

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

MARTA RAQUEL ZUCHELLI FELIPETTO

GESTÃO DO ATIVO INTANGÍVEL NO SETOR PÚBLICO

CASCADEL

2022

MARTA RAQUEL ZUCHELLI FELIPETTO

GESTÃO DO ATIVO INTANGÍVEL NO SETOR PÚBLICO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em contabilidade (PPGC) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em contabilidade, área de concentração: Controladoria

Orientadora: Profa. Dra. Delci Grapégia Dal Vesco

Cascavel

2022

MARTA RAQUEL ZUCHELLI FELIPETTO

GESTÃO DO ATIVO INTANGÍVEL NO SETOR PÚBLICO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Jorge Eduardo Scarpin

**Concordia College Moorhead
Offutt School of Business**

Prof. Dr. Vinicius Abílio Martins

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Profa. Dra. Delci Grapégia Dal Vesco

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Professora Orientadora – Presidente da Banca Examinadora

Cascavel - Paraná, 29 de novembro de 2022

Dedico este trabalho à minha família, em especial ao meu pai Valter Zuchelli por todo apoio e incentivo na minha educação formal. Aos meus filhos Guilherme e Laura, os quais são a razão da minha busca contínua por conhecimento.

AGRADECIMENTOS

A realização do mestrado foi para mim a realização de um sonho. Porém, não fiz essa caminhada sozinha, algumas pessoas contribuíram para essa realização.

Gratidão:

A Deus e a Nossa Senhora Aparecida por todo amparo e bênçãos recebidas durante minha vida, especialmente neste período de estudos.

Aos meus pais, Valter e Eva e minha irmã Andréia, que sempre estiveram ao meu lado incentivando, mostrando o valor e a importância da educação desde os primeiros passos.

Ao meu esposo, Leomar, pelo apoio, parceria e amor incondicional, renunciando situações sonhadas ou planejadas para viver junto comigo este sonho.

Aos meus filhos, Guilherme e Laura, minhas maiores motivações para melhorar como ser humano.

À minha orientadora professora Dr.^a Delci Grapégia Dal Vesco, pela oportunidade de ser sua orientada, por sua compreensão, pela oportunidade de crescimento intelectual e disposição em contribuir com a construção da dissertação de Mestrado.

Aos Professores Dr. Jorge Eduardo Scarpin e Dr. Vinícius Abílio Martins, que gentilmente aceitaram em participar das bancas de qualificação e defesa, com importantes contribuições, que lapidaram o texto que ora apresento.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade: Aládio, Delci Denis, Gilmar, Jerry, Leandro, Piedade, Sidnei, Silvana, Udo e Vinícius, pelo aprendizado recebido e por cada ensinamento.

À coordenação do Curso de Mestrado em Contabilidade Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, na pessoa do Prof. Dr. Leandro Augusto Toigo e Prof. Dr. Udo Strassburg e a secretária Andréia Soares Bobato.

Aos amigos e colegas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, pelas parcerias e incentivos. Em especial, meu amigo Emerson Orsini Ferrari, o qual tive a grata oportunidade de conhecer durante o mestrado, e que contribuiu comigo durante os estudos, pesquisas e publicações de artigos. Aos amigos, Alvaro e Cleiton, pelos momentos de amizade e de descontração.

Ao Município de Francisco Beltrão – Paraná, em especial ao Sr. Prefeito Municipal Cleber Fontana; Secretário Municipal de Administração, Antônio Carlos Bonetti; Secretário

Municipal da Fazenda, Elóis Felício Rodrigues; respondentes da pesquisa e colegas de trabalho.

Às minhas amigas Cris e Nádia, obrigada pelo apoio e carinho.

Enfim, agradeço a todos, que de uma maneira ou de outra, possibilitaram que chegasse até aqui.

Minha eterna gratidão.

“A persistência é o caminho do êxito”.

Charles Chaplin

RESUMO

O objetivo do estudo consistiu em analisar o efeito do ativo intangível na responsabilidade social e os reflexos para a efetividade da gestão municipal. Elaborou-se um estudo de caso com abordagem quantitativa, procedimento descritivo, com base no modelo proposto por Queiroz (2003). Os dados foram coletados mediante a aplicação de questionários aos ordenadores de despesas e responsáveis pelo planejamento. Utilizou-se da análise confirmatória multivariada, por meio da análise fatorial e da modelagem com equações estruturais. Os resultados da pesquisa demonstraram que os componentes do ativo intangível: capital humano, organização interna, relação externa e transparência são estatisticamente significativos para a gestão municipal. Com relação à capacidade da responsabilidade social em mediar a relação entre o ativo intangível e a efetividade da gestão municipal, constatou-se que a mesma influencia, de forma parcial, nos resultados das ações executadas. Concluiu-se, também, que os Indicadores de Efetividade da Gestão Municipal mostraram-se significativos, de forma a indicar a relevância da gestão do ativo intangível e como essa pode contribuir para a melhoria na qualidade da prestação de serviço, na efetividade da gestão que refletirá, por consequência, na melhoria da imagem da gestão municipal. Como contribuição teórica, o estudo evidencia a identificação da influência significativa da responsabilidade social como variável mediadora na relação entre o ativo intangível e a efetividade da gestão municipal, bem como complementa o modelo proposto por Queiroz (2003) para a gestão municipal.

Palavras-chave: Efetividade da Gestão Pública. Capital Intelectual. Responsabilidade Social. Transparência. IEGM.

ABSTRACT

The aim of the study was to analyze the effect of intangible assets on social responsibility and the impact on the effectiveness of municipal management. A case study was elaborated with a quantitative approach, descriptive procedure, based on the model proposed by Queiroz (2003). Data were collected through the application of questionnaires to those responsible for expenses and planning. Multivariate confirmatory analysis was used, through factor analysis and modeling with structural equations. The survey results showed that the components of intangible assets: human capital, internal organization, external relations and transparency are statistically significant for municipal management. With regard to the ability of social responsibility to mediate the relationship between intangible assets and the effectiveness of municipal management. It was found that it partially influences the results of actions taken. Also it was concluded that the Municipal Management Effectiveness Indicators proved to be significant, in order to indicate the relevance of intangible asset management and how this can contribute to improving the quality of service provision, the effectiveness of the management that will reflect, consequently, in the improvement municipal administration image. Theoretical contribution of the study is the identification of the significant influence of social responsibility as a mediating variable in the relationship between intangible assets and the effectiveness of municipal management, as well as complementing the model proposed by Queiroz (2003) for municipal management.

Keywords: Effectiveness of Public Management. Intellectual capital. Social Responsibility. Transparency. IEGM.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - EVOLUÇÃO DA TEORIA RESPONSABILIDADE SOCIAL	26
FIGURA 2 - PIRÂMIDE DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	27
FIGURA 3 - MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA CAPITAL INTELECTUAL DE UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS	38
FIGURA 4 - RESULTADOS DA PESQUISA "SETOR PÚBLICO E A AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	39
FIGURA 5 - RESULTADOS DA PESQUISA "GESTÃO DE CAPITAL INTELECTUAL NO SETOR PÚBLICO FEDERAL.....	40
FIGURA 6 - MODELO TEÓRICO DA PESQUISA.....	45
FIGURA 7 - GRÁFICO DO PODER DO TESTE.....	50
FIGURA 8 - MODELO ESTRUTURAL – IMPACTO DIRETO	78
FIGURA 9 - MODELO ESTRUTURAL DA PESQUISA	79

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - PRINCÍPIOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	29
TABELA 2 - CRITÉRIOS TÉCNICOS DE IDENTIFICAÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS NO SETOR PÚBLICO	34
TABELA 3 - CLASSIFICAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS NO SETOR PÚBLICO	36
TABELA 4 - PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	47
TABELA 5 - CÁLCULO DO TAMANHO MÍNIMO DA AMOSTRA	49
TABELA 6 - CONSTRUCTO DA PESQUISA	51
TABELA 7 - CLASSIFICAÇÃO DA CONFIABILIDADE A PARTIR DO COEFICIENTE DE CRONBACH.....	57
TABELA 8 - CLASSIFICAÇÃO DA CONFIABILIDADE COMPOSTA.....	57
TABELA 9 - CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA VALIDAÇÃO E AVALIAÇÃO GERAL DO MODELO	58
TABELA 10 - GÊNERO, CARGO DE ATUAÇÃO E TEMPO DE TRABALHO	62
TABELA 11 - GÊNERO, CARGO DE ATUAÇÃO E TEMPO DE ATUAÇÃO NA FUNÇÃO	63
TABELA 12 - CARGAS FATORIAIS POR VARIÁVEL OBSERVÁVEL	65
TABELA 13 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS DIMENSÕES DO CONSTRUCTO ATIVO INTANGÍVEL	67
TABELA 14 - MÉDIAS DOS ELEMENTOS DO ATIVO INTANGÍVEL.....	71
TABELA 15 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DO CONSTRUCTO DA EFETIVIDADE DA GESTÃO MUNICIPAL	71
TABELA 16 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA VARIÁVEL RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	73
TABELA 17 - VALIDADE DISCRIMINANTE DOS CONSTRUCTOS – CRITÉRIO DE FORNELL - LARCKER	75
TABELA 18 - INDICADORES DE ALFA DE CRONBACH, CONFIABILIDADE COMPOSTA E VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA (AVE)	76
TABELA 19 - ESTATÍSTICA DE COLINEARIDADE (VIF)	77
TABELA 20 - AJUSTAMENTO DO MODELO.....	77
TABELA 21 - COMPONENTES FORMADORES DO ATIVO INTANGÍVEL	82
TABELA 22 - RELAÇÃO ENTRE ATIVO INTANGÍVEL E A EFETIVIDADE DA GESTÃO MUNICIPAL	82
TABELA 23 - AVALIAÇÃO DA MEDIAÇÃO	83
TABELA 24 - RESULTADOS COMPARATIVOS IEGM (2020) E DADOS DA PESQUISA.....	86
TABELA 25 - RESULTADOS COMPARATIVOS IEGM (2020) E IEGM (2021) DADOS DA PESQUISA.....	87

LISTA DE SIGLAS

AC	Alfa de Cronbach
AFC	Análise fatorial confirmatória
AI	Ativo Intangível
AVE	Variância Média Extraída
CC	Confiabilidade Composta
CH	Capital Humano
CI	Capital Intelectual
EFGM	Efetividade da Gestão Municipal
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEGM	Índice de Efetividade da Gestão Municipal
NBC	Norma Brasileira de Contabilidade
NBCASP	Norma Brasileira de Contabilidade aplicada ao Setor Público
OI	Organização Interna
PLS-SEM	Modelagem de equações estruturais pelos mínimos quadrados parciais
PR	Paraná
RE	Relação Externa
RS	Responsabilidade Social
VD	Validade discriminante
VIF	Fator de Inflação da Variância
T	Transparência
TCE	Tribunal de Contas do Estado

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2	OBJETIVOS	20
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO	20
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	23
2	BASE TEÓRICA	24
2.1	TEORIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	24
2.1.1	Responsabilidade Social Corporativa	27
2.1.2	Objetivos e Princípios da Responsabilidade Social Corporativa.....	29
2.1.3	Responsabilidade Social no âmbito da Gestão Pública	30
2.2	ATIVO INTANGÍVEL	32
2.3	EFETIVIDADE NA GESTÃO PÚBLICA	41
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	46
3.2	SELEÇÃO DO CASO.....	46
3.3	CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA	47
3.4	CONSTRUCTO E INSTRUMENTO DA PESQUISA	50
3.5	TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	54
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	60
4.1	DESCRIÇÃO DO MUNICÍPIO ANALISADO	60
4.2	PERFIL DOS RESPONDENTES	62
4.3	ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA	64
4.4	ANÁLISE DESCRITIVA	67
4.4.1	Avaliação do Modelo de Mensuração	74
4.4.2	Avaliação do Modelo Estrutural.....	78

4.4.3	Discussão dos Resultados.....	80
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
5.1	CONCLUSÃO.....	88
5.2	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS.....	89
5.3	IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA DE GESTÃO MUNICIPAL.....	90
5.4	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	91
	REFERÊNCIAS.....	93
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	106
	APÊNDICE B – RELAÇÃO DE CARGOS.....	113

1 INTRODUÇÃO

A base da intangibilidade dos ativos intangíveis configura-se no setor privado a partir dos componentes humano, estrutural e relacional (Edvinsson; Malone, 1997, 1998; Bueno, 1997; Bontis, 1998; Stewart, 1998). Para o setor público configura-se a partir dos componentes de ativos intangíveis: humano, estrutural, relacional e transparência (Bueno, 2003; Queiroz, 2003).

A literatura descreve duas abordagens relacionadas aos ativos intangíveis, sendo uma pertencente à ótica dos ativos intangíveis contabilizados e a outra pertencente à ótica de gestão dos ativos intangíveis, porém complementares em seu fim (Klein, 2021; Meyr et al., 2019). Sob a perspectiva de gestão desses ativos intangíveis gerenciáveis, não normativos, os elementos que normalmente aparecem de forma recorrente em estudos, compõem-se das dimensões humano, estrutural e relacional.

Sobre ativos intangíveis, o termo intangível abrange noções complementares, que não são diferentes na forma e conteúdo, tais como investimentos intangíveis, ativos intangíveis, capital intangível (Zéghal & Maalouol, 2011) e capital intelectual (Bontis, 1998). Segundo Andriesson (2005), os termos “capital intelectual” e “capital do conhecimento” fundem-se aos conceitos dos ativos intangíveis. Nesta pesquisa, considera-se os termos capital intelectual (CI) e ativo intangível (AI) como sinônimos, pois ambas as nomenclaturas caracterizam os recursos e atividades intangíveis com potencial de criação de valor para a organização.

A transição da sociedade industrial para uma sociedade voltada à gestão do conhecimento propiciou a valorização, reconhecida pelo mercado e pela sociedade, aos ativos intangíveis (Moreira et al, 2014; Stefano et al., 2014). No entanto, a identificação, o reconhecimento e a mensuração dos elementos de composição dos intangíveis são geralmente vistos como complexos (Brandt et al., 2018). Os ativos intangíveis são reconhecidos como fatores importantes no processo de melhoria da eficiência, produtividade e criação de valor das empresas (Eisfeldt e Papanikolaou, 2014; Peters e Taylor, 2017; Hasan et al., 2021).

Neste contexto, a responsabilidade social e efetividade da gestão municipal estão inseridas no setor público, cujo objetivo é promover melhores condições de vida à população, na busca por melhores resultados (gestão) e a otimização de benefícios com a utilização dos recursos públicos disponíveis. Hart e Milstein (2003) descreveram que a inclusão dos aspectos ambientais e sociais está dentro da concepção da gestão de forma a ser complementar à gestão econômica.

Nesse viés, constata-se a relevância dos ativos intangíveis seja nas organizações privadas quanto nas organizações públicas. No que tange às organizações públicas, Joia (2001) menciona que a gestão dos ativos intangíveis pode ser item importante para contribuir na disseminação do conhecimento. O autor considera que gerir o ativo intangível é relevante para se otimizarem resultados nos serviços públicos prestados, uma vez que se utilizará da competência das pessoas, suas habilidades, técnicas e experiência em prol do alcance de melhores resultados. O capital intelectual são bens intangíveis à organização, sejam estes financeiros ou não, e são entendidos como sendo os responsáveis pela agregação de valor (Paiva, 2007).

Ao definir o ativo intangível no setor público, cujo objetivo principal é de natureza não financeira, utilizam-se os insumos de produção, aqueles compostos por recursos humanos e conhecimento, que são considerados essencialmente intangíveis (Cinca *et al.*, 2003). Torna-se importante mencionar que parte daquilo (os serviços) que a administração pública proporciona, seja nas áreas de crescimento, educação, saúde, segurança, dentre outras, são de natureza intangível identificável, pela qual tanto a organização, quanto os seus cidadãos, tendem a esperar um benefício a ser prestado (Crespo, 2018).

Corroborar a questão a pesquisa de Queiroz (2003) que cita que o ativo intangível seria de mais-valia sobre os elementos tangíveis, oriundos de fatores relacionados ao conhecimento individual e ao coletivo, que agrega valor à sociedade ou comunidade, fornecendo utilidade, qualidade de vida e serviço aos cidadãos.

Neste contexto, a transparência no setor público deve ser considerada também como um objetivo fundamental a ser disponibilizado pelas organizações à sociedade como respeito ao cumprimento da legalidade, da situação financeira e da execução orçamentária, incorporado aos indicadores intangíveis (Cinca *et al.*, 2003), ao encontro da prática voluntária da divulgação de informações adicionais de interesse dos seus cidadãos (Sousa *et. al.*, 2015).

Diante do exposto, o estudo tem como base a teoria da Responsabilidade Social (RS) que, segundo Ashley (2002), engloba toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Refere-se, também, à "inserção da organização na sociedade como agente social e não somente econômico, é ser uma empresa cidadã que se preocupa com a qualidade de vida do homem na sua totalidade" (Oliveira, 2002). Colaboram com essa afirmação os argumentos de Carroll (1991) de que a empresa é considerada socialmente responsável quando busca se legitimar como organização correta e ética, uma vez que a preocupação deve estar no sistema corporativo e na comunidade na qual está inserida.

As ideias de Ashley (2002) e Carroll (1991) estão em consonância com a definição da Comissão das Comunidades Europeias, em que “ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, implica ir mais além através de um ‘maior’ investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais” (CCE, 2001, p.7). Para Oliveira (2008), a relação entre as empresas e a sociedade, incluindo comunidades, empregados e governo, refere-se ao estudo da responsabilidade social nas empresas.

No setor público é notório não ser opção do gestor público optar ou não pelas práticas de ações responsáveis, uma vez que é dever do órgão público o bem-social, logo, o pensar na responsabilidade social. Nesse contexto, a responsabilidade social é o objetivo principal que rege a relação do ente público e a população, mediante implantação de políticas públicas que visem à melhoria da qualidade de vida, pautados pela eficiência, eficácia e efetividade dos recursos públicos e do capital intelectual à disposição, de forma a promover a inclusão social (Frey et al., 2008).

Neste cenário em que se insere essa relação entre a responsabilidade social e investimento nos intangíveis humano, estrutural, relacional e transparência destaca-se que a relevância do tema está na notoriedade da gestão dos ativos intangíveis no setor público, haja vista a importância desses fatores para as tomadas de decisões dos gestores públicos, com fins da busca por melhores resultados (gestão) e a otimização de benefícios oportunizados pelo ente público aos cidadãos.

Assim, a relevância em pesquisar o tema ativo intangível no setor público tende a seguir o entendimento de Stede (2022) que mostra a tricotomia na qual um problema relevante, enfrentado pela gestão municipal, em que se conheçam as variáveis e que elas sejam controláveis, pode chegar a uma decisão com resultado viável. Para que se possa chegar à solução do problema torna-se importante conhecer os impactos de suas variáveis e que os profissionais envolvidos sejam capazes de atuar para encontrar a solução com base no conhecimento adquirido, essa tricotomia do que se é relevante, controlável e viável tem de ser entendida sob a perspectiva do praticante. No estudo, a relevância está atrelada à perspectiva do que espera o Tribunal de Contas do Estado do Paraná - TCE-PR por meio dos indicadores de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM).

Em complemento à tricotomia descrita por Stede (2022) e no que concerne à relevância do tema gestão do ativo intangível no setor público, enfatiza-se o quesito efetividade dos recursos públicos, conforme observado pelo Tribunal de Contas do Estado –

TCE-PR, ao referenciar que os indicadores de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM) possibilitam aferir a efetividade das ações da administração pública municipal, com fins de orientar os administradores para que possam aprimorar a gestão, além de oferecer ao cidadão um importante instrumento de controle social (TCE, 2022).

A existência de lacuna entre a relevância da gestão dos ativos intangíveis e a realidade da gestão desses ativos tem gerado discussões no âmbito da gestão municipal. Nesse sentido, faz-se necessário analisar os efeitos dos ativos intangíveis para a efetividade da gestão municipal, mediados pela responsabilidade social. Conseqüentemente, demonstrar que a gestão do ativo intangível, sob a ótica da gestão pública responsável, tornar-se-á relevante para as organizações públicas, bem como aos gestores públicos que vierem a decidir por sua utilização para, com isso, ser possível criar valor à organização e possibilitar o desenvolvimento econômico e social.

Os modelos de mensuração de ativo intangível foram desenvolvidos para alinharem as necessidades de valoração das organizações, porém, definições, modelos teóricos e ferramentas visam ainda elucidar a lacuna quanto às perspectivas de gestão dos ativos intangíveis (Oliveira et al., 2016).

Diante do exposto a pesquisa busca contribuir com os estudos de gestão de ativos intangíveis no setor público, com o propósito de captar os potenciais agregadores a partir da perspectiva do ativo intangível e colaborar com uma perspectiva complementar da gestão pública quanto à necessidade de gerir os intangíveis, a fim de demonstrar o valor de uso, bem como a utilidade de benefícios oportunizados pelo ente público aos cidadãos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A motivação para o desenvolvimento dessa pesquisa consiste na discussão, tanto no campo científico quanto na prática gerencial, em relação aos critérios utilizados e as deficiências dos sistemas de gestão de ativos intangíveis no setor público.

Observa-se na administração pública que há maior ênfase quanto ao valor gasto ou, ainda, se a despesa se enquadra fielmente no que determina a legislação ante ao que pode ser considerada a essência dos dispêndios públicos: a efetividade do valor gasto (Paz, 2003). A maior parte das informações e relatórios apresentados preocupa-se com a execução dos orçamentos públicos e não com a análise acerca da realização da despesa em seu aspecto econômico, ou seja, pelo seu valor de uso.

Cabe ao município buscar meios de medir e divulgar o ativo intangível com vistas a demonstrar a qualidade dos serviços que foram proporcionados à população e a utilização deste ativo. Não somente divulgar itens de valores monetários, mas, principalmente, itens que tragam índices que demonstram a melhoria na qualidade de vida e o aspecto social além daqueles que trouxeram benefícios a estes municípios, por meio da divulgação de informações claras e concisas (Crespo, 2018).

Esses ativos intangíveis podem vir a ser uma das formas de se representar a qualidade da gestão para seus cidadãos, eles são parte de uma das áreas mais complexas da contabilidade, uma vez que está envolta às incertezas no que diz respeito à mensuração de seus valores e à estimação de sua vida útil (Hendriksen & Breda, 1999). Para Schlüter (2010), a complexidade dos ativos intangíveis se refere às peculiaridades e características por vezes únicas, difíceis de adquirir, desenvolver ou copiar que não raramente precisam ser protegidas legalmente. Esses ativos intangíveis de gestão estão voltados para a gestão interna do capital intelectual e para sua divulgação externa, por meio de relatórios (transparência) de seu capital intelectual (Sánchez et al., 2006; Sveiby, 2010).

Advindo dessa premissa, constata-se que a gestão dos ativos intangíveis no setor público, se não identificados, deixam de apresentar sua valoração, sua relevância no contexto do planejamento das estratégias de gestão e, também, na forma de gerir os recursos públicos. Não utilizá-los é deixar de direcionar as instituições públicas, de forma efetiva, para o alcance do melhor desempenho e, conseqüentemente, para a satisfação dos cidadãos que são usuários finais dos serviços prestados ou produtos disponibilizados (Castro & Silva, 2017; Serra, 2008).

Destaca-se que a gestão municipal representa uma das principais forças dinamizadoras da economia local e, por ser parte de uma região com outros entes municipais, também pode ser considerada uma força dinamizadora regional (Bailoa, 2006). Nesse cenário, torna-se importante que os recursos públicos tenham utilização efetiva no desenvolvimento econômico e social, caso contrário poderá onerar o fluxo de benefícios, presente ou futuro, inerente à prestação de serviço público. Portanto, no presente estudo tem-se a seguinte questão de pesquisa: **Qual o efeito do ativo intangível na responsabilidade social e os reflexos para a efetividade da gestão municipal?**

1.2 OBJETIVOS

Com o intuito de alcançar os resultados que respondam à pergunta da pesquisa, o objetivo geral consiste em: **analisar o efeito do ativo intangível na responsabilidade social e os reflexos para a efetividade da gestão municipal.**

Com vistas a atingir o objetivo geral desta pesquisa, pretende-se:

- a. Averiguar os elementos: humano, estrutural, relacional e transparência como componentes formadores dos ativos intangíveis na gestão municipal;
- b. Verificar a influência do ativo intangível na efetividade da gestão municipal;
- c. Verificar a influência entre o ativo intangível e a efetividade da gestão municipal, mediada pela responsabilidade social.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo se enquadra na linha de pesquisa “Contabilidade Gerencial e Controle de Organizações”, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Dessa forma, ao abordar o estudo da Gestão do Ativo Intangível no Setor Público, permite-se, também, contribuir com as linhas às quais o Programa de Pós-Graduação em Contabilidade se propõe a construir conhecimento à Academia. Além disso, a justificativa para a realização da pesquisa é construída em conformidade com a tricotomia: relevante, controlável e viável (Stede, 2022).

Uma das razões para se estudar a gestão dos ativos intangíveis é reconhecer a sua extensão e, estrategicamente, desenvolvê-los para auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais planejados (Chatzkel, 1998).

A escolha do município de Francisco Beltrão - Paraná, no qual se realiza a pesquisa, justifica-se pelo fato de ele ser reconhecido como uma cidade polo do Sudoeste do Paraná (IPARDES, 2017). Classificada como uma das quatro melhores cidades para se morar no Brasil (*Blue Studio*), ficando atrás de Balneário Camboriú (SC), Santos (SP) e Curitiba (PR). Está à frente da segunda maior cidade do Sudoeste, Pato Branco (PR), qualificada em nono lugar (*Ranking Connected Smart Cities 2021*).

O município, segundo a Revista Exame (2016), tem frequentado as pesquisas das melhores cidades para se viver, tendo sido apresentada na Revista Exame (2016), como a

quinta melhor cidade dentre aquelas entre 50 e 100 mil habitantes, especialmente no quesito infraestrutura. A cidade também é a vigésima sétima no Brasil, com até 100 mil habitantes, no quesito desenvolvimento e com melhor ambiente para se fazer negócios (Revista Exame, 2016).

Em 2020, o município de Francisco Beltrão foi classificado como a melhor cidade do sudoeste do Paraná no Índice de Transparência da Administração Pública (ITP), e a quinta melhor do estado do Paraná (Tribunal de Contas do Estado, 2020). No mesmo ano, o município foi destaque nacional, na avaliação dos municípios brasileiros, realizada pelo índice Conselho Federal de Administração de Governança Municipal (IGM-CFA), que mediu as dimensões finanças (fiscal, investimento *per capita*, equilíbrio previdenciário e custo do legislativo), gestão (colaboradores, planejamento e transparência) e desempenho (educação, saúde, saneamento e meio ambiente, vulnerabilidade social e segurança), tendo ficado na terceira colocação entre os municípios do mesmo porte e, em primeiro lugar do Paraná, na faixa de população de 50 a 100 mil habitantes.

Na abrangência do Estado, o município de Francisco Beltrão, destaca-se como sendo uma das quatro principais cidades em crescimento quanto ao número de estudantes universitários, tornou-se um dos polos estudantis que mais apresentou crescimento nos últimos anos (IPARDES, 2017), o que o credencia a utilizar-se deste capital intelectual disponível para a geração de valor e qualidade de vida.

Ainda, a pesquisa realizada pelo Instituto de Longevidade Mongeral Aegon, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, que elaborou o Índice de Desenvolvimento Urbano para Longevidade, indicou o município de Francisco Beltrão em trigésimo sétimo lugar em qualidade de vida para a terceira idade, com destaque especial, por ter ficado entre as dez melhores em saúde na terceira idade (IDL, 2017).

A relevância deste estudo está em compreender o porquê de a cidade oferecer essa qualidade de vida e, também, entender se esta qualidade de vida é sustentada pelos princípios de responsabilidade social utilizados pela gestão municipal. Busca-se, ainda, verificar se esta qualidade de vida tem sido potencializada pela utilização do seu ativo intangível, no caso, os servidores públicos que, valorizados e capacitados, têm proporcionado a agregação de valor aos serviços prestados e, assim, sendo possível alcançar a melhoria de vida da população, conforme tem sido divulgado por pesquisas acerca do município.

A melhoria da qualidade de vida passa pela melhor forma de utilizar as ferramentas de gestão disponíveis no que trata do ativo intangível, conforme estudo de Cinca et al. (2003),

em especial, na identificação dos potenciais agregadores, sua dinâmica e forma de geri-los para a geração de valor.

