

Ações Culturais e Inovação Social: um Estudo das Relações com a Liderança e Competências Empreendedoras dos Gestores Públicos

Maria Leônia Alves do Vale¹
Miguel Angel Verdinelli²
Suzete Antonieta Lizote³

Resumo: Diante do multiculturalismo da atualidade, a inovação social surge como tema emergente frente aos desafios da globalização. Neste contexto, o presente trabalho teve como objetivo geral analisar o processo de inovação social na Administração Pública a partir das práticas de liderança e competências empreendedoras dos gestores da Secretaria de Estado e Cultura do Estado do Amazonas. Para sua consecução escolheu-se como estudo de caso o Concerto de Natal. Usando métodos qualitativos e quantitativos identificaram-se as práticas de liderança dos gestores; mapearam-se suas competências empreendedoras; mensuraram-se as relações entre esses constructos; identificaram-se os indicadores de inovação social; e, foram aferidas as influências das práticas de liderança e das competências empreendedoras na promoção da inovação social, considerada pelos eixos condições de vida e geração de trabalho e emprego. Pelos resultados alcançados foi possível concluir que ambos os constructos se relacionam entre si e influenciam positivamente a inovação social promovida pelo setor público.

Palavras-chave: Administração pública. Lideranças. Competências empreendedoras. Inovação social.

1 Introdução

Na sociedade atual, em decorrência das grandes transformações das últimas décadas, apresentam-se novos desafios para as organizações. Elas precisam encontrar as formas de se posicionar num cenário em constante mutação. Para alcançar o sucesso, diante das ameaças e oportunidades que possam ser identificadas no âmbito em que sua atividade se desenvolve, cada vez mais devem se atentar, entre outros, nos aspectos econômicos, legais, tecnológicos, educacionais, políticos e sociais. Nesse contexto de mudanças, o papel da sociedade tem aumentado e para atender suas demandas tem surgido o conceito de inovação social como um meio de gerar desenvolvimento sustentável e melhoria da qualidade de vida.

Diante dessa realidade a administração pública viu-se desafiada a ter mais criatividade e a promover adequações. Dentre as modificações havidas têm surgido novas práticas de liderança e tem-se valorizado o capital intelectual e as competências empreendedoras dos funcionários. Com essas e outras ações as instituições públicas visam desenvolver políticas voltadas à melhoria das relações do Estado com a sociedade. Como apontado por Corazza

¹ Doutora em Administração e Turismo. Professora. UNINORTE. leoniam@uninorte.com.br

² Doutor em Ciências. Professor. UNIVALI. nupad@univali.br

³ Doutora em Administração e Turismo. Professora. UNIVALI. lizote@univali.br

(2013, p. 207), acompanhando o início do milênio, a criatividade tornou-se uma qualidade chave do “novo modelo de desenvolvimento econômico, social e cultural”.

Desde então as pesquisas e a bibliografia sobre economia criativa e economia da cultura vem crescendo. Encontram-se, por exemplo, referências que tem a criatividade como recurso essencial das indústrias e da economia criativa (CAVES, 2000; HOWKINS, 2001; FLORIDA, 2002). Outro caminho mais recente e congruente como relatório da Organização das Nações Unidas sobre economia criativa (UNCTAD, 2010), é o que considera às indústrias culturais e criativas como fonte de inovação para superar a crise econômica.

A capacidade inovativa se desenvolve em diversos níveis, empresas, redes, clusters, cidades, e combina produtos, serviços e atividades não lucrativas com uso das tecnologias de informação e comunicação (LAZZERETTI; CAPONE, 2015). Pode-se reconhecer então que as indústrias culturais e criativas na atualidade desempenham um papel central no desenvolvimento local por meio da cultura e no crescimento do emprego (POWER, 2011).

Embora o entendimento simples de inovação social implique na criação ou mudanças nos mecanismos que focam a redução das desigualdades e o progresso da qualidade de vida, pode-se considerar que ela compreende três eixos: geração de trabalho e emprego; melhoria nas condições de vida; e, desenvolvimento territorial (TARDIF; HARRISON, 2005; CRISES, 2010). Sob esta ótica cabe questionar se no setor público relacionado com a cultura é possível identificar ações voltadas à inovação social e se esse processo tem influências direta e positiva das práticas de liderança e das competências empreendedoras dos gestores públicos.

Para responder a tais questionamentos estabeleceu-se como objetivo geral da presente pesquisa analisar tal processo com base naqueles dois constructos: liderança e competências empreendedoras. Como objeto de estudo escolheu-se a ação da Secretaria de Estado da Cultura do Governo de Amazonas - SEC/AM, materializada através de uma das suas realizações que se leva a cabo em Manaus: o Concerto de Natal.

Buscando a consecução daquele objetivo geral elencaram-se os seguintes objetivos específicos: 1) identificar as práticas de liderança exercidas pelos gestores da SEC/AM envolvidos no Concerto de Natal; 2) Mapear suas competências empreendedoras; 3) Mensurar as relações entre esses constructos; 4) identificar os indicadores de inovação social; e, 5) aferir as influências das práticas de liderança e das competências empreendedoras na promoção da inovação social, analisando-se os eixos condições de vida e geração de trabalho e emprego.

Sustenta a eleição daquele órgão público o fato que por sua ação têm-se desenvolvido e executado vários programas e projetos, promovendo a cultura por meio de diversas atividades. O Amazonas tem se projetado como um dos Estados que mais fomenta e divulga as artes e todas as manifestações populares no Brasil. Destaca-se como referência no país pela política cultural desenvolvida, pela acertada associação com a iniciativa privada para a realização de projetos específicos e como polo cultural e centro de formação artística e técnica.

Segundo o Relatório de Gestão dos dez anos da SEC/AM (2006), os programas e projetos se elaboram com o intuito da preservação da identidade e elevação da autoestima do povo amazonense, bem como sua qualificação e engajamento nas mais variadas manifestações culturais, seja como expectador, seja como profissional. Deve-se ainda levar em conta que a realização de grandes eventos propicia a movimentação de toda uma cadeia produtiva com várias modalidades de serviços. Possibilita-se assim a geração de vários empregos diretos e

indiretos, e ainda a atração de novos investimentos, criando oportunidades para a comunidade e propiciando redistribuição de renda.

