

# **COOPERAÇÃO TÉCNICA INTERNACIONAL EM GOVERNOS SUBNACIONAIS: INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PROCESSO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**Bruno Mariotto Jubran**

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: [bruno-jubran@spgg.rs.gov.br](mailto:bruno-jubran@spgg.rs.gov.br)

**Daiane dos Santos Allegretti**

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: [daiane-allegretti@planejamento.rs.gov.br](mailto:daiane-allegretti@planejamento.rs.gov.br)

**Haziel Pereira Pinheiro**

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: [haziel-pinheiro@spgg.rs.gov.br](mailto:haziel-pinheiro@spgg.rs.gov.br)

Resumo: a cooperação técnica internacional (CTI) tem sido um instrumento cada vez mais utilizado pelos governos subnacionais para desenvolvimento de suas capacidades institucionais. No entanto, no caso do Rio Grande do Sul, o processo tem sido executado de forma relativamente autônoma pelos proponentes, gerando empecilhos para a consolidação da prática e do conhecimento necessário para a tramitação e para a execução eficiente dos projetos. A partir dessa realidade, o Poder Executivo estadual deu início à institucionalização do processo e o trabalho desenvolvido até o momento é apresentado neste artigo. O trabalho visa propor melhorias nos fluxos e nos procedimentos do processo de CTI no nível subnacional. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica e legal sobre o tema, a realização de um diagnóstico dos processos de CTI acompanhados pela área responsável e a formação de um grupo de trabalho com os órgãos-meio envolvidos na tramitação e na aprovação dos projetos. Como resultado, foram identificados problemas e oportunidades de melhorias, com mapeamento e desenho do processo. Dentre as recomendações está a publicação de um manual de CTI e de um guia do processo, além da capacitação dos órgãos estaduais.

Palavras-chave: cooperação técnica internacional. Governos subnacionais. Desenho de processo.

## **INTERNATIONAL TECHNICAL COOPERATION IN SUBNATIONAL GOVERNMENTS: PROCESS INSTITUTIONALIZATION IN THE STATE PUBLIC ADMINISTRATION OF RIO GRANDE DO SUL**

**Bruno Mariotto Jubran**

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: [bruno-jubran@spgg.rs.gov.br](mailto:bruno-jubran@spgg.rs.gov.br)

**Daiane dos Santos Allegretti**

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: [daiane-allegretti@planejamento.rs.gov.br](mailto:daiane-allegretti@planejamento.rs.gov.br)

**Haziel Pereira Pinheiro**

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: [haziel-pinheiro@spgg.rs.gov.br](mailto:haziel-pinheiro@spgg.rs.gov.br)

**Abstract:** international technical cooperation (ITC) has been increasingly adopted as a tool instrument by subnational governments to enhance their institutional capacities. However, as it is revealed when analyzing the case of Rio Grande do Sul, the process has been carried out quite autonomously by proponent agencies, thus raising obstacles to consolidate the practice and knowledge required for the proper negotiation and implementation of projects. Based on this reality, the state Executive Branch initiated the institutionalization of the process, and the work developed so far is discussed in this paper. This article aims at streamline fluxes and procedures throughout the ITC process at the subnational level. The methodology adopted consisted a literature and legal review on the subject, a diagnosis on the ITC initiatives overseen by the competent state instance, and the creation of a working group with the intermediate agencies involved in the entire projects. As a result, issues and opportunities for improvement were identified through process mapping and design. The recommendations include the publication of an ITC manual and a process guide, as well as training for state agencies.

**Keywords:** international technical cooperation. Subnational governments. Process design.

## INTRODUÇÃO

A CTI tem sido uma das principais vertentes de atuação dos governos subnacionais em matéria internacional. Essa prática é comumente conhecida na academia como paradiplomacia, e seu estudo tem cada vez mais chamado a atenção de pesquisadores e estudantes.

A atuação de entes subnacionais deve ser entendida não como um mero desejo dos governos locais de se aventurarem no sistema internacional, mas como uma necessidade de captar recursos – financeiros, técnicos e até mesmo humanos – diante da dificuldade de obtê-los nacionalmente. A obtenção de recursos externos – seja por meio de empréstimos ou mesmo de doações – também facilita o acesso a tecnologias, inovações e conhecimentos ainda não existentes (ou difíceis de serem acessados) no País. Com o advento da globalização, custear políticas públicas ou mesmo fazer investimentos para aprimorar a capacidade produtiva tem sido tarefas cada vez mais complicadas não apenas a governos, como também a empresas e organizações da sociedade civil. Isso decorre do imperativo de se aumentar a competitividade produtiva de forma constante diante de atores externos mais poderosos, ou detentores de maiores recursos econômicos, ou participantes de cadeias produtivas mais abrangentes e bem estabelecidas (OLIVEIRA, LUVIZOTTO, 2011).

Existem dúvidas acerca do papel do governo central quanto à atuação dos governos subnacionais no plano internacional. No caso brasileiro, conforme analisado por Nunes (2005), essa relação nem sempre foi harmônica: durante boa parte do século XX, sobretudo durante os períodos autoritários, o governo federal buscou desencorajar ou mesmo proibir a atuação internacional de estados e municípios. Quando essa tendência parecia incontornável, a partir da década de 1980, o Itamaraty buscou disciplinar a agenda externa dos entes subnacionais, ainda mantendo determinado nível de controle.

Além disso, estados e municípios, em geral, apresentam recursos financeiros irrigários ou mesmo inexistentes para realizar missões prospectivas ao exterior, além de não disporem de pessoal ou sequer de órgãos ou instâncias com previsão legal para desempenharem atividades no plano internacional.

O RS tem sido estudado como um dos casos mais notáveis de atuação internacional de entes subnacionais brasileiros. O estado foi pioneiro na Federação a designar uma entidade no nível de secretaria para relações internacionais com a criação da Secretaria Especial para Assuntos Internacionais (SEAI), em 1987 (NUNES, 2005).<sup>1</sup>

Apesar de ter desempenhado elevado grau de ativismo internacional quando comparado com outros estados brasileiros, a governança das relações internacionais no RS tem se revelado bastante inconstante, com elevada alteração no desenho institucional e nas prioridades políticas em cada gestão, ainda que o viés econômico (promoção de exportações e atração de investimentos) tenha mantido sua preponderância, independentemente da orientação política de cada governo.

