



BOLETIM

DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Ano XXXV

Brasília, 25 de fevereiro de 2002

Nº 13

EDIÇÃO ESPECIAL

PORTARIA Nº 5, DE 18 DE FEVEREIRO DE 2002

APROVA A TÉCNICA DE AUDITORIA "ANÁLISE *STAKEHOLDER*"

COMPOSTO E IMPRESSO NA
SECRETARIA-GERAL DE ADMINISTRAÇÃO

ANTÔNIO JOSÉ FERREIRA DA TRINDADE
Secretaria-Geral de Administração

FÁTIMA APARECIDA DE OLIVEIRA FERREIRA
Diretoria Técnica de Divulgação

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Boletim do Tribunal de Contas da União

<http://www.tcu.gov.br>

didiv@tcu.gov.br

SAFS Lote 1 Anexo II sala 411/413 CEP:70042-900 Brasília - DF
Fones: 3167650/3167079/3167870/3167869

Presidente
HUMBERTO GUIMARÃES SOUTO

Vice-Presidente
ANTONIO VALMIR CAMPELO BEZERRA

Ministros

MARCOS VINÍCIOS RODRIGUES VILAÇA
IRAM DE ALMEIDA SARAIVA
ADYLSO MARTINS MOTTA
WALTON ALENCAR RODRIGUES
GUILHERME PALMEIRA
UBIRATAN DINIZ DE AGUIAR
BENJAMIN ZYMLER

Auditores

LINCOLN MAGALHÃES DA ROCHA
AUGUSTO SHERMAN CAVALCANTI
MARCOS BEMQUERER COSTA

Ministério Público junto ao TCU

Procurador-Geral

LUCAS ROCHA FURTADO

Subprocuradores-Gerais

JATIR BATISTA DA CUNHA
PAULO SOARES BUGARIN
UBALDO ALVES CALDAS

Procuradores

MARIA ALZIRA FERREIRA
MARINUS EDUARDO DE VRIES MARSICO
CRISTINA MACHADO DA COSTA E SILVA

SECRETARIA-GERAL DE ADMINISTRAÇÃO

Secretário-Geral

Antônio José Ferreira da Trindade

Segedam@tcu.gov.br

DIRETORIA TÉCNICA DE DIVULGAÇÃO

Diretora Técnica

Fátima Aparecida de Oliveira. Ferreira

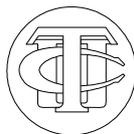
didiv@tcu.gov.br

Equipe do Boletim do Tribunal de Contas da União

Cibele Cardoso Burlamaqui
Gisélia Lúcia Gonçalves Pires
Joaquim do Carmo da Costa
Marcos Anselmo de Lucena

Nádia Rodrigues de Oliveira
Otília Ribeiro Pontes Ferreira
Raquel Moreira de Sousa
Rita de Cássia Ibarra Pelanda

Rita de Freitas Pontes



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria-Geral de Controle Externo
Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo

TÉCNICAS DE AUDITORIA
ANÁLISE *STAKEHOLDER*

SEPROG/SEGECEX

2002

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**Presidente:**

Ministro Humberto Guimarães Souto

Vice-Presidente:

Ministro Antonio Valmir Campelo Bezerra

Ministros:

Marcos Vinícios Rodrigues Vilaça

Iram de Almeida Saraiva

Adylson Motta

Walton Alencar Rodrigues

Guilherme Palmeira

Ubiratan Diniz de Aguiar

Benjamin Zymler

Auditores:

Lincoln Magalhães da Rocha

Augusto Sherman Cavalcanti

Marcos Bemquerer Costa

Procurador-Geral:

Lucas Rocha Furtado

Subprocuradores-Gerais:

Jair Batista da Cunha

Paulo Soares Bugarin

Ubaldo Alves Caldas

Procuradores:

Maria Alzira Ferreira

Marinus Eduardo Vries Marsico

Cristina Machado da Costa e Silva

Comissão Permanente de Regimento:

Ministro Marcos Vinícios Vilaça (Presidente)

Ministro Adylson Motta (Membro)

Ministro Guilherme Palmeira (Membro)

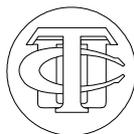
Auditor Benjamin Zymler (Suplente)

Comissão Permanente de Jurisprudência:

Ministro Iram de Almeida Saraiva (Presidente)

Ministro Antônio Valmir Campelo Bezerra (Membro)

Ministro Walton Alencar Rodrigues (Membro)



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria-Geral de Controle Externo
Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo

TÉCNICAS DE AUDITORIA
ANÁLISE *STAKEHOLDER*

Brasília, fevereiro de 2002.

