



Fortalecimento da Gestão do Plano Plurianual no Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do Rio Grande do Norte

*Strengthening the Management of the Multiannual Plan at the Institute for Sustainable
Development and the Environment of Rio Grande do Norte*

Wagner Tadeu Silva Rocha

Especialista em Gestão Pública.
E-mail: wagner.rocha33@gmail.com

Francisca Noeme Moreira de Araújo

Mestre em Administração.
E-mail: noeme.moreiranm@gmail.com

RESUMO

Esta pesquisa foi realizada no IDEMA, utilizou PPAs e relatórios do órgão, aplicando OKR, 5W2H e Todoist. Resultados mostraram resposta favorável dos gestores e maior controle interno, destacando o PPA como essencial para a política ambiental do RN.

Palavras-Chave: IDEMA; Monitoramento; Planejamento; Plano Plurianual

ABSTRACT

This research was carried out at IDEMA, using its PPAs and reports, applying OKR, 5W2H and Todoist. The results showed a favorable response from managers and greater internal control, highlighting the PPA as essential for RN's environmental policy.

Keywords: IDEMA; Monitoring; Planning; Multiannual Plan

1 INTRODUÇÃO

A Constituição Federal Brasileira de 1988 apresentou uma série de inovações para a implantação do planejamento governamental. Um dos destaques foi o artigo 165º que estabeleceu uma tríade de dispositivos para a elaboração, aprovação, execução e controle do orçamento público da União: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) (BRASIL, 1988).

Os atributos do PPA permitem incorporá-lo à dimensão tática (gerencial) do planejamento governamental. Isto se deve pela segmentação dos objetivos presentes na dimensão estratégica em orientações específicas para cada área de governo (ENAP, 2021). Além disso, observa-se a manifestação dos programas temáticos, diretrizes, objetivos gerais e específicos, entregas, metas e indicadores para os próximos quatro anos de cada órgão.

O acompanhamento sobre a execução do PPA traz nitidez quanto aos desafios e oportunidades apresentadas à entidade. O monitoramento contínuo favorece aferir a efetividade do planejamento, tornando a revisão e/ou ajuste oportuna para o alcance dos objetivos e metas e, conseqüentemente, para a concretização dos compromissos assumidos pelo governo com os cidadãos.

O Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do Rio Grande do Norte (IDEMA) é uma autarquia estadual responsável pela promoção da política ambiental no estado. Em sua missão preza pelo desenvolvimento sustentável em consonância ao aproveitamento das potencialidades regionais, almejando a melhoria na qualidade de vida da população (IDEMA, 2019).

A problemática decorre da identificação de fragilidades nos resultados do PPA 2020-2023 no IDEMA. Apenas 35,3% das metas foram integralmente alcançadas, em virtude da baixa incorporação das ações do PPA, que se tornavam secundárias nas atribuições diárias dos setores envolvidos. Identificou-se vulnerabilidades quanto à percepção da importância do PPA para o órgão e ausência de uma metodologia eficaz para planejamento e acompanhamento das ações setoriais no Instituto.

A realização desta pesquisa converge com o cenário atual no IDEMA de reestruturação organizacional para modernização da estrutura administrativa e operacional, bem como o lançamento do novo PPA para o exercício de 2024 a 2027. Tais fatores, somados aos gargalos no último plano, foram condicionantes para a proposição de uma nova metodologia de planejamento e acompanhamento para o PPA no IDEMA, orientada pela maior exposição às práticas de planejamento e anseio por melhores índices de eficácia.

Posto isso, o artigo traz o seguinte questionamento: como as práticas de planejamento e monitoramento foram desenvolvidas e integradas ao Plano Plurianual 2024-2027 no IDEMA?

O objetivo geral é apresentar o processo de consolidação da metodologia de planejamento e monitoramento para o Plano Plurianual 2024-2027 no âmbito do Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do Rio Grande do Norte (IDEMA).

Os objetivos específicos consistem em descrever as fases envolvidas na incorporação do instrumento metodológico; apoiar tecnicamente os gestores setoriais no planejamento e execução dos Planos





de Ação; analisar a adaptação dos gestores setoriais às diretrizes da metodologia; e identificar os efeitos gerados para a implementação do PPA na instituição.

Por conseguinte, a proposta deste artigo, para além de relatar a implantação da metodologia para aperfeiçoamento da gestão do PPA, contribui para a promoção do desenvolvimento institucional e inovação na gestão do IDEMA.

