



LIDERANÇA E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DOS GESTORES PÚBLICOS NA INOVAÇÃO SOCIAL NO ÂMBITO DA CULTURA

Maria Leônia Alves do Vale Brasil
leonia@gmail.com.br
Uninorte

Miguel Angel Verdinelli
nupad@univlai.br
UNIVALI

Suzete Antonieta Lizote
lizote@univali.br
UNIVALI

Resumo: A inovação social tornou-se um tema emergente frente aos desafios da globalização versus a regionalização das comunidades. O atual contexto de multiculturalismo trouxe novas responsabilidades à Administração Pública, pelo que os gestores deveram adotar práticas de lideranças que, em conjunção com suas competências, fomentassem a criatividade e mudança nos paradigmas de gestão. O presente trabalho objetivou estudar o processo de inovação social na área da cultura, analisando as relações entre liderança e competências empreendedoras dos administradores públicos. Para tanto se escolheu como objeto para pesquisar um dos eventos desenvolvidos pela Secretaria de Estado e Cultura do Estado do Amazonas (SEC/AM): o Concerto de Natal. Os procedimentos metodológicos incluíram a abordagem qualitativa e quantitativa e a população investigada foram os gestores da SEC/AM até o nível de gerência. Também foram feitas observações de campo e entrevistas com empresas prestadoras de serviços. Os resultados obtidos permitiram identificar as práticas de lideranças exercidas pelos gestores da SEC/AM; mapear suas competências empreendedoras; mensurar as relações entre esses constructos; e, aferir suas influências na promoção da inovação social analisando os eixos condições de vida e geração de trabalho e emprego. Com base nos achados pode-se concluir que existe associação entre os constructos considerados e que eles influenciam positivamente à inovação social.

Palavras Chave: Inovação Social - Competências - Lideranças - Administração Pública -

1 INTRODUÇÃO

Devido às grandes transformações da sociedade nas últimas décadas as organizações, para se manter e prosperar no mercado em que atuam, tiveram que superar novos desafios, como o de encontrar maneiras eficientes de se posicionar num cenário que muda com bastante frequência. Cada vez mais devem se atentar para os aspectos econômicos, tecnológicos, legais, políticos e sociais, dentre outros. Em tal contexto o papel da sociedade tornou-se mais visível e como uma forma de atender algumas de suas demandas surgiu o conceito de inovação social, visando gerar desenvolvimento sustentável e melhoria da qualidade de vida.

Em decorrência dessa nova realidade a administração pública teve que promover adequações e mostrar criatividade em suas ações. Surgiram assim práticas de liderança mais apropriadas e passou a se valorizar o capital intelectual e as competências empreendedoras dos funcionários. Em síntese, buscaram-se desenvolver políticas voltadas à melhoria das relações do Estado com a sociedade. Como salienta Corazza (2013, p. 207), acompanhando o início do milênio, a criatividade tornou-se uma qualidade chave do “novo modelo de desenvolvimento econômico, social e cultural”.

A economia criativa e economia da cultura desde então vem crescendo (CAVES, 2000; HOWKINS, 2001; FLORIDA, 2002). Mais recentemente e em correspondência com o relatório da Organização das Nações Unidas sobre economia criativa (UNCTAD, 2010) se constata o crescimento das indústrias culturais e criativas como fonte de inovação para superar a crise econômica. Assim se verifica o desenvolvimento da capacidade inovativa tanto nas empresas como nas redes, *clusters* e nas próprias cidades, combinando produção, serviços e atividades não lucrativas pelo emprego das tecnologias de informação e comunicação (LAZZERETTI; CAPONE, 2015). Assim sendo, pode-se refirmar que as indústrias culturais e criativas na atualidade desempenham um papel importante no desenvolvimento local por meio da cultura (SACCO; SEGRE, 2009) e no crescimento do emprego (POWER, 2011).

