

ARTIGO

ENTRE ESCUTA E ESTRATÉGIA: O CONECTA399 COMO POLÍTICA DE APOIO AO PLANEJAMENTO MUNICIPAL

BETWEEN LISTENING AND STRATEGY: CONECTA399 AS A POLICY TO SUPPORT MUNICIPAL PLANNING

Eliseu Raphael Venturi¹

Pós-Doutor em Novas Tecnologias e Direito - Università Mediterranea di Reggio Calabria, UNIRC, Itália
Doutor e Mestre em Direitos Humanos e Democracia - UFPR
Especialista em Direito Público - UniBrasil
Graduado em Direito - UniCuritiba
Advogado
Assessor na Secretaria do Planejamento do Paraná (SEPL)
Assessor técnico do Conecta399

Marcelino Manhani Junior²

Graduado em Administração - UniOpet
Graduado em Direito - FESP
Advogado
Coordenador de Apoio ao Planejamento Municipal - SEPL
Agente Profissional (Administrador) - SEPL
Coordenador do Conecta399

RESUMO

de apoio ao planejamento municipal no Estado do Paraná. A partir da constatação das desigualdades estruturais entre os municípios e da carência de capacidades institucionais locais, o Conecta399 trouxe desde 2023 um modelo integrado de atuação que combina escuta qualificada, orientação técnica, formação continuada e articulação federativa. Composto por quatro eixos – capacitação, projetos, fomento e interlocução –, o programa busca fortalecer a cultura do planejamento nos 399 municípios paranaenses, promovendo práticas colaborativas, uso estratégico de dados e alinhamento aos instrumentos legais de gestão. O artigo descreve metodologias adotadas, instrumentos utilizados e experiências concretas de atendimento, como reuniões presenciais com equipes locais, mutirões de regularização técnica e apoio ao uso de ferramentas como o Transferegov.br, Gestaogov.br e o ProGov (TCE/PR). Destaca-se ainda o papel da escuta e do território-rede como elemento central da estratégia, promovendo a participação e responsabilidade (accountability) dos

1 Contato: eliseurventuri@gmail.com

2 Contato: marcelinom@sepl.pr.gov.br

gestores municipais na construção de soluções. A experiência do Conecta399 revela o potencial de políticas públicas orientadas por diagnósticos realistas e por uma lógica de cooperação, evidenciando caminhos possíveis para a qualificação da gestão pública em contextos de baixa maturidade institucional.

PALAVRAS-CHAVE

Planejamento municipal. Cooperação federativa. Cultura do planejamento.

ABSTRACT

This article presents the experience of Conecta399 as a public policy supporting municipal planning in the State of Paraná, Brazil. Acknowledging the structural inequalities among municipalities and the lack of local institutional capacities, Conecta399 has, since 2023, implemented an integrated model of action that combines qualified listening, technical guidance, continuous training, and federative coordination. Structured around four axes – capacity building, projects, funding opportunities, and interinstitutional articulation – the program seeks to strengthen the culture of planning across Paraná's 399 municipalities by promoting collaborative practices, strategic use of data, and alignment with legal management instruments. The article outlines the methodologies adopted, tools employed, and concrete support experiences, such as in-person meetings with local teams, technical regularization task forces, and support for the use of tools like Transferegov.br, Gestaogov.br, and ProGov (TCE/PR). The role of listening and the concept of a networked territory are highlighted as central elements of the strategy, fostering participation and accountability among municipal managers in the development of solutions. The Conecta399 experience reveals the potential of public policies guided by realistic diagnostics and a logic of cooperation, pointing to viable paths for enhancing public management in contexts of low institutional maturity.

KEYWORDS

Municipal planning. Federative cooperation. Planning culture.

1 INTRODUÇÃO

O fortalecimento das capacidades institucionais dos municípios brasileiros e paranaenses permanece como um dos maiores desafios para a consolidação de políticas públicas eficazes e sustentáveis.

Em especial, os pequenos e médios municípios enfrentam limitações estruturais, técnicas e gerenciais que comprometem a elaboração e a execução de planejamentos consistentes, captação e aplicação de recursos, com impactos diretos sobre a qualidade da gestão e dos serviços prestados à população.