Para se ter serviços prestados com qualidade a responsabilidade social é uma prática a ser considerada, uma vez que as ações embasadas por ela tendem a buscar a melhoria contínua dos serviços com vistas ao aumento da qualidade de vida da população como um todo, com sustentabilidade. Esta concepção busca reduzir os indicadores de desigualdade social, já que a responsabilidade social não é uma opção ao ente público, é algo institucionalizado e, neste caso, os servidores públicos são peças importantes para alcançar a excelência, pois são os ativos intangíveis disponíveis para a administração (Frey et. al., 2008; Nascimento et al., 2020)

Nesse contexto, Young (2004) cita que a Responsabilidade Social Corporativa é aquela que irá beneficiar as organizações, tanto públicas quanto privadas, o que as torna relevantes, logo, pautando-se por uma gestão socialmente responsável e atuando em prol da organização, sem esquecer de que os resultados alcançados por suas ações influenciarão no desenvolvimento da sociedade.

Cumprе evidenciar que os bens incorpóreos, intangíveis, que não são medidos em termos de moeda (Hendriksen & Breda, 1999) e que compõem esses ativos da administração pública, são passíveis de identificação e contribuem na definição das ações e/ou programas voltados à execução das políticas públicas, e, conseqüentemente, são parte nas tomadas de decisões da gestão. É importante citar que os ativos intangíveis podem ser gerados internamente ou adquiridos externamente. Quanto ao externo, geralmente capitaliza o ativo no balanço patrimonial, quando for simultaneamente identificável, controlado e gerador de benefício econômico. Já o interno é contabilizado na demonstração do resultado e não reconhecido no balanço patrimonial de acordo com as práticas contábeis (Uddin et al., 2022; Peters & Taylor, 2017).

A contribuição teórica será no campo da Administração Pública, inserida na relação entre áreas da gestão com o ativo intangível. Contribuirá para fomentar a adoção de práticas que possam ser inovadoras, auxiliar na otimização do uso dos recursos públicos disponíveis, seja no quesito orçamentário-financeiro ou nos recursos humanos e que visem atender às demandas do serviço público que venha a ser pautado na qualidade e eficácia. Por ser um intangível considerado complexo quanto à definição, identificação e mensuração, é fundamental que o resultado dessas práticas de gestão de intangível possam trazer benefícios para a administração municipal e para a sociedade, que é o objeto fim da gestão pública. Por

fim, a pesquisa se caracteriza pela aplicabilidade de seus resultados e contribui para a discussão sobre o tema na gestão pública, com a inserção de parâmetros que venham dinamizar a gestão do ativo intangível e que venham a torná-la mais efetiva.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A pesquisa foi estruturada na forma de capítulos. O primeiro capítulo trata da introdução ao tema pesquisado, destacando os objetivos, o problema e a motivação da pesquisa, incluindo a importância da gestão do ativo intangível na gestão municipal. O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura relacionada ao tema, incluindo a responsabilidade social e a efetividade na gestão pública. No terceiro capítulo expõe-se a estrutura metodológica da investigação, detalhando o método de pesquisa para coleta de dados e análise dos dados. O quarto capítulo apresenta os dados e as análises realizadas, particularizando os resultados. Por último, no quinto capítulo, são tecidas as considerações finais, bem como referidas as limitações, evidenciando as sugestões de pesquisas para trabalhos futuros.

2 BASE TEÓRICA

Inicialmente, apresenta-se a Teoria da Responsabilidade Social e a Efetividade da gestão pública. Na segunda parte do capítulo, descreve-se a literatura pertinente ao Ativo Intangível e seus componentes, os quais permitiram desenvolver as hipóteses de pesquisa, também relacionadas nesta seção.

2.1 TEORIA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa cooperar para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (Ashley, 2002, p. 7), abrange o processo em que os indivíduos têm a obrigação de explicar suas ações a outros indivíduos, os quais têm o direito de julgar as ações e administrar as consequências positivas ou negativas em resposta às ações (Vance et al., 2015).

A teoria da responsabilização tem como princípio a percepção da necessidade de justificar o comportamento a outros indivíduos e produz um sentimento de responsabilidade que é parte do processo de tomada de decisão e julgamento. Essa percepção que é parte da Teoria da Responsabilidade tem influência sobre processo de tomada de decisão e sobre o seu resultado, fato que aumenta a probabilidade de uma racionalização mais aprofundada e, também, sistemática sobre os próprios comportamentos processuais (Vance et al., 2015).

O conceito da responsabilidade social apresenta uma mudança gradual ao longo das últimas décadas. A literatura descreve como início da nova era da responsabilidade social o livro de Howard Bowen, publicado em 1953, nos Estados Unidos, sob o título *Responsibilities of the businessman*. Bowen com sua obra foi considerado o "Pai da Responsabilidade Social Corporativa" (Carroll, 1999).

No Brasil, a obra traduzida foi lançada em 1957, tendo as bases fundamentadas por Bowen (1957) sobre as "Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios", cuja abordagem teórica enfatiza as obrigações do homem de negócio e que essas deveriam estar alinhadas em termos de objetivos e valores pretendidos pela sociedade. Para Bowen (1957) o termo responsabilidade social está em concordância com as nomenclaturas: "responsabilidade pública", "obrigações sociais" e "moralidade comercial".

Na década de 60, caracterizada como um período em que a literatura sobre Responsabilidade Social Corporativa se expandiu na busca pela formalização da definição da

Responsabilidade Social Corporativa, período no qual o meio acadêmico teve papel principal em disseminar que a responsabilidade social das empresas ultrapassa os interesses exigidos por lei, muito embora não tenha havido consenso sobre essa responsabilidade. Nessa época, os dois princípios fundamentais da Responsabilidade Social Corporativa eram a filantropia e a governança. No cerne das discussões encontrava-se Davis (1960) à ao questionar a influência das decisões além dos interesses econômicos e técnicos, visando conciliar responsabilidade e poder. Nesse período, as ações de responsabilidade social concentravam-se na preocupação com a filantropia e obras de caridade centradas no dirigente da organização ou na sociedade. Esse comportamento era baseado, sobretudo, na obrigação moral e princípios religiosos compatíveis com os valores da sociedade norte-americana daquela época (Carroll, 1999).

Na sequência, a década de 1970 teve início com a publicação de Heald (1970), intitulada “A Responsabilidade Social nos Negócios: Empresa e Comunidade, 1900-1960”, similar à década anterior referente à proliferação do tema, porém as descrições de Heald (1970) sugerem que pessoas de negócios deveriam se preocupar significativamente com a filantropia corporativa e com as relações com a comunidade. No Brasil, as discussões sobre RSC tiveram início nessa mesma época, protagonizadas pela Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), cujo objetivo inicial era promover o debate sobre o balanço social (Ashley, 2002).

No entanto, as primeiras formulações acerca da Teoria da Responsabilidade ocorreram no final do século XX, quando as maiores contribuições a respeito da responsabilidade social aconteceram no cenário nacional. As definições foram sendo discutidas por estudos como Tetlock (1985), Tetlock e Kim (1987), Tetlock, Skitka e Boettger (1989), Tetlock e Boettger (1989) e Tetlock e Boettger (1994). Estudos acadêmicos a respeito da temática tiveram avanço a partir dos estudos de Lerner e Tetlock (1999) e Vance, Lowry e Eggett (2015) que desenvolveram conceitos iniciais da Teoria da Responsabilidade (Accountability Theory) a partir dos artigos seminais: Tetlock (1983a) e Tetlock (1983b).

Nos anos 1980 destacou-se o surgimento de temas complementares, o que na perspectiva de Carroll (1999), estimulou o processo de institucionalização da responsabilidade social. Dentre os temas complementares mais relevantes cita-se: responsividade, desempenho Social Corporativo, política pública, ética nos negócios e teoria dos *stakeholders*.

A partir da década de 1990, iniciou-se o desenvolvimento de temas alternativos, tendo a Responsabilidade Social Corporativa como ponto de partida: *Performance Social Corporativa*, Teoria dos *Stakeholders*, Teoria de Ética Empresarial e Cidadania Corporativa,

compatíveis com o conceito de RSC. Surgiram algumas definições para a Responsabilidade Social Corporativa e houve uma continuação na tentativa de operacionalizar o conceito (Carroll, 1999).

No início do século XXI, foi crescente o interesse pelo tema “desenvolvimento sustentável” ou “sustentabilidade”, sendo que eles conduziram à integração dos estudos e as discussões de Responsabilidade Social Corporativa (Carroll; Shabana, 2010). A Figura 1 ilustra a evolução da teoria Responsabilidade Social Corporativa, iniciada com a publicação do livro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard Bowen, em 1953, até os dias atuais.

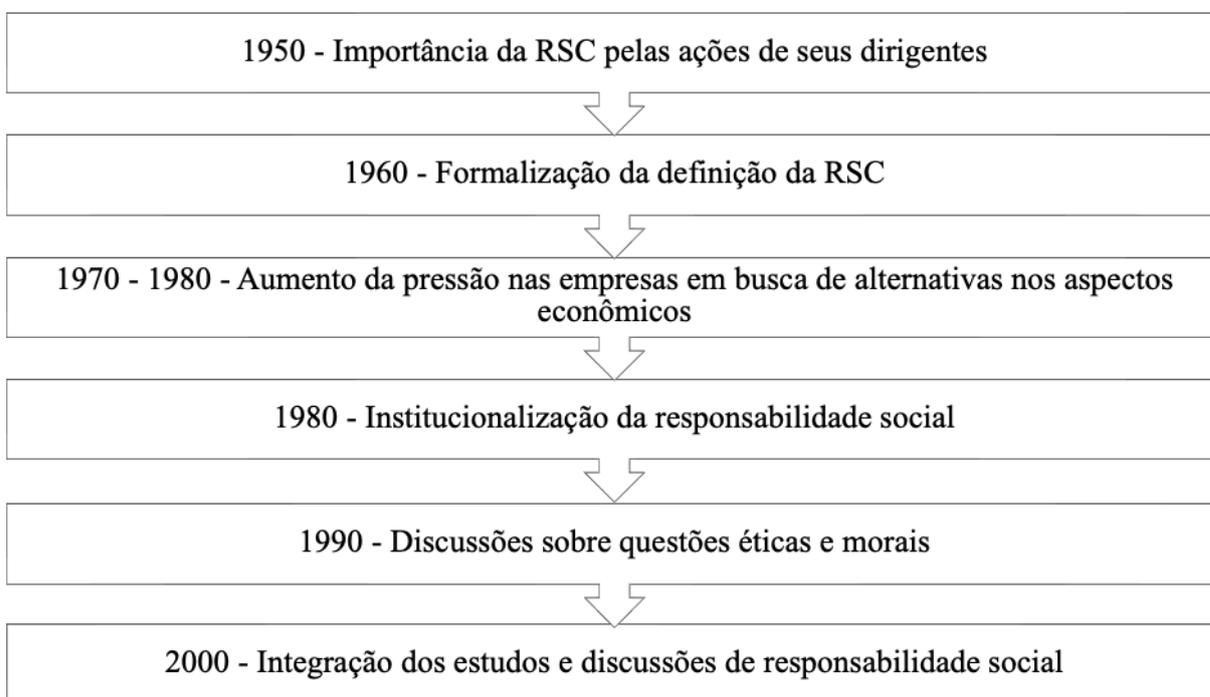


Figura 1 - Evolução da Teoria Responsabilidade Social

Segundo Daniel (2014), algumas terminologias foram utilizadas para definir responsabilidade social, entre elas: Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Responsabilidade Social Ambiental (RSA) e Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Para fins desta pesquisa, será utilizada a terminologia da Responsabilidade Social Corporativa.

2.1.1 Responsabilidade Social Corporativa

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) busca a compreensão sobre as obrigações que as organizações têm para com seus públicos de interesse, que são parte da sociedade (Jones, 1980 e Cuervo, 1981). Tais obrigações são expressas por meio de atos e atitudes que impactam positivamente, agindo proativamente e de forma coerente no que refere seu papel específico na sociedade e comunidade, bem como na sua prestação de contas (Ashley, 2002). Para as autoras, a Responsabilidade Social Corporativa requer um novo conceito de empresa e, assim, um novo estilo nas relações sociais, econômicas e políticas.

Para Melo Neto e Froes (2001) a Responsabilidade Social Corporativa é entendida como uma ação estratégica das empresas, que visa ao retorno econômico, social, institucional e tributário-fiscal. Os autores afirmam que “a Responsabilidade Social Corporativa busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania [...]”. De acordo com Carroll (1991), a Responsabilidade Social Corporativa da organização é constituída pelas dimensões econômica, legal, ética e discricionárias (filantrópica), conforme pode ser visualizada na Figura 2.

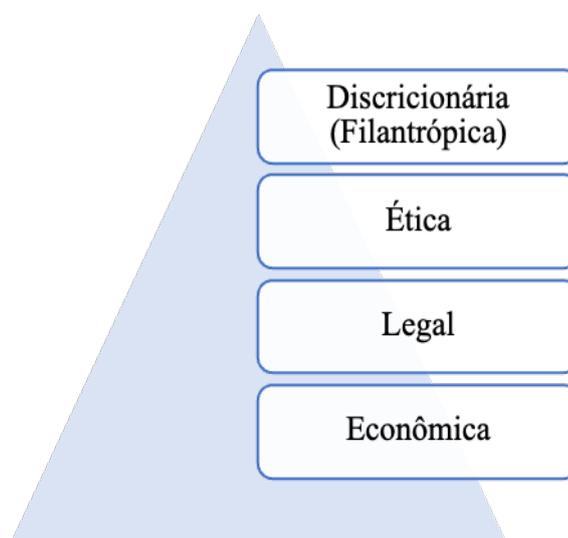


Figura 2 - Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: Adaptado de “A three-dimensional conceptual model of corporate performance”, A. B. Carroll, 1979.

A pirâmide descreve as quatro dimensões da Responsabilidade Social Corporativa, inicia-se pela dimensão econômica, uma vez que a organização tem uma responsabilidade de natureza econômica, ou seja, uma instituição de negócios é uma unidade econômica básica em nossa sociedade. Todos os papéis das organizações se baseiam neste pressuposto fundamental. Já a dimensão legal consiste na codificação de valores morais e éticos da sociedade que indica

o que é certo e/ou errado. A organização adiciona à sua missão econômica, o compromisso com a conformidade legal e o respeito às normas e regulamentos promulgados pelo poder público (Carroll, 1991).

A dimensão ética, por sua vez, representa os tipos de comportamentos e normas éticas que a sociedade espera que os negócios sigam. Esta responsabilidade se estende para comportamentos e práticas que estão além do que é exigido pela lei. Embora eles pareçam estar sempre em expansão, não deixam de existir como expectativas e estão além das exigências legais (Carroll, 1991).

Por fim, a dimensão discricionária (filantrópica) abrange as ações organizacionais que representam o papel voluntário do qual os negócios assumem. Para essa dimensão, a sociedade não evidencia claramente a expectativa que possui sobre como a organização deve proceder, como acontece na dimensão ética. Apesar deste papel ser deixado a critério da organização, a sociedade espera que ela o realize. Essa expectativa é conduzida por normas sociais. As atividades específicas são guiadas pelo desejo das organizações de se engajarem em papéis sociais não obrigatórios ou exigidos por lei. Apesar de seu sentido ético, as ações desta dimensão assumem caráter cada vez mais estratégico (Carroll, 1991).

Para Dahlsrud (2008), as definições de Responsabilidade Social Corporativa descrevem um fenômeno, porém, para definir um conceito acerca da Responsabilidade Social Corporativa, entende-se que deve ser algo socialmente construído em um contexto específico.

Nesse sentido, teóricos elaboraram modelos que auxiliaram a compreender o fenômeno da Responsabilidade Social Corporativa. um dos modelos mais discutidos e relevantes na literatura sobre o tema é o do modelo de desempenho social corporativo (DSC).

O modelo de desempenho social corporativo (DSC) foi desenvolvido inicialmente por Carroll (1979). O autor referiu-se aos aspectos principais de responsabilidade social, dentre eles: definição básica, enumeração das questões sociais que a empresa deve enfrentar e especificação da filosofia de resposta para as questões sociais.

Na sequência, o estudo de Wartick e Cochran (1985) aponta melhorias para o DSC. Segundo os autores, o modelo de DSC se baseia em uma versão expandida de responsabilidade econômica, responsabilidade pública, responsividade social, as quais poderiam ser incorporadas no modelo de desempenho social corporativo, conforme sugerido por Carroll (1979).

2.1.2 Objetivos e Princípios da Responsabilidade Social Corporativa

Compete à Responsabilidade Social Corporativa apresentar caminhos para que a gestão possa tomar decisões conscientes e eficientes. Esses caminhos visam atender aos públicos de interesse, ou seja, oferecer base conceitual que direcione a empresa para um modelo de desenvolvimento sustentável, imbuído de conceitos que busquem inovar e melhorar os processos de gestão e que possam alcançar o público externo com as ações socialmente responsáveis, de modo que estas sejam percebidas pelos públicos de interesse (Kraemer, 2005).

Para atingir os objetivos da Responsabilidade Social Corporativa, torna-se relevante que alguns princípios se façam presentes na organização, caso em que esses servirão de norte para a tomada de decisão sustentável, princípios esses que podem ser vistos dentre aqueles propostos pela Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas - AECA (2004), conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Princípios da Responsabilidade Social Corporativa

Princípio	Definição
Transparência	Considerado um dos princípios mais importantes da Responsabilidade Social Corporativa, que diz respeito a dar publicidade às informações de caráter público que fundamentará a análise quanto ao comportamento social da organização.
Materialidade	Princípio que encontra a ideia de que a organização tem ciência de suas necessidades para atender as expectativas de suas partes interessadas, no caso de ente público, dos anseios da sociedade para com a gestão, no entendimento de que as ações da organização afetam as relações com os grupos de interesse.
Verificabilidade	Consiste na avaliação externa das ações realizadas pela organização, tem-se nesse princípio, aliado à transparência, aquele que dará credibilidade às ações das organizações. Na gestão pública, é realizado pelas auditorias dos órgãos competentes, que demonstrarão a adequação legal do que foi realizado.
Visão Ampla	Destaque para a dimensão do impacto das ações, não se pode olhar uma ação pelo impacto no âmbito local, mas nas suas consequências para níveis mais elevados, sempre haverá múltiplos fatores envolvidos, nesse sentido, a visão ampla requer que sejam avaliados os macros impactos, não somente seus pormenores, a limpeza de um rio na sua nascente não será suficiente se não houver consciência de que ele passará por outras localidades.
Melhoria Contínua	A Responsabilidade Social Corporativa está atrelada à questão de que a gestão precisa ser revisada de forma constante, ações pontuais devem ser feitas, mas a continuidade da organização depende da revisão contínua dos processos, com intuito de se ter a viabilidade do projeto no longo prazo.
Natureza Social da Organização	Princípio pelo qual a organização tem reconhecida sua imagem como sendo de natureza social, com destaque para o papel do ser humano como relevante, prevalecendo esse reconhecimento de natureza social sobre o econômico.

Fonte: Adaptado de AECA (2004)

A Tabela 1 descreve os princípios da Responsabilidade Social Corporativa que são utilizados como caminhos para uma gestão responsável, além de serem esses os pressupostos

da Responsabilidade Social Corporativa, que complementam a visão sobre os ativos intangíveis, uma vez que a organização tem a concepção que a correta utilização deste ativo intangível, por meio destes princípios, tenderá a ter um direcionador importante para uma gestão eficiente e responsável, que conduzirá à criação de valor alcançado por meio de um atendimento eficaz nas demandas da sociedade.

Ainda, observa-se na Tabela 1 que o princípio da transparência é a peça básica da Responsabilidade Social Corporativa. Ela está fundamentada no acesso à informação na qual a organização proporciona aos seus públicos sobre seu comportamento social (AECA, 2004).

2.1.3 Responsabilidade Social no âmbito da Gestão Pública

A administração pública brasileira foi redefinida para um novo modelo de gestão, a chamada administração pública gerencial (Matias-Pereira, 2010). Também chamada de “nova gestão pública” ou *new public management*, esse modelo de gestão pública segue o princípio da realização de serviços que satisfaçam as necessidades da população (Meirelles, 2003). Esse novo modelo de planejar e gerir os recursos públicos é aquele que faz o direcionamento para a melhor forma efetiva das instituições públicas alcançarem seu melhor desempenho e, com isso, dar maior satisfação dos cidadãos que são usuários dos serviços ou produtos (Castro & Silva, 2017; Serra, 2008).

Uma das formas de avaliar a gestão pública está nos indicadores de desempenho de gestão que é item que compõe a *accountability* e que se relaciona ao desempenho na gestão pública para que seja possível analisar a efetividade quanto à utilização de recursos públicos e aos serviços prestados (Ribczuk & Nascimento, 2015). Esses indicadores precisam ser reconhecidos como importantes aliados para a gestão alcançar suas metas. Eles não podem ser tratados como simples itens de medição, mas sim, utilizados como relevantes para fins de análise e balizador para novas ações de desenvolvimento ou corretivas na busca pela eficácia da gestão pública (Lemos et al., 2020).

Quando se tem fatores claros que explicam a responsabilidade quanto ao fiscal e/ou aos fundamentos da gestão pública, torna-se possível utilizá-los como forma de se chegar a critérios de avaliação mais adequados. Deve-se levar em conta, também, que muitos dos aspectos a serem avaliados não estão dentre aqueles que são regidos por normas ou indicadores tradicionais (Hendrick, 2004; Dholakia (2005). Evidencia-se que os indicadores de gestão são ferramentas importantes para monitorar as ações desenvolvidas pelos gestores

públicos, eles têm potencial para demonstrar em que nível se encontram os serviços prestados e sua qualidade, bem como dar maior clareza ao ponto que se quer chegar (TCU, 2011).

Nesse contexto, a gestão pública precisa ser analisada para que sejam conhecidos seus resultados e que seja fornecida uma resposta ao cidadão, de acordo com grau de adequação e coerência existentes entre as decisões dos gestores, tendo em conta a eficiência e eficácia com que foram administrados os recursos disponíveis (Grateron, 1999). A gestão pública está pautada na questão da utilização de mecanismos que possibilitem avaliar a forma de gerir o ente público, de modo que necessitam dos indicadores de gestão para que se possa avaliar o ciclo como um todo, desde as metas planejadas até a análise dos resultados do que foi executado, num processo de monitoramento constante (Gomes, 2009).

No alinhamento de que trata os indicadores de gestão e os resultados, no âmbito do serviço público prestado, é possível inserir a Responsabilidade Social como uma ação de caráter continuado, não somente na condição de ação de caráter emergencial e pontual, mas que os gestores públicos tenham consciência de que a eficiência e a qualidade na prestação dos serviços devem atender aos anseios de seus cidadãos e, dessa forma, adotar práticas que venham a beneficiar o desenvolvimento (Felix, 2003).

Nesse conceito, a Responsabilidade Social também é uma atribuição específica do setor público, cujo objetivo é o de promover melhores condições de vida à população, por meio de políticas públicas, prestando contas dos recursos aplicados à sociedade (Frey et al., 2008).

A transparência é um dos elos que liga a gestão pública e a Responsabilidade Social, uma vez que ela busca demonstrar todas as atividades desenvolvidas pelos gestores públicos com vistas a publicar aos cidadãos o que tem sido executado, para que possam analisar, compreender e fiscalizar seus gestores. Portanto, as informações devem ser claras e transparentes, o que conduz à necessidade de haver colaboradores capacitados para realização dos serviços de forma eficaz (Cruz et al., 2009).

Complementando a questão da transparência, tem-se que a gestão pública, seja no âmbito municipal ou não, será considerada relevante à medida que busca se comportar de forma socialmente responsável e coerente com os princípios que regem a administração pública, especialmente no que tange à prestação de contas para suas partes interessadas fortalecendo a imagem de ente público ou organização pautada pela ética, responsável e com planejamento adequado a sustentabilidade, dentro do conceito de *accountability* (Adorno Júnior, 2010)

Ao adentrar no conceito de melhoria da condição de vida dos cidadãos, objeto principal do Estado, cabe aos gestores públicos envidar esforços, por meio de políticas públicas, para proporcionar a esses cidadãos mecanismos que venham a potencializar serviços que tenham utilidade pública de forma efetiva, condicionado ao melhor uso dos recursos públicos disponibilizados para tais fins, sempre com a prerrogativa do ser eficiente e eficaz (Moura et al., 2017).

Os municípios têm, dentre suas responsabilidades, o bem-estar de seus munícipes, uma vez que, dentre seus objetivos, está o de buscar os melhores caminhos para se proporcionar à população serviços de qualidade com base não só nos recursos materiais disponíveis, mas, também, nos recursos pessoais que estão à disposição. Desta forma, caso o município tenha gestão do ativo intangível, encontrar-se-á em posição privilegiada para fazer a gestão da melhor forma possível, pois terá como base o conhecimento e experiência de seu quadro funcional, que em sua maioria conhece a cidade e as necessidades que se fazem presentes (Cunha, 2011).

2.2 ATIVO INTANGÍVEL

Conceitua-se, *a priori*, que os ativos intangíveis são ativos que carecem de substância. Como tais, esses ativos devem ser reconhecidos sempre que preenchem os requisitos de reconhecimento de todo e qualquer ativo (Hendriksen & Breda, 1999, p. 387).

Os ativos intangíveis podem ser definidos como um conjunto estruturado de conhecimentos, práticas e atitudes da empresa que, interagindo com seus ativos tangíveis, tornam-se relevantes para a criação de valor das empresas (Perez & Famá, 2006; Stefano et al., 2014). O significado de ativos está relacionado aos bens que proporcionam a execução de serviços (Armstrong et al., 2010).

Ativos intangíveis são caracterizados como recursos não físicos, que geram benefícios econômicos para a empresa, com custos identificáveis e com vida útil limitada e controlada pela organização (Meyr et al., 2019).

Na ótica de gestão, os ativos intangíveis são conceituados como sendo material intelectual formalizado, registrado e aproveitado, passível de ser transformado em valor de uso para a organização (Edvinsson & Malone, 1998; Stewart, 1998). O capital intelectual é gerado pela inovação, por práticas organizacionais e pelos recursos humanos (Perez & Famá, 2006).

O capital intelectual está sendo comumente considerado como o conhecimento que pode ser convertido em valor, combinação de ativos imateriais que permitem o funcionamento da organização e a soma dos conhecimentos dos seus membros (Rodrigues et al., 2009). Para Gimenes et al. (2019) o capital intelectual tornou-se o principal ativo das organizações por ser um ativo intangível com elevada capacidade de gerar benefícios para as entidades que controlam sua aplicação.

Os intangíveis viabilizam a geração de riqueza, formado pelo capital humano, capital estrutural e capital relacional (Edvinsson; Malone, 1997, 1998; Bueno, 1997; Bontis, 1998; Stewart, 1998).

O capital humano tem potencial de mudar, aprender, inovar e fornecer impulso criativo que, se devidamente motivado contribui diretamente para assegurar a sobrevivência da organização e, por essa razão, é normalmente reconhecido como o ativo mais valioso de uma organização, uma vez que forma a base da capacidade de a organização tomar decisões e alocar recursos (Bontis, 1998, Roos et al, 1997), sendo fonte de inovação e renovação estratégica (Bontis et al.,1999). O capital estrutural é o arcabouço, o *empowerment* e a infraestrutura que dão apoio ao capital humano (Edvinsson & Malone, 1998). Para Stewart (1998, p.69) capital estrutural “[...] é tudo aquilo que permite que o capital humano crie valor para a empresa”. E, o capital relacional engloba todos os agentes que se relacionam com a empresa (Joia, 2001), advindos dos relacionamentos externos da empresa: clientes, fornecedores, parceiros, comunidade local, demais organizações e entes (Edvinsson; Malone, 1997; Roos et al., 1997).

Especificamente, no setor público, a Norma Brasileira de Contabilidade aplicada ao Setor Público Estrutura Conceitual, identificada pela sigla (NBC TSP Estrutura Conceitual) (NBCASP), objetiva aprofundar dispositivos contidos na Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, recepcionada pela Constituição Federal de 1988, regulamenta a contabilidade pública no Brasil, referente à eficácia e à efetividade, o ativo seria um recurso controlado no presente pela entidade como resultado de evento passado (Araújo & Leitão, 2019).