A consecução de evidências empíricas respeito das relações pesquisadas possibilita dispor de informações de base para contrastar com outras ações de inovação social que sejam desenvolvidas. Assim sendo, além da pesquisa possuir relevância prática para o melhoramento do trabalho da própria Secretaria, poderá ser utilizada para fins comparativos com outras ações do poder público. Por outro lado, a realização de articulações teóricas, com base em dados empíricos, justifica o interesse acadêmico.

A seguir desta introdução, é apresentado o referencial teórico. Na seção seguinte se detalha como se obteve o material e os métodos utilizados, seguidos da descrição e análise dos dados. Por último, são feitas as considerações finais e disponibilizado o referencial bibliográfico.

2 Referencial Teórico

Nesta seção se trata dos três temas que fundamentam o trabalho, quais sejam: as práticas de liderança, as competências empreendedoras e a inovação social.

2.1 Práticas de Liderança

Embora os primeiros trabalhos sobre liderança se centrassem no papel do executivo como o tomador de decisões (BARNARD, 1938), a fase de expansão se deu somente a partir da década de 1970. Por exemplo, Burns (1978) aponta que o processo de liderança se caracteriza por líderes induzindo seguidores para a ação, tendo em vista objetivos e metas que representam os valores e as motivações deles quanto dos liderados.

Na visão de Bass (1990), os líderes são responsáveis pela mudança, cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam seus atos. É latente observar o grau de influência que o líder exerce sobre sua equipe, sobre o clima organizacional e a consecução das metas propostas pela empresa, independentemente da natureza pública ou privada das organizações. Para Kouzes e Posner (1991), “liderança é uma arte. O domínio dessa arte vem do domínio de si mesmo”, ou seja, a liderança é desenvolvida pelo processo de autodesenvolvimento.

Aprimorando a conceituação de liderança como uma propriedade de grupo, Aguiar (2002) defende pela teoria da interação. Considera a liderança como um fenômeno que vai se formando pela reunião de pessoas e o desenvolvimento de grupos e, partindo das necessidades do grupo, bem como, dos atributos de personalidade, das capacidades e habilidades que o indivíduo possui, o líder vai assumindo um determinado papel a frente dessas necessidades.

Mais tarde, Kouzes e Posner (2003) retomaram seus estudos e consideraram a liderança como um esforço coletivo, levando os líderes a criarem condições para que seus grupos consigam realizar um bom trabalho. Desde esse princípio eles consideram que a liderança é um conjunto de habilidades e práticas que estão disponíveis para todos e não apenas para alguns. Para os

autores, a liderança não está nos níveis mais altos das organizações e da sociedade, e sim, pode ser encontrada em qualquer parte.

Nessa perspectiva, Kouzes e Posner consideram que o sucesso de um líder está ligado a forma com que ele vê as coisas da perspectiva dos outros, é saber-se colocar no lugar do outro, o que possibilita o desenvolvimento de um relacionamento de confiança. A empatia é, portanto, uma das características essenciais do líder. O olhar sob a perspectiva do outro, é fruto de uma sensibilidade necessária para o exercício da liderança que corrobora para o desenvolvimento mútuo. O enxergar sob a visão do outro, fomenta no líder as habilidades para compreensão do universo sob outro prisma, o que auxilia na consecução de estratégias que atinjam positivamente a equipe.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) preconiza em sua concepção de liderança eficaz quatro modelos: o tradicional, o transacional, o transformacional e o integrador. Os mesmos encontram-se descritos no trabalho de Libório *et al.* (2010). No presente estudo se adotou a proposta de Kouzes e Posner (1991), cujo modelo preconiza a liderança transformadora com base em cinco práticas, conforme exposto nos procedimentos metodológicos. Os autores defendem que “os líderes são as pessoas que impulsionam as organizações. Energizam e mobilizam. Levam as pessoas e as organizações a lugares que nunca estiveram antes”.

O modelo de Kouzes e Posner (1991) vem sendo utilizado em vários estudos podendo ser conferido, por exemplo, em dois segmentos diferentes. Assim Quintella *et al.* (2006) o empregaram para verificar o alinhamento entre as práticas de liderança e cultura organizacional em uma montadora multinacional alemã, e Matos (2011) o usou em seu estudo para caracterizar e identificar as práticas de liderança que mais aplicam os Diretores das escolas Públicas do distrito de Coimbra. Nesta pesquisa se analisa o processo de inovação social considerando as práticas de lideranças sob aquela ótica em associação com as competências empreendedoras do líder e dos liderados.

2.2 Competências Empreendedoras

O contexto da nova economia evidencia um cenário transformador, devendo os empreendimentos adaptar-se com rapidez para a continuidade do seu desenvolvimento, trabalhando, desta forma, na busca continuada de competências, voltadas a satisfação das necessidades internas e externas. Segundo Zarifian (2001), para ser identificada e compreendida, a competência do indivíduo precisa ser observada na ação. A maneira como o sujeito articula seus recursos para enfrentar situações de trabalho e de sua vida pessoal resulta na expressão da mesma.

A ideia de competências no âmbito da gestão foi inicialmente trabalhada por Boyatzis (1982), que embasado nos estudos de McClelland (1971) argumentava que são aspectos comportamentais que podem determinar a vantagem competitiva da organização. A pesquisa de Cooley (1990) indicava que a competência se manifesta através de ações nas quais há a entrega e não apenas estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Conforme Mamede e Moreira (2005) as ações empreendedoras se relacionam com as competências, por elas representarem a capacidade de relacionamento em rede, a capacidade de gestão, o senso de identificação de oportunidades, o posicionamento em cenários conjunturais e o comprometimento com interesses individuais e da entidade. Já Antonello (2005) considera às competências empreendedoras um conjunto de habilidades e atitudes que viabilizam ao indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valores tangíveis e intangíveis para sociedade. Nesta mesma linha de pensamento Lenzi (2008) e Lenzi *et al.* (2011) argumentam que são originadas por resultados constantes dos empreendedores corporativos.