Dentro do portfólio de atividades internacionais, a cooperação técnica internacional é uma das vertentes exploradas pelas gestões gaúchas. O estado tem buscado fomentar esse tipo de parceria com distintos atores externos, incluindo tanto organismos internacionais como governos estrangeiros. No entanto, como reflexo dessa inconstância na governança dos temas internacionais, o processo foi sempre executado de forma

---

1 Conforme explica a autora, o estado do Rio de Janeiro já contava com uma instância específica para relações internacionais desde 1983, mas na forma de uma assessoria.

relativamente autônoma pelos proponentes, gerando empecilhos para a consolidação da prática e do conhecimento necessários para a sua realização, bem como dificuldades em todo o ciclo de vida desses projetos.

Nos últimos anos, o Poder Executivo estadual tem atuado para institucionalizar essa ferramenta e tem buscado aprimorar o processo. Cabe ressaltar que este trabalho foi delimitado para discutir aspectos concernentes à modalidade atualmente mais difundida de CTI no RS, qual seja, a cooperação recebida (em que o órgão estadual recebe o produto técnico), em sua modalidade de Execução Nacional (em que o proponente local é responsável pela gestão do projeto e por seu financiamento, total ou parcialmente).

## DESENVOLVIMENTO

### Metodologia aplicada

O objetivo geral do trabalho é propor melhorias nos fluxos e procedimentos ao longo do ciclo de vida dos projetos de CTI no nível subnacional.

Como objetivos específicos, espera-se:

- a) organizar o processo de CTI na Administração Pública Estadual;
- b) utilizar esse trabalho como base para a continuidade da discussão sobre aprimoramentos e institucionalização do processo; e
- c) apresentar essa experiência como referência para outros entes subnacionais.

Quanto a sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada. Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como qualitativa. Quanto aos objetivos, a pesquisa é descriptiva e exploratória. Realizou-se uma revisão de literatura para formação da base conceitual e legal para abordagem do problema.

A pesquisa utilizou, em primeiro lugar, a observação direta das práticas adotadas pelos órgãos do Estado do Rio Grande do Sul na tramitação e na execução dos projetos de CTI. A seguir, foi realizado um diagnóstico dos processos de CTI acompanhados pela área responsável. A seguir, formou-se um grupo de trabalho com os principais órgãos-meio estaduais envolvidos na tramitação e na aprovação dos projetos. Esse grupo concentrou os esforços nos projetos enquadrados na modalidade de execução nacional. Foram discutidos os problemas identificados e foi feita uma revisão dos fluxos e procedimentos das primeiras etapas do processo (desde a identificação da oportunidade de CTI até a celebração dos instrumentos).

A partir disso, foi possível mapear o processo, identificar dificuldades e oportunidades de melhorias. Por fim, foram elaboradas sugestões de melhorias e redesenhas as etapas do processo, bem como foram feitas recomendações, validadas pelos gestores.

Deste modo, as sugestões para aprimoramento não apresentam a pretensão de esgotarem as possibilidades, visto que são limitadas à visão dos pesquisadores e à realidade do Estado e, da mesma forma, não podem ser apropriadas por outros governos subnacionais de forma acrítica.

## A institucionalização do processo de CTI no RS

A despeito do elevado número de iniciativas desde a década de 1980<sup>2</sup>, o Estado sempre careceu de uma governança clara sobre o processo de CTI. Até a década de 2010, os projetos de CTI eram realizados de forma relativamente autônoma pelos entes interessados. Isso gerou uma série de empecilhos para a consolidação da prática, levando à dispersão das iniciativas e do conhecimento necessário para a formulação e para a tramitação de propostas.

O conhecimento sobre como elaborar, negociar, tramitar e executar projetos de CTI, considerando-se suas especificidades e suas normativas aplicáveis, precisa ser sistematizado e isso requer a existência de equipe técnica dedicada ao tema, capaz de oferecer apoio aos órgãos interessados a celebrar tais instrumentos.

Como forma de superar esse desafio e iniciar a institucionalização do processo, em 2019, foi criada a Assessoria de Cooperação Técnica (ASCOP) no âmbito do Gabinete da então Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPLAG). Com a reestruturação dessa secretaria entre 2021 e 2022, que passou a se chamar Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG), aquela assessoria passou a integrar o Departamento de Captação de Recursos (DECAP). A Lei nº 15.934/2023, que trata da estrutura administrativa do Poder Executivo Estadual, conferiu à SPGG a atribuição de prospectar oportunidades, realizar procedimentos internos e externos e dar suporte institucional aos órgãos em cooperação técnica internacional.

A partir disso, a Divisão de Operação de Crédito e Cooperação Técnica (DOCCT), do DECAP, que exercia essa competência no âmbito da SPGG até 2025, deu início ao trabalho de organizar a gestão do ciclo de vida dos projetos de CTI.

Por meio de uma CTI em execução entre a SPGG e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), no âmbito do produto “Diagnóstico e proposta de mapeamento de macroprocessos e processos da SPGG e da Subsecretaria de Planejamento (SUPLAN)”, em 2023, foi realizada uma primeira versão do mapeamento do processo “Gestão do Ciclo de Vida de Cooperações Técnicas Internacionais”. Na ocasião, a equipe da DOCCT realizou reuniões com secretarias proponentes e executoras de CTI e fez um diagnóstico inicial, levantando dificuldades e problemas nas etapas do processo. A partir disso, elaborou-se uma proposta de redesenho do processo e um plano de implementação de melhorias.

Em novembro de 2023, a SPGG realizou uma reunião de alinhamento com Casa Civil, Contadoria e Auditoria-Geral do Estado (CAGE) e Procuradoria Geral do Estado (PGE) (órgãos-meio envolvidos na tramitação dos projetos), para apresentar o trabalho que estava em execução e discutir os benefícios da implementação de melhorias no processo. Como encaminhamento, oficializou-se o Grupo de Trabalho (GT) entre esses órgãos para discutir os fluxos e procedimentos da CTI na modalidade de execução nacional e propor melhorias nas etapas iniciais do processo (até a celebração), em que foram identificados vários gargalos.

---

2 De acordo com levantamento efetuado pela equipe técnica da DOCCT/DECAP, o Estado iniciou a tramitação de 60 iniciativas entre 1987 (quando da criação da ABC) e 2023.