Tribunal de Contas da União**Internet:** <http://www.tcu.gov.br>

SAFS, Quadra 4, Lote 1

CEP: 70042-900 - Brasília (DF)

Secretário-Geral de Controle Externo:

Luciano Carlos Batista

Secretária de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo:

Marília Zinn Salvucci

Gerente de Projeto TCU/RU:

Glória Maria Merola da Costa Bastos

Analistas de Finanças e Controle Externo - Área de Controle Externo:

Carmen Pereira Rêgo Meireles

Eliane Vieira Martins

657.63
B823tBrasil. Tribunal de Contas da União.
Técnicas de Auditoria : análise
Stakeholder / Tribunal de Contas da
União. – Brasília : TCU, Secretaria de
Fiscalização e Avaliação de Programas
de Governo, 2001.

33 p

1. Auditoria I. Título.

Ficha Catalográfica elaborada pela Divisão de Documentação do TCU.

PORTARIA Nº 5, DE 18 DE FEVEREIRO DE 2002

Aprova a Técnica de Auditoria "*Análise Stakeholder*".

O SECRETÁRIO-GERAL DE CONTROLE EXTERNO DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, no uso das competências que lhe conferem o artigo 10, inciso II, da Resolução TCU nº 140, de 13 de dezembro de 2000, e o artigo 6º, inciso XII da Portaria TCU nº 81 de 17/5/1994, RESOLVE:

Art. 1º. Fica aprovada a Técnica de Auditoria "*Análise Stakeholder*", com vistas a subsidiar a atuação dos servidores deste Tribunal designados a realizar trabalhos de auditoria de natureza operacional.

Art. 2º. A Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo – SEPROG manterá atualizada a Técnica de que trata o artigo anterior, cabendo-lhe, ainda, o esclarecimento de dúvidas e o recebimento de sugestões para o seu aperfeiçoamento.

Art. 3º. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

LUCIANO CARLOS BATISTA
Secretário-Geral de Controle Externo

APRESENTAÇÃO

Este documento é produto das atividades desenvolvidas no âmbito do Projeto de Cooperação Técnica TCU–Reino Unido. Na sua elaboração, a Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo - Seprog contou com a colaboração dos analistas participantes do Projeto e com o apoio técnico da KPMG, empresa contratada pelo Governo britânico para prestar consultoria ao TCU na área de auditoria de natureza operacional.

A técnica aqui apresentada, *Análise Stakeholder*, foi testada com sucesso durante a realização das auditorias-piloto realizadas em 2000 e 2001 e complementa informações contidas no Manual de Auditoria de Natureza Operacional do TCU.

Luciano Carlos Batista
Secretário-Geral de Controle Externo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. ANÁLISE STAKEHOLDER	8
2.1 O QUE É	8
2.2 APLICAÇÃO	8
2.3 PASSOS A SEREM SEGUIDOS	9
2.4 CONSIDERAÇÕES QUANTO AO TEMPO QUE DEVE SER RESERVADO AO DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA	10
2.5 FORMAS DE ENVOLVIMENTO DOS GRUPOS	10
2.6 LISTA DE VERIFICAÇÃO	10
3. APLICAÇÃO DA TÉCNICA AO TEMA "POBREZA E EQÜIDADE"	11
3.1 IDENTIFICAÇÃO DAS VULNERABILIDADES DOS GRUPOS	12
3.2 IDENTIFICAÇÃO DAS DIFICULDADES DE ACESSO A PROGRAMAS	12
3.3 IDENTIFICAÇÃO DO ATENDIMENTO AOS DIREITOS DOS GRUPOS	12
3.4 IDENTIFICAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO E DO CONTROLE SOCIAL	12
ANEXO	13
EXEMPLO 1 – Análise <i>Stakeholder</i> específica dos atores que administram, executam e participam de ações referentes ao setor marítimo nos segmentos de marinha mercante e construção naval:	14
BIBLIOGRAFIA	15
FOLHA DE SUGESTÕES	16