Nesse cenário, torna-se fundamental o desenvolvimento de políticas públicas voltadas à indução do planejamento local, com foco na qualificação das equipes

técnicas, no uso adequado de instrumentos legais e na articulação com instâncias federativas.

O Conecta399, programa coordenado pela Secretaria de Estado do Planejamento do Paraná desde 2023, surge como resposta a essa demanda, articulando ações de apoio técnico, formação continuada e interlocução com os municípios.

Com base em uma abordagem colaborativa, o programa estrutura-se em quatro eixos – capacitação, projetos, fomento e interlocução – e opera com foco na escuta ativa, na adaptação metodológica e na construção conjunta de soluções, formando um território-rede de atores institucionais.

Este artigo apresenta a trajetória, os fundamentos e os principais resultados da experiência do Conecta399 em seus primeiros anos, demonstrando como a política tem contribuído para consolidar uma cultura de planejamento nos municípios paranaenses.

O planejamento governamental é compreendido como uma função estratégica do Estado na condução de políticas públicas orientadas ao interesse público.

No contexto municipal, essa função se reveste de desafios específicos, dada a diversidade de capacidades institucionais, o déficit técnico e a assimetria de recursos entre os entes federados (ARRETCHE, 2000; FARIA, 2012).

A literatura sobre capacidades estatais (PIRES & GOMIDE, 2014) destaca a importância da aprendizagem institucional, da cooperação intergovernamental e da estruturação de redes como elementos indutores de melhoria na ação pública.

A construção de uma cultura do planejamento, especialmente em contextos de baixa maturidade institucional, exige abordagens que integrem diagnóstico, formação e ação, com ênfase na escuta e na construção colaborativa (PETERS, 2018; SECCHI, 2013).

Nessa perspectiva, o Conecta399 se inscreve na tradição das políticas indutivas e das iniciativas de governança multinível, que articulam cooperação técnica e fortalecimento local em dinâmicas horizontais e não verticalizadas.

Este artigo adota o método de relato de experiência institucional, fundamentado na atuação direta dos gestores do programa Conecta399 entre os anos de 2023 e 2025. A abordagem é descritiva e qualitativa, buscando sistematizar o percurso, os instrumentos e os resultados do programa a partir da perspectiva de seus coordenadores e implementadores.

Trata-se, portanto, de uma metodologia ancorada na vivência prática, que objetiva compartilhar aprendizados, identificar padrões de atuação bem-sucedida e oferecer subsídios para a replicabilidade da experiência em outros contextos federativos.

2 FUNDAMENTOS DO CONECTA399

O Conecta399³ é um programa de planejamento estratégico em rede instituído pela Secretaria de Estado do Planejamento do Paraná (SEPL) em 2023, na gestão e por iniciativa do então Secretário do Planejamento Luiz Augusto Silva – Guto Silva, com o objetivo de fortalecer as capacidades institucionais dos 399 municípios paranaenses a partir da vasta experiência desse gestor com o público-alvo (gestões locais).

Administrado pela Coordenação de Apoio ao Planejamento Municipal (CPM/SEPL) em articulação com a Diretoria de Projetos (DRPOJ/SEPL), sua base legal encontra-se no inciso IV do artigo 24 da Lei Estadual nº 21.352/2023, que atribui à SEPL a competência de “coordenar a política de desenvolvimento integrado do território paranaense visando à sustentabilidade local e regional”, sendo operacionalizado através da Portaria SEPL nº 15, de 14 de junho de 2024.

Além da visão política e técnica do seu idealizados, o programa nasce do reconhecimento das desigualdades históricas de capacidade institucional entre os municípios do estado. Dados de 2022 revelavam que apenas cinco municípios concentraram 25% das transferências federais (legais, voluntárias e especiais), enquanto mais de 90% dos municípios apresentaram baixa presença em programas federais e baixa capacidade de captação de recursos.

Além disso, apenas 5% dos municípios contavam com servidores capacitados em plataformas federais como o Gestaogov.br e o Transferegov.br, evidenciando a assimetria na distribuição de conhecimento técnico (SILVA, 2023, p. 121).

