Patchwork Quilt (build partnerships with self-selecting stakeholders, including at times competitors, instead of presuming that competitors are rivals to contend with). The five principles of effectuation make up effectual logic, in direct contrast with the classical causal logic for describing and explaining entrepreneurship.

4. Official Entrepreneurship Training Policies and Rocinha’s Reality

This section compares official entrepreneurship training policies and Rocinha’s entrepreneurial reality. It points out to five discrepancies in SEBRAE’s training materials and the practice of entrepreneurship in Rocinha, summarized in Table 2. SEBRAE is arguably more akin to causal reasoning, whereas Rocinha’s entrepreneurial activity mirrors effectuation. Each facet is discussed in detail in what follows.

Table 2: Differences between SEBRAE’s assumptions and Rocinha entrepreneurs’ assumptions

Facet	SEBRAE’s assumptions	Rocinha’s assumptions	Cases
Strategic vision	Aims at profit and growth	Aims at survival and satisfaction	Candy wholesale, Food kiosk, Photo studio, LAN house
Product mix strategy	Conditioned by demand	Conditioned by available capabilities and personal skills	Candy wholesale, Food kiosk, Photo studio, LAN House
Recruitment and Selection	Conditioned by skills	Conditioned by relations	Candy wholesale, Food kiosk, Photo studio, LAN house
Business location	Conditioned by best business opportunities	Conditioned by relational timely occupancy	Candy wholesale, Food kiosk, Photo studio, Wark Graffiti
Central concern	Business Plan	Controlling resources	Candy wholesale, Food kiosk, Photo studio, LAN House, Wark Graffiti

Source: the authors.

4.1. Strategic Vision

SEBRAE assumes that all for-profit business must strive for growth and profit, as it is usually understood by classic economics literature (Smith 1776/2003; Ricardo 1821/2004). According to SEBRAE’s entrepreneurship training materials (SEBRAE 2014d), an entrepreneur must improve its business to grow and remain competitive, with special attention to continuous improvement for survival. SEBRAE offers tools and advice for innovation, financial management, business expansion and competitiveness. In what concerns a business’ strategic vision, the underlying

assumption in SEBRAE's entrepreneurship training materials is that "the success of a business is strictly related to the profit it obtains" (SEBRAE 2014f). However, Rocinha's entrepreneurs seem to diverge from the classical emphasis on unlimited *growth and profit*. Alternatively, their testimonies point out to an emphasis in *survival and satisfaction*. Four interviews help support this argument:

1) LAN House. The owner of one of Rocinha's most successful LAN Houses argued, "What I earn I use to pay for my debts. Now I do not want anything else. I have stopped here". Her trajectory points out to stability after she felt the LAN House's market share was secured. She could aim for expanding the original store or for opening new branches in Rocinha or outside, but a smaller appetite for risk made her opt for stability and emphasis on survival.

2) Photo Studio. Another interviewee, the owner of a photo studio, explained their reasons for business expansion and their strategic vision:

"In my view, I think this freedom I have, to make my own schedule, is my motivation to be there, without a boss, a master, that tells one what to do and what not to do. Why would we want to expand our business? To earn more money, to hire more people, and to do what we love, what we enjoy doing. I don't like doing fridge magnets, banners; I want to do different things. My thing is video, I really enjoy videos, like, posters, diagramming, things I don't actually do when I sell magnets and stuff".

The photo studio entrepreneur's strategic vision seems to emerge from his professional preferences — what he loves — rather than from a strictly profit-oriented mindset. It is not clear whether videos are a viable business opportunity, but this does not seem to be his main concern.

3) Candy wholesale. A third interview with the creator of a candy wholesale business helped expose his plans for succession, and his personal plans for the upcoming years:

"It is one of my dreams now, I talk to my son sometimes. I want to let him at ease, you know? I talk to him that, if he wanted, we could buy a shed and build a company for him to make money. And I know that this field (candy wholesale vendor) makes real money. It is one of the best, because everyone likes candies, children, teens and adults. Now it is easy, there is the Internet. We can make contact with a large company, like Nestlé, that gives a 10% discount when you buy a whole truck. What can be a huge thing. I would not like to get too involved because I now want to enjoy life, travel with my wife. Therefore, in order to make it happen, this must also be his dream."

It seems clear from this interview that growth is conditioned to his son's desire to take part in the candy wholesale business. He sees future opportunities with Nestlé, but his current emphasis is to "enjoy life, travel with [his] wife". This might suggest a condition in which Rocinha's entrepreneurs have fought for their family's survival for such a long time that when opportunity appears, they prefer to enjoy life under a less risky environment, rather than aiming at unlimited growth and profit.

4) Food Kiosk. A fourth interview with the owner of a food kiosk also point out that, in

Rocinha entrepreneurs' mindset, growth and profit are not an end in themselves, but a means to achieve satisfaction and survival:

“We paid the rent, we bought a refrigerator, a TV, we reformed the whole house, we took the tooth shards of mammy and gave her a new denture. You know, things were quite well this way. We only stopped when everything was all right. Mammy had a job, everybody had a job, so we didn't need to keep growing. We decided to take Sundays off as any normal person”.

The most significant reason for the food kiosk owner's satisfaction was to have provided jobs for all her family. A job, in the context of a favela, is a means to survival. The four interviews presented in this section help question whether the official training policies' assumptions to what concerns a business' strategic vision apply to Rocinha's case. Rocinha's entrepreneurial success does not seem to be “strictly related to the profit it obtains” (SEBRAE, 2014f); rather, this section showed that Rocinha's entrepreneurs point out to growth and profit as means to *survival and satisfaction*.

4.2 Product mix strategy

According to SEBRAE (SEBRAE 2014a), the choice of the best product mix, which ensures customer loyalty and satisfaction, is a factor that contributes to a business' success. From SEBRAE's point of view, the mix must be composed of families of subfamilies of products that seek to answer for a shared, homogenous necessity of many customers. Product mix variety should depend on the business' nature, limitations and objectives. Product selection depends on a desired strategic position, considering provision, financial, storage, losses and depreciation costs. According to SEBRAE's entrepreneurship training materials (SEBRAE 2014a):

“The creation of a product mix strategy requires planning the kinds of products that will be offered in time. All products must be included, grouped by families and with their respective prices. Basic attraction products deserve special attention, as they stimulate other products' purchases and have great importance in sales. The plan must also consider whether availability will be continuous, twice in a year, weekly or daily. To families with constant demand, the initial plan can be adapted or corrected by occasional revisions. To families of seasonal products, it is possible to elaborate special or temporary plans”.

Rocinha entrepreneurs' mindset seems to diverge from SEBRAE's product mix strategy recommendations. Rather than creating a product mix strategy conditioned by demand, Rocinha's entrepreneurs seem to be conditioned by supply, that is, by their available capabilities and personal skills in providing a mix of products. Four cases support this argument:

1) Photo Studio. The photo studio entrepreneur shared how they had the idea of creating a business: “During college we helped each other. When Levi [the partner] graduated, he had the idea of opening a studio here”.