Neste aspecto é que a inovação social passa a ganhar importância, uma vez que por seu meio se foca a redução das desigualdades sociais e o progresso da qualidade de vida. Para tanto, consideram-se três eixos: geração de trabalho e emprego; melhoria nas condições de vida; e, desenvolvimento territorial (TARDIF; HARRISON, 2005; CRISES, 2010). Com base nestes argumentos cabe questionar se o setor público relacionado com a cultura promove inovação social e se nas suas ações podem se identificar influências direta e positiva das práticas de liderança e das competências empreendedoras dos gestores públicos.

Visando dar resposta a tais questionamentos o objetivo geral do presente estudo é estudar o processo de inovação social na área da cultura, analisando as relações entre liderança e competências empreendedoras dos administradores públicos. Para desenvolvê-lo escolheu-se como objeto de pesquisa a Secretaria de Estado da Cultura do Governo de Amazonas - SEC/AM, materializada sua ação no Concerto de Natal, que se realiza em Manaus. Portanto, deixou-se de considerar o eixo desenvolvimento territorial da inovação social.

Com vista a atingir aquele objetivo geral se estabeleceram 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.

A eleição daquele órgão público é sustentada no fato de que sua ação vem de longa data, desenvolvendo e executado vários programas e projetos que 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. O Amazonas tem se projetado como um dos Estados que mais fomenta e divulga as artes e todas as manifestações populares no Brasil, destacando-se como referência no país, seja em razão da política cultural desenvolvida seja pela acertada associação com a iniciativa privada para a realização de projetos específicos, consolidando o Estado como polo cultural e grande centro de formação artística e técnica.

Para desenvolver o estudo proposto o artigo está estruturado em cinco seções, iniciando com esta introdução; a segunda seção apresenta o marco teórico utilizado e na seguinte se apresentam os procedimentos metodológicos. Na quarta seção se expõem os resultados e, por último, são feitos os remarques conclusivos da pesquisa e é disponibilizado o referencial bibliográfico.

2 MARCO 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, com objetivos e metas que representam suas motivações e valores quanto dos liderados.

Na visão de Bass (1990), os líderes são responsáveis de mudanças, 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 obtenção 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 consequência do autodesenvolvimento.

Aprimorando a conceituação como uma propriedade de grupo, Aguiar (2002) defende a teoria da interação. Considera a liderança como um fenômeno que vai se formando pela reunião de pessoas e o desenvolvimento de grupos. Partindo das necessidades do grupo, bem como, dos atributos de personalidade, das capacidades e habilidades que o líder possui, ele assume 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 tal princípio 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 com tal visão, fomenta no líder as habilidades para



compreensão do universo sob outro prisma, que auxilia desenvolver 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 e colaboradores (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 líderes são aqueles que impulsionam às organizações, energizando-as e promovendo as melhorias.

O modelo de Kouzes e Posner (1991) vem sendo utilizado em vários estudos podendo ser conferido, por exemplo, em dois segmentos diferentes. Assim Quintella e colaboradores (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 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 sua expressão.

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 e colaboradores (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), onde cada um defende de uma forma. Taylor visa a transformação dos indivíduos na busca de melhorias para a sua vida. Já Gabor a trata 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 apareceu como estratégia utilizada em resposta ao impacto na reestruturação econômica nos anos 1980-1990. Para Bepa (2011) a inovação social implica no desenvolvimento e implementação de novas ideias no intuito de atender as necessidades da sociedade criando novas relações.

A inovação social segundo Rousselle (2011) surge de ações de cidadãos voltados para a coletividade transformando-se em produtos ou serviços, enquanto que a inovação tecnológica vem do ambiente industrial. Por sua parte, Ferrarini (2011) afirma que processos e resultados são elementos indispensáveis para que a inovação cumpra de fato com seu papel, que é transformação da realidade. Bignetti e Silva (2012) apontam que hoje se ultrapassaram as fronteiras da inovação para incluir a social junto à tecnológica.

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, cada vez mais, a buscar melhorias. Silva e Mauer (2013) vão 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. Tal complexidade de atores forma redes e fluxos, gerando saberes e configurações sociais novos.

O termo inovação social vai estendendo-se conscientemente, em especial com ações empreendidas pelo Estado. Percebe-se ao longo destes desenvolvimentos que sua importância e consideração têm se movido cada vez das margens para o centro das atenções.