O grupo realizou reuniões ao longo do primeiro semestre de 2024, em que foi analisado o diagnóstico do processo e foram debatidas oportunidades de melhorias. A equipe da DOCCT realizou nova rodada de reuniões com os executores, para aprimorar e complementar o diagnóstico. Foi realizada, também, reunião com a Agência Brasileira de Cooperação (ABC) para esclarecimentos e orientações sobre a análise e aprovação dos projetos de CTI. Também, os demais representantes do GT promoveram discussões internas. O levantamento e resultado das discussões foram agregados às discussões do grupo.

Foram identificadas oportunidades de melhorias no processo, incluindo a elaboração de orientações preventivas aos executores (e orientações específicas sobre o uso do módulo de convênios para CTI no Sistema de Finanças Públicas do Estado – FPE) e a proposta de redesenho do processo (visão geral do processo; etapa decidir sobre a iniciação formal do ciclo de vida de CTI; etapa estruturar CTI como projeto; etapa tramitar internamente o documento de projeto - PRODOC; e etapa celebrar CTI).

Como encaminhamentos, o GT submeteu o resultado do trabalho à validação dos gestores das pastas envolvidas. Após validação, as melhorias e orientações foram inseridas pela DOCCT no material de apoio de CTI (Manual de CTI do RS e Guia do Processo de CTI do RS) e o conteúdo deverá ser divulgado para os interessados e executores de CTI.

Adicionalmente, o GT recomendou que o trabalho tenha continuidade para avançar no desenho das etapas de execução, de monitoramento e de finalização da CTI e para discutir uma possível regulamentação do processo. A recomendação foi aceita pelos gestores e o trabalho do GT deverá ter continuidade em breve.

## **Diagnóstico e identificação de oportunidades de melhoria**

O grupo de trabalho buscou levantar as dificuldades mais prementes e os pontos de atenção ao longo do processo, procedendo-se com uma análise de toda a tramitação de projetos de CTI então ativos, desde suas fases iniciais (ideação e negociação com parceiro externo), até a fase de execução propriamente dita, por meio do sistema Processos Administrativos e-Gov (PROA). A análise, efetuada pelos técnicos do DECAP, buscou identificar todas as instâncias pelas quais os processos percorreram, fazendo-se observações quando consideradas relevantes quanto às ocorrências da tramitação e, a seguir, foi realizado um exame comparativo.

Nas reuniões realizadas com os proponentes e executores de projetos de CTI foram validados os problemas encontrados na análise da tramitação dos processos eletrônicos. Com os relatos das experiências dos técnicos das áreas, foram levantadas diversas outras dificuldades.

Os problemas e dificuldades foram levados ao GT e, para todos eles, foram debatidas oportunidades de melhorias. Os principais problemas encontrados, bem como possíveis soluções encontradas são descritos a seguir.

## ***Vícios de origem nas propostas de CTI***

A CTI permite inúmeras possibilidades para a formulação de projetos com parceiros externos, os quais podem ser tanto com organizações internacionais (como aquelas do sistema das Nações Unidas, tais como a Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura – UNESCO, entre outras) como governos estrangeiros.

Essa profusão de oportunidades, contudo, pode levar a uma desorientação por parte de órgãos estaduais com interesse em desenvolver uma iniciativa.

A ideação do projeto é interessante para levantar e aprofundar discussões sobre a problemática a ser superada, os objetivos a serem alcançados, os recursos financeiros e humanos a serem mobilizados e os instrumentos institucionais e jurídicos a serem adotados. É nesse momento em que se decide se a CTI é o caminho a ser trilhado dentre as diversas possibilidades na administração pública<sup>3</sup>.

Ocorre que muitas vezes os órgãos adotam uma abordagem passiva, partindo da oportunidade de CTI oferecida pelo parceiro externo como um pacote previamente definido, e não a partir da identificação de um problema a ser resolvido ou da oportunidade de melhoria a ser explorada em dada política pública. Essas formas são, por exceléncia, a iniciação do processo de CTI por meio de uma abordagem ativa. Entende-se que neste ponto o processo de CTI pode ser enormemente beneficiado com a implantação e a disseminação da Gestão Integrada de Investimentos Públicos (GIIP), e mais especificamente com a consolidação do Banco de Projetos, o qual poderá aprofundar e refinar as propostas dos diferentes órgãos estaduais, incluindo as de CTI.

Ao iniciar o processo de forma passiva, ou seja, acatando-se a oferta do parceiro externo, por vezes, prejudica a etapa de ideação do projeto e leva a adversidades nas etapas posteriores do processo, como a dificuldade de alinhamento entre as ações propostas e as reais necessidades institucionais, a dificuldade de integrar as ações da CTI de forma estratégica às demais atividades do proponente, a baixa efetividade dos resultados alcançados e o aumento no risco de desperdício de recursos e esforços.

O GT avaliou que muitas das dificuldades encontradas podem ser dirimidas ou mesmo evitadas ainda na etapa de decidir sobre a iniciação formal do ciclo de vida da CTI, antes mesmo da sua estruturação como projeto. Para isso, foram elaboradas orientações preventivas sobre CTI, a serem organizadas e divulgadas aos órgãos, por meio de um Manual de Cooperação Técnica do RS e de um Guia do Processo de CTI.

Ademais, orienta-se que a DOCCT deve ser consultada pelos proponentes para a verificação a cerca de duas questões fundamentais: a) se o tema ou a problemática a ser abordada na proposta apresenta compatibilidade com a CTI, dadas as restrições normativas vigentes no Brasil e internacionalmente, e; b) se o parceiro externo apresenta mandato legítimo no tema visado pela proposta.

A DOCCT, com assistência da equipe de setorialistas da SUPLAN, também avalia se o órgão estadual proponente reúne as condições para receber os insumos da cooperação técnica. Cabe sublinhar que a CTI é um mecanismo de captação de insumos técnicos, os quais serão direcionados a equipes técnicas capazes de absorvê-los e desenvolvê-los no órgão em questão.

---

3 Além dos instrumentos tradicionais, como convênios, acordos de repasse, a Lei de Parcerias (nº 13.019/2014) viabilizou tipos adicionais de parcerias para a administração pública. A lei em questão prevê “acordos de cooperação”, que não se confundem com a matéria abordada neste artigo. Enquanto os projetos de cooperação técnica são, na verdade, atos complementares de acordos de cooperação técnica, e por conta disso são disciplinados pelo Direito Internacional, os acordos de cooperação segundo a referida lei, Art. 2º, VII-A, é um “instrumento por meio do qual são formalizadas as parcerias estabelecidas pela administração pública com organizações da sociedade civil para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco que não envolvam a transferência de recursos financeiros.” (Grifo nosso) (BRASIL, 2014).