Concebido como resposta planejada a esse cenário, o Conecta399 fundamenta-se em princípios como eficiência, inovação, fortalecimento institucional e respeito à autonomia municipal. A proposta busca “conectar prioridades locais a oportunidades reais de financiamento e apoio técnico”, sem realizar repasses financeiros diretos, mas atuando por meio da formação de redes de informação, capacitação e apoio à elaboração de projetos.

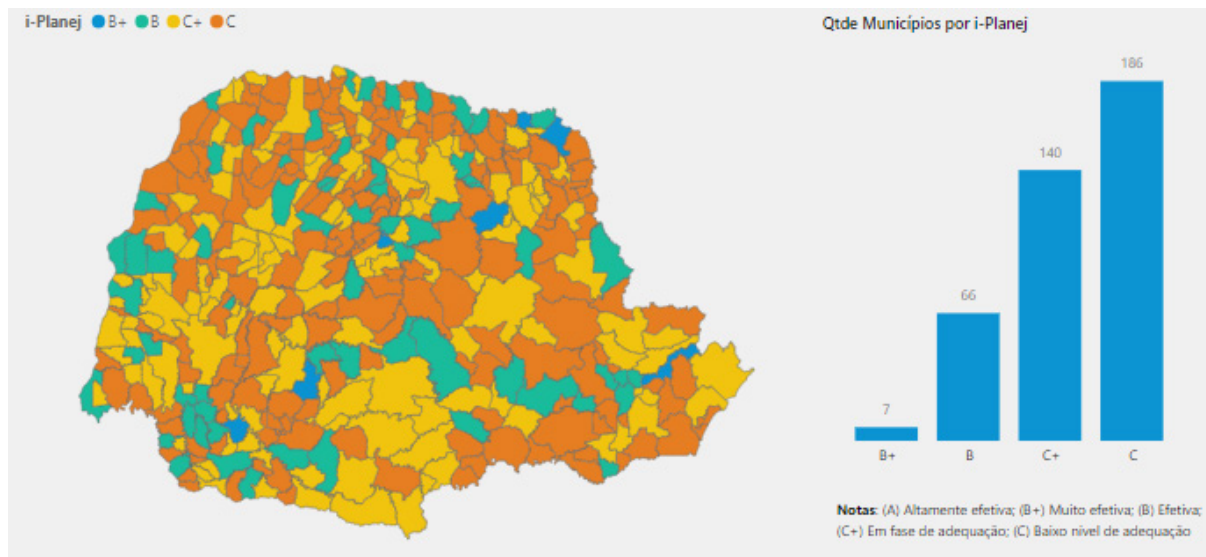
O programa estrutura-se em quatro eixos cíclicos e permanentes: capacitação, através da curadoria e divulgação de cursos e trilhas formativas; projetos, com suporte à estruturação de escritórios e apoio à elaboração de propostas; fomento, pela sistematização e divulgação de oportunidades de financiamento; e interlocução, mantendo rede contínua de comunicação entre Estado e municípios com ênfase na cooperação horizontal.

A metodologia adotada parte da nomeação de Interlocutores Municipais pelas prefeituras, formalizada por meio de um curso de capacitação inicial de 30 horas e do preenchimento de um diagnóstico local padronizado. Em seguida, os interlocutores passam a integrar redes colaborativas mantidas via e-mail, WhatsApp e Instagram, favorecendo trocas constantes de informações, experiências e oportunidades.

3 <https://www.planejamento.pr.gov.br/conecta399>

O programa fundamentou-se em base diagnóstica sólida, alimentada por indicadores⁴ como o IEGM – Índice de Efetividade da Gestão Municipal (TCE/PR), especialmente o i-Planejamento, que traz um excelente retrato e série histórica da maturidade do planejamento municipal no estado.

Imagem 1 - Tela do i-Planejamento IEGM Paraná 2022, ano-base 2021, indicador do TCE/PR para a qualidade do planejamento municipal no estado



Fonte: Autor

Desta maneira, o programa se propõe a produzir informação, gerar conhecimento e induzir políticas públicas por meio de qualificação, escuta ativa, formação continuada e apoio técnico. São usados dados do IPARDES, em especial o IPDM – Índice IPARDES de Desempenho Municipal, entre outras fontes seguras⁵, fomentando-se o planejamento estratégico situacional.