As competências empreendedoras avaliadas a partir da proposta de Cooley (1990) foram utilizadas em pesquisas tanto no âmbito da empresa privada (LENZI, 2008) como na área do ensino superior (LIZOTE, 2013), sendo adotada também neste estudo. O modelo compreende dez competências, agrupadas em três conjuntos.

2.3 Inovação Social

A pesquisa na área de inovação social tem demonstrado que é um conceito relativamente novo, apesar de Cloutier (2003) afirmar que os primeiros autores a usarem o termo “inovação social” foram Taylor (1970) e Gabor (1970), que abordam o tema de formas diferentes. Taylor visa a transformação dos indivíduos na busca de melhorias para a sua vida, enquanto Gabor, trata a inovação social como uma ferramenta utilizada na solução de problemas de um determinado território.

Com a inserção das inovações tecnológicas que contribuíram para a massificação do desemprego a inovação social aparece como estratégia utilizada em resposta ao impacto na reestruturação econômica por volta dos anos 80-90. Segundo BEPA, o Bureau of European Policy Advisors, a “inovação social leva ao desenvolvimento e implementação de novas ideias (produtos, serviços e modelos) com o objetivo de atender às necessidades sociais e criar novas relações sociais ou colaborações” (BEPA, 2011).

A inovação social segundo Rousselle (2011) surge de ações de cidadãos voltados para a coletividade que se transformam em produtos ou serviços, enquanto que a tecnológica vem do ambiente industrial. Enquanto Ferrarini (2011) afirma que os processos e resultados são elementos indispensáveis para que a inovação cumpra de fato com seu papel, que é a transformação da realidade. Conforme sugerem Bignetti e Silva (2012) hoje se ultrapassou as fronteiras da inovação tecnológica como geradora de resultados para inovação social.

Fuck e Vilha (2012) complementam dizendo que o ambiente competitivo entre empresas capitalistas é propício para que a inovação aconteça e, mais ainda, para estimular o empresário a, cada vez mais, buscar melhorias. Silva e Mauer (2013) vão mais além e argumentam que as inovações sociais são um produto social, que em si geram valor de maneira única e de difícil replicação, seja por meio de combinações específicas de recursos ou pela construção conjunta de novos recursos.

Essa complexidade de atores forma redes, fluxos, gerando novas formas de saberes e configurações sociais. Conseqüentemente, o termo inovação social vai estendendo-se conscientemente no sentido das ações empreendidas pelo Estado e ao longo desses desenvolvimentos têm se movido desde as margens para o centro das atenções da sociedade.

3 Material e Métodos

Para este estudo, optou-se em fazer uso das abordagens qualitativa e quantitativa. Segundo Creswell (2010) sempre que uma pesquisa possui essa configuração quali-quantitativa deve ser considerada de natureza mista. Com a abordagem qualitativa se levantaram e analisaram as informações referentes ao tema nos documentos existentes e nos sujeitos da pesquisa.

A pesquisa quantitativa, que segundo Malhotra (2006, p. 154) pode ser caracterizada como uma abordagem que “procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma da análise estatística”, possibilitou mensurar as variáveis e identificar as relações que existem entre elas. Os dados quantitativos foram levantados por meio de questionários.

O estudo teve caráter exploratório, descritivo e relacional. No primeiro aspecto assinalado cabe mencionar o apontado por Hernández Sampieri *et al.* (2006), que ressaltam que esse método é indicado quando se penetra em áreas pouco exploradas em conhecimento, como é o caso da inovação social promovida no âmbito cultural para a realidade brasileira.

Por sua vez a pesquisa descritiva se evidencia na exposição das ações realizadas pelos diversos atores sociais que participam do Concerto de Natal. Descrevem-se, por exemplo, a percepção dos gestores sobre as práticas de lideranças. No estudo o caráter correlacional é identificado por meio da análise das variáveis, indicando se possuem e compartilham algo em comum (HERNÁNDEZ SAMPIERI *et al.*, 2006). Elas passam a ser concebidas como atributos que podem ter associação entre si, uma vez que se espera avaliar a relação entre liderança, competências empreendedoras e inovação social.

Respeito dos meios empregados nas questões operacionais se recorreu à investigação bibliográfica e se efetuaram também operações de campo. A análise documental se fez a partir de um material referente aos dezoito anos da política cultural no Estado. Com o propósito de complementar o processo operacional da investigação, foi adotada, também, a pesquisa de campo, tomando por base as técnicas de entrevista e levantamento. Para tanto, os dados foram colhidos na SEC/AM, tendo como sujeito da pesquisa os gestores principais dos projetos desenvolvidos, especialmente os ligados ao Concerto de Natal. Também se contataram gestores de empresas que prestam serviços naquele evento cultural.

A técnica da pesquisa foi o estudo de caso, que é aplicado quando se pretende analisar em profundidade determinada entidade, uma empresa ou uma instituição. Esta técnica é utilizada para analisar fenômenos que ocorrem no contexto de vida real, que por conta da função de suas especificidades e complexidade, não podem ser abordados por estratégias experimentais ou quase experimentais (YIN, 2005).

O universo da pesquisa foi formado pelos gestores que compõem o quadro funcional da SEC/AM, abrangendo os servidores estatutários e comissionados, tais como: Secretário, Secretárias Executivas, Chefias de Gabinete, Diretores de Departamentos e Gerentes dos Sistemas de Gestão. Na abordagem qualitativa utilizou-se um documentário, em forma de

vídeo, realizado com o Secretário de Cultura. O objetivo foi identificar suas práticas de liderança e as evidências de promoção da inovação social. Também foram utilizados os relatórios anuais da Secretaria como base de informações. Com o Diretor da Central Técnica de Produção (DT) e os Gerentes de Cenografia e de Figurino foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado, pois é nessa central que concebem e planejam as ações do Concerto de Natal e das outras ações culturais.

