

**Elói Martins Senhoras
(Organizador)**



ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 3

Atena
Editora
Ano 2021

**Elói Martins Senhoras
(Organizador)**



ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 3

Atena
Editora
Ano 2021

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

iStock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa da Fontoura Custódio Monteiro – Universidade do Vale do Sapucaí
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Welma Emidio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Profª Drª Ana Grasielle Dionísio Corrêa – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Sidney Gonçalves de Lima – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angéli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Edna Alencar da Silva Rivera – Instituto Federal de São Paulo
Profª Drª Fernanda Tonelli – Instituto Federal de São Paulo,
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobom – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Profª Ma. Adriana Regina Vettorazzi Schmitt – Instituto Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais
Prof. Me. Alessandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Me. Carlos Augusto Zilli – Instituto Federal de Santa Catarina
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará

Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Edson Ribeiro de Britto de Almeida Junior – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará
Prof. Me. Francisco Sérgio Lopes Vasconcelos Filho – Universidade Federal do Cariri
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Alborno – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Lilian de Souza – Faculdade de Tecnologia de Itu
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Me. Luiz Renato da Silva Rocha – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos

Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Prof. Me. Marcos Roberto Gregolin – Agência de Desenvolvimento Regional do Extremo Oeste do Paraná
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof. Dr. Pedro Henrique Abreu Moura – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Rafael Cunha Ferro – Universidade Anhembí Morumbi
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Renan Monteiro do Nascimento – Universidade de Brasília
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
Prof. Dr. Sullivan Pereira Dantas – Prefeitura Municipal de Fortaleza
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Universidade Estadual do Ceará
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 3

Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Maria Alice Pinheiro
Correção: Mariane Aparecida Freitas
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 3 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-234-7

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.347210907>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, desta forma não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

APRESENTAÇÃO

A Administração trata-se de um pragmático campo de estudos que tem passado por uma constante evolução dinâmica ao longo dos tempos, em especial nos últimos dois séculos, ao conciliar a faceta real da arte da prática, estratégica e operacional, com a faceta ideal do estado da arte em termos de modelos e marcos teórico-conceituais, propiciando assim um relevante terreno para refletir e instrumentalizar o desenvolvimento organizacional.

Assim como a história do pensamento administrativo se fundamenta na projeção de distintos modelos e discursos organizacionais reflexivos aos desafios e oportunidades de cada tempo, o presente livro se apresenta para discutir a realidade brasileira, portuguesa e peruana com base em um conjunto de estudos que valorizam os debates sobre comando e controle nas organizações públicas e privadas.

Este livro, “Administração: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional 3”, tem o objetivo de discutir as organizações públicas e privadas em um contexto de complexidades, especificidades e trajetórias sócio-históricas próprias, por meio de um conjunto de capítulos que refletem de modo combinado alguns desafios e oportunidades da temporalidade atual.

A natureza exploratória, descritiva e explicativa dos capítulos do presente livro combina distintas abordagens quali-quantitativas, paradigmas teóricos e recortes metodológicos de levantamento e análise de dados primários e secundários, os quais proporcionam uma imersão aprofundada em uma agenda eclética de estudos administrativos com base na realidade de organizações públicas e privadas.

Fruto de um trabalho coletivo, desenvolvido por um conjunto de pesquisadoras e pesquisadores ibero-americanos, este livro faz uma imersiva análise administrativa nos debates organizacionais sobre modelos e ferramentas de controle e comando com base na triangulação metodológica de revisões bibliográficas e estudos de caso.

O foco combinado sobre temas de comando e controle na Administração Pública e Privada possibilitou a construção de uma agenda plural de estudos fundamentada por discussões estratégicas de natureza humanística, permitindo assim a valorização de debates nos eixos de gestão de pessoas e qualidade de vida, os quais suscitam uma sincrônica voz do binômio Agente-Principal.

Recomendada para um conjunto diversificado de leitores, esta obra apresenta a realidade prática da administração em organizações públicas e privadas por meio de capítulos redigidos por meio de uma didática e fluída linguagem que valoriza a troca de experiências e o rigor teórico-conceitual e dos modelos, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

PRESCRIÇÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS À LUZ DO ATUAL ENTENDIMENTO DA CGU

Fernanda Cláudia Araújo da Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109071>

CAPÍTULO 2..... 9

GESTIÓN DE LAS FINANZAS MUNICIPALES PERUANAS: ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DEL COVID-19, 2020

Teófilo Lauracio Ticona

Jarol Teófilo Ramos Rojas

José Luis Morales Rocha

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109072>

CAPÍTULO 3..... 20

MODELAMIENTO ESTADÍSTICO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE REQUERIMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL RÉGIMEN LABORAL DEL D.L. 276, Y D.L. 1057 EN LOS GOBIERNOS LOCALES DEL PERÚ

José Luis Morales Rocha

Mario Aurelio Coyla Zela

Nakaday Irazema Vargas Torres

Genciana Serruto Medina

Jarol Teófilo Ramos Rojas

Teófilo Lauracio Ticona

Solime Olga Carrión Fredes

Erika Blanca Medina Pinto

Roberto Tito Condori Pérez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109073>

CAPÍTULO 4..... 36

A SOCIEDADE DA FALTA DE EMPATIA: A CARACTERIZAÇÃO DO BULLYING NAS DECISÕES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS

Evânia de Lourdes Mariano de Paula

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez

Semíramis Oliveira Correa

Simone Cristina Lemos

Fábio Luiz Teixeira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109074>







CAPÍTULO 5..... 47

AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO

Lígia Maria Heinzmann

Benile Isidor

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109075>

CAPÍTULO 6.....	62
FATORES RELACIONADOS AO DESEMPENHO DA FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	
Aline Fonseca Mota	
Doraliza Auxiliadora Abranches Monteiro	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109076	
CAPÍTULO 7.....	79
LIDERANÇA COMO ELEMENTO DE QUALIFICAÇÃO E PARTICIPAÇÃO INOVADORA EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR	
Sued Santos Rocha de Souza	
Flávio de São Pedro Filho	
Maria José Aguilár Madeira Silva	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109077	
CAPÍTULO 8.....	96
OS DÉFICITS DAS POLÍTICAS CRIMINAIS: MITIGAÇÃO DA CRIMINALIDADE NO MUNICÍPIO DE MACAPÁ-AP	
Luiz Tobias Rodrigues Mendonça	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109078	
CAPÍTULO 9.....	112
O CONFORTO E A SEGURANÇA NO TRANSPORTE COLETIVO: UM ESTUDO SOBRE OS FATORES ESSENCIAIS PARA A MANUTENÇÃO DO FUNCIONAMENTO DE SISTEMAS DE TRANSPORTE PÚBLICO	
Eduardo Breowicz Slonski	
Luis André Wernecke Fumagalli	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.3472109079	
CAPÍTULO 10.....	131
A GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: UM MODELO HÍBRIDO	
Ivo Domingues	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090710	
CAPÍTULO 11.....	144
A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOCENTE: UM ESTUDO DE CASO DA FACULDADE VIDAL DE ENSINO SUPERIOR	
Antônio Marcos de Oliveira	
Lucivan Willians Diógenes Saldanha	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090711	
CAPÍTULO 12.....	156
O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES: UM ESTUDO EM UMA UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA	
Taciana Maria Lemes de Luccas	

Ieda Pelógia Martins Damian

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090712>

CAPÍTULO 13..... 175

O TRABALHO REMOTO SOB A PERCEÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO EM UM AMBIENTE UNIVERSITÁRIO

Iallison Araujo de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090713>

CAPÍTULO 14..... 186

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA MENSURAR A RELAÇÃO ENTRE PERCEÇÃO DE VALOR E RETENÇÃO EM ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Camila Moreira Almeida de Miranda

Larissa Namie Sakamoto

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090714>

CAPÍTULO 15..... 203

A GESTÃO DE TALENTOS E A SUA RELEVÂNCIA NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL - UM ESTUDO QUALITATIVO

Manuel Joaquim de Sousa Pereira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090715>

CAPÍTULO 16..... 214

A IMPORTANCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Tais Fabiane Mendes Nascimento

Romeu Espindola Lefundes

Claudio da Silva Almeida

Bruno Meira Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090716>

CAPÍTULO 17..... 221

ANÁLISE DAS OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS E SOCIAIS DA CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO DOS EMPREGADOS DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO RIO GRANDE DO SUL

Diênifer Leticia Rubenich da Silva

Geovana Freitas Krammes

Gislaine Pinheiro Bittencourt

Igor Mateus Broc

Marcos Luis Cé

Naira Elizabete Barbacovi

Tauana Bianchetti

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.34721090717>

SOBRE O ORGANIZADOR..... 235

ÍNDICE REMISSIVO..... 236

CAPÍTULO 2

GESTIÓN DE LAS FINANZAS MUNICIPALES PERUANAS: ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DEL COVID-19, 2020

Data de aceite: 01/07/2021

Data de submissão: 05/06/2021

Teófilo Lauracio Ticona

Universidad José Carlos Mariátegui
Moquegua, Perú
<https://orcid.org/0000-0002-8095-6031>

Jarol Teófilo Ramos Rojas

Universidad Nacional de Moquegua
Moquegua, Perú
<https://orcid.org/0000-0002-9308-6469>

José Luis Morales Rocha

Universidad Nacional de Moquegua
Moquegua, Perú
<https://orcid.org/0000-0001-5080-1701>

RESUMEN: Se examina comparativamente la tendencia de la ejecución de los presupuestos de ingresos y gastos de las municipalidades peruanas en los meses de la cuarentena sanitaria hasta julio de 2020; también si el posicionamiento previo respecto a la TIC y el grado de sostenibilidad financiera contribuyeron a la resiliencia ante la crisis de la gestión financiera municipal consecuente del COVID 19. Se empleó la información en los portales de transparencia de los organismos oficiales para el análisis estadístico y construcción de modelos de regresión. Se concluyó que hubo una disminución del 9.4 y 6.2 puntos porcentuales y la tendencia es a decrecer: 0.31% y 0.05% mensuales, respectivamente y que el posicionamiento previo vinculada al aprovechamiento de las TIC

contribuye a esa resiliencia ($R=0.396$).

PALABRAS CLAVE: Finanzas municipales, gestión municipal, municipalidades, crisis, gestión financiera, resiliencia a COVID 19.

MANAGEMENT OF PERUVIAN MUNICIPAL FINANCES: BEFORE, DURING AND AFTER COVID-19, 2020

ABSTRACT: The trend of the execution of the income and expenditure budgets of the Peruvian municipalities in the months of the sanitary quarantine until July 2020 is comparatively examined; Also, if the previous positioning with respect to ICT and the degree of financial sustainability contributed to the resilience in the face of the crisis in municipal financial management resulting from the COVID-19. The information in the transparency portals of the official organizations was used for statistical analysis and construction of regression models. It was concluded that there was a decrease of 9.4 and 6.2 percentage points and the trend is to decrease: 0.31% and 0.05% per month, respectively, and that the previous positioning linked to the use of ICT contributes to that resilience ($R = 0.396$).

KEYWORDS: Municipal finance, municipal management, municipalities, crisis, financial management, resilience to COVID-19.

1 | INTRODUCCIÓN

Mediante el D. S. N° 44-PCM (PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, 2020) el gobierno central dispuso aislamiento social en

todo el país por 15 días para proteger la salud de la población ante los brotes del COVID 19, restringiendo toda actividad en las instalaciones públicas y privadas, a excepción de las vinculadas al cuidado de la salud y servicios básicos. Esta medida legal se prolongó en todas las regiones hasta el 30 de junio. A partir del julio esta medida sanitaria se focaliza en las regiones y provincias con mayor incidencia de esta pandemia.