2) Food Kiosk. The same supply-oriented definition happened with the entrepreneurs

from the food kiosk: “then she told us, ‘guys you have to do something with your lives!’; I said, “Yeah, we do”. We remained there, sitting, thinking. Then I told my younger sister, “I still know how to cook”.

3) Candy wholesale. His father inspired the candy wholesale entrepreneur. The familiarity with candies he learned from his father’s occupation allowed for a change in his field of occupation:

“That night a thought occurred to me. ‘I will change my field, I will change my business’. I remembered my father, who sold candy and stuff. Until today I like to smell those peppermint candy boxes. I remember when my father used to take us the empty boxes for us to smell it. We smelled it and got so satisfied... that night I remembered, I remembered my father selling candy, financially supporting 12 children, I remembered those candies and I said: I will sell candy”.

4) LAN House. A similar story is told by the LAN House owner:

“Here I have learned a lot. Everything I know about informatics didn’t come from any courses, you know? I learned by doing, through the people I met, especially through a friend, whose nickname is China. When I started, I had eight machines and only three worked. We didn’t have air conditioning, we didn’t have a thing. Then China told me: if you want, I can assemble the other machines to you and you pay me back in instalments. I do their maintenance, I keep helping you, you keep learning. And he did it. I think he (China) was sent by God. I wasn’t even that close to him, it was a thing I didn’t expect. I had closer people who didn’t do anything, and he was the basis for everything”.

Both the candy wholesale and the LAN House entrepreneurs show that their product mix plan was formulated according with their capabilities at the time, lacking any immediate concerns about demand. Both interviews point out to an emphasis on a learning process instead of a clearly formulated strategy comprising well-defined ends — aligned with Sarasvathy’s effectual reasoning (e.g. Sarasvathy 2008).

4.3 Recruitment and selection

According to SEBRAE (SEBRAE 2014b), the employees are responsible for production and customer service and, for that reason, they must be well trained and selected. The challenge is to make the employee team feel owner of the business, and make them bring the company more profitability. SEBRAE recommends that entrepreneurs should involve all employees in all planning activities, including mission and vision elaboration, and goal establishment. It also recommends offering financial incentives and training to employees. According to SEBRAE’s entrepreneurship training materials (SEBRAE 2014b):

“It is indispensable to select and train your employees well, as a good attendant must enjoy working with the public. In production, SEBRAE emphasizes that skillful people with easiness with routines and repetition are required”.

SEBRAE assumes that a candidate’s skills and capabilities are the most significant aspect to consider for recruitment and selection. However, Rocinha

entrepreneurs' mindset seems different: recruitment and selection is fundamentally based upon personal relations. The following findings help support this claim:

1) Photo Studio. The Photo Studio entrepreneur said:

“I thought about calling him [his brother-in-law] to work with us. I can teach him. He learns and then an exchange will take place. That's what I proposed to him. Do you want to learn? And to get some cash out of it? He told me all right. I felt confident, because he is a trustworthy person. I can pass him my knowledge. If it wasn't him it would be more difficult because I don't know, then the person is not bonded to you there is no commitment, he or she just wants to finish things fast, to give you the minimum, and doesn't even care”.

2) Food Kiosk. Personal, social relations are important up to the point of defining whether or not a business is started, as the food kiosk entrepreneur explains:

“This business I am currently opening I am not opening because I want it. I don't need to open it now. I don't need to get indebted now. I am going to do it because she [the entrepreneur's daughter] cannot work in the kiosk anymore and she needs to work”.

3) Candy wholesale. The candy wholesale owner also explains his criteria for hiring and maintaining a satisfactory professional relationship his employees:

“They were people from the community, that came from Ceará [a relatively poor State in Northeastern Brazil], already known to me. I used to tell them: ‘you are going to be informally employed, but if you work beyond your schedule I will pay you overtime, I did everything I had to do. When the person left, even if they asked to leave, I always paid them everything. I paid everything and gave them a large tip, so everyone that worked with me are my friends, close friends, until today”.

4) LAN House. The LAN House owner has a similar explanation for the origins of her employees: “my husband, who is a mechanic, helps me find the best prices for the merchandise I need to buy over the Internet. He also helps me organize the store. My sister earns 500 Brazilian Reais [in a month] and my brother 30 Brazilian Reais for the Saturday and 30 for the Sunday”.

It becomes clear, by the entrepreneurs' statements, that official training policies condition recruitment and selection to skills, whereas Rocinha's entrepreneurial activity conditions recruitment and selection to personal relations of the entrepreneurs, even in cases in which formal skills for a specific task are not apparent or absent.

4.4 Business location

In terms of location, SEBRAE follows Kotler's (Kotler & Keller 2011) advice on marketing strategies for business location: that a location for a business must be carefully selected and may even be a critical success factor for business. SEBRAE, following classical business location theory, recommends that optimal business opportunities must condition the choice of a place to start a business. SEBRAE's material for entrepreneurial training concerning selling states (SEBRAE 2014g):

“The point of sale of any business can be a significant client attractor;

hence, if your headquarters is also your point of sale, reflect on the following questions:

- Is it well-located?
- Is it easily accessible?
- Is it organized? Clean?
- Is it properly lighted?
- Is it visible and easily identifiable?

In most cases, the point of sale can represent up to 50% of your business's success. Your point of sale deserves all your attention!" (SEBRAE 2014g).

SEBRAE conditions business location to the place with *best business opportunities*; however, location in Rocinha seems to be conditioned by *relational timely occupancy*, with more emphasis on availability and easiness of access than on the intrinsic business opportunities of a place. The cases we studied provide the following evidence:

1) Photo Studio. The photo studio is perhaps the most telling case about how personal relations have a strong influence in availability of resources, location included. He stated:

"We had a place in mind, which was right up there, in the middle of Rocinha, until the day my sister, who rented this place, said she would return to her old house and suggested that we make the studio there. Then, that place fit like a glove".

2) Food Kiosk. The food kiosk entrepreneur provides another example. She explains how she decided the location of her kiosk:

"I said to my sister, let's go down till the square and ask to the drug lord if he lets us use a corner somewhere, and then we go there and sell bone soup, something to let us make some money and pay our debts. Then I saw an empty place — it was a puddle of mud, you know, a whole that big. I told her, 'well, let's get to work, let's remove that mud, make a small sidewalk and put out table in that place".

3) Candy wholesale. The candy wholesale entrepreneur reinforces the importance of social networks in the process of finding a business location. In Rocinha, opportunities are not available for anyone willing to pay; rather, they depend on connections, on trust networks:

"A week later I was selling 20 to 30 boxes of cookies a day... it was when a house appeared, in one of Rocinha's small lanes, the Roma lane. It was the beginning of the Real Plan [1994], 15.000 reais was a lot of money, but the lady told me she would only sell the house to me. She came through my wife".