3 MATERIAL e MÉTODOS

Para desenvolver este estudo optou-se em fazer uso das abordagens qualitativa e quantitativa. Segundo Creswell (2007) sempre que uma pesquisa possui essa configuração quali-quantitativa deve ser considerada de natureza mista.

Em se tratando de uma pesquisa mista buscou-se o contraste entre as evidências, sejam qualitativas ou quantitativas. Com a primeira abordagem se levantaram e analisaram as informações referentes ao tema abordado nos documentos existentes e nos sujeitos da pesquisa. A pesquisa qualitativa teve um papel fundamental no processo de estudo, por contribuir com as primeiras informações, permitindo uma convivência com o ambiente não só da gestão, mas também da operação, dos bastidores do evento cultural selecionado.

A pesquisa quantitativa pode ser caracterizada segundo Malhotra (2006, p. 154) como uma abordagem que “procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma da análise estatística”. De acordo com Richardson (2003), é o método que deve ser utilizado para identificar as relações entre as variáveis. Vale ressaltar que uma das vantagens do método quantitativo é a de ser objetivo e imparcial, embora, possa ser interpretado de forma parcial, não poderia ser identificado por meios não estatísticos. Os dados quantitativos foram levantados por meio de uma *survey* com questionário.

Quanto aos fins o estudo teve caráter exploratório, descritivo e relacional (HERNÁNDEZ SAMPIERI et al, 2006). No primeiro aspecto assinalado cabe mencionar o apontado por Roesch (1999), que ressalta que o método exploratório é indicado quando se penetra em áreas relativamente pouco exploradas em conhecimento, como é o caso da inovação social promovida no âmbito cultural para a realidade brasileira. O objetivo primeiro do caráter exploratório da pesquisa é familiarizar ao pesquisador com o objeto da investigação (CERVO et al., 2007).

Por sua vez a pesquisa descritiva se evidenciava na exposição das ações realizadas pelos diversos atores sociais que participam do Concerto de Natal. Já o caráter correlacional (RAUEN, 2012) é identificado no estudo por meio da análise das variáveis, indicando se possuem e compartilham algo em comum. 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.

Em relação aos 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 questionário. 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. Tais gestores são as pessoas estratégicas, responsáveis pela execução daquele evento e ainda fonte de informações sobre os aspectos gerais da Secretaria. Também se contataram gestores de empresas que prestam serviços naquele evento cultural.

Quanto à técnica da pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, que é aplicado quando se pretende analisar em profundidade determinada entidade, uma empresa ou uma instituição. Esta técnica é utilizada, quando se analisam 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. Também pode ser usada em situações nas quais as intervenções avaliadas não possuem resultados claros e/ou específicos, e quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos (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. A primeira empresa (E1) presta serviço de locação de palcos e telões. A segunda é responsável pela parte de cenografia e adereçagem, a terceira atua no ramo de estrutura e produções de eventos e presta serviço na parte de iluminação e por fim a quarta tem responsabilidade pela recepção dos convidados,

organização dos espaços com cadeiras, controle de entrada e conferências dos públicos em todos os acessos, assim como a manutenção e limpeza do local. Para este artigo só se apresentaram os relatos do DT e E1.

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 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, ao igual que na parte qualitativa, 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. Usando o critério de Kaiser para matrizes de correlação, isto é, autovalores maiores ou iguais a 1, se extraíram dois fatores e, após rotação varimax foram gerados os escores fatoriais. Com os escores fatoriais, representando os constructos, se avaliou a influência individual e conjunta sobre a inovação social, aferida esta pela nota, usando o modelo de regressão.

4 RESULTADOS

Esta seção compõe-se de duas partes, sendo uma de natureza qualitativa e a outra de cunho quantitativo. A primeira apresenta os resultados dos dados coletados, por meio da análise documental, das entrevistas e da observação. Para tanto, utilizou-se o método de análise de conteúdo (BARDIN, 1997). A segunda parte enfoca os resultados da pesquisa do tipo *survey* (BABBIE, 2003), realizada com 121 gestores da SEC/AM. A partir dos dados levantados com questionários analisaram-se as práticas de liderança, as competências empreendedoras dos gestores e a inovação social, visando aferir à relação entre esses constructos.