Esta medida sanitaria, cuyo término pleno aún es incierto, ha provocado la restricción de las actividades empresariales e institucionales a su mínima expresión, en consecuencia, las tres cuartas de las familias han perdido su capacidad de generación de ingresos (Jaramillo & Ñopo, 2020). Los contribuyentes al fisco no están obligados a tributar si no obtienen ingresos ni rentas. El consumo, por su principal vinculación al ingreso salarial de las familias, también sufre una caída considerable. En lo que va de 2020, la tasa de desempleo en Lima metropolitana aumentó de 6.3% en febrero a 7.1% en marzo, 7.8% en abril, 9% en mayo, 13.1% en mayo, alcanzando 16.3% en junio (INEI, 2020). Las consecuencias de la pandemia son funestas para las finanzas públicas (CAN, 2020). No solo escasean los ingresos fiscales, sino que los gastos aumentan, el Estado Peruano hubo de destinar un presupuesto de 10 858 millones de soles para ello, de los cual el 4.1 % fue destinado a los gobiernos locales (MEF, 2020).

Para el Perú, y también en otros países de América Latina, son letales los efectos de la paralización de las actividades económicas, porque está acompañada de la caída de precios internacionales de las materias primas (CEPAL, 2020). El confinamiento mundial como medida sanitaria ha provocado el desplome de la producción, el empleo, el comercio nacional e internacional (Sanahuja, 2020), el consumo, las finanzas, etc., consecuentemente la recaudación fiscal.

La reducción de los ingresos fiscales del país, salvo se adopte una política fiscal de emergencia (LÓPEZ & ONRUBIA, 2020), también impacta en las finanzas municipales. En 2019 el 28% de los ingresos de las municipalidades peruanas provino de cánones, regalías y similares, 30.3%, de FONCOMUN: 28.9% fueron RDR y otros: 12.8% (MEF, 2020). La escasa recaudación de los ingresos propios municipales es el principal escollo para que alcancen la sostenibilidad financiera (BUENO, NETZAHUALT, & SÁNCHEZ, 2017). Los cánones dependen del precio internacional de los recursos naturales (LANDA, 2017) y el FONCOMUN proviene del Impuesto de Promoción Municipal que se cobra junto con el Impuesto General a las Ventas (SUNAT, 2020). Ambos están ligados de manera directa con la dinámica de comercio nacional e internacional. Su desplome, descrito por (CAN, 2020), (CEPAL, 2020) y otros, tiene efectos catastróficos en las municipalidades provinciales y distritales cuyos ingresos provienen casi exclusivamente de las transferencias de los cánones y el FONCOMUN. El problema de estas municipalidades va mucho más allá de sus arcas, las mencionadas transferencias tienen carácter redistributivo, procuran paliar la pobreza o los efectos nocivos de la extracción de los recursos naturales, a través de la generación de empleo y obras de desarrollo locales (LAURACIO, 2020).

En el marco de la economía del bienestar (ROLDAN, 2018), o del estado benefactor (RAMÍREZ, 2014), con algunas variantes conceptuales, la crisis fiscal es la disminución o pérdida de la capacidad del gobierno, en este caso local, para financiar la atención de las demandas sociales, las inversiones públicas, etc.; a éstas, la tercera vía añade la protección de las libertades individuales (FERNÁNDEZ-SANTILLÁN, 2018). Para el neoliberalismo es la insolvencia financiera (VARGAS, 2016).

Ante esta catástrofe, la gestión pública hubo de activar estrategias que estuvieron latentes (AGUDELO ET AL, 2020). El índice de desarrollo del gobierno electrónico del Perú es 0.65, próxima al de Latinoamérica: 0.67, alejado de OCDE: 0.83; el índice de resiliencia para enfrentar el covid-19 del Perú es 37.36, de América Latina: 40.36 y OCDE 66.17. Este índice incluye desarrollo del gobierno electrónico y capacidad de simplificación administrativa.

En este artículo se examina las tendencias de la ejecución de los presupuestos de ingresos y gastos de las municipalidades peruanas en los meses de la cuarentena sanitaria hasta julio de 2020 en comparación con meses previos y los de 2019; también si el posicionamiento previo respecto a la TIC y el grado de sostenibilidad financiera contribuyen a la resiliencia ante la crisis de la gestión financiera municipal consecuente del covid-19. Se plantearon las hipótesis: a) Es menor y decreciente la ejecución de los presupuestos de los ingresos y gastos de las municipalidades peruanas en los meses de la cuarentena sanitaria hasta julio de 2020 respecto a los meses previos; b) el acceso a la TIC y la sostenibilidad financiera previas contribuyen a una gestión financiera municipal aceptable en tiempos de crisis.

2 | MÉTODO

Se ha comparado la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos municipales mensuales de 2019 y 2020, en particular los del periodo de la cuarentena nacional. También estos datos se relacionaron con el índice de sostenibilidad financiera de las municipalidades y su inserción en las TIC y el gobierno electrónico.

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSION	INDICADOR	ESCALA
Gestión de las finanzas municipales	Capacidad para ejecutar ingresos y gastos municipales	Recaudación de ingresos	Avance de ejecución presupuestal	Por ciento
		Ejecución de gastos		
Posicionamiento para la resiliencia	Disponibilidad de recursos internos para afrontar la crisis	Sostenibilidad financiera	RDR/total ingreso	Por ciento
		Equipamiento informático	Equipo computo por empleado	Cantidad
		Acceso a internet	Nº municipios	
		Gobierno electrónico	Nº municipios	

Tabla 1. Operacionalización de las variables.

La información de la ejecución presupuestal se obtuvo de (MEF, 2020), la del equipamiento informático, el acceso a internet y capacitación en gobierno electrónico de (INEI, 2019).

Se calculó el porcentaje del avance mensual de la ejecución presupuestal utilizando lo recaudado en caso de ingresos y lo devengado en gastos, se elaboraron series mensuales con ellos. Se empleó la regresión múltiple para establecer la correlación entre la ejecución de los presupuestos de ingresos y gastos y las variables del posicionamiento para resiliencia de la gestión financiera municipal durante la cuarentena sanitaria.

