



**INSTITUTO  
ÁGUA E TERRA**

**ESTOU CHEFE, E AGORA!!!!**



1º Edição

**INSTITUTO ÁGUA E TERRA  
2025**



**INSTITUTO  
ÁGUA E TERRA**

# GESTÃO TÁTICA:

Cartilha orientadora das atribuições administrativas das chefias das unidades  
setoriais do IAT

## **Elaboração**

**Marta Kaiser dos Reis**

Agente de Controle Interno

*Gestora Pública graduada pela FATEC/Uninter - Curitiba-PR e pós-graduada em Gestão Pública- Planejamento e Avaliação de Políticas Públicas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). Especialização em Inovação, Transformação Digital e E-Gov (Integre) pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro). E-mail: [martakaiserreis@hotmail.com](mailto:martakaiserreis@hotmail.com) [mkaiser@iat.pr.gov.br](mailto:mkaiser@iat.pr.gov.br)*

## **APROVAÇÃO**

**Eder Rogério Stela**

Diretor Administrativo-Financeiro]

**Everton Luiz da Costa Souza**

Diretor-Presidente

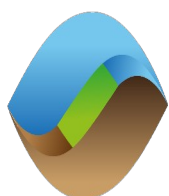
## APRESENTAÇÃO

Considerando que o Instituto Água e Terra tem como **missão** de proteger, preservar, conservar, controlar e recuperar o patrimônio ambiental paranaense, buscando melhor qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável com a participação da sociedade, que para realizar essas atividades de primeiro plano do órgão tem toda uma estrutura administrativa de apoio para cumprir sua missão. Para cumprir essa missão o IAT foi criado com cinco diretorias, duas assessorias, três núcleos, vinte e uma regionais, os quais são divididos em diversas unidades setoriais por área.

Considerando das áreas acima **somente** na DIAFI – Diretoria Administrativa Financeira e seus setores vinculados têm a finalidade de apoio administrativo às unidades setoriais das outras áreas que tem atividades fins correlatas a finalidade de cumprir a missão do IAT, que as unidades setoriais das áreas que correspondem as atividades fins são descentralizadas para atendimento aos 399 municípios paranaenses, ficando inviável e frágil à DIAFI os controles de rotinas setoriais. Desse modo na existência de controles de rotinas nas unidades setoriais das atividades fins, estas devem prestar informações aos setores específicos da DIAFI para registros existentes que são informados em prestações de contas ou auditorias dos órgãos externos.

Considerando que na transição de Chefias das Unidades Setoriais (**Gestores Táticos**), que são responsáveis também pelos controles administrativos do seu setor, podem se perder controles caso não estejam formalizados.

Desse modo o intuito da elaboração dessa cartilha orientadora é para auxiliar as Chefias das Unidades Setoriais (**Gestores Táticos**) de suas obrigações quanto as informações a serem repassadas aos setores centrais para registros e/ou tomarem medidas cabíveis quando for o caso, sobre tudo na transição de chefes.



## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	5
2.	OBJETIVO .....	5
3.	GESTÃO SISTÊMICA.....	6
4.	CONHECENDO O INSTITUTO ÁGUA E TERRA.....	7
5.	ESTOU CHEFE, E AGORA?.....	9
6.	COMO CONHECER MEU AMBIENTE DE TRABALHO?.....	9
7.	E AGORA! QUAIS SÃO MINHAS ATRIBUIÇÕES?.....	10
8.	DIAFI – DIRETORIA ADMINISTRATIVA FINANCEIRA .....	11
9.	VAMOS CONHECER AS UNIDADES SETORIAIS DA DIAFI – DIRETORIA ADMINISTRATIVA FINANCEIRA E SUAS ROTINAS ADMINISTRATIVAS.....	13
10.	GESTÃO DE PESSOAL NAS UNIDADES SETORIAIS.....	14
11.	DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL- DAG/DIAFI.....	16
I.	GESTÃO DE LICITAÇÕES.....	16
II.	GESTÃO DE CONTRATOS.....	16
III.	GESTÃO DE COMPRAS DIRETAS.....	17
IV.	GESTÃO DE CONVÊNIOS E CONGÊNERES.....	18
V.	GESTÃO DO ALMOXARIFADO.....	19
VI.	GESTÃO PATRIMONIAL.....	20
VII.	GESTÃO DE FROTAS.....	24
VIII.	CENTRAL DE VIAGENS.....	26
IX.	GESTÃO DOCUMENTAL - ARQUIVO GERAL.....	27
X.	DAG/E-protocolo.....	28
12.	NÚCLEO DE INTELIGÊNCIA GEOGRÁFICA E DA INFORMAÇÃO – NGI/IAT.....	28
13.	GESTÃO FINANCEIRO-CONTÁBIL.....	29
a)	Gestão orçamentária.....	29
b)	Gestão de Receitas.....	30
c)	Liquidação e pagamentos.....	30
14.	CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	31

## 1. INTRODUÇÃO

Todo órgão público tem atividades finalísticas e administrativas, o Gestor Tático é o centro de uma gestão eficaz e eficiente dessas atividades, sendo o responsável por orientar o operacional de acordo com decisões da Gestão Estratégica e trazer a essa gestão as dificuldades operacionais na execução das atividades. Também é a 1º linha de defesa do órgão, conforme disposto no Inciso IV, Art. 2º da Resolução 55/2021/CGE-PR, visto ele estar na parte central da gestão sistêmica, vejamos que o conceito de tática é definido como um conjunto de meios ou recursos voltados para a obtenção de resultados favoráveis, sendo crucial para uma gestão pública eficaz e a primeira linha de defesas tem justamente as mesmas responsabilidades da tática. Responsabilidades da primeira linha de defesa: Identificar, avaliar, controlar e mitigar riscos; Observar procedimentos e práticas que garantam a conformidade com as normas e regulamentos; Promover boas práticas; Liderar e dirigir ações para atingir os objetivos da organização; Manter um diálogo contínuo com o órgão de governança; Reportar resultados e riscos.

A gestão estratégica deve se basear nas informações e sugestões geradas pela gestão tática para melhorar a eficiência na gestão pública, se a gestão tática não supervisiona adequadamente as atividades dos operacionais, o resultado é ineficácia, ineficiência e falta de economicidade, ferindo princípios fundamentais para a boa prática da gestão pública dispostos na CF/1988.

## 2. OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é fornecer aos gestores táticos do IAT diretrizes para controles internos, visando mitigar riscos de não conformidades durante auditorias e precisão da entrada de dados nos sistemas de controle, permitindo alertas oportunos para problemas críticos.

A cartilha visa aprimorar a organização interna, a comunicação e a identificação de problemas, garantindo que os chefes de unidades administrativas compreendam seu papel na gestão tática e possam contribuir efetivamente para a obtenção de resultados positivos por meio do alinhamento das gestões operacional, tática e estratégica, ou seja,



a implementação da **Gestão Sistêmica** abordando especificamente a atividades administrativas do IAT.

### 3. GESTÃO SISTÊMICA

A Gestão Sistêmica na Gestão Pública tem habilidade de ver o todo de um órgão público, alinham-se com fluxos objetivos, normas internas, treinamentos os quais todos participam e conhece a dependência um do outro para que os resultados sejam eficazes, conforme Chiavanato(2000):

#### Níveis hierárquicos (gerência)

Os administradores (gerentes) são classificados em 3 níveis hierárquicos (gerência), estratégicos, tático e operacional.



#### Estratégico

Primeiro escalão, como diretores e presidentes que definem os objetivos da empresa. Ele tem a visão da organização como um todo, trabalhando ideias e conceitos, teorias e abstrações; Habilidade conceitual de nível institucional

#### Tático

São os gerentes e chefes de seção que definem as estratégias e implementam o que foi definido no escalão de cima. Habilidades humanas de nível intermediário.



#### Operacional

São os supervisores que definem os cargos e tarefas de cada função na empresa. Aqui ele deve extrair o máximo de potencial de seus colaboradores. Habilidades técnicas de nível operacional.



