

A CONTRIBUIÇÃO DE UM NÚCLEO DE COORDENAÇÃO SETORIAL DE PLANEJAMENTO E DA ATUAÇÃO DESCENTRALIZADA DE UMA CARREIRA DE PLANEJAMENTO PARA APRIMORAMENTO DOS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL EM UM ESTADO SUBNACIONAL

Irma Carina Brum Macolmes

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

E-mail: irma-macolmes@spgg.rs.gov.br

Lauren Lewis Xerxenevsky

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

E-mail: lauren-xerxenevsky@spgg.rs.gov.br

Neilton Feliciano Costa

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

E-mail: neilton-costa@spgg.rs.gov.br

Roberta Hansel de Moraes

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

E-mail: roberta-moraes@spgg.rs.gov.br

Resumo: Com o objetivo de aprimorar os processos de planejamento e orçamento, procurou-se fortalecer as competências da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul, no que tange à coordenação das atividades de planejamento, orçamento e gestão dos órgãos e entidades estaduais, como a elaboração e o acompanhamento do Plano Plurianual - PPA, da Lei Orçamentária Anual - LOA e o monitoramento dos projetos estratégicos do Governo do Estado. Nesse contexto, identificou-se uma oportunidade de aprimoramento desses processos, por meio da atuação descentralizada de servidores da carreira de planejamento governamental nos órgãos setoriais, com o objetivo de facilitar essa interlocução e auxiliá-los na execução de atividades de planejamento, orçamento e gestão. Em 2021, foi implementado um núcleo que busca fornecer apoio técnico, consultivo e metodológico nessas áreas aos órgãos e às entidades da Administração Pública estadual. O artigo se propõe a descrever o funcionamento desse núcleo e a forma como se dá a atuação descentralizada da carreira de planejamento no Estado em análise, bem como a apresentar as principais lições aprendidas no período e os pontos de melhoria identificados.

Palavras-chave: Planejamento. Processos. Coordenação Setorial.

THE CONTRIBUTION OF A SECTORAL PLANNING COORDINATION UNIT AND THE DECENTRALIZED ACTION OF A PLANNING CAREER STAFF TO THE IMPROVEMENT OF GOVERNMENT PLANNING PROCESSES IN A SUBNATIONAL STATE

Irma Carina Brum Macolmes

Secretariat of Planning, Governance and Management of Rio Grande do Sul, Brazil

E-mail: irma-macolmes@spgg.rs.gov.br

Lauren Lewis Xerxenevsky

Secretariat of Planning, Governance and Management of Rio Grande do Sul, Brazil

E-mail: lauren-xerxenevsky@spgg.rs.gov.br

Neilton Feliciano Costa

Secretariat of Planning, Governance and Management of Rio Grande do Sul, Brazil

E-mail: neilton-costa@spgg.rs.gov.br

Roberta Hansel de Moraes

Secretariat of Planning, Governance and Management of Rio Grande do Sul, Brazil

E-mail: roberta-moraes@spgg.rs.gov.br

Abstract: Aiming to improve planning and budgeting processes, efforts have been made to strengthen the competencies of the Planning, Governance, and Management Secretariat of the State of Rio Grande do Sul regarding the coordination of planning, budgeting, and management activities across state agencies and entities. These activities include the preparation and monitoring of the Multi-Year Plan - PPA, the Annual Budget Law - LOA, and the tracking of the State Government's strategic projects. Within this context, an opportunity for improvement was identified through the decentralized action of government planning career civil servants in sectoral agencies, aiming to facilitate this liaison and assist them in executing planning, budgeting, and management activities. In 2021, a unit was established to provide technical, consultative, and methodological support in these areas to the agencies and entities of the State Public Administration. This article describes the functioning of this unit and how the decentralized action of the planning career takes place in the analyzed State, as well as presenting the main lessons learned during the period and the identified points for improvement.

Keywords: Planning. Processes. Sectoral Coordination.

INTRODUÇÃO

A capacidade de planejamento é decisiva para a efetividade estatal. Em um cenário de recursos escassos e demandas sociais crescentes, torna-se imprescindível que as ações públicas sejam organizadas de forma estratégica, com o intuito de atender às expectativas dos cidadãos, e ainda, que se preze pela qualidade do gasto público (Mendes, Abreu, Souza, 2021; Mendes, 2008). Com a Constituição de 1988, instituiu-se um novo sistema de planejamento e orçamento, composto por três instrumentos principais: o Plano Plurianual - PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e a Lei Orçamentária Anual - LOA. A intenção do constituinte, com isso, foi disciplinar a criação de um conjunto de mecanismos inter-relacionados e coordenados que viabilizasse a atuação efetiva do setor público em seu papel de promover mudanças na sociedade, especialmente por meio de suas decisões orçamentárias (PARES, VALLE, 2007).

Conforme a lógica instituída pela Constituição, o PPA tem por objetivo organizar e definir diretrizes para um horizonte de médio prazo, contemplando as iniciativas públicas em sua natureza plurianual e programática, além de sublinhar o papel distributivo da ação estatal. A partir dessas definições, tornam-se mais claras as prioridades alocativas possíveis de serem atendidas pelos orçamentos de curto prazo. Para articular esses dois instrumentos, o legislador concebeu ainda a LDO como um importante mecanismo de orientação do esforço público, promovendo uma coordenação entre o PPA e a LOA, de modo a conferir a esta última um caráter tanto estratégico quanto estabilizador (COUTO, 2020; MENDES, ABREU, SOUZA, 2021).

O sistema de planejamento, materializado na tríade de leis orçamentárias anteriormente descritas, convive com debates contemporâneos no campo da gestão pública que ressaltam conceitos como cooperação, descentralização e governança. Nesse sentido, ganha destaque o papel da articulação adequada entre diferentes órgãos governamentais, em múltiplos níveis e esferas de poder, como fator determinante para o êxito das políticas públicas (Couto, 2020; Couto; Cardoso Jr., 2018). Uma boa coordenação entre órgãos centrais e unidades setoriais denota, sob essa perspectiva, maturidade na gestão cooperativa, refletindo-se em tomadas de decisão mais acertadas, melhoria no fluxo de informações e fortalecimento da governança pública.