De modo a complementar os aspectos da inovação social no eixo de trabalho e emprego, levantando dados de inserção socioeconômica, foram realizadas quatro entrevistas com prestadores de serviços de apoio à produção e às atividades artísticas. As empresas cujos gestores foram entrevistados são as que atuam com a maior estrutura e envolvem o maior número de pessoas na logística e produção artística do espetáculo. As entrevistas realizadas com a empresa presta serviço de locação de palcos e telões (E1) foi selecionada para este estudo.

Todo o material obtido na fase qualitativa foi estudado usando a análise de conteúdo (KRIPPENDORF, 1997). As categorias de análise foram decorrentes do processo de pesquisa e dos fundamentos teóricos. Em especial quanto ao constructo inovação sociais, que Tardif e Harrisson (2005) propõem analisar nas dimensões: 1) transformação; 2) caráter inovador; 3) característica da inovação; 4) atores envolvidos e 5) processo de desenvolvimento de inovação. Na parte de liderança se usou o modelo de Kouzes e Posner (1991) e para as competências empreendedoras o de Cooley (1990).

Na parte quantitativa as variáveis e medidas dos constructos do estudo foram levantadas numa *survey* com questionário de autopreenchimento. Ele foi aplicado a cento e vinte e um (121) gestores da SEC/AM, buscando-se avaliar suas práticas de liderança e suas competências empreendedoras. Em relação ao primeiro constructo também se empregou o modelo preconizado por Kouzes e Posner (1991), que foi utilizado por Matos (2011) e compreendem as cinco práticas de uma liderança exemplar: 1) mostrar o caminho (MO); 2) inspirar visão conjunta (IN); 3) desafiar o processo (DE); 4) permitir que os outros ajam (PE); e, 5) encorajar a vontade (EN). Para cada prática se usaram seis afirmativas a serem respondidas por meio de uma escala tipo Likert de cinco pontos.

Para as competências empreendedoras se usou o modelo de Cooley (1990) que já foi empregado quantitativamente por Lenzi (2008) e Lizote (2013). Ele define dez competências reunidas em três conjuntos: o de realização, incluindo busca de oportunidades e iniciativas (BOI), correr riscos calculados (CRC), exigência de qualidade e eficiência (EQE), persistência (PER), e comprometimento (COM); o de planejamento, contemplando busca de informação (BDI), estabelecimento de metas (EDM), e planejamento e monitoramento sistemáticos (PMS); e, o de poder, que compreende as competências persuasão e rede de contatos (PRC) e independência e autoconfiança (IAC). O questionário contém trinta afirmativas a serem respondidas também com uma escala tipo Likert de cinco pontos.

Para aferir quantitativamente a inovação social nos eixos de geração de trabalho e emprego e de melhoria de condições de vida, se solicitou aos gestores respondentes ler um texto onde se dava uma explanação do que representava cada eixo. E, a continuação, atribuir uma nota entre 1 e 10 às ações da SEC/AM respeito da inovação social promovida.

Após organizar a base de dados em um arquivo Excel® e efetuados os pré-tratamentos sugeridos em Hair Jr. *et al.* (2009) foram validados 102 questionários. A seguir os dados foram importados aos softwares Statistica® e SPSS® com os que foram realizadas as análises estatísticas univariadas (correlação e regressão) e multivariada (análise fatorial). Previamente ao uso desses métodos se verificaram os pressupostos de normalidade, homocedasticidade e linearidade, assim como a adequação da amostra para a análise fatorial conforme proposta de Churchill Jr. (1979).

Depois de realizar a análise descritiva, os dados foram processados a partir das somatórias dos itens para cada prática de liderança e para cada competência empreendedora. Inicialmente se fez a análise de correlação entre si, e logo se calcularam as correlações entre as dimensões de cada um desses constructos com a nota dada à inovação social. Por fim, desenvolveu-se uma análise fatorial exploratória primeiro com as dimensões das práticas de liderança e, a seguir, com as competências. No primeiro caso gerou-se um único fator que expressa 71,49% da variância e denota a unidimensionalidade do constructo. A partir dele se calcularam os escores fatoriais para os 102 respondentes. Com as somas dos itens que mensuravam cada competência se fez também uma análise fatorial. Ao usar o critério de Kaiser para definir o número de fatores extraídos de matrizes de correlação, isto é, autovalores maiores ou iguais a 1, se geraram dois fatores e, após rotação varimax foram obtidos os escores fatoriais. Com eles, representando os constructos, se avaliou a influência individual e conjunta sobre a inovação social aferida pela nota, usando o modelo de regressão.

4 Resultados

Com o objetivo de identificar o processo de Inovação Social e tomando como estudo de caso o Concerto de Natal, com base no modelo de Tardif e Harisson (2005), se trabalhou com dados documentais, observacionais e entrevistas. Buscou-se reconhecer a inovação social nas dimensões: 1) transformação; 2) caráter inovador; 3) característica da inovação; 4) atores envolvidos; e, 5) processo de desenvolvimento da inovação. Focalizaram-se os eixos trabalho e emprego e condições de vida (CRISES, 2010) usando inicialmente o documentário “Amazônia, arte da harmonia”, gravado com participação do Secretário da Cultura.

Nesse registro se detalha a linha do tempo da Secretaria desde sua criação em 1997. Antes da existência desse órgão específico faltava no Estado uma política cultural efetiva e isto gerava descontinuidade. No discurso do Secretário Robério Braga se pode identificar a dimensão transformação quando diz que quem se ocupava do tema era a “[...] *Secretaria de Estado da Educação e Cultura, e já botava a cultura no décimo ponto do orçamento, no vigésimo lugar do interesse político... era sempre a sobra*”. Mas, depois que a atual SEC/AM “foi aprovada,

criada e ele (o Governador) me convidou para ser Secretário” se começou um trabalho desde zero e se chegou a ser a atual referência nacional. O processo transformador teve início pela ópera, pois como o Secretário aponta devia-se começar por ela já que “[...] julgávamos que a Ópera por ser a síntese de todas as artes, [...] ia recuperar a memória coletiva, o inconsciente coletivo da cidade, a uma ação, em que ela seja o agente e nós sejamos a mola impulsionadora”.