3 | RESULTADOS

La ejecución de los presupuestos de ingresos y gastos municipales, en porcentajes, durante los meses de 2019 y en los que va del 2020, revela que en mes de la cuarentena sanitaria han disminuido ostensiblemente (ver la Tabla 2) y en todas las municipalidades, la desviación estándar de la ejecución presupuestal de ingresos de 2020 es 11.4 y el de gastos 6.8.

Año	Partida	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
2019	Ingresos	12.5	12.3	9.9	6.1	7.4	5.5	9.9	5.2	5.4	5.9	6.2	8.7
	Gastos	1.1	3.8	5.1	6.6	4.8	6.3	5.7	5.8	7.3	5.8	6.0	12.0
2020	Ingresos	22.1	6.3	9.9	2.7	1.8	3.1	2.8	-	-	-	-	-
	Gastos	2.5	4.4	4.5	2.7	2.6	2.9	4.0	-	-	-	-	-

Tabla 2. Ejecución de ingresos y gastos de las municipalidades peruanas, 2019 y enero a julio de 2020 (%).

El año de 2020 empezó de manera similar a 2019, tanto en ingresos como gastos, la ruptura ocurre a partir de abril y prosigue en julio. La figura 1 ilustra la crisis financiera de las municipalidades a julio de 2020. Aunque aún se observa cierto margen de capacidad operativa, esta probablemente se deprima más en los siguientes meses.

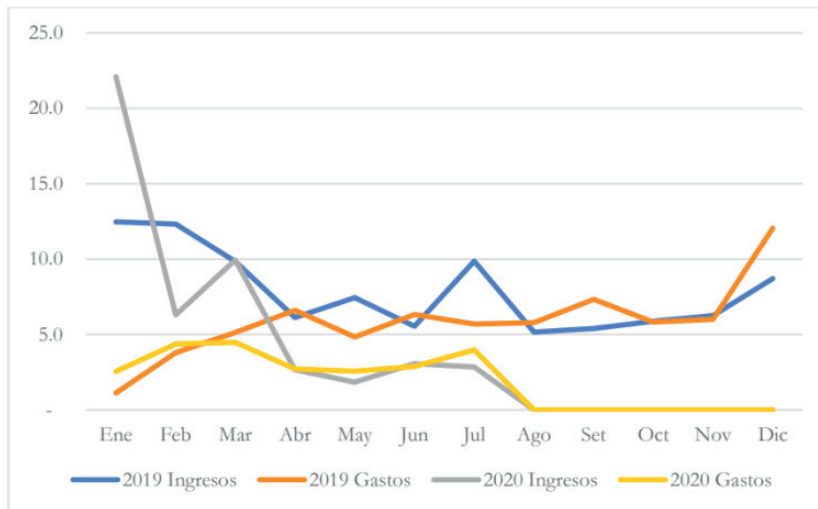


Figura 1. Tendencia de la ejecución presupuestal de las municipalidades, 2019 y a julio de 2020.

En los modelos de series de tiempo con datos de la Tabla 2, la constante de ingresos mensuales es 10.68%, hay la probabilidad de que disminuya 0.31% cada mes, su bondad de ajuste: $R^2 = 0.139$ y el estadístico t de la variable tiempo es -1.659, no es significativa pues su probabilidad es 0.115, mayor a 0.05. Ocurre algo similar con los gastos, la constante es 5.46%, la disminución 0.052%, bondad de ajuste: $R^2 = 0.015$ y $t = -0.512$, tampoco es significativa siendo su probabilidad 0.6153.

Con atenuante señalada, los modelos de regresión de las series de tiempos de ingresos y gastos son:

$$\text{Ingresos} = 10.68421 - 0.312105 X$$

$$\text{Gastos} = 5.461404 - 0.051930 X$$

Donde: X es el tiempo (meses).

El posicionamiento de los factores de resiliencia ante covid-19 y la gestión financiera de enero a julio de 2020 se ha organizado en quintales a partir del ratio de RDR (ver Tabla 3).

Quintil	Departamentos	Ejecución Ingresos	Ejecución Gastos	Ratio RDR	Inventario de computadoras	Computadoras con internet	Capacitación Gobierno Electrónico
1	Lima, Callao, Tacna, Moquegua Arequipa	56.4	29.2	20.9	5,805.2	60.8	29.4
2	Lambayeque, Madre de Dios, Junín, Ica y La Libertad	46.6	23.1	10.6	2,770.6	56.4	18.8
3	Pasco, Puno, Cusco, San Martín y Piura	47.0	26.2	8.0	4,355.8	75.6	31.8
4	Ucayali, Apurímac, Cajamarca, Amazonas y Huánuco	47.0	22.6	5.9	2,402.8	71.6	27.2
5	Ayacucho, Ancash, Huancavelica, Loreto y Tumbes	46.7	20.7	4.3	2,443.8	79.8	33.2

Tabla 3. Gestión financiera municipal enero a julio de 2020 y posicionamiento de los factores de resiliencia ante Covid-19.

A julio de 2020, la recaudación de los RDR de primer quintil duplica al segundo, a partir de éste se reduce cada quintil en dos puntos porcentuales hasta descender a 4.3% en el último quintil; es decir, más del 95% de los ingresos de estas municipalidades provienen de las transferencias del gobierno central por cánones y FONCOMUN; tampoco se observa mejor performance en las del cuarto: 5.9% y tercer: 8% quintiles. En general, las municipalidades peruanas no lograron consolidar sus RDR como para alcanzar al menos una relativa autonomía financiera, tan es así que sólo el 20.9% de los ingresos de las municipalidades del primer quintil son directamente recaudados.