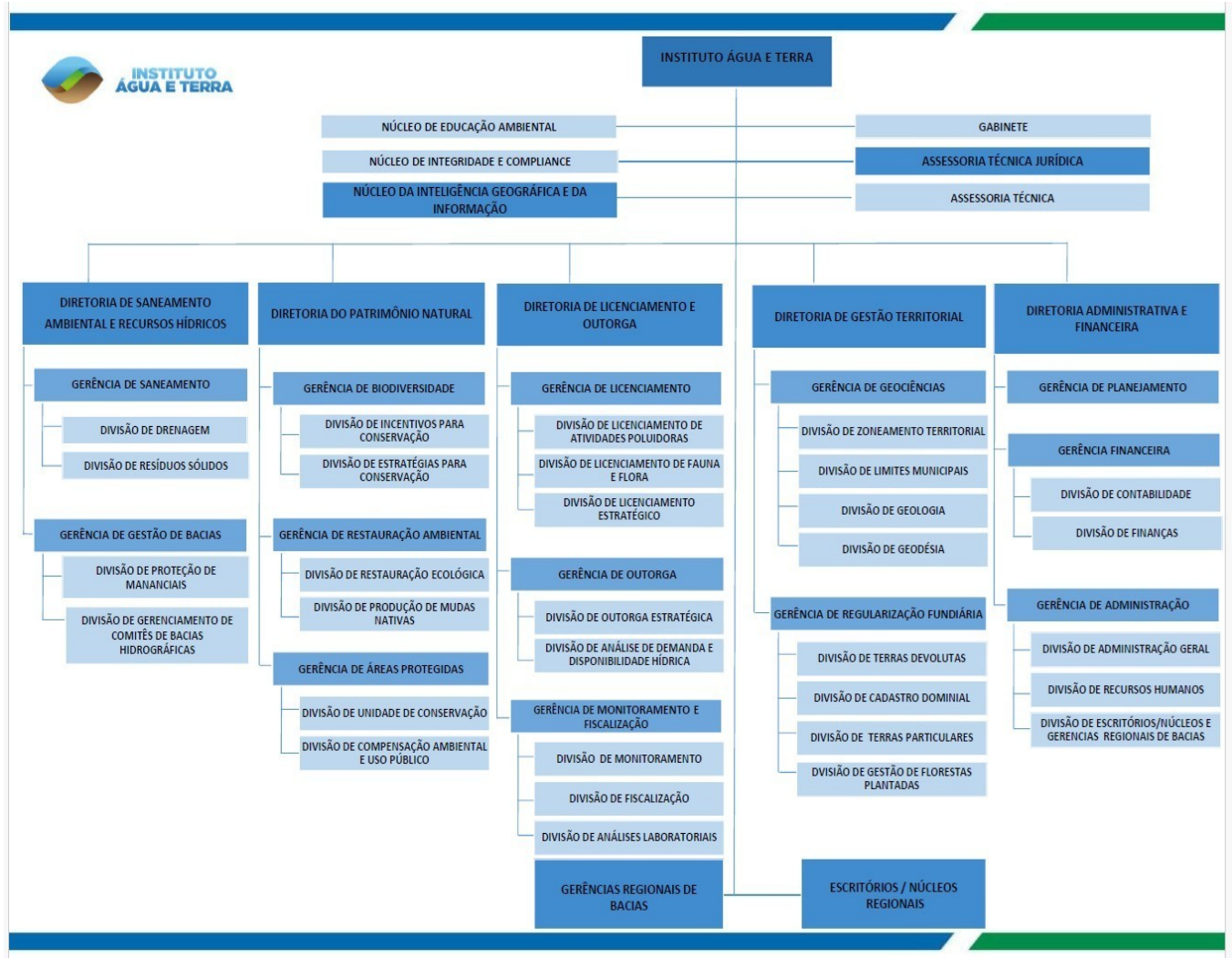
Trata-se da integração de todas as áreas da empresa, desde a alta gerência até o chão de fábrica assegurando o cumprimento de prazos, manutenção da qualidade, competitividade e equilíbrio de ações de maneira a proporcionar diferencial competitivo garantindo sobrevivência e credibilidade no mercado com visão de futuro.

Este conceito é fundamentado na Teoria geral de sistemas, rompendo barreiras funcionais e gerando melhor visualização dos impactos ocasionados por decisões individuais na organização como um todo, sendo estes positivos ou negativos.

Desta forma a aceitabilidade e adequação do modelo dependem de cada empresa, atuação no mercado e principalmente a cultura organizacional definindo todas as variáveis existentes que possam implicar diretamente na empresa. (Chiavenato, Idalberto. (2000). Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro:Campus,pg83)

Figura 1: IMAGEM google/gratuita

## 4. CONHECENDO O INSTITUTO ÁGUA E TERRA



<https://www.iat.pr.gov.br/Pagina/Apresentacao-e-organograma>

A Gestão Estratégica está para planejar o cumprimento da missão do IAT com planos e projetos do Governo, bem como, orientar e aprovar as demandas administrativas do Instituto Água e Terra, Considerando o Organograma acima, fazem parte o Gestor Titular, Diretores e Gerências em geral.

Todos os outros chefes, coordenadores, supervisores e responsáveis setoriais estão mais alinhados a **Gestão Tática**, as quais têm como atribuições de coordenar e orientar a execução das atividades fins e administrativas, bem como, identificar,

controlar, orientar situações diversas do **operacional** e intermediar junto a alta gestão. Desse modo esses agentes públicos também têm atribuição de prestar informações quando há situação administrativa adversas, aos setores administrativos da DIAFI para registro de informações e tomada de medidas no que é cabível. Neste sentido cabe a **Gestão Tática** observar se os procedimentos adotados nas atividades do setor sob sua responsabilidade seguem os ritos das leis e normas, se existem controles e se são eficientes de modo que gerem economicidade.

Esta cartilha auxiliará esses gestores naquilo que é imprescindível para os **controles administrativos**, como, controles contábeis, patrimoniais, almoxarifado, arquivo, etc..., bem como, dará respaldo às chefias imediatas, quais controles precisam implementar, periodicidade das informações a encaminhar e apresentaremos onde se pode buscar auxílio para este fim. **Não** adentraremos nos procedimentos e processos das atividades fins, visto a complexidade da matéria e cabe somente manuais técnicos de cada atividade.

Nosso foco para elaboração da cartilha são as atribuições da DIAFI e as obrigações das **Unidades Setoriais do IAT** de prestar informações aos setores diversos da DIAFI para o correto registro e controle, a fim de obter eficácia e eficiência na gestão

**UNIDADES SETORIAIS:** As unidades setoriais do IAT são divididas em Diretorias, Gerências, Coordenações, Supervisões, Responsáveis, Chefes de Divisão e Chefe de Regionais. A DIAFI presta suporte administrativo nas diversas unidades setoriais, as quais precisam estar alinhadas para prestarem informações periodicamente, no entanto, acultura é de que esta diretoria é somente para prestar o suporte e não tem obrigações, as quais a alta gestão responde, caso não haja controles efetivos e registros de informações.

## 5. ESTOU CHEFE, E AGORA?

É claro que não é uma regra, mas existem diversos casos de chefes despreparados no serviço público, e a ineficiência destes serviços muitas vezes deriva deste fato. Por isso a importância de um documento como essa cartilha para amparar o novo chefe a se orientar em suas atribuições, ainda mais considerando o IAT que tem como missão a preservação do meio ambiente, os chefes, sobretudo das áreas-fins tem dificuldades nos controles administrativos que geralmente as auditorias do Tribunal de Contas do Estado – PR requer os controles da Diretoria Administrativa.

**Sendo Assim, não se preocupe! Vamos ajudá-lo**



Figura 2: IMAGEM Meta/chat/gpt

## 6. COMO CONHECER MEU AMBIENTE DE TRABALHO?

Orientamos caso seja o novo chefe, que solicite à Divisão de Recursos Humanos – DRH uma listagem de todos agentes públicos lotados no seu setor, suas determinadas funções e atribuições do Perfil Profissiográfico, informamos que o IAT temos vários quadros: **Efetivos, CLT, Cargos Comissionados, Disposição funcional das Prefeituras ou outros órgãos, Terceirizados, Residentes, Bolsistas e Estagiários.**

Pronto! Já soube quem são os seus subordinados e suas funções, agora reúna-se com eles se apresente, seja humilde, **pois acredite!** Você vai precisar muito deles. Após escolha um deles para te auxiliar te inteirar das demandas administrativa internas e um para auxiliar nas demandas das atividades fins, digo internas, porque de praxe as demandas do IAT nas áreas fins em grande parte são externas, sobretudo nas regionais.