Um segundo alicerce foi a formação de novas gerações. Segundo Braga, “[...] ao fazermos orquestra, coral e corpo de dança..., fizemos o Centro Cultural Cláudio Santoro”, cuja missão é formar novos artistas. Como um terceiro ponto de sustentação da política cultural sua fala refere-se à *criação do Liceu de Ofícios, “que serviria como ponto de apoio a essa política cultural..., com o objetivo de formar técnicos para apoiar os artistas, cabeleireiros, maquiador, costureiro, maquinista..., cenaristas, contrarregra...”*. Cabe considerar que foi a partir da estruturação desses alicerces que se consolidaram vários corpos artísticos e se oportunizou a aprendizagem e profissionalização. Aspectos essenciais para a promoção da inovação social, pois esta envolve o desenvolvimento e a implementação de novas ideias (DAMANPOUR, 1996). Ou seja, atende a segunda dimensão do modelo: o caráter inovador.

As características da inovação, os atores envolvidos e o desenvolvimento do processo são identificados em outros trechos daquela gravação, que são reforçados pelas observações de campo realizadas e nas entrevistas efetuadas. Por seu intermédio se identifica uma trajetória na qual as ações vêm movimentando uma economia cada vez mais significativa, criando emprego, redistribuindo renda e auxiliando na construção de processos integrados e solidários e formando extensa rede de cooperação na busca de satisfação dos interesses coletivos.

A respeito da transformação no eixo geração de trabalho e emprego o diretor técnico da Central Técnica de Produção (DT) diz: *“Hoje a gente consegue ter um quadro de profissionais com um certo know how, [...] só quem usa essa mão de obra é a gente”*. Entanto que um gestor de uma empresa prestadora de serviços (E1) coloca: *“[...] a secretaria criou a demanda e acabou gerando renda, com isso gerou empregos, serviço, trabalho, tanto para o fornecedor direto, quanto para o indireto”*. Quanto ao caráter inovador o mesmo E1 deu o seguinte depoimento acerca de um palco móvel, sobre uma carreta: *“[...] pensei em algo que chegasse, montasse e fosse embora. [...] fazer um palco que monte e desmonte em pouco tempo e que não atrapalhe a vida de ninguém. [...] e nós começamos o projeto A Cultura tá na rua”*.

A dimensão inovação do modelo de Tardif e Harrisson (2005), que implica em atentar para os objetivos gerais dos envolvidos conciliando os objetivos individuais e coletivos, se identifica no discurso de E1 quando diz: *“[...] depois que nós começamos a Carreta-Palco que começou a surgir palcos, tendas... Aí abriu o leque de serviços”*. E sobre os atores da inovação social se tem a fala do DT que descreve que *“Hoje temos um quadro de 3 a 35 camareiras com mais de 5 anos de evento. Elas se programam o ano todo porque muitas sobrevivem com essa renda do Concerto de Natal, do Festival de Ópera, etc.”* Enquanto E1 relata que *“[...] hoje temos 25 funcionários. [...] gente trabalha como free-lancers. [...] chegamos a usar num evento do Natal, uma vez, acho que 50, fora os nossos funcionários”*.

Para avaliar as mudanças nas condições de vida se pode levar em consideração, por exemplo, a participação dos alunos de 154 escolas no Projeto Jovem Cidadão que junto a outras Secretarias do Estado a SEC/AM desenvolve e coordena as atividades artísticas e culturais no

contra turno do aluno. Tal ação é de grande importância ao tirar as crianças das ruas, especialmente em áreas de maior vulnerabilidade social.

Além desse projeto, a SEC/AM é gestora do Liceu de Artes e Ofícios Cláudio Santoro, que é uma escola de formação para a comunidade. Nesse espaço ocorrem aulas de dança, música, teatro, artes plásticas que também se estendem ao Centro de Convivência da Família envolvendo de crianças a idosos. O público beneficiado com essa escola recebe formação técnica, como: iluminação, maquiagem, contra regra, cinegrafista, fotografia, etc.

Essas pessoas são formadas para dar suporte aos artistas e aos grandes festivais desenvolvidos e que formam o calendário anual de eventos, especialmente o Concerto de Natal, que é considerado o marco de encerramento das atividades todos os anos. Neste evento estão envolvidos mais de 4.500 artistas, cinco orquestras, dez corais, o Corpo de Dança e o Balé Folclórico do Amazonas, Alunos de teatro, música e dança do Projeto Jovem Cidadão e do Liceu de Artes Cláudio Santoro, Banda das Estrelas do Amazonas e artistas convidados.

Por outra parte as práticas de liderança dos gestores envolvidos no Concerto de Natal também foram identificadas na análise qualitativa, a partir das entrevistas. Na prática mostrar o caminho, a característica clarificar valores, encontrando a própria voz e estabelecendo ideais se reconhece na fala do E1 quando diz: *“O serralheiro, por exemplo, posso contar com ele para pintura, é uma questão de motivação [...] E então nas nossas dificuldades a gente forma realmente uma grande equipe é esse espírito”*.

A prática inspirar uma visão conjunta, concebendo o futuro e imaginando possibilidades excitantes e enobrecedoras, se identifica no dito por E1: *“O Concerto é com certeza um marco geral para nós empresários. [...] visualizo também o mercado de cenografia, que há um crescimento desse nicho proporcionado pelo Governo do Amazonas”*. Já a prática desafiar o processo, entendida como procurar formas inovadoras para melhorar, pode-se encontrar, por exemplo, quando DT diz: *“Quando a gente termina o ensaio lá, a gente fala: poxa o espetáculo está pronto, podemos fazer. E o secretário chama a gente para conversar e ele ainda consegue tirar mais alguma coisa”*.