O presente trabalho tem por finalidade apresentar um relato sobre a criação e a atuação da Unidade de Coordenação Setorial - UCS, integrante da estrutura da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão - SPGG do Estado do Rio Grande do Sul, descrevendo o funcionamento do núcleo, identificando aprendizados e fomentando reflexões sobre o papel das carreiras de planejamento na administração pública. A unidade foi criada em 2021, regulamentada por meio de Decreto em 2022 e atualmente conta com dezesseis (16) servidores, Analistas de Planejamento e Orçamento - APO, atendendo a dezesseis (16) órgãos finalísticos. Inserida nas discussões sobre descentralização e cooperação entre órgãos públicos, a UCS exerce funções de integração e apoio técnico às unidades setoriais

responsáveis pelo planejamento, orçamento e gestão. No âmbito da SPGG, compete à UCS oferecer suporte técnico, consultivo e metodológico nessas três áreas.

No que concerne à metodologia adotada para desenvolvimento deste artigo, trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, conduzida sob a forma de estudo de caso acerca da implementação da função de APO setorial no Poder Executivo do Rio Grande do Sul, por meio da UCS. A investigação empírica, nos termos de Yin (2001), busca compreender um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, dada a recente criação da UCS e a ausência de estudos anteriores sobre o tema. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com analistas e coordenadores vinculados à unidade, sendo a sistematização e análise conduzidas por quatro servidores atuantes na própria UCS.

Os resultados do trabalho evidenciam que a atuação descentralizada dos APOs setoriais tem contribuído para qualificar o fluxo de informações entre os órgãos estaduais e a SPGG, fortalecer a articulação institucional e aprimorar os processos de planejamento e orçamento. Ademais, observa-se que, diante da escassez de quadros técnicos especializados, os APOs passaram a exercer funções estratégicas nos órgãos, colaborando na formulação de políticas e na resolução de demandas complexas, o que reforça sua relevância na estrutura da administração pública estadual.

O artigo está estruturado em cinco partes: esta introdução, seguida da definição dos objetivos e do delineamento metodológico; na quarta parte, são apresentados os resultados e a discussão proposta pelo trabalho; e por fim, são oferecidas algumas considerações e indicações para pesquisas futuras.

OBJETIVOS

- Descrever as competências da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do estado do Rio Grande do Sul relacionadas às atividades de planejamento, orçamento e gestão, como base de atuação do Analista de Planejamento e Orçamento setorial;
- Contextualizar a criação e descrever detalhadamente o funcionamento da Unidade de Coordenação Setorial e a forma como ocorre a atuação descentralizada da carreira de planejamento e orçamento;
- Fomentar a discussão sobre planejamento, governança e gestão governamental e sobre a atuação de carreiras de planejamento em unidades descentralizadas;
- Apresentar as principais lições aprendidas, no período de implantação até os dias atuais e os pontos de melhoria identificados.

METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso com abordagem qualitativa, pois o trabalho busca compreender um determinado fenômeno de maneira aprofundada. De acordo com Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O fenômeno em questão trata-se da implementação da função de APO setorial, que consiste na atuação descentralizada de servidores dessa carreira em órgãos do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul, com o objetivo de aprimorar os processos relacionados ao planejamento, à governança e à gestão das ações do governo estadual.

O enfoque desta pesquisa é exploratório. Conforme Gil (2008, p. 27), “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Neste caso, além de o objeto de estudo ser uma iniciativa bastante recente, não foram publicadas pesquisas anteriores a respeito e este trabalho busca realizar uma aproximação inicial do fenômeno, com objetivo de compreendê-lo e assim, poder elaborar algumas hipóteses iniciais que poderão ser aprofundadas futuramente por meio do uso de outros métodos e técnicas de pesquisa.

No que se refere ao fato da pesquisa ser descritiva, isso significa que a mesma busca descrever a realidade de forma detalhada. Ou seja, apresentar um minucioso relato sobre o objeto de estudo, sem que se tenha como objetivo estabelecer relações de causa e efeito entre dados e informações expostos.

O Núcleo denominado de UCS foi implementado no Estado do Rio Grande do Sul no ano de 2021 e atualmente conta com dezesseis analistas que atendem a dezesseis órgãos e entidades estaduais gaúchas. São elas:

- Secretaria do Meio Ambiente e Infraestrutura
- Secretaria do Esporte e Lazer
- Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Metropolitano
- Secretaria da Cultura
- Secretaria da Mulher
- Secretaria de Habitação e Regularização Fundiária
- Secretaria de Trabalho e Desenvolvimento Profissional
- Secretaria de Justiça, Cidadania e Direitos Humanos
- Secretaria de Desenvolvimento Social
- Secretaria de Logística e Transportes
- Secretaria de Inovação, Ciência e Tecnologia
- Secretaria da Agricultura, Pecuária, Produção Sustentável e Irrigação
- Secretaria de Desenvolvimento Rural

- Secretaria de Sistemas Penal e Socioeducativo
- Secretaria de Obras Públicas
- Secretaria de Turismo
- Secretaria de Desenvolvimento Econômico

Desde sua implementação até o período atual, a UCS passou por três diferentes coordenadores e contou com a participação de alguns analistas que já não mais exercem a função. Também contemplou alguns órgãos e entidades que atualmente não possuem mais APO setorial.

Para desenvolvimento da pesquisa, foram coletados relatos e impressões junto aos analistas e coordenadores que desempenham ou desempenharam suas atividades na UCS. A coleta dos dados, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com esses agentes, a organização e análise dessas informações, e a redação final do artigo foram realizadas por quatro servidores que atuam na UCS.

O artigo se propõe desta forma, a descrever detalhadamente o funcionamento desse núcleo e a forma como se dá a atuação descentralizada da carreira de planejamento no Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul, bem como a apresentar as principais lições aprendidas no período e os pontos de melhoria identificados.

Pretende-se que além do registro de uma experiência prática na Administração Pública, este trabalho sirva para fomentar a discussão sobre planejamento, governança, gestão governamental e carreiras de planejamento.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, serão abordados a criação e a implantação da UCS, suas competências e estrutura, órgãos atendidos e a importância da UCS e da atuação do APO setorial.