4) Wark Graffiti. Another statement that reinforces the importance of social networks

for business location comes from the entrepreneur behind the Wark Graffiti Institute, an institute related with teaching graffiti to young children:

“Then I realized I was going to need a space, right? A space that would enable me to develop this thing. Then I started looking for this place. The owner of this place [the interview was conducted in loco] didn’t want to rent me the space, because she thought this graffiti thing would call the police’s attention, Rocinha was not a pacified community, this was something wrong. Then I asked Alessandra Lima. It’s very funny, the owner said just like this: ‘this black boy wants to come here and spray graffiti in the walls, this is not right’. Then I met Alessandra Lima, a white girl with straight hair, good appearance. I asked Alessandra that favor, of talking to D. Lucy, and ask her if I could stay as a place to keep my stuff, I have plenty of stuff, compressor, airbrush, a bunch of canvas, easel, so much stuff, working materials. And then what happened? Alessandra talked to her, she rented and Alessandra told her I would be responsible, that D. Lucy could talk to me, but in the beginning she was full of prejudice. Gradually she got familiar with me, with my work, and today I have a great friendship with D. Lucy”.

4.5 Central concern

According to SEBRAE (SEBRAE 2014c), before starting a business, the entrepreneur must check its business’ viability with a market research. A market research serves to find the best location for the business, and to evaluate its competitors, suppliers and consumers. In its entrepreneurship training material, SEBRAE argues that this stage helps the entrepreneur to know the market, to develop a sound business plan, to see business opportunities, to estimate the necessary capital investments and even to understand how economy might affect his or her initiative. The central concern of the official entrepreneurship training policies is the development of a business plan. According to SEBRAE (SEBRAE 2014c):

“The entrepreneur must develop a business plan, in which he or she organizes information about the company he or she wants to create. Planning allows for a clear and consistent vision about the company’s development and its translation into feasible goals. The business plan registers the business’ value proposition, its risks, competitors, customer profiles and the marketing strategies and financial plans that will make the new company viable”.

Furthermore, according to SEBRAE’s entrepreneurship training materials (SEBRAE 2014e):

“Planning is one of the most important steps in starting or expanding a business. In general terms, a business plan must answer questions such as:

- What is the business?
- What are its products and/or services?
- Who are the customers and where will the company be located?
- How much capital will be invested in the company, and what are its estimated revenues and profits over time?”

Again, Rocinha’s entrepreneurial activity seems to contradict the assumptions of the official entrepreneurship training policies. Developing a business plan is not part of the concern of any of the entrepreneurship cases studied. Conversely, Rocinha’s entrepreneurs are more focused on obtaining and controlling resources than to

developing a plan for the future — in alignment with Sarasvathy's (2001a, 2001b, 2008) effectual reasoning. The following cases provide evidence:

1) Photo Studio. The entrepreneur from the photo studio argued:

“It was by working together since always that we realized that we could get together and become partners. Besides, we knew that every house in Rocinha had a frame with Estrela Estúdio's picture [a competitor already established]. Those were the things that made us realize that our studio could be viable. It took us six months of construction and reforms, we bought the couch, but the studio was not yet working. We constructed the studio's room, which has the minimum space required for a photo studio. We invited our friends to test the space and gave them the pictures as a reward. We started the business like this, naturally. We didn't even have a grand opening party. We don't even know if this is right, but it is working quite right for us”.

2) Food Kiosk. The case of the food kiosk is perhaps even more dramatic. The entrepreneur had to ask the drug lord for authorization to start a business, and at that time she did not have a well-designed plan:

“When I started with the kiosk, I went to the Residents' Association and no one could authorize me. Then we asked one person, another person, and we were sent to the Administrative Region of the Street One [Rocinha's main and most important street]. We didn't have a chance to get authorized there. Then we went searching in 'alternative' means. And then they let us. They ended up letting us. And then, three days later, after everything was set, the guy that allowed us to open our kiosk was killed. I watched in the TV. Then, in the next day, a new 'owner' appeared [drug lord]. Jeez, I froze! It seemed that I had lost a relative. Then I took courage out of nowhere to talk to the new guy. I had nothing to lose, anyway...”

3) Candy wholesale. Serendipity also plays a role in Rocinha's entrepreneurial activity. talking to his former competitors in the candy retailing business:

“At that time, I used to buy my merchandise in one of Rocinha's candy stores. Then I went shopping to Apia street, and the owner of the candy store said, 'Fofura Cookie [a high-selling product] is not very profitable, but it sells a lot. I bought 100 boxes of Fofura this Friday and on Monday I am sold out'. I then stopped and thought: that is the deal. I am changing from candy retailing to wholesale!”

4) LAN House. When asked about whether or not she considers planning an essential part of entrepreneurial activity, the LAN House owner replied:

“I plan some things, but I end up changing them. When I plan to do things one way, I end up doing another. But I do many things without planning. As if it was a shot in the dark. To take risks. We have to dare to risk. I think life is like this, to take risks and seeing if we can achieve something. We have to take risks”.

5) Wark Graffiti. The entrepreneur behind the Wark Graffiti Institute explains how his business model emerged not from a formal, sound business plan, but from resources and opportunities that emerged:

“In 2003, I received an invitation from Gabriel, O Pensador [a famous Brazilian Pop-Rap singer] to give graffiti and drawing classes in the 'thinking together project', here in our community. This initiative was broadcast in Globo TV [Brazil's biggest TV network], in Serginho Groisman's Ação show [a TV show concerning initiatives in favelas and similar poor communities]. Gabriel, O Pensador was quite famous in Rocinha, so I started teaching graffiti to the youngsters and my work began to have some recognition. I began to appear on TV and then I created the Institute. It was after Gabriel that I created it, because I felt more structured to construct the place and start developing this work in the community, involving arts and graffiti. I started to participate in Calls for Proposals for governmental funding. I had my art and I dedicated some time to earn some money, to achieve some goals. I then created other classes and also started teaching in different places in Rocinha”.

5. Discussion and Conclusions

This paper argued that official policies for entrepreneurship training diverge from the practice of entrepreneurship in favela da Rocinha. There are two possible interpretations for this finding. The first is that official policies are correct; hence Rocinha's entrepreneurs should adhere to official recommendations to become more successful. The second is that official entrepreneurship policies miss the point; hence Rocinha entrepreneurs' success does not seem to be conditioned to adherence to official recommendations. We take the latter approach and refer to a theoretical discussion about the assumptions under which official entrepreneurship policies are constructed: the causation-effectuation debate (e.g., Sarasvathy 2001a, 2001b, 2008). Rocinha's entrepreneurs, as further detailed by Author 1 & Author 2 (2014) [omitted for blind review], use the *effectuation logic*, and for that reason diverge from official entrepreneurship training policies:

1) LAN House. The LAN House owner began her entrepreneurial activity limited by her elementary formal education, and hence had to rely upon her social networks — which provides evidence for the *bird-in-hand (start with your means)* principle: start with your means, instead of pre-setting goals or opportunities (Sarasvathy 2008). Additionally, she decided to create her future buying, without further planning or additional considerations, the business she worked at — which provides evidence for the *pilot-in-the-plane (control v. predict)* principle: focus on activities within control, instead of expecting that established market forces will cause the future unfold (Sarasvathy 2008). Further, her workers' compensation and the serendipity in finding a reliable business partner gave her the courage to take the risks and start her own business — which provides evidence for the *affordable loss (focus on the downside risk)* principle: limit risk by understanding what one can afford to lose at each step, instead of seeking large all-or-nothing opportunities (Sarasvathy 2008).