O permitir que os outros ajam, a quarta prática do modelo de Kouzes e Posner (1991), aparece também na fala do DT quando expressa que:

“[...] sem esse desejo político e pessoal dele (o Secretário) não seria possível acontecer. [...] isto exigiu um incremento na equipe, exigiu um profissionalismo cada vez maior. Mas ao mesmo tempo foi a grande injeção, a grande vitamina que reanimou aquele grupo, que aproximou outras pessoas e que permitiu formar outras gerações de pessoas que ingressaram conosco. Por exemplo, como estagiários, do curso ginásial, que fizeram curso superior, que fizeram pós-graduação e que continuam conosco”.

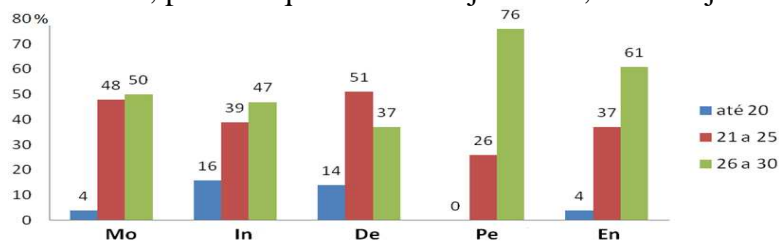
Por fim, a prática encorajar a vontade se identifica igualmente no discurso do diretor da Central Técnica de Produção (DT) que declara a respeito do Secretário:

“Ele tem um método de trabalho que ainda não tinha visto...ele nos explora de uma forma, mas em um aspecto positivo...pois todos nós crescemos como profissionais... ele olha pra gente e diz: eu quero isso assim e assim. Comigo mesmo, os meus colegas se assustam: Apolo, eu quero fazer isso, dá? Eu falei, não sei, mas dá. E ai agente vinha batia cabeça e olha que hoje tem a tecnologia e outras décadas atrás não tinha”.

Para dar continuidade com a parte quantitativa da pesquisa é necessário iniciar com a descrição do pré-processamento dos dados levantados. Nessa ação foram descartados os questionários que tinham o bloco inteiro das práticas de liderança ou das competências empreendedoras sem responder ou quando a falta de resposta atingia 10% do bloco, ainda que o percentual estivesse repartido entre os itens do constructo. Com esse procedimento a base ficou reduzida a 103 respondentes. Entretanto, como foi detectado um *outlier* eliminou-se mais um gestor e a matriz de dados final ficou composta por 102 respondentes. Os dados omissos foram substituídos pela mediana do item.

Ao usar como medida das cinco práticas de liderança a soma das pontuações, segundo a percepção dos gestores, para os seis itens que as mediam no questionário se definiu que se o valor chegasse até 20 se consideraria baixa, entre 21 e 25 alta e de 26 até 30 muito alta. O resultado dessa análise se apresenta com os valores percentuais para cada prática na Figura 1.

Figura 1 – Práticas de liderança: mostrar o caminho – **Mo**, inspirar visão conjunta – **In**, desafiar o processo – **De**, permitir que os outros ajam – **Pe**, e encorajar a vontade – **En**.



Fonte: dados da pesquisa.

Analisando a figura se pode observar que das 510 notas processadas, apenas 7,45% apresentam baixa pontuação, o que mostra que esse valor é pouco significativo, uma vez que a soma das pontuações alta e muito alta reúne 92,55%, com parciais de 39,41% e 53,14% respectivamente. Ou seja, os respondentes percebem que há práticas de liderança muito definidas no âmbito da SEC/AM.

Na sequência se calcularam as correlações entre a nota e as práticas de liderança, obtendo-se os resultados que se exibem na Tabela 1. Como se pode observar, todas as práticas tem correlação positiva e muito significativa ($p < 0,01$) com a nota atribuída à inovação social. Tal condição faz com que no modelo de regressão apenas o encorajar a vontade e desafiar o processo são as práticas que têm os coeficientes significativos.

Tabela 1 – Correlações entre nota da inovação social e práticas de liderança.

	Mo	In	De	Pe	En
Nota	0,3371	0,2669	0,4209	0,3379	0,4218
	p=0,001	p=0,007	p=0,000	p=0,001	p=0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

As análises descritivas feitas com os valores somados dos três itens que medem as competências empreendedoras mostram que a maioria tem média maior do que 12, o valor que se tomou como indicador de que tal competência estava manifesta. Por outra parte, dos três valores que são inferiores aquele limite os relativos às competências correr riscos calculados (CRC) e exigência de qualidade e eficiência (EQE) são bastante próximos, como se pode ver na Tabela 2.

Tabela 2 – Estatísticas descritivas das competências empreendedoras mensuradas como a soma das pontuações dos três itens do questionário.

Competências	Média	DP	CV	Sk	K	Competências	Média	DP	CV	Sk	K
BOI	10,98	3,080	28,05	-0,543	-0,369	BDI	13,35	2,567	19,22	-2,298	5,384
CRC	11,94	2,400	20,1	-1,249	2,243	EDM	12,05	2,012	16,7	-0,686	0,216
EQE	11,72	2,266	19,34	-0,378	-0,340	PMS	12,56	2,023	16,1	-0,519	-0,612
PER	13,37	1,893	14,15	-1,653	3,499	PRC	12,75	2,108	16,53	-1,422	2,996
COM	13,8	1,980	14,35	-2,882	9,484	IAC	12,17	2,291	18,83	-0,723	-0,021

Legenda: DP: desvio padrão; CV: coeficiente de variação; Sk: assimetria; K: curtose.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao considerar os valores sugeridos por Finney e DiStefano (2006) da assimetria e da curtose, respectivamente de 2 e 7 em módulo, para que a distribuição dos 102 valores medidos seja considerada quase-normal, se verifica que COM e BDI não cumprem tal condição. Essas mesmas duas competências são as que ao calcular as correlações com as notas assignadas à inovação social não atingem significância estatística, como pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3 – Correlações entre a nota atribuída à inovação social e as competências empreendedoras mensuradas como a soma das pontuações.