Criação e implantação da unidade de coordenação setorial

A Lei nº 15.680, de 13 de agosto de 2021 (Rio Grande do Sul, 2021a), que alterou a Lei nº 13.421, de 5 de abril de 2010, e que instituiu a carreira de Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão - APOG e deu outras providências, entre outras alterações, no seu artigo 8º, possibilitou o exercício do profissional APOG junto às unidades de planejamento, orçamento e gestão de órgãos setoriais, criando o APOG Setorial. Com o Decreto nº 56.677, de 30 de setembro de 2022 (Rio Grande do Sul, 2022b), regulamentou-se esta função e detalharam-se suas competências. Posteriormente, em 2024, houve a reestruturação de algumas carreiras do poder executivo e a carreira teve o seu nome alterado para Analista de Planejamento e Orçamento - APO, nomenclatura utilizada neste trabalho, através da Lei nº

16.165/2024 (Rio Grande do Sul, 2024b), havendo a revogação da Lei nº 13.421/2010 (Rio Grande do Sul, 2010).

Os APOs setoriais são responsáveis, fundamentalmente, por auxiliar a secretaria onde atuam em todas as atividades que envolvam as demandas da SPGG, ou seja, é um serviço de consultoria para o planejamento, o orçamento, o monitoramento e a gestão das políticas públicas que estão sob a responsabilidade do órgão setorial. Tendo presente que em muitos órgãos coexistem quadros técnicos diminutos e/ou não especializados em planejamento e orçamento, o que dificulta sobremaneira o desenvolvimento de assessorias especializadas nessa área, a proposta de designação de APOs setoriais vem contribuir fornecendo apoio técnico interno aos órgãos para a qualificação e o fortalecimento desses processos.

A UCS iniciou seus trabalhos em março de 2021 com sete (7) APOGs setoriais. Naquele momento, por critérios de conveniência e oportunidade de gestão, foram contempladas as seguintes secretarias:

- a) Secretaria da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural - SEAPDR;
- b) Secretaria da Educação - SEDUC;
- c) Gabinete do Vice-governador (Programa RS Seguro) - GVG RS SEGURO;
- d) Secretaria do Desenvolvimento Econômico - SEDEC;
- e) Secretaria da Justiça e Sistemas Penais e Socioeducativo - SJSPS;
- f) Secretaria de Logística e Transporte - SELT.

Apesar de atender prioritariamente a Administração Direta do poder executivo, de 2021 até o presente momento, a UCS atendeu também dois Órgãos da Administração Indireta, as autarquias Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem – DAER e Instituto de Assistência à Saúde dos Servidores Públicos do Rio Grande do Sul - IPE Saúde. São atendidas, como regra, as secretarias de estado, mas excepcionalmente, a pedido dos gestores da administração indireta e com a anuência do Secretário da SPGG, podem ser designados APOs setoriais para autarquias e fundações.

Cabe ressaltar que, anteriormente à criação da UCS, ainda no ano de 2009, foi proposto o PL nº 352 (Rio Grande do Sul, 2009), com o objetivo de institucionalizar o Ciclo de Planejamento, Orçamento e Gestão no Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul, estabelecendo competências e atribuições quanto aos processos de planejamento, orçamento e gestão das políticas públicas estaduais. Isso permitiria conferir melhor uniformidade aos procedimentos e mais eficiência e efetividade às atividades de formulação e gestão das políticas públicas, também favorecendo a progressiva profissionalização das estruturas vinculadas ao referido ciclo. Essa institucionalização contribuiria para melhorar os resultados das políticas públicas e, conseqüentemente, o bem-estar social. O Ciclo de Planejamento, Orçamento e Gestão seria constituído pelos seguintes órgãos na época, cada um com as suas atribuições:

I. Como unidades centrais:

- Secretaria do Planejamento e Gestão;
- Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos;
- Secretaria da Fazenda;

II. Como unidades setoriais, as Secretarias de Estado e a Procuradoria-Geral do Estado - PGE.

A discussão sobre o Ciclo não avançou na Assembleia Legislativa e o Projeto de Lei - PL foi arquivado. O tema foi retomado alguns anos mais tarde, em 2021, quando a proposta foi reformulada e foi então criada a Unidade de Coordenação Setorial na Subsecretaria de Planejamento da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão - SUPLAN/SPGG.

Competências e estrutura da unidade de coordenação setorial

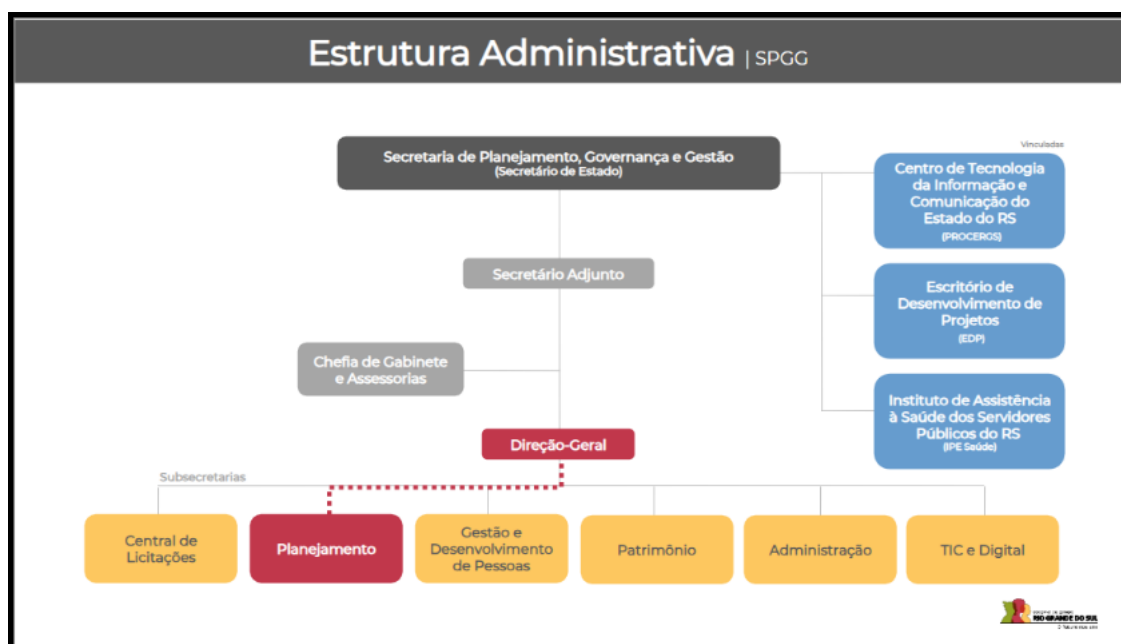
De acordo com o Decreto nº 56.382 (Rio Grande do Sul, 2022a), que dispõe sobre a estrutura básica da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, a UCS está vinculada à SUPLAN, que por sua vez está subordinada à Direção-Geral, conforme demonstra a Figura 1. A UCS é o órgão de integração e de apoio técnico às unidades setoriais de planejamento, orçamento e gestão, sendo a responsável, dentro da SUPLAN/SPGG, por prestar apoio técnico, consultivo e metodológico em matéria de planejamento, de orçamento e de gestão. É ainda, na UCS, que os APOs setoriais estão lotados, mas com a atuação descentralizada nos espaços físicos dos Órgãos setoriais finalísticos.