2 METODOLOGIA

O presente artigo adotou a abordagem qualitativa para a observação dos dados que exigiram a interpretação e consideração das opiniões por parte dos pesquisadores (PEREIRA et al., 2018), adquirindo maior aderência com o perfil dos objetivos delineados para a pesquisa.

Trata-se de um estudo de caso no qual o objeto de análise aprofundada foi o contexto de implantação da metodologia de planejamento e monitoramento do Plano Plurianual (PPA) no Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente do Rio Grande do Norte (IDEMA), de modo a proporcionar uma compreensão ampla e detalhada do processo (GIL, 2017).

Do ponto de vista dos objetivos, é uma pesquisa exploratória, desenhada para que se obtenha maior definição e delineamento sobre o objeto investigado, possibilitando descobrir novos enfoques que possam orientar estudos futuros (PRODANOV; FREITAS, 2017).

A pesquisa documental envolveu a análise de dados nos relatórios de acompanhamento bimestral e de avaliação anual do último PPA, abrangendo o exercício de 2020 a 2023. Foram identificados elementos que pudessem ser incorporados e/ou suprimidos na formulação da nova metodologia de monitoramento, a fim de abarcar os êxitos obtidos e superar as adversidades identificadas anteriormente.

Outras fontes documentais incluíram a lei estadual nº 10.695/2020, que dispôs sobre o PPA 2020-2023 no Rio Grande do Norte, e a lei nº 11.671/2024, a qual instituiu o atual PPA 2024-2027 no estado. A revisão desses dispositivos foi crucial para identificar as modificações efetuadas no conteúdo e alinhá-las às diretrizes metodológicas promovidas no IDEMA.

A sistematização da metodologia de monitoramento foi orientada pelo uso dos OKRs (*Objectives and Key Results*¹) nas atividades do Núcleo de Planejamento, Gestão e Inovação (NPGI), setor responsável por auxiliar na construção e realizar o acompanhamento do PPA no órgão.

O OKR é um objetivo que delinea uma meta qualitativa para impulsionar a organização em uma direção almejada, enquanto o resultado-chave é uma métrica quantitativa que mensura o alcance desse objetivo (NIVEN; LAMORTE, 2016).

O OKR trimestral estabelecido consistiu em consolidar a metodologia de monitoramento do PPA, mediante divulgar o levantamento de informações sobre os PPAs do IDEMA em 2 ocasiões distintas com os setores, desenvolver 1 instrumento de monitoramento do PPA com etapas estabelecidas e capacitar 18 setores envolvidos sobre o monitoramento do PPA 2024-2027.

1 Tradução: Objetivos e Resultados-Chave

Foram conduzidos treinamentos presenciais sobre o uso do Todoist, plataforma definida para a gestão das atividades nos planos de ações setoriais para realização das entregas no PPA do IDEMA. Os planos de ação foram construídos sob a base da ferramenta 5W2H, devido à sua adaptabilidade aos anseios de aproximar os setores para o centro das ações de planejamento.

3 RESULTADOS

3.1 DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO

O desenvolvimento do dispositivo de gestão do PPA iniciou-se com a definição da plataforma de gerenciamento de projetos e tarefas Todoist para concentrar os processos de planejamento e monitoramento. A incorporação da plataforma permitiu organizar as atividades diárias e realizar o controle sistemático das responsabilidades e prazos atribuídos às equipes setoriais.

A adaptação do Todoist ocorreu pela análise dos campos disponíveis para preenchimento com o conteúdo do PPA. Foram importados para a plataforma dados referentes aos objetivos gerais e específicos, entregas, metas e prazos para realização. Dessa forma, foram construídos projetos com as informações essenciais para auxiliar no planejamento e monitoramento do plano, em conjunto com os setores envolvidos.