1. INTRODUÇÃO

O presente material, que incorpora a técnica da análise de atores (*STAKEHOLDER*), tem como objetivo oferecer às equipes subsídios para a aplicação desta técnica, tanto na fase de planejamento quanto na etapa de execução dos trabalhos de auditoria. Quando aplicada na primeira fase, recomenda-se uso da análise do ambiente interno/externo (*SWOT*¹) como ferramenta complementar.

2. ANÁLISE STAKEHOLDER

A análise *stakeholder* contribui desde a fase do desenho até o desenvolvimento da matriz de marco lógico e ajuda a identificar a forma apropriada de participação de todas as partes envolvidas em um programa ou projeto. Neste sentido, esta técnica é uma ferramenta de grande utilidade em avaliação de programa.

2.1 O QUE É

A análise *stakeholder* consiste na **identificação dos principais atores envolvidos, dos seus interesses e do modo como esses interesses irão afetar os riscos e a viabilidade de programas ou projetos**². Está ligada à apreciação institucional e à avaliação social, não só utilizando as informações oriundas destas abordagens, mas também contribuindo para a combinação de tais dados em um único cenário.

Stakeholder são pessoas, grupos ou instituições com interesse em algum programa ou projeto e inclui tanto aqueles envolvidos quanto os excluídos do processo de tomada de decisão. Estão divididos em grupos primários e secundários:

- Os grupos primários são aqueles mais afetados, tanto positiva (os beneficiários) como negativamente (aqueles realocados involuntariamente);
- Os grupos secundários são os intermediários envolvidos no processo de prestação de serviço.

Em resumo, *stakeholder* são aqueles que influenciam de forma decisiva ou são importantes para o sucesso da organização ou programa/projeto. A análise considera os grupos de interesses primários e secundários e a importância do tipo de influência que podem exercer.

A análise *stakeholder* possui uma relação muito estreita com a análise *SWOT*, pois esta também analisa aspectos que afetam o desempenho organizacional.

2.2 APLICAÇÃO

A análise *stakeholder* pode ser utilizada para:

- identificar pessoas ou grupos de pessoas interessados na melhoria do desempenho de suas instituições e obter seu apoio para introduzir mudanças;
- identificar conflito de interesses entre as partes envolvidas, possibilitando, dessa forma diminuir os riscos envolvidos no desenvolvimento de um programa/projeto;
- obter grande quantidade de informações sobre um determinado programa/projeto;
- desenvolver estratégias que permitam implementar efetivamente a melhoria do desempenho.

¹ Sobre este tema, vide o Guia de Técnicas de Auditoria "Análise *SWOT* e Matriz de Verificação de Risco".

² Definição adotada pela *Overseas Development Administration*, atual DFID, em trabalho publicado em 1995.

Nos trabalhos de auditoria de natureza operacional, a análise *stakeholder* deve ser aplicada preferencialmente na fase de levantamento e pode ser revista durante a fase de execução dos trabalhos, para garantir a inclusão de *stakeholders* relevantes e que as recomendações para o aperfeiçoamento do programa considere o interesse dos *stakeholders*.

A equipe de auditoria, no entanto, deve estar atenta para o tipo de informação que se deve ou que se quer obter em cada etapa do trabalho de auditoria (*vide* exemplo 1), de modo a definir o tipo de tabela/quadro a ser criado.

Na fase da análise preliminar do objeto da auditoria, a equipe deverá criar uma tabela contendo as seguintes informações: identificação do *stakeholder*, interesse do *stakeholder* no programa e o impacto no programa ou projeto, caso o interesse do *stakeholder* não seja atendido. Neste último caso, a equipe de auditoria deve considerar a opinião dos atores envolvidos com relação às mudanças que se pretende recomendar. Para tanto, a equipe deve atentar para o fato de que alguns atores defendem seus pontos de vista e têm objetivos que podem diferir e conflitar com o de outros atores.