Em virtude de ter por objetivo principal qualificar os processos de construção e execução das políticas públicas, a UCS fica diretamente ligada ao gabinete da SUPLAN, como demonstra a Figura 2¹, de acordo com a estrutura administrativa no sítio da SPGG. A UCS possui interlocução com todos os departamentos que compõem a SUPLAN, sendo o Departamento de Planejamento Governamental – DEPLAN, o Departamento de Acompanhamento Estratégico - DAE, o Departamento de Orçamento e Finanças - DOF, o Departamento de Captação de Recursos – DECAP, o Departamento de Economia e Estatística - DEE e o Departamento de Articulação Regional e Participação - DARP.

¹ Conforme atualização da estrutura básica da SPGG, o DAE e o DECAP foram unificados, originando o Departamento de Projetos Estratégicos e Captação – DEPEC, na forma do Decreto nº 58.380, de 30 de setembro de 2025.

RIO GRANDE DO SUL. Assembleia Legislativa. Decreto nº 58.380, de 30 de setembro de 2025. Altera o Decreto nº 56.382, de 14 de fevereiro de 2022, que dispõe sobre a estrutura básica da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. **Diário Oficial do Estado**, Porto Alegre, 01 Out 2025. Disponível em <https://ww3.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.aspHid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=76458&hTexto=&Hid_IDNorma=76458>. Acesso em 03 dez 2025.

Figura 1. Estrutura da SPGG



Fonte: SPGG, 2023

Figura 2. Estrutura da SUPLAN/SPGG



Fonte: SPGG, 2023.

Nos meses iniciais da implantação da UCS, eram desempenhadas as seguintes atividades pela Equipe:

- Auxílio no acompanhamento do PPA;
- Apoio ao monitoramento dos projetos estratégicos;
- Auxílio na elaboração da LOA;
- Atendimento às demandas do órgão setorial:
- Auxílio no desenho do fluxo e estruturação do processo de captação de recursos;
- Capacitações das equipes dos órgãos com atuação de APO setorial em planejamento e orçamento;
- Apoio para a resolução de gargalos para o alcance das metas de projetos estratégicos e do Programa Avançar;
- Apoio ao planejamento de projetos específicos:
- Plano de ação do Departamento de Governança de Sistema Produtivos – SEAPI;
- Estruturação do Projeto de Modernização da Auditoria Médica do Instituto de Assistência à Saúde dos Servidores Públicos do Rio Grande do Sul - IPE Saúde²
- Observatório do Sistema Prisional – SJPSS;
- Distrito Criativo no Centro de Porto Alegre – SEDAC;
- Estruturação da Assessoria Técnica de Planejamento – SJPSS;
- Participação em colegiados, ou seja, representação da SPGG em conselhos, comitês e câmaras relacionadas aos órgãos em que são APOs setoriais.

Órgãos atendidos

Atualmente, são atendidos com representação descentralizada da UCS, através dos APOs setoriais, os seguintes Órgãos da Administração Direta e um Órgão da Administração Indireta, com possibilidade ainda de expansão para outros Órgãos:

- Secretaria do Meio Ambiente e Infraestrutura
- Secretaria do Esporte e Lazer

²São atendidas, como regra, as secretarias de estado, mas excepcionalmente, a pedido dos gestores da administração indireta e com a anuência do Secretário da SPGG, podem ser designados APOs setoriais para autarquias e fundações.

- Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Metropolitano
- Secretaria da Cultura
- Secretaria da Mulher
- Secretaria de Habitação e Regularização Fundiária
- Secretaria de Trabalho e Desenvolvimento Profissional
- Secretaria de Justiça, Cidadania e Direitos Humanos
- Secretaria de Desenvolvimento Social
- Secretaria de Logística e Transportes
- Secretaria de Inovação, Ciência e Tecnologia
- Secretaria da Agricultura, Pecuária, Produção Sustentável e Irrigação
- Secretaria de Desenvolvimento Rural
- Secretaria de Sistemas Penal e Socioeducativo
- Secretaria de Obras Públicas
- Secretaria de Turismo
- Secretaria de Desenvolvimento Econômico

As competências de cada secretaria do governo estão previstas na Lei Estadual nº 15.934, de 1º de janeiro de 2023 (Rio Grande do Sul, 2023) e suas atualizações, que dispõe sobre a estrutura administrativa e diretrizes do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Cada Órgão organiza a sua estrutura física. Nesse sentido, para receber o APO setorial, em sua maioria, disponibiliza as Assessorias Técnicas de Planejamento, vinculadas ao Gabinete dos Secretários de Estado.

Importância da UCS e atuação do APO setorial

Como citado anteriormente, o Decreto nº 56.677/2022 (Rio Grande do Sul, 2022b) regulamentava alguns artigos da Lei nº 13.421/2010 (Rio Grande do Sul, 2010), a qual instituiu a Carreira de Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão e deu outras providências, no que dizia respeito ao exercício dos servidores integrantes da carreira de Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão na UCS e nas Unidades Setoriais de Planejamento, Orçamento e Gestão. Com a reestruturação de um grupo de carreiras do Poder Executivo ocorrida em 2024, através da Lei nº 16.165/2024 (Rio Grande do Sul, 2024b), houve a revogação da Lei nº 13.421/2010 (Rio Grande do Sul, 2010) e, tacitamente, do referido Decreto. Atualmente, os trabalhos da UCS e do APO setorial estão amparados legalmente pela nova lei das carreiras, mas seguem aguardando a publicação da regulamentação da sua atuação.