	BOI	CRC	EQE	PER	COM	BDI	EDM	PMS	PRC	IAC
Nota	0,3260	0,4099	0,4176	0,1952	0,1896	0,1122	0,3098	0,3698	0,3544	0,2312
	p=0,001	p=0,000	p=0,000	p=0,049	p=0,056	p=0,261	p=0,002	p=0,000	p=0,000	p=0,019

Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir fez-se uma análise de correlação com os dados das somatórias dos itens das práticas de liderança e das competências empreendedoras levando em consideração os 102 gestores. O resultado desses cálculos possibilitou constatar que todas as dez competências se associavam com as cinco práticas de liderança de modo positivo e com significância.

Cabe destacar que a prática que possui maiores correlações com as competências é desafiar o processo (De) e a competência empreendedora com valores mais altos é exigência de qualidade e eficiência (EQE). Por sua vez, comprometimento é a competência que exhibe os menores valores de correlação com as práticas de liderança.

Considerando que tanto competências empreendedoras como as práticas de liderança tiveram correlações significativas com as notas optou-se por realizar uma análise fatorial para poder avaliar se o constructo como um todo, usando os escores fatoriais, possibilita estimar a inovação social por meio do modelo de regressão. Para tanto, se verificou que as cinco práticas e as dez competências atendessem aos pressupostos de confiabilidade e correlação do item com o total sugerido por Churchill Jr. (1979). Em ambos os casos o α de Cronbach foi maior do que 0,7 e as correlações item total maiores do que 0,5, que são os mínimos exigidos. Ao realizar a análise fatorial se corroborou que as práticas de liderança ficaram expressas por um único fator. Cada uma delas possui um coeficiente de correlação ou carga fatorial muito elevada com o fator, isto é, todas maiores do que 0,75. Por sua vez a variância extraída foi de 71,49%.

Gerados os escores fatoriais para os respondentes foi possível fazer a análise de regressão com a nota dada à inovação social como variável dependente. O resultado se mostra na Tabela 4, sendo seu coeficiente de determinação $R^2 = 0,1788$.

Tabela 4 – Análise de regressão com a nota da inovação social como variável dependente e os escores fatoriais das práticas de liderança (Esc. Fat. PL) como preditores.

N = 102	b	Err. Pad.	t(99)	valor-p
Intercepto	9,3529	0,0691	135,3700	0,0000
Esc. Fat. PL	0,3240	0,0694	4,6664	0,0000

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando foi feita a análise fatorial com as competências empreendedoras foram extraídos dois fatores ao utilizar o critério de Kaiser para matrizes de correlação, isto é, ao considerar somente os fatores derivados de autovalores maiores que 1. Devido a que varias competências apresentavam cargas fatoriais altas para ambos os fatores se fez a rotação varimax. O resultado da mesma se exhibe na Tabela 5, onde se pode observar que o primeiro fator concentra sete competências e o segundo fator apenas três.

Tabela 5 – Cargas fatoriais das competências empreendedoras com os dois fatores extraídos depois de efetuar a rotação varimax. Os * representam cargas menores do que 0,300.

N = 102	BOI	CRC	EQE	PER	COM	BDI	EDM	PMS	PRC	IAC	% da Var.
Fator 1	*	*	*	0,811	0,860	0,807	0,714	0,689	0,745	0,681	42,03
Fator 2	0,796	0,827	0,855	*	*	*	0,346	0,477	*	*	26,15

Fonte: Dados da pesquisa.

Com os escores fatoriais gerados de ambos os fatores se fez a análise de regressão para estimar a nota da inovação social. O resultado se exhibe na Tabela 8, que mostra que os coeficientes de regressão foram significativos. O coeficiente de determinação foi $R^2 = 0,2216$.

Tabela 6 – Análise de regressão com a nota da inovação social como variável dependente e os escores fatoriais das competências empreendedoras extraídas do primeiro fator (CE-1) e segundo fator (CE-2) como preditores.

N = 102	b	Err. Pad.	t(99)	valor-p
Intercepto	9,3529	0,0676	138,3425	0,0000
Esc. Fat. CE-1	0,1354	0,0679	1,9927	0,0490
Esc. Fat. CE-2	0,3343	0,0679	4,9205	0,0000

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados obtidos com os escores fatoriais das competências empreendedoras e com as práticas de liderança como preditores da nota permite dizer que ambos os constructos influenciam positivamente na inovação social.

5 Considerações Finais

Os objetivos propostos no estudo foram atingidos, pois tanto as práticas de liderança quanto as competências empreendedoras foram identificadas e mapeadas por meio da abordagem qualitativa e a quantitativa. Do mesmo modo foi possível medir as relações entre esses constructos, pois o uso de instrumento de coleta de dados apropriados permitiu realizar as análises estatísticas. A relação entre os dois constructos foi avaliada através do coeficiente de correlação linear de Pearson, comprovando que se associam de maneira positiva e significativamente.

Do mesmo modo o objetivo estabelecido para identificar os indicadores de inovação social também se atingiu. Com base no modelo utilizado por CRISES (Centre de Recherche sur les innovations Sociales, 2010), que se corresponde com a proposta de Tardif e Harrison (2005), foi possível verificar que as cinco dimensões, transformação, caráter inovador, característica da inovação, atores envolvidos e processo de desenvolvimento da inovação, estavam de manifesto nas ações que desenvolve a SEC/AM.

Por sua parte, ao usar o artifício de solicitar uma nota para avaliar a inovação social nos eixos condições de vida e geração de trabalho e emprego, foi possível aferir a influência das práticas de liderança e das competências empreendedoras sobre a inovação social usando o modelo de regressão. Contudo a capacidade preditiva de ambos os constructos é relativamente baixa, pois o coeficiente de determinação ajustado em ambas as regressões é menor de 25%. Cabe assinalar a importância de replicar a pesquisa em outras instituições, assim como em outros níveis da administração pública, como o âmbito municipal. Novos estudos nacionais e transculturais possibilitariam contrastar os resultados obtidos com os que sejam alcançados nos novos estudos brasileiros.