Conceitualmente, o programa ancora-se na noção de território-rede, conforme formulada por Haesbaert (2021a, 2021b) e Braga (2010), adotando o entendimento de que os territórios municipais não são espaços isolados, mas nodos articulados em múltiplas escalas, fluxos e relações.

Essa abordagem permite integrar o planejamento local às dinâmicas regionais, nacionais e até internacionais, utilizando redes de cooperação como estratégia de superação das limitações estruturais dos pequenos e médios municípios.

4 Indicadores IBGE; Índice De Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM); Índice Iparades De Desempenho Municipal (IPDM); Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM) e Índice de Transparência da Administração Pública (ITP), do TCE/PR; Índice De Desempenho na Gestão das Transferências Discricionárias e Legais da União (IDTRU), Ministério da Gestão e Inovação.

5 Como fontes de dados: Portal dos municípios (SECID/PR); PARANÁINTERATIVO; BDE IPARDES - Base de Dados do Estado; Painel Fiscal dos Municípios – SEFA/PR; Portal da Transparência do Poder Executivo do Paraná; Realizações de Governo; Gestão em Foco (TCE/PR); Contas Municipais de Governo - Avaliação do Governo (TCE/PR); Ouvidoria do Estado do Paraná - CGEOuv+; Centro de Análise, Planejamento e Estatística – CAPE (SESP/PR); Painel de Indicadores da Adapar; Painel de Informação - Resíduos Sólidos Urbanos; Selo Clima Paraná; SiTU - Sistema de Inteligência Turística do Paraná.

O diferencial do Conecta399 está justamente na sua modicidade de meios, simplicidade operacional e elevado grau de aderência institucional, não criando novas estruturas, mas ativando e qualificando aquelas já existentes.

O lançamento do programa ocorreu no 18º Fórum Regional da Rede de Parcerias, em abril de 2023, com forte articulação junto ao governo federal. Em seu primeiro ano, todos os 399 municípios participaram de alguma ação promovida pelo programa, com 940 interlocutores nomeados e 1.500 participantes em eventos itinerantes do Rede399. Foram enviados 425 diagnósticos locais e registradas 75 divulgações de oportunidades.

Em 2024, houve a consolidação de uma Rede de Secretários Municipais de Planejamento com 240 municípios confirmados (que, em 2025, totalizaram os 399 municípios), apoio direto aos 80 municípios do Rota do Progresso, e a integração formal do Conecta399 como responsável pelo eixo 8 – Desenvolvimento de Pessoas desse programa estadual.

Destacam-se ainda o mapa sistematizado de oportunidades, o BI Conecta399 com indicadores territoriais e a produção de dois volumes do Dossiê Planejamento Estratégico e Desenvolvimento Territorial pela Revista Paranaense de Desenvolvimento (IPARDES).

Em 2025, o programa passou por nova reestruturação da base de interlocutores para fortalecer sua atuação na transição das gestões locais, teve papel ativo no apoio técnico aos municípios para o Novo PAC Seleções, articulou orientações sobre a previsão legal da CIP/COSIP nos 399 municípios, celebrou Protocolo de Intenções com o Tribunal de Contas do Estado do Paraná, e inspirou a criação do Qualifica399, do Ministério Público de Contas.

Também formou uma nova rede de agentes de controle interno municipal, visando as boas práticas de planejamento do controle interno, com representantes dos 399 municípios.

O canal de oportunidades do Conecta399 passou a ser atualizado diariamente, e encontros presenciais reuniram mais de 500 lideranças em março de 2025⁶.

A missão do programa é “estimular a cultura do planejamento e o aprimoramento contínuo da gestão pública nos 399 municípios paranaenses”, conectando-os a recursos, conhecimentos e redes de governança.

Opera como política indutora não-financeira, com vedações claras que incluem o repasse direto de recursos, a interferência na decisão local e a sobreposição de competências de outros entes, respeitando rigorosamente a autonomia municipal e promovendo a responsabilização local na tomada de decisões.