Figura 1 - Exemplo de projeto no Todoist com informações importadas do PPA



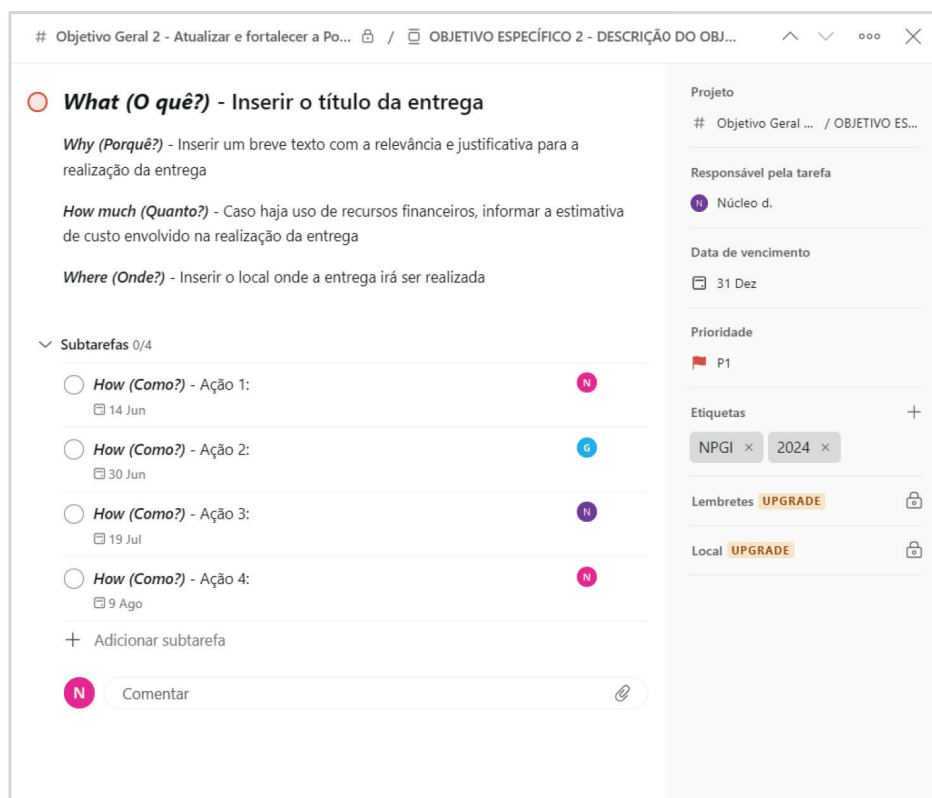
Fonte: Plataforma Todoist, 2024.

A figura 1 apresenta um modelo contendo as informações do PPA registradas no Todoist. Cada coluna abaixo do objetivo geral representa um objetivo específico do plano, acompanhada de cartões que designam as entregas do IDEMA para os próximos quatro anos. Os cartões foram nomeados com os



títulos das entregas e etiquetados com as siglas dos setores, além de receberem cores ao lado dos títulos para destacar o ano de realização das entregas.

Figura 2 - Modelo de plano de ação no Todoist



Fonte: Plataforma Todoist, 2024.

A Figura 2 traz um modelo de plano de ação no Todoist para as entregas do PPA, orientado pela ferramenta 5W2H. Ao explorar cada campo, o título refere-se ao “What” (o quê), indicando o teor da entrega estabelecida pelo PPA. No campo “Why” (porquê), é inserida a justificativa para a realização e a relevância da entrega. O item “How much” (quanto) informa os custos previstos para as ações que garantirão a execução da entrega. O “Where” (onde) contém o recorte espacial onde a entrega será realizada pelo órgão.

Em seguida, na aba de subtarefas, estão as ações planejadas pelos setores do IDEMA para atender à entrega, correspondendo ao item “How” (como). Cada ação está ordenada pela sua data de vencimento “When” (quando) e acompanhada pelo responsável “Who” (quem) por conduzi-la.

A incorporação do instrumento teve um papel significativo em enraizar o planejamento estratégico na rotina do órgão, uma vez que este modelo pode ser replicado para outras atividades diárias independentes do PPA. Outro aspecto importante é o impulso para a modernização do setor público, por meio de políticas orientadas por metas mensuráveis, prazos definidos e indicadores verificáveis, aliados à maior flexibilidade das instituições públicas e à inovação nas decisões e na prestação de serviços (TOHÁ; SOLARI, 1997).

3.1.1 BALANÇO DOS RESULTADOS ANTERIORES

A realização deste momento prestou contas sobre o desempenho do órgão nos últimos quatro anos, refletindo o compromisso assumido pelo executivo estadual com a sociedade na gestão da política estadual de meio ambiente. Promoveu-se, ainda, por meio da transparência, responsabilidade e participação, a “correção da capacidade de gestão, a adequação e conformidade entre ações e objetivos e os resultados alcançados pela organização” (VANNI, 2021, p. 26).