De acordo com a norma NBC TSP 08 (2017), baseada no IPSAS 31 – *Intangible Assets*, para o reconhecimento de um ativo intangível no setor público, é necessário atender aos critérios de definição determinados pela norma, que a entidade demonstre que o bem atende à definição de ativo intangível e aos critérios reconhecimento. Conforme os critérios técnicos do NBC TSP 08 (2017) que podem ser visualizados na Tabela 2.

Tabela 2 - Critérios técnicos de identificação de ativos intangíveis no Setor Público

Item	Critério	Descrição
Definição de Ativo Intangível	Identificável	Para que seja identificável, é necessário que o ativo intangível seja separável ou que resulte de acordos vinculantes. A norma estabelece que para ser separável, o intangível precisa ser separado da entidade e vendido, transferido, licenciado, alugado ou trocado. Os acordos vinculantes podem resultar de contratos ou outros direitos legais sobre o bem, independentemente de tais direitos serem transferíveis ou separáveis da entidade ou de outros direitos e obrigações.
	Controlado	Tal fato ocorre quando a entidade detém o poder de obter benefícios econômicos futuros ou potencial de serviços gerados pelo recurso, bem como o domínio de restringir o acesso de terceiros a esses benefícios.
	Gerador de benefícios econômicos futuros ou potencial de serviços	Os benefícios gerados pelo bem podem incluir receitas da venda de produtos ou serviços, redução de custos resultantes do uso do ativo ou outros benefícios para a entidade pública.

Fonte: Norma Brasileira de Contabilidade NBC TSP 08 (2017)

O reconhecimento dos ativos intangíveis se alinha ao normativo internacional e traz o ponto de vista de que esses devem ser reconhecidos desde que se enquadrem no conceito de intangível, ou seja, deve ser algo separável, ser parte de um compromisso obrigatório, que esteja sob gestão do ente público, ter potencial para gerar benefícios futuros ou serviços potenciais e ser mensurável com segurança (Almeida, 2015). Nessa concepção, encontra-se a descrição de Bunget et al. (2014) de que a literatura aponta a importância de se identificar os ativos intangíveis, pois, com isso, também reconhecem a relevância desses ativos para a tomada de melhores decisões que visam provar ao público o desempenho, bem como a qualidade dos processos de gestão.

A discussão sobre a identificação e mensuração de ativos intangíveis no setor público foi objeto de estudo de Cinca et al. (2003) que buscou classificar uma série de ativos intangíveis de relevância no setor público e trouxe como resposta a identificação de cinco grupos estratégicos de conselhos e três de ativos intangíveis definidos como sendo atendimento, imagem e transparência. O estudo traz outra consideração importante na qual o esforço para se prestar serviço pela internet, que visava eliminar a burocracia, requer *know-how*, cultura e vontade de se fazer serviço de qualidade, todos esses são ativos intangíveis que se relacionam com a organização interna.

Em se tratando de criação de valor, especificamente na mensuração do valor público, tem-se que a avaliação passa pela análise dos municípios e pela tarefa de fornecer dados que façam sentido para públicos diferentes, enquanto alguns cidadãos pensam que as áreas verdes devem ser preservadas, sem acesso, outros demandam que elas sejam transformadas em

parques, por exemplo. São interesses diversos que, em grande parte do tempo, entram em conflito, pois o valor e o critério são distintos de cidadão para cidadão, além disso, não há parâmetros de mercado, pode-se assim dizer, para comparar o valor do serviço público prestado na cidade. Caberá à administração pública buscar mecanismos que possam combinar e mensurar o monetário com o social para prestar contas à sociedade quanto a utilização de recursos, não somente monetários, mas, também, de seu capital intelectual, um intangível relevante para alcançar as metas e resultados (Crespo, 2018).

Importante destacar que não há separação entre o ativo intangível e o tangível sob o ponto de vista de sua utilidade para a gestão, seja pública ou privada, há uma interação entre eles, como exemplo, pode-se citar a imagem da gestão pública, um bem intangível, que está atrelada e é valorizada pela qualidade dos serviços públicos prestados (Nascimento et al., 2020). Del Bello (2006) em seu estudo destacou ser o setor público gestor de recursos que, em sua maioria, se enquadram naqueles de natureza intangível.

Nesse ponto, cabe destacar que o ativo intangível tem a capacidade de transformar a imagem da gestão pública ante seu público de interesse no que tange à valoração do setor público, especialmente na questão da melhoria da produtividade com maior efetividade na utilização desses ativos intangíveis, algo a ser alcançado ao direcionar investimentos no desenvolvimento do capital intelectual, na busca por uma gestão mais dinâmica e que foque na sustentabilidade do município com ações imediatas e planejamento com visão de futuro (Araújo & Leitão, 2019).

O ativo intangível, numa economia cada vez mais pujante pela busca e gestão do conhecimento, tem no Capital Intelectual a força motriz para gerar valor público e tornar-se um diferencial de gestão, porém, para que isso seja plausível, será necessário atender as demandas por inovações que visem propiciar as melhorias no intuito de responder aos desafios característicos do setor público, que está inserido no ambiente dinâmico (Kong, 2008).

A pesquisa de Queiroz (2003) avaliou o capital intelectual de organizações públicas (páginas da *web* das prefeituras) e investigou o perfil das informações oferecidas pelos municípios espanhóis, disponibilizadas na internet (Queiroz, 2003). O autor encontrou nos seus achados que o foco principal dos modelos é a gestão de pessoas e conhecimento, tanto para as organizações privadas quanto para as públicas. O diferencial, segundo o autor, está na percepção dos modelos que estimulam a projeção da gestão estratégica, visto que as organizações públicas não visam lucro.

Identifica-se, ainda, que Queiroz (2003), justifica sua pesquisa pela necessidade de gerir os ativos intangíveis nas entidades públicas, com a ressalva de que, ao implementar um sistema de gestão adequada de ativos intangíveis, cada entidade deverá procurar um ajuste que se adapte aos seus objetivos e prioridades.

O autor propõe a classificação do ativo intangível para o setor público como sendo: capital humano, organização interna, relação externa, qualidade e transparência, relacionando-os e mensurando-os com as variáveis relacionadas às características das páginas *web* dos municípios espanhóis, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Classificação dos ativos intangíveis no setor público

Capital Humano	Organização Interna	Relação Externa	Qualidade	Transparência
Capacidade do servidor; Formação permanente; Condições de Trabalho.	Inovação; <i>Know-how</i> ; Sistemas de gestão de controle; Clima organizacional; Cultura corporativa; Capacidade de aprendizagem.	Imagem da empresa; Contatos externos; Compromisso Social e Ambiental.	Sistema de prestação de serviços; Participação dos cidadãos.	Prestação de contas; Clareza nas Ações.

Fonte: Adaptado de Queiroz (2003)

Queiroz (2003) caracteriza os elementos referentes ao ativo intangível do setor público, o qual considera possibilitar uma melhor avaliação, sendo:

- ✓ Capital humano: o conjunto de conhecimentos adquiridos mediante processo de educação, fundamental que haja programas de formação contínua para que os funcionários públicos aprimorem seus conhecimentos e qualificações, além de receberem constante estímulo à utilização da criatividade e à participação.
- ✓ Organização Interna: podem-se utilizar os seguintes indicadores:
 - i. estrutura física: avalia fatores como o nível de informatização e a existência de sistemas de gestão de controle;
 - ii. de processos: relativos à lógica e à racionalidade dos processos internos;
 - iii. de posição: cultura corporativa, clima organizacional e capacidade de aprendizagem, dentre outros.
- ✓ Relação Externa: são considerados tanto os fatores estruturais, como usuários, fornecedores, clientes e imprensa, quanto o ambiente em que a organização está

inserida, como o governo. Manter boas relações com estes dois grupos é fundamental para apresentar um elemento importante do Capital Intelectual: a boa imagem da empresa.

- ✓ **Qualidade:** No setor público, a qualidade pode ser alcançada somente com a participação dos cidadãos no serviço público.
- ✓ **Transparência:** objetivo transmitir aos cidadãos os atos públicos para, conseqüentemente, apresentar como a atuação do governo está sendo desenvolvida. Por meio dessa atividade, pode-se obter um maior controle da gestão pública.

A partir dos elementos classificados por Queiroz (2003), na Tabela 3 e caracterização tornou-se possível identificar o ativo intangível da organização pesquisada.

Para investigar o Capital Intelectual Landaeta et al. (2004) fizeram um estudo no sentido de identificar, mensurar e o saber gerir os ativos de natureza intangível associados às atividades do setor público, tendo sido possível concluir que a conectividade ou interdependência entre os capitais intelectuais com os indicadores do modelo fornecem informações relevantes de modo a permitir valorar os ativos intangíveis a disposição da Administração Pública Espanhola, chamado de Projeto SICAP.

O estudo de Bunget et al (2014) comparou os relatórios anuais dos municípios romenos com os requisitos de divulgação da IPSAS 31. Os autores mencionam que a tecnologia tem fornecido ferramentas que podem trazer benefícios intangíveis para as entidades, porém, diante das inúmeras mudanças econômicas que desafiam a estabilidade, cada vez tem sido percebida a essencialidade do intangível nas tomadas de decisões, com o reconhecimento de que um dos fatores-chave para decisões de qualidade, passa pelo conhecimento.

A gestão do capital intelectual foi objeto de estudo de Meirelles et al. (2017) que utilizaram o método da importância e desempenho no Instituto Federal do Paraná na qual analisou a percepção dos Diretores de Planejamento e Administração dos 14 *Campi* implantados no Instituto Federal do Paraná, tendo sido concluído que os atributos de organização interna, considerado de importância elevada e baixo desempenho, foram a assistência das Pró-reitorias aos servidores, investimentos em mecanismos de transmissão de informações e os sistemas de informações utilizados pelos servidores.

Donato e Dal Vesco (2021) realizaram pesquisa acerca do capital intelectual de Universidades Federais Brasileiras tendo confirmado em seus achados a existência de efeito

positivo e significativo entre os componentes do capital intelectual e a relevância da mensuração desse Capital Intelectual para contribuir com a melhoria da gestão. O modelo de estudo utilizado pela autora consta da Figura 3:

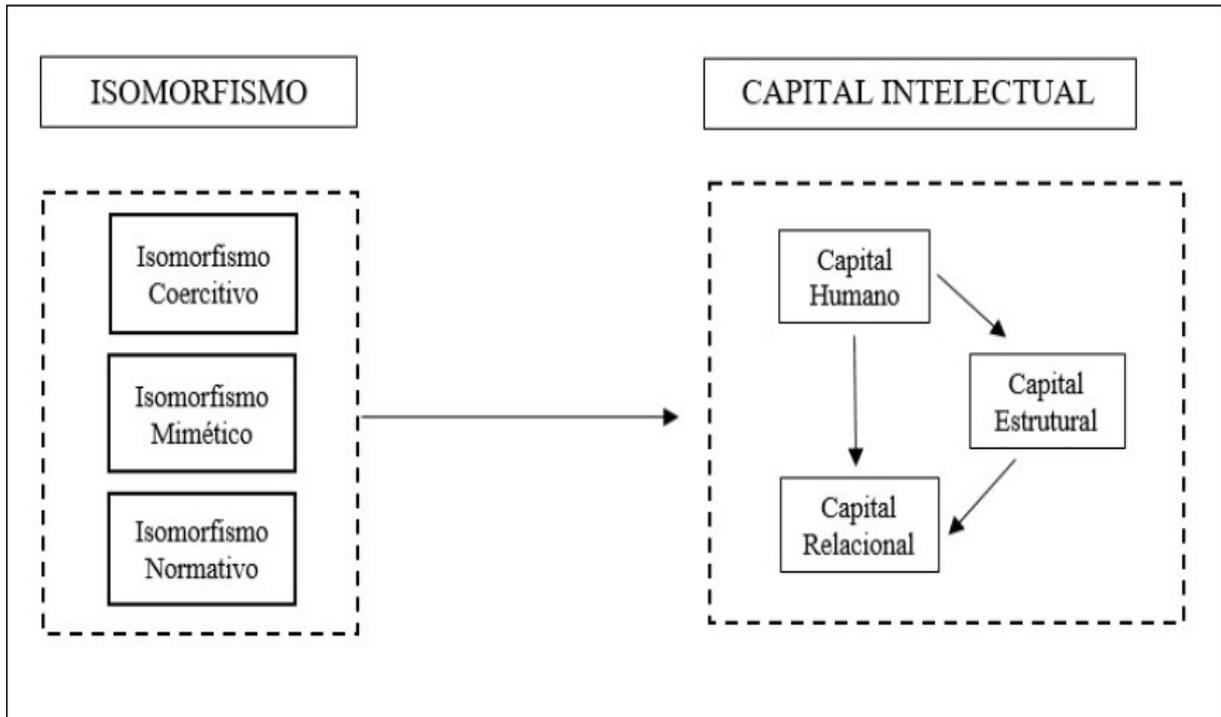


Figura 3 - Modelo conceitual da pesquisa Capital Intelectual de Universidades Federais Brasileiras

Fonte: De “Capital Intelectual de Universidades Federais Brasileiras: influências isomórficas nas áreas de Administração e Planejamento” de E. L. Donato e D. G. Dal Vesco, 2021, Revista Ciências Sociais Em Perspectiva, 19(5anos), 24–48.

Pesquisa similar foi realizada por Rodrigues (2018) no estudo de caso no Instituto Federal de Itumbiara (GO) com vistas a medir o Capital Intelectual no setor público, dentro do modelo de Queiroz (2003) como forma de auxiliar na gestão desse conhecimento para uma melhor tomada de decisão. Como resultado, o autor demonstra conforme a Figura 4, tendo sido observado que Relações Externas obteve a melhor pontuação dentre as variáveis do estudo, o que denota preocupação com seus públicos de interesse, enquanto Transparência, Organização Interna e Qualidade, com médias abaixo de 50%, encontra-se no que consideraram passivo intelectual.

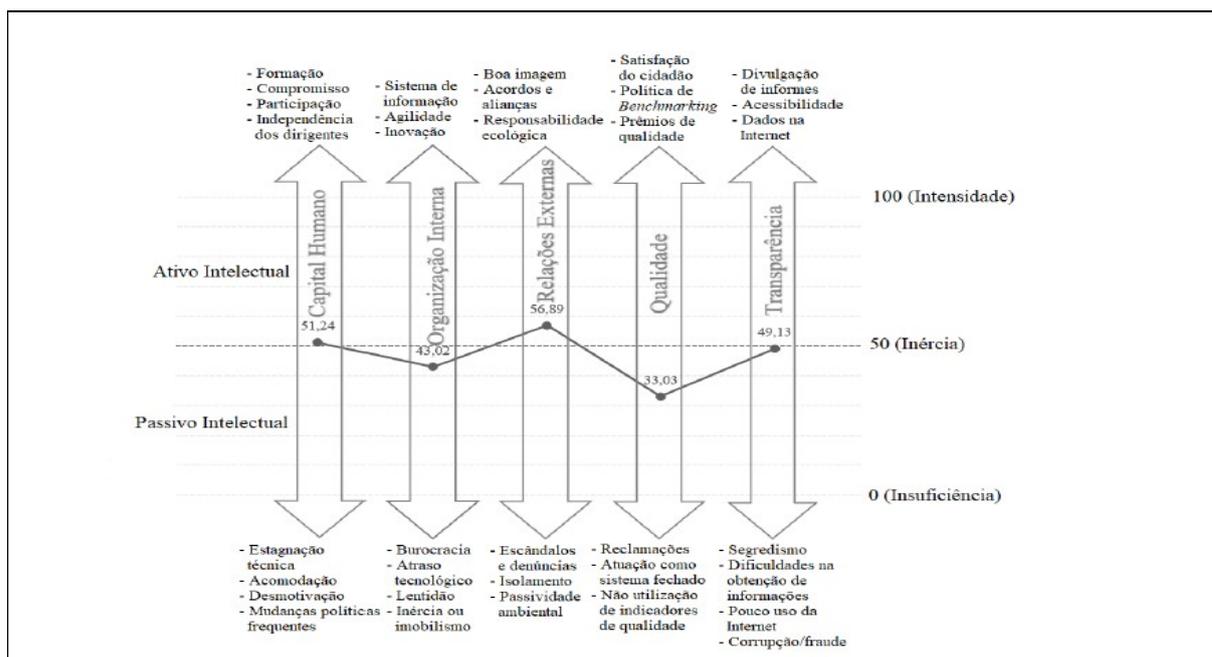


Figura 4 - Resultados da pesquisa "Setor Público e a avaliação do Capital Intelectual.

Fonte: De "Setor Público e a avaliação do Capital Intelectual: um estudo de caso no Instituto Federal de Goiás, segundo o modelo de Medição do Capital Intelectual no Setor Público proposto por Queiroz em 2003" de R.V. Rodrigues, 2018, Dissertação do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

A pesquisa de Cunha (2018) tratou da proposição de estrutura de indicadores para apoiar a gestão de ativos intangíveis de Capital Intelectual e buscou entender a dinâmica do Capital Intelectual como diferencial na geração de valor, além de ter buscado a melhor forma de geri-lo e divulgá-lo tendo o estudo retornado, entre seus achados, um painel de indicadores de Capital Intelectual na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e que serve de base orientar a alocação de recursos que visem a melhorias nos resultados da gestão desses ativos intangíveis.

O estudo de Smart et al. (2020) focou capturar, evidenciar e afirmar elementos intangíveis de instituição pública de ensino e que não são facilmente contados ou quantificados, mas constituem aspectos-chave da identidade, cultura e aspectos éticos de uma instituição, descritos e entendidos como ativos intangíveis.

Crespo (2018) preconiza que não há parâmetros de mercado que venha a comparar o valor de mercado do serviço público, sendo responsabilidade da gestão pública buscar os meios para demonstrar a efetividade de suas ações, não somente monetários, mas, também, por meio de seu ativo intangível, essencial para alcançar as metas.

Vieira (2020) analisou o Capital Intelectual, sob a ótica dos gestores, considerando os elementos: capital humano, organização interna, relação externa, qualidade e transparência,

utilizando por base o Modelo proposto por Queiroz (2003), a fim de possibilitar melhores tomadas de decisão e melhorias no desenvolvimento organizacional de instituições públicas de ensino. O resultado da pesquisa apresenta uma relação positiva com a valorização da gestão do intangível em todos os elementos do estudo, conforme demonstrado pela Figura 5, na qual o autor utilizou-se do modelo de Queiroz (2003):

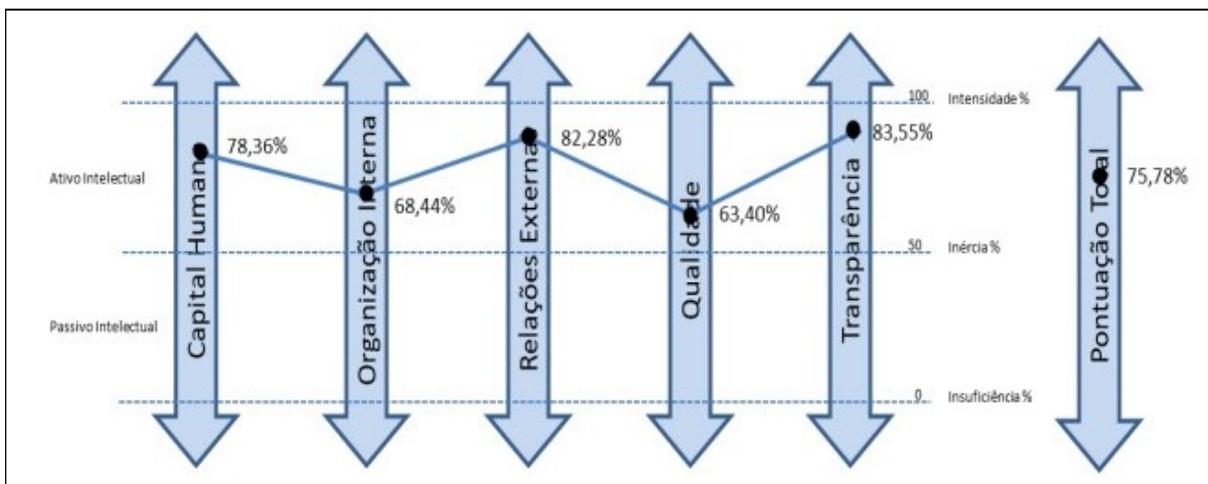


Figura 5 - Resultados da pesquisa “Gestão de Capital Intelectual no Setor Público Federal.

Fonte: De “Gestão de Capital Intelectual no Setor Público Federal: aplicação do modelo proposto por Queiroz (2003) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia” de R. N. Vieira, 2020, Dissertação do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Corroborando com o tema, Silva e Jardon, (2021) analisaram a influência do capital intelectual humano na capacidade de inovação do setor público. Os autores constataram que os fatores de capital humano estão positivamente, significativa e diretamente relacionados às dimensões da capacidade de inovar no setor público, especificamente na administração pública local/municipal em questão.

Nesse alinhamento, cita-se o estudo de Keller et al. (2018). Os autores reportam que a inovação tem potencial para a criação de conhecimento, sendo que os ativos intangíveis tendem a funcionar como insumo para a criação de novos resultados, além de serem detentores de capacidade de contribuir na geração de benefícios futuros para as entidades que desenvolveram a capacidade e controlar e monitorar sua utilização.

Dessa forma, apresentadas as dimensões que compõem o ativo intangível, elaboraram-se hipóteses que permitam inferência sobre os elementos: Capital Humano, Organização Interna, Relações Externa e Transparência como componentes formadores da Ativo Intangível. Neste contexto, formulam-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H_{1a}: O capital humano é componente formador do ativo intangível na gestão municipal

H_{1b}: A organização interna é componente formador do ativo intangível na gestão municipal

H_{1c}: A relação externa é componente formador do ativo intangível na gestão municipal

H_{1d}: A transparência é componente formador do ativo intangível na gestão municipal

Espera-se que os resultados sejam similares àqueles referenciados Vieira (2020) de que o capital intelectual ao considerar os elementos: capital humano, organização interna, relação externa, qualidade e transparência apresenta uma relação positiva com a valorização da gestão do intangível. Assim como sejam comparáveis aos resultados apresentados no estudo de Silva e Jardon (2021) em que os fatores de capital humano estão positivamente, significativa e diretamente relacionados às dimensões da capacidade de inovar no setor público e, conseqüentemente, com a valorização do ativo intangível.

A análise do ativo intangível, elemento considerado relevante para se ter uma gestão eficiente, não só na forma de gerir estes ativos, mas, também, as implicações que estes terão sobre o desenvolvimento econômico e social do município, sendo relevante sob o ponto de vista de resultados, que é o foco principal da gestão pública ao atender seus públicos de interesse, em especial, a população.

2.3 EFETIVIDADE NA GESTÃO PÚBLICA

A efetividade na área pública afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefícios à população, ela está relacionada ao impacto social que procura identificar os efeitos produzidos sobre uma população-alvo de um programa social, que possibilita o desenvolvimento econômico e social (Castro, 2006; Torres, 2004). Para Matias-Pereira (2010) a efetividade seria a junção entre eficiência e eficácia, ou seja, para que haja a efetividade é necessário que os bens e serviços resultantes de determinada ação tenham alcançado os resultados mais benéficos para a sociedade.

A utilização de indicadores na verificação das práticas de efetividade da gestão municipal busca monitorar a eficiência governamental, enfatizando os resultados das ações realizadas pelo poder público (Alves, 2001). Essas práticas de verificação estão relacionadas à avaliação da eficiência de bens e serviços públicos e que podem trazer resultados consideráveis para a eficiência da gestão (Asatryan & Witte, 2015). Para avaliação da eficiência e efetividade das ações as organizações públicas utilizam-se de metodologias de

acompanhamento, monitoramento, controle e avaliação, a partir de indicadores e índices que mensuram aspectos, como eficiência, efetividade, economicidade, entre outros elementos. (Costa, et. al, 2020).

Entre os instrumentos de acompanhamento e avaliação da atuação do ente público, destaca-se o Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM), indicador que mede a efetividade das gestões nos municípios brasileiros, elaborado pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP), difundido em todos os estados do Brasil, a partir dos trabalhos dos Tribunais de Contas de cada unidade da federação. O IEGM possibilita à sociedade conhecer os resultados das gestões públicas em áreas de atuação, como educação, saúde, planejamento, gestão fiscal, meio ambiente, cidades protegidas, e governança em Tecnologia da Informação (IRB, 2016).

Em se tratando do IEGM, que preconiza a eficiência no contexto do setor público, o intangível, que tem sido citado como a capacidade da organização de usar seus recursos de conhecimento para a aprendizagem organizacional, inovação e prestação de serviços pode exercer papel importante para a melhoria da efetividade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, uma vez que esse ativo tem potencial, quando bem utilizado, para servir como atributo na busca pela melhoria nos resultados das ações que visam à melhoria da qualidade de vida da população (Bontis, 2002).

A pesquisa de Milinkovic et al. (2020) investigou os investimentos do governo em saúde e programas sociais que tem potencial para a criação de ativos intangíveis relacionados a infraestrutura intangível que tem importante papel para a entrega nos programas de saúde e/ou social, e, também, de intangíveis que se relacionam com o capital humano mais preparado para atender os destinatários dos serviços do programa.

Torna-se importante mencionar que o ativo intangível tem a capacidade de transformar a imagem da gestão pública ante seu público de interesse, especialmente no que tange à valoração do setor público. A pesquisa de Conlledo (2020) traz como ponto central a consideração quanto ao engajamento das pessoas como um dos principais ativos intangíveis a se ponderar para uma gestão pública com qualidade.

Destaca-se que a melhoria da produtividade com maior efetividade na utilização desses ativos intangíveis é algo a ser alcançado, sendo possível direcionar investimentos no desenvolvimento do capital intelectual em prol da gestão mais dinâmica (Araújo & Leitão, 2019). Desta forma, formula-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H₂: O ativo intangível influencia direta e positivamente na efetividade da gestão municipal.

Presume-se que os resultados sejam similares àqueles referenciados por Crespo (2018) e Cunha (2018) que observaram a existência de relação entre o ativo intangível e a efetividade das ações e, também, relacionava-o com a geração de valor, na direção do que preconiza Araújo e Leitão (2019) de que o ativo intangível tem a capacidade para ser o caminho que pode transformar a imagem da gestão pública ante seus públicos de interesse, por meio da gestão eficiente. Tem-se, ainda, que o estudo de Vieira (2020) e Silva e Jardon (2021) destacaram a importância e a valorização do intangível para a gestão governamental.

Em se tratando da Responsabilidade Social Corporativa, Melo Neto e Froes (2001), trouxeram a concepção de que ela pode ser utilizada para complementar a premissa que conduz a criação de valor, uma vez que entendem ser a Responsabilidade Social Corporativa ação estratégica que visa estimular o desenvolvimento do cidadão.

Estimular o desenvolvimento do cidadão também significa investir nos servidores, uma vez que é um ativo intangível relevante e que, bem capacitado, tem capacidade de dar resultados com serviços de melhor qualidade, portanto, o estudo do Balanço Social como ferramenta de transparência para o setor público municipal, realizado por Frey et al. (2008), que trouxe a responsabilidade social do ente municipal para com as melhorias da condição de vida da população, concluiu que o Balanço Social deve trazer como e quanto o poder público investe nos seus servidores.

A responsabilidade social é parte de um processo e tem influência na tomada de decisão, fato que aumenta a probabilidade de uma racionalização mais aprofundada e, também, sistemática quanto aos comportamentos que os processos (Vance et al., 2015). A Responsabilidade Social Corporativa complementa a premissa da criação de valor, conforme entendimento de Melo Neto e Froes (2001), que mencionaram ser a mesma uma ação estratégica com vistas a estimular o desenvolvimento do cidadão.

Moura et. al., (2017) adentraram no assunto da melhoria da condição de vida dos cidadãos como sendo responsabilidade dos gestores públicos, via políticas públicas, de forma a potencializar a utilidade do serviço público e torná-la efetiva, vinculado ao melhor uso do recurso público, numa gestão eficiente e eficaz.

Nesse contexto, constata-se que a gestão dos ativos intangíveis no setor público é importante e que, ao não utilizá-los, é deixar de direcionar as instituições públicas para o alcance do melhor desempenho e, conseqüentemente, a satisfação dos cidadãos que são

usuários finais dos serviços prestados ou produtos disponibilizados (Castro & Silva, 2017; Serra, 2008).