6 <https://www.planejamento.pr.gov.br/Noticia/Rede-Conecta399-encontro-orienta-municipios-captarem-mais-recursos-publicos>

Com base nesses avanços, o Conecta399 consolida-se como política pública inovadora, centrada em conhecimento, governança e articulação estratégica, mobilizando múltiplos atores e recursos para transformar o planejamento municipal em vetor de desenvolvimento territorial integrado.

3 DISCUSSÃO CRÍTICA

3.1 DESAFIOS ENFRENTADOS NA IMPLEMENTAÇÃO

A implementação do Conecta399 revelou desafios estruturais significativos no apoio ao planejamento municipal. Conforme evidenciado no diagnóstico inicial do programa, apenas 5% dos municípios paranaenses contavam com servidores capacitados em plataformas federais como Gestaogov.br e Transferegov.br, indicando um déficit crítico de conhecimento técnico que o programa precisou enfrentar.

Em 2025, o programa apresentou uma superação deste cenário, contando com 90 servidores capacitados no Gestaogov.br⁷, disseminados no território considerando as associações de municípios, cobrindo 100% do território para apoio e suporte.

No mesmo sentido, o Estado do Paraná foi premiado pela Rede de Parcerias em 2024 com o Certificado Nacional de Mérito em Reconhecimento e Contribuição no Âmbito do Eixo Capacitação da Rede de Parcerias 2023, por ter promovido o maior número de capacitações em todo o Brasil em 2023⁸.

Outro problema enfrentado foi a heterogeneidade dos 399 municípios impôs o primeiro grande desafio: como criar uma política única que atendesse desde municípios com menos de 3 mil habitantes até centros urbanos complexos?

A solução encontrada foi a adoção de uma “modicidade de meios” e “simplicidade operacional”, conforme descrito por Silva (2023), permitindo que cada município adaptasse as ferramentas à sua realidade, o que foi facilitado pelos recursos digitais.

A transição de gestões municipais em 2024-2025 evidenciou outro desafio crítico: a descontinuidade administrativa. O programa precisou realizar nova reestruturação completa de sua base de interlocutores em 2025, demonstrando como a rotatividade de pessoal compromete a consolidação de uma cultura de planejamento.

3.2 LIÇÕES APRENDIDAS

A experiência acumulada entre 2023 e 2025 consolidou aprendizados importantes. A estratégia de “escuta ativa” e “construção conjunta de soluções”

7 <https://www.planejamento.pr.gov.br/conecta399/Pagina/Gestaopublicagovbr>

8 “A entrega foi feita pela Diretora de Transferências e Parcerias da União, Regina Lemos, que destacou: “O Paraná foi o estado que mais capacitou usuários no Transferegov.br em 2023. Isso só foi possível graças à força da Rede de Parcerias, do Conecta399 e do Consórcio Condescom.” <https://www.gov.br/transferegov/pt-br/noticias/rede-na-midia/2024/gratidao-conquista-e-inspiracao-parana-e-modelo-nacional-em-gestao-e-capitacao#:~:text=A%20entrega%20foi%20feita%20pela,Conecta399%20e%20do%20Cons%C3%B3rcio%20Condescom.%22>

mostrou-se fundamental para superar resistências iniciais. Como evidenciado nos atendimentos presenciais e mutirões técnicos, a presença da equipe estadual em comunicação com os municípios gerou resultados positivos para todos.

A importância das redes colaborativas ficou demonstrada por meio dos grupos de WhatsApp, e-mail e Instagram⁹ criados pelo programa, que se tornam verdadeiros espaços de troca horizontal do estado e municípios e dos municípios entre si na rede colaborativa de soluções.

3.3 APLICAÇÃO PRÁTICA DO TERRITÓRIO-REDE NO CONECTA399

O conceito de território-rede, conforme apresentado por Haesbaert (2021a, 2021b) e Braga (2010), fundamenta toda a arquitetura do programa. Como explicita Silva (2023, p. 124-125), o Conecta399 adota “o entendimento de que os territórios municipais não são espaços isolados, mas nodos articulados em múltiplas escalas, fluxos e relações”.

A materialização desse conceito ocorre através de redes de informação, em que os canais de comunicação via WhatsApp, e-mail e Instagram não são meras ferramentas, mas constituem o próprio território digital onde os 399 municípios interagem, superando distâncias físicas e criando proximidades funcionais.

