

# GESTOR ESCOLAR EMPREENDEDOR: UMA BREVE REFLEXÃO TEÓRICA SOBRE EMPREENDEDORISMO E CAPITAL SOCIAL

---

## **Marcos Tanure Sanábio**

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), Professor Titular da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Pró-Reitor de Infraestrutura e Gestão (PROINFRA/UFJF).

## **Carolina Alves Magaldi**

Doutora em Letras e professora efetiva na UFJF nas áreas de Língua Inglesa, tradução e estudos literários.

## **Carla Silva Machado**

Doutoranda em Educação na PUC-Rio / Bolsista FAPERJ, Mestre em Educação pela UFJF.

## RESUMO

Este ensaio teórico apresenta uma breve reflexão sobre o Gestor Escolar Empreendedor à luz dos referenciais teóricos consultados. Tal reflexão envolve os conceitos de empreendedorismo (Joseph Alois Schumpeter, David C. McClelland e Louis Jacques Filion) e o chamado capital social (Robert Putnam, Pierre Bourdieu, James Coleman e Mark Granovetter), construída por intermédio de uma incursão em abordagens teóricas presentes em paradigmas sociológicos diferenciados (Burrell e Morgan e Alvesson e Deetz) que, em última análise, foram propositalmente aplicadas na interpretação de um fenômeno social importante, face às transformações substantivas de uma gestão estática para uma gestão dinâmica impostas na formação e atuação do gestor educacional. Para tanto, o esforço de imersão bibliográfico aqui realizado permitiu identificar a existência de correlações instigantes, como também a existência de referenciais importantes, capazes de estimular a pesquisa e assim contribuir para fortalecer a compreensão sobre aquele fenômeno.

**Palavras-chave:** Gestor empreendedor. Gestão Escolar. Capital social.

## ABSTRACT

This theoretical essay presents a brief consideration regarding the Entrepreneur School manager from perspective of the theoretical references, involving entrepreneurship (Joseph Alois Schumpeter, David C. McClelland and Louis Jacques Filion) and the social capital (Robert Putnam, Pierre Bourdieu, James Coleman and Mark Granovetter), constructed by means of an incursion in theoretical approaches, made present in differentiated sociological paradigms (Burrell and Morgan, Alvesson and Deetz), which ultimately were purposely applied to the interpretation of an important social phenomenon, facing the substantial transformations of a static management to a dynamic one imposed in the formation and work of the educational manager. To do so, the effort of bibliographic emersion here pursued allowed to identify the existence of exciting correlations, as well as of important references, capable of stimulating the research and, as such, to contribute to strengthening the understanding of the phenomenon.

**Keywords:** Entrepreneur manager. School management. Social capital.

## INTRODUÇÃO

A gestão escolar encontra-se diante de profundas e fortes demandas políticas, sociais e econômicas, colocadas a partir de contextos advindos da busca pela diminuição da desigualdade, da consolidação da democracia no país, do desenvolvimento econômico e da formação de jovens, dentre outros, conforme afirma Oliveira (2011). Assim, ainda, experimenta uma transformação substantiva de uma gestão estática, balizada por uma direção de escola tutelada aos órgãos centrais educacionais, com características de gestão operacional dos princípios e normas definidas e decididas pelos órgãos centrais. Preconizava-se, por exemplo, que o “bom diretor” era aquele que disseminava informações, controlava e supervisionava os ditames da hierarquia superior para uma gestão escolar dinâmica e apresentava características de descentralização, de gestão democrática e capacidade de gerir com autonomia a escola. Sob este prisma, Lück (2000) corrobora com a questão explicando que o ambiente atual da gestão escolar convive com as crescentes complexidades dos processos sociais e suas diversificações plurais de interesses, como também em dinâmicas de interação que demandam um novo modelo de gestão e de gestor.

Contudo, tal dinâmica imputa à gestão escolar ou aos seus dirigentes um empoderamento<sup>1</sup> a partir do aumento de responsabilização pedagógica, administrativa e financeira. Algumas dessas implicam em elevados graus de complexidade, que predizem ajustes estruturais e agregação de capacidade técnica e tecnológica ao corpo diretivo.

O empoderamento do gestor escolar pode ser explicado por Oliveira (2011) e Paes de Paula (2005). Oliveira (2011), em proposição extremamente avançada, indica que este gestor precisa ser empreendedor e estar em permanente diálogo com a comunidade, utilizando-se de recursos do capital social para promover e gerar condições para o desenvolvimento da sua comunidade escolar, devendo, ainda, estabelecer bases para um bem-estar coletivo.

Uma possível explicação da complexidade da discussão sobre o novo perfil do gestor escolar é dada por Paes de Paula (2005), ao construir o modelo de administração pública societal. Para a autora, o modelo em questão é fruto da tradição de mobilização da sociedade brasileira, por meio das lutas pela participação popular na gestão do Estado e de movimentos populares, representados por sindicatos, pastorais, partidos de esquerda e de organizações não governamentais (ONGs). Ela traz, assim, um debate consistente de reforma do Estado, não sob o cunho gerencial, como esposado pelo modelo de administração pública gerencial neoliberal, mas um projeto político no qual a participação dos atores na agenda política, além de instrumentos de controle social, são condicionantes de destaque.

1. Empoderamento é uma tradução do termo em inglês *empowerment*. Com múltiplas interpretações poderá ser entendida como “descentralização do poder” que indica nas organizações modernas mecanismos autônomos de poder, seja de pessoas ou grupos. Como, também, maior participação dos indivíduos na organização a partir de responsabilidades e decisões.