Corroborar esta questão o estudo de Silva e Crisóstomo (2018), que pesquisaram a questão da eficiência da gestão pública atrelada ao desenvolvimento socioeconômico nos municípios cearenses e seus achados remeteram ao fato de que uma boa gestão dos recursos públicos, mediado pela responsabilidade social, pode influenciar na melhoria de vida da população e impactar no bem-estar coletivo.

Motta Filho et al. (2019) complementa essa questão do aspecto da qualidade de vida da coletividade, item importante nos conceitos de responsabilidade social, ao tratar do Índice Mineiro de Responsabilidade Social e o gasto público tendo retornado dentre seus achados que as regiões mais desenvolvidas refletem melhor o bem-estar da população com aumento de gastos, especialmente em saúde e educação, tendo sido percebido, também, que esses municípios são dotados de melhor gestão o que leva a tendência da melhoria da qualidade de vida dos seus munícipes, sendo, portanto, proxy do bem-estar segundo os autores, já que, neste caso, ações mais eficazes, conduzem a um gasto mais eficiente.

O estudo de Bogoni e Hein (2021) corrobora a questão da influência da Responsabilidade Social Corporativa para com a eficiência produtiva. Os autores concluíram que há confirmação de que a Responsabilidade Social Corporativa possibilitou um incremento na eficiência das empresas brasileiras de água e saneamento.

Nesse contexto, inclui-se a Responsabilidade Social como variável mediadora de melhorias nos resultados entre os ativos intangíveis e a efetividade da gestão, e postula-se que:

H3: O ativo intangível influencia significativamente na efetividade da gestão municipal, mediado pela responsabilidade social.

Considera-se que os resultados sejam similares aos pesquisados por Silva e Crisóstomo (2018) e Motta Filho et al. (2019) que observaram que a Responsabilidade Social representada pela melhoria do bem-estar coletivo, pode ser utilizada como ação estratégica que visa estimular o desenvolvimento do cidadão.

A seguir, apresenta-se na Figura 6 o modelo teórico da pesquisa com variáveis latentes de primeira e segunda ordem e as hipóteses formuladas a partir do referencial teórico, as quais serão analisadas na seção 4 deste estudo.

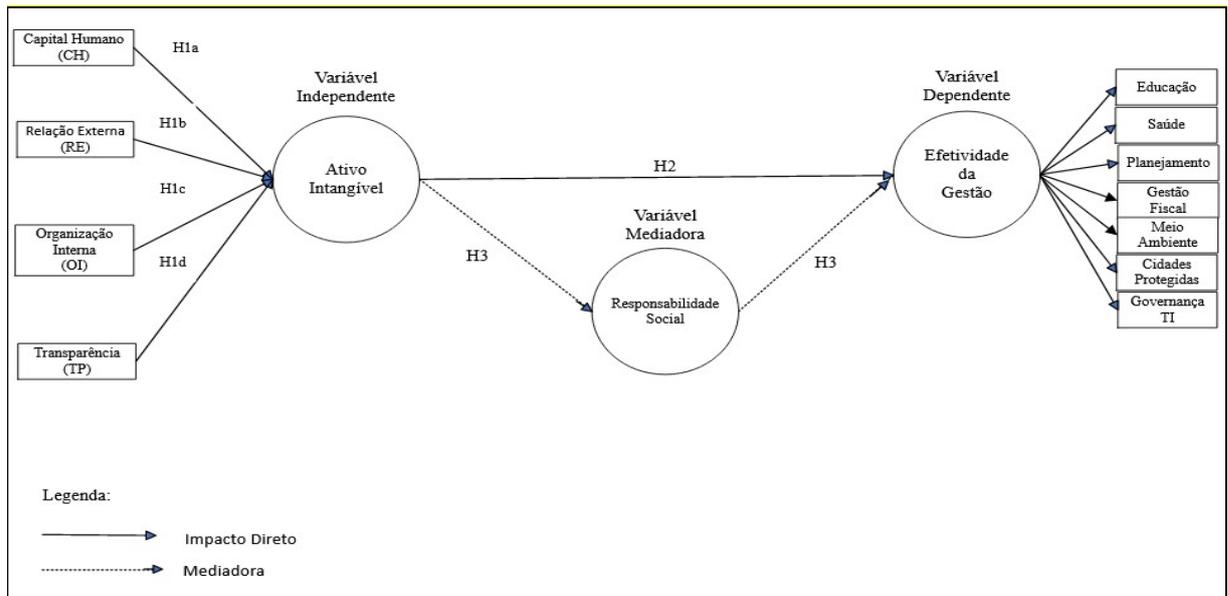


Figura 6 - Modelo Teórico da Pesquisa

Conforme ilustrado na Figura 6, tem-se que as evidências teórica-empíricas demonstram que o Ativo Intangível tem influência na Efetividade da Gestão Municipal, que, por consequência, busca criar valor por meio dos ativos intangíveis e que a Responsabilidade Social atua como mediadora entre o ativo intangível e a efetividade da gestão municipal.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. O capítulo encontra-se subdividido em seis seções, de modo que se iniciou pelo delineamento da pesquisa. A segunda seção refere-se à seleção do caso. Na terceira, a caracterização da amostra e população. Na sequência, apresenta o constructo e instrumento da pesquisa. A quinta descreve o procedimento de coleta e análise dos dados. E, por fim, as limitações do método e da técnica de pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para atender o objetivo da pesquisa, utilizou-se um de estudo de caso, caracterizado como uma abordagem quantitativa e que buscou averiguar os elementos que compõem o ativo intangível, bem como verificar a influência desses na efetividade da gestão municipal. Desta forma, foi possível analisar e descrever as características de determinado fenômeno, uma vez que o estudo tem por finalidade aprofundar o conhecimento sobre a temática (Raupp & Beuren, 2013).

O estudo de caso, segundo Yin (2015, p.39), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. A instrumentalização do estudo de caso foi por meio de levantamento, que segundo Gil (2010), se refere à coleta de informações diretamente das pessoas a respeito dos entendimentos.

3.2 SELEÇÃO DO CASO

Uma das etapas da pesquisa foi a seleção do caso, buscou-se aquele que melhor se adequava ao objeto da pesquisa. A seleção foi feita a partir da relevância do tema na gestão pública (Flick, 2004), bem como a importância da gestão do ativo intangível no desenvolvimento socioeconômico do município com vistas à eficiência na prestação dos serviços a seus cidadãos.

Nesse sentido, esta pesquisa utilizou-se do critério de seleção de caso com vistas a ter uma organização governamental, para que fosse possível averiguar os objetivos da pesquisa.

Optou-se pelo Município de Francisco Beltrão - Paraná, já que continha os parâmetros para analisar o capital humano, organização interna (capital estrutural), relação externa (capital relacional), transparência e efetividade da gestão municipal.

O estudo de caso é o método que se refere à escolha de um determinado objeto a ser estudado. Yin (2010) trata o estudo de caso como sendo uma investigação empírica de um caso e adentra numa abordagem de “como” ou “por quê?” quanto ao fenômeno de interesse.

Para o desenvolvimento do estudo de caso, Yin (2010) recomenda que seja guiado por um protocolo que auxiliará o pesquisador na realização de coleta de dados. O protocolo contou com procedimentos balizadores do estudo de caso e permitiu o aumento da confiabilidade da pesquisa, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 - Protocolo de Estudo de Caso

Seção	Elementos da seção
Objetivo geral	Analisar o efeito do ativo intangível na responsabilidade social e os reflexos para a efetividade da gestão municipal.
Questão norteadora do estudo de caso	Qual o efeito do ativo intangível na responsabilidade social e os reflexos para a efetividade da gestão municipal?
Procedimento de coleta de dados (questionário e documental)	Elaboração do constructo; Elaboração e validação do questionário; Aplicado nas áreas ligadas direta ou indiretamente a gestão da administração municipal e indicadores de efetividade da gestão municipal (TCE-PR, 2020).
Procedimento de Análise quantitativa	Análise por meio do <i>software</i> PLS.

Fonte: Adaptado de Yin (2010)

O caso efetivado e apresentado nessa dissertação refere-se ao Município de Francisco Beltrão - PR, criado pela Lei nº 790, de 14 de novembro de 1951 e instalado em 14 de dezembro de 1952, com população de 92.216 habitantes, conforme estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2021). Localizado no sudoeste do estado do Paraná, o município concentra a maior parte dos serviços e do comércio da região, com desenvolvimento significativo, principalmente nas áreas econômica e social.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

A escolha dos participantes deve-se à especificidade da área, conforme justificado por Daft e Weick (1984) e Bowditch e Buono (1992), ao considerar a objetividade da investigação e a sua responsabilidade na área (ordenadores de despesas e responsáveis pelo planejamento e direcionamentos da gestão). A amostra em questão foi composta por 09 Secretários

Municipais, 26 Diretores e 20 Órgãos de Assessoramento (Controle Interno, Corregedoria, Procuradoria, Imprensa, Tecnologia, Gestores). A amostra constituiu-se de 100% da população pesquisada. Assim a pesquisa será tipo censo.

Nesse sentido, de buscar elementos amostrais que possam oferecer informações que sejam relevantes ao estudo, encontrou-se que a justificativa de aplicar os questionários aos gestores municipais está no fato de que são esses que têm papel decisivo no planejamento do município, além de serem responsáveis pelas informações e orientações que serão disseminadas para servirem de balizamento aos servidores, logo, é deles, também, a responsabilidade pelo planejamento das ações que serão implementadas, como preconiza Daft e Weick (1984).

Esse conceito acerca dos gestores municipais alinha-se os preceitos de Bowditch e Buono (1992), de que os mesmos têm autoridade, nesse caso legítima, para direcionar as atividades da gestão, ao passo que os servidores serão instruídos a executarem as ações conforme o planejamento e seu cronograma definidos, logo, para fins desse estudo, tem-se que a amostra deva ser composta por elementos amostrais que se enquadrem na qualidade de gestores municipais, uma vez que são responsáveis por estas decisões, inclusive aquelas relacionadas ao ativo intangível, na busca por criação de valor.

O cálculo amostral foi realizado pelo *software* G*Power (Universitat Dusseldorf, Dusseldorf, Germany) versão 3.1.9.7. O teste estatístico forneceu o cálculo amostral do tamanho da amostra calculado como função do nível do poder $1-\beta$, nível de significância α e tamanho do efeito.

Utilizando-se dos parâmetros de Cohen (1988), com apoio do *software* G-Power versão 3.1.9.7, foi possível encontrar o tamanho mínimo da amostra constante da Tabela 5, tendo sido utilizado: a) tamanho do efeito médio $f = 0,22$, b) poder estatístico $(1 - \beta)$ de 95%, c) nível de significância (α) de 5% e d) número de preditores relacionados com o modelo adotado.

Segundo Cohen (1988), o tamanho do efeito que leva em consideração a variância explicada e não explicada, refere-se a quanto de impacto esse efeito tem sobre os dados, especialmente em estudos em que uma pequena diferença na amostra pode vir a representar um impacto considerável, portanto, quanto menor o tamanho do efeito, melhor será para a análise dos dados da pesquisa. Cohen (1988) traz uma escala para o tamanho do efeito em que o alto impacto, estaria entre 0,50 e 1,00, o impacto moderado entre 0,30 e 0,49 e o de baixo impacto aquele considerado entre 0,10 e 0,29. No caso do estudo, tem-se que:

Tabela 5 - Cálculo do Tamanho Mínimo da Amostra

Premissas adotadas	
Tamanho do efeito (f)	0,22
Nível de significância (α)	0,05
Poder Estatístico ($1 - \beta$)	0,95
Número de preditores	3
Tamanho da amostra	45

Fonte: Dados extraídos software G-Power – a priori

O *software* G-Power retornou um número mínimo de 45 questionários a serem realizados, porém, complementando essa informação, tem-se como recomendado fazer entre 5 e 10 questionários por variável (Bentler & Chou, 1987; Hair et al., 2009), logo, o mínimo necessário foi de 50 questionários para que se tenha um ajuste aceitável, muito próximo do resultado encontrado no G-Power.

Conforme visualizado no gráfico da Figura 7, é possível constatar que a partir do tamanho do efeito 0,20 a diferença do poder do teste entre a linha azul e verde, que representam 45 e 60 questionários, respectivamente, é pequena. Ao observar a linha para os 45 questionários no ponto 0,20 de tamanho do efeito, esta apresenta um poder de teste de 0,904 (90,40%) enquanto a linha dos 60 questionários, no mesmo ponto, apresenta o valor de 0,962 (96,20%), portanto, pode-se ler que a quantidade de questionários deixa de ser relevante a partir desse ponto.

Observa-se, também, que o intervalo do tamanho do efeito entre 0,20 e 0,30 as retas quase se tocam, sendo que, dessa forma, tem-se que os 45 questionários serão capazes de trazer resposta estatisticamente significativa no que se refere a esse tamanho de amostra, uma vez que probabilidade de detecção do desvio da média está próximo dos 100%. No gráfico ainda é possível visualizar que a partir de 0,30 inicia-se a saturação e o poder do teste entre as linhas é muito próximo, tanto que a partir desse ponto elas seguem alinhadas.

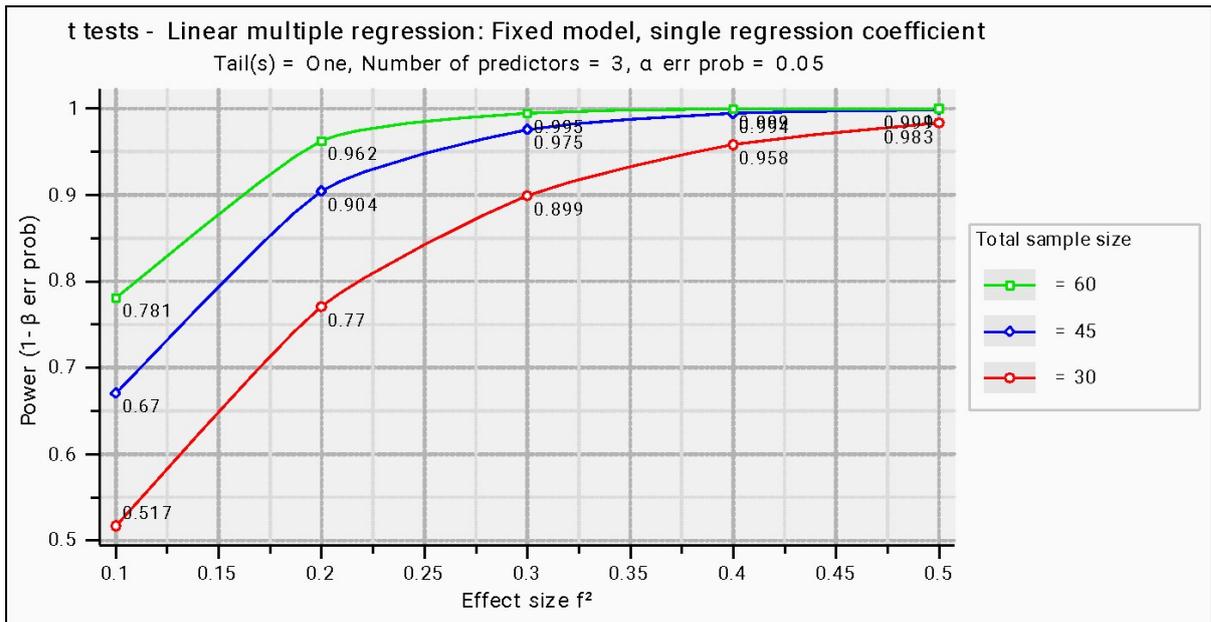


Figura 7 - Gráfico do Poder do Teste

A técnica de amostragem não probabilística utilizada foi por conveniência, conforme a descrição realizada por Hair Junior *et al.* (2005) que compreende a seleção de elementos amostrais que estejam disponíveis para ser parte do estudo e que venham oferecer as informações necessárias.

3.4 CONSTRUCTO E INSTRUMENTO DA PESQUISA

A pesquisa baseou-se no modelo proposto por Queiroz (2003), que propõe a análise de cinco variáveis para o setor público (capital humano, organização interna, relações externas, qualidade e transparência) para mensurar o intangível.

Para tal, contemplou-se como variável independente a gestão do ativo intangível no município de Francisco Beltrão e a variável explicada, portanto dependente, considerou-se aquela que representa a efetividade da gestão municipal nas sete áreas a seguir: educação, saúde, planejamento, gestão fiscal, meio ambiente, cidades protegidas e governança em tecnologia da informação que retornam à percepção dos respondentes dos questionários em relação às áreas estudadas. Utilizou-se ainda a Responsabilidade Social como variável mediadora na relação entre o Ativo Intangível e a Efetividade da Gestão Municipal

O constructo foi estabelecido considerando os fatores Ativo Intangível, Efetividade da Gestão Municipal e Responsabilidade Social, conforme demonstrado na Tabela 6. Cada fator foi estratificado em dimensão conforme demonstrado na literatura. Na sequência cada

dimensão foi apresentada por meio dos elementos e, por fim, os autores que dão suporte à temática.

Tabela 6 - Constructo da Pesquisa

Fatores	Dimensão	Elementos (Descrição)	ID	Fonte
Variável Independente				
Ativo Intangível	Capital Humano	Práticas e políticas de formação e capacitação;	CH1	Bontis, 1998; Edvinsson; Malone, 1997; Queiroz, 2003; Roos et al, 1997; Stewart, 1997 Rodrigues, 2018; Vieira, 2020
		Formação continuada e treinamento;	CH2	
		Programas de avaliação de desempenho;	CH3	
		Canais de comunicação institucionais;	CH4	
		Plano de carreira consolidado;	CH5	
		Preocupação com o bem-estar do servidor;	CH6	
	Organização Interna	Utiliza metodologia ou ferramenta <i>on-line</i>	OI1	Bontis, 1998; Edvinsson; Malone, 1998; Joia, 2001 Queiroz, 2003; Roos et al, 1997; Stewart, 1997; Rodrigues, 2018; Vieira, 2020
		Projetos contribuem com a melhoria dos serviços prestados	OI2	
		Informação de interesse dos servidores está disponível na rede	OI3	
		Há manuais e normas que orientam os servidores quanto às suas atribuições	OI4	
		Divulgação de fácil acesso do organograma	OI5	
		Melhorias nos sistemas <i>on-line</i> com informações e serviços para uso dos servidores e munícipes	OI6	
	Relação Externa	Ações relacionadas à cidadania e/ou qualidade de vida	RE 1	Edvinsson; Malone, 1997; Joia, 2001 Queiroz, 2003; Roos et al, 1997; Rodrigues, 2018; Vieira, 2020
		Relacionamento com os cidadãos	RE 2	
		Ações de políticas públicas	RE3	
		Parcerias com os governos: estadual e federal	RE4	
		Parcerias para melhoria na formação dos munícipes	RE5	

Continua

continuação

		Parcerias para melhoria da formação dos servidores	RE6	Queiroz, 2003; Rodrigues, 2018; Vieira, 2020
		Portal de Transparência disponível parcerias de organizações privadas	RE7	
Transparência		Os canais disponibilizam informações claras e objetivas	TP1	
		<i>Site</i> tem informações atualizadas das atividades	TP2	
		Possui órgão interno de controle e auditoria com mecanismo de avaliação	TP3	
		Presta-se contas anuais nos canais disponíveis	TP4	
		Os planos de ações e resultados alcançados pela gestão estão em local acessível aos interessados	TP 5	

Variável Dependente

Efetividade da Gestão Municipal	Cidades Protegidas	Servidores capacitados em ações de proteção e defesa civil	EGCP1	TCE-PR (2020)
		Há monitoramento das áreas de risco	EGCP2	
		Disponibilidade de canais para comunicar danos à cidade	EGCP3	
		Passivos são questionados e ligados à ineficiência	EGCP4	
	Educação	Estrutura de qualidade	EGE1	
		Qualificação continuada	EGE2	
		Efetividade monitorada	EGE3	
		Qualidade do ensino como item de avaliação pelos cidadãos e imagem da gestão	EGE4	
	Gestão Fiscal	A gestão fiscal é percebida pelos servidores de forma ampla	EGF1	
		Evitar fraudes e perdas são itens de monitoramento	EGF2	
		A eficiência de gestão é resultado dos controles adotados	EGF3	
		A divulgação dos índices de gestão influencia na imagem da gestão	EGF4	
	Governança em Tecnologia da Informação	Capacitação dos servidores	EGGTI1	
		Processos licitatórios na forma <i>on-line</i>	EGGTI2	

Conclusão

		Acesso digital aos cidadãos	EGGTI3	
		Acesso digital percebido como eficiência de gestão	EGGTI4	
	Meio Ambiente	A eficiência nas ações de meio ambiente	EGMA1	
		A gestão ambiental é monitorada	EGMA2	
		Ações ambientais influenciam na imagem da gestão	EGMA3	
		Melhorias em meio ambiente podem ser sugeridas	EGMA4	
	Planejamento	Servidores conhecedores dos programas e ações	EGP1	
		Programas e ações atendem às necessidades	EGP2	
		Servidores capacitados para elaborar programas e ações	EGP3	
		A eficiência dos projetos é monitorada	EGP4	
	Saúde	Estrutura de atendimento eficiente	EGS1	
		Eficiência monitorada	EGS2	
		Decisões participativas da sociedade	EGS3	
		Ações da saúde refletem a imagem da gestão	EGS4	

Variável Mediadora

Responsabilidade Social	Ações relacionadas à cidadania e/ou qualidade de vida	RS1	Carroll (1979)
	Relacionamento com os cidadãos	RS2	
	Metodologia ou ferramenta <i>on-line</i>	RS3	
	Os projetos contribuem com a melhoria dos serviços prestados	RS4	
	Os meios de transparência disponibilizam informações claras e objetivas	RS5	
	Plano de carreira estruturado	RS 6	
	Parcerias para melhoria da formação dos servidores	RS7	
	Portal de Transparência disponível parcerias de organizações privadas	RS 8	

Fonte: Adaptado de Queiroz (2003), Carroll (1979) e site TCEPR (2020)

Acentua-se na Tabela 6 que a efetividade da gestão municipal, obtida por meio da percepção dos gestores respondentes dos questionários, foi analisada com o intuito de verificar a influência que a variável independente, Ativo Intangível (Capital Humano, Organização Interna, Relação externa e Transparência) exerceu na efetividade da gestão municipal.

Para a operacionalização das variáveis, foi elaborado um questionário estruturado como instrumento de pesquisa. O instrumento de coleta de dados se encontra no Apêndice A.

As questões contidas no questionário buscaram identificar a existência ou não dos elementos que integram o ativo intangível da instituição pesquisada, no caso, o Município de Francisco Beltrão. O estudo foi estruturado com perguntas fechadas, em escala *Likert* de sete pontos, sendo 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente, conforme o grau de importância atribuído pelo respondente, para avaliação das respostas relacionadas a gestão dos ativos intangíveis. Escala com número maior de pontos, como a utilizada, possibilita informações mais precisas da percepção dos respondentes. (Lucian & Dornelas, 2015; Costa et al., 2018).

Realizaram-se testes de validação do questionário, que segundo Adcock e Collier (2001) consiste na análise do instrumento de pesquisa em relação ao seu conteúdo, critério e constructo. A validação foi realizada por meio da plataforma *Google Forms* com 11 respondentes, sendo eles mestrandos do PPGC da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Os respondentes analisaram a introdução do questionário, a descrição das questões e verificaram se correspondiam ao objetivo proposto no estudo.

3.5 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionário com base no modelo proposto por Queiroz (2003), elaborado a partir dos elementos: capital humano, relações externas, organização interna e transparência que compõem os ativos intangíveis evidenciados na gestão pública. Para tal, conforme descrito no item 3.4, o questionário foi encaminhado aos Secretários Municipais, Diretores e cargos relacionados à assessoramento, totalizando 55 envios, devidamente listados no Apêndice B do estudo.

Ressalta-se que, para o entendimento, o fato de que as respostas seriam a partir da percepção de cada respondente uma vez que se buscou averiguar como os gestores do município procedem e controlam esse intangível e seus resultados. Os questionários foram

enviados por *e-mail* e/ou aplicativo *Whatsapp*, de forma individualizada para os gestores listados na pesquisa.

No que se refere ao tratamento dos dados advindos do questionário, eles foram compilados por meio da estatística descritiva e da Modelagem por Equações Estruturais. A estatística descritiva, no caso, foi elaborada com a finalidade de obter a descrição e caracterização dos dados, tendo sido realizada por meio do *software* SmartPLS3. As variáveis operacionais foram analisadas com base nos resultados apresentados pelos indicadores de média, mediana, mínimo, máximo e desvio padrão, dentro de cada dimensão que são parte do constructo.

Na etapa da análise descritiva, procurou-se sintetizar as características de cada uma das variáveis utilizadas no estudo com vistas à melhor compreensão do seu comportamento. Procurou-se, ainda, descrever o perfil dos respondentes, tendo sido contempladas informações como função, tempo de trabalho no município, tempo no cargo, sexo e idade.

Na sequência, realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória, com a utilização do *software* SmartPLS 3 que, após os ajustes, demonstrou a validade do constructo. Sustentou-se, então, a mensuração que indicou a estabilidade e confirmou que a estrutura fatorial trouxe resultados satisfatórios na forma em que foi apresentada, conforme concepção de Hair Junior et al. (2005).

Ainda, no que se refere à carga fatorial, Hair Jr. et al. (2014) sugerem a exclusão de variáveis com cargas fatoriais menores que 0,70, porém, os autores também recomendam que indicadores com cargas externas entre 0,40 e 0,70 sejam retirados do modelo apenas se esse procedimento for útil para gerar aumento da confiabilidade composta acima do valor mínimo sugerido.

Na sequência foi utilizado a técnica de modelagem de equações estruturais, por mínimos quadrados parciais, sendo aquela que combina os aspectos de análise fatorial e a modelagem com equações estruturais, tendo possibilitado uma visão simultânea das relações entre as variáveis por meio do método dos Mínimos Quadrados Parciais (SEM-PLS). Este método permitiu que as múltiplas variáveis fossem analisadas, simultaneamente, de forma a ter sido possível verificar a relação, ainda que ser latentes ou observadas, assim, o método PLS forneceu estimativas e parâmetros que permitiram maximizar a variância explicada e tem-se ainda, caso fosse necessário, ser o PLS indicado para pequenas amostras, sem a normalidade de dados. (Hair et al., 2015).

Por meio do método dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), a mensuração do fenômeno, via de regra, não observável diretamente (denominado de variável latente), ocorre por meio de indicadores que servem como variáveis representativas (proxies) da variável latente de interesse. Assim, por meio da combinação de vários itens que compõem uma escala, foi possível mensurar, indiretamente, o conceito abstrato de interesse (Hair Jr. et al., 2009). Neste estudo, buscou-se integrar os componentes do Ativo Intangível e as variáveis da Efetividade da Gestão Municipal, mediados pela Responsabilidade Social.

O modelo estrutural da pesquisa demonstrou as relações entre os constructos e os indicadores do constructo. Segundo Hair Jr. et al., (2014), esses cálculos possibilitaram comparar os modelos estruturais com a realidade teoricamente estabelecida. O método dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM) pauta-se na discrepância entre os valores observados (no caso de variáveis manifestas) ou aproximados (no caso de variáveis latentes) das variáveis dependentes e os valores previstos pelo modelo em questão (Hair Jr. et al., 2011).

Nesse aspecto, a avaliação de modelos de Mensuração (relações entre os indicadores e constructos) envolveu: confiabilidade composta; validade convergente confiabilidade do indicador; e validade discriminante, em caso de modelos reflexivos; e validade convergente; colinearidade entre indicadores; e importância e relevância de pesos externos, em caso de modelos formativos.

No caso da multicolinearidade, quanto maior for o VIF (Fator de Inflação da Variância) maior tende a ser esta multicolinearidade, medida pelo VIF. Segundo a ótica de Gujarati e Porter (2011), maior será, também, o problema com os dados. Segundo os autores, se o VIF for maior que 10, será considerado como sendo de alta colinearidade.

O primeiro passo na utilização do PLS-SEM foi a avaliação da validade e confiabilidade do modelo de mensuração, por meio da análise da: Variância Média Extraída (AVE) e consistência interna, por meio do Alfa de Cronbach (AC) e Confiabilidade Composta (CC) (Hair Jr. et al., 2014; Ringle et al., 2014). Utilizou-se os critérios de Fornell e Larcker e das cargas transversais para avaliar a validade discriminante (Fornell & Larcker, 1981) e Gaski e Nevin (1985).