2.3 PASSOS A SEREM SEGUIDOS

- Preparar uma tabela (*vide* Anexo, com exemplo) que contemple as seguintes informações:

1.	2.	3.	4.	5.
STAKEHOLDER	INTERESSE no programa	++ -- +/- 0	IMPACTO Se o programa não atender aos interesses do stakeholder	PAPEL do Stakeholder no programa

- Identificar e listar todas as partes envolvidas no estudo a ser desenvolvido. A maneira mais efetiva é listar, numa folha de papel, o maior número possível de indivíduos ou grupos, identificar suas necessidades e seus direitos, e de que maneira serão afetados pelo programa ou projeto (*vide* lista de verificação no item 2.6).

Coluna 1 - transferir a relação dos envolvidos para a primeira coluna do quadro de análise, em ordem de importância.

- Fazer um levantamento do interesse de cada parte envolvida e do seu poder de influência. É importante notar que cada ator pode ter mais de um interesse e condições diferenciadas para exercer influência sobre o programa (*vide* lista de verificação no item 2.6).

Coluna 2 – transferir os interesses identificados na análise anteriormente realizada para a segunda coluna do quadro.

- Na coluna 3, marque suas estimativas, a saber:

Coluna 3 – melhor estimativa da equipe sobre o grau de interesse do *stakeholder*, podendo variar do apoio à rejeição ou oposição ao programa ou projeto, utilizando

os sinais a seguir para identificar as categorias: (++) altamente a favor, (+) levemente a favor, (0) indiferente ou indeciso, (-) levemente contra e (--) altamente contra.

- Analisar os impactos positivos e negativos caso o programa ou projeto não atenda aos interesses do *stakeholder* (vide lista de verificação no item 2.6).

Coluna 4 – transferir os impactos identificados na análise realizada para a quarta coluna do quadro.

- Identificar o papel do *stakeholder* no programa/projeto.

Coluna 5 – transferir as informações identificados na análise realizada para a quinta coluna do quadro.

2.4 CONSIDERAÇÕES QUANTO AO TEMPO QUE DEVE SER RESERVADO AO DESENVOLVIMENTO DA TÉCNICA

A princípio, o tempo a ser despendido dependerá do tipo e do tamanho do projeto, assim como da complexidade do assunto em estudo. Entretanto, considerando os prazos e as limitações específicas de cada auditoria, a equipe deve buscar priorizar os *stakeholders* a serem consultados/entrevistados, sem prejuízo da qualidade do trabalho.

2.5 FORMAS DE ENVOLVIMENTO DOS GRUPOS

- encaminhamento de questionário pelo correio;
- participação em *workshops* e reuniões;
- participação de membros do grupo em grupos focais;
- divulgação dos benefícios da melhoria do desempenho.

2.6 LISTA DE VERIFICAÇÃO

A seguir, apresentamos 4 listas de verificação para serem utilizadas quando da aplicação da técnica:

Lista de verificação para identificar os *stakeholders*

Os grupos primários e secundários foram identificados?

Os grupos de apoio e os grupos oponentes ao programa/projeto foram identificados?

O aspecto da equidade foi observado para identificar os grupos com maiores necessidades?

Os grupos primários foram divididos entre categorias de usuários, como por exemplo: níveis de renda, gênero, ou outro?

Os interesses dos grupos mais vulneráveis (especialmente os mais pobres) foram identificados?

Foi possível identificar algum grupo, primário ou secundário, que passará a existir em consequência do programa ou projeto?

Lista de verificação para identificar os *stakeholders* mais importantes para o sucesso do projeto

Quais problemas, originários de quais grupos, o programa ou projeto pretende atender?
Para que grupo o programa ou projeto direciona as prioridades de atender às necessidades, interesses e expectativas?
Qual o grupo de interesse mais próximo do regulamento e dos objetivos do programa ou projeto?

Lista de verificação para identificar os interesses dos *stakeholders*

Qual a importância da parte interessada para o programa ou projeto?
O que a parte interessada demanda do programa ou projeto?
Quais as expectativas dos grupos em relação ao programa ou projeto?
Quais os benefícios/metasp esperados pelos grupos interessados?
Que recursos os grupos estão dispostos (ou não estão dispostos) a oferecer ao programa ou projeto?
Que outros interesses os grupos possuem que podem conflitar com os do programa ou projeto?
De que forma os grupos consideram os outros na lista?