O inciso III do artigo 11 da nova lei traz que os servidores integrantes da carreira de APO serão lotados na SPGG e terão exercício nas unidades que compõem a estrutura da Secretaria, nas unidades de coordenação setorial e nas unidades setoriais de planejamento, orçamento e gestão junto às Secretarias de Estado ou órgãos equivalentes, conforme ato do

Secretário de Estado de Planejamento, Governança e Gestão, observado o que vier e ser disposto em regulamento, ressalvado o exercício de cargos em comissão ou funções gratificadas com atribuições de direção, chefia ou assessoramento. Assim, referenciando o Decreto vigente até 31 de dezembro de 2024 (Rio Grande do Sul, 2022), o setorial APO atua junto ao Órgão, com o objetivo de:

I - subsidiar e apoiar tecnicamente os processos existentes na SPGG nas matérias de planejamento, de orçamento e de gestão, atinentes à SUPLAN;

II - promover o alinhamento dos instrumentos de planejamento e das políticas setoriais com a estratégia de Governo;

III - qualificar o fluxo de trabalho e de informações entre a SPGG e os órgãos e as entidades, promovendo a disseminação de diretrizes e orientações, com vista ao atingimento de metas e a mitigação de gargalos nos projetos estratégicos do Estado;

IV - contribuir no desenvolvimento dos processos de planejamento estaduais, observando as definições estabelecidas pelos órgãos e as entidades e departamentos responsáveis pela sua elaboração;

V - apoiar o planejamento, a gestão e a execução dos projetos estratégicos de Governo;

VI - disseminar as metodologias de planejamento e de gestão das ações estratégicas do Estado;

VII - fomentar a integração entre os órgãos e as entidades para a execução de ações transversais e intersetoriais;

VIII - realizar a interlocução entre o Órgão e a SPGG no que tange aos assuntos de sua competência;

IX - apoiar nos procedimentos para a captação de recursos nacionais e internacionais, bem como acompanhar a execução de projetos por meio de parcerias;

X - atuar junto à Rede de Planejamento, Governança e Gestão do Estado em articulação com os Coordenadores e Especialistas designados pelos órgãos e as entidades da administração pública estadual;

XI - exercer outras atribuições demandadas pela UCS/SUPLAN/SPGG.

No que concerne à Rede de Planejamento, Governança e Gestão, sua criação ocorreu por meio do Decreto nº 56.179, de 3 de novembro de 2021 (Rio Grande do Sul, 2021b), com o objetivo de melhorar a integração e a execução das políticas públicas. Esse movimento respondeu a um cenário marcado por frequentes desencontros de informação entre o centro de governo (órgãos que compõem a Governadoria) e os órgãos setoriais; pela constatação de que muitas políticas públicas eram formuladas sem base metodológica; pela repetição de atribuições e iniciativas em diferentes órgãos; pelo uso inadequado de recursos públicos — seja por falhas na priorização ou por entraves na execução orçamentária —; e por resultados aquém do esperado. Diante disso, foram criadas as Unidades de Coordenação Setorial - UCS e os APOs Setoriais, com a missão de integrar a Rede e contribuir para a ampliação dos resultados das políticas públicas em todas as suas fases: formulação metodológica, definição de atribuições dos órgãos, execução orçamentária e avaliação de resultados.

Os principais participantes da Rede de Planejamento são os discriminados abaixo:

- SUPLAN/SPGG, como coordenadora, inserindo a UCS como apoio direto;
- Coordenadores de Planejamento, Governança e Gestão setoriais titular e suplente representantes nos Órgãos;
- Especialistas setoriais nos Órgãos;
- Gerentes de Projetos Estratégicos nos Órgãos, definidos em carteira pelo Governador.

A Rede possui as funções de:

- Elaboração, acompanhamento e revisão do PPA;
- Elaboração e acompanhamento da LOA - execução orçamentária;
- Acompanhamento dos instrumentos de repasse federal, sejam convênios, contratos de repasse, transferências especiais;
- Formulação de projetos para captação de recursos nacionais e internacionais, cooperações técnicas internacionais;
- Elaboração, monitoramento e avaliação de projetos estratégicos definidos pelo Governador;
- Elaboração, monitoramento de projetos de tecnologia da informação e comunicação - TIC;
- Participação da sociedade nos instrumentos de planejamento e consulta direta à população - demandas eleitas da Consulta Popular;
- Elaboração de estudos e pesquisas socioeconômicas, produção e análise de estatísticas e dados.

Dentre os exemplos de atuação dos APOs setoriais nos processos da SUPLAN/SPGG junto aos Órgãos, articulando também como parte da Rede de Planejamento, Governança e Gestão (Rio Grande do Sul, 2021b) podem-se citar:

1. Plano Plurianual - PPA: auxilia tanto na elaboração a cada 4 anos quanto no acompanhamento das realizações quadrimestral e anual, por meio de reuniões e de sistema próprio de informações, na interlocução com a SUPLAN e internamente no Órgão, revisando, questionando e atuando para que o Órgão atenda às demandas de forma rápida e adequada;
2. Lei Orçamentária Anual - LOA: auxilia a elaboração anual e acompanha a execução orçamentária, por meio de reuniões e de sistema próprio de informações, na interlocução com a SUPLAN, internamente no Órgão e com o Tesouro do Estado e a Contadoria e Auditoria-Geral do Estado - CAGE/Secretaria da Fazenda - SEFAZ, revisando, questionando e atuando para que o Órgão atenda às demandas de forma rápida e adequada;
3. Projetos Estratégicos definidos pelo Centro de Governo e Acordo de Resultados: auxilia no acompanhamento do atingimento das metas e na avaliação de indicadores por meio de reuniões e de sistema próprio de informações, na interlocução com a SUPLAN e internamente no Órgão, revisando, questionando e atuando para que o Órgão atenda às demandas de forma rápida e adequada;
4. Demandas eleitas pela consulta direta à população - Consulta Popular: auxilia no acompanhamento da execução orçamentária por meio de reuniões, na interlocução com a SUPLAN e internamente no Órgão, revisando, questionando e atuando para que o Órgão atenda às demandas de forma rápida e adequada;
5. Captação de recursos do OGU, de financiamentos/operações de crédito nacionais e internacionais e de cooperações técnicas internacionais: auxilia na elaboração de projetos para captação dos recursos, bem como no monitoramento da execução orçamentária por meio de reuniões, de sistema próprio de informações, na interlocução com a SUPLAN e internamente no Órgão, revisando, questionando e atuando para que o Órgão atenda às demandas de forma rápida e adequada;
6. Análise de dados socioeconômicos e estatísticos: auxilia na interlocução para

realização de estudos socioeconômicos, divulgação de informações e índices de natureza econômica e estatística;