### *Desvirtuamento dos projetos em relação aos fundamentos da CTI*

Por vezes, os projetos de CTI não são negociados com vistas a atingir seu propósito mais básico de resolução de problemas sociais prementes e de fortalecimento institucional, por meio da geração e transformação de capital cultural e social, e de obtenção de capital intelectual, expresso na produção de conhecimento e inovação. Algumas iniciativas acabam sendo pensadas como meio para aquisição de equipamentos e materiais do exterior sem o pagamento de tarifas de importação, graças às imunidades dos organismos internacionais em matéria diplomática e sua consequente inexigibilidade de pagamento de tributos e de tarifas de importação. Em suma, essa prática poderia se configurar numa fuga licitatória.

Outra premissa infelizmente bastante comum é a de considerar a CTI um meio para contratação de consultores para sanar o crônico problema da falta de servidores públicos para a realização de tarefas típicas (e mesmo pouco complexas) da administração pública<sup>4</sup>, com pouco ou nenhum elemento característico ao produto de uma consultoria. Esse problema acaba gerando transtornos ainda na tramitação.

Ainda que não sejam completamente vedadas pelas regras de CTI vigentes no Brasil, a aquisição de bens e de serviços (sobretudo aqueles de "prateleira", ou já disponíveis no mercado nacional e com caráter não específicos) é em geral desencorajada não apenas pela ABC, mas também por órgãos federais de controle. Isso se explica pelo fato de o principal objeto dos projetos de CTI serem os chamados serviços de consultoria, os quais resultam em elaboração de produtos de caráter específicos, tais como estudos, treinamentos e capacitações, trilhas de formação, entre outros produtos que envolvam transferência de conhecimento e inovação.

A ABC, em sua análise técnica sobre a aderência dos projetos aos ditames que regem a CTI no Brasil, é capaz de sinalizar esses desvios e evitar projetos distorcidos. Contudo, se o projeto sofre objeções por parte da equipe técnica da ABC, são necessárias uma ou mais rodadas de correção e de revisão e, assim, estendendo significativamente o tempo de tramitação da proposta. Ou seja, o desvirtuamento dos projetos de CTI geram problemas de atraso já na fase de pactuação.

Nesse sentido, em suas recomendações, o GT entendeu importante reforçar a relevância da atuação da DOCCT na estruturação do projeto como CTI, para que esta possa identificar e antecipar essas situações, contribuindo decisivamente para a redução no tempo de aprovação das propostas.

Também, para evitar esse tipo de situação, é necessária a sensibilização dos gestores públicos a respeito das principais limitações dos projetos de cooperação. Por isso, o GT recomendou a divulgação do Manual de CTI do RS e, também, a realização de capacitações para os órgãos da Administração Estadual sobre o tema.

---

4 Cabe neste ponto um aprofundamento da discussão sobre a plausibilidade de projetos de CTI em situações em que se observam dificuldades da administração pública em responder a determinado problema social ou de política pública. Por exemplo, a falta de servidores públicos qualificados não necessariamente deve ser usada para fundamentar um projeto de CTI: a administração pública pode, por exemplo, fazer um concurso público para suprir essa falta ou, ainda, realizar uma licitação para selecionar empresa ou organização que oferte o produto desejado no mercado nacional. Nem mesmo a necessidade de contratar empresa para realização de atividade outrora desempenhada pela administração pública (como os casos de privatizações, concessões ou parcerias público-privadas) não podem ser usadas como fundamento para uma CTI. No entanto, o Estado pode encontrar dificuldades para definir o melhor caminho a ser trilhado, e nesse caso a consultoria fruto de uma CTI pode ser necessária.

### *Prazo excessivamente longo nas fases de estruturação da CTI e de tramitação interna*

Um dos principais gargalos apontados pelos integrantes do GT foi o elevado grau de morosidade na tramitação do documento de projeto, também chamado de prodoc<sup>5</sup>. No diagnóstico constatou-se que os expedientes administrativos, em geral, tramitaram excessivamente entre os envolvidos no processo e por longo período.

Para fins de exemplificação, citam-se dois dos casos analisados. Um deles teve sua tramitação iniciada em setembro de 2021. Sua celebração, contudo, só ocorreu depois de dois anos de ter iniciado o processo. O outro prodoc, que também teve o expediente aberto em setembro de 2021, embora tenha recebido a não-objeção por parte da agência federal ainda em abril de 2022, obteve a assinatura apenas em meados de 2025.

Dentre os principais problemas identificados na tramitação no PROA destacam-se: inadequada ou mesmo ausente instrução do expediente; sucessivas submissões à manifestação de cada órgão-meio; não atendimento de orientações ou questionamentos feitos pelos avaliadores; falta de manifestação do Comitê Estadual de Supervisão do Regime de Recuperação Fiscal (CESRRF); demora na tramitação pelo proponente; e questionamentos e demandas jurídicas gerados pela tentativa de enquadrar CTI como convênio.

Para que o prodoc seja assinado, não basta apenas a aprovação pela ABC. Além da manifestação da área técnica e da área jurídica do proponente, é necessário que a proposta receba não-objeção por parte de órgãos-meio estaduais: a SPGG, a PGE, a CAGE e a Casa Civil. Adicionalmente, devido ao Estado ter aderido ao Regime de Recuperação Fiscal, conforme disposto no art. 2º, §1º, do Decreto Estadual nº 56.368/22, a proposta deverá ser ainda submetida à avaliação do CESRRF.

Dada a inexistência de um fluxo e procedimentos estabelecidos e pela pouca experiência dos proponentes, estes muitas vezes submeteram a proposta à avaliação dos órgãos-meio no momento inadequado ou a encaminharam sem respeitar a sequência adequada de aprovações, levando a alterações de fluxo e, por vezes, atendimento parcial das demandas. Isso exigiu nova submissão posterior para avaliação da versão final do documento, tramitações excedentes, necessidade de atualização de documentos já analisados e explicações complementares.