No modelo de administração pública societal são observados quatro elementos básicos: 1) Nova visão do desenvolvimento; 2) Concepção participativa e deliberativa e gestão social; 3) Reinvenção político-institucional; e 4) Novo tipo de gestor público. Este último enquadra-se na nova abordagem do gestor escolar por ser um agente importante nas mudanças das ações públicas, qualificando-o para compreender e refletir nas mais diversas áreas da educação, saúde, desenvolvimento social, dentre outras.

Para Paes de Paula (2005), preocupações relacionadas à sua formação e capacitação devem ser agendadas pelo Estado, ao tentar criar um tecnopolítico “capaz de pesquisar, negociar, aproximar pessoas e interesses, planejar, executar e avaliar” (PAULA DE PAES, 2005, p. 170). Não basta, simplesmente, ter domínio das técnicas e dos programas administrativos e financeiros, que são insuficientes; os gestores devem ser estratégicos, reflexivos, solidários, cooperativos e essencialmente negociadores para compreender e conviver com os fenômenos sociais.

Oliveira (2011) resume essa conexão entre gestores escolares e seu entorno social afirmando que:

Os diretores escolares precisam ser empreendedores, ou seja, pensar no coletivo, promovendo o bem-estar da coletividade, sendo capaz de manter um diálogo com a comunidade, gerando capital social que é um insumo básico do desenvolvimento. Para finalizar é importante ressaltar que os diretores sendo empreendedores vão conseqüentemente adotar uma administração escolar empreendedora, criando condições para que sua comunidade escolar se desenvolva (OLIVEIRA, 2011, p.14).

Notadamente, a afirmativa de Oliveira (2011) traz à luz duas questões intrigantes: empreendedorismo e capital social. Intrigantes por considerar que o conteúdo teórico sobre empreendedorismo é um tema vinculado, na sua essência, aos estudos de fenômenos prioritariamente econômicos e empresariais. Já a dinâmica é peculiaridade da gestão escolar, que requer um envolvimento expressivo com as suas comunidades, mobilização de agentes públicos e privados, além de outras ações de desenvolvimento pautadas na melhoria da qualidade de vida, potencialização dos recursos locais e ampliação da capacidade humana em contextos democráticos e de cooperação que, construídos socialmente, assumem contornos de capital social. Percebe-se, então, que são duas abordagens de paradigmas sociológicos diferenciados a partir das classificações de Burrell e Morgan (1979) e Alvesson e Deetz (2001), sendo o empreendedorismo, na visão funcionalista ou normativa, e o capital social interpretativo dependendo, obviamente, dos vieses empregados pelos autores mencionados.

O presente artigo busca, então, por respostas que satisfaçam às seguintes indagações: a) como explicar o empreendedorismo na educação escolar? b) empreendedorismo e capital social são fundamentos teóricos imbricados? c) Existe possibilidade teórica de explicação em conjunto, ou são abordagens teóricas desassociadas?

Com relação aos aspectos metodológicos, trata-se de um ensaio teórico, de abordagem qualitativa, considerando-se, para tanto, as “múltiplas construções da realidade” (MOTTA-ROTH e HENDGES, 2010, p.113) com “o aprofundamento da compreensão de um grupo social” (MATIAS-PEREIRA, 2007, p. 75). Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, trata-se por excelência de uma pesquisa bibliográfica (GIL, 2002). Para tanto, está organizado em cinco seções, sendo a primeira a presente introdução. Na segunda, é tecida uma discussão das abordagens dos paradigmas sociológicos de Burrell e Morgan (1979) e Alvesson e Deetz (2001). Já os principais teóricos do empreendedorismo (Schumpeter, McClelland e Fillion) são abordados na terceira seção. Posteriormente, na quarta seção, são demonstrados os pressupostos teóricos do capital social em Robert Putnam, Pierre Bourdieu, James Coleman e Mark Granovette, a partir das considerações de Albagli e Maciel. Por fim, na quinta e última seção, apresentam-se as considerações finais.

## PARADIGMAS SOCIOLÓGICOS

As questões sobre o empreendedorismo e capital social na gestão escolar demandam, inicialmente, uma discussão dos paradigmas sociológicos envolvidos e, para tanto, abre-se aqui um diálogo com os fundamentos de Burrell e Morgan (1979) e Alvesson e Deetz (2001).

Os primeiros ensinam que a ciência social é explicada pela adoção de pressupostos explícitos ou implícitos de natureza ontológica, epistemológica, humana e metodológica, que interpretam os fenômenos sociais. O conjunto desses pressupostos constitui um paradigma, que confere unidade a um determinado grupo de teóricos. Entende-se, então, o termo paradigma como um conjunto de pressupostos básicos de linhas de referência, modelos teóricos e operacionais. Ainda com base nos trabalhos de Burrell e Morgan (1979), considerando os diferentes pressupostos metateóricos e suas origens históricas, são apresentados quatro paradigmas dominantes na teoria social e na teoria organizacional, sistematizados em dois eixos de análise: dimensão subjetivo-objetiva e dimensão de regulação-mudança radical, conforme exposto no quadro 1 a seguir:

**QUADRO 1. Paradigmas de Burrell e Morgan**

Mudança radical			
Subjetiva	Humanista radical	Estruturalista radical	Objetiva
	Interpretativo	Funcionalista	
Regulação			

Fonte: Burrell e Morgan (1979).