2) Food Kiosk. Her entrepreneurial practice began with her cooking skills (*bird-in-hand: start with your means*; Sarasvathy 2008), after emotionally recovering from a tragedy — which provides evidence for the *lemonade (leverage contingencies)* principle: when life gives you lemons, make lemonade; that is, instead of making “what-if” scenarios to deal with worst-case scenarios, interpret “bad” news and surprises as potential clues to create new markets (Sarasvathy 2008). She started a new business at her food cart, which later evolved into a food kiosk, without formal planning

and with little or no awareness of the contingencies of the context she was inserted into (*pilot-in-the-plane: control v. predict*; Sarasvathy 2008).

3) Candy wholesale. His entrepreneurial practice began with the personal experience with candies he had with his father during his childhood (*bird-in-hand: start with your means*; Sarasvathy 2008). Instead of studying the candy market or planning his next steps, his actions reflect a tendency in creating the future, rather than predicting it (*pilot-in-the-plane: control v. predict*; Sarasvathy 2008).

4) Photo Studio. The entrepreneurial practice of the photo studio owner relied upon his previous knowledge, with special emphasis to his college education as a graphic designer (*bird-in-hand: start with your means*; Sarasvathy 2008) that had to adapt his skills and desires to the physical limitations of his photo studio to be able to operate his business (*pilot-in-the-plane: control v. predict*; Sarasvathy 2008), which began completely funded by his family (*affordable loss: focus on the downside risk*; Sarasvathy 2008).

5) Wark Graffiti. The entrepreneurial practice of Wark da Rocinha, the graffiti artist, began with his drawing skills (*bird-in-hand: start with your means*; Sarasvathy 2008) and his initial investments in an airbrush and ink (*affordable loss: focus on the downside risk*; Sarasvathy 2008). He then decided to quit his previous job and fully dedicate to his art (*pilot-in-the-plane: control v. predict*; Sarasvathy 2008). Despite the difficulties he found, particularly the lack of an appropriate space for his classes, he could manage to develop an initiative with significant social impact (*lemonade: leverage contingencies*; Sarasvathy 2008).

In conclusion, we found evidence that Rocinha's entrepreneurial activity diverge from official entrepreneurship training policies. We suggest that the divergences between Rocinha's entrepreneurial activity and SEBRAE's recommendations for strategic vision, product mix strategy, recruitment and selection, business location and central concern can be explained by the theoretical distinction between causation and effectuation logic. This is another way of seeing the paper's contributions for practice and for theory.

In terms of implications for theory, we provide additional evidence to support the effectual logic, which had already found supporting evidence in other contexts (Küpper & Burkhart 2009; Chandler *et al.* 2011; Perry, Chandler & Markova 2012; Fisher 2012; Brettel *et al.* 2012; Helmersson & Mattsson 2013) besides Sarasvathy's own research (Sarasvathy 2008; Dew *et al.* 2009; Dew *et al.* 2011). This is perhaps the first paper to

show that effectuation is also applicable to the context of entrepreneurship under several constraints, as in the case of Favela da Rocinha. In terms of practical implications, we suggest that official entrepreneurship training policies should be redesigned to consider the effectuation logic. As entrepreneurial activities actually have a dynamic similar to learning processes, as described by Sarasvathy, and confirmed by this empirical study, it could be fallacious to attempt to impose a general formula of “best practices” for success in entrepreneurship. Current entrepreneurship training policies seem based on the classic causation logic, which finds little or no resonance in the cases under consideration. This picture becomes even more critical if we consider that this is the prominent model proposed by the official funding and entrepreneurship training agencies, such as SEBRAE. These findings may have important consequences for public policies and for the practice of entrepreneurship.

6. References

Biernacki, Patrick, and Dan Waldorf 1981 “Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling”. *Sociological Methods & Research* 10 (2): 141-163. Brasil

Plano Brasil Maior 2011 Available via: <http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/>. Accessed 23 Mar 2014.

Brettel, Malte, Rene Mauer, Andreas Engelen, and Daniel Kuepper, 2012 “Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance”. *Journal of Business Venturing* 27 (2): 167-184.

Bull, Ivan, and Gary E. Willard, 1993 “Toward a theory of entrepreneurship”. *Journal of Business Venturing* 8 (3): 183-195.

Bygrave, William D., and Charles W. Hofer 1991 “Theorizing about entrepreneurship”. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (2): 13-22.

Chandler, Gaylen N, Dawn R. DeTienne, Alexander McKelvie, and Troy V Mumford, 2011 “Causation and effectuation processes: A validation study”. *Journal of Business Venturing* 26 (3): 375-390.

Creswell, John W., 2012 *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Los Angeles: SAGE Publications.

Dew, Nicholas, Stuart Read, Saras D Sarasvathy, and Robert Wiltbank, 2009, “Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices”. *Journal of Business Venturing* 24 (4): 287-309.

Dew, Nicholas, Stuart Read, Saras D Sarasvathy, and Robert Wiltbank, 2011 “On the entrepreneurial genesis of new markets: Effectual transformations versus causal search and selection”. *Journal of Evolutionary Economics* 21 (2): 231-253.

Duarte, Francisco C., Marcos C. Martins, Isabel Souza, Anne-Marie Maculan, Isabella Pereira, and Nedson Campos, 2011 “Diagnóstico Participativo em Startups de Base Tecnológica: uma aplicação junto a empresas apoiadas pelo programa PRIME / FINEP”. In: *Anais do XXI Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*, Porto Alegre, RS.

Ericsson, K. Anders, and Herbert Simon, 1993 *Protocol Analysis: Verbal Reports as Data*, Cambridge, MA: The MIT Press.

Filion, Louis Jacques, 1999 “Empreendedorismo – Empreendedoras e Proprietários-gerentes de Pequenos Negócios”. *Revista de Administração de Empresas* 34 (2): 05-28.

Fisher, Greg, 2012 “Effectuation, Causation, and Bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research”. *Entrepreneurship Theory and Practice* 36 (5, SI): 1019-1051.

Gay, Robert, 2012 “Favela: Four decades of living on the edge in Rio de Janeiro”. *Latin American Research Review* 47 (2): 200-207.

Helmersson, Helge and Jan Mattsson, 2013 “Text-analytic measurement of Effectuation and Causation orientations among small and global business managers”. *Quality & Quantity* 47(6): 3493-3507.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010 *Censo Demográfico*. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

Gee, James Paul, and Michael Handford (eds.), 2012 *The Routledge Handbook of Discourse Analysis*. London; New York: Routledge.

Johnstone, Barbara, 2008 *Discourse analysis*. Malden, MA: Blackwell Pub.

Julien, Pierre-André, 2007 *A theory of local entrepreneurship in the knowledge economy*. Cheltenham, UK ; Northampton, MA: Edward Elgar.

Kimmerle, Heinz, 2001 “Das Verstehen fremder Kulturen und die interkulturelle philosophische Praxis”, in: *Verstehen und Verständigung. Ethnologie, Xenologie, interkulturelle Philosophie*, edited by Wolfdietrich Schmied-Kowarzik. Königshausen & Neumann Verlag, Würzburg.