Além disso, há os fluxos de conhecimento, que são “trocas constantes de informações, experiências e oportunidades” mencionadas no programa criam fluxos multidirecionais que subvertem hierarquias tradicionais. Pequenos municípios podem tornar-se referência em temas específicos, reconfigurando geografias de poder.

Por fim, a articulação multiescalar marca o programa, que opera simultaneamente nas escalas local (município), regional (associações), estadual (SEPL, administrações direta e indireta do executivo estadual) e federal (parcerias com a rede de parcerias), demonstrando na prática como os territórios municipais se articulam em redes que transcendem limites administrativos.

3.4 DESAFIOS FUTUROS E CAMINHOS PARA O APERFEIÇOAMENTO DO CONECTA399

A trajetória do Conecta399 até o momento permite identificar questões estruturais que demandarão atenção nos próximos anos, podendo, inclusive, se inserir como metas dos próximos trabalhos de planejamento estratégico do programa.

A experiência de reestruturação completa da base de interlocutores na transição 2024-2025 evidenciou uma vulnerabilidade importante: a dependência de pessoas específicas nos municípios, sem mecanismos institucionais que garantam continuidade.

Este não é um problema exclusivo do programa, mas reflete uma fragilidade sistêmica da administração pública municipal brasileira que precisa ser endereçada.

⁹ <https://www.instagram.com/conecta399pr/>

O avanço de 5% para 90% na capacitação de servidores para uso de plataformas federais é significativo, mas levanta questões sobre a próxima etapa. Capacitar é o primeiro passo; o desafio agora é compreender se e como esse conhecimento está sendo aplicado. Sem mecanismos de acompanhamento, corre-se o risco de criar uma ilusão de progresso baseada apenas em indicadores de participação.

A opção por utilizar redes sociais como WhatsApp como ferramenta de política pública foi pragmática e efetiva, mas traz desafios de médio prazo. Questões como arquivamento de informações, segurança de dados, e a própria dependência de plataformas privadas para execução de políticas públicas merecem reflexão mais aprofundada. Como garantir memória institucional e transparência quando parte significativa da comunicação ocorre em aplicativos de mensagens?

A heterogeneidade dos 399 municípios, que vai de pequenas cidades rurais a grandes centros urbanos, continuará sendo um desafio central. A estratégia de “modicidade de meios” permitiu alcance universal, mas pode estar limitando o aprofundamento necessário em contextos específicos. Municípios muito pequenos podem necessitar de apoio mais direto e presencial, enquanto outros podem demandar ferramentas mais sofisticadas.

Um ponto crítico ainda não totalmente resolvido é a mensuração de impacto real. Embora o programa tenha métricas claras de alcance, falta clareza sobre como avaliar se está efetivamente melhorando a qualidade do planejamento municipal. Desenvolver indicadores que capturem mudanças qualitativas sem criar sobrecarga burocrática para os municípios é um quebra-cabeça metodológico que precisará ser enfrentado.

A sustentabilidade financeira, embora o programa opere com recursos modestos, não está garantida. Mudanças de prioridades governamentais, restrições orçamentárias ou simples mudanças de gestão podem comprometer a continuidade. A ausência de um marco legal mais robusto ou de vinculação orçamentária específica mantém o programa em situação de relativa fragilidade institucional.

O conceito de território-rede, embora inovador, ainda precisa demonstrar sua efetividade prática além da facilitação de comunicação. Como transformar essas redes em espaços efetivos de aprendizagem mútua e inovação? Como evitar que se tornem apenas canais de circulação de informações sem apropriação real pelos municípios?

Outro aspecto que merece atenção é o risco de sobrecarga dos interlocutores municipais. Em municípios pequenos, frequentemente a mesma pessoa acumula múltiplas funções. Adicionar mais uma responsabilidade, mesmo que seja de coordenação com o Estado, pode gerar resultados contraproducentes se não for cuidadosamente gerenciado.

A questão da replicabilidade também permanece em aberto. Embora consideremos que o modelo é replicável, as especificidades do contexto paranaense

– estrutura administrativa, cultura institucional, recursos disponíveis – podem ser determinantes para o sucesso observado. Testar o modelo em outros contextos seria importante para validar sua aplicabilidade mais ampla.