A validade convergente é considerada a extensão em que uma medida se correlaciona positivamente com medidas alternativas do mesmo construto. Para estabelecer a validade convergente, o pesquisador considerou as cargas externas dos indicadores, e a Variância Média Extraída. A AVE é a parcela dos dados das variáveis que é explicada por cada um dos

constructos latentes respectivos, ou, em outras palavras, quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos constructos (Ringle, Silva, & Bido, 2014). Desse modo, quando as AVE são maiores que 0,50 (Fornell & Larcker, 1981). Segundo Nunnally et al. (1994), em caso de estudos de caso, pode-se aceitar AVE superiores a 0,40, nesses casos, admite-se que o modelo converge a um resultado satisfatório.

No que se refere à consistência interna, por meio do Alfa de Cronbach, Freitas e Rodrigues (2005), sugerem a classificação da confiabilidade de acordo com os seguintes limites, elencados na Tabela 7.

Tabela 7 - Classificação da confiabilidade a partir do coeficiente de Cronbach

Confiabilidade	Muito Baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Valor de alfa (α)	$\alpha < 0,30$	$0,30 < \alpha < 0,60$	$0,60 < \alpha < 0,75$	$0,75 < \alpha < 0,90$	$\alpha > 0,90$

Fonte: Freitas e Rodrigues (2005, p. 4).

Hair Jr. et al., (2014), destacam que o Alfa de Cronbach assume que todos os indicadores são confiáveis, o que acarreta limitações na análise.

Sendo assim, é necessário aplicar uma medida adicional de consistência interna, chamada de confiabilidade composta. A confiabilidade composta é usada para avaliar se a amostra, de fato, está livre de vieses ou ainda se as respostas – em seu conjunto – são confiáveis, sendo que também variam entre 0 e 1, níveis mais elevados indicam maior confiabilidade, conforme Tabela 8.

Tabela 8 - Classificação da confiabilidade composta

Confiabilidade	Muito Baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Valor de alfa (α)	$\alpha < 0,30$	$0,30 < \alpha < 0,60$	$0,60 < \alpha < 0,70$	$0,70 < \alpha < 0,90$	$\alpha > 0,90$

Fonte: Hair Jr et al. (2014).

A validade discriminante avalia o quanto um construto é diferente de outros construtos, ou seja, o quanto um se correlaciona com os outros, bem como muitos indicadores representam somente um único construto. Nesta ótica, Hair Jr. et al. (2014) descrevem duas medidas para a validade discriminante: (i) Cargas transversais (*Cross Loadings*), considerado menos conservador e, o (ii) critério de Fornell e Larcker, considerado mais conservador. Neste estudo, utilizou-se o critério de Fornell e Larcker e de Gaski e Nevin (1985).

O critério de Fornell e Larcker (1981) traz a comparação da raiz quadrada dos valores da AVE com as correlações das variáveis latentes. A raiz quadrada da AVE (cada construto) deve ser maior que sua maior correlação com outro construto. Caso o critério não seja

atendido, pode-se extrair o indicador de um construto específico na tentativa de atender os critérios sugeridos, porém com cautela, pois, ainda que possa vir a melhorar a confiabilidade ou validade discriminante, por outro lado, pode, também, ser responsável por diminuir a validade de conteúdo (Hair Jr. et al., 2014). Já pelo critério de Gaski e Nevin (1985) é confrontada a Confiabilidade Composta de cada variável latente com as correlações, os autores entendem ser aceitável quando está Confiabilidade Composta apresentar valor superior às correlações entre os constructos.

Após a validação do modelo, realizou-se a avaliação do modelo estrutural (relações entre os construtos) contempla: os coeficientes de determinação (R^2); relevância preditiva (Q^2), tamanho e significância dos coeficientes de caminho, tamanhos do efeito e (f^2) (q^2) (Hair Jr. et al., 2014).

Realizada as avaliações quanto à validade e à confiabilidade do modelo de mensuração, buscou-se a confirmação estatística das relações entre as variáveis no modelo estrutural e as hipóteses da pesquisa, por meio da utilização de abordagem não paramétrica de reamostragem denominada *bootstrapping* (Ringle et al, 2014).

Posteriormente, analisou-se a questão do ajustamento do modelo por meio do Q^2 , também conhecido como indicador de Stone-Geisser. O critério de avaliação, segundo Hair Jr. et al. (2014) consiste em afirmar que resultados maiores que zero ($Q^2 > 0$) indica que o modelo é próximo daquilo que se esperava, ou seja, é um modelo com acuracidade ajustada. Como complemento a análise anterior, utilizou-se, também, o RMS_{Theta} (Root Mean Square Error Correlation) de Lohmoller (1989) e que podem ser lidos com as diferenças entre os valores previstos do indicador e aqueles observados do indicador (Perera et. al, 2017). Segundo Henseler *et al.* (2016) os valores abaixo de 0,12 indicam um bom ajuste do modelo.

A Tabela 9 apresenta os critérios utilizados na avaliação do modelo de mensuração.

Tabela 9 - Critérios utilizados para validação e avaliação geral do modelo

Indicador	Valor Esperado	Fonte
Variância Média Extraída	> 0,40	Nunnaly et al. (1994)
Confiabilidade Composta	> 0,70	Hair Jr. et al. (2014)
Alfa de Cronbach	> 0,70	Freitas e Rodrigues (2005)
Validade Preditiva	> 0,00	Hair Jr. et al. (2014)
RMS_{Theta}	< 0,12	Henseler et al. (2016)

Para fins de análise da mediação da Responsabilidade Social, foram utilizados os critérios estabelecidos por Baron e Kenny (1986):

- (i) a variável independente (Ativo Intangível) deve influenciar significativamente a mediadora (Responsabilidade Social);
- (ii) a mediadora (Responsabilidade Social) deve influenciar significativamente a variável dependente (Efetividade da Gestão); e
- (iii) a variável independente (Ativo Intangível) deve influenciar significativamente a variável dependente (Efetividade da Gestão).

A confirmação da mediação será existente para o caso de os três critérios serem atendidos, efeito da variável independente na variável dependente deve ser menor na mediação do que na relação direta, o que vai caracterizar uma mediação parcial. Porém, se a variável independente não influenciar de forma significativa na variável dependente, após a inclusão das variáveis mediadoras, haverá a confirmação da mediação total, caso em que a variável mediadora absorveu todo o efeito da relação.

O modelo PLS caminho consiste em dois modelos: de mensuração (referenciado como modelo externo em PLS-SEM), que demonstra as relações entre os constructos e suas variáveis operacionais; e o estrutural (chamado de modelo interno no contexto do PLS-SEM) que evidencia os caminhos (relações) entre os constructos (Hair Jr., Ringle e Sarstedt, 2011).

Para analisar os valores e significância dos coeficientes de caminho utilizaram-se os critérios de Hair Jr. et al. (2014):

- a. Direto ou indireto: avaliação do coeficiente de caminho e efeito indireto;
- b. Positivo ou negativo: avaliar o sinal do coeficiente;
- c. Forte ou fraco: os valores irão variar entre -1,0 e +1,0, sendo que valores entre 0,250 e 0,750 foram considerados moderados, independentemente do valor positivo ou negativo, os que estiveram próximos de -1,0 e +1,0 foram considerados de relação forte e os próximos de zero considerados fracos;
- d. Significativo ou não significativo: utilizando-se da técnica de *bootstrapping*, considerou-se que se o p-valor for menor que 0,05 o efeito é significativo e se for maior será não significativo.

Na sequência, os dados coletados e analisados por meio da análise multivariada, análise fatorial e a modelagem com equações estruturais foram triangulados com os indicadores do Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM), sob gestão do Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE-PR), tendo sido utilizado os dados referentes ao exercício 2020.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a descrição do caso e a análise dos resultados da pesquisa, dividido em quatro seções.

Primeiramente, a descrição do Município pesquisado. Em seguida, a caracterização dos respondentes participantes da pesquisa. Posteriormente, apresenta-se a análise fatorial confirmatória dos constructos propostos. Na quarta seção, é realizada análise descritiva. Em seguida, os resultados referentes aos testes de hipóteses a partir da Modelagem de Equações Estruturais. Por fim, análise e discussão a partir dos resultados encontrados.

4.1 DESCRIÇÃO DO MUNICÍPIO ANALISADO

O município possui em sua estrutura administrativa 2.585 servidores, destes 1.992 são servidores efetivos, alocados nas secretarias municipais, responsáveis pela execução das ações e programas, bem como pela execução das políticas públicas.

No que tange à Efetividade da Gestão Municipal (IEGM) no ano de 2020, nos municípios entre 50 e 100 mil habitantes, Francisco Beltrão pontuou 63 pontos, à frente dos municípios de mesmo porte na região do Sudoeste, por exemplo, de Pato Branco com 59,2. Dentre as variáveis que compõem o IEGM (2020), o município tem uma boa pontuação acerca do tema saúde (i-saúde) sendo de 77 pontos, o que demonstra eficiência nesta área, normalmente sensível e que é sentida pela população, bem como tem uma pontuação de 79 pontos no índice cidades protegidas (i-cidade), ambos os índices vêm fortalecer a imagem da cidade e da gestão como sendo um município que preza por eficiência e busca a melhoria da qualidade de vida de seus munícipes.

No quesito Transparência Pública, observa-se que em 2020, o município de Francisco Beltrão pontuou 92 pontos, o mesmo se encontra como sendo o melhor índice de transparência no estado do Paraná para municípios com população entre 50 e 100 mil habitantes, o que demonstra a preocupação da gestão municipal para com a prestação de contas de seus atos para os seus munícipes. O município, também, encontrou-se bem pontuado quanto ao índice de transparência relacionado ao Covid-19, em 2020, cuja pontuação foi de 91%, acima das principais cidades do Oeste e Sudoeste do Paraná, por exemplo, Cascavel está com 82%, Pato Branco 77,25%, Foz do Iguaçu 71,25%, demonstrando ter sido eficiente quanto à gestão das necessidades para com a Covid-19.

No aspecto orçamentário-financeiro, constatou-se no exercício de 2021 que a arrecadação foi de R\$ 350.284.412,34 (trezentos e cinquenta milhões, duzentos e oitenta e quatro mil, quatrocentos e doze reais e trinta e quatro centavos), tendo como principal fonte de receita as transferências correntes do Governo Estadual e Federal (anexo 12 da lei 4.320/64). Verificou-se que, do total arrecadado em 2021, 47,07% foram gastos com pessoal e encargos (RGF - Anexo 1 - LRF, art. 55, inciso I, alínea "a").

No que tange ao aspecto socioeconômico, o município destacou-se no contexto estadual, especialmente no setor industrial, com empresas reconhecidas no mercado nacional, por exemplo, a empresa BRF S.A. Também, destaca-se a atuação municipal no que tange ao fomento e incentivo à atividade empresarial familiar, na geração de riquezas para o município e seus cidadãos. Os indicadores do PIB municipal *per capita* e o índice de desenvolvimento humano municipal (IDH-M demonstraram o desenvolvimento econômico do município. O PIB *per capita* corresponde a R\$ 36.116,23 (trinta e seis mil, cento e dezesseis reais e vinte e três centavos) conforme divulgado pelo IBGE (2019).

No aspecto socioeconômico, o setor terciário tem papel de destaque, tendo grande importância regional, principalmente no que se relaciona aos serviços médicos e hospitalares. Destaca-se, o crescimento do setor de educação com a vinda, nas últimas décadas, de instituições de ensino superior, tais como: CESUL, UNIOESTE, UNIPAR, UNISEP e UTFPR.

Sobre essa questão de educação, o indicador que compõe o índice de Desenvolvimento Humano (IDH), consta haver no município 43 estabelecimentos de ensino, distribuídos em Centros Municipais de Educação Infantil (CMEIs) e Escolas Municipais, que atendem mais de 10.000 alunos, cuja taxa de escolarização entre 6 a 10 anos corresponde a 98,8%. O resultado dessa atividade é constatado por meio do índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB). Em 2019, a nota do IDEB foi de 6,7 no Ensino Fundamental - anos iniciais e 5,1 no Ensino Fundamental - anos finais, índice acima da média do estado e país. Já no ensino superior, além das vindas das instituições já nominadas, teve como ponto alto, em 2013, a instalação do curso de medicina na Universidade Estadual do Oeste do Paraná – *Campus* de Francisco Beltrão.

Exatamente neste contexto da educação é que se pode fazer a relação com capital humano, sua profissionalização e/ou capacitação, logo, adentra-se no tema principal da dissertação que é a gestão do ativo intangível, ou assunto similar, e que não foi objeto de estudos no município nos últimos anos.

A saber, o município é detentor de diversos ativos intangíveis, porém aparente não estarem identificados e/ou mapeados, conseqüentemente tem-se a impressão de que não contribuem no processo de gestão, ou mesmo, fica o entendimento deles não serem parte do desenvolvimento socioeconômico do município, exatamente por não estarem categorizados e divulgados.

4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

Conforme descrito na metodologia, a coleta de dados foi realizada por meio da plataforma *Google Forms*, no período de 30 de junho a 15 de julho de 2022. Finalizada a etapa de coleta de dados, realizou-se a análise descritiva do perfil dos respondentes da pesquisa. Para caracterizar os respondentes que compõem a amostra foram coletados dados sobre: (i) cargo de atuação na gestão municipal; (ii) tempo de trabalho no município; (iii) tempo na função; (iv) sexo e (v) idade.

A pesquisa obteve 51 respostas válidas, e todas foram validadas e utilizadas para fins de análise. Dos 51 respondentes, 9 (17,64%) ocupavam o cargo de secretário(a) municipal e 42 (82,36%) destes estavam nas funções diretores e em órgãos de assessoramento.

Foram citados os respondentes por gênero, cargo de atuação e tempo de trabalho no município, a Tabela 10 apresenta a síntese dos dados.

Tabela 10 - Gênero, cargo de atuação e tempo de trabalho

Gênero	Cargo de Atuação	Tempo de trabalho no município				
		Até 5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	16 a 20 anos	Mais de 20 anos
Feminino	Secretária Municipal	2	-	-	-	1
	Diretores e assessoramento	2	6	3	7	9
Total		4	6	3	7	10
Masculino	Secretário Municipal	2	2	-	1	1
	Diretores e Assessoramento	5	4	4	2	-
Total		7	6	4	3	1
Total respondentes		11	12	7	10	11

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Do total de respondentes, 30 (59%) eram do gênero feminino e 20 (41%) eram do gênero masculino. Dos respondentes enquadrados no item feminino, 10 (33,33%) trabalhavam há mais de 20 anos no município, enquanto os respondentes masculinos apenas 1 (4,76%) trabalhava há mais de 20 anos no município.

Com relação ao cargo de atuação dos respondentes, 9 ocupavam o cargo de secretário municipal, destes, 3 (33%) eram do gênero feminino e 6 (67%) eram do gênero masculino. Quanto ao cargo de diretores ou assessoramento, 27 (64%) eram do gênero feminino e 15 (36%) eram do gênero masculino.

Caracterizado os respondentes por gênero, cargo de atuação e tempo de atuação na função, a Tabela 11 apresenta com a síntese dos dados.

Tabela 11 - Gênero, cargo de atuação e tempo de atuação na função

Gênero	Cargo de Atuação	Tempo de atuação na função				
		Até 2 anos	3 a 5 anos	6 a 8 anos	9 a 10 anos	Mais de 10 anos
Feminino	Secretária Municipal	1	2	-	-	-
	Diretores e Assessoramento	3	3	10	3	8
Total		4	5	10	3	8
Masculino	Secretário Municipal	2	3	1	-	-
	Diretores e Assessoramento	5	5	2	2	1
Total		7	8	3	2	1
Total respondentes		11	13	13	5	9

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Conforme apresentado pela Tabela 11, dos respondentes femininos, 03 (33,33%) ocupavam a função de secretária municipal e estavam na função em até 5 anos. Já as 27 respondentes do gênero feminino que ocupavam as funções de diretor ou assessoramento, 8 (30%) estavam na função há mais de 10 anos, 3 (11%) de 09 a 10 anos, 10 (37%) de 6 a 8 anos e 6 (22%), até 5 anos. Portanto, 78% das respondentes com função de diretoria ou assessoria encontravam-se com mais de 6 anos no exercício da função, tempo que se entende compatível para serem conhecedoras das responsabilidades quanto à gestão em ente público.

Com relação aos respondentes do gênero masculino, 06 (66,67%) estavam na função secretário municipal, destes 5 estavam em até 5 anos. Em relação aos 15 que desempenhavam a função diretor ou assessoramento, 1 (6,66%) mais de 10 anos, 2 (13,33%) de 9 a 10 anos, 2

(13,33%) de 6 a 8 anos, 5 (33,34%) de 3 a 5 anos e outros 5 (33,34%) estão na função em até 2 anos. Nesse caso 33,32% exerciam a função há mais de 6 anos com tempo hábil para conhecerem as responsabilidades do cargo.

Conforme apresentado pela Tabela 11, é observado que 9 (17,64%) dos respondentes estavam há mais de 10 anos na função, 5 (9,80%) de 09 a 10 anos, 13 (25,49%) de 6 a 8 anos, 13 (25,49%) de 3 a 5 anos e 11 (21,58%) respondentes estavam na função em até 2 anos. Tendo em vista que o presente estudo buscou obter informações com base na percepção dos gestores municipais, ao ser considerado número de respostas recebidas, considera-se que a amostra foi satisfatória para se proceder com as análises propostas, especificamente por ter 52,93% dos respondentes com mais de 6 anos de serviços prestados ao município.

4.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

A análise dos dados foi realizada a partir da Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling – SEM*), realizada pelo *software* SmartPLS3, por meio da técnica chamada “Mínimos Quadrados Parciais” (*Partial Least Squares – PLS*).

O presente modelo é aplicado por meio de variáveis de primeira e segunda ordem definidas em etapas. Inicialmente realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), separadamente para cada dimensão, para avaliar as medidas dos constructos e sua unidimensionalidade de escala e confirmar a possibilidade do uso da técnica PLS-SEM.

Para a análise do modelo estrutural foram utilizadas 51 observações (respostas advindas dos questionários), 4 variáveis latentes para a variável independente (ativo intangível) e 7 variáveis latentes para a variável dependente (efetividade da gestão municipal).

Para adequação do modelo de mensuração, fez-se a validação fatorial, foram retiradas as variáveis com cargas fatoriais menores que 0,7. No que se refere à carga fatorial, Hair Jr. et al., (2014) sugerem a retirada de variáveis com cargas fatoriais menores que 0,7. No entanto, Hair Jr. et al. (2011) recomendam que indicadores com cargas externas entre 0,40 e 0,70 sejam eliminados do modelo apenas se esse procedimento gerar aumento da confiabilidade composta acima do valor mínimo sugerido.

Desse modo, na Tabela 12, apresentou-se as variáveis com carga superior a 0,7, que apresentaram consistência do modelo de mensuração, que avaliou as relações entre as variáveis operacionais com sua respectiva dimensão.

Tabela 12 - Cargas Fatoriais por variável observável

Questões	Capital Humano	Cidades Protegidas	Educação	Gestão Fiscal	Governança TI	Meio Ambiente	Organização Interna	Planejamento	Relação Externa	Saúde	Transparência
CH1	0.815										
CH2	0.801										
CH4	0.868										
CH6	0.816										
EGCP1		0.863									
EGCP2		0.911									
EGCP3		0.846									
EGE1			0.855								
EGE2			0.900								
EGE3			0.863								
EGF2				0.871							
EGF3				0.889							
EGGTI3					1.000						
EGMA1						0.827					
EGMA2						0.874					
EGMA3						0.733					
EGMA4						0.731					
EGP1								0.748			
EGP2								0.856			

EGP3		0.846	
EGP4		0.820	
EGS2			0.719
EGS3			0.841
EGS4			0.807
OI1	0.769		
OI2	0.826		
OI3	0.730		
OI5	0.728		
OI6	0.755		
RE1		0.741	
RE2		0.779	
RE3		0.873	
RE5		0.740	
T1			0.894
T2			0.905
T4			0.812
T5			0.738

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do *software* SmartPLS3.

Ao realizar a classificação das variáveis observáveis foram excluídas do fator ativo intangível as questões CH3 e CH5 (capital humano), OI4 (organização interna), RE4, RE6 e RE7 (relação externa) e T3 (transparência). Com relação ao fator efetividade da gestão municipal, foram excluídas as questões EGCP4 (cidades protegidas), EGE4 (educação), EGF1 e EGF4 (gestão fiscal), EGGTI1, EGGTI2 e EGGTI4 (governança em tecnologia da informação) e EGS1 (saúde).

Observa-se na Tabela 12 que as variáveis que permaneceram no modelo e suas respectivas cargas, maiores que 0,70, são aquelas que contribuíram para a melhoria da confiabilidade composta de cada dimensão. As cargas fatoriais mantidas foram utilizadas com a finalidade de dar maior robustez ao constructo, além de torná-lo mais confiável.

Conforme citado por Hendriksen e Van Breda (1999) os intangíveis devem ser reconhecidos, passíveis de identificação e contribuem na definição das ações e ou programas voltados à execução das políticas públicas, e, conseqüentemente, são partes nas tomadas de decisões da gestão.

É oportuno observar que, no que concerne à subjetividade e relevância dos ativos intangíveis, eles são reconhecidos como fatores importantes no processo de melhoria da eficiência, produtividade e criação de valor das empresas (Eisfeldt e Papanikolaou, 2014; Peters e Taylor, 2017; Hasan et al., 2021).

4.4 ANÁLISE DESCRITIVA

Apresenta-se a análise de estatística descritiva realizada pelo *software* SmartPls, cuja finalidade foi descrever e caracterizar os dados coletados, relativos a: (i) influência positiva dos ativos intangíveis para a efetividade e (ii) efeito moderador da responsabilidade social na relação entre ativo intangível e a efetividade da gestão municipal.

O questionário foi aplicado utilizando-se uma escala Likert de 1 a 7, em que 1 significou ‘discordo totalmente’ e 7 ‘concordo totalmente’. Os resultados obtidos para a variável do constructo Ativo Intangível são apresentados na Tabela 13.

Tabela 13 - Estatística descritiva das dimensões do constructo Ativo Intangível

Questão	Média	Mínimo	Máximo	Mediana	Desvio Padrão
CAPITAL HUMANO					

Continua

					Conclusão
CH1	4,627	1	7	5	1,596
CH2	5,216	1	7	5	1,459
CH4	3,706	2	7	4	1,432
CH6	4,255	1	7	5	1,679
ORGANIZAÇÃO INTERNA					
OI1	6,353	3	7	7	0,925
OI2	6,255	3	7	6	0,904
OI3	5,490	1	7	6	1,144
OI5	5,235	1	7	6	1,652
OI6	6,059	1	7	6	1,092
RELAÇÃO EXTERNA					
RE 1	6,059	1	7	6	1,018
RE 2	6,118	4	7	6	0,758
RE3	5,608	1	7	6	1,359
RE5	5,804	3	7	6	1,103
TRANSPARÊNCIA					
TP1	6,196	4	7	6	0,817
TP2	6,235	4	7	6	0,730
TP4	6,353	4	7	7	0,812
TP 5	5,980	3	7	6	1,057

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do *software* SmartPLS3.

Conforme os dados apresentados na Tabela 13 - o elemento Capital Humano, a questão “CH2 - Formação continuada e treinamento” apresentou média 5,216 pontos. A média de conformidade destacada pelos respondentes na questão “CH2”, demonstra uma percepção positiva no que se refere ao conhecimento (qualificação) dos indivíduos, com potencial de contribuir para o intangível humano.

A questão “CH4 - Canais de comunicação institucionais” apresentou média de 3,706. Resultado este que faz crer que o município não possui critérios claros no que se refere a canais de comunicação que viabilizem a participação dos servidores nas decisões institucionais.

As questões “CH1 - Práticas e políticas de formação e capacitação” e “CH6 - Preocupação com o bem-estar do servidor” apresentam média de 4,627 e 4,255, respectivamente. Esses valores médios, embora tenham tido mediana de 5 pontos e média próximo as variáveis analisadas, indicam a necessidade de aprimorar os critérios relacionados à formação permanente e condições de trabalho.

Conforme constatado nos resultados da análise descritiva do Capital Humano, a falta de critérios definidos nos programas de avaliação de desempenho, necessidade de aprimoramento das práticas e políticas de formação e capacitação e preocupação com o bem-estar do servidor, podem gerar descontentamento, falta de motivação e exoneração.

O fundamento do capital humano, de acordo com Bontis (1998) é o intelecto humano, tendo como escopo o conhecimento, habilidades e características inerentes ao empregado que, se não aproveitado e motivado, tende a deteriorar-se se não for constantemente aproveitado, apoiado e estimulado.

O estudo de Araújo e Leitão (2019) destacam a importância de direcionar investimentos no desenvolvimento do capital intelectual, na busca por uma gestão mais dinâmica. Neste mesmo entendimento, o estudo de Silva e Jardon, (2021) constatou que os fatores de capital humano estão positivamente, significativa e diretamente relacionados às dimensões da capacidade de inovar no setor público, especificamente, na administração pública local/municipal em questão.

O elemento Organização Interna as questões “OI1 - Utiliza metodologia ou ferramenta *on-line*”, “OI2 - Projetos contribuem com a melhoria dos serviços prestados” e “OI6 - Melhorias nos sistemas *on-line* com informações e serviços para uso dos servidores e munícipes” apresentam médias 6,353, 6,255 e 6,059, respectivamente. Resultados que indicam coerência com a questão “CH2 - Formação continuada e treinamento”, descrita no elemento Capital Humano.

Os resultados das questões “OI3 - Informação de interesse dos servidores estão disponíveis na rede” e “OI5 - Divulgação de fácil acesso do organograma”, apresentam médias 5,490 e 5,235, respectivamente. No entanto, a atribuição de extremos de mínimos e máximos (1 e 7) indicam que os resultados, sob a percepção dos respondentes, relacionados à organização interna apresentam muitas diferenças, como pode ser observado na questão “OI5 - Divulgação de fácil acesso do organograma que apresenta desvio padrão de 1,652.

Porém, observa-se, também, que os resultados demonstram que a Organização Interna se refere ao arcabouço, o *empowerment* e a infraestrutura que dão apoio ao capital humano (Edvinsson & Malone, 1998) apresentam resultados satisfatórios.

Queiroz (2003) destaca que a existência de um sistema de gestão e controle organizacional, de processos racionais e lógicos, bem adaptados à burocracia, evidencia alto grau de organização interna. Por outro lado, o atraso tecnológico, a lentidão e o excesso de burocracia e irracionalidade nos processos trazem uma diminuição neste item.

Sobre Relações Externas, a questão “RE2 - Relacionamento com os cidadãos” apresenta média de 6,118, seguida da questão “RE1 - Ações relacionadas à cidadania e/ou qualidade de vida”, com média 6,059, o que indica uma alta concordância dos respondentes quanto à existência de parcerias, bem como existem ações que aproxima a gestão de seus cidadãos, principalmente nas áreas de assistência social, educação, emprego, infraestrutura, saúde, segurança, tecnologia e inovação.

As questões “RE3 - Ações de políticas públicas” e “RE5 - Parcerias para melhoria na formação dos municípios” tiveram médias satisfatórias, respectivamente de 5,608 e 5,84, indicando que os respondentes percebem a existência de ações que visam fortalecer o compromisso social e imagem da organização.

Os resultados analisados e que trazem relações positivas com os cidadãos, governos Estaduais e Federais e organizações privadas alinham-se à descrição de Queiroz (2003) e Edvinsson e Malone (1998). Corrobora a visão dos autores Bontis (1998, 2002) e Roos *et al.* (1997), que explicam que este capital trata do conhecimento presente nas relações desenvolvidas ao longo dos processos de negócios com clientes, fornecedores, governo, concorrência e associações.

Com relação à variável Transparência, a questão “TP4 - Presta-se contas anuais nos canais disponíveis”, obteve a maior média (6,353), seguida da questão “TP2 - Site tem informações atualizadas das atividades com média 6,235. Nessa questão destaca-se a constância dos respondentes, que apresentou menor desvio padrão (0,730) e a abrangência mínima de 4 e máxima de 7. A questão “TP1 - Os canais disponibilizam informações claras e objetivas” também apresentou resultado satisfatório de 6,196.