Outra causa apontada para as dificuldades enfrentadas é o baixo conhecimento no estado sobre as especificidades da CTI. Registra-se que essa modalidade de parceria tem sido erroneamente tratada da mesma forma que os convênios, o que acarreta erros e atrasos nos processos. Os projetos de CTI encontram respaldo em normas bastante específicas e oriundas de uma série de tratados internacionais dos quais o Brasil é parte e devem seguir os procedimentos definidos pelo Decreto nº 5.151/2004 e da Portaria MRE nº 8/2017<sup>6</sup>. No entanto, diversas vezes verifica-se tentativa de enquadramento na legislação de convênios, o que ocasiona questionamentos e demandas jurídicas indevidas, necessidade de esclarecimentos complementares e atrasos na tramitação.

---

5 Trata-se de abreviação para a expressão inglesa, *project document*.

6 Muitas vezes os expedientes eram submetidos à avaliação desses órgãos-meio quando o projeto ainda estava na fase de minuta e, como geralmente ainda sofrem alterações, se fazia necessária nova análise da versão final do projeto antes da celebração, ocasionando tramitações excessivas e mais tempo despendido.

### *Dificuldades gerenciais na tramitação e na execução de projetos*

Outro conjunto de dificuldades encontradas refere-se à baixa capacidade de gestão das iniciativas de CTI de maneira geral. Por desconhecimento acerca da complexidade e das características dos projetos, os órgãos executores se eximem de criar unidades gestoras específicas para os projetos. Dessa forma, os coordenadores e os diretores dos projetos acabam assumindo diversas outras atribuições e os projetos de CTI perdem prioridade na rotina dos órgãos.

Essa falta de dedicação exclusiva, sobretudo no que toca à figura do coordenador dos projetos, tem sido recorrente em diversos projetos estudados. Os técnicos do GT entendem que a designação de um servidor dedicado às atribuições da coordenação do projeto é condição necessária para viabilizar um andamento adequado.

Uma clara separação de papéis e responsabilidades entre os membros da equipe é de suma importância, evitando sobreposição de funções e promovendo maior eficiência e fluidez na execução. De uma forma geral, o coordenador acaba assumindo uma série de tarefas administrativas, de natureza técnica, operacional e cotidiana, enquanto o diretor assume um papel de representação institucional, um perfil mais de liderança estratégica e de interlocutor do projeto. Enquanto o primeiro tende a manter um contato praticamente diário com relação ao projeto, o segundo acaba tendo maior participação na representação externa, sobretudo nas reuniões periódicas de acompanhamento demandadas pela ABC, pelo parceiro externo ou pelo próprio governo estadual. O coordenador, junto com a equipe que lhe reporta, é responsável pela elaboração de termos de referência, pela seleção de consultores e de empresas, pelo registro da execução nos sistemas de acompanhamento da execução dos projetos<sup>7</sup> e pela aprovação técnica dos produtos elaborados.

O GT, além disso, propôs que as novas iniciativas contemplem a designação de uma Unidade Gestora do Projeto (UGP) como uma boa prática, sobretudo na fase da execução. Essa configuração facilita o encaminhamento de demandas, muitas das quais são muito particulares no âmbito da CTI e requerem considerável tempo para serem respondidas. A criação de uma UGP especializada também contribui para a institucionalização da governança dos projetos, favorecendo a continuidade das ações mesmo quando ocorrem mudanças nas equipes e troca de gestão.

Adicionalmente, recomenda-se que a definição do coordenador e do diretor ocorra preferencialmente já na fase de pactuação do projeto, de maneira que esses colaboradores possam participar e se inteirar melhor do conteúdo tratado nas negociações com o parceiro externo, propiciando-lhes uma compreensão mais abrangente sobre os propósitos do projeto.

### *Rotatividade de quadros*

Além de normalmente inexistirem servidores dedicados a cumprir com a função de coordenar os projetos de cooperação, soma-se o problema da elevada rotatividade do quadro de servidores do Estado, inclusive dos designados para essa atribuição. Muitas vezes, são nomeados majoritariamente ou mesmo apenas servidores com

---

<sup>7</sup> No que tange a sistemas, para que o projeto possa ser executado, se faz necessário o cadastro e tramitação do projeto no PROA e no FPE, no âmbito estadual. Da mesma forma, toda a execução deve ser administrada no sistema específico do parceiro externo e toda a execução física e financeira também deve ser registrada no Sistema de Informações Gerenciais de Acompanhamento de Projetos (SIGAP) da ABC.

perfil temporário, incluindo-se cargos comissionados, ao invés de servidores de carreira<sup>8</sup>. Assim, resulta na enorme dificuldade em manter, disseminar e maturar o conhecimento sobre CTI dentro dos próprios órgãos, sobretudo em momentos em que ocorre a mudança de quadros decorrente do início de novo governo.

Como visto na seção anterior, o conhecimento sobre o tema historicamente tem se concentrado em pouquíssimos órgãos da Administração Pública Estadual, com destaque para a Secretaria da Saúde. O desconhecimento sobre as nuances da CTI tem permeado não apenas os órgãos finalísticos, como também os órgãos-meio.

Neste caso colocam-se algumas possíveis soluções para o problema. A primeira é manter pelo menos um servidor de carreira envolvido na execução, ainda que seja possível designar cargo comissionado – preferencialmente com experiência no tema – para a coordenação do projeto.

Outra solução apontada pelo GT está na disseminação do conhecimento sobre o tema. Além da publicação do Manual de CTI do RS e do Guia do Processo de CTI, capacitações devem ser realizadas para os técnicos da Administração Estadual.

Por fim, uma proposta que surgiu do diálogo com proponentes e executores de CTI e foi implementada pela SPGG, como coordenadora do processo, foi a criação de um grupo em uma plataforma virtual de comunicação para o compartilhamento de conhecimento, informações e experiências sobre as melhores práticas em CTI. Esse grupo é composto pelas secretarias com projetos em tramitação ou em execução.

### *Estipulação de valores a serem investidos no projeto*

Na administração pública revela-se desafiador estimar o valor de consultorias que, muitas vezes, são pouco usuais na rotina do Estado, apesar de ser uma condição necessária para a aprovação da proposta pela ABC.

Normalmente, os parceiros externos contribuem para a estipulação desses valores<sup>9</sup>. Todavia, o GT propôs estabelecer valores de referência para os consultores com base no padrão adotado pelo Estado para seus próprios servidores. Se inexistir perfil semelhante, entende-se que é possível manter uma memória de cálculo para especialistas ou consultores em projetos de CTI, evitando-se desvios muito significativos nesse aspecto. Deve ser realizada pesquisa de preço para definir os valores das contratações e reduzir necessidade de alterações no projeto na etapa de execução. O GT recomenda que a justificativa de valores propostos e demonstração de compatibilidade com os preços de mercado seja inserida no PROA, para permitir uma adequada avaliação do projeto pelos órgãos-meio e evitar questionamentos e necessidade de esclarecimentos adicionais.