Kotler, Philip and Kevin Lane Keller, 2011 *Marketing management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Küpper, Daniel and Tina Burkhart, 2009 “Effectuation in the context of R&D projects: Characteristics and impact on project performance”. *Academy of Management Proceedings* 2009 (1): 1-6.

Maxwell, Joseph A, 2012 *Qualitative Research Design: An interactive approach*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.

McCann, Bryan, 2006 “The political evolution of Rio de Janeiro's favelas - recent works”. *Latin American Research Review* 41 (3): 149-163.

Perry, John T, Gaylen N Chandler, and Gergana Markova, 2012 “Entrepreneurial effectuation: A review and suggestions for future research”. *Entrepreneurship Theory and Practice* 36 (4): 837-861.

Phillips, Nelson and Cynthia Hardy 2002 *Discourse analysis: Investigating processes of social construction*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Pino, Júlio Cesar, 1997 “Sources on the history of favelas in Rio de Janeiro”. *Latin American Research Review* 32 (3): 111-122.

Potter, Jonathan (ed.), 2008 *Entrepreneurship and Higher Education, Local Economic and Employment Development (LEED)*, OECD Publishing.

Ricardo, David, 2004 *On the principles of political economy and taxation*. Kessinger Publishing (Original work published 1821).

Sarasvathy, Saras D, 2001a “Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency”. *Academy of Management Review* 26 (2): 243-288.

Sarasvathy, Saras D, 2001b “Effectual reasoning in expert entrepreneurial decisions: Existence and bounds”. *Academy of Management Meeting Best Paper Proceedings*, ENT D1-D6.

Sarasvathy, Saras D, 2003 “Entrepreneurship as a Science of the Artificial”. *Journal of Economic Psychology* 24 (2): 203-220.

Sarasvathy, Saras D, 2008 *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham: Edward Elgar.

Sarasvathy, Saras D, 2013 “MAZES without minotaurs: Herbert Simon and the sciences of the artificial”. *European Management Journal* 31 (1): 82-87.

Sarasvathy, Saras D., and Nicholas Dew 2005 “New market creation as transformation”. *Journal of Evolutionary Economics* 15 (5): 533-565.

SEBRAE 2014a Acesso a Mercados: Definição do mix de produtos. Available via: http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/melhore-seus-produtos/gestao-de-produtos/445-definicao-de-mix-de-produtos/BIA_445 . Accessed 23 Mar 2014.

SEBRAE 2014b Quero Melhorar a Minha Empresa: Boa gestão resulta em sucesso no negócio. Available at: http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/entenda-os-caminhos/gestao-de-pessoas/bia-670-3-a-importancia-de-uma-bo-gestao-de-pessoas/BIA_6703 . Accessed 23 Mar 2014.

SEBRAE 2014c Reúna informações para começar bem: Defina o conceito e planeje o seu negócio. Available at: <http://www.sebrae.com.br/uf/rio-de-janeiro/quero-abrir-um-negocio/planeje-seu-negocio> . Accessed 23 Mar 2014.

SEBRAE 2014d Quero Melhorar Minha Empresa: Melhore o negócio para crescer e permanecer no mercado. Available at: <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa>. Accessed 23 Mar 2014.

SEBRAE 2014e Planeje seu Negócio: O que é e qual a importância de um Plano de Negócios. Available via http://www.sebrae.com.br/uf/rio-de-janeiro/quero-abrir-um-negocio/planeje-seu-negocio/o-que-e-e-qual-a-importancia-do-plano-de-negocios/BIA_19315 . Accessed 23 Mar 2014.

SEBRAE 2014f Cartilha SEI empreendedor. Available via <http://bis.sebrae.com.br/OpacRepositorioCentral/paginas/downContador.zhtml?uid=433bc927bc821485d176f4ea5952c62c> . Accessed 23 Mar 2014.

SEBRAE 2014g Cartilha SEI vender. Available via <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/Com-as-solu%C3%A7%C3%B5es-SEI-voc%C3%AA-aprende-a-cuidar-bem-de-seu-neg%C3%B3cio>. Accessed 23 Mar 2014.

Secretaria de Assuntos Estratégicos – SAE 2013 *Vozes da classe média. Empreendedorismo e Classe Média*. Caderno 3.

Simon, Herbert 1996 *The Sciences of the Artificial*. Third Edition. The MIT Press.

Smith, Adam 2003 *The wealth of nations*. New York, N.Y.: Bantam Classic. (Original work published 1776).

Sneed, Paul 2008 “Favela utopias - the bailes funk in Rio's crisis of social exclusion and violence”. *Latin American Research Review* 43 (2): 57-79.

Wodak, Ruth and Michael Meyer 2001 *Methods of critical discourse analysis*. London: SAGE.

Yin, Robert. K. 2011 *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press.

ANEXO C - Autorizações de Imagem e Voz

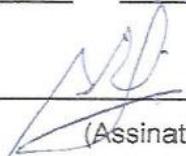
AUTORIZAÇÃO E TERMO DE CESSÃO DE IMAGEM E VOZ

Pelo presente instrumento, autorizo a pesquisadora de doutorado da COPPE-UFRJ, Isabella Nunes Pereira, inscrita no RG 05442989-9, a utilizar minha imagem no documentário, fruto de sua pesquisa.

Eu, AILTON ARAUJO FERREIRA, autorizo a utilização do nome, dados biográficos, voz, imagem, fotografia e interpretação em meios de comunicação, como cartazes, jornais, revistas, televisão e site de internet, inclusive "trailers" e "making of" (bastidores), para promoção e divulgação do documentário.

Estou ciente de que a obra audiovisual de que trata o presente documento está sendo produzida sob a organização e responsabilidade da pesquisadora Isabella Nunes Pereira, a quem cabe os direitos de autor sobre o conjunto da obra coletiva, podendo assim, livremente reproduzi-la e divulgá-la, no Brasil e no mundo, via internet e DVD.

Rio de Janeiro, 20 de JUNHO de 2014.



(Assinatura)

Nome: AILTON ARAUJO FERREIRA
Tel.: 3322-9329 / 98041-8585
Endereço: ESTRADA DIA CAIÇA 398/23
CPF: 796086477-20
RG: 06415834-8

AUTORIZAÇÃO E TERMO DE CESSÃO DE IMAGEM E VOZ

Pelo presente instrumento, autorizo a pesquisadora de doutorado da COPPE-UFRJ, Isabella Nunes Pereira, inscrita no RG 05442989-9, a utilizar minha imagem no documentário, fruto de sua pesquisa.

Eu, Ana Márcia da Silva, autorizo a utilização do nome, dados biográficos, voz, imagem, fotografia e interpretação em meios de comunicação, como cartazes, jornais, revistas, televisão e site de internet, inclusive "trailers" e "making of" (bastidores), para promoção e divulgação do documentário.