Os paradigmas de análise organizacional caracterizam uma representação da ordenação de diversas teorias, segundo os elementos que lhe dão origem, sendo:

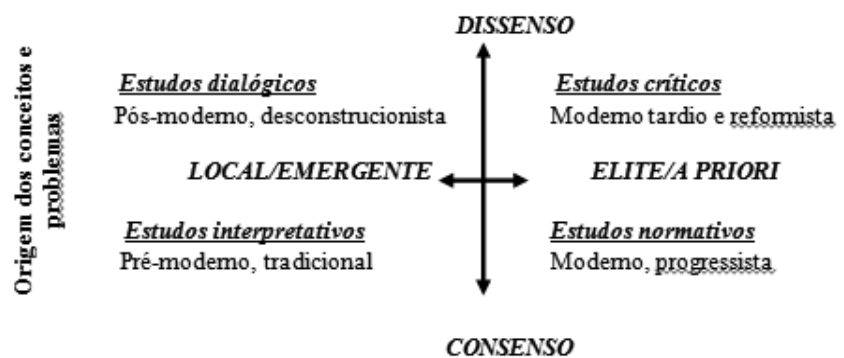
- o **paradigma funcionalista**: analisa a sociedade como algo concreto e real, em que os acontecimentos são ordenados e regulados. Apresenta uma abordagem extremamente objetiva e explicativa da ordem social;
- o **paradigma interpretativo**: analisa a sociedade como algo não concreto, mas tendo como produto experiências de caráter subjetivo dos indivíduos;
- o **paradigma humanista-radical**: analisa a sociedade também de modo subjetivo e não concreto, porém, propõe mudanças radicais. As mudanças são provenientes de criação da realidade por interferência de processos psíquicos e sociais;
- o **paradigma estruturalista-radical**: analisa as mudanças radicais da sociedade a partir de uma perspectiva objetiva. As mudanças são contradições das estruturas, mas materializadas para o desenvolvimento dos indivíduos e da própria sociedade.

Já para Alvesson e Deetz (2001), as observações dos fenômenos sociais e organizacionais podem ser interpretadas a partir da construção de uma matriz que evidencia questões do discurso social dominante, a origem dos problemas e objeto de pesquisa. Embora apresente algumas semelhanças com o construto de Burrell e Morgan (1979), estes autores não propõem uma abordagem paradigmática incomensurável, mas que, necessariamente, possibilita a análise de discursos particularizados, nos quais as relações mútuas evidenciam aspectos de conflitos e contradições internas. Assim, o discurso social dominante é polarizado pelo posicionamento do consenso e dissenso, como explicação lógica para a reprodução das práticas de pesquisa e homogeneização dos discursos sociais, sendo entendidos, então, como interpretações fenomenológicas a partir do conjunto estruturado de conhecimentos, relações sociais e identidades previamente determinadas e dominantes, como também, pelo entendimento de que as pessoas, as regras e os símbolos são construídos por intermédio das interações sociais, percebidas na pesquisa e em processos políticos, respectivamente.

A origem dos conceitos e dos problemas de pesquisa é, também, polarizada entre o dimensionamento de fatores local/emergente e *elite/a priori*. A interpretação do local/emergente prediz que os conceitos são construídos, existindo múltiplos jogos de linguagem, uma particularização da pesquisa e narrativas, locais e particulares. Porém, na origem da interpretação *elite/a priori*, existe uma pré-disposição para a aplicação de postulados consagrados, caracterizando-se por jogos de linguagem fixos, universalizados e de grandes narrativas. A matriz de Alvesson e Deetz (2001) está demonstrada na Figura 1:

**Figura 1. Matriz de Alvesson e Deetz**

**Relação com o discurso social dominante**



Fonte: Alvesson e Deetz (2001).

É, portanto, a partir dos pressupostos epistemológicos de Burrell e Morgan (1979) e de Alvesson e Deetz (2001) que o presente estudo foi desenvolvido. Na visão de Burrell e Morgan (1979), os referenciais teóricos sobre o empreendedorismo se enquadram no paradigma funcionalista. Essa identificação ocorre por se considerar que a análise se dá diante de um fenômeno social entendido como concreto e real, cujo processo de pesquisa tende a identificar acontecimentos ordenados e regulamentados por pressupostos teóricos. No entanto, no que diz respeito ao capital social, os referenciais teóricos enquadram-se no paradigma interpretativo, ao analisarem o fenômeno social como algo não concreto a partir de experiências individuais subjetivas.

Assim, considerando-se a abordagem de Alvesson e Deetz (2001) que dimensiona uma matriz entre discurso social dominante, a origem dos problemas e o objeto de pesquisa, fica evidente que tanto os pressupostos teóricos de empreendedorismo e capital social utilizam-se do discurso social dominante (consenso) ao interpretar o fenômeno por um conjunto de conhecimento estruturado. Porém, sobre a origem dos problemas e objeto de pesquisa, fica evidenciada a origem de interpretação intitulada de *elite/a priori*, pela aplicação de postulados consagrados, do tipo metanarrativas e universalmente

aceitos no caso específico do empreendedorismo. Neste aspecto, em particular, se pode inferir que o capital social utiliza-se de fatores local/emergente quando os conceitos são construídos em discursos locais e particulares.

## EMPREENDEDORISMO

Na tentativa de responder às indagações inicialmente formuladas, este estudo inicia com a busca pelo entendimento a respeito do empreendedorismo escolar. O tema empreendedorismo é extremamente vinculado à área econômica e gerencial. Richard Cantillon **(1680-1734), economista clássico, introduz os primeiros conceitos sobre empreendedorismo em suas obras.** O termo *entrepreneur*, derivado da palavra francesa “*entreprendre*”, que no início do século XVI foi denominado pelos franceses como sendo aquelas pessoas que empreendiam expedições militares, foi utilizado para caracterizar os empreiteiros de estradas, pontes e fortificações para os exércitos, como também para designar pessoas que promoviam inovações e que assumiam riscos.