Os resultados apresentados referente à Transparência se assemelham com a citação de Adorno Júnior, (2010) ao enfatizar que a transparência objetiva se comporta de forma socialmente responsável e coerente com os princípios que regem a administração pública, especialmente no que tange à prestação de contas para suas partes interessadas.

O estudo de Queiroz (2003) destaca esse fator, ao passo que menciona que quanto mais transparente for a administração pública, melhor será o grau de controle, de modo a possibilitar a redução da corrupção e a intervenção do cidadão na gestão. Tornar pública a maior quantidade de informações possíveis na internet é um indicativo de transparência dos governos.

Realizou-se, de forma resumida, a média geral das variáveis de cada dimensão, ou seja, média geral de Capital Humano, Organização Interna, Relação Externa e Transparência.

Os resultados encontrados foram comparados com estudos já realizados por Vieira (2020), Rodrigues (2018) e Donato e Dal Vesco (2021), conforme apresentado na Tabela 14.

Tabela 14 - Médias dos elementos do Ativo Intangível

Dimensão	Dados da Pesquisa (2022) Escala 1 a 7	Donato e Dal Vesco (2021) Escala 1 a 7	Vieira (2020) Pontos*	Rodrigues (2018) Pontos*
Capital Humano	4,451	4,77	5,48	3,58
Organização Interna	5,878	4,69	4,79	3,01
Relação externa	5,897	5,10	4,43	3,98
Transparência	6,191	-	5,84	3,43

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do *software* SmartPLS3.

* Ajustado escala 1 a 7

Na sequência, a Tabela 15 apresenta a análise descritiva no que se refere à efetividade da gestão municipal nas variáveis: educação, saúde, planejamento, gestão fiscal, meio ambiente, cidades protegidas e governança em tecnologia da informação que demonstra a percepção dos respondentes dos questionários em relação efetividade da gestão.

Tabela 15 - Estatística descritiva das variáveis do constructo da Efetividade da Gestão Municipal

Questão	Média	Mínimo	Máximo	Mediana	Desvio Padrão
CIDADES PROTEGIDAS					
EGCP1	4,667	1	7	5	1,568
EGCP2	5,353	1	7	6	1,265
EGCP3	5,549	1	7	6	1,242
EDUCAÇÃO					
EGE1	5,843	4	7	6	0,915
EGE2	5,922	3	7	6	0,967
EGE3	5,686	4	7	6	1,075
GESTÃO FISCAL					
EGF2	5,980	4	7	6	0,896
EGF3	5,804	3	7	6	0,950
GOVERNANÇA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO					
EGGTI2	6,412	1	7	5	0,994
MEIO AMBIENTE					
EGMA1	5,000	2	7	5	0,929

Continua

					Conclusão
EGMA2	4,941	3	7	5	0,895
EGMA3	5,627	4	7	6	0,885
EGMA4	5,333	4	7	5	1,023
PLANEJAMENTO					
EGP1	4,961	1	7	5	1,357
EGP2	5,725	1	7	6	1,068
EGP3	5,275	1	7	5	1,122
EGP4	5,176	1	7	5	1,309
SAÚDE					
EGS2	5,745	4	7	6	0,926
EGS3	5,235	1	7	6	1,214
EGS4	6,196	1	7	6	1,189

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do *software* SmartPLS3.

Constata-se na Tabela 15 que a questão “EGGTI2 - Processos licitatórios na forma *on-line*” obteve média de 6,412, resultado esse que demonstra a concordância dos secretários municipais, diretores e assessores na relevância da tecnologia, bem como do uso das ferramentas digitais.

As questões relacionadas a “EGE3 - Efetividade monitorada” obtiveram média 5,686, “EGS2 - Eficiência monitorada” média 5,745, “EGP4 - A eficiência dos projetos é monitorada”, média de 5,176, “EGF3 - A eficiência de gestão é resultado dos controles adotados”, média de 5,804, “EGMA1 - A eficiência nas ações de meio ambiente”, média de 5,000 e “EGCP2 - Há monitoramento das áreas de risco”, média de 5,353. Os dados citados apresentam a conformidade dos respondentes quanto à eficiência e monitoramento das áreas: educação, saúde, planejamento, gestão fiscal, meio ambientes e cidades protegidas. Nesse quesito, eficiência e monitoramento, os resultados foram satisfatórios. Salienta-se que este resultado era esperado, uma vez que a efetividade dos recursos públicos é enfatizada e acompanhada pelo Tribunal de Contas do Estado do Paraná - TCE-PR por meio dos indicadores de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM).

As questões “EGE2 - Qualificação continuada” apresentou média de 5,922, “EGP1- Servidores conhecedores dos programas e ações”, média de 4,961, “EGP3 - Servidores capacitados para elaborar programas e ações”, média 5,275 e “EGCP1 - Servidores capacitados em ações de proteção e defesa civil”, média 4,667. Esses valores médios, embora tenham ficado próximos aos resultados das demais variáveis, ao se considerar a abrangência dos mínimos e máximos (1 e 7) e o desvio-padrão, sinalizaram para um possível uso

inadequado desses conhecimentos, experiências e capacidades, que estavam disponíveis e poderiam ter sido mais bem utilizados na execução dos programas e ações governamentais, com vistas à criação de valor para a organização. Nesse ponto, a percepção dos respondentes se aproxima aos resultados descritos na dimensão Capital Humano, especificamente nas questões “CH1 - Práticas e políticas de formação e capacitação” (4,627) e “CH6 - Preocupação com o bem-estar do servidor” (4,255).

Bontis (2002) destaca que a capacidade da organização de usar seus recursos de conhecimento para inovação e prestação de serviços, pode exercer papel importante para a melhoria da efetividade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

As questões “EGS4” - Ações da saúde refletem a imagem da gestão” média 6,196 e “EGMA3” - Ações ambientais influenciam na imagem da gestão”, média de 5,627. A concordância dos respondentes para com estas questões demonstrou que o Ativo Intangível tem a capacidade de transformar a imagem da gestão pública, especialmente na questão da melhoria da produtividade com maior efetividade na utilização dos intangíveis.

Neste contexto, a gestão dos ativos intangíveis denota um fator de agregação intelectual que, associado à estruturação adequada, eficiência dos processos produtivos, eficácia de sistemas gerenciais, a capacidade e a competência de seus colaboradores, relacionamento com os governos, cidadão, servidores, soluções inovadoras; entre outras práticas, que visam à criação de valor, influenciam significativamente a eficiência e eficácia da gestão (Stewart, 1998; Mumtaz & Abbas, 2014).

Na sequência, a Tabela 16 apresenta a análise descritiva no que se refere à responsabilidade social que demonstra a percepção dos respondentes.

Tabela 16 - Estatística descritiva da variável Responsabilidade Social

Questão	Média	Mínimo	Máximo	Mediana	Desvio Padrão
RESPONSABILIDADE SOCIAL					
RS1	6,059	1	7	6	1,018
RS2	6,118	4	7	6	0,758
RS3	6,353	3	7	7	0,925
RS4	6,255	3	7	6	0,904
RS5	6,196	4	7	6	0,817
RS 6	5,882	1	7	6	1,323
RS7	4,529	1	7	5	1,589
RS 8	5,098	1	7	5	1,209

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do *software* SmartPLS3.

Observa-se na Tabela 16 no que se refere à responsabilidade social, que a questão “RS3 - Dispõe de metodologia ou ferramenta *on-line*”, obteve a maior média 6,353, seguida da questão “RS4 - Os projetos contribuem com a melhoria dos serviços prestados” média 6,255.

Observa-se a concordância dos respondentes no que se refere à responsabilidade social, especificamente quanto à atribuição do setor público, cujo objetivo é de promover melhores condições de vida à população, por meio de políticas públicas, prestando contas dos recursos aplicados à sociedade (Frey *et al.*, 2008).

A partir da análise descritiva das dimensões, faz-se necessário a construção da modelagem de equações estruturais, a qual se apresenta a seguir.

4.4.1 Avaliação do Modelo de Mensuração

Para a avaliar a consistência do modelo de mensuração, que observou as relações entre as variáveis operacionais com sua respectiva dimensão, utilizou-se, inicialmente, da análise quanto à validade discriminante.

Para a avaliação da validade discriminante (VD), que é utilizada para analisar se as variáveis latentes são independentes uma das outras (Hair Jr. *et al.*, 2014; Ringle *et al.*, 2014), utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (1981). A Tabela 17 apresenta a validade discriminante dos constructos, utilizando dados de primeira ordem.

Tabela 17 - Validade discriminante dos constructos – Critério de Fornell - Larcker

	Capital Humano	Cidades Protegidas	Educação	Gestão Fiscal	Governança TI	Meio Ambiente	Organização Interna	Planejamento	Relação Externa	Saúde	Transparência
Capital Humano	0.826										
Cidades Protegidas	0.548	0.874									
Educação	0.342	0.403	0.873								
Gestão Fiscal	0.516	0.437	0.595	0.880							
Governança TI	0.387	0.566	0.205	0.336	1.000						
Meio Ambiente	0.220	0.309	0.376	0.305	0.416	0.793					
Organização Interna	0.506	0.677	0.343	0.542	0.707	0.292	0.763				
Planejamento	0.606	0.543	0.423	0.535	0.537	0.412	0.743	0.818			
Relação Externa	0.407	0.724	0.532	0.450	0.574	0.535	0.711	0.571	0.785		
Saúde	0.489	0.681	0.483	0.518	0.719	0.357	0.703	0.658	0.699	0.791	
Transparência	0.201	0.320	0.492	0.393	0.265	0.242	0.496	0.449	0.536	0.619	0.840

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do *software* SmartPLS3.

A validade discriminante será considerada satisfatória quando a confiabilidade composta se apresentar maior que as correções. Esta análise é feita observando-se o primeiro valor da coluna para com os demais da mesma coluna, se o primeiro valor for maior, significa que a validade discriminante é satisfatória, conforme o critério adotado por Gaski e Nevin (1985). Conforme apresentado na Tabela 18, tem-se que a validade discriminante para os dados utilizados é satisfatória.

Na sequência foram utilizados os cálculos relacionados ao Alpha de Cronbach, validade convergente, por meio da variância média extraída (Average Variance Extracted - AVE) e confiabilidade composta, valores constantes na Tabela 18.

Tabela 18 - Indicadores de Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída (AVE)

Dimensão	Variância Extraída (AVE)	Média	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta
Ativo Intangível	0,615		0,784	0,863
Efetividade da Gestão Municipal	0,550		0,860	0,893
Responsabilidade Social	0,447		0,818	0,864

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do *software* SmartPLS3.

A variância média extraída (AVE) demonstrou que os dados de segunda ordem foram explicados pelos respectivos constructos, de forma que foi possível verificar a existência de relação positiva para as variáveis ativo intangível e efetividade da gestão municipal, uma vez que o indicador esteve acima de 0,5, considerado como resultado significativo (Hair Jr. *et al.*, 2014). E, a Responsabilidade Social está dentro dos conceitos de Nunnally *et al.* (1994), que, para estudo de caso, aceita-se AVE acima de 0,40.

Na sequência, analisaram-se os resultados do Alfa de Cronbach e a confiabilidade das relações, sendo que estes indicadores buscaram identificar a ausência de vieses, além da sua confiabilidade. Os resultados são apresentados como confiáveis, pois se encontram na condição de adequado, conforme Fornell e Larcker (1981). Destaca-se na Tabela 18 que as variáveis, de acordo com a proposta de classificação de Freitas e Rodrigues (2005), classificam-se como sendo de alta confiabilidade de Cronbach.

Observa-se na Tabela 18, que os valores relacionados à confiabilidade composta foram satisfatórios e que as variáveis Ativo Intangível e Efetividade da Gestão Municipal apresentaram confiabilidade adequada. O que corrobora com a descrição de Marcuzzo e Oliveira (2008); Nascimento *et al.* (2020) ao salientarem que a responsabilidade social é algo

institucionalizado e os servidores públicos são elementos importantes para alcançar a excelência, pois são ativos intangíveis disponíveis para a administração.

Realizou-se, também, a análise da estatística de colinearidade (VIF) para certificar-se da não existência de multicolinearidade entre as variáveis, o que viria a prejudicar a análise, caso houvesse resultados com vieses (Ringle et al, 2014). A Tabela 19 apresenta a estatística de colinearidade (VIF) das variáveis do constructo da pesquisa.

Tabela 19 - Estatística de colinearidade (VIF)

	VIF
Capital humano	1.364
Cidades protegidas	1.994
Educação	1.916
Gestão fiscal	1.867
Governança TI	2.534
Meio ambiente	1.409
Organização interna	2.391
Planejamento	2.082
Saúde	3.534
Relação externa	2.246
Responsabilidade Social	1,655
Transparência	1.471

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do *software* SmartPLS3.

Os dados da Tabela 19 indicaram não haver multicolinearidade, já que o valor se mostrou abaixo de 5, indicativo de não colinearidade.

Por fim, realizaram-se os testes para análise do ajustamento do modelo de forma a observar as medidas da qualidade para o ajuste do modelo, por meio das estatísticas de inferência constante da Tabela 20.

Tabela 20 - Ajustamento do modelo

Dimensão	Valor
	Q ²
Efetividade da Gestão Municipal	0,394
Responsabilidade Social	0,405
Valor no modelo	
RMS _{Theta}	0,117

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do *software* SmartPLS3.

Diante dos resultados, foi possível identificar o modelo como sendo um modelo de bom ajustamento, uma vez que os valores de Q^2 são maiores que zero ($Q^2 > 0$) e atendem aos critérios de Hair *et al.* (2014). De igual forma, o RMS_{Theta} apresentou um valor de 0,117, que atende aos critérios de Hanseler *et al.* (2016) em que os valores abaixo de 0,12 indicam ser um bom ajuste de modelo.

Os testes e análises realizadas na amostra permitiram concluir que o modelo tem qualidade satisfatória para ser utilizado como mensuração, já que se constatou ser válido e confiável, além de ter um bom ajuste de modelo, o que permitiu prosseguir com o exame do modelo estrutural.

4.4.2 Avaliação do Modelo Estrutural

A Figura 8 apresenta o resultado do modelo estrutural da pesquisa, ao considerar a variável independente (ativo intangível) e a variável dependente (efetividade da gestão), realizada por meio do cálculo do Algoritmo PLS e *bootstrapping* (cálculos não paramétricos em técnica de reamostragem).

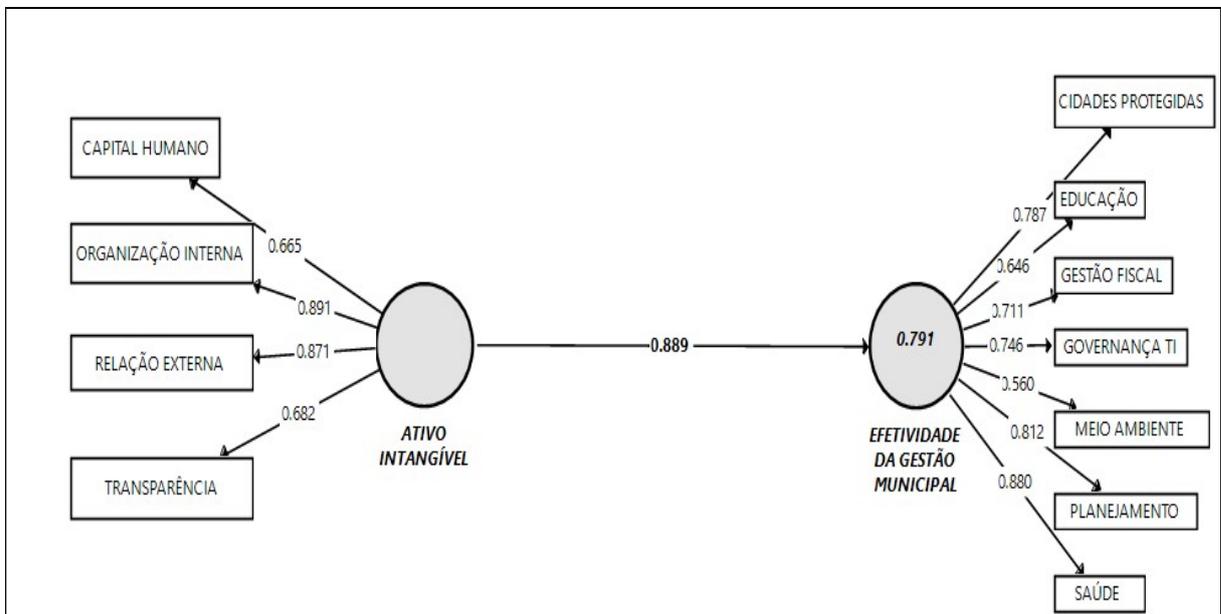


Figura 8 - Modelo Estrutural – Impacto Direto

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do *software* SmartPLS3

Na sequência, a Figura 9 apresenta o resultado do modelo estrutural da pesquisa, com a inclusão da variável mediadora, realizada por meio do cálculo do Algoritmo PLS e *bootstrapping*.

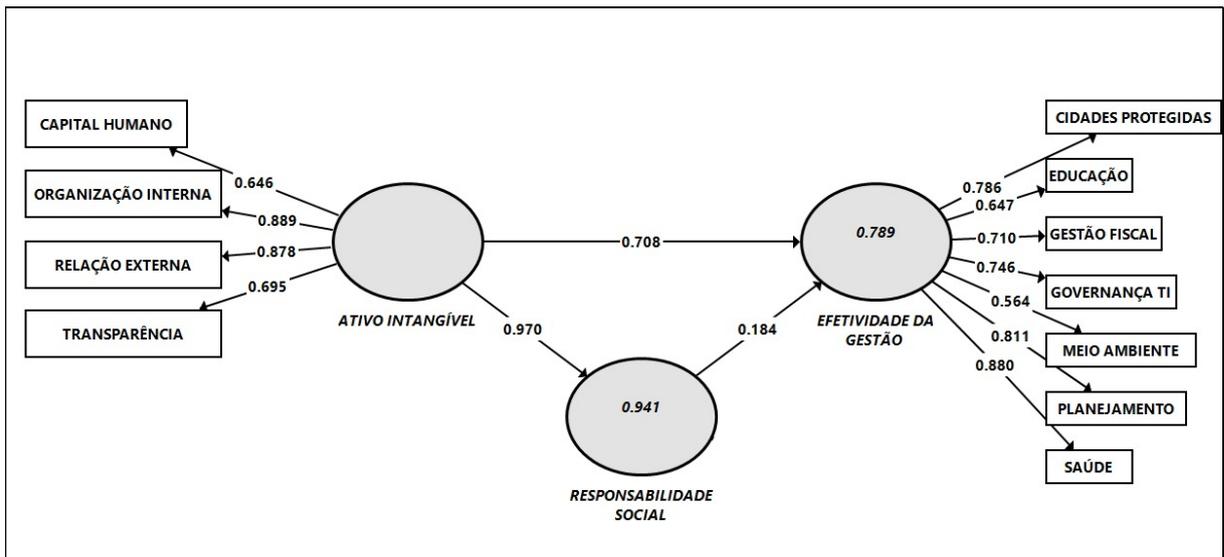


Figura 9 - Modelo estrutural da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do *software* SmartPLS3

Em seguida verificou-se o R^2 (Coeficiente de relação de Pearson) de cada construto, que indica o quanto a variável dependente é explicada pelas variáveis independentes. Os resultados demonstram o efeito do Ativo Intangível, a partir de seus elementos: Capital Humano, Organização Interna, Relações Externa e Transparência. A Tabela 21 ilustra o poder explanatório R^2 do Ativo Intangível sobre a variável dependente.

Tabela 21 - Poder Explanatório (R^2)

Interação	R^2	R^2 ajustado
Ativo Intangível sobre a Efetividade da Gestão Municipal	0,791	0,787
Responsabilidade Social	0,941	0,940

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do *software* SmartPLS3.

Destaca-se que o poder explicativo da variável independente do modelo estrutural da pesquisa (Ativo Intangível), conforme o R^2 da Tabela 21, para com a variável dependente Efetividade da Gestão Municipal foi de 79,10%, acima do que consta na classificação de Cohen (1988) que considera esse resultado de efeito de alto impacto, uma vez que este índice demonstra ter o Ativo Intangível (variável independente) capacidade de explicar 79,10%, da Efetividade da Gestão Municipal (variável dependente), o que vem reforçar as concepções de Castro e Silva (2017) e Serra (2008) sobre importância do Ativo Intangível para a gestão governamental e que não se utilizar dos ativos intangíveis é deixar de direcionar as

instituições públicas para o alcance do melhor desempenho, que ensejará na satisfação dos cidadãos para com os serviços prestados ou produtos disponibilizados.

4.4.3 Discussão dos Resultados

Inicialmente, por meio do resultado da significância das relações (p-valor) no modelo estrutural e das médias da pesquisa com estudos já realizados (Tabela 14), faz-se a análise dos elementos: capital humano, organização interna, relação externa e transparência como componentes formadores do ativo intangível.

Com relação ao componente Capital Humano, constata-se que os resultados apresentam efeito direto, positivo e alto (0,665), tendo apresentado a média de 4,451. Este resultado é similar àquele apresentado no estudo de Donato e Dal Vesco (2021), com média de 4,77, tendo sido melhor do que o resultado apresentado por Rodrigues (2018), média de 3,58 e não muito distante do estudo de Vieira (2020), média de 5,48. Tal qual a pesquisa, já os estudos de Donato e Dal Vesco (2021) e Rodrigues (2018) também constataram que os fatores de capital humano estão positiva, significativa e diretamente relacionados às dimensões da capacidade de gestão no setor governamental, especificamente, na administração pública municipal em questão.

Nesse contexto, os estudos de Castro e Silva (2017) e Serra (2008) trouxeram uma concepção importante de que não se utilizar dos ativos intangíveis é deixar de direcionar as instituições públicas para o alcance do melhor desempenho e, conseqüentemente, satisfação dos cidadãos que são usuários finais dos serviços prestados ou produtos disponibilizados. Portanto, **aceita-se H1a**, admitindo-se que, neste estudo, há relação positiva do capital humano com o ativo intangível na gestão municipal, de forma a reforçar os achados de Rodrigues *et al.* (2009) que entenderam ser o capital intelectual o conhecimento a ser convertido em valor para a firma, ao combinar ativos imateriais que permitem o funcionamento da organização e a soma dos conhecimentos dos seus membros.

No que se refere à relação da Organização Interna com o ativo intangível na gestão municipal, o resultado mostrou uma relação de efeito direto, positivo e alto (0,891), com média de 5,878. O resultado da pesquisa apresentou-se melhor que os estudos apresentados na Tabela 14, com Vieira (2020), com média de 4,79, Donato e Dal Vesco (2021) com 4,69 e Rodrigues (2018) com 3,01.

Esse resultado se assemelha à pesquisa de Cinca et al. (2003) cujos autores constataram ser importante o esforço para se prestar serviço pela internet, que visa eliminar burocracia, que isso requer *know-how*, cultura e vontade de se fazer serviço de qualidade e todos esses são ativos intangíveis que se relacionam com a organização interna.

Porém, o estudo se contrapõe aos achados de Meirelles et al. (2017) que analisou a percepção dos Diretores de Planejamento e Administração dos 14 *Campi* implantados no Instituto Federal do Paraná, tendo concluído que os atributos de organização interna foram considerados de elevada importância e baixo desempenho. Portanto, **aceita-se a H_{1b}** de que há relação positiva da organização interna com o ativo intangível na gestão municipal.

Já na Relação Externa com o ativo intangível na gestão municipal encontrou-se uma relação com efeito direto, positivo e alto (0,871), com média de 5,897, acima do que foi encontrado no resultado encontrado na pesquisa de Donato e Dal Vesco (2021), de 5,10. Porém, mais significativo que os resultados das médias de Vieira (2020) e Rodrigues (2018), respectivamente de 4,43 e 3,98. Portanto, **aceita-se H_{1c}** de que há relação positiva da relação externa com o ativo intangível na gestão municipal. Resultado é similar ao encontrado no estudo de Moura et. al. (2017) que, segundo os autores, a responsabilidade dos gestores públicos, via políticas públicas, é o melhor caminho para potencializar a utilidade do serviço público de forma efetiva, vinculado ao melhor uso do recurso público, sendo eficiente e eficaz.

Na análise da relação da Transparência com o ativo intangível na gestão municipal foi encontrado um efeito direto, positivo e alto (0,682), com a média na pesquisa apresentado 6,191, mais significativo que as médias dos estudos de Vieira (2020) e Rodrigues (2018), que apresentaram médias de 5,84 e 3,43, respectivamente.

O resultado está coerente com a concepção de Cinca et al. (2003) que constataram ser a transparência no setor público um objetivo fundamental, que deve ser disponibilizada pelas organizações à sociedade, como respeito ao cumprimento da legalidade, da situação financeira e da execução orçamentária e incorporado aos indicadores intangíveis. Percebe-se, no estudo, que a mesma não teve uma significância para gestão municipal. Assim, **aceitou-se a H_{1d}**, ou seja, há relação positiva da transparência com o ativo intangível na gestão municipal.

Na avaliação das hipóteses H_{1a}, H_{1b}, H_{1c} e H_{1d} utilizou-se o critério do p-valor para verificar a significância estatística, sendo que, em todos os caminhos, apresentou-se um p-valor menor que 0,05, logo, conforme descrito na Tabela 21, foi possível aceitar estes caminhos como significantes enquanto componentes formadores do Ativo Intangível.

Tabela 21 - Componentes formadores do Ativo Intangível

Caminho	Hipótese	Coefficiente	p-valor	Significância	Resultado
CH -> AI	H1a	0,665	0,000	Sim	Aceitar
OI -> AI	H1b	0,891	0,000	Sim	Aceitar
RE -> AI	H1c	0,871	0,000	Sim	Aceitar
TP->AI	H1d	0,682	0,000	Sim	Aceitar

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do *software* SmartPLS3.

Na sequência, analisou-se como o ativo intangível influencia direta e positivamente na efetividade da gestão municipal, conforme hipótese H2 para que fosse permitido avaliar a inferência nas relações entre a variável independente (Ativo Intangível) e a variável dependente (Efetividade da Gestão Municipal). Os resultados obtidos por meio do modelo estrutural relativos aos coeficientes estruturais e significância entre as variáveis são descritos na Tabela 22.

Tabela 22 - Relação entre Ativo Intangível e a Efetividade da Gestão Municipal

Caminho	Hipótese	Coefficiente de Caminho	p-valor	Significante	Validação
H2: Há influência positiva dos ativos intangíveis para a efetividade de gestão.					
AI -> EG	H2	0.889	0.000	Sim	Aceita

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do *software* SmartPLS3

Os resultados apontam relação positiva e significativa (p-valor < 0,05) e o efeito entre o Ativo Intangível sobre a Efetividade da Gestão Municipal observou-se efeito direto, positivo e alto (0,889), portanto **aceita-se H2** e confirma que há influência positiva do ativo intangível para a efetividade da gestão municipal.

Dessa forma, entende-se que os ativos intangíveis devem ser administrados com fins de se atingir a efetividade das ações e programas, apreciados como um elemento que promova a execução das atividades da organização, sob o enfoque do valor de uso para fins de sua utilidade da população. Stewart (1997, 1998) enfatizou que saber como gerenciar, orientar e determinar o foco do ativo intangível é uma habilidade que os gestores devem possuir para aproveitar, de forma favorável, as fontes de inovação, aprimoramento dos sistemas e melhoria da qualidade das atividades executadas.

Esse resultado reforça a questão da gestão do ativo intangível nas entidades públicas, conforme Queiroz (2003), que cita que se deve implementar um sistema de gestão adequada de ativos intangíveis na qual, cada ente público, deverá buscar o melhor modelo que se adapte aos seus objetivos e prioridades.

Esse achado encontra-se respaldado, também, na concepção de Araújo e Leitão (2019) ao mencionarem que o ativo intangível tem a capacidade de transformar a imagem da gestão pública junto aos seus públicos de interesse, valorizando a gestão, em especial no que tange a sensação quanto à melhoria da produtividade.

Por fim, a pesquisa fortalece o conceito de Crespo (2018) de que o ativo intangível é essencial para o ente público alcançar suas metas, ainda que não se tenha parâmetros de comparação de valor de mercado do serviço público, portanto, é de responsabilidade do gestor público utilizar-se dos melhores métodos de forma a alcançar a efetividade de suas ações, não somente por meios monetários, mas fortalecendo e utilizando-se de seu ativo intelectual.