7. Atividades que vierem a ser solicitadas pela SUPLAN/SPGG.

Em muitos órgãos estaduais, foram evidenciados quadros técnicos enxutos e/ou não especializados em matéria de planejamento e orçamento, seja por rotatividade de servidores, seja por falta de capacidade técnica, o que dificulta em especial o desenvolvimento de assessorias especializadas nesse tema específico em questão. Por esse motivo, nem sempre a informação solicitada pela SPGG retornava com todas as informações necessárias e/ou no prazo estipulado. Assim, a proposta de criação da UCS e a escolha e a designação de APOs setoriais, a fim de auxiliar no fluxo de informações entre os Órgãos e a SPGG, veio contribuir nesse sentido, fornecendo apoio técnico interno aos órgãos para a qualificação desses processos relacionados à SUPLAN.

No trabalho dos APOs setoriais dentro dos Órgãos, foi observada uma melhora da comunicação entre os Órgãos que têm setoriais atuando nos processos de planejamento e orçamento, e da articulação entre o órgão central de planejamento (SUPLAN/SPGG) e os APOs setoriais, possibilitando aumentar o fluxo e a celeridade no retorno das informações solicitadas e melhorar o alinhamento entre o mapa estratégico do governo e os instrumentos de planejamento que são o seu desdobramento, sejam eles, o PPA (SPGG, 2023), a LDO (Rio Grande do Sul, 2024a) e a LOA (Rio Grande do Sul, 2024c). Por atuar diretamente no Órgão, o APO setorial está mais envolvido nas questões diárias, da rotina e dos processos internos, tem acesso mais rápido e direto às informações, tem a dimensão mais ampla, a visão do todo, trazendo informações mais integradas e qualificadas à SUPLAN, bem como aos departamentos a ela vinculados.

Além dos processos diretamente relacionados à SUPLAN, pelas atribuições do cargo e pela falta de servidores especializados nesse tema, o APO setorial também é solicitado para auxiliar nas resoluções de questões internas de cada órgão. Um exemplo disso foi a solicitação de um estudo para criação de um fundo estadual com isenção de ICMS como benefício fiscal de doações a projetos sociais, bem como a possibilidade de transferências fundo a fundo entre o Estado e os municípios. O referido estudo encontra-se em desenvolvimento por um APO setorial, envolvendo o Órgão, a SEFAZ, a CAGE, a SUPLAN/SPGG e a Casa Civil, em nível estadual, e o Comitê Nacional de Secretários de Fazenda, Finanças, Receita ou Tributação dos Estados e do Distrito Federal – COMSEFAZ, em nível nacional.

Por outro lado, existem alguns entraves que devem ser superados quando da implantação da UCS, dentre os quais a dificuldade enfrentada pelos APOs que ingressaram na carreira direto na UCS, sem passar pelos departamentos da SUPLAN, devendo ter atuado previamente em algum dos departamentos, adquirindo um mínimo de experiência nos fluxos de trabalho dessa Subsecretaria; a necessidade de ter uma estrutura física como base na SUPLAN para trocas de experiências, produção de relatórios e realização de análises; e que, pelo conhecimento exigido e pela diversidade de atividades, a lotação na UCS não atrai

servidores que preferem e/ou se identificam com atividades mais restritas, rotineiras ou operacionais, caracterizando um perfil de trabalho bem específico para essa unidade.

Logo, os papéis da UCS e do APO setorial são de suma importância, atuando nos processos de planejamento e orçamento, bem como na execução das políticas públicas, na interlocução da SPGG/Órgão/SPGG, ou até mesmo na resolução e no encaminhamento de questões internas do Órgão, mas exigindo um perfil de trabalho específico de atuação para essa atividade.

CONCLUSÃO

A experiência da SUPLAN/SPGG do estado Rio Grande do Sul com a criação da UCS e a designação do APO setorial em alguns órgãos do estado em 2021 demonstrou que essa proposta se mostrou viável e que veio a contribuir significativamente com o planejamento das políticas públicas e da sua execução propriamente dita, dentro das competências da SUPLAN/SPGG.

Os resultados do trabalho evidenciam que a atuação descentralizada dos APOs setoriais tem contribuído para qualificar o fluxo de informações entre os órgãos estaduais e a SPGG, fortalecer a articulação institucional e aprimorar os processos de planejamento e orçamento estadual. Como a implementação da atuação descentralizada da Carreira dos APOs, constatou-se também uma melhor uniformidade aos procedimentos e mais eficiência e efetividade às atividades de formulação e gestão das políticas públicas, favorecendo uma progressiva profissionalização das estruturas vinculadas ao referido ciclo de planejamento, orçamento e gestão.

Possibilitou-se aumentar a celeridade, a qualidade das informações solicitadas e maior alinhamento entre o mapa estratégico do governo e os instrumentos de planejamento que são o seu desdobramento, sejam eles o PPA ou a LOA. Por atuar diretamente no Órgão, o APO setorial está mais envolvido nas questões diárias, da rotina e dos processos internos, tem acesso mais rápido e direto às informações, tem a dimensão mais ampla, a visão do todo, além de desenvolver maior conhecimento sobre as políticas públicas setoriais, trazendo informações mais integradas e qualificadas à SUPLAN, bem como aos departamentos a ela vinculados. Dessa forma, constata-se que os papéis da UCS e do APO setorial foram de suma importância para a qualificação do planejamento estadual, a partir da atuação descentralizada nos processos de planejamento e orçamento, bem como na execução das políticas públicas, na interlocução da SPGG/Órgão/SPGG.