No entanto, foi Jean Baptiste Say (1767-1832), economista francês, que, ao utilizar o termo *entrepreneur*, elaborou uma teoria sobre as funções do empresário, em que conferia a este uma importância especial no crescimento da economia. Aderindo a esta perspectiva, Sanabio (2011), ao construir um resumo das definições do indivíduo empreendedor, constata que o tema vincula-se aos negócios, como:

Um indivíduo que cria uma empresa; uma pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar ou distribuir, agregando novos valores; um empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais (SANABIO, 2011, p.6).

Uma incursão na literatura clássica envolvendo o estudo sobre o empreendedorismo permitiu identificar três teóricos - Schumpeter, McClelland e Filion -, cujas contribuições podem ser apontadas como marcos referenciais no estudo da temática em pauta. Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), um economista da Escola Neoclássica, conceitua o Empreendedor como um agente essencial no processo de desenvolvimento e que realiza algo que normalmente não seria realizado. Na sua percepção, inovação é o ponto central para explicar as ações empreendedoras, por ser a chave na criação de novas demandas de mercado. Em tese, para ele, o empreendedor “destrói” a ordem vigente ao introduzir novas formas organizacionais e de relações em conflitos entre “o velho e o novo” na mudança das estruturas sociais, políticas e culturais, conhecida como destruição criativa.



David C. McClelland (1917-1998) é um teórico da psicologia, que, em 1972, realiza uma pesquisa de cunho quantitativo que objetivou demonstrar uma relação entre fatores psicológicos e desenvolvimento econômico. Para ele, os indivíduos empreendedores apresentavam uma necessidade de realização acima do normal, além de necessidades de filiação e poder, além disso, essas relações, por sua vez, podiam ser explicadas pelo desejo de obter um desempenho numa tarefa ou a concretização de um objetivo de forma mais eficiente do que no passado, ou ainda, ao estabelecer objetivos difíceis e assumir riscos moderados. Estes mesmos empreendedores criam laços de amizade e estabelecem redes de relacionamento para apoiar seus empreendimentos (necessidade de filiação) e, para tanto, buscam executar ações “poderosas” e desejo de controlar os recursos e o ambiente que os envolve (necessidade de poder).

Louis Jacques Fillion é um teórico canadense do empreendedorismo e professor da Rogers-J.A.Bombardier na H.E.C Montréal (anteriormente École des Hautes Études Commerciales de Montréal). Fillion (1991,1999) define o empreendedor como “alguém que imagina, desenvolve e realiza visões”. A visão para o autor é construída em torno de uma imagem futura sobre o indivíduo empreendedor, ao desejar que a sua empresa, bem ou serviço possa ocupar um lugar no mercado; ou ainda uma imagem de estruturação e o modo de gerenciar a empresa. Para Fillion (1999), os empreendedores são especialistas na formatação e realização de visões.

No desenvolvimento das visões dos empreendedores, Fillion (1991, 1999) elabora um metamodelo composto de quatro elementos de sustentação, sendo: 1) *Weltanschauung*; 2) Energia; 3) Liderança; e 4) Relações. A *Weltanschauung* é a forma como o empreendedor interpreta o mundo real, a partir de valores, atitudes e suas intenções. Representa a definição de imagens e modelos na configuração particular da realidade, ou seja, um suporte central no estabelecimento da visão do empreendedor. A energia configura-se o tempo profissional que os empreendedores destinam aos seus negócios e em função das suas visões, fator importante para a criação de relações e busca de informações vinculadas à empresa. O empreendedor exerce um papel de liderança substantiva no convencimento do mercado da viabilidade das suas visões/negócios. Ainda, lidera seus colaboradores na realização das suas visões. Por fim, mas com um grau de importância fundamental, tece a rede de relações externas e internas, com suporte da realização das suas visões. A rede de relações ou *network* irá possibilitar acesso a informações e oportunidades de negócios.

Como percebido, os três autores clássicos do empreendedorismo desenvolvem teorias vinculadas e associadas aos negócios. Sobre os dois primeiros, Camargo et al. (2008) afirmam que:

[...] tanto McClelland, como Schumpeter, vêem o empreendedor como um agente do desenvolvimento [...] Enquanto McClelland se preocupa, como psicólogo, em estudar a dimensão comportamental da figura do empreendedor e sua relação com o desenvolvimento econômico, Schumpeter toma a figura do empreendedor como aquele que, na ação, empreende, inova e impacta a economia... não abre mão da lógica do mercado (CAMARGO et al., 2008, p.118).

Dolabela (1999, 2003), ao idealizar a Oficina do Empreendedor, metodologia baseada nos estudos de Filion, implanta uma metodologia do ensino empreendedor para cursos de graduação focados na criação de novos negócios, “sendo utilizada em programas nacionais desde 1996, atingindo 400 e atualmente cerca 160.000 alunos/ano... É uma metodologia de auto-aprendizado, através da qual a pessoa irá construir, de forma autônoma, a sua visão e capacidade empreendedora” (DOLABELA, 2012).