Analisou-se, ainda, a mediação da Responsabilidade Social na relação entre Ativo Intangível e a Efetividade da Gestão Municipal. A Tabela 23 apresenta os dados utilizados para a avaliação quanto a mediação da responsabilidade social a partir da análise de Baron e Kenny (1986) quanto aos efeitos diretos e indiretos existentes na relação do ativo intangível a responsabilidade social, a partir do procedimento de *Bootstrapping* do Smart PLS3.

Tabela 23 - Avaliação da mediação

Hipótese	Caminho	Modelo sem Mediação	Modelo com Mediação considerando Responsabilidade Social							Aceitação da Mediação
		Efeito	Efeito Direto		Efeito Indireto		Efeito Total		Efeito Mediação	
H ₃		Coeficiente	Coef.	%	Coef.	%	Coef.	p-valor	%	
	AI-EF	0,889	0,708	79,64	0,179	20,13	0,887	0,000	0,22	Parcial

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de saída do *software* SmartPLS3

Na avaliação da mediação da Responsabilidade Social observou-se que há mediação parcial entre as variáveis independente (Ativo Intangível) e dependente (Efetividade da Gestão Municipal), uma vez que o valor do efeito total com a mediação ficou menor que o efeito no modelo sem mediação. Resultado este, em conformidade com a concepção de Baron e Kenny (1986), que há mediação parcial porque o efeito da variável independente

(Ativo Intangível) na variável dependente (Efetividade da Gestão Municipal) foi menor na mediação do que na relação direta entre as variáveis independente e dependente. Tem-se, ainda, um p-valor menor que 0,05, portanto, há significância quanto a mediação da Responsabilidade Social.

A Responsabilidade Social é entendida por Ashley (2002) como toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Este resultado é similar àquele mencionado no estudo de Melo Neto e Froes (2001), ao afirmarem ser a Responsabilidade Social uma ação estratégica com vistas a estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania, o que complementa a premissa da criação de valor.

Nesse sentido, conforme descrito por Ashley (2002), a responsabilidade social envolve o desenvolvimento social, econômico e ambiental, numa dimensão integrada, na busca por melhorias nos serviços prestados. Isso enfatiza a integração entre a teoria (retórica) e a prática, ou seja, o que está presente no discurso e o que está sendo feito na ação.

É possível conceber ser compreensível que a composição do ativo intangível e a responsabilidade social tem sua importância, ainda que a responsabilidade social não seja propulsora total da eficiência na gestão municipal. A responsabilidade social tem sua parcela de colaboração ao mediar esse caminho entre o Ativo Intangível e a Eficiência da Gestão Municipal, uma vez que o Capital Humano, por exemplo, ao ser inserido num programa de distribuição de cestas básicas, sente-se responsável socialmente no que diz respeito à execução das ações e programas voltados para a melhoria das condições de vida das pessoas que vivem no município.

Nessa ótica, o município que conseguir utilizar-se do seu Ativo Intangível por meio de seus componentes: a) Capital humano para organizar e realizar o atendimento; b) Capital Estrutural para viabilizar o acesso e os serviços (educação, saúde, assistência, dentre outros); c) Capital Relacional advindos dos relacionamentos externos e d) Transparência para divulgar suas ações, muito provavelmente, por meio da correta identificação e gestão, na utilização destes componentes do Ativo Intangível, que se fez mediado pela Responsabilidade Social, apresentará resultados consideráveis para sua imagem institucional perante seus públicos, a ser observado com ente eficiente e responsável.

O achado da pesquisa também está de acordo com o estudo de Silva e Crisóstomo (2018) em que seus achados remetem ao fato de que a boa gestão dos recursos públicos, quando mediada pela responsabilidade social, tende a influenciar na melhoria de vida da população e impactam o bem-estar coletivo. O estudo de Motta Filho et al. (2019)

complementa a questão da responsabilidade social, no aspecto da qualidade de vida da coletividade, tendo demonstrado que as regiões mais desenvolvidas refletem melhor o bem-estar da população com aumento de gastos, especialmente em saúde e educação, além de terem percebido, também, que esses municípios são dotados de melhor gestão.

Por fim, o estudo de Bogoni e Hein (2021) analisou o impacto da Responsabilidade Social Corporativa na relação entre a eficiência em empresas brasileiras de água e saneamento. Os autores confirmaram que a implantação da Responsabilidade Social Corporativa foi relevante para a eficiência econômica das empresas de água e saneamento pesquisadas, sendo possível ter ganho de eficiência e melhoria da qualidade do serviço prestado. Logo, coadunam com os resultados do estudo quanto à mediação da Responsabilidade Social para com a eficiência da gestão.

Portanto, a relação entre o Ativo Intangível e a Responsabilidade Social apresentou significância, tem-se uma **mediação parcial** da Responsabilidade Social. Porém o achado indica que para uma maior significância, uma vez que a mediação se mostrou parcial, faz-se necessário o uso da Responsabilidade Social de forma adequada na Efetividade da Gestão Municipal, que, então, poderá resultar na criação de valor que será alcançado com a execução eficaz das ações de políticas públicas.

A partir dos dados da pesquisa, foi realizada a triangulação dos dados IEGM divulgados no *site* TCE-PR (2020) para o município de Francisco Beltrão. O estudo apresenta, com base nas análises dos resultados dos questionários aplicados, que as variáveis da efetividade da gestão municipal: Educação, Saúde, Planejamento, Cidades Protegidas, Gestão Fiscal, Meio Ambiente e Governança em Tecnologia da Informação se mostraram relevantes. Ressalta-se que a nota geral do município de Francisco Beltrão em 2020 foi de 63 pontos, conforme dados divulgados pelo TCE-PR (2020). Considerado, na escala utilizada pelo TCE-PR (60 a 74,99), como B, conforme demonstrado na Tabela 11 (Variáveis e Indicadores IEGM).

A triangulação demonstra que o índice i-Saúde na pesquisa obteve o resultado de 0,880 que vem ao encontro do que se apresenta no IEGM (2020), cujo índice é um dos melhores de Francisco Beltrão, sendo considerado B+. Resultado similar, portanto, relevante, é observado na variável i-Cidade Protegida que obteve o resultado de 0,787, já que o município também é classificado B+ no IEGM (2020). No que tange à variável do i-Governança resultou em 0,746, o que demonstra haver relevância no achado da pesquisa, uma

vez que é próximo daquele no IEGM (2020) que, também, o apresenta com uma pontuação B.

O índice i-Fiscal obteve 0,711 e apresentou-se significativa, porém, o resultado coincidente com a classificação B no IEGM (2020), portanto, os valores se mostram similares. Já o i-Ambiente também apresentou significância no estudo, tendo pontuado em 0,560, o que fez haver similaridade entre a pesquisa e o IEGM (2020) que apresentou este índice como C+.

Já os achados para i-Educação com resultado de 0,787 e i-Planejamento com 0,812, também apresentaram relevância significativa na pesquisa, porém, estes dois índices menores no IEGM (2020), cuja classificação de ambos se apresenta com C+, sendo estes os índices aqueles que apresentam divergências entre o IEGM e a pesquisa.

Apresenta-se a Tabela 24 com os resultados da pesquisa e do IEGM (2020) com fins de comparação:

Tabela 24 - Resultados comparativos IEGM (2020) e dados da pesquisa

Índice	IEGM (2020)	Classificação TCE (2020)	Escala IEGM TCE (2020)	Dados da Pesquisa	Comparação
i-Saúde	77,00	B+	75 a 89,99	88,00	Coincidente
i- Cidade Protegida	79,00	B+	75 a 89,99	78,70	Coincidente
i-Governança	71,00	B	60 a 74,99	74,60	Coincidente
i-Fiscal	69,00	B	60 a 74,99	71,10	Coincidente
i-Educação	54,00	C+	50 a 59,99	78,70	Divergente
i-Planejamento	53,00	C+	50 a 59,99	81,20	Divergente
i-Ambiente	55,00	C+	50 a 59,99	56,00	Coincidente

Fonte: TCE (2020) e dados da pesquisa, a partir de saída do software SmartPLS3.

Na comparação dos resultados apresentados na Tabela 24, ressalta-se a conformidade dos dados divulgados pelo TCE-PR (2020) e os dados dos respondentes da pesquisa. Salienta-

-se que os respondentes da pesquisa atuam como gestores nas secretarias e/ou departamentos e, os resultados da pesquisa demonstram que eles têm o conhecimento da gestão municipal, na sua totalidade. Pode-se observar que os resultados advindos da pesquisa estão próximos do que foi apresentado no IEGM (2020), exceto no i-Educação e i-Planejamento, de forma a ser possível destacar a similaridade entre os resultados da pesquisa para com o IEGM (2020).

Na sequência foi possível comparar os dados da pesquisa com a adição do IEGM (2021) divulgados pelo TCE- PR (2022, out). A Tabela 25 contém os resultados da pesquisa e do IEGM (2020; 2021) com fins de comparação:

Tabela 25 - Resultados comparativos IEGM (2020) e IEGM (2021) dados da pesquisa

Índice	IEGM (2020)	Classif. TCE (2020)	Escala IEGM TCE (2020)	IEGM TCE (2021)	Classif. TCE (2021)	Escala IEGM TCE (2021)	Dados da Pesquisa	Comparação
Saúde	77,00	B+	75 a 89,99	84,00	B+	75 a 89,99	88,00	Coincidente
Cidade Protegida	79,00	B+	75 a 89,99	79,00	B+	75 a 89,99	78,70	Coincidente
Governança	71,00	B	> 90,00	90,00	A	60 a 74,99	74,60	Coincidente
Fiscal	69,00	B	60 a 74,99	76,00	B	60 a 74,99	71,10	Coincidente
Educação	54,00	C+	50 a 59,99	66,00	B	60 a 74,99	78,70	Divergente
Planejamento	53,00	C+	50 a 59,99	64,00	B	60 a 74,99	81,20	Divergente
Ambiente	55,00	C+	50 a 59,99	55,00	C+	50 a 59,99	56,00	Coincidente

Fonte: TCE (2020; 2021) e dados da pesquisa, a partir da saída do software SmartPLS3.

Na comparação dos resultados apresentados na Tabela 25, evidencia-se a conformidade para com os dados divulgados pelo TCE-PR (2020; 2021) e os dados dos respondentes da pesquisa. É possível observar um avanço no que diz respeito ao índice IEGM (2021), com melhoria nos índices, exceto o i-ambiente que se manteve estável. Inclusive, destaca-se a similaridade entre os resultados da pesquisa para com o IEGM (2020) e ainda a maior proximidade alcançada nos valores apresentados para com o IEGM (2021) que trouxe o i-saúde valorado muito próximo no TCE-PR (84,00) e dados da pesquisa (88,00), dentro de uma margem de erro aceitável, enquanto o i-cidade protegida apresentou com valor quase idêntico de 79,00 no TCE-PR e 78,70 na pesquisa.

Nos índices i-educação e i-planejamento foi perceptível uma melhora considerável no que se apresentou no IEGM (2021) que os direcionou para mais próximo do resultado da pesquisa. O i-ambiente IEGM (2021) foi a única variável que se manteve inalterada pelo IEGM nos dois anos analisados, coincidente com o resultado da pesquisa, o que fortalece o resultado da pesquisa para com o índice de efetividade do TCE-PR.

Os índices advindos pelo IEGM (2021) demonstram que o município tem buscado melhorias no que diz respeito aos serviços prestados, logo, conclui-se que as ações e/ou programas desenvolvidos resultam em melhoria de qualidade de vida e conseqüentemente, desenvolvimento econômico e social que vem a corroborar com Torres (2004) e Castro (2006).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÃO

Este estudo analisou o efeito do ativo intangível na responsabilidade social e os reflexos para a efetividade da gestão municipal. Para atingir o objetivo, foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa, descritiva quanto aos objetivos e utilizou-se de questionário para coleta de dados.

As evidências encontradas confirmam que a análise dos efeitos dos intangíveis para a efetividade da gestão municipal, mediado pela responsabilidade social demonstrou-se viável e passível de investigação. Os resultados observados na pesquisa oferecem suporte às evidências encontradas por estudos anteriores.

Constata-se que foi possível a verificação dos componentes formadores do ativo intangível para gerar valor à gestão municipal, visto que os dados apresentaram resultados significativos para os componentes: capital humano, organização interna, relação externa e transparência, de forma a aceitar as hipóteses H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} e H_{1d} . Os resultados demonstram que, sob a ótica da gestão municipal, os componentes do ativo intangível são possíveis potencializadores para trazer benefícios para a administração municipal e para a sociedade.

Este resultado coincide com aquele encontrado por Silva e Jardon (2021) que constataram que os fatores de capital humano têm significância e encontram-se relacionados às dimensões da capacidade de inovar no setor público. Assemelham-se aos estudos de Cinca et al. (2003) e Moura et. al. (2017), que demonstram que os gestores públicos têm a responsabilidade de encontrar o melhor caminho para potencializar a utilidade do serviço público e torná-la efetiva, na busca pelo melhor uso do recurso público, que faz com que a gestão seja eficiente e eficaz.

No que tange aos ativos intangíveis, a pesquisa evidencia a importância de que os gestores públicos busquem gerenciá-los, pois, de forma a reforçar os achados nos estudos de Castro e Silva (2017) e Serra (2008), são importantes e, segundo os autores, não se utilizar dos ativos intangíveis é deixar de direcionar as instituições públicas para o alcance do melhor desempenho e, conseqüentemente, satisfação dos cidadãos com serviços de qualidade.

Cabe destacar que um dos resultados significativos na pesquisa foi identificar a existência da influência do ativo intangível na efetividade da gestão municipal, de forma a aceitar a H_2 , ou seja, confirma que há influência desta variável na efetividade da gestão

pública. Tais resultados coadunam com aqueles apresentados por Crespo (2018) e Cunha (2018) que observaram a existência de relação entre o ativo intangível e a efetividade das ações. Também é similar ao estudo de Vieira (2020) e Silva e Jardon (2021) que constatou a importância e a valorização do intangível para a gestão governamental.

Sobre a mediação exercida pela responsabilidade social, hipótese 3 da pesquisa, constatou-se haver mediação parcial da Responsabilidade Social na relação entre o Ativo Intangível e a Efetividade da Gestão Municipal. Esse resultado está coerente com o entendimento de Ashley (2002) em que toda e qualquer ação, que visa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, conduz a uma gestão municipal eficiente e responsável. O que é reforçado por Bogoni e Hein (2021), que confirmaram o fato da implantação da Responsabilidade Social Corporativa ter sido relevante para a eficiência econômica das empresas de água e saneamento com o ganho de eficiência e melhoria da qualidade do serviço prestado.

Na comparação dos resultados da pesquisa e o resultado do IEGM de Francisco Beltrão em 2020, demonstrou-se ter havido compatibilidade coincidente entre os resultados do i-Saúde, i-Cidade Protegida, i-Fiscal, i-Governança e i-Ambiente, em que se pode observar estarem no mesmo enquadramento da escala utilizada pelo IEGM (TCE-PR).

Com relação aos índices i-Planejamento e i-Educação, os resultados não foram coincidentes, ainda que permaneçam numa classificação razoável no IEGM, porém, os respondentes entenderam que estes índices estão melhores do que aquele apresentado na avaliação do IEGM. Essa divergência é uma questão a ser trabalhado pela gestão, inclusive entende-se haver espaço para que melhorias sejam implementadas, uma vez que, a gestão municipal, por meio de seus secretários, diretores e assessores têm a percepção de que estes índices estão melhor que o resultado do IEGM apresentou, logo, ainda que o conceito esteja como C+, o município pode implementar programas e ações em prol da melhoria de fato na educação e planejamento.

5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Quanto aos aspectos teóricos, o estudo traz como principal contribuição para o desenvolvimento da literatura dos ativos intangíveis, a identificação da influência significativa da responsabilidade social como variável mediadora na relação entre o ativo intangível e a efetividade da gestão municipal.

Outra contribuição teórica é a utilização do modelo proposto por Queiroz (2003) no setor público, cujo foco principal do modelo é a gestão de pessoas e conhecimento.

O estudo contribui com a confirmação dos achados de Vieira (2020) que apresenta uma relação positiva com a valorização da gestão do intangível. E, Silva e Jardon, (2021) que constataram que os fatores de capital humano têm significância e encontram-se relacionados com a capacidade de inovar no setor público.

Embora a gestão dos ativos intangíveis seja complexa, é possível afirmar que os municípios precisam averiguar os componentes formadores dos ativos intangíveis na gestão municipal, bem como verificar o valor de uso e a utilidade de benefícios oportunizados pelo ente público.

O estudo aponta uma lacuna a ser explorada para novas pesquisas, ao apresentar que os componentes do Ativo Intangível pesquisados podem contribuir para melhor entender as questões relacionadas à gestão e à realidade que o setor público apresenta.

Particularmente, o estudo demonstra a importância dos ativos intangíveis na gestão municipal, com vistas a subsidiar o desenvolvimento de programas de identificação de melhorias na gestão governamental e, conseqüentemente, resultar na melhoria dos serviços oferecidos as partes interessadas.

5.3 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA DE GESTÃO MUNICIPAL

Os resultados da pesquisa implicam no desenvolvimento da prática de gestão municipal. Diante do exposto, a partir dos resultados foi possível observar os componentes do ativo intangível com possíveis deficiências dos sistemas de gestão de ativos intangíveis na gestão municipal e que necessitam de desenvolvimento e de melhorias.

Nota-se que o capital humano obteve a pior média, resultado este que aponta para a necessidade de maiores esforços da gestão municipal, visto que, os elementos inseridos no capital humano têm potencial de transformar, inovar e fornecer impulso para, com isso, ser capaz de impactar, positivamente, nos resultados esperados pela gestão municipal.

Essa necessidade de melhor utilizar o capital humano é condizente com que foi proposto por Queiroz (2003) ao mencionar que o capital humano se refere à capacidade dos servidores públicos de resolver problemas, inovar em soluções e melhorar a eficiência e efetividade do órgão em que trabalham, com vistas a melhorar a qualidade da prestação de serviços e gestão eficiente.

Nesse quesito, pontua-se ainda a necessidade da adequada gestão do capital humano, sendo assim, recomenda-se ao município pesquisado as seguintes atividades:

- a. Definir critérios nos programas de avaliação de desempenho dos servidores, com o intuito de investigar os fatores que influenciam nos resultados;
- b. Implementar canais de comunicação institucionais que viabilizem a participação dos servidores nas decisões institucionais.
- c. Aprimorar os critérios relacionados as práticas e políticas de formação permanente e condições de trabalho, com vistas contribuir para o intangível humano;
- d. Ampliar e fortalecer as parcerias para melhoria da formação dos servidores

Desse modo, a contribuição prática deste estudo é a discussão da gestão do ativo intangível, sob o enfoque do valor de uso para fins de sua utilidade à população, pautado na efetividade.

Cabe ressaltar, também, que os resultados trazem implicações gerenciais que não podem ser desconsideradas acerca da prática de responsabilidade social, uma vez que o objetivo é promover melhores condições de vida aos cidadãos, por meio de políticas públicas que atendam as demandas da sociedade nas áreas tais como: educação, saúde, segurança, habitação, assistência social, dentre outras, com vistas a utilização eficiente dos recursos disponíveis.

5.4 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo apresentou limitações quanto à sua população e amostra: a população definida para este estudo, (Secretários Municipais, Diretores e Órgãos de Assessoramento). Ao se apresentar uma população específica e em número reduzido, permite considerar os resultados encontrados apenas para a população em questão.

Por fim, são apresentadas as recomendações para pesquisas futuras que envolvam o tema abordado. A partir dos resultados encontrados e das limitações da pesquisa, sugere-se que a continuidade deste estudo seja expandida para uma amostra que agregue outros cargos e funções na organização analisada, com vista a verificar se as evidências observadas permanecerão inalteradas ou não com o aumento de respondentes, incluindo áreas não

estratégicas, complementando o entendimento quanto às fontes de inovação, aprimoramento dos sistemas e melhoria da qualidade das atividades executadas.

Esse estudo também pode ser realizado em outros municípios, para ser possível averiguar os efeitos dos ativos intangíveis na responsabilidade social e os reflexos para a efetividade de gestão municipal numa forma mais ampla para verificar a existência do mesmo padrão de resultados e, com isso, ser possível ter uma análise da Gestão do Ativo Intangível na gestão municipal.

Nesta ótica, comparações poderiam ser realizadas entre municípios do mesmo porte e com características similares, e que fossem relacionados aos construtos da pesquisa a capacidade de inovação do setor público com vistas à criação de valor para a sociedade, o que poderá proporcionar evidências significativas quanto à gestão do ativo intangível. Considerando que a gestão do ativo intangível tende a ser uma deficiência no setor público, o foco nessa temática poderá despertar interesse no campo de conhecimento sob a perspectiva governamental no que tange à gestão do ativo intangível.

REFERÊNCIAS

- Adcock, R., & Collier, D. (2001). Measurement validity: A shared standard for qualitative and quantitative research. *American Political Science Review*, 95 (3), 529-546.
- Adorno Junior, U. F. (2010). A Influência da Responsabilidade Social Empresarial no Setor Público. Comunidade ADM.
- AECA – Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (2004) Documentos AECA serie Responsabilidad Social Corporativa. Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Documento nº 1. Madrid – España.
- Almeida, A. S., (2015). A contabilidade e a gestão dos intangíveis no Setor Público Brasileiro: o caso do Comando da Aeronáutica. (Dissertação de mestrado). Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Alves, L. E. S. (2001, out./dez.). Governança e cidadania empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 41(4), 78-86.
- Andriesson, D. (2005). Implementing the KPMG Value Explorer: Critical success factors for applying IC measurement tools. *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), 474-488.
- Antunes, M. T. P. (2006). A controladoria e o capital intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão. *Revista Contabilidade & Finanças*, 17(41), 21-37.
- Araújo, A. A., & Leitão, C. R. S. (2019). Ativo Intangível no Setor Público: Percepção das Instituições Federais de Ensino Superior Quanto ao Cumprimento da NBC TSP 081. *Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 9(3), 31-45
- Armstrong, CS, Guay, WR, & Weber, JP (2010). O papel da informação e do relato financeiro na governança corporativa e na contratação de dívida. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2-3), 179-234.
- Asatryan, Z., & Witte, K. (2015). Direct democracy and local government efficiency. *European Journal of Political Economy*, 39, 58-66.
- Ashley, P. A. (Coord.) (2002). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- Bailoa, S. I. R (2006). Capital Intelectual e Território: Um estudo de caso. Uma análise às páginas de Internet das Câmaras Municipais Portuguesas. (Dissertação de Mestrado em Economia Vertente de Economia Regional). Universidade de Évora.
- Bentler, P.M. and Chou, C. (1987) Practical Issues in Structural Modeling. *Sociological Methods and Research*, 16(78), 117.

- Blair, M. M., & Wallman, S. M. (2000). *Unseen wealth: report of the brookings task force on intangibles*. Washington, D.C.:Brookings Institution Press.
- Bogoni, N. M., & Hein, N. (2021). *Impacto da Responsabilidade Social Corporativa na Relação Entre a Eficiência Produtiva e Eficiência Alocativa em Empresas Brasileiras de Água e Saneamento: Abordagem à Luz da Teoria da Legitimidade*. 21° USP International Conference in Accounting.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36 (2), 63-76.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *Journal Technology Management*, 18, (5/6/7/8), 433-463.
- Bontis, N. (2002). The Rising Star of the Chief Knowledge Officer. *Ivey Business Journal*, 66(4), 20-25.
- Bontis, N., Dragonetti, N., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17 (4), 391-402.
- Bowditch, J. L., & Bueno, A. F. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Bowen H. R. (1957). *Responsabilidades sociais dos homens de negócio*. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira S.A.
- Brandt, V. A., Machaiewski, S., & Geib, V. (2018). Intellectual capital and its relationship with retailer trade business profitability indexes listed in BM&FBOVESPA. *BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 15(4), 255-263.
- Bueno, E. (1997). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
- Bueno, E. (2003). *Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual*. Madrid, CIC-IADE (UAM).
- Bueno, E. (2005). Génesis, evolución y concepto del capital intelectual: enfoques y modelos principales. *Capital Intelectual*, 1, 8-19.
- Bueno, E.; Morcillo, P.; Salmador, M.P. (2006). *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Ediciones Pirámide: Madrid.

- Bueno, E., Real, H. Del., Fernández, P., Longo, M., Merino, C., Murcia, C., & Salmador, M. P. (2011). *Modelo Intellectus: Medición Y Gestión Del Capital Intelectual*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Bunget, O.C., Blidisel, R.G., Feleaga, L., Popa, I.E. (2014). Empirical study of intangible assets in Romanian municipalities. *E&M Economics and Management*.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A.B. (1999). CSR: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38, 268.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice," *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Castro R. B. de. (2006). *Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública*. Enanpad. Salvador-Brasil.
- Castro, C. J., & Silva, G. V. (2017). Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. *Espacios*, 38(17).
- Chatzkel, J. (1998). "Measuring and Valuing Intellectual Capital: From Knowledge Management to Knowledge Measurement", in: *Journal of Systemic Knowledge Management*, December.
- Chen, J., Zhu, Z., & Yuan Xie, H. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual capital*, 5(1), 195-212.
- Cinca, C. S., Molinero, C. M., & Queiroz, A. B (2003). *The measurement of intangible assets in public sector using scaling techniques*. *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, 4(2), 249-275.
- Cohen, J. (1988). *Análise Estatística do Poder para as Ciências do Comportamento*. 2ª ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Comissão das Comunidades Europeias (CCE) (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas. COM, 1- 44.
- Conlledo, P. P. (2020). Análisis de los componentes Del bien intangible Compromiso Ciudadano em el sector público. *Doxa Comunicación*, 30, 79-106.

- Costa, F. J., Orsini, A. C. R., & Carneiro, J. S (2018). Variações de Mensuração por Tipos de Escalas de Verificação: Uma Análise do Construto de Satisfação Discente. *Revista Gestão.Org*, 16(2), 132-144.
- Costa, G. M., Xavier Júnior, A. E., Rêgo, T. F., & Macedo, A. F. P. (2020). Nível de Transparência dos Municípios de Médio Porte Brasileiros: Um Estudo Sobre a Relação dos Indicadores Socioeconômicos e Demográficos. *Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, 17(2), 35-57.
- Crespo, M. J. C. (2018). En busca de un marco para medir el valor intangible de la gestión pública - análisis de casos prácticos de evaluación del “valor público”. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 19.
- Cruz, C.F., Silva, L.M., & Santos, R. (2009). Transparência da gestão fiscal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios do estado do Rio de Janeiro. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, II, Recife, 2009. Anais... Anpad.
- Cuervo, A. (1981) “Eficiencia y eficacia de la empresa pública”. *Hacienda Pública Española*, 6, 27-46 (en colaboración con W. Péres).
- Cunha, E. S. M. (2011). Conselhos de políticas: possibilidades limites no controle público da corrupção. *Cadernos Adenauer XII*, Rio de Janeiro, 3, 111- 126.
- Cunha, J. L. V da (2018). Proposição de uma Estrutura de Indicadores para Apoiar a Gestão dos Ativos Intangíveis de Capital Intelectual em IFES. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Escola de Engenharia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Daft, R.L.; Weick, K.E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Daniel, R. H. M. A (2014). Sustentabilidade. O ciclo do sucesso: Responsabilidade social, econômica e ambiental como vantagem competitiva. *Revista de Ciências Gerenciais*, 18(28), 114-120.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2,70.