Figura 3: IMAGEM Meta/chat/gpt



## 7. E AGORA! QUAIS SÃO MINHAS ATRIBUIÇÕES?

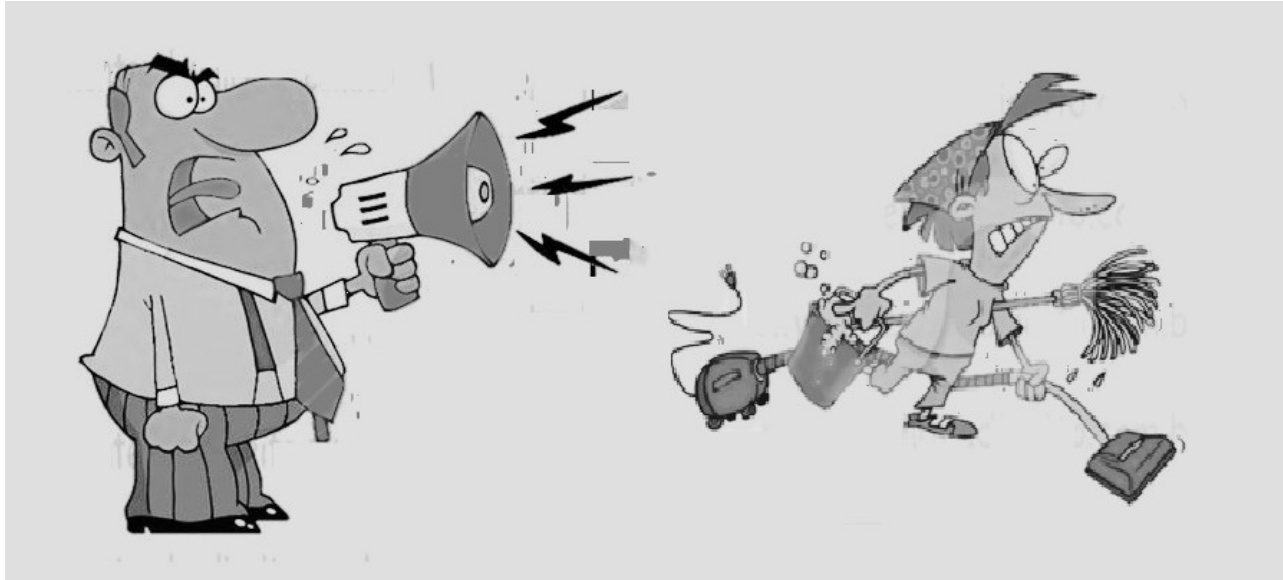


Figura 4: IMAGEM google/gratuita



Figura 5: IMAGEM Meta/chat/gpt

Calma...Calma! Estou aqui para te ajudar!

Suas atribuições não são poucas, mas lembre-se, tem as pessoas para te ajudar e se coordenar bem não terá problema. As **demandas das atividades fins** procure os gerentes e coordenadores das diretorias para te orientar quanto as ferramentas de trabalho e cadastro nos sistemas das áreas finalísticas. No site do IAT tem os contatos atualizados: <https://www.iat.pr.gov.br/Pagina/Direcao>

No tocante aos controles de **apoio administrativo** vou te dar o passo a passo para ter informações atualizadas do setor que é responsável, a DIAFI te auxiliará.

**Então... vamos lá!**

## 8. DIAFI – DIRETORIA ADMINISTRATIVA FINANCEIRA

Fica instalada na capital do Estado Curitiba-PR, é responsável pelo controle das informações de **receitas próprias** advindas das atividades das áreas-fins, **despesas diversas e outras receitas** ainda que seja repasse do Governo Estadual, Federal, Fundo Diversos, Banco Mundial, essas receitas estão intrinsecamente ligadas a programas e projetos das atividades fins, **entretanto** dos controles quem **presta informações a órgãos externos** é a Diretoria Financeira, de modo que necessita receber tempestivamente todas as informações para cadastros e registros financeiros contábeis, patrimoniais e estoque. Essa diretoria está dividida em setores diversos, os quais auxiliam todas as Unidades Setoriais que geram receitas e despesas no IAT, cada setor desta diretoria tem as atribuições:

UNIDADE SETORIAL	ATRIBUIÇÃO PRINCIPAL
<b>Financeiro/Contábil</b>	Registros contábeis, financeiros e patrimoniais, controle das receitas e despesas diversas do IAT, FEMA e FRHI no Sistema SIAFIC
<b>Financeiro/Orçamento</b>	Registro e controle de informações orçamentária PPA/LOA no sistema SIGAME;
<b>Financeiro/Central Gerenciadora de Receitas</b>	Recebe e controla informações das arrecadações e receitas diversas do IAT, advindas da área-fim
<b>Financeiro/Liquidação e Pagamentos</b>	Controle e registro de informações de gastos gerais no sistema SIAFIC;
<b>DAG/Setor Patrimonial</b>	Registro dos Controles de informações patrimoniais nos Sistemas GPM e GPI;
<b>DAG/Almoxarifado</b>	Recebimento de itens, registro de informações de entrada de saídas no Sistema GMS e controle de informações de consumo
<b>DAG/Compras e aquisições</b>	Recebimento e controle dos processos de compras ou aquisições diversas
<b>DAG/Licitações</b>	Receber termos de referências das áreas demandantes, orientações gerais nos processos, e controle dos processos de licitações
<b>DAG/Contratos</b>	Controla e fiscaliza a execução dos contratos de cunho administrativo do IAT
<b>DAG/Convênios</b>	Recebe, orienta e controla as informações dos convênios
<b>DAG/Setor de Frotas</b>	Registro e Controle da Frota, Controle de gastos com Combustível e Manutenção
<b>DAG/Central de Viagens</b>	Avalia e encaminha para autorização as solicitações de viagens
<b>DAG/Arquivo Geral</b>	Recebe e elimina o Arquivo Permanente de todo o IAT de acordo com a TABELA DE TEMPORALIDADE, que são encaminhados pelas unidades setoriais após o término da vigência no setor.
<b>DAG/Protocolo Geral</b>	Responsável pelo cadastro de agentes públicos no e-protocolo e atendimento ao usuário final



<b>DRH – Divisão de Recursos Humanos TG0</b>	Registro e Controle de informações de Pessoal, como, Efetivos, Comissionados, CLT, Estagiários e Disposição Funcional
<b>Coordenação dos Residentes e Bolsistas</b>	Recebe e controla as informações dos Residentes e Bolsistas

**OBS: Todas as unidades setoriais acima são dependentes de informações das outras unidades setoriais do órgão para manterem seus controles atualizados para responderem as solicitações internas e externas do IAT. Caso as informações advindas não estejam consistentes, pode responder solidariamente o responsável pelo envio, deste modo é importante que saibam todas as demandas que exigem controles e mantenham em suas unidades setoriais e repassem quando necessário.**



Figura 6: IMAGEM Meta/chat/gpt

- **Ah! Entendi!**

- Na DIAFI concentra-se todas as informações de controles de rotinas administrativos, mas a diretoria não controla após serem encaminhados para o uso e consumo, quem solicita e controla e repassa as informações necessárias para controles são os chefes setoriais. Até porque são descentralizadas da DIAFI as unidades setoriais das outras diretorias e regionais

- **Muito bem, isso mesmo!**

*Vamos ver agora as atribuições de cada unidade setorial da DIAFI, e as informações que necessitam para controles.*

**OBS: Cumpri destacar aqui que as sanções do Tribunal de Contas do Estado que já ocorreram no órgão, geralmente foi por **FALTA DE CONTROLES DE ROTINAS ADMINISTRATIVAS.****

## 9. VAMOS CONHECER AS UNIDADES SETORIAIS DA DIAFI – DIRETORIA ADMINISTRATIVA FINANCEIRA E SUAS ROTINAS ADMINISTRATIVAS

Todas as Unidades Setoriais da DIAFI ficam na SEDE do IAT, e nelas passam todas as **solicitações e informações** administrativas de controles das áreas-fins ou outras no que couber, como, informações de pessoal, aquisições e controle de consumo, de bens, materiais de expediente, manutenções e serviços, ferramentas de trabalho, solicitações de diárias, arquivo, etc..., no entanto, nessa diretoria somente são recebidas e encaminhadas as demandas de acordo com os ritos das leis vigentes, também são registradas todas as informações nos sistemas de controles advindas das áreas demandantes. É importante que essas informações sejam repassadas para mitigar **riscos de inconformidades** e caso haja, tomar medidas o mais breve possível.

### Como os chefes podem realizar seus controles?

- **Defina metas internas:** Estabeleça objetivos específicos, mensuráveis e alcançáveis para cada equipe ou departamento;
- **Monitore o desempenho:** Avalie e identifique pontos que precisam de melhoria;
- **Comunique-se eficazmente:** Fornecendo feedback regular, construtivo e transparente com a equipe;
- **Delegue tarefas:** Atribua responsabilidades claras e específicas a cada membro da equipe, garantindo que todos entendam suas funções e expectativas;
- **Utilize ferramentas de gestão:** Implemente ferramentas como planilhas, dashboards, de treinamento dos software de gestão para ajudar a monitorar e controlar processos;
- **Realize reuniões regulares:** Organize reuniões periódicas para discutir progresso, resolver problemas e alinhar expectativas, caso seja necessário convide alguém da DIAFI;
- **Fomente a responsabilidade:** Oriente a equipe sobre responsabilização solidária, por suas ações e resultados, promovendo uma cultura de accountability;
- **Ajuste e adapte a periodicidade de envio de informações:** Esteja preparado para ajustar táticas, com base nos resultados e feedback e informe a DIAFI ou aos superiores quando necessário.