Já a perspectiva de Oliveira (2011) envolvendo gestores e gestão escolar empreendedora, construída sob a ótica dos clássicos funcionalistas e prescritivos do empreendedorismo, sugere a realização de ajustes estruturais relevantes na sua aplicação em pesquisas empíricas, como, por exemplo: abordagens de desenvolvimento social e humanos contrapondo ao exclusivo desenvolvimento econômico e à visão/negócio de caráter individualista para uma visão/ação social e educacional coletiva, dentre outros aspectos. Contudo, cumpre enfatizar que os aspectos teóricos que abarcam as redes de relações; o perfil e característica do empreendedor escolar e os processos de inovação também são passíveis de utilização na gestão do segmento educacional.

Especificamente sobre as questões de inovação na gestão escolar, o Inep (2012) instituiu o Prêmio Inovação em Gestão Educacional, que objetiva a construção de “ações de prospecção e identificação de projetos em gestão municipal” (INEP, 2012, p.10) de caráter inovador e que tenham resultados positivos, mesmo que para tanto, tais experiências devam ser divulgadas, como forma de mobilização para alcançar as metas do Plano Nacional de Educação (PNE) e do “Compromisso Todos pela Educação”.

## CAPITAL SOCIAL

A segunda questão para a qual se buscam respostas diz respeito à associação entre teorias do empreendedorismo e capital social. Neste recorte, Albagli e Maciel (2002), em construção teórica sobre capital social e empreendedorismo local, explicam que o fenômeno da capacidade empreendedora está fortemente vinculado aos processos de qualificação dos indivíduos, em referência clara aos aspectos do capital humano. Porém, a concentração de esforços no aprimoramento de pessoas e empresas, de forma isolada, por si só não garante o crescimento e o desenvolvimento. Reconhece-se que ambientes com interação e cooperação entre organizações, com a participação ou não de organismos de fomento, são mais propícios à execução de atividades empreendedoras.

A vinculação entre empreendedorismo e capital social é também abordada por Franco (2001), ao afirmar que o desenvolvimento social e econômico necessita da estruturação do capital social, entendido como aquele capaz de produzir cooperação na sociedade, formação de redes, negociação de conflitos e construção de comunidades. Porém, a relevância ao capital humano é uma tônica ao interpretar o fenômeno do empreendedorismo. Para o autor em questão, a capacidade das pessoas em criar e fazer coisas novas, ao realizar seus desejos, seus sonhos e sua visão são fatores mobilizadores para a aquisição de conhecimento. Contudo, para que isso aconteça, faz-se necessário o estabelecimento de ambientes favoráveis ao processo de inovação que poderão, por sua vez, promover o desenvolvimento social e humano sustentável. De modo resumido, os chamados capitais social e humano tendem a criar ambientes favoráveis ao desenvolvimento sustentável a partir dos fatores de cooperação, rede e democracia (capital social), e empreendedorismo (capital humano). Assim, no aprofundamento do conceito de capital social, é importante buscar suas origens e genealogia em autores clássicos, tais como: Robert Putnam, Pierre Bourdieu, James Coleman e Mark Granovetter.

A popularização do conceito de capital social intensificou-se a partir dos estudos realizados por Putnam (2005), que tinham como objetivo compreender os estágios de desenvolvimento das regiões norte e sul da Itália. Notadamente, o governo italiano promoveu um robusto processo de descentralização administrativa, decorrente da análise de especialistas, indicando que governos centralizados não favorecem a promoção do desenvolvimento nem a melhor aplicação de recursos e, ainda, que a adoção do modelo centralizador, notadamente, não assegura transparência. Tomando por base tais constatações, foram então criadas vinte regiões autônomas. É interessante identificar que a pesquisa de Putnam (2005), carregada de extremo rigor metodológico, analisa vinte anos da implantação dos governos descentralizados na Itália, com-

provando que o norte experimentou e aproveitou com eficácia os instrumentos da descentralização, em comparação com o sul, à medida em que este apresentou desenvolvimento em menor escala e não conseguiu resolver os problemas de disparidades e desigualdades regionais e sociais, por extensão.

Tais resultados impuseram a Putnam (2005) outras questões de cunho investigativo, tais como: por que os resultados foram diferenciados entre regiões? Quais os motivos pelos quais a descentralização não atenuou as desigualdades? Mesmos recursos administrativos, porém, resultados diferenciados? Existe algum impacto das instituições no processo de desenvolvimento regional e na sociedade local? A cultura pode trazer interferências para as instituições ou para a localidade? A partir dessas indagações, Putnam (2005) pesquisa índices e indicadores relativos aos investimentos de cada região administrativa, os posicionamentos ideológicos norteadores dos governos regionais, a composição dos conselhos, as influências dos partidos políticos e o nível de satisfação das comunidades com os governos, apontando que as ações governamentais privilegiam a resolução dos problemas locais, e que as discussões são eminentemente políticas e ideológicas.

Com os resultados diferenciados entre as regiões administrativas, mesmo havendo um aparato institucional similar, o autor foca o estudo em aspectos do civismo e a cultura política das comunidades, fatores estes que compõem o capital social. Consta, então, que o norte da Itália, em comparação com o sul, foi beneficiado pelas políticas de descentralização e pela sua trajetória histórica na república, por sua vinculação e entendimento da coisa pública, por um espírito cooperativo e pela confiança entre os pares. Putnam (2005) enfatiza, então, que a cultura cívica (civismo) e a confiança interpessoal são fatores que, associados, configuram um capital estimável para indivíduos e sociedade (capital social).