- Del Bello, A. (2006). Intangibles and sustainability in local government reports: an analysis into an uneasy relationship. *Journal of Intellectual Capital*, 7(4), 440–456.
- Dholakia, A. (2005) Measuring fiscal performance of states: an alternative approach. *Economic and Political Weekly*, 40(31), 3421-3428.
- Donato, E. L., & Dal Vesco, D. G. (2021). CAPITAL INTELECTUAL DE UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: Influências isomórficas nas áreas de Administração e Planejamento. *Revista Ciências Sociais Em Perspectiva*, 19(5anos), 24 - 48.
- Dzinkowski, R. (2000). “A medição e gestão do capital intelectual: uma introdução”, *Contabilidade Gerencial: Revista para Contadores Gerenciais Certificados*, 78(2), 32-36.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Capital intelectual*. São Paulo: Makron Books.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books.
- Eisfeldt, A. L., & Papanikolaou, D. (2014). The Value and Ownership of Intangible Capital. *The American Economic Review*, 104(5), 189-194.
- Exame (2016, janeiro). “As melhores cidades do Brasil para fazer negócios”. Recuperado de <https://exame.com/brasil/100-cidades-pequenas-que-dao-um-show-em-infraestrutura>.
- Félix, L. F. F. (2003). O ciclo virtuoso do desenvolvimento responsável. Em *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo/Petrópolis: Instituto Ethos, 2, 13-42.
- Flick, U. (2004). A pesquisa qualitativa: relevância, história, aspectos. Uma introdução à *Pesquisa Qualitativa*, 17-28.
- Francisco Beltrão (2022). Secretarias. Recuperado de <https://www.franciscobeltrao.pr.gov.br/>. Acesso em 21 de abril de 2022.
- Francisco Beltrão (2022). Servidores. Recuperado de <https://www.franciscobeltrao.pr.gov.br/>. Acesso em 21 de abril de 2022.
- Freitas, A. L. P., & Rodrigues, S. G. (2005). A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: *SIMPEP*, 12, São Paulo. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=12>.
- Frey, M. R.; Marcuzzo, J. L.; Oliveira, C. (2008). O Balanço Social como Ferramenta de Transparência para o Setor Público Municipal. *Revista Universo Contábil*, 4(2), p. 75-92.
- Gaski, J. F., Nevin, J. R. (1985). The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 22(2).

- Giemenes, R. M. T., Mota, E. A., Tapia, D. V., Carraro, F., & Gonçalves, D. D. (2019). Capital humano, relacional e estrutural em organizações hospitalares: evidências empíricas/Human, relational and structural capital in hospital organizations: empirical evidence. *Brazilian Journal of Development*, 5(12), 30432-30450.
- Gogan, L.-M., Rennung, F., Fistis, G., & Draghici, A. (2014). A Proposed tool for managing intellectual capital in small and medium size enterprises. *Procedia Technology*, 16, 728–736.
- Gomes, E. G. M. (2009). *Gestão por resultados e eficiência na administração pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais* (Tese de doutorado). Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Gowthorpe, C. (2009). Wider still and wider? A critical discussion of intellectual capital recognition, measurement and control in a boundary theoretical context. *Critical Perspectives on Accounting*, 20, 823–834.
- Grateron, I. R. G. (1999). *Auditoria de Gestão: Utilização de Indicadores de Gestão no Setor Público*. Caderno de Estudos – FIPECAFI. nº 21, São Paulo.
- Gujarati, D. N.; Porter, D. C. (2011). *Econometria básica*. 5. ed. Porto Alegre: AMGH.
- Guthrie, J.; Ricceri, F.; Dumay, J. (2012). " Reflexões e projeções: Uma década de Pesquisa em Contabilidade de Capital Intelectual ," *The British Accounting Review* , Elsevier, 44(2), 68-82.
- Hair Junior, J. F., Black, W.C., Babin, B. J., & Anderson, R.E. (2005) *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Tradução Adonai Schlup Sant’ana e Anselmo Chaves Neto. Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr., J. F., William, B., Babin, B., & Anderson, R. E. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr., J. F., Gabriel, M. L. D. S., & Patel, V. K. (2014). Modelagem de equações estruturais baseada em covariância (CB-SEM) com o AMOS: orientações sobre a sua aplicação como ferramenta de pesquisa de marketing. *Revista Brasileira de Marketing*, 13 (2).
- Hart, S, L., & Milstein, M, B. (2004). Criando valor sustentável. *RAe Executivo*. 3 (2), 65-79.
- Hasan, M., Le, T., & Hoque, A. (2021). How does financial literacy impact on inclusive finance? *Financial Innovation*, 7(1), 1-23.
- Heald, M. (1970). *The Social Responsibilities of Business: Company and Community 1990-1960*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Hendriksen, E. S. & Van Breda, M. (1999). *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas.

- Hendrick, R. (2004) Assessing and measuring the fiscal health of local governments: focus on Chicago suburban municipalities. *Urban Affairs Review*, 409(1), 78-114.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P.A. (2016) Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines, 116(1), 2-20.
- International Accounting Standards Board (2001, abril). IAS 38 Intangible Assets. Recuperado de <http://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets>. Acesso em 12 de maio 2022.
- Instituto de Longevidade Mongeral AEGON/FGV. Índice de Desenvolvimento Urbano para Longevidade –IDL. 2017. Recuperado de: <https://institudolongevidademag.org/longevidade-e-cidades/idl/brasil> . Acesso em 22 de junho de 2022.
- Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social IPARDES (2017). Perfil dos municípios. Recuperado de: http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal/MontaPerfil.php?codlocal=139&btOk=ok. Acesso em 22 de junho de 2022.
- Instituto Rui Barbosa - IRB. (2016). 1º Anuário do IEGM Brasil 2016 (Índice de Efetividade da Gestão Municipal): aplicado aos Municípios Brasileiros. Minas Gerais. p. 7 a 13. Recuperado de <https://irbcontas.org.br/biblioteca/indice-da-efetividade-da-gestao-municipal>.
- Joia, L. A. (2001). Measuring intangible corporate assets - Linking business strategy with intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*. 1(1), 68-84.
- Jones, T. M. (1980). “Corporate social responsibility. Revisited, redefined”. *California Management Review*, 22 (2), 59-60.
- Kaiser, H. F. (1960) The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141-151.
- Keller, S., Korkmaz, G., Robbins, C., Shipp, S. (2018). Opportunities to observe and measure intangible inputs to innovation: Definitions, operationalization and examples. *Researchgate*. PNAS, nº 50.
- Klein, S. B. (2021). Gestão de ativos intangíveis sob o enfoque da análise de rede de valor: Um estudo da rede universidade-sociedade. 2021. 128 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel - PR.

- Kong, E. (2008). The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 281–299.
- Kraemer, M.E.P. (2005) Responsabilidade Social Corporativa: uma contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 4(1).
- Landaeta, R. P., Moreno, C. M., & Mártil, L. V. (2004). Capital Intelectual en la administración pública española: el proyecto sicap [doi: 10.5329/RECADM.20040301001]. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa-RECADM*, 3(1), 1-32.
- Lemos, J.E.S., Filho, C.A. S. R, Ribeiro, R. E. M., Moura, K. B., Cavalcante, R. R. C., & Fonseca, A. R. N. (2020) Apoiando decisões e orientando resultados com uso de indicadores na gestão pública. *Research, Society and Development*, 9(8).
- Lerner, J.S., Tetlock, P.E. (1999) Accounting for the Effects of Accountability. *Psychological Bulletin*, 125, 255-275.
- Lei n. 4.320, 17 de março de 1964 (1964). Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Recuperado de: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm. Acesso em 12 de maio, 2022.
- Lei n. 11.638, de 28 de dezembro de 2007. (2007). Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm. Acesso em 12 de maio, 2022.
- Lucian, R., & Dornelas, J. S. (2015). Mensuração de Atitude: Proposição de um Protocolo de Elaboração de Escalas. *RAC*, Rio de Janeiro, 19, 2ª Edição Especial, art. 3, pp. 157-177.
- Machado, M. R., Machado, M. A. V., & Holanda, F. M. de A. (2007) Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard. *Revista Turismo – Visão e Ação*, 9(3), 393-406.
- Matias-Pereira, J. (2010). A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *APGS*, Viçosa, 2(1), 109-134.
- Meirelles, H. L. (2003). *Direito administrativo brasileiro*. 28 ed. São Paulo: Malheiros.

- Meirelles, B.O., Zanini, B., & Dal Vesco, D. G. (2017). Gestão do Capital Intelectual pelo método de importância e desempenho no Instituto Federal do Paraná. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 9(2), 78-92.
- Melo Neto, F. P. de., & Fróes, C. (2001). *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa - O Caso Brasileiro - Da Filantropia Tradicional à Filantropia de Alto Rendimento e ao Empreendedorismo Social*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Meyr, C. E., Klein, S. B., Souza Junior, W. D., & Dall'Asta, D. (2019). Efeito dos Componentes do Capital Intelectual sobre o Desempenho Financeiro de Empresas Brasileiras Listadas no IBRX-50 da B3 de 2013 a 2017. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(3), 88-113.
- Milinkovic, D., Hurley, J., Sweetman, A., Feeny, D., Tarride, J.-É., Longo, C. J. and McCracken, S. (2020), "Unrecognized assets created by public-sector investments in health and social services", *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*.
- Moreira, F. G., Violin, F. L., & Silva, L. C. (2014). CI como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 4(3), 296-311.
- Motta Filho, W.H., Leroy, F.L.D., & Shinkawa, M. (2019). Índice Mineiro de Responsabilidade Social e gasto público: uma análise da eficiência na alocação de recursos públicos nos municípios de Minas Gerais. *Rev. Controle*, 17(1), 82-113.
- Moura, A. M. de A.; Ribeiro, V. P. L. & Monteiro, S. M. da S. (2017). A responsabilidade social no setor público: uma perspectiva teórica sobre a divulgação de informação. VII Conference on Environmental Management and Accounting The Portuguese CSEAR Conference. *International Business and Economics Review*, 8, 1-41.
- Mumtaz, S., & Abbas, Q. (2014). An empirical investigation of intellectual capital affecting the performance: A case of private universities in Pakistan, 8.
- Nascimento, V. C. G. do, Nascimento Jr., O. R. do, & Ramos, K. J. A. M. (2020). Análise do capital intelectual e inteligência emocional numa Instituição Pública: o caso do Conselho Estadual de educação de Alagoas. *Diversitas Journal*, 5(3), 1954–1974.
- Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994) The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*, 3, 248-292.
- Oliveira, D., Nascimento, D., & Dalkir, K. (2016). The evolution of the intellectual capital concept and measurement. *Ciência da Informação*, 45(3).

- Oliveira, F. R. M. (2002). Relações públicas e a comunicação na empresa cidadã. In: Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. Vários autores. São Paulo: Peirópolis.
- Oliveira, J. A. P. (2008). Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Paiva, S. B (2007). Gestão do capital intelectual ancorada à gestão do conhecimento. XIV Congresso Brasileiro de Custos – João Pessoa - PB, Brasil.
- Paz, P. H. F (2003). Um estudo da avaliação da gestão pública baseada na experiência de governos estrangeiros com a utilização do balanced scorecard. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- Perera, M.J.R., Johar, G.M., Kathibi, A., Atan, H., Abeyserkera, N., Dharmaratne, I.R. (2017) PLS -SEM Based Analysis of Service Quality and Satisfaction in Open Distance Learning in Sri Lanka. *International Journal of Business and Management*, 12(11), 194-217.
- Perez, M. M., & Famá, R. (2006). Ativos Intangíveis e o desempenho empresarial. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, 17(40), 7-24.
- Peters, R. H., & Taylor, L. A. (2017). Intangible capital and the investment-q relation. *Journal of Financial Economics*, 123 (2), 251-272
- Pronunciamento Técnico CPC-04 (2015) Ativo Intangível. Recuperado de <http://www.cpc.org.br/CPC/DocumentosEmitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=35>. Acesso em 12 de maio, 2022.
- Queiroz, A. B. (2003). La medición Del capital intelectual em el sector público. 373 f (Tesis Doctoral). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Zaragoza. Zaragoza: Unizar.
- Ranking Connected Smart Cities (2021). Indicadores. Recuperado de: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMWJjYTgzZGUtNGZkOC00YmM1LTljMDgtODU1ZmQ4NDlmNTRiIiwidCI6IjA0ZTcxZThlTUwZDMtNDU1ZC04ODAzLWM3ZGI4ODhkNjRiYiJ9&embedImagePlaceholder=true&pageName=ReportSection>. Acesso em 22 de junho de 2022.
- Raupp, F. M.; & Beuren, I. M. (2013). *Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais*. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.) Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 76-97.

- Ribczuk, P., & Nascimento, A. R. (2015, jun-dez.). Governança, Governabilidade, Accountability e Gestão Pública: Critérios de conceituação e aferição de requisitos de legitimidade. *Revista Direito Mackenzie*, 9(2), 218-237.
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Rodrigues, R.V. (2018). Setor Público e a avaliação do Capital Intelectual: um estudo de caso no Instituto Federal de Goiás, segundo o modelo de Medição do Capital Intelectual no Setor Público proposto por Queiroz em 2003. Dissertação do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Rodrigues, H. M. da S.S., Dorrego, P. F. F., Fernández, C.M., & Fernández, J. (2009). La influencia del capital intelectual en la capacidad de innovación de las empresas del sector de automoción de la Eurorregión Galicia Norte de Portugal. Tese de Doutorado. Universidade de Vigo – Espanha.
- Roos, G. E., & Roos, J. (1997). Measuring Your Company's Intellectual Performance. *Long range planning*, 30(3), 413-426.
- Salehi, M., Enayati, G., & Javadi, P. (2014) The relationship between intellectual capital with economic value added and financial performance, *Iranian Journal of Management Studies*, 7(2), 245-269.
- Sánchez, P., Elena, S., & Castrillo, R. (2006, october). Intellectual capital management and reporting for universities: The case study of the Autonomous University of Madrid. paper presented at the 2nd Workshop on Visualising, Measuring and Managing Intangibles and Intellectual Capital, Maastricht, The Netherlands, 25-27.
- Schlüter, M. S. Estudo da avaliação econômica dos ativos intangíveis. 2010. 55 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Serra A. (2008). Modelo aberto de gestão de resultados no setor público. Tradução de Ernesto Montes – Bradley y Estayes. Natal: SEARH/RN.
- Silva, C.R.M., & Crisóstomo, V.L. (2018). Gestão Fiscal, eficiência da gestão pública e desenvolvimento socioeconômico dos municípios cearenses. *Revista de Administração Pública (FGV)*, 53(4), 791-801.
- Silva, R. B. da., & Jardon, C. M. F. (2021). La relación entre capital intelectual humano y capacidad de innovación en el sector público. *Revista Científica “Visión de Futuro”* 25(2), 114-136.

- Smart, F., Cleaver, E., Roberston, A. (2020). Beyond the metrics: the importance of intangible assets in the HE contexto. *Journal of Perspectives in Applied Academic Practice*, 8(2).
- Sousa, R. G. de., Wright, G. A., Paulo, E., & Monte, P. A. do. (2015). A janela que se abre: um estudo empírico dos determinantes da transparência ativa nos governos dos estados brasileiros. *Revista Ambiente Contábil*. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 7(1).
- Stede, W. A. V. der. (2022). Pesquisa acadêmica de impacto. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33(89), 195-199.
- Stefano, N. M., Casarotto Filho, N., Freitas, M. D. C. D., & Martinez, M. A. T. (2014). Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(1), 22-37.
- Stewart, T. A (1998). *Capital Intelectual, a Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Sveiby, K. E. (2010) *Methods for Mesuring Intangible Assets*. Helsinki: Karl-Erik Sveiby.
- TCU. (2011). *Tribunal de Contas da União. Técnicas de indicadores de desempenho para auditorias*. Brasília: TCU.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of management perspectives*, 28(4), 328-352.
- Tetlock, P. E. (1983a). Accountability and complexity of thought. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(1), 74-83.
- _____ (1983b). Accountability and the perseverance of first impressions. *Social Psychology Quarterly*, 46(4), 285-292.
- Tetlock, P. E. (1985). Accountability: a social check on the fundamental attribution error. *Social Psychology Quarterly*, 48(3), 227- 236.
- Tetlock, P.E.; Boettger, R. (1989). Accountability: a social magnifier of the dilution effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(3), 388-398.
- Tetlock, P. E.; Boettger, R. (1994). Accountability amplifies the status-quo effect when change creates victims. *Journal of Behavioral Decision Making*, 7(1), 1-23.
- Tetlock, P. E.; Kim, J. I. (1987). Accountability and judgment processes in a personality prediction task. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(4), 700-709.

- Tetlock, P. E.; Skitka, L.; Boettger, R. (1989). Social and cognitive strategies for coping with accountability: conformity, complexity, and bolstering. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4), 632-640.
- Torres, M. D. F. (2004). *Estado, democracia e administração pública no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Tribunal de Contas do Estado do Paraná (2020). Indicadores de desempenho da gestão municipal (IEGM). Recuperado de <https://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/indicadores-de-desempenho-da-gestao-municipal/286281/area/250>. Acesso 28 de abril de 2022.
- Tribunal de Contas do Estado do Paraná (2021). Indicadores de desempenho da gestão municipal (IEGM). Recuperado de <https://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/indicadores-de-desempenho-da-gestao-municipal/286281/area/250>. Acesso 04 de novembro de 2022.
- Uddin, Mohammad Riaz & Hasan, Mostafa Monzur & Abadi, Nour, 2022. "Do intangible assets provide corporate resilience? New evidence from infectious disease pandemics," *Economic Modelling*, Elsevier, 110(C).
- Vance, A., Lowry, P. B., & Eggett, D. A (2015). New approach to the problem of access policy violations: Increasing perceptions of accountability through the user interface. *MIS Quarterly*, 39(2), 345-366.
- Vieira, R. N. (2020). *Gestão de Capital Intelectual no Setor Público Federal: aplicação do modelo proposto por Queiroz (2003) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia*. Dissertação de Mestrado Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Zéghal, D., & Maaloul, A. (2011). The accounting treatment of intangibles – A critical review of the literature. *Accounting Forum*, 35(4), 262-274.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- _____. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Young, R. (2004). *Gestão da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável*. Recuperado de <http://www.uniethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3888&Alias=uniethos&Lang=ptBR>. Acesso em 27 de maio de 2022.
- Wartick, S; Cochran, P. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.

Apêndice A – Questionário

Convidamos o(a) Sr.(a) para participar da pesquisa intitulada “Gestão do Ativo Intangível no Setor Público, realizada pela mestrandia Marta Raquel Zuchelli Felipetto (mrzuchelli2020@gmail.com), para dissertação de mestrado do Programa de Mestrado em Contabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Unioeste, sob orientação da professora Dra. Delci Grapégia Dal Vesco.

Trata-se de um estudo acadêmico, cujo objetivo consiste em analisar os efeitos dos ativos intangíveis para a efetividade de gestão municipal, mediados pela responsabilidade social. Sua contribuição e vantagens em participar indiretamente contribuirá para fomentar a adoção de práticas que possam ser inovadoras, auxiliar na otimização do uso dos recursos públicos disponíveis, seja no quesito orçamentário-financeiro ou nos recursos humanos e que visem atender às demandas do serviço público que venha a ser pautado na qualidade e efetividade da gestão. Você não receberá e não pagará nenhum valor para participar deste estudo.

As respostas serão analisadas de forma correlacionada aos Indicadores de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM). São garantidas a sua confidencialidade, privacidade e sigilo das informações prestadas em todas as etapas da pesquisa e de futura publicação dos resultados.

Agradeço sua colaboração em minha pesquisa e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

Marta Raquel Zuchelli Felipetto

Assinale as alternativas abaixo, caso concorde com os termos da pesquisa:

- () Compreendo que este estudo possui finalidade de pesquisa e que os dados obtidos serão divulgados seguindo as diretrizes éticas da pesquisa, com a preservação do anonimato dos participantes, assegurando, assim, minha privacidade.
- () Cedo todos os direitos autorais, desde que os dados pessoais sejam mantidos em sigilo, ao Programa de Mestrado em Contabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), campus de Cascavel.

Seção 1 de 12 - PERFIL DOS RESPONDENTES

1. Cargo de atuação na Gestão Municipal:

- Diretor, Órgão de Assessoramento e afins;
- Secretário(a) Municipal;

2. Há quanto tempo trabalha no município:

- Até 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

3. Há quanto tempo está nessa função?

- Até 2 anos
- 3 a 5 anos
- 6 a 8 anos
- 8 a 10 anos
- Mais de 10 anos

4. Sexo

- Feminino
- Masculino

5. Qual a sua idade?

- Até 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- Mais de 40 anos

Nas questões a seguir, assinale a alternativa que mais caracteriza a sua vivência recente.

Observação: Para cada afirmação assinale:

- (1) Discordo Totalmente

- (2) Discordo
- (3) Discordo Parcialmente
- (4) Neutro
- (5) Concordo Parcialmente
- (6) Concordo
- (7) Concordo Totalmente

Seção 2 de 12 – CAPITAL HUMANO

- 6. O município de Francisco Beltrão possui práticas e políticas de formação e capacitação para potencializar o desenvolvimento de seus servidores?
- 7. Há incentivo do município no que diz respeito à formação continuada e treinamento de seus servidores?
- 8. Há programas de avaliação de desempenho de forma periódica?
- 9. Existem canais de comunicação institucionais que viabilizem a participação dos servidores nas decisões institucionais?
- 10. Há plano de carreira consolidado para os servidores?
- 11. O município preocupa-se com o bem-estar do seu servidor de uma forma geral, tendo ações e programas que visem esse fim?

Seção 3 de 12 - RELAÇÕES EXTERNAS

- 12. O município tem realizado ações relacionadas a cidadania e/ou qualidade de vida com seus munícipes?
- 13. O município busca estar próximo de seus cidadãos principalmente no que se refere às áreas de assistência social, educação, emprego, infraestrutura, saúde, segurança, tecnologia e inovação por meio de canais de comunicação de contato direto?
- 14. As ações de políticas públicas desenvolvidas pelo município são de conhecimento dos munícipes?
- 15. O município possui parcerias com os governos estadual e federal, seja convênios ou outros instrumentos, com vistas à melhoria nas ações?
- 16. O município busca parcerias com intuito de melhoria na formação de seus munícipes?
- 17. O município busca parcerias com intuito de melhoria na formação de seus servidores?

18. O município disponibiliza no Portal de Transparência sistemas de parcerias com organizações privadas?

Seção 4 de 12 – ORGANIZAÇÃO INTERNA

19. O município utiliza metodologia ou ferramenta para disponibilizar, de forma *on-line*, informações de cunho geral?

20. Os projetos desenvolvidos pelo município visam contribuir para a melhoria dos serviços prestados à sociedade?

21. O município disponibiliza informação de interesse dos servidores em rede?

22. Os servidores têm claras as informações acerca de suas atribuições por meio de manuais de normas e procedimentos?

23. O organograma do município é divulgado em local de fácil de acesso?

24. Nos últimos anos, o município implantou melhorias nos sistemas integrados *on-line* com informações e serviços relacionados às atividades desenvolvidas para o uso dos servidores e munícipes?

Seção 5 de 12 – TRANSPARÊNCIA

25. O município tem canais adequados para disponibilizar aos munícipes informações clara e objetivas de gestão (pessoal, execução do orçamento, processos licitatórios)

26. O município apresenta em seu *site* institucional informações atualizadas acerca das atividades realizadas?

27. O município tem órgão interno de controle e auditoria, com técnicas que permitam mecanismos de avaliação das ações?

28. Há prestação das contas municipais anuais sobre os atos de gestão nos canais disponíveis?

29. O município tem informado, em local acessível aos interessados, sobre plano de ações e resultados alcançados pela gestão?

Seção 6 de 12 – EFETIVIDADE DA GESTÃO: EDUCAÇÃO

30. A estrutura da área de educação sob responsabilidade do município está preparada para oferecer um ensino de qualidade?

31. Os profissionais da educação recebem qualificação na forma continuada com vistas a melhoria da eficiência no ensino?
32. O município monitora a efetividade de suas ações na área de educação, quanto a qualidade do ensino, rendimento escolar e principalmente ações que visem evitar o abandono escolar?
33. A qualidade do ensino é item considerado importante para a avaliação da gestão municipal por seus cidadãos, de modo que ela pode vir a afetar a imagem da gestão como um todo?

Seção 7 de 12 – EFETIVIDADE DA GESTÃO: SAÚDE

34. Considera a estrutura de saúde do município eficiente para atendimento da sua população?
35. O município monitora a eficiência e a qualidade dos serviços de saúde prestados?
36. A comunidade, principalmente os representantes da sociedade, participam nas definições quanto as prioridades na área da saúde?
37. As ações de saúde são consideradas relevantes para a imagem da gestão junto a sociedade?

Seção 8 de 12 – EFETIVIDADE DA GESTÃO: PLANEJAMENTO

38. Os programas e ações governamentais são de conhecimento comum dos servidores públicos?
39. Os programas e ações governamentais refletem as necessidades da população?
40. Os servidores que estão envolvidos no planejamento (elaboração) dos programas e ações governamentais foram capacitados para esse fim?
41. Os projetos realizados são monitorados quanto a eficiência de seus resultados?

Seção 9 de 12 – EFETIVIDADE DA GESTÃO FISCAL

42. Os mecanismos e processos, alinhados com a gestão fiscal, são percebidos pelos servidores nos diversos níveis da estrutura do município?
43. O risco e os controles internos são monitorados para que se evitem fraudes e/ou perdas decorrentes de falha interna ou falta de monitoramento?
44. As atividades de controle adotadas pelo município são abrangentes de forma a contribuírem com a eficiência da gestão?

45. A imagem da administração municipal é influenciada pela forma com que a administração pública divulga os índices da gestão fiscal?

Seção 10 de 12 – EFETIVIDADE DA GESTÃO: MEIO AMBIENTE

46. Considera que as ações de meio ambiente realizadas pelo município são eficientes e atendem aos anseios da comunidade?

47. Há monitoramento sobre os procedimentos de gestão ambiental na cidade?

48. As ações do município relacionadas ao meio ambiente contribuem para a melhoria da imagem da gestão junto aos seus públicos de interesse?

49. Há canais para que seus cidadãos possam sugerir melhorias na área do meio ambiente?

Seção 11 de 12 – EFETIVIDADE DA GESTÃO: CIDADES PROTEGIDAS

50. O município capacita seus servidores para as ações de proteção e Defesa Civil?

51. A gestão municipal é conhecedora das principais áreas de risco e as monitora com frequência?

52. Há canais para que os públicos de interesse possam comunicar sobre possíveis áreas ou ações que possam vir a causar danos a cidade?

53. Um passivo que venha a ocorrer na área de proteção e Defesa Civil é questionado pela população e ela o relaciona com a falta de eficiência de monitoramento por parte da gestão?

Seção 12 de 12 – EFETIVIDADE DA GESTÃO: GOVERNANÇA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

54. Os servidores têm capacitação para atuarem na área de desenvolvimento tecnológico?

55. O município realiza os processos licitatórios na forma *on-line* na busca por torná-lo mais eficiente e mais abrangente?

56. O município disponibiliza acesso aos cidadãos para consultas, emissão de documentos e dados na forma digital, visando dar notoriedade aos processos e melhorar a eficiência no atendimento dessas demandas?

57. O município considera que esse o acesso ao cidadão agiliza os processos, via digital, e que isso favorece a imagem da gestão na percepção dos cidadãos como sendo uma gestão eficiente na prestação destes serviços?

Apêndice B – Relação de cargos

Secretário Municipal

Administração
Agricultura
Assistência Social
Desenvolvimento Econômico e Tecnológico
Educação e Cultura
Fazenda
Planejamento
Saúde
Viação e Obras

Diretor

Departamento Administrativo – Educação
Departamento Administrativo – Saúde
Departamento de Administração Tributária
Departamento de Agropecuária
Departamento de Assessoria Empresarial
Departamento de Assistência à Saúde
Departamento de Compras, Licitações e Contratos
Departamento de Contabilidade
Departamento de Controle e Avaliação dos Serviços de Saúde
Departamento de Cultura
Departamento de Defesa do Consumidor – PROCON
Departamento de Ensino
Departamento de Esporte
Departamento de Fiscalização Tributária
Departamento da Garagem Municipal
Departamento de Gestão do PREVBEL
Departamento de Meio Ambiente
Departamento de Obras Públicas
Departamento de Pesquisa e Planej. Urbano de Fco Beltrão – IPPUB
Departamento de Recursos Humanos
Departamento de Serviços Urbanos
Departamento de Trânsito – DEBETRAN
Departamento de Viação e Obras Rurais
Departamento de Vigilância em Saúde
Zeladoria

Assessoramento

Administrador

Controle Interno

Planejamento

Assessor de Imprensa

Assistência Social

CIT

Compras - Contratos

Compras – Empenho

Contábil RPPS

Coordenador Controle Interno

Desenvolvimento rural

Educação – Compras

Educação – Pedagógico

Engenharia

Frotas – Almoxarifado

Meio Ambiente – Coleta de Lixo

Patrimônio

Planejamento - Projetos

Procuradoria

Recursos Humanos

Tecnologia da Informação