## 10. GESTÃO DE PESSOAL NAS UNIDADES SETORIAIS



Figura 7: IMAGEM Meta/chat/gpt

Gestão de Pessoal controla a engrenagem de pessoas nos órgão público, vejamos o que diz o **Art. 26 do Decreto Estadual 3888/2020**:

*III – a supervisão do controle diário da frequência do pessoal alocado na Secretaria, bem como as demais informações financeiras para fins de manutenção do sistema de folha de pagamento;*

*IV – o levantamento dos elementos necessários à elaboração da proposta orçamentária anual, conforme as diretrizes encaminhadas pelo Departamento de Recursos Humanos e Previdência;*

*V – as providências relativas a garantia dos direitos e deveres dos servidores, nos termos da legislação, bem como a execução das atividades relativas às rotinas de trabalho da área de recursos humanos;*

*VI – a manutenção e o controle dos quadros de pessoal das Secretarias de Estado;*

Conforme Decreto acima a DRH – Divisão de Recursos Humanos do IAT tem muitas informações a serem controladas que dependem de você chefe setorial. Como acima apresentado sugerimos formas do novo chefe conhecer seu pessoal, então é relevante as informações que destacamos para conhecer sua equipe. As chefias imediatas são responsáveis pelos agentes públicos lotados em seu setor, portanto devem saber quem são, quais cargos e funções, quais atribuições legais e questões de:

**e) Frequências mensais:** Todos devem ter cadastro no registro ponto respectivo:

- Cargo em Comissão, Efetivo, CLT, Residente, Bolsistas, Disposição funcional(de outros órgãos) e Estagiários **devem ser todos cadastrados** no registro ponto oficial do IAT;
- Terceirizados são cadastrados pela empresa contratada, e fiscalizada a execução dos trabalhos pelos fiscais designados;
- Mensalmente as frequências **devem ser** encaminhadas para o DRH com as devidas justificativas de faltas atestadas pelo chefe setorial;

- k) Para que não haja desvio de função é importante que o chefe imediato conheça as atribuições de todos os agentes públicos lotados na sua unidade, estes são Efetivos, CLT, Cargos Comissionados, Disposição funcional das Prefeituras ou outros órgãos, Terceirizados, Residentes, Bolsistas e Estagiários, e, havendo dúvidas contatar o Gestor de Pessoal;
- l) Lembrando que **somente Cargos Efetivos poderão realizar atividades fins**, todos os outros podem acompanhar de acordo com suas funções;
- m) Chefes de regionais ou qualquer outro gestor, **não tem autonomia** para contratação ainda que temporária, ou seja, de **QUAISQUER** agente público para realizar atividades no IAT, devem ser autorizados pelo Gestor Titular, com as devidas nomeações ou designações, bem como, estar cadastrados na DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS – DRH. Inclusive os **voluntários têm** departamento próprio para controle.
- n) Necessário realizar a previsão de férias e licenças dos agentes públicos, bem como, comunicar a DRH

**Disposição funcional das Prefeituras ou outros órgãos:** Existem processos próprios que devem ser orientados pela DRH, nenhum chefe tem autonomia para contratá-los sem as formalidades legais de acordo com o Decreto 8466/20213.

**Residentes, Bolsistas:** Deverão **passar** pelo crivo dos processos de acordo com seu quadro, e é importante destacar que suas atividades são de apoio aprendiz, não podendo realizar atividades executórias em qualquer área sem a supervisão respectiva.

Na coordenação dos residentes e bolsistas devem sanadas quaisquer dúvidas, quanto aos reembolsos esporádicos desses agentes públicos.

**Estagiários:** Os estagiários estão sob responsabilidade de controle da DRH.

## 11. DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL- DAG/DIAFI

O DAG/DIAFI tem como atribuição a coordenação geral das atividades de controles dos setores de apoio e distribuição de ferramentas necessárias para o desenvolvimento das atividades do IAT. Abaixo apresentaremos todos os setores e suas atribuições individuais sob coordenação do DAG.

### I) GESTÃO DE LICITAÇÕES

**DAG/Licitações:** No caso das **aquisições** as áreas demandantes geralmente são as áreas-fins e passam por **autorização de diretorias**, que precisará avaliar sistemicamente, ou seja, mais abrangente, pois essa avaliação terá que ter objetivo para os servidores desenvolver suas atividades eficaz e eficiente junto aos usuários do meio ambiente, e, também precisam de apoio administrativo para auxílio aos municípios em aquisições de grande porte para cessão e doação.

Neste caso **são as diretorias** que realizam as estratégias e encaminham para avaliação do DAG/Setor De Licitações e contratos, a fim de realizar os procedimentos legais.



Figura 8: IMAGEM Google/gratuito - <https://tatudomapeado.com.br/nova-lei-de-licitacoes/>

Como representado neste mapa mental, compras **não é** de qualquer maneira no serviço público. Na gestão de aquisições e compras é importante saber as diferenças:

- Enquanto as compras se concentram em objetivos de curto prazo e necessidades básicas;

-As aquisições se concentram em objetivos estratégicos de longo prazo e devem ser mais planejadas, sobretudo no serviço público, que precisam de licitações.

Portanto isso defini a forma de contratação, assim fale sempre com quem sabe te orientar objetivamente antes de contratar.

Esses dois processos distintos devem ser abordados de forma diferente, e esses setores do IAT são especializados em lhe informar.

## II) GESTÃO DE CONTRATOS

**DAG/Contratos:** O setor de contratos tem como atribuições o encaminhamento dos processos de contratos pós licitações, dispensas ou inexigibilidade. Geralmente esses contratos são abrangentes a todas as unidades setoriais, dessa forma, a gestão de contratos além dos encaminhamentos, faz o controle da **fiscalização da execução** dos contratos, que geralmente os fiscais estão nas unidades setoriais, desse modo o setor de contratos, só conseguirá realizar suas atividades, mediante as informações encaminhadas.

Figura 9: IMAGEM licenciada para uso Marta Kaiser

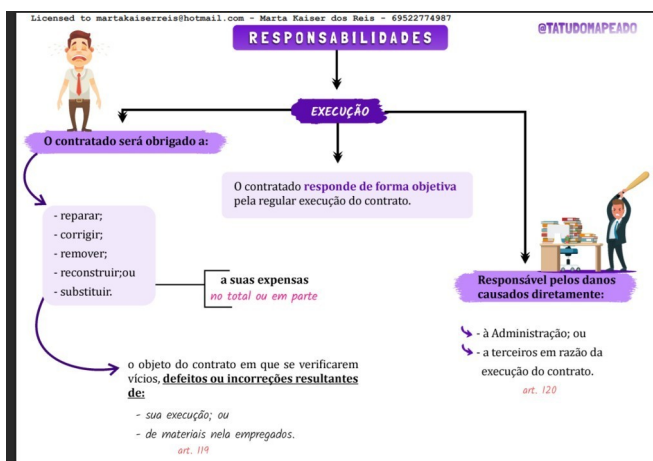
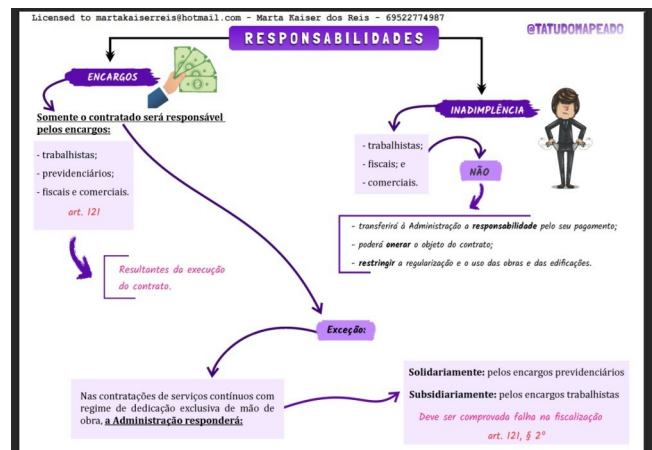


Figura 11: IMAGEM licenciada para uso Marta Kaiser



## III) GESTÃO DE COMPRAS DIRETAS

**DAG/Compras diretas:** O setor de compras diretas é responsável em planejar, adquirir, distribuir e controlar as informações de consumo básico. Desse modo destacaremos que, quando as unidade setoriais necessitam de ferramentas de trabalho e/ou os consertos e manutenções em geral devem solicitar a esse departamento de acordo com o material e serviço:



- a) Materiais de expediente, de limpeza, alimentícios, insumos entre outros, o chefe da unidade setorial deve solicitar pelo Sistema GMS- Gestão de Materiais e Serviços, esse procedimento vai automaticamente ao DAG/Almoxarifado;
- b) Manutenções gerais e compras de itens que não estejam elencados no item a), devem ser formalizados por e-protocolo, para o DAG realizar a abrangência da existência de itens iguais e avaliar a forma de contratação;
- c) Importantíssimo que o controle de consumo e cuidados com o bem público é de responsabilidade do chefe setorial, prestando informações sempre que encontrar situações adversas.