Ao explicar o capital social, Bourdieu (2001) faz referência aos elementos que o compõem, sendo estes as redes sociais, que possibilitam aos agentes terem acessos aos recursos disponíveis na rede e às suas quantidade e qualidade. A configuração do capital social, então, é suportada por três componentes básicos: seus elementos construtivos; os benefícios auferidos pelos agentes sociais, por participarem na rede social; e as formas de reprodução do capital social.

Assim, os elementos construtivos das redes sociais são fundados no estabelecimento de relações institucionalizadas entre indivíduos pertencentes a um determinado grupamento ou comunidade. Essas redes tendem a ser estáveis e duradouras, promovendo o compartilhamento e trocas econômicas, sociais e simbólicas. Para Bourdieu (2001), as redes sociais, como família, escola e associações, geram em cada indivíduo que as integra, uma noção de pertenci-

mento e aproximação. Os benefícios materiais (econômicos) e simbólicos obtidos pelos indivíduos participantes de uma rede social advêm, então, da sua capacidade de mobilização e agregação dos recursos disponíveis, bem como da quantidade e qualidade dos diferentes tipos de capital de propriedade dos agentes a ela vinculados. O autor salienta também que o capital econômico é a matriz dos demais capitais, porém o estabelecimento de relações entre agentes nas redes pode permitir a transformação do capital social em capital econômico e simbólico. Em síntese, o capital econômico assume a condição de fonte primária para a formação dos demais capitais, mas a construção do capital social, em um futuro próximo, poderá transformar-se em capital econômico e simbólico.

O terceiro elemento exposto por Bourdieu (2001) diz respeito à apropriação e à reprodução do capital social, como produto de relações duráveis entre os membros da rede social, proporcionando, assim, benefícios econômicos e simbólicos, como, por exemplo, *status* profissional, benefícios financeiros e aumento de produtividade.

Bourdieu (2001) relaciona o capital social aos benefícios obtidos por indivíduos participantes de redes sociais e às lutas concorrenciais de indivíduos e grupos em diferentes campos sociais. A obtenção de ganhos ou o acúmulo de capital social é função de um amplo sistema estratificado da sociedade. Para tanto, utiliza-se do conceito de campo, entendido como espaço em que ocorrem enfrentamentos dos agentes sociais por diferenciação de meios e fins em correlação de forças, embates e conflitos, conforme suas posições na estrutura das redes. O que representa e orienta as estratégias dos agentes é sua posição no campo e, assim, ao mencioná-lo, o autor expõe que as manifestações das relações de poder se dão no âmbito que se estabelece. Dito de outra forma, representa uma distribuição desigual do chamado *quantum social*. Portanto, aqueles agentes que possuem um *quantum social* reconhecido pelo grupo tendem a obter benefícios das posições dominantes, enquanto que agentes novos ou recentes no campo tendem a angariar um volume menor do *quantum social*, por suas posições inferiores e menores.

O capital social também é vinculado aos dispositivos de durabilidade das relações, o que Bourdieu intitulou de *habitus*. O *habitus* pode ser interpretado com um aprendizado passado que orienta as ações dos agentes nas redes sociais, ou ainda, pode ser entendido como um somatório de práticas e estruturas concretas que orientam os agentes para a convivência e a existência social. O *habitus*, como produto das relações sociais, assegura a reprodução de práticas, valores, normas e princípios sociais, os quais permitem adequar as ações dos indivíduos à realidade objetiva da sociedade. A razão lógica e o senso prático conferem ao agente agir quando necessário e, de forma correlata, o que possibilita um conhecimento prático do mundo social. Assim, bus-

cando apoio em Coleman (1988), se pode identificar que a função do capital social é derivada de relativas facilidades, obtidas por agentes sociais (pessoas ou grupos) no usufruto de estruturas sociais. Para ele, da mesma forma como os outros capitais existentes (físico, humano e econômico), o capital social é produtivo na intenção ou não de realização de determinados fins. Portanto, infere-se que nem o capital social, nem o físico e o humano são plenamente transformáveis em capital econômico, mas são específicos para certas atividades e ações.

O capital social não deve ser, necessariamente, encarado como um domínio ou atributo de um indivíduo, mas forjado na estrutura social e na relação entre dois ou mais agentes sociais, pois não reside no agente, nem nos meios de produção, sendo assim, adquire existência a partir das relações entre agentes e nas trocas facilitadoras entre indivíduos e grupos. De modo operacional, se pode compreender que os recursos são disponibilizados em estruturas sociais, para que os agentes atinjam seus objetivos e metas.

A estrutura que apoia o capital social apresenta três fatores determinantes para a qualidade das redes sociais: a primeira está diretamente associada ao envolvimento dos indivíduos na permuta de recursos; a segunda faz menção à necessidade de assistência e cooperação mútuas e, por fim, a terceira estimula o reconhecimento das necessidades e interesses de outros agentes. Esses fatores são: a) as obrigações, as expectativas e a confiança relativa às estruturas das redes: o capital social é maior em redes de indivíduos que confiam uns nos outros, confiança que é sustentada pela aceitação mútua das obrigações; b) os canais de troca de informação e ideias; e c) as normas e sanções: o capital social acentua-se quando os indivíduos são encorajados a trabalhar pelo bem comum, deixando em segundo plano os interesses individuais (COLLEMAN, 1988).