En la ejecución de los presupuestos de ingresos y de gastos se observa relativa homogeneidad del segundo al último quintil, alrededor del 47% en ingresos y 23% en gastos; en cambio, los del primer alcanzaron el 56.4% en ingresos y el 29.2% en gastos. A ese mes en 2019, en general, ejecutaron 63.6% de ingresos y 33.5% de gastos. Si bien la ejecución presupuestal de 2020 es inferior a 2019, la lejanía se observa más en las municipalidades del segundo al último quintil.

Las municipalidades de las regiones del primer quintil tienen el doble de computadoras a los del segundo y los dos últimos quintiles, el tercero se aproxima al primero; pero alrededor del 75% de las computadoras de las municipalidades de los tres últimos están conectados al internet, superan en 15 puntos porcentuales a los dos primeros. Alrededor del 30% de las municipalidades peruanas procuran capacitación en gobierno electrónico, a excepción de las del segundo quintil (ver Tabla 3).

Con la data de los 25 departamentos se ha relacionado el posicionamiento a 2019 de los factores de resiliencia con la ejecución presupuestal de las municipalidades hasta

julio de 2020. Las medias de ejecución del presupuesto de ingresos es 48.76%, de gastos 24.38%, del Ratio RDR 9.92%, del inventario de computadoras 3559 equipos, de estas tienen internet el 68.84% y la capacitación en gobierno electrónico es de 28.08%.

El coeficiente de correlación de la ejecución de ingresos con RDR es 0.180, con inventario de computadoras es -0.196, con éstas con internet es 0.396 y con capacitación en gobierno electrónico 0.346. El coeficiente de determinación es 0.157; es decir, estas variables solo explican el 15.7% de la ejecución del presupuesto de ingresos.

El coeficiente de correlación de la ejecución de gastos con RDR es 0.529, con inventario de computadoras es -0.108, con éstas con internet es -0.041 y con capacitación en gobierno electrónico 0.006. El coeficiente de determinación es 0.28; es decir, estas variables explican el 28% de la ejecución del presupuesto de gastos, algo mejor que el de los ingresos, pero atribuible a la variable ratio de RDR.

El análisis de varianza (ANOVA) revela que el predictor porcentaje de computadoras con internet permite estimar de manera significativa*, p-valor es igual a 0,05, el comportamiento de la ejecución del presupuesto de ingresos (ver Tabla 4); también el factor ratio de RDR podría predecir de manera altamente significativa** (p-valor = 0,007, menor a 0.01) la ejecución del presupuesto de gastos (ver Tabla 5). Se justifica la exclusión de las demás variables porque su aporte a la predicción no es significativo como demuestra el análisis de correlación y son tolerables para la construcción de los modelos de regresión.

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	507,497	1	507,497	4,283	,050 ^b
Residuo	2725,041	23	118,480		
Total	3232,538	24			

a. Variable dependiente: Ejecución Ingresos.

b. Predictores: (Constante), Computadoras con internet.

Tabla 4. ANOVA^a de ejecución del presupuesto de ingresos y computadoras con internet.

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	326,901	1	326,901	8,933	,007 ^b
Residuo	841,685	23	36,595		
Total	1168,586	24			

a. Variable dependiente: Ejecución Gastos.

b. Predictores: (Constante), Ratio.

Tabla 5. ANOVA^a de ejecución del presupuesto de gastos y ratio RDR.

Con las precisiones expuestas, los modelos de regresión están dado por:

$$Y_1 = 41.376 + 0.107 X_3$$

$$Y_2 = 18.972 + 0.0546 X_1$$

Donde:

Y1: Ejecución de presupuesto de ingresos

Y2: Ejecución de presupuesto de gastos

X1: Ratio RDR

X3: Computadoras con internet

4 | DISCUSIÓN

Es notoria la disminución de la ejecución de los presupuestos de ingresos y gastos municipales a julio de 2020 respecto al mismo periodo del año anterior, 9.4 y 6.2 puntos porcentuales, además la tendencia es a decrecer: 0.31% y 0.05% mensuales, respectivamente; atribuibles a la gestión financiera municipal bajo restricciones impuestas por la cuarentena sanitaria y la caída de los precios internacionales de materias primas, cuyo final aún no se avizora. Sus consecuencias nefastas posiblemente se observarán no solo en los siguientes meses, sino años (LÓPEZ & ONRUBIA, 2020). En el Perú ya se discute una nueva normalidad, en los diversos aspectos de la convivencia social (LLERENA & SÁNCHEZ, 2020).

El confinamiento ha modificado sustancialmente las tradicionales estrategias de gestión municipal en general y de las finanzas municipales en particular, como la interrelación personal entre los vecinos y las autoridades y entre éstos; entre los usuarios, los proveedores y los funcionarios municipales y entre estos; se restringieron los servicios, las inversiones, también la participación y vigilancia ciudadana (SCHROEDER & VILO, 2020); se procura evadir el ancestral y engorroso trámite documentario que justifica muchos puestos de trabajo; etc. En ese escenario, hubo de activarse algunas estrategias de gestión pública latentes como el uso intensivo de las TIC, el gobierno electrónico (AGUDELO ET AL, 2020), el teletrabajo, la teleconferencia, las consultas y tramites virtuales, entre otros.

Es importante reconocer que varias municipalidades asumieron este cambio sustancial en la gestión de sus finanzas, al menos en cuanto a captación de ingresos, con relativa facilidad porque el Sistema Integrado de Administración Financiera, SIAF-GL, es de uso obligatorio en los gobiernos locales desde 2003 (MEF, 2020). Los resultados de este trabajo confirman que el posicionamiento previo de las municipalidades vinculadas al aprovechamiento de las TIC contribuye a la resiliencia ante los efectos económicos adversos de la cuarentena. El porcentaje de computadoras con internet, medio indispensable para usar el SIAF-GL, explica significativamente el avance de la ejecución del presupuesto de ingresos en ese periodo. Si bien no es significativo el aporte de la capacitación en gobierno

electrónico a esa explicación, existe una correlación de 0.346 entre ambas, algo superior a baja. Más bien esa correlación casi no existe con las otras variables del estudio.