Os gestores presentes destacaram que a iniciativa resgatou, no âmbito do órgão, a importância de compartilhar com os responsáveis diretos pelas metas os índices de eficácia e as implicações para o objetivo vinculado ao programa temático. O programa expressa o recorte da política gerida pelo órgão e orienta a ação governamental na distribuição de bens e serviços à sociedade (GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE, 2024a).

Na mesma ocasião, foi apresentado o novo PPA 2024-2027 ao IDEMA, com destaque para a estrutura de construção. A Secretaria de Estado do Planejamento, do Orçamento e Gestão do Rio Grande do Norte (SEPLAN-RN), órgão responsável pela gestão do PPA, buscou alinhar-se ao modelo do Governo Federal para aperfeiçoar a aferição do desempenho do PPA estadual (GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE, 2023).

As entregas representam os bens e serviços relevantes que a sociedade irá receber, sendo o atributo que define os meios para o cumprimento dos objetivos do PPA (GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE, 2024a). Buscou-se conscientizar os setores sobre a importância do cumprimento das entregas ao longo dos próximos quatro anos, considerando o panorama anterior, no qual os êxitos foram minoritários em relação ao total entregue pelo órgão à população.

Outro tema abordado foi a definição dos papéis e designações atribuídas pelo PPA ao IDEMA. Foram definidas duas categorias com competências claras sobre o plano: gestores do PPA (Diretoria-Geral, Setor Financeiro-Contábil e Setor de Planejamento) e gestores setoriais do PPA (encarregados diretos por planejar e executar as atividades que contribuirão para a realização das entregas). A comunicação e o alinhamento entre esses dois grupos garantiram a maior incorporação das atribuições do PPA nas atividades diárias dos setores e um maior intercâmbio de informações atualizadas para o monitoramento e avaliação das gestões.

3.2 SUPORTE AOS GESTORES SETORIAIS

A etapa seguinte consistiu na capacitação técnica e metodológica dos gestores setoriais do PPA, realizada em duas turmas. Para isso, foi elaborado e compartilhado o “Manual da Metodologia de Planejamento e Monitoramento das Ações do Plano Plurianual 2024-2027”. O manual forneceu uma explicação detalhada da metodologia proposta, incluindo um tutorial de uso do Todoist, o método de construção dos planos de ação das entregas, e informações sobre prazos e obrigações legais.

Segundo Chiavenato (2007), o plano de ação é o resultado imediato do planejamento, com um curso pré-definido que abrange um recorte temporal específico, respondendo aos seguintes questiona-





mentos: “o quê”, “quando”, “como”, “onde” e “por quem”. Nesse contexto, o método SW2H foi definido para a construção dos planos de ação das entregas, uma vez que oferece uma compreensão clara da necessidade da entrega e define elementos essenciais para a execução das ações propostas pelos setores.

O objetivo do SW2H é responder “o quê”, “quem”, “onde”, “quando”, “por quê”, “como” e “quanto custa” dentro de um contexto estratégico para delinear as ações a serem realizadas. Ademais, essas perguntas devem ser respondidas com a maior clareza possível, servindo como um mapeamento das tarefas atribuídas (VEIGA et al., 2013).

A construção dos planos de ação ocorreu por meio de reuniões individuais com cada unidade setorial do IDEMA diretamente envolvida no PPA. Foram realizadas 21 reuniões com 18 setores para apoiar a elaboração dos planos de ação no Todoist, seguindo as diretrizes do SW2H.

A inclusão do SW2H para a consolidação da nova metodologia de gerenciamento do PPA 2024-2027 no IDEMA trouxe maior protagonismo para os setores administrativos e técnicos. Foi evidente a transição do papel formal de cumpridor de demandas para o de agente participativo nas etapas de planejamento e articulação dos meios para a realização das atividades que lhes competem.

3.3 ADAPTAÇÃO À FERRAMENTA

Após uma resposta inicial favorável dos setores, a etapa seguinte envolveu a execução da metodologia desenvolvida. A circunstância propícia para a aplicação no IDEMA foi a elaboração do primeiro relatório quadrimestral de 2024 sobre o monitoramento do PPA. Este documento é uma das obrigações estabelecidas aos órgãos da administração direta e indireta pelo Gabinete Civil do Governo do Estado (GAC-RN) e SEPLAN na peça legal regulamentadora do PPA 2024-2027 no RN (GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE, 2024b).