Entende-se que não seja necessário, no momento da assinatura, que o projeto já contenha os valores exatos a serem investidos na contratação de consultores, mas sim uma aproximação. Isso decorre de mudanças de preço no próprio mercado onde se deseja contratar dada consultoria entre o momento da tramitação e a sua posterior execução.

Quando o órgão já estiver executando o projeto, muito provavelmente já se tenha maior certeza do valor a ser concretamente desembolsado. Por esse motivo, o GT sugere fazer o repasse a favor do parceiro externo o mais próximo possível do início das contratações. Isso normalmente ocorre no início de cada ano, e, em

---

8 É necessária uma ponderação mais clara sobre o papel dos cargos comissionados alocados para o projeto. Não se afirma, em hipótese alguma, que eles não sejam desejados na execução de projetos; pelo contrário, há muitos casos em que o servidor comissionado tenha conhecimento ou mesmo experiência na condução de projetos de CTI, contribuindo não apenas para o bom andamento das iniciativas, como também cumprem um valioso papel de disseminar esses conhecimentos para a administração pública. No caso do RS, a atual instância que coordena e supervisiona os projetos de CTI foi em boa parte moldada a partir da contribuição de um único servidor comissionado, que detinha amplo repertório de conhecimento e vasta experiência de atuação em matéria de CTI, tanto em órgãos federais como subnacionais. Contudo, nessas situações, pondera-se que é necessário atrelar servidores de carreira que possam absorver esse conhecimento disseminado.

9 Isso decorre de sua vasta experiência em projetos de CTI cujos principais produtos são justamente consultorias, o que lhes permite estimar facilmente os valores praticados no mercado nacional.

alguns casos, é também possível elaborar planos de trabalhos (e, consequentemente, efetuar repasses) de forma semestral, evitando necessidade de ajustes e alterações no FPE e de diligências adicionais junto à CAGE.

### *Falta de legislação estadual específica para CTI*

Um dos aspectos apontados por representantes dos órgãos estaduais com iniciativas de CTI em andamento é a falta de regulação sobre o tema no nível estadual, o que torna a tramitação e a execução bastante obscura para os gestores. Esse quadro também acarreta dificuldades para o trabalho dos órgãos-meio envolvidos, que durante muito tempo acabaram tendo que fazer uso de normas correlatas, como as normativas que tratam de convênios, para disciplinar os fluxos.

Todavia, no entendimento corrente da PGE-RS, manifestado nos pareceres sobre projetos desse tipo, a CTI corresponde a ato complementar de cooperação técnica internacional, decorrente de Acordo Básico firmado entre o Governo brasileiro e organismos internacionais cooperantes. Obedece, assim, às normas próprias que regem a CTI no Brasil e não tem natureza jurídica de convênios e contratos locais. O Parecer 20.491/24 menciona explicitamente a inaplicabilidade da IN CAGE 06/2016<sup>10</sup> para projetos de CTI. Assim, o Decreto Federal nº 5.151/2004 e a Portaria MRE nº 8/2017 devem ser aplicados subsidiariamente no âmbito da Administração Pública Estadual, porquanto inexiste legislação estadual específica que regulamenta a matéria.

O Decreto Estadual nº 56.382/2022, que trata da estrutura básica da SPGG, em seu artigo 2º, inciso VI, estabelece a competência da SPGG de “prospectar oportunidade e dar suporte institucional aos órgãos em cooperação técnica internacional”. Até o presente momento, essa é a única norma estadual vigente que trata de CTI.

Diante dessa problemática, o GT entendeu a necessidade de se iniciarem discussões específicas para elaborar normativa estadual que discipline todo o ciclo de vida dos projetos de CTI. Com isso, espera-se garantir maior segurança jurídica não apenas para os órgãos proponentes de CTI, como também para os órgãos-meio envolvidos.

Cabe destacar que uma das frentes de trabalho na DOCCT foi justamente reunir um portfólio de normativas que tratam da matéria de CTI elaboradas tanto por estados como por municípios em todo o Brasil, com vistas a embasar a futura normativa gaúcha.

### *Dificuldades na utilização do módulo de convênios do FPE para CTI*

Tanto na análise da tramitação dos expedientes administrativos quanto no relato feito pelos órgãos, verificou-se que boa parte das dificuldades enfrentadas pelos proponentes e executores de CTI estão relacionadas à utilização do sistema Finanças Públicas do Estado do Rio Grande do Sul (FPE).

O FPE é uma plataforma virtual que gerencia e controla a execução orçamentária e financeira do Estado, informatizando os processos necessários à geração do orçamento anual, até o pagamento das despesas, passando por todos os processos de contabilização e controle.

---

<sup>10</sup> A Instrução Normativa 06/2016, substituída pela IN 04/2024, dispõe sobre convênios e termos de cooperação a serem celebrados no âmbito dos Poderes Executivo, inclusive Autarquias e Fundações, Legislativo e Judiciário, do Ministério Público, da Defensoria Pública e do Tribunal de Contas do Estado, e dá outras providências.

Dentre os principais problemas, citamos: cadastro da CTI no módulo de parcerias ao invés de no módulo de convênios; classificação incorreta da despesa; tramitação do PROA não concomitante com a tramitação no FPE; e preenchimento incorreto dos campos no sistema financeiro.

Parte do problema se deve ao fato de não existir um módulo específico no FPE para CTI. O cadastro no módulo de Convênios e Parcerias tem sua exigência determinada pelo Decreto Estadual nº 53.196/2016, que teve sua redação alterada pelo Decreto Estadual nº 55.915/2021, e se aplica a convênios, parcerias, contratos de repasse e outros instrumentos congêneres, que envolvam ou não transferência de recursos financeiros, firmados pelos órgãos estaduais.

Pelo desconhecimento sobre as especificidades da CTI, um dos equívocos mais comuns é o cadastramento da proposta como parceria. Contudo, por envolver a transferência de recursos financeiros para o parceiro externo, esse deve ser cadastrado como uma espécie de convênio<sup>11</sup>. Por ser necessária essa adaptação e cadastramento no módulo destinado a convênios, ocorrem muitas dúvidas e erros de preenchimento dos campos do sistema. Esses erros em geral são identificados durante a tramitação do processo, levando a necessidade de etapas adicionais no fluxo, revisão pela CAGE e até novo cadastramento.