Essa compras e aquisições tem destinação para **informações dos registros e controles** no Almoxarifado ou Setor de Patrimônio, independente de seu recebimento ser direto no setor. Procedimentos administrativos dos quesitos acima:

link: [https://www.iat.pr.gov.br/sites/agua-terra/arquivos\\_restritos/files/documento/202503/port.96\\_2023\\_segunda\\_edicao\\_manual\\_de\\_procedimentos\\_administrativos.pdf](https://www.iat.pr.gov.br/sites/agua-terra/arquivos_restritos/files/documento/202503/port.96_2023_segunda_edicao_manual_de_procedimentos_administrativos.pdf)

link: <https://www.iat.pr.gov.br/Pagina/Area-administrativa-Manuais-e-Normas>

## IV) GESTÃO DE CONVÊNIOS E CONGÊNERES

**DAG/Convênios**: O IAT atende todos os municípios paranaenses através de convênios de diversos tipos, um trabalho excepcional que nem todos conhecem e em diretorias diferentes, como:

- a) **DISAR**: Fornecimentos de tubos para drenagem da rede pluvial e fluvial, Cessão Doação de caminhões e Kits barracões de recicláveis para recolhimento de resíduos sólidos urbanos, prestação de serviços de Perfuração de poços artesianos e doação de Kits para distribuição da rede de água em áreas críticas e rurais.
- b) **DIAFI e DISAR**: Transferências Voluntárias de recursos para, construção de parque urbanos para prevenção de cheias e proteção ciliar dos rios, construção de barracões industriais, a área técnica da DISAR fica com

formalização e fiscalização, e os controles de execução dos objetivos dos Termos de Convênios fica com a DIAGI/DAG/CONV.

- c) **DIPAN:** Termos de Convênios do Castra pet, nos Municípios paranaenses para controle da população de gatos e cachorros.

Além desses existem os Termos de cooperação na DILIO que auxiliam no combate aos crimes ambientais.

**OBS: Importante destacar que TODAS as formalizações desses instrumentos exigem controles de recursos na DIAFI/financeiro-contábil e liquidação e pagamentos, os controles de execução das metas ficam nas UNIDADES SETORIAIS das diretorias demandantes.**

Conseguiram absorver as responsabilidades da DIAFI, pois é essa diretoria que presta contas desses recursos utilizados aos órgãos externos e implicam CONTROLES. O Manual de Convênios está em fase de construção, e será disposto no site do IAT.

Fiquem de olho: <https://www.iat.pr.gov.br/Pagina/Area-administrativa-Manuais-e-Normas>  
A PGE tem os cadernos orientadores.

[https://www.pge.pr.gov.br/sites/default/arquivos\\_restritos/files/documento/2019-10/caderno\\_09\\_0.pdf](https://www.pge.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2019-10/caderno_09_0.pdf)

## V) GESTÃO DO ALMOXARIFADO

O responsável pelo almoxarifado tem como atribuição, receber, armazenar, distribuir e controlar os estoques de acordo com as solicitações dispostas nas requisições do GMS. Também tem a atribuição de coibir excessos consumo de acordo com sua avaliação, entretanto, o **Chefe Setorial** tem com atribuição controlar o consumo dos seu setor, a fim de cumprir o princípio constitucional de economicidade.

- Vedado manter estoque nos setores individuais sem que seja orientado pelo almoxarifado.
- Vedado reembolso de compra quaisquer materiais e itens.
- Todos os Recebimentos devem ser informados ao almoxarifado.

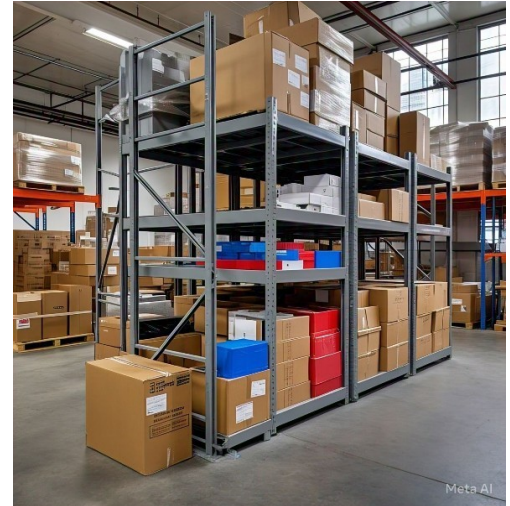
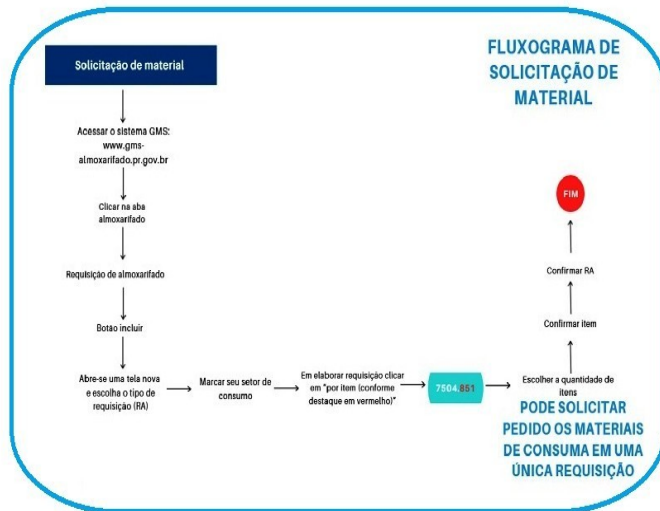


Figura 12: IMAGEM Meta/chat/gpt

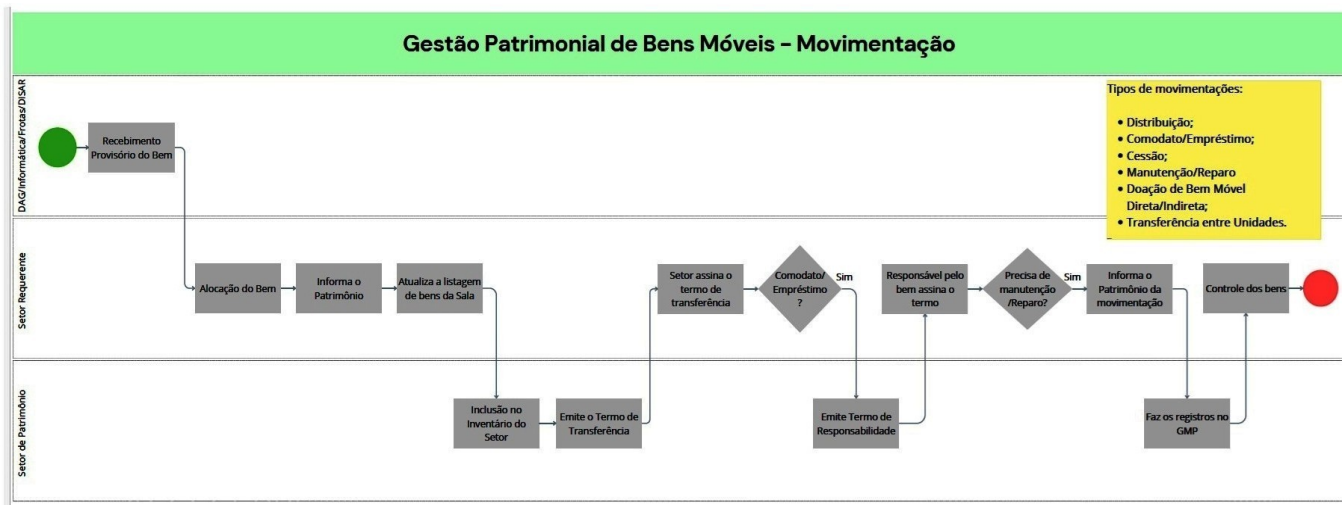
**Obs: O almoxarifado é o setor que orientará a forma de controle, se será centralizado quando armazenado no almoxarifado ou descentralizado, quando armazenado em outro setor.**

**MANUAL GMS:** [https://www.iat.pr.gov.br/sites/agua-terra/arquivos\\_restritos/files/documento/2024-12/manual\\_de\\_catalogacao\\_de\\_itens\\_no\\_gms.pdf](https://www.iat.pr.gov.br/sites/agua-terra/arquivos_restritos/files/documento/2024-12/manual_de_catalogacao_de_itens_no_gms.pdf)

**Manual do Almoxarifado:** O manual do almoxarifado está em fase de publicação, tem como objetivo regulamentar, padronizar as rotinas e procedimentos de controles, será disposto no site do IAT. Fiquem de olho: <https://www.iat.pr.gov.br/Pagina/Area-administrativa-Manuais-e-Normas>

## VI) GESTÃO PATRIMONIAL

No Manual de Patrimônio do IAT contém todas as informações, responsabilidades e formas de controles nas unidades setoriais desde o **recebimento, movimentação, cessão, doação, transferências** entre outros. Dispõe o manual que o **Chefe Setorial** obrigatoriamente é o **RESPONSÁVEL LEGAL** pelos controle dos bens móveis e o imóvel do seu setor.