Com o objetivo de identificar o processo de Inovação Social, tomando como estudo de caso o Concerto de Natal, com base no modelo de Tardif e Harrisson (2005) se trabalhou com dados documentais, observações 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 pelo 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 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 com o Secretário aponta devia-se começar por ela já que “[...] *julgávamos que a Ópera por ser a síntese de todas as artes, [...] recuperar na memória coletiva, no inconsciente coletivo da cidade, a uma ação, em que ela seja o agente e nós sejamos a mola impulsadora*”.

Um segundo alicerce foi a formação de novas gerações. Segundo Braga, “[...] *ao fazermos orquestra, coral e corpo de dança..., fizemos o Centro Cultural Claudio 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 sobre 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 com 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.

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”.

Quanto às competências empreendedoras também os depoimentos do Secretário e as falas dos entrevistados, permitem identificar as dez competências que compõem o modelo de Cooley (1990). Contudo, na análise quantitativa se reflete da mesma maneira sua presença nos gestores públicos.

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 essa prática 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.

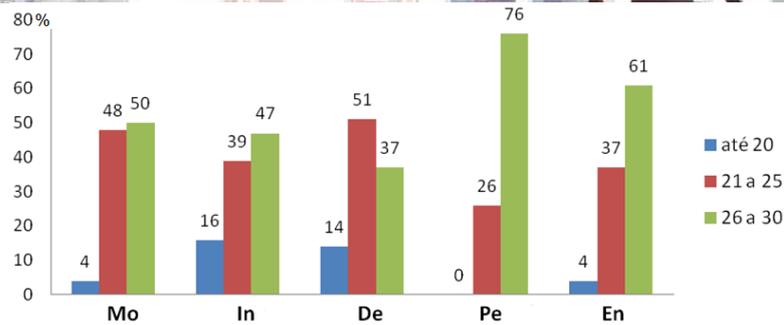


Figura 1 – Estatísticas descritivas das cinco práticas de liderança: mostrar o caminho – **Mo**, inspirar visão conjunta – **In**, desafiar o processo – **De**, permitir que os outros ajam – **Pe**, e encorajar a vontade – **En**.

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 pode ser observado nela, 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 a nota atribuída à inovação social e as cinco 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**.

	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, 11,94 e 11,72 respectivamente.

Calculada a assimetria e a curtose e ao considerar os valores sugeridos por Finney e DiStefano (2006), respectivamente de 2 e 7 em módulo, para que a distribuição dos 102 valores medidos seja considerada quase-normal, se verifica que só 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 2.

Tabela 2 – Correlações entre a nota atribuída à inovação social e as competências empreendedoras mensuradas como a soma das pontuações. BOI: busca de oportunidades e iniciativas; CRC: correr riscos calculados; EQE: exigência de qualidade e eficiência; PER: persistência; COM: comprometimento; BDI: busca de informação; EDM: estabelecimento de metas; PMS: planejamento e monitoramento sistemáticos; PRC: persuasão e rede de contatos; e, IAC: independência e autoconfiança.

	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 associações foram positivas e significantes, como exibido na Tabela 3.

Tabela 3 – Correlações entre as práticas de liderança e as competências empreendedoras.