O Decreto Estadual nº 55.915/2021 também determina que o registro concomitante no FPE - Módulo de Convênios e Parcerias é condição indispensável para o andamento do processo administrativo. No diagnóstico realizado verificou-se que muitas vezes, por desconhecimento, os órgãos tramitam os processos apenas no PROA, levando também a devoluções do expediente para o adequado registro da tramitação no FPE.

Outra questão identificada no diagnóstico foi em relação à classificação da despesa. Por se tratar a CTI de uma modalidade relativamente pouco utilizada pela maioria dos órgãos, as seccionais da CAGE também enfrentaram dificuldades em orientar os executores quanto a isso. Por vezes, gerou-se necessidade de discussões adicionais e até mesmo retrabalho no procedimento de solicitação de recurso orçamentário.

O GT debateu essas questões, nas quais os representantes da CAGE desempenharam papel fundamental. Quanto ao desenvolvimento de um módulo específico para CTI no FPE, avalia-se como inviável neste momento, já que a quantidade de instrumentos desse tipo ainda é pequena. Como alternativa, foram elaboradas orientações de preenchimento do FPE para CTI, em complemento ao Manual de Cadastro de Convênios da CAGE. Adicionalmente, a CAGE criou no módulo de convênios, o instrumento “cooperação técnica internacional”, para diferenciar esses projetos.

Foram reforçadas também nas orientações preventivas aos executores a necessidade de tramitação concomitante dos projetos no FPE e no PROA e a realização de consulta à CAGE para adequada orientação sobre a classificação da despesa a ser adotada.

---

11 Embora projetos de CTI não devam ser confundidos com convênios, são assim enquadrados no FPE apenas para viabilizar a utilização do sistema.

## CONCLUSÃO

Os projetos de Cooperação Técnica Internacional são iniciativas utilizadas pelos entes subnacionais com o objetivo de promover mudanças qualitativas, para sanar ou minimizar problemas públicos, ou para promover seu desenvolvimento. A utilização dessa ferramenta, contudo, não é livre de dificuldades.

No caso do RS, embora o Estado tenha um longo histórico de iniciativas de CTI realizadas, ainda persistem entraves no ciclo de vida desses projetos devido à falta de consolidação da prática e do conhecimento necessário para a sua realização.

O presente trabalho objetivou propor melhorias nos fluxos e nos procedimentos do processo de CTI aplicáveis no nível subnacional. Por meio da revisão bibliográfica e legal sobre o tema, da realização do diagnóstico dos processos de CTI acompanhados pela área responsável e da formação de um grupo de trabalho com os órgãos-meio envolvidos na tramitação e na aprovação dos projetos, identificaram-se problemas e oportunidades de melhorias. O trabalho buscou sistematizar e consolidar as discussões levantadas no GT.

As oportunidades de melhorias incluíram a elaboração de orientações preventivas aos executores (e orientações específicas sobre o uso do módulo de convênios do FPE para CTI) e a proposta de redesenho do processo (visão geral do processo; etapa decidir sobre a iniciação formal do ciclo de vida de CTI; etapa estruturar CTI como projeto; etapa tramitar internamente o documento de projeto – prodoc; e etapa celebrar CTI). O resultado do trabalho foi submetido aos gestores das pastas envolvidas e, após validação, as melhorias e orientações foram inseridas pela DOCCT no material de apoio de CTI (Manual de CTI do RS e Guia do Processo de CTI do RS) para que o conteúdo seja divulgado.

As melhorias apresentadas consistem em tornar o processo mais célere, transparente, previsível e normatizado, reduzindo-se, assim, as incertezas e os riscos atuais.

Com as mudanças pretendidas, é possível que as futuras iniciativas a operarem sob as novas diretrizes tramitem de forma mais rápida, sem incorrer em prejuízos quanto à qualidade e à lógica interna dos projetos, à aderência às normas aplicáveis de CTI e à observância dos determinantes legais e de controle do RS. Mais especificamente, espera-se que se reduzam o número de rodadas de submissão das minutas dos projetos à ABC e, no mesmo sentido, que a atuação dos órgãos-meio (SPGG, PGE, CAGE e Casa Civil) também se encontre facilitada. Nota-se que os principais beneficiários serão os próprios órgãos proponentes, que poderão desenvolver projetos com maior potencial de obter os objetivos de uma ação de CTI, geralmente ligados à inovação, ao fortalecimento institucional ou, de forma mais abrangente, ao desenvolvimento socioeconômico.

Cabe ressaltar que esse esforço de aprimoramento dos fluxos e dos procedimentos relacionados a iniciativas de CTI, entretanto, não se encontra concluído. O GT se dedicou a otimizar os fluxos relacionados à elaboração e à tramitação dos projetos, até sua celebração. O grupo recomendou, ainda, a continuidade do trabalho para que possa avançar no desenho das etapas de execução, de monitoramento e de finalização da CTI, buscando atingir a integridade do ciclo de vida de um projeto, e para se discutir uma possível regulamentação do processo. A recomendação foi aceita pelos gestores e a atividade deve ter continuidade em breve.

Não menos relevante, o GT buscou delimitar o escopo das modalidades de cooperações técnicas em relação ao que é tipificado no Decreto Federal nº 5101/2004, que trata especificamente dos projetos de CTI recebida na modalidade de execução nacional. Futuramente, poderão ser trabalhados os fluxos e procedimentos de outras modalidades.

Espera-se que a institucionalização do processo, com a existência de um corpo técnico especializado e fluxos e procedimentos definidos para a realização dos projetos, possa encorajar o desenvolvimento de mais iniciativas de CTI no Estado. Além disso, espera-se um entendimento cada vez mais estabelecido na gestão pública estadual acerca dos benefícios desse tipo dessa modalidade de parceria internacional.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 5.151, de 22 de julho de 2004, dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta e indireta, para fins de celebração de atos complementares de cooperação técnica recebida de organismos internacionais e da aprovação e gestão de projetos vinculados aos referidos instrumentos. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5151.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5151.htm)>. Acesso em: 24 de abril de 2023.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. Diretrizes para o desenvolvimento da cooperação técnica internacional multilateral e bilateral. Ministério das Relações Exteriores, 5ª edição, Brasília, Agência Brasileira de Cooperação, 2020. 76 p.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 8, de 4 de janeiro de 2017, dispõe sobre normas complementares aos procedimentos a serem observados pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta ou indireta, para fins de celebração de Atos Complementares de cooperação técnica recebida, decorrentes de Acordos Básicos firmados entre o Governo brasileiro e organismos internacionais, e da aprovação e gestão de projetos vinculados aos referidos instrumentos. Disponível em: <<http://www.abc.gov.br/sigap/acesso.aspx>>. Acesso em: 5 de julho de 2022.