O marco inicial do capital social, para Coleman (1988), são as abordagens teóricas da ação racional ou da escolha racional dos agentes. Contudo, ele rejeita, de forma veemente, uma visão individualista levada ao extremo. Suas explicações são contextualizadas em face a dois grandes paradigmas norteadores e explicativos da ação social. O primeiro entende que o indivíduo é socializado e que sua ação é parametrizada por regras, normas e obrigações sociais. Partindo de uma abordagem sociológica, esse paradigma reafirma os pressupostos teóricos da ação dos indivíduos por contextos sociais. O segundo por, às vezes, está vinculado às abordagens econômicas, entende o ator social como um indivíduo de objetivos independentes e direcionados aos seus interesses privados, em ações que visem exclusivamente à maximização dos objetivos individualizados.

Nesse ponto, o autor faz uma consistente crítica à polaridade dos dois paradigmas, propondo uma conjugação de princípios na qual incorpora os termos da ação racional e os efeitos das redes sociais sobre as atitudes dos atores. Esses atores, então, apresentam uma relativa liberdade de decisão sobre suas ações, mas incorporam, ao mesmo tempo, os ditames do contexto social sobre suas decisões. Em suma, o capital social passa a ser percebido como um recurso existente na ação dos atores, permeado por fatores da estrutura social, introduzidos na ação racional.

As contribuições de Granovetter (1974) para os estudos sobre o capital social são provenientes das discussões sobre laços fortes e fracos, imersão e imbricamento (*embeddedness*). Esse sociólogo americano foi um dos pioneiros nos estudos sobre redes sociais a partir dos trabalhos “*The strength of weak ties* (1973)” e “*Getting a job* (1974)”, que objetivavam a identificação das formas de acesso aos postos de trabalho, fato este que permitiu concluir que são os indivíduos conhecidos, como ex-colegas de escola, e não os familiares ou pessoas mais próximas, que promovem, realmente, acesso aos novos postos de trabalho. A explicação decorre do fato de que os indivíduos do mesmo círculo social compartilham entre si conhecimentos idênticos, informações e contatos (laços fortes). A divulgação dos trabalhos de Granovetter (1973, 1974) marca a importância do papel das redes sociais sobre o mercado de trabalho, além da relevância desta no que tange ao acesso e à promoção de oportunidades disponíveis em estruturas sociais e econômicas.

As redes sociais, na definição de Granovetter (1974), constituem um conjunto de nós ou atores (organizações e pessoas) ligados por relações sociais ou laços específicos. O conceito de laços remete aos fatores de força (fortes e fracos) e conteúdo. Por conteúdo, subentendem-se informação, interesses compartilhados, aconselhamento e confiança.

O relacionamento horizontal é uma característica forte das redes sociais. Por isso, temas como confiança, cooperação e aconselhamento têm lugar comum neste campo de estudo. Assim, para entender o alcance das redes, é importante identificar o papel dos laços entre indivíduos, à medida em que estes representam os meios que possibilitam as ligações entre um indivíduo e outro, em posição de autoridade, mediando recursos e informações promotoras da melhoria individual e dos grupos. Para ele, os laços fortes são as relações próximas que sobrepõem a informações entre as redes e o indivíduo. Já os fracos são representados por aquelas relações com outros indivíduos não pertencentes diretamente ao grupo social ou comunidade, mas que detêm informação e podem ampliar o conhecimento das redes. Daí, para Granovetter (1974), o capital social ao assumir a condição de provedor de redes sociais demanda: confiança e comprometimento, ampliação das fontes de informação e de conhecimento e acesso às instituições e ao poder.

O trabalho seminal de 1985 contribui, fortemente, com o conceito de *embeddedness*, sem uma boa tradução, mas compreendido como ancoramento, encrustamento, imersão ou imbricamento, que apropriado de Karl Polanyi<sup>1</sup>, foi ampliado por Granovetter (1985). Tal conceito permite dar uma nova interpretação à formação e manutenção das redes sociais, quando afirma que toda ação econômica ocorre dentro de estruturas sociais, contestando, assim, um pressuposto da economia neoclássica. As relações sociais afetam, portanto, as ações econômicas e o desenvolvimento social, quando da existência de redes de relacionamento pessoais. Reforçam-se, ainda, as questões que envolvem: a ineficácia e isolamento de ações econômicas, ressaltando a validade da regularidade de contatos e conexões sociais voltadas ao desenvolvimento. Para Granovetter (1985), a perspectiva central das redes sociais prescreve que deve haver um imbricamento (*embeddedness*) de organizações. Diferentes tipos de *embeddedness* podem, então, facilitar ou constranger as organizações e, assim, auxiliar na definição de parâmetros para a tomada de decisão. Os atores sociais tomam decisões dentro de um contexto social, e não de forma isolada, à medida que agem de forma concreta no interior de redes sociais e organizacionais, em permanente estado de desenvolvimento e mutação.

Respondendo à segunda questão posta, existe uma comensurabilidade do paradigma funcionalista dos modelos teóricos clássicos de empreendedorismo em Schumpeter, McClelland e Fillion, que analisa a sociedade como algo concreto e real, na qual os acontecimentos são ordenados, regulados e apresentam uma abordagem extremamente objetiva e explicativa da ordem social com o paradigma interpretativo do capital social em Putnam, Bourdieu, Coleman e Granovetter, visto que se propõe a analisar a sociedade como algo não concreto, mas tendo como produto experiências de caráter subjetivo dos indivíduos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente ensaio teórico objetivou discutir uma tema intrigante relativo ao gestor escolar, em especial, ao gestor escolar empreendedor, ao associar postulados teóricos com viés diametralmente opostos, além de relacionar o empreendedorismo, por suas ligações com o setor econômico e empresarial e a abordagem do capital social vinculadas, à cooperação, colaboração, envolvimento comunitário, enfim, de cunho social.