Respecto a la ejecución del presupuesto de gastos, el ratio RDR predice significativamente su avance según el modelo de regresión. Además, el coeficiente de correlación entre ambos es 0.529, con las otras variables se aproxima a cero. Ello se explica porque durante la cuarentena se emplearon las fuentes de financiamiento no determinados, no así aquellos orientados a inversiones, como las transferencias por cánones (MEF, 2020); pues también se paralizaron las obras de infraestructura, reglón principal de los gastos: 48.6% en 2019, 32.5% en 2020 (MEF, 2020).

El principal riesgo implicado por el actual deterioro de las finanzas municipales, siguiendo el razonamiento de (ROLDAN, 2018), (RAMÍREZ, 2014), incluso (FERNÁNDEZ-SANTILLÁN, 2018), es la crisis de gobernabilidad por la escasez de recursos financieros para atender las demandas de los vecinos, embalsadas por el momento. Además, probablemente se retroceda en la aplicación de las políticas de descentralización en el país como hacen notar en la ejecución del presupuesto de salud pública (MONTENEGRO-IDROGO JJ, 2020); participación y vigilancia ciudadana salvo que esta se reconfigure a partir de redes vecinales ágiles, con capacidad de representación (SCHROEDER & VILO, 2020); las políticas redistributivas a través de las transferencias como el FOCOMUN, los cánones y otras, focalizadas a los municipios con menores recursos o para paliar los efectos nocivos de la extracción de recursos naturales. Entre 2011 y 2017 estas políticas lograron reducir la brecha entre las municipalidades del primer quintil y el último de 6.1 a 2.1, aunque su impacto fue menor en los indicadores de gestión: 8,1 a 6,4 (LAURACIO, 2018); incentivo a la mejorar de la gestión municipal, incremento presupuestal por alcanzar sus metas (DÍAZ MUNGUÍA, ROMERO CALLE, & SALAS CARNERO, 2018); entre algunas más.

Un cercano antecedente temporal, pero distante en cobertura es la crisis inmobiliaria de 2008, focalizada en Estados Unidos y Europa. Sus consecuencias en la gestión de las finanzas públicas obligaron a revalorar el papel del Estado en la administración de la crisis (BRAND, 2016). El autor extiende también ese rol a los gobiernos subnacionales. Por cierto, que la crisis actual es más grave, inédita dicen algunos autores (XIFRA, 2020), pero es una oportunidad para recuperar la confianza a través de las comunicaciones (XIFRA, 2020). En este trabajo se encontró que el acceso al internet puede ser diferencia durante y después del COVID 19. El Perú no se encuentra muy por debajo de la media de Latinoamérica, si de OCDE tanto en gobierno electrónico como en el índice de resiliencia para enfrentar el covid-19. Es hora de adoptar políticas públicas que permitan afianzar y mejorar la gobernanza y gestión municipal, que adelante será virtual.

5 I CONCLUSIONES

La disminución de la ejecución de los presupuestos de ingresos y gastos municipales a julio de 2020 respecto al mismo periodo del año anterior, 9.4 y 6.2 puntos porcentuales, la tendencia es a decrecer: 0.31% y 0.05% mensuales, respectivamente; atribuibles a la gestión financiera municipal bajo restricciones impuestas por la cuarentena sanitaria y la caída de los precios internacionales de materias primas.

El posicionamiento previo de las municipalidades vinculadas al aprovechamiento de las TIC contribuye a la resiliencia ante los efectos adversos del Covid 19 en la gestión municipal. El porcentaje de computadoras explica significativamente el avance de la ejecución del presupuesto de ingresos en ese periodo ($R=0.396$).

REFERENCIAS

- AGUDELO, M., CHOMALI, E., SUNIAGA, J., NÚÑEZ, G., JORDÁN, V., ROJAS, F., . . . JUNG, J. (2020). *Las oportunidades de digitalización en América Latina frente al Covid-19*. New York: CAF-CAPAL.
- BRAND, P. (2016). **Reformas y nuevas prácticas del Estado en el desarrollo urbano después de la crisis financiera global de 2008**. *Territorios* 35 , 13-35.
- BUENO, L., NETZAHUALT, M., & SÁNCHEZ, K. (2017). **Dependencia financiera de las transferencias federales en los municipios de México** . *Revista Global de Negocios*, Vol. 5, No. 4, 13-25.
- CAN. (2020). **El impacto del covid-19 en las economías de la Region**. Washington: BID.
- CEPAL. (2020). **Plan Sectorial de Energía del SICA para enfrentar la crisis de COVID-19**. México : ONU.
- DÍAZ MUNGUÍA, S., ROMERO CALLE, R., & SALAS CARNERO, R. (2018). **Evaluación del programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal en la Municipalidad distrital de Barranco: 2012-2017**. Lima: Universidad del Pacífico .
- FERNÁNDEZ-SANTILLÁN, J. (2018). **Valor público, gobernanza y Tercera Vía. Convergencia** *Revista de Ciencias Sociales*, núm. 78, 175-193.
- INEI. (2019). **Indicadores de Gestión Municipal 2019**. Lima: INEI.
- INEI. (2020). **Situación del mercado laboral en Lima metropolitana**. Lima: www.inei.gob.pe.
- JARAMILLO, M., & ÑOPO, H. (2020). **COVID-19 y shock externo: impactos económicos y opciones de política en el Perú**. *economía unam* vol. 17, núm. 51, 136-146.
- LANDA, Y. (2017). **Renta extractiva y la minería del cobre en el Perú** . *Revista Problemas del Desarrollo*, 189 (48),, 141-168.

LAURACIO, T. (2018). **Disparidad del ingreso y la efectividad de la gestión municipal en el Perú, 2011-2018**. REVISTA CIENCIA Y TECNOLOGÍA para el Desarrollo-UJCM 4(8):, 22-30.