Com um prazo de duas semanas para elaboração e envio do relatório, iniciou-se a comunicação interna com os setores para solicitar a inserção das informações e comprovantes na plataforma Todoist sobre o andamento das entregas. À medida que os dados solicitados foram inseridos, os representantes setoriais notificaram a conclusão da demanda. Os setores com dificuldades na operacionalização da plataforma solicitaram apoio técnico ao NPGI, que forneceu instruções passo a passo para a inclusão das informações e comprovantes de realização das tarefas.

De posse dos dados encaminhados, iniciou-se a comparação com os planos de ação produzidos pelos setores na plataforma, a fim de apoiar a elaboração dos relatos sobre o monitoramento durante os primeiros quatro meses do ano. As informações no relatório foram contextualizadas com os indicadores vinculados a cada entrega e objetivo para o IDEMA no PPA estadual, refletindo uma característica importada do PPA da União. Esta integração com os indicadores permitiu uma melhor aproximação e tradução em termos operacionais das dimensões sociais de interesse definidas na formulação da política estadual de meio ambiente (JANNUZZI, 2005).

Em comparação à edição do PPA 2020-2023, a construção do relatório de acompanhamento periódico evoluiu para um processo mais ágil e menos turbulento, devido à antecedência no planejamento interno do IDEMA e à maior segurança na apresentação das informações comprobatórias exigidas. Con-

sequentemente, houve clareza de detalhes sobre as atribuições desempenhadas pelos setores, tornando compreensível a descrição das atividades mais técnicas realizadas pelo órgão.

O setor de planejamento conseguiu estabelecer uma conexão sólida com os diversos gestores das subáreas ambientais trabalhadas no IDEMA. A problemática da baixa incorporação do PPA no cotidiano do Instituto está sendo revertida com a aplicação e consolidação do sistema interno de monitoramento contínuo, respaldado por uma metodologia moderna com suporte técnico acessível e comunicação diária.

4 DISCUSSÃO

4.1 EFEITOS NA GESTÃO DO PPA

A utilização de formulários virtuais mostrava-se inconsistente, uma vez que não havia contato direto entre o escritório de planejamento e o setor responsável pela meta. As informações solicitadas eram geralmente enviadas com atraso, devido à pouca relevância atribuída pelos setores aos assuntos envolvendo o PPA. O desenvolvimento e a implantação de uma nova metodologia de planejamento e monitoramento do zero demonstram o primeiro efeito positivo no gerenciamento do IDEMA sobre o Plano Plurianual.

A gestão de informações experimentou um salto qualitativo significativo, permitindo que o núcleo de planejamento obtivesse um domínio abrangente sobre os aspectos do PPA no órgão. O acesso facilitado às unidades setoriais proporcionado pela nova metodologia otimizou o compartilhamento de informações entre o IDEMA e a prestação de contas aos órgãos de controle externo.

Outro efeito observado foi a melhor previsibilidade sobre a performance do IDEMA em seu programa temático. Os planos de ação no Todoist possibilitaram estimar com maior precisão a porcentagem de objetivos alcançados em cada meta geral presente no PPA do órgão, conforme demonstrado no Tabela 1.

Tabela 1: Percentual executado dos objetivos gerais no PPA 2024-2027 pelo IDEMA

Objetivo Geral	Descrição	Alcance
Nº 1	Promover modernização administrativa do IDEMA, a fim de otimizar os recursos necessários para o bom desempenho do Instituto	31%
Nº 2	Atualizar e fortalecer a Política Estadual de Meio Ambiente	5%
Nº 3	Garantir o cumprimento da Política Estadual de Meio Ambiente através do aprimoramento e implantação efetiva dos instrumentos de gestão ambiental	20%
Nº 4	Fomentar estratégias para adaptações às mudanças do clima	18%

Fonte: Elaboração Própria, 2024.

A divulgação dos resultados do plano anterior e a apresentação dos novos objetivos aos colaboradores representaram o esforço inicial para estabelecê-lo como um dos pilares fundamentais para a





concretização da missão do IDEMA. Como reflexo da nova ferramenta, houve maior evidência do PPA na cultura organizacional do IDEMA, com a previsão de futuros momentos coletivos para discussões internas.