As informações de controles patrimoniais pós lotação provisória e/ou definitiva cabe a cada **Chefe da Unidade Setorial** repassar ao setor de patrimônio, o chefe **deverá inventariar os bens quando entregar o cargo**. Desse modo siga o passo a passo:

- a) O Chefe anterior deve entregar o inventário dos bens móveis sob responsabilidade de sua gestão conforme Manual de Gestão Patrimonial do IAT;
- b) De posse do inventário, solicite ajuda de **um ou dois servidores do setor**, de preferência efetivo e façam a conferência juntos;
- c) Existindo **consistência**, formalizem a solicitação de transferência de responsabilidade sob a guarda dos bens via E-protocolo e encaminhe a Gestão Patrimonial **conforme Manual de Gestão Patrimonial do IAT**;
- d) Existindo **inconsistências** das informações deverá realizar um relatório e os conferentes assinam e informam imediatamente via E-protocolo a Gestão de patrimônio para tomar as medidas cabíveis, para evitar que o novo chefe responda por algum extravio de bens;
- e) Caso **não** receba o inventário, com mais dois servidores o novo chefe deve realizar o inventário e informar ao setor de patrimônio **formalmente**;
- f) Certifique-se que todas as placas de patrimônio estejam fixadas, compare os números com as características do bem móvel ali disponibilizado.



- g) Caso não encontre a plaqueta imediatamente comunique ao setor patrimonial, a fim de imprimir outra e fixar;
- h) Vedado a qualquer agente público transferência de bens sem autorização do chefe setorial, que deve formalizar via setor de patrimônio e GPM;
- i) Agentes públicos desligados devem ser retirados dos sistemas oficiais de controle patrimonial, bem como, devolver qualquer patrimônio individual imediatamente.

**\*LEMBREM-SE O PATRIMÔNIO NÃO PERTENCE A PESSOA, É DO ESTADO**

Ao receber um novo bem, adquirido, doado, emprestado, apreendido nas dependências do IAT ou mesmo em outro local sob responsabilidade do IAT, certifique-se que passou pelo setor de patrimônio, o estado do bem recebido, bem como se está dentro das características solicitadas, conforme Manual de Gestão Patrimonial do IAT.

Durante sua gestão qualquer situação adversa relativas aos bens móveis ou imóveis, deverão ser protocolizado informando a gestão de patrimônio.

**Inicie sua gestão bem organizada**, veja o layout das salas e a disposição de bens móveis em cada uma delas e numere-as e liste-os bem em cada sala, deixe à visão de todos, dessa forma:



### Exemplo da sala 01:

INSTITUTO ÁGUA E TERRA	
BENS MÓVEIS - LOTAÇÃO ERXX- SALA 1	
Nº PATRIMÔNIO	DESCRIÇÃO
10000XXXXX	Poltrona
10000XXXXX	Mesa Ilha de escritório 3 lugares
10000XXXXX	Cadeira 01
10000XXXXX	Cadeira 02
10000XXXXX	Cadeira 03
10000XXXXX	PC 01 Obs: Teclado e mouse não contam
10000XXXXX	PC 01
10000XXXXX	PC 01
10000XXXXX	Tela PC1
10000XXXXX	Tela PC2
10000XXXXX	Tela PC3
10000XXXXX	AR Condicionado

**QBS: PROIBIDO RETIRAR BENS MÓVEIS DESSA SALA SEM A DEVIDA AUTORIZAÇÃO DA CHEFIA DA UNIDADE**

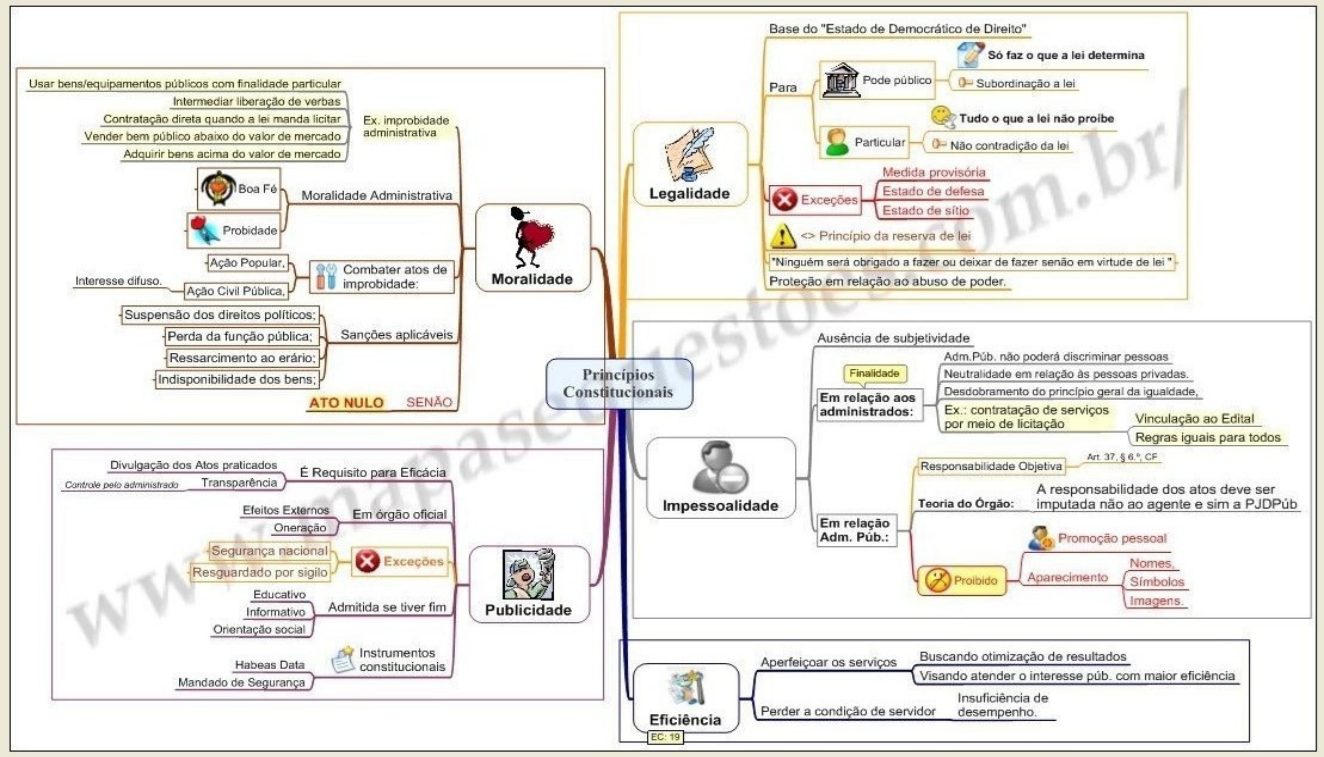
### Nossa, todo esse trabalho por quê?

Todos os bens móveis e imóveis são ativos patrimoniais, ou seja, tem valor e são obrigatoriamente registrados contabilmente por valor real e prestado contas anualmente ao TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO. Desse modo todas as inconsistências ou extravio de bens deve ser responsabilizado quem tem a guarda, independente de cargo e função.

Nossa ênfase em orientar a gestão tática no controle patrimonial, é devido ao grande número de unidades setoriais descentralizadas existentes no IAT e alocadas nos diversos municípios paranaenses. Todos estes gestores **têm atribuições** típicas nos controles de rotinas de seus departamentos, e podem ser responsabilizados pelos desvios.



Figura 13: IMAGEM Google/gratuita



## MANUAL DE GESTÃO PATRIMONIAL

link: [https://www.iat.pr.gov.br/sites/agua-terra/arquivos\\_restritos/files/documento/202502/22414378-8\\_Manual\\_de\\_Control\\_Patrimonial\\_IAT\\_2025\\_Portaria\\_83-2025.pdf](https://www.iat.pr.gov.br/sites/agua-terra/arquivos_restritos/files/documento/202502/22414378-8_Manual_de_Control_Patrimonial_IAT_2025_Portaria_83-2025.pdf)

link: [https://www.iat.pr.gov.br/sites/agua-terra/arquivos\\_restritos/files/documento/202403/instrucao\\_normativa\\_01-2024-213072013\\_controle\\_patrimonial\\_de\\_bens\\_moveis.pdf](https://www.iat.pr.gov.br/sites/agua-terra/arquivos_restritos/files/documento/202403/instrucao_normativa_01-2024-213072013_controle_patrimonial_de_bens_moveis.pdf)

link: <https://www.iat.pr.gov.br/Pagina/Area-administrativa-Manuais-e-Normas>

## VII) GESTÃO DE FROTAS

**DAG/Setor de Frotas:** A gestão de frotas além dos controles de rotinas nos gastos com combustíveis e manutenções através do Sistema da PRIME, também tem competência nas informações de controles de uso dos bens patrimoniais da frota, este setor é o que repassa as informações para registros patrimoniais, **entretanto**, cabe as chefias setoriais o controle pelo uso e guarda da frota são os chefes das unidades setoriais, e esses devem observar as normas de controle de rotinas vigentes e aplicá-las, como:



- a) O agente público deve solicitar formalmente pelo sistema da Central de Viagens a autorização para o uso veículos, as quais têm fluxos de hierarquia;
- b) Observar se as solicitações são para realizar atividades típicas do IAT;
- c) Os agentes públicos de maneira alguma podem usufruir o veículo para fins particulares;
- d) Observar se o usuário do veículo tem competência funcional para realizar a atividade, **lembrando que**, nas atividades fins, somente servidores efetivos têm competência para realizá-las.
- e) Mitigar excessos de gastos com combustíveis e manutenções por mau uso do bem;
- f) Residentes, bolsistas, estagiários e terceirizados são impedidos de dirigir veículos da frota do Estado;
- g) Agentes públicos desligados devem ser retirados dos sistemas oficiais de controle de frotas, manutenção e abastecimento imediatamente.