De modo específico, buscou-se, ainda, explicar no campo teórico o empreendedorismo na gestão escolar, que é constatado pela existência do fenômeno social do gestor empreendedor diante das profundas transformações da atualidade na formação de jovens que é presente na sociedade contemporânea.

1. Karl Polanyi identificou que a sociedade moderna é governada por um duplo movimento: um movimento destrutivo, produto da dinâmica econômica de mercado, e um contramovimento defensivo, gerado por comportamentos sociais para enfrentar as mudanças. [Nota de responsabilidade dos autores].



Do mesmo modo, apresentar a mudança estrutural de uma gestão escolar estática atrelada aos órgãos centrais do Estado para uma gestão dinâmica, descentralizada, autônoma, democrática e transparente. Esta percepção culmina por conferir ao gestor com características criativas uma espécie de poder legitimado para discutir e propor soluções de desenvolvimento para a sua comunidade, que interage e estimula os diversos atores. Assim, além de assumir uma postura voltada a agregar e catalizar recursos locais e, subsequentemente, aplicá-los na melhoria da qualidade de vida e do potencial humanos merece abertura, dar continuidade e intensificar novos esforços investigativos levados a termos ainda em maiores níveis de profundidade.

Também, demonstra que as abordagens teóricas do empreendedorismo e do capital social na análise do gestor escolar empreendedor são imbricadas e possibilitam explicações complementares ao observar fragmentos da demanda de ações inovadoras de Schumpeter; da necessidade de realização, filiação e poder de McClelland; e da teoria visionária de Filion, que se caracterizam no paradigma funcionalista de Burrell e Morgan (1979) ou dos estudos normativos de Alvesson e Deetz (2001) ao explicarem os fenômenos sociais de modo concreto, objetivo e regulado. Por sua vez, o gestor escolar utiliza-se de conceitos de Putnam, Bourdieu, Coleman e Granovetter no que tange à criação de ambientes sociais de cooperação, em redes, e democráticos e de capital humano, descritos pelos paradigmas interpretativos e de estudos interpretativos respectivamente de Burrell e Morgan (1979) e Alvesson e Deetz (2001).

Pelo que se pode depreender das discussões aqui evidenciadas, surge a percepção sobre a existência de massa crítica capaz de lastrear e, paralelamente, embasar a continuidade das pesquisas envolvendo a correlação temática em pauta. Assim, muito longe da presunção de esgotar o assunto, este breve esforço redacional de cunho meramente embrionário sugere apenas a realização de incursões mais enfáticas no ambiente da gestão educacional, à medida que a diversidade reflexivo-interpretativa que o enlace temático sugere pode proporcionar a realização de experiências surpreendentes e, mais do que isso, capazes de assumir contornos reveladores.

## REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S. e MACIEL, M. L. **Capital social e empreendedorismo local**. Proposição de Políticas para a promoção de Sistemas Produtivos Locais de Micro e Pequenas Empresas. Redes de Sistemas Produtivos Inovativos Locais. UFRJ, 2002.

ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagem pós-modernista para estudos organizacionais. In: CLEGG, R. S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1, p. 132-145.

BOURDIEU, Pierre. **O capital social: notas provisórias**. In: NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. (orgs.) *Escritos de Educação*, 3ª ed., Petrópolis: Vozes, 2001.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Londres: Heinemann Educational Books, 1979.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Londres: Heinemann Educational Books, 1979.

CAMARGO, Denise de, CUNHA, Sieglind Kind da e BULGACOV, Yára Lúcia Mazziotti. A Psicologia de McClelland e a Economia de Schumpeter no campo do Empreendedorismo. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, Ano X, Nº 17, Janeiro de 2008.

COLEMAN, James. S. Social capital in the creation of human Capital. **American Journal of Sociology**, vol. 94, supplement, 1988.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia Empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

\_\_\_\_\_. Site. 2012. Disponível em: <<http://fernandodolabela.wordpress.com>>. Acesso em: 31 mar. 2012.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RA/USP**, v.34, n.2, p.05-28, abr/jun, 1999.

FILION, Louis Jacques. O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. São Paulo, 31 (3): 63-71. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 31 (3): 63-71. Jul./Set. 1991

FRANCO, A. **O desenvolvimento local e o mito do papel determinante da economia**. Maceió: [S.n.], 2001. Paper para o Seminário: Os Distritos Industriais e o Modelo de Desenvolvimento da Terceira Itália em Questão: Perspectivas para os Programas Xingó e Zona da Mata do Nordeste.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**. v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

INEP. **Prêmio Inovação de Gestão Educacional**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/laboratorio/laboratorio>>. Acesso em: 31 mar. 2012.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus Gestores**. Brasília, v.17, nº 72, p. 11-33, fev/jun, 2000.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA-ROTH, Désirée e HENDGES, Graciela Rabuske. **Produção textual na universidade**. São Paulo: Parábola, 2010.

OLIVEIRA, Neide Aparecida Arruda. Diretor Escolar: O Empreendedorismo com alternativa de Administração Educacional. **ECCOM Revista de Educação, Cultura e Comunicação**, Vol. 2, No. 3, 2011.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Por uma nova Gestão Pública**, Editora FGV, 2005.

PUTNAM, Robert. **Comunidade e democracia: A experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro, FGV, 4ª ed., 2005.

RAUPP, F. M. BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

SANABIO, Marcos Tanure. **Notas de Aula: CAD061 – Empreendedorismo e Micro e Pequenas Empresas**, 2011.