Um efeito que pode também ser visto como uma janela de oportunidade, graças aos dados no Todoist, é a possibilidade de introdução do gerenciamento de riscos relacionados às entregas do PPA. Isso permite a prevenção de situações ou eventos que inviabilizam a consecução das ações planejadas pelos setores. Em consequência, a gestão de risco desbrava mais um efeito: a integração com outras metodologias para potencializar a efetividade na gestão do PPA, expandindo o leque das iniciativas voltadas à consistência do planejamento estratégico no IDEMA.

5 CONCLUSÃO

O artigo apresentou o processo de consolidação da metodologia de planejamento e monitoramento do Plano Plurianual no IDEMA. Para tanto, foi utilizada a plataforma virtual para gerenciamento de tarefas e projetos Todoist, cujas funcionalidades viabilizaram os atores envolvidos a contribuir ativamente com informações vitais para a realização do monitoramento.

A elaboração de planos de ação pela matriz 5W2H, para além estabelecer o protagonismo dos setores, ressignificou as práticas de planejamento vigentes no órgão. Por esse ângulo, o IDEMA tornou-se mais responsivo a possíveis transformações e melhor alinhado às circunstâncias existentes em cada unidade de trabalho.

O trabalho realizado com o PPA garantiu incentivos à produtividade ao instituir, por intermédio de práticas colaborativas e instrumentos técnicos, referenciais norteadores à tomada de decisão. Tais referenciais orientarão o encaminhamento dos bens e serviços destinados ao próprio órgão e à pasta do meio ambiente.

A temática não se esgota aqui, e se admitem novas pesquisas para aprimoramento do artefato metodológico exposto. Ademais, torna-se imperativo empreender novas experiências para a integração com outras propostas, multiplicando as iniciativas voltadas à expansão do planejamento no setor público.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 20 dez. 2023.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2007.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Instrumentos de planejamento: PPA, LDO E LOA**. Módulo 1. Brasília, DF: ENAP, 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2017.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Secretaria de Estado do Planejamento, do Orçamento e Gestão. **Manual técnico unificado para a elaboração do plano plurianual 2024-2027 e do orçamento 2024**. Natal, RN: SEPLAN-RN, 2023, 53p.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Gabinete Civil do Governo do Estado do Rio Grande do Norte. **Lei nº 11.671, de 10 de janeiro de 2024**. Institui o Plano Plurianual Participativo (PPA Participativo) do Estado do Rio Grande do Norte para o quadriênio 2024-2027 e dá outras providências. Natal, RN: GAC-RN, 2024a, 1166p. Disponível em: <<https://www.seplan.rn.gov.br/documentos/Plano%20Plurianual/>>. Acesso em: 09 maio 2024.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Gabinete Civil do Governo do Estado do Rio Grande do Norte. **Decreto nº 33.513, de 11 de abril de 2024**. Regulamenta o Plano Plurianual Participativo (PPA Participativo) para o período de 2024 a 2027, instituído pela Lei Estadual nº 11.671, de 10 de janeiro de 2024, institui o Programa de Participação Social e Popular do Rio Grande do Norte (RN PARTICIPATIVO), e dá outras providências. Natal, RN: GAC-RN, 2024b, 14p. Disponível em: <<https://deirn.sdoe.com.br/diariooficialweb/#/visualizar-jornal?dataPublicacao=12-04-2024&diario=MTlx&extra=false>>. Acesso em: 02 maio 2024.

IDEMA. Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente. **O IDEMA**. Natal, RN: ASCOM/IDEMA, 2019. Disponível em: <<http://www.idema.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=481&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=Instituti%E7%E3o>>. Acesso em: 13 maio 2024.

JANNUZZI, P. M. **Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 56, n. 2, p. 137-160, abr./jun. 2005.

NIVEN, P. R.; LAMORTE, B. **Objectives and key results: driving focus, alignment, and engagement with OKRs**. 1. ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2016.

PEREIRA, A. S. et al. **Metodologia da pesquisa científica**. 1. ed. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

TOHÁ, C.; SOLARI, R. **A modernização do Estado e a gerência pública**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 48, n. 3, p. 84-103, 1997.

VANNI, C. S. **Prestação de contas como estratégia para a legitimidade e gestão de organizações públicas**. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba.

VEIGA, R. S. et al. **Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate**. Revista ADMPG, Ponta Grossa, v. 6, n. 1, p. 71-78, 2013.