Diante da escassez de quadros técnicos especializados, observou-se que os APOs passaram a exercer funções estratégicas nos órgãos, colaborando na formulação de políticas e na resolução de demandas complexas. Desde que esta função não seja meramente a substituição de força de trabalho no órgão setorial, a experiência do APO setorial é algo que qualifica as demandas e permite um círculo virtuoso de aprendizado interno sobre os processos de trabalho de planejamento governamental.

Como lições aprendidas e, conseqüentemente, pontos de melhoria, tem-se a dificuldade enfrentada pelos APOs que ingressaram na carreira direto na UCS, sem passar pelos departamentos da SUPLAN, a necessidade de ter uma estrutura física como base na SUPLAN para trocas de experiências, produção de relatórios e realização de análises, e que, pelo conhecimento exigido de alta complexidade e pela diversidade de atividades de temas de planejamento e ausência de remuneração complementar, a lotação na UCS não atrai servidores que preferem e/ou se identificam com atividades mais específicas de um setor especializado na SUPLAN, caracterizando um perfil de trabalho bem específico para essa unidade.

Ainda, como perspectivas, a SUPLAN/SPGG pretende ampliar o número de órgãos atendidos com APOs setoriais, e assim qualificar o trabalho da Rede de Planejamento, Governança e Gestão, em relação às demandas da SUPLAN/SPGG para os Órgãos, assim como auxiliar os Órgãos na resolução de demandas internas. Portanto, destaca-se a importância da UCS e do APO setorial como órgão descentralizado de planejamento, com ganhos qualitativos ao atuarem nos processos de planejamento e orçamento, bem como na execução das políticas públicas, sobretudo na interlocução da SPGG/Órgão/SPGG.

REFERÊNCIAS

COUTO, L. F. **A Institucionalidade de planejamento e orçamento e o papel do PPA na governança orçamentária**. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/entities/publication/85c16a78-09ec-49b4-b1e5-1b44f4d08323>. Acesso em 12 jan. 2026.

_____; CARDOSO JR., J. C. P. **Governança orçamentária: transformações e lacunas nas práticas de planejamento e orçamento no Brasil**. 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/entities/publication/784f0969-7d8d-4e48-b623-c4628d5accf6>>. Acesso em 12 jan. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

MENDES, M. **Sistema Orçamentário Brasileiro: planejamento, equilíbrio fiscal e qualidade do gasto público**. Consultoria Legislativa do Senado Federal, 2008.

MENDES, C. C.; ABREU, W. M. de; SOUZA, T. S. e. **Teoria e prática sobre planejamento e orçamento plurianuais**. 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/entities/publication/d68dfaab-1d1e-4990-9573-12bf19068dc0>>. Acesso em 12 jan. 2026.

PARES, A.; VALLE, B. **Coletânea planejamento e orçamento governamental: volume 1: a retomada do planejamento governamental no Brasil e seus desafios**, 2007. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/808>>. Acesso em 12 jan. 2026.

RIO GRANDE DO SUL. Assembleia Legislativa. **PL 352 de 2009**. Institui o Ciclo de Planejamento, Orçamento e Gestão e dá outras providências. Porto Alegre. Disponível em: <<https://ww4.al.rs.gov.br/proposicao/PL/352/2009/478579d3-560c-11ee-9cfe-0242c0a8a005>>. Acesso em 12 jan. 2026.

_____. Assembleia Legislativa. **Lei nº 13.421, de 05 de abril de 2010.** Institui a Carreira de Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão e dá outras providências. Revogada em 01 Jan 2025 pela Lei nº 16.165, de 31 de julho de 2024. Disponível em <<https://ww3.al.rs.gov.br/filerepository/replegiscomp/Lei%20n%C2%BA%2013.421.pdf>>. Acesso em 12 jan. 2026.

_____. Assembleia Legislativa. **Lei nº 13.421, de 05 de abril de 2010.** Institui a Carreira de Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão e dá outras providências. Disponível em Revogada em 01 Jan 2025 pela Lei nº 16.165, de 31 de julho de 2024. <<https://ww3.al.rs.gov.br/filerepository/replegiscomp/Lei%20n%C2%BA%2013.421.pdf>>. Acesso em 12 jan. 2026.

_____. Assembleia Legislativa. **Lei nº 15.680, de 13 de agosto de 2021a.** Altera a Lei nº 14.733, de 15 de setembro de 2015, que dispõe sobre a estrutura administrativa e diretrizes do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências; a Lei Complementar nº 10.098, de 3 de fevereiro de 1994, que dispõe sobre o estatuto e regime jurídico único dos servidores públicos civis do Estado do Rio Grande do Sul; a Lei nº 11.127, de 9 de fevereiro de 1998, que institui o Sistema Estadual de Transporte Metropolitano Coletivo de Passageiros – SETM, cria o Conselho Estadual de Transporte Metropolitano Coletivo de Passageiros – CETM e dá outras providências; a Lei nº 10.138, de 8 de abril de 1994, que dispõe sobre os cargos em comissão e funções gratificadas de servidores do Poder Executivo e de suas Autarquias e dá outras providências; a Lei Complementar nº 11.742, de 17 de janeiro de 2002, que dispõe sobre a Lei Orgânica da Advocacia de Estado, organiza a Procuradoria-Geral do Estado, disciplina o regime jurídico dos cargos da carreira de Procurador do Estado e dá outras providências; a Lei nº 13.116, de 30 de dezembro de 2008, que disciplina as relações entre os órgãos do Sistema de Advocacia de Estado, altera a Lei nº 11.766, de 5 de abril de 2002, cria cargos e gratificações nos Quadros de Procuradores e de Pessoal da Procuradoria Geral do Estado e dá outras providências; a Lei nº 10.298, de 16 de novembro de 1994, que extingue o Fundo de Assistência Judiciária e cria o Fundo de Reaparelhamento da Procuradoria-Geral do Estado e o Fundo de Aparelhamento da Defensoria Pública; a Lei nº 14.040, de 6 de julho de 2012, que institui o Fundo Estadual de Apoio à Inclusão Produtiva – FEAIP; a Lei nº 13.421, de 5 de abril de 2010, que institui a Carreira de Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão e dá outras providências; a Lei nº 13.601, de 1º de janeiro de 2011, que dispõe sobre a estrutura administrativa do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências; a Lei Complementar nº 13.854, de 26 de dezembro de 2011, que cria o Conselho Deliberativo da Região Metropolitana – CDM – e o Gabinete de Governança da Região Metropolitana de Porto Alegre, altera a Lei nº 6.748, de 29 de outubro de 1974, e dá outras providências; a Lei nº 14.307, de 25 de setembro de 2013, que institui o Programa Passe Livre Estudantil e cria o Fundo Estadual do Passe Livre Estudantil; a Lei nº 14.875, de 9 de junho de 2016, que autoriza o Poder Executivo a conceder serviços de exploração das rodovias e infraestrutura de transportes terrestres e dá outras providências; a Lei Complementar nº 13.451, de 26 de abril de 2010, que dispõe sobre a Lei Orgânica da Contadoria e Auditoria-Geral do Estado, órgão central do sistema de controle interno do Estado do Rio Grande do Sul, disciplina o regime jurídico do cargo da carreira de Auditor do Estado e dá outras providências; a Lei Complementar nº 13.452, de 26 de abril de 2010, que dispõe sobre a Lei Orgânica da Administração Tributária do Estado do Rio Grande do Sul, disciplina o regime jurídico dos cargos da carreira de Agente Fiscal do Tesouro do Estado e dá outras providências; a Lei Complementar nº 13.453, de 26 de abril de 2010, que dispõe sobre a Lei Orgânica do Tesouro do Estado do Rio Grande do Sul, órgão responsável pela administração financeira estadual, disciplina o regime jurídico dos cargos da carreira de