Lista de verificação para explorar possíveis impactos para o programa/projeto

Que papel o grupo mais importante deve assumir para que o programa ou projeto tenha sucesso?
Esse papel é exequível e realista?
É possível antecipar algum aspecto negativo, dado o interesse do grupo?
Na ocorrência de uma eventualidade, qual o impacto esperado no programa ou projeto?
Qual a probabilidade de que ocorram eventualidades?
Em resumo, quais dessas suposições sobre os grupos influenciam positivamente ou ameaçam o programa ou projeto?

3. APLICAÇÃO DA TÉCNICA AO TEMA "POBREZA E EQUIDADE"

Allisson Sutton³, em *workshop* sobre **pobreza e equidade em políticas públicas**, apresentado no treinamento de auditoria de natureza operacional, no âmbito do projeto TCU/Reino Unido, considera que a análise *Stakeholders* é fundamental quando da avaliação de programas governamentais.

Quando o foco da análise estiver voltado para a questão da redução da pobreza e da desigualdade social, a técnica permitirá identificar as vulnerabilidades, as dificuldades de acesso, o grau de atendimento aos direitos e disponibilidade de informações necessárias para que grupos sociais relevantes possam tornar-se influentes.

³ Allisson Sutton é consultora de desenvolvimento social, contratada pelo DFID.

3.1 IDENTIFICAÇÃO DAS VULNERABILIDADES DOS GRUPOS

As vulnerabilidades dos grupos podem ser identificadas a partir da seguinte análise:

- Existem grupos de risco?
- Quem são?
- Onde estão?
- Existem grupos com necessidades especiais?
- Quem são?
- Onde estão?
- Existem sub-grupos mais vulneráveis dentro do mesmo grupo?
- Como tratar as vulnerabilidades?

3.2 IDENTIFICAÇÃO DAS DIFICULDADES DE ACESSO A PROGRAMAS

Quando da identificação das dificuldades de acesso, as questões que devem ser formuladas são:

- Acesso para quem?
- Existem dificuldades?
- Quais são elas?
- Quais as formas de identificar essas dificuldades?
- Quais têm sido as reações dos diferentes grupos de acesso?
- Os grupos demonstram conhecimento sobre o programa?
- Os grupos demonstram sensibilidade ao programa?
- Os grupos demonstram resistência com relação ao programa?
- Quais as iniciativas tomadas pelo grupo?

3.3 IDENTIFICAÇÃO DO ATENDIMENTO AOS DIREITOS DOS GRUPOS

Quanto ao atendimento aos direitos dos grupos, deve-se analisar os seguintes aspectos:

- Quais os direitos atendidos e os não-atendidos?
- Quais os grupos sociais envolvidos?
- Quais os interesses desses grupos?
- Qual a importância desses grupos?
- Quais as influências exercidas por esses grupos?
- Quais os conflitos de interesses detectados?
- De que forma tratá-los?

3.4 IDENTIFICAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO E DO CONTROLE SOCIAL

Nessa etapa, deve-se considerar:

- Quem são os grupos sociais considerados?
- Como participam na definição dos objetivos do programa?
- Como participam no controle dos resultados?
- Quais as informações que transformam importância em influência?

ANEXO

ANÁLISE STAKEHOLDER APLICADA NA FASE DE PLANEJAMENTO DA AUDITORIA

Programa de Vacinação

<i>Stakeholder</i>	INTERESSE no programa	++ -- +/- 0	IMPACTO se o programa não atender aos interesses do <i>stakeholder</i>	PAPEL do <i>Stakeholder</i> no programa
Enfermeiras	Receber bom treinamento.	+	Enfermeiras pouco capacitadas; Enfermeiras capacitadas com excesso de trabalho.	Aplicar vacinas
Crianças	Receber vacinas bem aplicadas e armazenadas de forma adequada.	++	Risco de infecções e doenças	Receber vacina

ANÁLISE STAKEHOLDER APLICADA NA FASE DE EXECUÇÃO

Programa de Vacinação

<i>Stakeholder</i>	INTERESSE no programa	RESUMO das recomendações	Referência
Enfermeiras	Receber bom treinamento.	Oferta de cursos específicos; Realocação de tarefas.	6.2 6.3
Crianças	Agulhas descartáveis, vacinas bem armazenadas.		