Estou ciente de que a obra audiovisual de que trata o presente documento está sendo produzida sob a organização e responsabilidade da pesquisadora Isabella Nunes Pereira, a quem cabe os direitos de autor sobre o conjunto da obra coletiva, podendo assim, livremente reproduzi-la e divulgá-la, no Brasil e no mundo, via internet e DVD.

Rio de Janeiro, 24 de maio de 2014.

Ana Márcia Bomfim da Silva
(Assinatura)

Nome: Ana Márcia Bomfim da Silva
Tel.: 33225188 184064349
Endereço: Travessa Oliveira n: 8
CPF: 016779827-80
RG: 3818818

AUTORIZAÇÃO E TERMO DE CESSÃO DE IMAGEM E VOZ

Pelo presente instrumento, autorizo a pesquisadora de doutorado da COPPE-UFRJ, Isabella Nunes Pereira, inscrita no RG 05442989-9, a utilizar minha imagem no documentário, fruto de sua pesquisa.

Eu, FRANUSCA ELIZIA PIROZI, autorizo a utilização do nome, dados biográficos, voz, imagem, fotografia e interpretação em meios de comunicação, como cartazes, jornais, revistas, televisão e site de internet, inclusive "trailers" e "making of" (bastidores), para promoção e divulgação do documentário.

Estou ciente de que a obra audiovisual de que trata o presente documento está sendo produzida sob a organização e responsabilidade da pesquisadora Isabella Nunes Pereira, a quem cabe os direitos de autor sobre o conjunto da obra coletiva, podendo assim, livremente reproduzi-la e divulgá-la, no Brasil e no mundo, via internet e DVD.

Rio de Janeiro, 24 de maio de 2014.

Francisca Elizia de Medeiros Pirozi
(Assinatura)

Nome: Francisca Elizia de Medeiros Pirozi
Tel.: 33 2403 53
Endereço: Estada da Gávea 259 caminho terreno
CPF: 667.133.747-00
RG: 06480.725-8

AUTORIZAÇÃO E TERMO DE CESSÃO DE IMAGEM E VOZ

Pelo presente instrumento, autorizo a pesquisadora de doutorado da COPPE-UFRJ, Isabella Nunes Pereira, inscrita no RG 05442989-9, a utilizar minha imagem no documentário, fruto de sua pesquisa.

Eu, ANTÔNIO CARLOS FIRMINO, autorizo a utilização do nome, dados biográficos, voz, imagem, fotografia e interpretação em meios de comunicação, como cartazes, jornais, revistas, televisão e site de internet, inclusive "trailers" e "making of" (bastidores), para promoção e divulgação do documentário.

Estou ciente de que a obra audiovisual de que trata o presente documento está sendo produzida sob a organização e responsabilidade da pesquisadora Isabella Nunes Pereira, a quem cabe os direitos de autor sobre o conjunto da obra coletiva, podendo assim, livremente reproduzi-la e divulgá-la, no Brasil e no mundo, via internet e DVD.

Rio de Janeiro, 30 de maio de 2014.

Antônio Carlos Firmino
(Assinatura)

Nome: ANTÔNIO CARLOS FIRMINO

Tel.: (21) 981925334

Endereço: Estada da Gávea Real Traversa 38 Casa do Rainha

CPF: 003858717-25

RG: 08/53.772-2 Detran

AUTORIZAÇÃO E TERMO DE CESSÃO DE IMAGEM E VOZ

Pelo presente instrumento, autorizo a pesquisadora de doutorado da COPPE-UFRJ, Isabella Nunes Pereira, inscrita no RG 05442989-9, a utilizar minha imagem no documentário, fruto de sua pesquisa.

Eu, Gilberto Figueiredo, autorizo a utilização do nome, dados biográficos, voz, imagem, fotografia e interpretação em meios de comunicação, como cartazes, jornais, revistas, televisão e site de internet, inclusive "trailers" e "making of" (bastidores), para promoção e divulgação do documentário.

Estou ciente de que a obra audiovisual de que trata o presente documento está sendo produzida sob a organização e responsabilidade da pesquisadora Isabella Nunes Pereira, a quem cabe os direitos de autor sobre o conjunto da obra coletiva, podendo assim, livremente reproduzi-la e divulgá-la, no Brasil e no mundo, via internet e DVD.

Rio de Janeiro, 21 de maio de 2014.



(Assinatura)

Nome: Gilberto Figueiredo
Tel.: 988972391
Endereço: ESTRADA DO MORGADO, 203/CASA 1 - BARRA DA TIJUCA
CPF: 782.588.717-49
RG: 32932 - OMB.RJ

AUTORIZAÇÃO E TERMO DE CESSÃO DE IMAGEM E VOZ

Pelo presente instrumento, autorizo a pesquisadora de doutorado da COPPE-UFRJ, Isabella Nunes Pereira, inscrita no RG 05442989-9, a utilizar minha imagem no documentário, fruto de sua pesquisa.

Eu, João Carlos Ramos, autorizo a utilização do nome, dados biográficos, voz, imagem, fotografia e interpretação em meios de comunicação, como cartazes, jornais, revistas, televisão e site de internet, inclusive "trailers" e "making of" (bastidores), para promoção e divulgação do documentário.

Estou ciente de que a obra audiovisual de que trata o presente documento está sendo produzida sob a organização e responsabilidade da pesquisadora Isabella Nunes Pereira, a quem cabe os direitos de autor sobre o conjunto da obra coletiva, podendo assim, livremente reproduzi-la e divulgá-la, no Brasil e no mundo, via internet e DVD.

Rio de Janeiro, 24 de maio de 2014.

João Carlos Ramos

(Assinatura)

Nome: João Carlos Ramos

Tel.: 969975661

Endereço: _____

CPF: 859.039567-87

RG: _____

AUTORIZAÇÃO E TERMO DE CESSÃO DE IMAGEM E VOZ

Pelo presente instrumento, autorizo a pesquisadora de doutorado da COPPE-UFRJ, Isabella Nunes Pereira, inscrita no RG 05442989-9, a utilizar minha imagem no documentário, fruto de sua pesquisa.

Eu, Leonardo Pereira Mota, autorizo a utilização do nome, dados biográficos, voz, imagem, fotografia e interpretação em meios de comunicação, como cartazes, jornais, revistas, televisão e site de internet, inclusive "trailers" e "making of" (bastidores), para promoção e divulgação do documentário.

Estou ciente de que a obra audiovisual de que trata o presente documento está sendo produzida sob a organização e responsabilidade da pesquisadora Isabella Nunes Pereira, a quem cabe os direitos de autor sobre o conjunto da obra coletiva, podendo assim, livremente reproduzi-la e divulgá-la, no Brasil e no mundo, via internet e DVD.

Rio de Janeiro, 30 de ABRIL de 2014.