CERVO, Amado Luiz. "Socializando o desenvolvimento: uma história da cooperação técnica internacional do Brasil." Revista Brasileira de Política Internacional 37, no. 1 (1994): 37-63.

CHEDIEK, Jorge. "O papel do Brasil na Cooperação Sul-Sul: um estudo analítico e histórico." Almino, J. y Lima, S.(orgs.) 30 (2017): 41-71.

DEGNBOL-MARTINUSSEN, J. e ENGBERG-PEDERSEN, P. – Aid: Understanding International Development Cooperation, New York, Zed Books, 2004.

IGLESIAS PUENTE, Carlos Alfonso. A cooperação técnica horizontal brasileira como instrumento de política externa: a evolução da cooperação técnica com países em desenvolvimento – CTPD - no período 1995- 2005 / Carlos Alfonso Iglesias Puente. – Brasília: FUNAG, 2010.

NUNES, Carmen Juçara da Silva. A Paradiplomacia no Brasil: o Caso do Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado em Relações Internacionais para obtenção do título de Mestre em Relações Internacionais. UFRGS, Porto Alegre, 2005.

OLIVEIRA, Marcelo Fernandes de; LUVIZOTTO, Caroline Klaus. "Cooperação técnica internacional: aportes teóricos." *Revista Brasileira de Política Internacional* 54 (2011): 05-21.

RIO GRANDE DO SUL. Decreto Estadual nº 53.196, de 14 de setembro de 2016. Dispõe sobre o Módulo de Convênios e Parcerias do Sistema de Finanças Públicas do Estado – FPE. Disponível em: <[https://ww3.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.asp?Hid\\_Tipo=TEXTO&Hid\\_TodasNormas=63324&hTexto=&Hid\\_IDNorma=63324](https://ww3.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.asp?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=63324&hTexto=&Hid_IDNorma=63324)>. Acesso em: 04 de abril de 2025.

\_\_\_\_\_. Decreto Estadual nº 55.915, de 31 de maio de 2021. Altera o Decreto nº 53.196, de 14 de setembro de 2016, que dispõe sobre o Módulo de Convênios e Parcerias do Sistema de Finanças Públicas do Estado – FPE. Disponível em: <[https://ww3.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.asp?Hid\\_Tipo=TEXTO&Hid\\_TodasNormas=71753&hTexto=&Hid\\_IDNorma=71753](https://ww3.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.asp?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=71753&hTexto=&Hid_IDNorma=71753)>. Acesso em: 04 de abril de 2025.

\_\_\_\_\_. Decreto Estadual nº 56.382, de 14 de fevereiro de 2022, dispõe sobre a estrutura básica da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Disponível em: <[https://ww3.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.asp?Hid\\_Tipo=TEXTO&Hid\\_TodasNormas=72453&hTexto=&Hid\\_IDNorma=72453](https://ww3.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.asp?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=72453&hTexto=&Hid_IDNorma=72453)>. Acesso em: 04 de abril de 2023.

\_\_\_\_\_. Decreto Estadual nº 56.368, de 7 de fevereiro de 2022, dispõe sobre procedimentos e condutas a serem observados pelos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, em decorrência da adesão ao Regime de Recuperação Fiscal pelo Rio Grande do Sul. Disponível em: <<https://www.rrf.rs.gov.br/upload/arquivos/202205/20092800-1644423540-decreto-condutas-rrf.pdf>>. Acesso em: 08 de janeiro de 2025.

\_\_\_\_\_. Lei Estadual nº 15.934, de 1 de janeiro de 2023, dispõe sobre a estrutura administrativa e diretrizes do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul e dá providências. Disponível em: <[http://www.al.rs.gov.br/legis/m010/M0100099.asp?Hid\\_Tipo=TEXTO&Hid\\_TodasNormas=73133&hTexto=&Hid\\_IDNorma=73133](http://www.al.rs.gov.br/legis/m010/M0100099.asp?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=73133&hTexto=&Hid_IDNorma=73133)>. Acesso em: 04 de abril de 2023.

RIO GRANDE DO SUL. Procuradoria Geral do Estado. Parecer PGE Nº 17.844/19. Disponível em: <<http://sid.pge.rs.gov.br/pareceres/pa17844.pdf>>. Acesso em: 10 de Julho de 2022.

\_\_\_\_\_. Parecer PGE Nº 17.929/19. Disponível em: <<http://sid.pge.rs.gov.br/pareceres/pa17929.pdf>>. Acesso em: 10 de Julho de 2022.

\_\_\_\_\_. Parecer PGE Nº 19.299/22. Disponível em: <<http://sid.pge.rs.gov.br/pareceres/pa19299.pdf>>. Acesso em: 10 de Julho de 2022.

\_\_\_\_\_. Parecer PGE Nº 19.552/22. Disponível em: <<http://sid.pge.rs.gov.br/pareceres/pa19552.pdf>>. Acesso em: 10 de Julho de 2022.

\_\_\_\_\_. Parecer PGE Nº 19.996/23. Disponível em: <<http://sid.pge.rs.gov.br/pareceres/pa19996.pdf>>. Acesso em: 19 de dezembro de 2024.

\_\_\_\_\_. Parecer PGE Nº 20.121/23. Disponível em: <<http://sid.pge.rs.gov.br/pareceres/pa20121.pdf>>. Acesso em: 19 de dezembro de 2024.

\_\_\_\_\_. Parecer PGE Nº 20.339/23. Disponível em: <<http://sid.pge.rs.gov.br/pareceres/pa20339.pdf>>. Acesso em: 19 de dezembro de 2024.

\_\_\_\_\_. Parecer PGE Nº 20.491/24. Disponível em: <<http://sid.pge.rs.gov.br/pareceres/pa20491.pdf>>. Acesso em: 19 de dezembro de 2024.