LAURACIO, T. (2020). **Sostenibilidad financiera de las municipalidades recaudadoras de canon, regalías**. Revista en Investigaciones Empresariales Vol. 1, N° i, 37-45.

LLERENA, R., & SÁNCHEZ, C. (2020). **Emergencia, gestión, vulnerabilidad y respuestas frente al impacto de la pandemia COVID-19 en el Perú**. Scielo preprint, <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/94>.

LÓPEZ, J., & ONRUBIA, J. (2020). **Consideraciones sobre finanzas públicas y COVID-19: Bastantes interrogantes y algunas certezas**. Apuntes 2020/05, 1-23.

MEF. (25 de 06 de 2020). **Portal de Transparencia Económica**. Obtenido de Seguimiento de la ejecución presupuesta (consulta amigable): <https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>

MEF. (02 de .09 de 2020). **Sistema Integrado de Administración Financiera para los Gobiernos Locales (SIAF-GL)**. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/siaf/documentos/que_es_siafgl.pdf

MONTENEGRO-IDROGO JJ, C.-G. A. (2020). **Ejecución presupuestal descentralizada y letalidad por COVID-19 en Perú**. ev Peru Med Exp Salud Publica 37(4), 1-2.

PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA . (15 de 03 de 2020). **Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19**. El Peruano, págs. 10-13.

RAMÍREZ, R. (2014). **La teoría de la crisis fiscal del Estado desde la perspectiva de la sociología fiscal**. Paradigma económico Año 6, núm. 1, 77-92.

ROLDAN, A. (2018). **Fiscalidad y crisis económica-financiera**. Málaga : Universidad de Málaga.

SANAHUJA, J. A. (2020). **COVID-19: riesgo, pandemia y crisis de gobernanza global**. En M. Meza, Riesgos globales y multilateralismo: el impacto de la COVID-19 (págs. 27-54). Madrid : CEIPAZ.

SCHROEDER, R. V., & Vilo, M. E. (2020). **Espacio público y participación ciudadana: resignificaciones en tiempos de Covid 19**. Boletín geográfico. Año XLII N°42(1), 105 -133.

SUNAT. (5 de 8 de 2020). **Legislación Tributaria**. Obtenido de TUO IGV - ISC: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/igv/tuo.html>

VARGAS, L. (2016). **El Proyecto Histórico Neoliberal en Costa Rica (1984-2015): Devenir histórico y crisis**. Rupturas 6(1),, 147-162.

XIFRA, J. (2020). **Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19**. El profesional de la información, v. 29, n. 2, <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 2, 9, 12, 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 47, 48, 61, 63, 64, 65, 69, 73, 74, 75, 77, 78, 81, 88, 94, 95, 96, 105, 106, 112, 115, 129, 146, 150, 154, 156, 167, 173, 175, 176, 177, 178, 179, 181, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 194, 197, 198, 199, 201, 202, 204, 212, 219, 220, 235

Ambiente 10, 12, 24, 25, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 47, 48, 49, 50, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 81, 87, 97, 98, 133, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 156, 158, 160, 162, 163, 164, 166, 168, 169, 170, 171, 172, 175, 176, 180, 183, 187, 192, 205, 208, 214, 215, 218, 219

B

Brasil 2, 3, 4, 8, 37, 38, 40, 44, 45, 65, 77, 81, 99, 100, 109, 110, 147, 157, 166, 176, 177, 178, 179, 180, 183, 184, 185, 187, 188, 189, 190, 193, 199, 200, 201, 202, 219, 223, 224, 228, 234

Bullying 10, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46

C

Capacitação 62, 69, 70, 71, 75, 76, 79, 84, 88, 90, 149, 152

CGU 10, 1, 2, 5, 6, 7, 8

Clima Organizacional 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 149

Colaborador 145, 147, 148, 149, 150, 205, 214, 216

Comunicação Organizacional 11, 135, 156, 158, 160, 161, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 173, 211

Conforto 11, 51, 56, 60, 112, 113, 115, 116, 117, 118, 120, 123, 126, 127, 128

Contratos Administrativos 11, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 71, 72, 76, 77, 78

Cooperativa 221, 230, 231, 232, 233

COVID-19 10, 2, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 17, 18, 19, 113, 128, 183

Criminalidade 11, 96, 97, 98, 99, 100, 103, 105, 108, 109, 110, 115

D

Desempenho 11, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 57, 60, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 72, 75, 76, 79, 80, 87, 89, 90, 106, 131, 132, 135, 136, 138, 147, 148, 168, 179, 195, 198, 206, 207, 211, 215, 217, 218, 219, 228, 235

Design thinking 95

Direito 1, 2, 3, 5, 8, 36, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 64, 77, 104, 130, 149, 150, 185, 188, 222, 223, 224, 227, 230, 231, 234

E

Economia 47, 64, 109, 110, 112, 115, 121, 133, 173, 177, 188, 200, 201, 228, 229, 234, 235

Eficiência 1, 48, 63, 65, 66, 77, 78, 82, 106, 112, 113, 115, 116, 120, 127, 128, 131, 134, 135, 136, 177, 179, 203, 204, 209, 211, 214, 216

Empatia 10, 36, 44

Empresa 51, 73, 74, 75, 95, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 163, 170, 172, 193, 204, 205, 208, 209, 210, 213, 214, 215, 216, 217, 221, 222, 223, 224, 226, 227, 228, 229, 233, 234

Ensino Superior 11, 131, 132, 134, 144, 146, 147, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 156, 157, 158, 170, 173, 184, 186, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 199, 200, 201, 202

Estado 9, 2, 4, 5, 6, 10, 11, 17, 18, 19, 20, 23, 32, 33, 36, 42, 51, 61, 82, 84, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 106, 108, 109, 110, 114, 133, 146, 156, 176, 178, 179, 184, 188, 194, 200, 202, 206, 216, 217, 221, 222, 223, 224, 227