Referências

- AGUIAR, M. A. F. de. **Psicologia aplicada à administração: globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Excellus, 2002
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *In: R. L. RUAS; C. S. ANTONELLO; L. H. BOFF e colaboradores. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*, p. 12-33 Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- BASS, B. M. **TBass & Stogdill's handbook of leadership**. New York: Free Press, 1990.
- BEPA. **Empowering people, driving change – social innovation in the European Union**. Luxemburgo: Publications Office of the European Union, 2011.
- BIGNETTI, L. P.; SILVA, S. B. da.; **A inovação social e a dinâmica de inovação aberta na Rede Brasileira de Living Labs**. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2012.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager**. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York. Harper & Row. 1978.
- CAVES, R. **Creative industries: contracts between arts and commerce**. New York: Harvard, 2000.
- CHURCHILL JR., G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, n. 1, p. 64-74, 1979.
- CLOUTIER, J. **Qu'est ce que l'innovation sociale**, Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, no ET0314, 55 pages, 2003.
- COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the strengthening of entrepreneurial performance**. Final Report. Contract. Washington: USAID, 1990.

- CORAZZA, R. I. Criatividade, inovação e economia da cultura: abordagens multidisciplinares e ferramentas analíticas. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 12, n. 1, p. 207-231, 2013.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Armed, 2010
- CRISES, Centre de Recherch sur les innovations Sociales. **Rapport Annuel des actives dcientifiques du CRISES 2009 – 2010**. Quebec, 2010.
- DAMANPOUR, F. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. **Management Science**, v. 42, n. 5, p. 693-715, 1996.
- FERRARINI, A. V. Dossiê: inovação social. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n.1, 2011.
- FINNEY, S. J.; DiSTEFANO, C. Non-normal and categorical data in structural equation modeling. *In*: G. R. HANCOCK; R. O. MUELEER. **Structural equation modeling: a second course**. Charlotte, NC: Information Age Publ., 2006.
- FLORIDA, R. **The rise of the creative class**. And how it's transforming work, leisure and everyday life. New York: Basic Books, 2002.
- FUCK, M. P.; VILHA, A. M. Inovação tecnológica: da definição à ação. **Revista de artes e humanidades**. n. 9, 2012.
- GABOR, D. **Innovations: scientific, technological, and social**. New York: Oxford University Press, 1970.
- HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- HOWKINS, J. **Creative economy: how people make money from ideas**. London: Penguin, 2001.
- KOUZES, J.; POSNER, B. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- KOUZES, J.; POSNER, B. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KRIPPENDORF, K. (1997): **Metodología de análisis de contenido**. Teoría y práctica. Barcelona: Paidós.
- LAZZERETTI, L.; CAPONE, F. Narrow or broad definition of cultural and creative industries: evidence from Tuscany, Italy. **International Journal of Cultural and Creative Industries**, v. 2, n. 2, p. 4-19, 2015.
- LENZI, F. C. *et al.* **Talentos inovadores na empresa**. Curitiba: Ibplex, 2011.
- LENZI, F. C. **Os Empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras reconhecida**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, 2008.
- LIBÓRIO, A.; SILVA, S.; OLIVEIRA, V.; FRAGA, N. Liderança Escolar: Qualidade que se aprende e desenvolve. *In*: BENTO, A.; MENDONÇA, A (Eds.) **Educação em Tempo de**

- Mudança: Liderança, Currículo, Inovação, Supervisão.** Centro de Investigação em Educação. Funchal: Universidade da Madeira, 2.ed., 2010.
- LIZOTE, S. A. **Relação entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional, comportamento empreendedor e desempenho em universidades.** Tese (Doutorado em Administração e Turismo). Universidade do Vale do Itajaí, 2013.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. *In: EnANPAD: 2005. Anais...* Brasília/DF.
- MATOS, B. E. F. C de. **Práticas de Liderança do(a) Directos(a):** Um estudo em Escolas Públicas do Distrito de Coimbra. Dissertação de Mestrado em administração e Gestão Educacional da Universidade aberta de Portugal, Lisboa, 2011.
- McCLELLAND, D. C. **Entrepreneurship and achievement motivation: approaches to the science of sócio-economic development.** *In: LEYGEL, P (org.).* Paris: UNESCO, 1971.
- POWER, D. *Priority sector report: Creative and cultural industries.* The European Cluster Observatory, Europa Innova Paper No. 16. Luxemburg: EC. 2011
- QUINTELLA, H. M.; SOUZA, L. G. S.; COELHO, E. G. Alinhamento entre as práticas de liderança do mestre de produção na indústria automobilística e o modelo de Kouzes e Posner. **Relatórios de pesquisa em engenharia de produção**, v. 11, n. 7, 12 p. Universidade Federal Fluminense, 2011.
- ROUSSELLE, M. **L'innovation sociale: au-delà du phénomène, une solution durable aux défis sociaux.** *Collection Working Paper.* 2011.
- SEC/AM - SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA DO GOVERNO DE AMAZONAS. Relatório de dez anos de gestão. 2006.
- SILVA, T. N.; MAURER, A. M. Como criar uma inovação social?. *In: L. F. NASCIMENTO; P. TOMETICH (Org.). Sustentabilidade: resultados de pesquisas do PPGA/EA/UFRGS.* Grupo de Pesquisa em Sustentabilidade e Inovação GPS, 2013, p. 181-184.
- TARDIF, C.; HARRISSON. D. **Complémentarité, convergence et transversalité: la conceptualization de innovation sociale au CRISES.** *In: CRISES.* Centre de Recherche Sur Les Innovations Sociales. Quebec: Cahiers du CRISES, 2005.
- TAYLOR, J. Introducing social innovation. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 6, n. 6, p. 69-77, 1970.
- UNCTAD. **Creative economy.** Report 2010. Geneva-New York: UNDP, UNCTAD, 2010. University Press, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.