EXEMPLO 1 – Análise *Stakeholder* específica dos atores que administram, executam e participam de ações referentes ao setor marítimo nos segmentos de marinha mercante e construção naval:

STAKEHOLDER	Interesse do Stakeholder no Setor	Papel do Stakeholder no Setor
GEIPOT	⇒ desvincular a marinha mercante da construção naval.	⇒ elabora estudos sobre o setor de transportes para subsidiar o Governo Federal.
Agente Financeiro do FUNDO DA MARINHA MERCANTE/FMM – BNDES	⇒ as suas comissões sejam pagas sem atraso; ⇒ reduzir o risco do empreendimento.	⇒ analisa os projetos com concessão de prioridade; ⇒ avalia a situação econômico-financeira da empresa postulante do financiamento; ⇒ contrata o financiamento com recursos do FMM; ⇒ acompanha e fiscaliza os contratos.
Armadores	⇒ recomposição da frota da marinha mercante; ⇒ elaborar política governamental orientada para o setor; ⇒ obter linhas de crédito mais fáceis; ⇒ aumentar a sua participação no comércio exterior do País.	⇒ realiza o transporte marítimo; ⇒ encomenda a construção ou compra de navios financiados com recursos do FMM.
Estaleiros	⇒ reativar as encomendas de navios de longo curso; ⇒ obter linhas de crédito mais fáceis.	⇒ constroem as embarcações financiadas com recursos do FMM; ⇒ construção de unidades <i>offshore</i> .
Portos	⇒ obter recursos para investir na melhoria de seus serviços; ⇒ incrementar o volume de movimentação de cargas.	⇒ administram e executam as operações portuárias, abrangendo atracação e descarga de navios e armazenagem de mercadorias.
Sociedades Classificadoras	⇒ aumentar o mercado que utiliza seus serviços.	⇒ entidades privadas que fiscalizam a qualidade dos projetos e das obras de construções das embarcações realizados no Brasil; ⇒ avaliam e transferem tecnologia.
Universidades, escolas técnicas e sociedades de engenharia naval	⇒ manter a qualificação (já adquirida) dos profissionais da área; ⇒ reciclagem face às novas técnicas desenvolvidas em outros países; ⇒ abertura de novas vagas nas empresas para engenheiros e técnicos navais.	⇒ responsável pela graduação em engenharia naval e oceânica; ⇒ elabora cursos de pós graduação voltados à atividade <i>offshore</i> ; ⇒ forma mão-de-obra especializada; ⇒ desenvolve pesquisas e projetos para avanço tecnológico.
Congresso Nacional	⇒ aplicar as leis já aprovadas para o setor.	⇒ elabora leis para regular e desenvolver o setor marítimo.

BIBLIOGRAFIA

Hindle, Tim; Lawrence, Margaret. **Field Guide to Strategy - A Glossary of Essential Tools and Concepts of Today Managers**, Harvard Business School Press, 1994.

Andrews, Kenneth. **The Concept of Corporate Strategy**. Irwin, 1971.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Visão e Raciocínio Estratégico: material de curso** (coletânea do professor Ricardo Baiocchi de Macedo) .

FOLHA DE SUGESTÕES

O TCU preocupa-se com o constante aperfeiçoamento da qualidade de seus manuais e orientações, buscando, para isso, ouvir a valiosa opinião do público-alvo dos referidos trabalhos.

O questionário a seguir refere-se especificamente à Técnica de Auditoria Análise *Stakeholder* a partir de dezembro de 2001. Será muito útil para o TCU se o leitor deste documento puder dispor de alguns minutos para responder às perguntas constantes no referido questionário e enviá-lo pelos Correios (não é preciso selar, pois o porte será pago pelo TCU).