Auditor de Finanças do Estado e dá outras providências; a Lei nº 5.745, de 28 de dezembro de 1968, que dispõe sobre a estrutura da Superintendência dos Serviços Penitenciários da Secretaria do Interior e Justiça, regula seu funcionamento e dá outras providências; a Lei nº 10.717, de 16 de janeiro de 1996, que altera dispositivos das Leis n.os 10.138, de 08 de abril de 1994, 10.395, de 01 de junho de 1995, cria e extingue cargos e funções e dá outras providências; e a Lei nº 15.104, de 11 de janeiro de 2018, que cria o Fundo Comunitário PRÓ SEGURANÇA e dá outras providências. Disponível em:

<https://ww3.al.rs.gov.br/filerepository/replegiscomp/Lei%20n%C2%BA%2015.680.pdf>.

Acesso em 12 jan. 2026.

_____. Assembleia Legislativa. **Decreto nº 56.179, de 3 de novembro de 2021b**. Institui a Rede de Planejamento, Governança e Gestão do Estado. Disponível em https://ww3.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.asp?Hid_Tipo=TEXT0&Hid_TodasNormas=72150&hTexto=&Hid_IDNorma=72150. Acesso em 12 jan. 2026.

_____. Assembleia Legislativa. **Decreto nº 56.382, de 14 de fevereiro de 2022a**. 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=TEXT0&Hid_TodasNormas=72453&hTexto=&Hid_IDNorma=72453. Acesso em 12 jan. 2026.

_____. Assembleia Legislativa. **Decreto nº 56.677, de 30 de setembro de 2022b**. Regulamenta o exercício dos servidores integrantes da carreira de Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão na Unidade de Coordenação Setorial e nas Unidades Setoriais de Planejamento, Orçamento e Gestão. Revogado tacitamente em 01 Jan 2025 pela Lei nº 16.165, de 31 de julho de 2024. Disponível em https://ww3.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.asp?Hid_Tipo=TEXT0&Hid_TodasNormas=72912&hTexto=&Hid_IDNorma=72912. Acesso em 12 jan. 2026.

_____. Assembleia Legislativa. **Lei nº 15.934, de 1º de janeiro de 2023**. Dispõe sobre a estrutura administrativa e diretrizes do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. Disponível em: <https://ww3.al.rs.gov.br/filerepository/replegiscomp/Lei%20n%C2%BA%2015.934.pdf>. Acesso em 12 jan. 2026.

_____. Assembleia Legislativa. **Lei nº 16.159, de 22 de julho de 2024a**. LDO 2025. Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração da Lei Orçamentária para o exercício econômico-financeiro de 2025 e dá outras providências. Disponível em: <https://planejamento.rs.gov.br/lei-de-diretrizes-orcamentarias>. Acesso em 12 jan. 2026.

_____. Assembleia Legislativa. **Lei nº 16.165, de 31 de julho de 2024b**. Reorganiza os quadros, as carreiras e reajusta as remunerações dos servidores públicos do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul, institui o Quadro das Carreiras Transversais de Nível Superior do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul e cria as carreiras de Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental, de Especialista em Infraestrutura, de Especialista em Tecnologia da Informação e Comunicação, de Fiscal, de Pesquisador e de Médico; institui o Quadro das Carreiras Transversais de Nível Técnico e de Nível Médio do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul e cria as carreiras de Técnico de Políticas Públicas e Gestão Governamental, de Assistente de Políticas Públicas e Gestão Governamental e de Guarda Parque; institui o Quadro das Carreiras da Saúde e cria as carreiras de Analista em Saúde e de Técnico em Saúde; cria a Carreira de Analista de Planejamento e Orçamento; institui o Quadro de Apoio Escolar e cria as carreiras de Técnico Educacional, de Assistente Educacional e de

Auxiliar Educacional; cria as Carreiras de Analista e de Técnico no Quadro dos Serviços Auxiliares da Procuradoria-Geral do Estado e dá outras providências. Disponível em <<https://ww3.al.rs.gov.br/filerepository/replegiscomp/Lei%20n%C2%BA%2016.165.pdf>>. Acesso em 12 jan. 2026.

_____. Assembleia Legislativa. **Lei nº 16.234, de 16 de dezembro de 2024c**. LOA 2025. Estima a receita e fixa a despesa do Estado para o exercício financeiro de 2025. Disponível em <https://ww3.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.asp?Hid_Tipo=TEXT0&Hid_TodasNormas=75768&hTexto=&Hid_IDNorma=75768>. Acesso em 12 jan. 2026.

_____. Secretaria de Estado do Planejamento, Governança e Gestão (SPGG). **Plano Plurianual 2024-2027**. 2023. Disponível em <<https://planejamento.rs.gov.br/plano-plurianual>>. Acesso em 12 jan. 2026.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Artmed, 2001.