Leonardo Pereira Mota

(Assinatura)

Nome: LEONARDO PEREIRA MOTA

Tel.: 964333992

Endereço: RUA 746075 195 B3 CASA 102 TAQUARA

CPF: 024758474-70

RG: 09505678-4

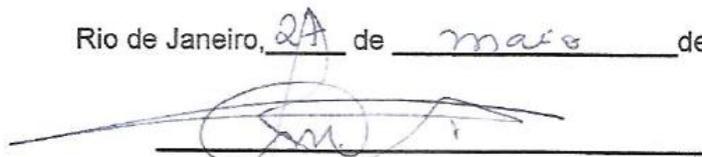
AUTORIZAÇÃO E TERMO DE CESSÃO DE IMAGEM E VOZ

Pelo presente instrumento, autorizo a pesquisadora de doutorado da COPPE-UFRJ, Isabella Nunes Pereira, inscrita no RG 05442989-9, a utilizar minha imagem no documentário, fruto de sua pesquisa.

Eu, JOSÉ MARTINS DE OLIVEIRA, autorizo a utilização do nome, dados biográficos, voz, imagem, fotografia e interpretação em meios de comunicação, como cartazes, jornais, revistas, televisão e site de internet, inclusive "trailers" e "making of" (bastidores), para promoção e divulgação do documentário.

Estou ciente de que a obra audiovisual de que trata o presente documento está sendo produzida sob a organização e responsabilidade da pesquisadora Isabella Nunes Pereira, a quem cabe os direitos de autor sobre o conjunto da obra coletiva, podendo assim, livremente reproduzi-la e divulgá-la, no Brasil e no mundo, via internet e DVD.

Rio de Janeiro, 24 de maio de 2014.


(Assinatura)

Nome: JOSÉ MARTINS DE OLIVEIRA

Tel.: 991717072

Endereço: TRAVESSA LIBERDADE DO BAIRRO BARCELOS 6A

CPF: 261.830.307-59

RG: 02219693-4

AUTORIZAÇÃO E TERMO DE CESSÃO DE IMAGEM E VOZ

Pelo presente instrumento, autorizo a pesquisadora de doutorado da COPPE-UFRJ, Isabella Nunes Pereira, inscrita no RG 05442989-9, a utilizar minha imagem no documentário, fruto de sua pesquisa.

Eu, Natalia Melo de Oliveira, autorizo a utilização do nome, dados biográficos, voz, imagem, fotografia e interpretação em meios de comunicação, como cartazes, jornais, revistas, televisão e site de internet, inclusive "trailers" e "making of" (bastidores), para promoção e divulgação do documentário.

Estou ciente de que a obra audiovisual de que trata o presente documento está sendo produzida sob a organização e responsabilidade da pesquisadora Isabella Nunes Pereira, a quem cabe os direitos de autor sobre o conjunto da obra coletiva, podendo assim, livremente reproduzi-la e divulgá-la, no Brasil e no mundo, via internet e DVD.

Rio de Janeiro, 24 de maio de 2014.

Natalia Melo de Oliveira

(Assinatura)

Nome: _____

Tel.: 21-99640-2620

Endereço: R. Oliveira N.º 20

CPF: 111.830.537-03

RG: _____

AUTORIZAÇÃO E TERMO DE CESSÃO DE IMAGEM E VOZ

Pelo presente instrumento, autorizo a pesquisadora de doutorado da COPPE-UFRJ, Isabella Nunes Pereira, inscrita no RG 05442989-9, a utilizar minha imagem no documentário, fruto de sua pesquisa.

Eu, Carlos Henrique Medeiros, autorizo a utilização do nome, dados biográficos, voz, imagem, fotografia e interpretação em meios de comunicação, como cartazes, jornais, revistas, televisão e site de internet, inclusive "trailers" e "making of" (bastidores), para promoção e divulgação do documentário.

Estou ciente de que a obra audiovisual de que trata o presente documento está sendo produzida sob a organização e responsabilidade da pesquisadora Isabella Nunes Pereira, a quem cabe os direitos de autor sobre o conjunto da obra coletiva, podendo assim, livremente reproduzi-la e divulgá-la, no Brasil e no mundo, via internet e DVD.

Rio de Janeiro, 21 de Maio de 2014.

Carlos Henrique Medeiros

(Assinatura)

Nome: Carlos Henrique Medeiros
Tel.: _____
Endereço: _____
CPF: _____
RG: _____

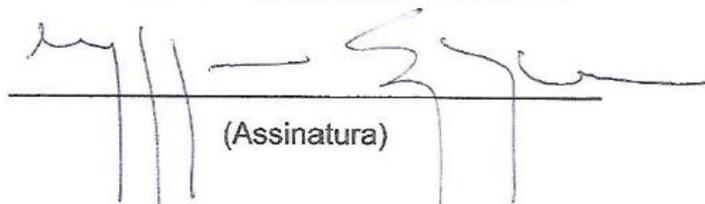
AUTORIZAÇÃO E TERMO DE CESSÃO DE IMAGEM E VOZ

Pelo presente instrumento, autorizo a pesquisadora de doutorado da COPPE-UFRJ, Isabella Nunes Pereira, inscrita no RG 05442989-9, a utilizar minha imagem no documentário, fruto de sua pesquisa.

Eu, LYGIA SEGURA, autorizo a utilização do nome, dados biográficos, voz, imagem, fotografia e interpretação em meios de comunicação, como cartazes, jornais, revistas, televisão e site de internet, inclusive "trailers" e "making of" (bastidores), para promoção e divulgação do documentário.

Estou ciente de que a obra audiovisual de que trata o presente documento está sendo produzida sob a organização e responsabilidade da pesquisadora Isabella Nunes Pereira, a quem cabe os direitos de autor sobre o conjunto da obra coletiva, podendo assim, livremente reproduzi-la e divulgá-la, no Brasil e no mundo, via internet e DVD.

Rio de Janeiro, 30 de Maio de 2014.


(Assinatura)

Nome: LYGIA SEGURA

Tel.: 996037765

Endereço: OTAVIO CORREIA 420/11

CPF: 550861447-87

RG: 240310 WAFER

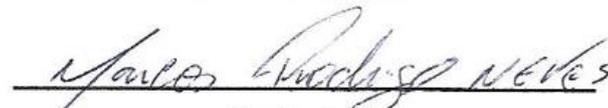
AUTORIZAÇÃO E TERMO DE CESSÃO DE IMAGEM E VOZ

Pelo presente instrumento, autorizo a pesquisadora de doutorado da COPPE-UFRJ, Isabella Nunes Pereira, inscrita no RG 05442989-9, a utilizar minha imagem no documentário, fruto de sua pesquisa.

Eu, MARCOS RODRIGO NEVES, autorizo a utilização do nome, dados biográficos, voz, imagem, fotografia e interpretação em meios de comunicação, como cartazes, jornais, revistas, televisão e site de internet, inclusive "trailers" e "making of" (bastidores), para promoção e divulgação do documentário.

Estou ciente de que a obra audiovisual de que trata o presente documento está sendo produzida sob a organização e responsabilidade da pesquisadora Isabella Nunes Pereira, a quem cabe os direitos de autor sobre o conjunto da obra coletiva, podendo assim, livremente reproduzi-la e divulgá-la, no Brasil e no mundo, via internet e DVD.

Rio de Janeiro, _____ de MAIO de 2014.


(Assinatura)

Nome: MARCOS RODRIGO NEVES

Tel.: 9 8218 0694

Endereço: TRAVESSA MESOPOTANEA Nº 10A BANDA

CPF: 116.