Sugestões sobre este documento também podem ser enviadas das seguintes formas:

E-mail: seprog@tcu.gov.br

Fax: (61) 316-7896

Fone: (61) 316-7313

Endereço: Tribunal de Contas da União - TCU

SEPROG

Setor de Administração Federal Sul - Quadra 4 - Lote 1

CEP: 70042-900 - Brasília-DF



Tribunal de Contas da União
Secretaria de Fiscalização e Avaliação de
Programas de Governo

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

FINALIDADE

Este questionário de avaliação tem por objetivo obter a opinião dos leitores sobre as **Técnicas de Auditoria Análise Stakeholder**, com vistas ao seu aperfeiçoamento.

Por favor, responda às questões abaixo assinalando com um "X" a alternativa mais adequada. Desde já agradecemos a sua colaboração.

1. Em que esfera do governo você trabalha?

- Federal Estadual ou DF Municipal

2. Em que órgão você trabalha?

- Poder Legislativo Poder Judiciário Outro [especificar] _____
 Poder Executivo Controle Interno

3. Que partes das Técnicas de Auditoria **Análise Stakeholder** você leu?

- Todo Item II [todo ou parte] Item III [todo ou parte]

4. Leia com atenção cada indicador e escolha o ponto da escala que melhor descreve a sua opinião sobre as Técnicas de Auditoria **Análise Stakeholder**. Marque com um "X" a opção que melhor representa o seu julgamento.

Concorda integralmente 5	Concorda 4	Indiferente 3	Discorda 2	Discorda integralmente 1	
O manual é:	5	4	3	2	1
Fácil de ser lido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fácil de ser entendido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lógico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sucinto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Útil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Como você tomou conhecimento das Técnicas de Auditoria **Análise Stakeholder**?

- Quando recebeu Pela Internet
 Divulgação interna do TCU Pela imprensa
 Por mensagem do SIAFI Outros [especificar] _____

6. Como você obteve das Técnicas de Auditoria **Análise Stakeholder**?

- Solicitou diretamente ao TCU Download pela Internet Outros [especificar] _____

7. Apresente, a seguir, comentários e sugestões para o aprimoramento da qualidade das Técnicas de Auditoria **Análise Stakeholder**. No caso de sugestões para alteração/supressão/aditamento de itens de verificação, favor preencher o quadro anexo.



Tribunal de Contas da União
Secretaria de Fiscalização e Avaliação de
Programas de Governo

QUADRO DE SUGESTÕES**FINALIDADE**

Este quadro de sugestões tem por objetivo obter a opinião dos leitores sobre as Técnicas de Auditoria *Análise Stakeholder*, com vistas ao seu aperfeiçoamento.

Nº do item	Proposta de alteração, supressão ou aditamento	Fundamentação

PTR/BSB 880/92
UP-AC/TCU
DR/BSB

CARTA - RESPOSTA
NÃO É NECESSÁRIO SELAR

70099-999

O SELO SERÁ PAGO POR
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
BRASÍLIA-DF