Por fim, há o desafio de equilibrar padronização e flexibilidade. Enquanto alguns aspectos do programa se beneficiam de abordagens uniformes (como materiais de capacitação), outros demandam customização significativa. Encontrar esse equilíbrio sem perder a característica de “simplicidade operacional” será crucial.

Estes desafios não invalidam os avanços alcançados, mas apontam para a complexidade inerente a políticas de fortalecimento institucional em contextos de grande heterogeneidade e recursos limitados.

O reconhecimento franco dessas questões é o primeiro passo para desenvolver estratégias adequadas de enfrentamento, garantindo que o Conecta399 possa evoluir de uma iniciativa promissora e com bons resultados para uma política consolidada e efetiva de longo prazo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência do Conecta399 evidencia que o fortalecimento do planejamento municipal exige mais do que repasse de informações ou normativas: requer presença, escuta, apoio técnico continuado e construção de vínculos de confiança entre estado e municípios.

Em um cenário nacional marcado por desigualdades estruturais e assimetrias federativas, políticas públicas como o Conecta399 reafirmam a importância de abordagens indutivas e colaborativas, que considerem as especificidades de cada território e promovam a qualificação das capacidades estatais locais.

A atuação do programa contribuiu para dinamizar a cultura do planejamento em diversos municípios paranaenses, facilitando o acesso a sistemas estratégicos, aprimorando o uso dos instrumentos legais e fomentando uma visão mais integrada entre planejamento, execução e avaliação de políticas públicas.

Ao combinar metodologia própria e abertura ao diálogo, o Conecta399 se consolida como uma política inovadora e replicável, capaz de fortalecer a governança pública em escalas descentralizadas.

Diante dos resultados observados, reforça-se a relevância de iniciativas que integrem cooperação federativa, apoio técnico e práticas pedagógicas, como caminhos possíveis para superar os desafios históricos da gestão pública local e garantir políticas mais eficazes, justas e sustentáveis.

Por outro lado, mantemos o horizonte crítico necessário para que a experiência possa se aperfeiçoar e perpetuar até que elementos concretos justifiquem sua extinção diante da realização empírica e efetiva de seus mais altos objetivos, quais

sejam, de que os municípios paranaenses atinjam sua maturidade e autonomia na promoção do desenvolvimento territorial e na consolidação da cultura do planejamento.

REFERÊNCIAS

ARRETCHE, Marta. **Estado federativo e políticas sociais: determinantes da descentralização**. Rio de Janeiro: Revan, 2000.

BRAGA, Rhalf Magalhães. Território, rede e multiterritorialidade: uma abordagem conceitual a partir das corporações. **Geografias**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 26–36, 2010.

ESTADO DO PARANÁ. Secretaria de Estado do Planejamento do Paraná (SEPL). **Sobre o Conecta399**. Disponível em: planejamento.pr.gov.br/conecta399/Pagina/Sobre-o-Conecta399. Acesso em: 22 jun. 2025.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de. Estudos de políticas públicas: entre a abordagem analítica e a normatividade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 27, n. 80, 2012.

COMIDE, Alexandre; PIRES, Roberto Rocha C. **Capacidades estatais e democracia: a perspectiva dos arranjos institucionais para implementação de políticas públicas**. Revista do Serviço Público, v. 65, n. 4, 2014.

HAESBAERT, Rogério. **O mito da desterritorialização**: do “fim dos territórios” à multiterritorialidade. 13. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2021a.

HAESBAERT, Rogério. **Territórios alternativos**. 3. ed. São Paulo: Contexto, 2021b.

PETERS, B. Guy. **The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration**. London: Routledge, 2018.

SECCHI, Leonardo. **Modelos de análise de políticas públicas**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SILVA, Luiz Augusto. Fomento do desenvolvimento territorial e planejamento estratégico: a estruturação do Conecta399. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, v. 44, n. 145, p. 115–132, jul./dez. 2023.

TAVARES, Frederico Lustosa da Costa. Governança democrática: um percurso analítico. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, 2006.