	BOI	CRC	EQE	PER	COM	BDI	EDM	PMS	PRC	IAC
Mo	0,3004	0,4047	0,4560	0,3545	0,2859	0,3974	0,3329	0,4849	0,4798	0,2680
	p=0,002	p=0,000	p=0,000	p=0,000	p=0,004	p=0,000	p=0,001	p=0,000	p=0,000	p=0,006
In	0,4199	0,3236	0,4452	0,4127	0,3270	0,4407	0,2990	0,5197	0,5218	0,3865
	p=0,000	p=0,001	p=0,000	p=0,000	p=0,001	p=0,000	p=0,002	p=0,000	p=0,000	p=0,000
De	0,5568	0,5083	0,5572	0,3884	0,2258	0,3742	0,3295	0,5678	0,4042	0,4564
	p=0,000	p=0,000	p=0,000	p=0,000	p=0,023	p=0,000	p=0,001	p=0,000	p=0,000	p=0,000
Pe	0,3662	0,2738	0,4396	0,2960	0,2341	0,3368	0,3542	0,4190	0,3936	0,3454
	p=0,000	p=0,005	p=0,000	p=0,003	p=0,018	p=0,001	p=0,000	p=0,000	p=0,000	p=0,000
En	0,4225	0,3165	0,4769	0,4145	0,3322	0,4266	0,3362	0,4377	0,4244	0,3295
	p=0,000	p=0,001	p=0,000	p=0,000	p=0,001	p=0,000	p=0,001	p=0,000	p=0,000	p=0,001

Fonte: Dados da pesquisa.

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 exibe 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 todas as correlações maiores do que 0,5, que são os mínimos propostos.

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 sendo maior 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. Após esse procedimento se pode observar que o primeiro fator concentra sete competências (PER, COM, BDI, EDM, PMS, PRC e IAC) e o segundo fator apenas três (BOI, CRC e EQE). A variância extraída pelos dois fatores alcançou 68,18%.

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 5, que mostra que os coeficientes de regressão foram significativos. O coeficiente de determinação foi $R^2 = 0,2216$.

Tabela 5 – 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 pelo CRISES (Centre de Recherche sur les innovations Sociales), 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 público, 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. 3ª Edição. São Paulo: Excelsus, 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.
- BABBIE, E.** Método de pesquisa de *survey*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2003.
- BARDIN, L.** Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70; 1977.
- 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. Publications Office of the European Union. Luxemburgo, 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.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. & SILVA, R.** Metodologia científica. 6ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHURCHILL JR., G. A.** A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, v. 16, n. 1, 1979, pp. 64-74.
- CLOUTIER, J.** Qu'est ce que l'innovation sociale, Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, no ET0314, 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, 2013, pp. 207-231.
- 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, 1996, pp. 693-715.
- 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) vi, 113, 1970.
- HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. & TATHAM R. L.** *Análise multivariada de dados*. 6ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F. & LUCIO, P. B.** *Metodologia de pesquisa*. 3ª Edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- HOWKINS, J.** *Creative economy: how people make money from ideas*. Penguin Global, 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.** *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Barcelona: Paidós, 1997.
- 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, 2015, pp. 4-19.
- 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 reconhecidas*. 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, Universidade da Madeira, 2ª Edição, 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*. 4ª Edição. 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 socio-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 n°. 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.
- RAUEN, F. J.** *Pesquisa científica: discutindo a questão das variáveis*. Anais do IV Simpósio sobre Formação de Professores – SIMFOP, 2012. Disponível em: http://linguagem.unisul.br/paginas/ensino/pos/linguagem/eventos/simfop/artigos_IV%20sfp/_F%C3%A1bio_Rauen.pdf. Acesso em: 03 jun. 2016.
- RICHARDSON, R. J.** *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Colaboradores Pires, J. A. S. *et al.* São Paulo: Atlas, 1999.
- ROESCH, S.** *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. São Paulo: Atlas, 1999.



ROUSSELLE, M. L'innovation sociale: au-delà du phénomène, une solution durable aux défis sociaux. Collection Working Paper. 2011.

SACCO, P. L. & SEGRE, G. Creativity, cultural investment and local development: A new theoretical framework for endogenous growth. *In: U. Fratesi and L. Senn (Eds.), Growth and innovation of competitive regions. The role of internal and external connections*, p. 281-295. Berlin: Springer-Verlag, 2009.

SILVA, T. N. & MAUER, 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, v. 1, 2013, pp. 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 Cahiers du CRISES*. Quebec, 2005.

TAYLOR, J. Introducing social innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 6, n. 6, 1970, pp. 69-77.

UNCTAD. Creative economy. Report 2010. Geneva-New York: UNDP, UNCTAD, 2010.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e método. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.