Estratégia 12, 83, 84, 95, 121, 131, 133, 134, 197, 203, 204, 205, 206, 208, 209, 210, 211, 235

F

Fiscalização 11, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 108

G

Gestão 9, 11, 12, 47, 48, 49, 50, 51, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 76, 77, 78, 81, 84, 86, 87, 88, 89, 93, 94, 95, 96, 99, 105, 106, 107, 111, 112, 114, 121, 128, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 144, 145, 147, 153, 154, 161, 166, 171, 172, 173, 174, 176, 177, 183, 184, 185, 187, 188, 189, 193, 203, 204, 205, 208, 209, 210, 211, 213, 219, 220, 235

I

Informação 73, 77, 78, 95, 128, 131, 149, 150, 152, 156, 157, 158, 163, 164, 165, 168, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 178, 183, 196, 197, 203, 205, 208, 209, 211, 229

Inovação 79, 80, 83, 89, 90, 94, 95, 154, 171, 175, 179, 203, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 235

Insalubridade 226

L

Liderança 11, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 205, 208, 209, 213, 214, 215, 217, 220

M

Mercado 18, 82, 83, 98, 99, 104, 106, 108, 109, 116, 119, 132, 133, 136, 144, 147, 148,

157, 161, 166, 187, 190, 193, 196, 202, 209, 219, 228, 229

Militar 11, 79, 80, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 93, 94, 96, 98, 101, 102, 103, 106, 108, 109

Modelo 11, 12, 15, 17, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 48, 82, 92, 96, 112, 116, 118, 119, 121, 122, 123, 127, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 144, 145, 146, 148, 150, 153, 154, 176, 177, 183, 185, 186, 188, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 207, 223

Motivação 12, 38, 41, 48, 145, 148, 150, 151, 161, 168, 206, 207, 208, 212, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220

O

Obrigações Trabalhistas 12, 221, 222, 223, 224, 227, 230, 232, 233

Oportunidade 71, 99, 115, 128, 145, 149, 151, 152, 153, 187, 191

Organização 2, 9, 11, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 66, 76, 79, 80, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 97, 98, 99, 133, 135, 136, 137, 138, 144, 146, 148, 149, 153, 156, 157, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 172, 181, 189, 190, 193, 201, 205, 207, 208, 209, 211, 212, 214, 216, 217, 224, 227

P

Participação 11, 64, 70, 79, 80, 83, 85, 87, 89, 90, 91, 106, 128, 133, 145, 167, 192, 231

Percepção 12, 50, 51, 61, 63, 68, 87, 117, 119, 144, 146, 148, 150, 151, 153, 154, 175, 176, 181, 183, 186, 187, 193, 194, 195, 197, 198, 200

Periculosidade 226, 227

Polícia Militar 96, 98, 101, 102, 103, 106

Prescrição 10, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Prevenção 38, 42, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 106, 108, 109, 110

Processos Administrativos 10, 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 67, 69, 72, 73, 74, 135

Q

Qualidade 9, 11, 47, 48, 49, 50, 55, 59, 63, 69, 72, 73, 76, 82, 96, 104, 113, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 128, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 144, 145, 146, 147, 148, 152, 153, 154, 160, 162, 164, 166, 170, 177, 178, 179, 182, 183, 186, 187, 189, 191, 192, 193, 194, 195, 199, 200, 202, 205, 216, 217

QVT 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153

R

Retenção 12, 186, 187, 195, 196, 198, 200, 223

S

Satisfação 47, 48, 49, 50, 51, 55, 112, 118, 119, 120, 124, 127, 128, 145, 147, 148, 150, 151, 163, 168, 177, 191, 192, 204, 206, 207, 215, 216, 219

Segurança 11, 2, 5, 42, 56, 59, 65, 74, 96, 97, 98, 99, 100, 105, 109, 110, 112, 113, 115,

116, 117, 118, 120, 125, 127, 128, 145, 149, 151, 193, 200, 206, 235

Servidores Públicos 12, 1, 2, 5, 7, 8, 31, 32, 33, 62, 71, 175, 176, 178, 183, 185

Setor Público 63, 64, 175, 176, 178, 179, 180, 182, 183, 193

Sociedade 10, 2, 36, 37, 38, 40, 42, 44, 45, 47, 80, 87, 97, 98, 99, 100, 106, 107, 109, 110, 115, 116, 127, 150, 152, 157, 161, 163, 167, 171, 172, 176, 177, 178, 179, 181, 182, 183, 192, 193, 223, 227, 228, 235

Stakeholders 82, 83, 94, 99, 107, 143, 207, 208

SWOT 79, 80, 86, 90, 91

T

Talentos 12, 203, 204, 205, 208, 209, 211, 213, 218

Trabalho 9, 11, 12, 1, 2, 36, 37, 38, 39, 44, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 76, 88, 91, 94, 98, 99, 104, 106, 107, 108, 109, 114, 121, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 163, 166, 167, 168, 170, 175, 176, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 187, 190, 191, 201, 203, 205, 206, 210, 211, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 231, 233, 234

Transporte 11, 99, 107, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 128





Tribunal 10, 1, 2, 4, 8, 36, 42, 43, 45, 96, 101, 102, 184

U

Universidade 1, 47, 51, 61, 77, 78, 79, 94, 96, 109, 110, 118, 131, 132, 133, 135, 138, 156, 170, 172, 173, 175, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 192, 193, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 208, 212, 213, 214, 235

V

Valor 12, 15, 18, 24, 27, 28, 30, 34, 44, 65, 66, 74, 120, 124, 131, 136, 148, 150, 152, 164, 186, 187, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 200, 204, 205, 225, 226, 228, 230, 231, 232

 www.atenaeditora.com.br
 contato@atenaeditora.com.br
 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
 www.facebook.com/atenaeditora.com.br



ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 3


Ano 2021

 www.atenaeditora.com.br
 contato@atenaeditora.com.br
 @atenaeditora
 www.facebook.com/atenaeditora.com.br



ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 3


Ano 2021