UNIDADES DA SECRETARIA DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Secretaria da Presidência	<i>Paulo Emílio Lustosa</i>
Consultoria Jurídica	<i>José Moacir Cardoso da Costa</i>
Instituto Serzedello Corrêa	<i>Salvatore Palumbo</i>
Secretaria de Controle Interno	<i>Leila Fonseca dos Santos V. Ferreira</i>
Secretaria de Planejamento e Gestão	<i>Mauro Giacobbo</i>
Secretaria de Tecnologia da Informação	<i>Cláudio Silva da Cruz</i>
Assessoria de Cerimonial e Relações Institucionais	<i>Erivan Carlos de Carvalho</i>
Assessoria de Comunicação Social	<i>Francisco Raul Félix de Souza Ramos</i>
Assessoria de Relações Internacionais	<i>Ana Beatriz Pascal Kraft</i>
Assessoria Parlamentar	<i>Severino Lucena da Nóbrega</i>
Secretaria-Geral das Sessões	<i>Eugênio Lisboa Vilar de Melo</i>
Secretaria do Plenário	<i>Elenir Teodoro Gonçalves dos Santos</i>
Secretaria-Geral de Administração	<i>Antônio José Ferreira da Trindade</i>
Secretaria de Recursos Humanos	<i>Cláudia de Faria Castro</i>
Secretaria de Orçamento, Finanças e Contabilidade	<i>Pedro Martins de Sousa</i>
Secretaria de Material, Pat. e Com. Administrativa	<i>Ary Fernando Beirão</i>
Secretaria de Engenharia e Serviços Gerais	<i>Alfredo Henrique Bauchspiess</i>
Secretaria-Geral de Controle Externo	<i>Luciano Carlos Batista</i>
Secretaria-Adjunta de Contas	<i>Ricardo de Mello Araújo</i>
Secretaria-Adjunta de Fiscalização	<i>Cláudio Souza Castello Branco</i>
1ª Secretaria de Controle Externo	<i>Rosendo Severo dos Anjos Neto</i>
2ª Secretaria de Controle Externo	<i>Eduardo Duailibe Murici</i>
3ª Secretaria de Controle Externo	<i>Carlos Nivan Maia</i>
4ª Secretaria de Controle Externo	<i>Maria do P. Socorro Teixeira Rosa</i>
5ª Secretaria de Controle Externo	<i>Alexandre Valente Xavier</i>
6ª Secretaria de Controle Externo	<i>Ismar Barbosa Cruz</i>
Secretaria de Fiscalização de Desestatização	<i>Jorge Pereira de Macedo</i>
Secretaria de Fiscalização de Obras e Pat. da União	<i>Cláudio Sarian Altounian</i>
Secretaria de Fiscalização de Pessoal	<i>Antonio Júlio Ferreira</i>
Secretaria de Fiscalização e Aval. de Prog. de Governo	<i>Marília Zinn Salvucci</i>
Secretaria de Macroavaliação Governamental	<i>Paulo Roberto Pinheiro Dias Pereira</i>
Secretaria de Recursos	<i>Odilon Cavallari de Oliveira</i>
Secretaria de Controle Externo/AC	<i>João Batista Diniz Capanema</i>
Secretaria de Controle Externo/AL	<i>Edimilson Monteiro Batista</i>
Secretaria de Controle Externo/AP	<i>Gilmar Gomes de Lira</i>
Secretaria de Controle Externo/AM	<i>Helena Montenegro Valente</i>
Secretaria de Controle Externo/BA	<i>Evilásio Magalhães Vieira</i>
Secretaria de Controle Externo/CE	<i>Paulo Nogueira de Medeiros</i>
Secretaria de Controle Externo/ES	<i>Raimundo Nonato Coutinho</i>
Secretaria de Controle Externo/GO	<i>Rosângela Paniago Curado Fleury</i>
Secretaria de Controle Externo/MA	<i>José Maria Araújo Lima</i>
Secretaria de Controle Externo/MT	<i>Luiz Guilherme da Boamorte Silveira</i>
Secretaria de Controle Externo/MS	<i>Mário Júnior Bertual</i>
Secretaria de Controle Externo/MG	<i>Élsio Geová dos Santos</i>
Secretaria de Controle Externo/PA	<i>José Márcio Paulino Murta</i>
Secretaria de Controle Externo/PB	<i>Raimundo Nonato Soares de Araújo</i>
Secretaria de Controle Externo/PR	<i>Nazaré do Socorro G. Rosário Zuardi</i>
Secretaria de Controle Externo/PE	<i>Ildê Ramos Rodrigues</i>
Secretaria de Controle Externo/PI	<i>Helano Muller Guimarães</i>
Secretaria de Controle Externo/RJ	<i>Francisco Carlos Ribeiro de Almeida</i>
Secretaria de Controle Externo/RN	<i>Marcos Valério de Araújo</i>
Secretaria de Controle Externo/RS	<i>Carlos Martins dos Santos</i>
Secretaria de Controle Externo/RO	<i>Fábio Arruda de Lima</i>
Secretaria de Controle Externo/RR	<i>Rainério Rodrigues Leite</i>
Secretaria de Controle Externo/SC	<i>Rafael Blanco Muniz</i>
Secretaria de Controle Externo/SP	<i>Eloi Carnovali</i>
Secretaria de Controle Externo/SE	<i>Maria Salete Fraga Silva Palma</i>
Secretaria de Controle Externo/TO	<i>Dion Carvalho Gomes de Sá</i>