Nas autarquias os dirigentes máximos são responsáveis pela guarda dos bens patrimoniais, **entretanto**, os agentes públicos são responsáveis pelo bom uso do bem público, podendo responder solidariamente ou unicamente, dependendo as circunstâncias do mau uso. As informações ao Gestor Patrimonial da condição do bem deve ser absolutamente objetiva e fidedigna, para que não se caracterize crime.

Todos, exatamente todos, os veículos da frota devem ser adesivados com slogan do IAT e Governo do Estado, inclusive usados por chefes e diretores, excetuando o do Diretor Presidente. Esta medida é para mitigar riscos de uso pessoal, cabendo o chefe do setor onde o veículo está lotado observar periodicamente.

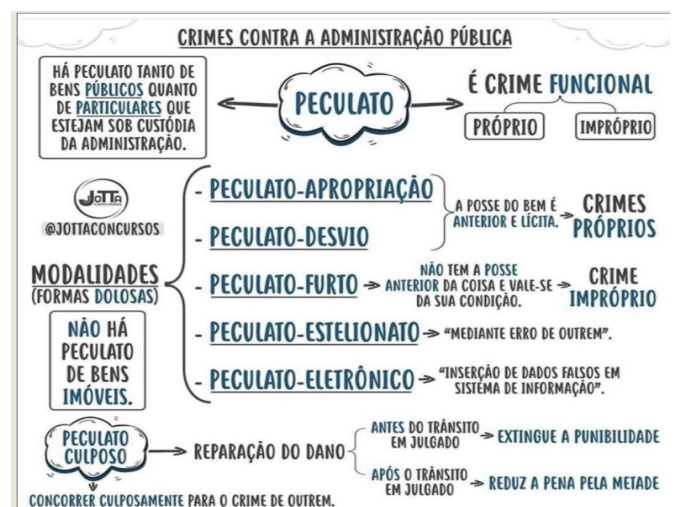


Figura 14: IMAGEM Google/gratuita

**OBS:** As informações do patrimônio advindas das unidades setoriais são avaliados pelo Gestor Patrimonial e repassadas o **financeiro/contabilidade** para incorporações, depreciações ou desincorporações. Desse modo as informações devem vir dos responsáveis pela guarda dos bens, não dos subordinados.

A Normativa interna do IAT da Gestão de frota em fase de publicação e será disposta no site do IAT. Fiquem de olho: <https://www.iat.pr.gov.br/Pagina/Area-administrativa-Manuais-e-Normas>

Regras gerais do Estado do Paraná:

Link: [https://www.administracao.pr.gov.br/sites/default/arquivos\\_restritos/files/documento/2021-06/INSTRU%C3%87%C3%83O%20NORMATIVA%20DETO%20N.%C2%BA%20007%20DE%2024%20DE%20JUNHO%20DE%202021%20-%20PARAMETRIZA%C3%87%C3%95ES%20PARA%20ABASTECIMENTO.pdf](https://www.administracao.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2021-06/INSTRU%C3%87%C3%83O%20NORMATIVA%20DETO%20N.%C2%BA%20007%20DE%2024%20DE%20JUNHO%20DE%202021%20-%20PARAMETRIZA%C3%87%C3%95ES%20PARA%20ABASTECIMENTO.pdf)

## VIII) CENTRAL DE VIAGENS

**DAG/Central de Viagens:** Tem atribuições típicas de avaliar a fidedignidade das informações de solicitações de viagens advindas de toda as unidades setoriais. Essas solicitações devem ser para atividades típicas do IAT sem comprometimento da alta gestão, visto quem avalia a necessidade é o chefe setorial. Ele tem autonomia para avaliar a situação da solicitação e autorizar, sendo assim sugerimos as etapas:

- Verifique se o agente público tem competência para executar a demanda, lembrando que atividades fins, **somente servidor efetivo** que tem competência funcional e técnica poderá realizá-las.
- Não desperdice recursos públicos com atos nulos, conforme art. 163 artigo 163.º do Código do Procedimento Administrativo , pois em eventual ingresso de ação é o primeiro ato que o Ministério Público avalia, competência funcional. Não se confunde competência técnica com competência funcional, muitos cargos comissionados têm competência técnica e não funcional.
- Visita técnica, Vistoria Técnica e Fiscalização está no rol te atribuições das áreas-fins, sendo estas não motivações para autorizações de diárias e viagens;

- Os outros agentes públicos sem vínculos, sendo Cargos Comissionados, Residentes e Bolsistas, poderão acompanhar o servidor quando pertinente as atividades
- Agentes públicos afastados por quaisquer motivos não poderão, solicitar viagens, dirigir veículos da frota e/ou atender demandas do órgão.
- 

## **IX) GESTÃO DOCUMENTAL - ARQUIVO GERAL**

**DAG/Arquivo Geral:** A Gestão documental de Arquivo é dividida em três teorias, Arquivo Corrente, Arquivo Intermediário e Arquivo Permanente e segundo a teoria no IAT temos as três formas de arquivo, os quais necessitam de controles e responsabilidades diversas:

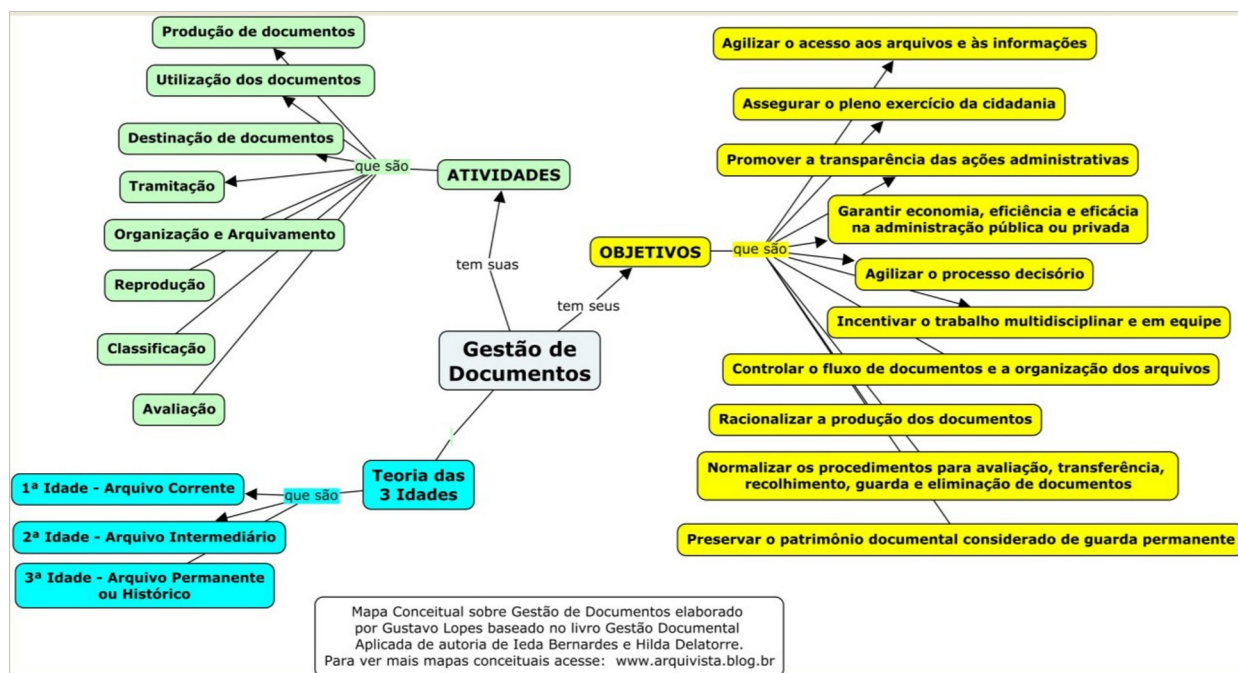
- Arquivo Corrente:** Se dá na unidade setorial que produziu os documentos a serem arquivados, sejam ele físico ou eletrônico, o qual devem ser classificados, listados e organizados em caixas padrões, e cumprirá tempo necessário para **encaminhamentos** ao arquivo geral. As unidades setoriais não devem eliminar os arquivos.
- Arquivo intermediário:** São arquivos que já cumpriram seu tempo na unidade setorial e são recebidos no ARQUIVO GERAL DO IAT, este local tem atribuição de organização por classe, tipo e idade do acervo documental. Neste local existem comissões próprias de análise de temporalidade e avaliação para eliminação de arquivo ou envio para o ARQUIVO PÚBLICO, quando couber, inclusive com participação de membros da DEAP
- Arquivo Permanente:** São arquivos permanentes, históricos ou não, que são encaminhados para o ARQUIVO PÚBLICO quando necessário. Quem tem a responsabilidade de encaminhamentos nesta etapa é somente a Comissão de Gestão Documental.