RG: 43.137.593-3

AUTORIZAÇÃO E TERMO DE CESSÃO DE IMAGEM E VOZ

Pelo presente instrumento, autorizo a pesquisadora de doutorado da COPPE-UFRJ, Isabella Nunes Pereira, inscrita no RG 05442989-9, a utilizar minha imagem no documentário, fruto de sua pesquisa.

Eu, RODRIGO PINHEIRO, autorizo a utilização do nome, dados biográficos, voz, imagem, fotografia e interpretação em meios de comunicação, como cartazes, jornais, revistas, televisão e site de internet, inclusive "trailers" e "making of" (bastidores), para promoção e divulgação do documentário.

Estou ciente de que a obra audiovisual de que trata o presente documento está sendo produzida sob a organização e responsabilidade da pesquisadora Isabella Nunes Pereira, a quem cabe os direitos de autor sobre o conjunto da obra coletiva, podendo assim, livremente reproduzi-la e divulgá-la, no Brasil e no mundo, via internet e DVD.

Rio de Janeiro, 10 de setembro de 2014.

Rodrigo H. N. P. Pinheiro

(Assinatura)

Nome: RODRIGO PINHEIRO

Tel.: 995651038

Endereço: Estrada da Gávea, 441, casa 09

CPF: 092.936.887-86

RG: 119834000 IFP

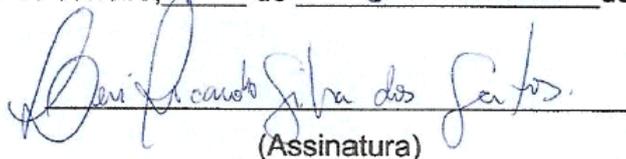
AUTORIZAÇÃO E TERMO DE CESSÃO DE IMAGEM E VOZ

Pelo presente instrumento, autorizo a pesquisadora de doutorado da COPPE-UFRJ, Isabella Nunes Pereira, inscrita no RG 05442989-9, a utilizar minha imagem no documentário, fruto de sua pesquisa.

Eu, LEVI RICARDO, autorizo a utilização do nome, dados biográficos, voz, imagem, fotografia e interpretação em meios de comunicação, como cartazes, jornais, revistas, televisão e site de internet, inclusive "trailers" e "making of" (bastidores), para promoção e divulgação do documentário.

Estou ciente de que a obra audiovisual de que trata o presente documento está sendo produzida sob a organização e responsabilidade da pesquisadora Isabella Nunes Pereira, a quem cabe os direitos de autor sobre o conjunto da obra coletiva, podendo assim, livremente reproduzi-la e divulgá-la, no Brasil e no mundo, via internet e DVD.

Rio de Janeiro, 10 de Setembro de 2014.


(Assinatura)

Nome: LEVI RICARDO

Tel.: (11) 99535 4081 - 32046197

Endereço: Estrada da Gávea, 449, casa 03.

CPF: 102570147-05

RG: 020615909-7

AUTORIZAÇÃO E TERMO DE CESSÃO DE IMAGEM E VOZ

Pelo presente instrumento, autorizo a pesquisadora de doutorado da COPPE-UFRJ, Isabella Nunes Pereira, inscrita no RG 05442989-9, a utilizar minha imagem no documentário, fruto de sua pesquisa.

Eu, HENRIQUE PEREIRA, autorizo a utilização do nome, dados biográficos, voz, imagem, fotografia e interpretação em meios de comunicação, como cartazes, jornais, revistas, televisão e site de internet, inclusive "trailers" e "making of" (bastidores), para promoção e divulgação do documentário.

Estou ciente de que a obra audiovisual de que trata o presente documento está sendo produzida sob a organização e responsabilidade da pesquisadora Isabella Nunes Pereira, a quem cabe os direitos de autor sobre o conjunto da obra coletiva, podendo assim, livremente reproduzi-la e divulgá-la, no Brasil e no mundo, via internet e DVD.

Rio de Janeiro, 10 de setembro de 2014.

Henrique Pereira

(Assinatura)

Nome: Henrique Pereira

Tel.: 33243587

Endereço: SERVIDÃO LESTE

CPF: _____

RG: _____

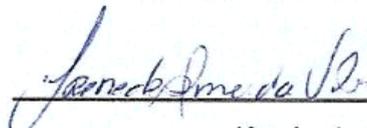
AUTORIZAÇÃO E TERMO DE CESSÃO DE IMAGEM E VOZ

Pelo presente instrumento, autorizo a pesquisadora de doutorado da COPPE-UFRJ, Isabella Nunes Pereira, inscrita no RG 05442989-9, a utilizar minha imagem no documentário, fruto de sua pesquisa.

Eu, IRENE DE ALMEIDA VILAR, autorizo a utilização do nome, dados biográficos, voz, imagem, fotografia e interpretação em meios de comunicação, como cartazes, jornais, revistas, televisão e site de internet, inclusive "trailers" e "making of" (bastidores), para promoção e divulgação do documentário.

Estou ciente de que a obra audiovisual de que trata o presente documento está sendo produzida sob a organização e responsabilidade da pesquisadora Isabella Nunes Pereira, a quem cabe os direitos de autor sobre o conjunto da obra coletiva, podendo assim, livremente reproduzi-la e divulgá-la, no Brasil e no mundo, via internet e DVD.

Rio de Janeiro, 11 de setembro de 2014.



(Assinatura)

Nome: IRENE DE ALMEIDA VILAR

Tel.: 32046367

Endereço: ESTRADA JACAREVA Nº 454 apt 201

CPF: 775494907-59

RG: 06642138-9

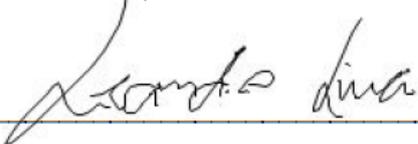
AUTORIZAÇÃO E TERMO DE CESSÃO DE IMAGEM E VOZ

Pelo presente instrumento, autorizo a pesquisadora de doutorado da COPPE-UFRJ, Isabella Nunes Pereira, inscrita no RG 05442989-9, a utilizar minha imagem no documentário, fruto de sua pesquisa.

Eu, Leandro Lima Gonçalves da Silva, autorizo a utilização do nome, dados biográficos, voz, imagem, fotografia e interpretação em meios de comunicação, como cartazes, jornais, revistas, televisão e site de internet, inclusive "trailers" e "making of" (bastidores), para promoção e divulgação do documentário.

Estou ciente de que a obra audiovisual de que trata o presente documento está sendo produzida sob a organização e responsabilidade da pesquisadora Isabella Nunes Pereira, a quem cabe os direitos de autor sobre o conjunto da obra coletiva, podendo assim, livremente reproduzi-la e divulgá-la, no Brasil e no mundo, via internet e DVD.

Rio de Janeiro, 13 de setembro de 2014.



Nome: Leandro Lima Gonçalves da Silva

Tel.: 2133240072 / 999427705

Endereço: Travessa Saron, 20 - Rocinha

CPF: 0055201707-89

RG: 12632620-6