No IAT há comissão de Gestão Documental, havendo dúvidas deverá o Chefe Setorial acionar o setor do DAG/Arquivo Geral para definir a destinação dos documentos, jamais poderá ser eliminado qualquer documento sem avaliação da comissão.



Figura 15: IMAGEM Google/gratuita

**NÃO SE ENGANEM!  
ACERVO DOCUMENTAL  
PÚBLICO É COISA MUITO  
SÉRIA.**



Os documentos eletrônicos são arquivados no **E-PROTOCOLO**, é necessário a mesma organização do arquivo físico, por classe e tipo, a fim de cumprir a rastreabilidade absoluta. Sigam o Guia do E-protocolo, nem todos os servidores podem arquivar.

Orientamos aos chefes imediatos designar um servidor para arquivamento no setor, tanto do físico, ainda existente muitos no IAT, quanto do eletrônico.

**OBS:** O Manual de Gestão documental está em processo de construção, desse modo será publicado no site do IAT, fiquem de olho vivo.

<https://www.iat.pr.gov.br/Pagina/Area-administrativa-Manuais-e-Normas>

**X) DAG/E-protocolo:** Tem atribuição de auxílio ao sistema de processos, fluxos internos e procedimentos do IAT. Dúvidas quanto ao sistema podem ser tiradas junto aos agentes públicos do setor.

## 12. NÚCLEO DE INTELIGÊNCIA GEOGRÁFICA E DA INFORMAÇÃO - NGI/IAT:

Responsável pelos sistemas de atividades típicas do IAT.

## 13. GESTÃO FINANCEIRO-CONTÁBIL

As principais atribuições do **financeiro-contábil** são os registros de informações contábeis e gerenciamento de contas a pagar, entretanto os setores desta unidade dependem de informações formalizadas, consistentes e objetivas da demanda a ser executada, caso haja inconsistência o setor não poderá atender a demanda solicitada.



Figura 16: IMAGEM Google/gratuita - EDITADA

No financeiro as atividades de execução é um pouco diferente, a dinâmica de acordo com a demanda como dispõe o Manual da Gestão financeira e contábil do IAT:

**I) Gestão orçamentária:** Esta unidade setorial tem como atribuição o controle orçamentário é de acordo com as demandas do órgão se programa o orçamento, e,

liberação do orçamento pela SEFA-PR, nem sempre o orçamento programado e/ou solicitado é liberado;

a) As demandas formais de solicitações internas de informações orçamentárias são encaminhadas pelos setores de compras, contratos e licitações para continuidade dos processos internos, em raras vezes vem de outros departamentos.

b) Em relação a execução orçamentária, as informações são advindas das unidades setoriais responsáveis pela **execução das metas físicas** para alimentação do Sistema SIGAME da Secretaria do Planejamento do Estado do Paraná – SEPL.

c) Essas informações devem ser obrigatoriamente encaminhadas a cada etapa da execução da meta física para atualização do sistema SIGAME, caso não sejam encaminhadas o cumprimento do PPA/LOA do Governo do Estado fica prejudicado.

**II) Gestão de Receitas:** Todas as áreas que arrecadam no IAT devem prestar informações quando solicitadas pela central, pois o controle se dará através deste setor que avaliará as consistências com o financeiro-contábil. Deste modo a responsável deve ter acesso a todos os sistemas de arrecadação;

**III) Liquidação e pagamentos:** Todas as fases da execução de despesas devem ser cumpridas para realização de pagamentos, como:

a) Primeira etapa – obrigatório a Previsão orçamentária, exceto emergencial;

b) Segunda etapa – o empenho com o valor total ou parcial do objeto contratado;

c) Terceira etapa – Liquidação, é a Apresentação de documentos que atestem a execução dos objetivos, como relatório do fiscal, nota fiscal, etc.. também obrigatório o **preenchimento dos check list**, onde constam as informações das documentações obrigatórias no processo para realização do pagamento, caso não seja preenchido, este será devolvido a área demandante para ajuste, ficando sob responsabilidade de quem não

observou o processo legal o **ressarcimento dos juros e multas** decorrentes dos atrasos;

Check list: [https://www.iat.pr.gov.br/sites/agua-terra/arquivos\\_restritos/files/documento/2025-04/anexos\\_ci\\_diafi\\_gefi\\_001\\_2025\\_checklist.docx](https://www.iat.pr.gov.br/sites/agua-terra/arquivos_restritos/files/documento/2025-04/anexos_ci_diafi_gefi_001_2025_checklist.docx) [https://www.iat.pr.gov.br/sites/agua-terra/arquivos\\_restritos/files/documento/2025-04/manual\\_de\\_orientacao\\_dos\\_checklists\\_no\\_protocolo\\_digital-estado\\_do\\_parana.pdf](https://www.iat.pr.gov.br/sites/agua-terra/arquivos_restritos/files/documento/2025-04/manual_de_orientacao_dos_checklists_no_protocolo_digital-estado_do_parana.pdf)

- d) Quarta etapa – execução do Pagamento e posterior registro contábil, quando couber;
- e) A Nota Fiscal obrigatoriamente dever ser posterior ao empenho.

**OBS: As unidades setoriais devem observar o Manual Financeiro Contábil a fase de execução de despesas para mitigar os riscos de perdas financeiras**

## MANUAL DE GESTÃO FINANCEIRO CONTÁBIL DO IAT

<https://www.documentador.pr.gov.br/documentador/pub.do?action=d&uuid=@gtf-escrbasecs@024a4456-834a-4592-b416-33ebd2423a32>

### 14. CONSIDERAÇÕES GERAIS

Esta cartilha foi elaborada pela Agente de Controle Interno visto a necessidade de auxiliar os novos gestores táticos/ Chefes Setoriais do Instituto Água e Terra, os quais são transitórios e tem dificuldades na inicialização do desenvolvimento das suas atividades.

Quanto as referências de Leis e Normas da administração pública não será referenciada neste trabalho, visto que, nossa intenção é trazer os novos chefes ao atendimento de pessoas especializadas da DIAFI, pois geralmente o novo chefe vem com a cultura de atendimento as áreas-fins, não observando que dentre suas atribuições estão fazer Gestão dos Controles de Rotinas a fim de mitigar riscos de sanções de órgãos externos para todos.

## REFERÊNCIAS

- M.E.Planejamento tático: a ligação entre os objetivos e a prática , blog: runrun.it., São Paulo, 22, abr. 2021. Online. Disponível em: <https://blog.runrun.it/tipos-de-planejamento/>
- Redação Cobre fácil. Manual de planejamento estratégico, tático e operacional, blog: cobre fácil, Araranguá-SC, 21 de Abr. 2021 On line. Disponível em: <https://www.cobrefacil.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-operacional/>
- G.T. Planejamento Estratégico, Tático e Operacional: Qual é a diferença, blog: G.4, Vila Olímpia -SC, 29 de jan. 2023 On line. Disponível em: <https://g4educacao.com/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional>
- V.P. O que é planejamento tático? Definição, etapas principais, exemplos, processo e vantagens, : IDEASCALE, 25 de jul. 2023 On line. Disponível em: <https://ideascale.com/pt-br/blogue/definicaode-planejamento-tatico/>
- Planejamento Tático Anatel, site: sei.anatel, Sede: Brasília,DF.-SC, 2023/2024, On line. Disponível em: [https://sei.anatel.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md\\_pesq\\_documento\\_consulta\\_externa.php?874Kn1tDR89f1Q7RjX8EYU46IzCFD26Q9Xx5QNDbqacfrzrHwgWL8KpUyuH4oERQOZyxPchgS Q4DjfwkMuZ0pwSjZhk1e1XpHV28eE64QRkZTVhsJenQ78fL1ASWa](https://sei.anatel.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?874Kn1tDR89f1Q7RjX8EYU46IzCFD26Q9Xx5QNDbqacfrzrHwgWL8KpUyuH4oERQOZyxPchgS Q4DjfwkMuZ0pwSjZhk1e1XpHV28eE64QRkZTVhsJenQ78fL1ASWa)
- G. E. Gerson, P. S. Ronaldo , Cartilha da Gestão Estratégica, site: MPU, Sede: Brasília,DF.-SC, 20234, On line. Disponível em: <https://auditoria.mpu.mp.br/documentos-audin-mpu/manuais-ecartilhas/cartilha-da-audin-mpu/cartilha-de-gestao-estrategica/cartilha-de-gestao-estrategica.pdf>