



BOLETIM

DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Ano XXXVI

Brasília, 9 de dezembro de 2003

Nº 17

ESPECIAL

PORTARIA-TCU Nº 252, DE 1º DE DEZEMBRO DE 2003

**APROVA A NOVA VERSÃO DA TÉCNICA DE AUDITORIA
"ANÁLISE SWOT E VERIFICAÇÃO DE RISCO".**

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

ANTONIO VALMIR CAMPELO BEZERRA

Vice-Presidente

ADYLSO MARTINS MOTTA

Ministros

MARCOS VINÍCIOS RODRIGUES VILAÇA
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
MARIA ALZIRA FERREIRA

Procuradores

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

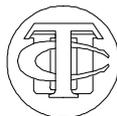
Fátima Aparecida de Oliveira Ferreira

didiv@tcu.gov.br

Equipe do Boletim do Tribunal de Contas da União

Ângela Maria de Aguiar Cunha Santos Otília Ribeiro Pontes Ferreira
Cibele Cardoso Burlamaqui Raquel Moreira de Sousa
Maria Ivanira Galeno Rita de Cássia Ibarra Pelanda
Nádia Rodrigues de Oliveira Rita de Freitas Pontes
Rosângela Rodrigues

Impressão: Serviço de Produção Gráfica do TCU



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

TÉCNICAS DE AUDITORIA

ANÁLISE *SWOT* E VERIFICAÇÃO DE RISCO

SEPROG/SEGECEX

2003

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**Presidente:**

Ministro Antonio Valmir Campelo Bezerra

Vice-Presidente:

Ministro Adylson Motta

Ministros:

Marcos Vinicios Rodrigues Vilaça
Humberto Guimarães Souto
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
Maria Alzira Ferreira

Procuradores:

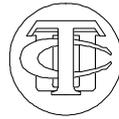
Marinus Eduardo Vries Marsico
Cristina Machado da Costa e Silva

Comissão Permanente de Regimento:

Ministro Marcos Vinicios Vilaça
Ministro Walton Alencar Rodrigues
Ministro Benjamin Zymler
Auditor Augusto Sherman Cavalcanti

Comissão Permanente de Jurisprudência:

Ministro Guilherme Palmeira
Ministro Ubiratan Diniz de Aguiar
Auditor Lincoln Magalhães da Rocha



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

TÉCNICAS DE AUDITORIA
ANÁLISE *SWOT*
E
VERIFICAÇÃO DE RISCO

Brasília, Novembro de 2003.

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

SAFS Lt. 01
CEP: 70.042-900 - Brasília (DF)

Secretário-Geral de Controle Externo:

Luciano Carlos Batista

Secretária de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo:

Selma Maria Hayakawa Cunha Serpa

Diretor da 2ª Diretoria Técnica

Dagomar Henriques Lima

Gerente de Projeto CERDS:

Glória Maria Merola da Costa Bastos

Analistas Controle Externo - Área de Controle Externo:

Carmen Pereira Rêgo Meireles
Eliane Vieira Martins

657.63
B823t

Brasil. Tribunal de Contas da União.
Técnicas de Auditoria : análise
SWOT e verificação de risco / Tribunal
de Contas da União. – Brasília : TCU,
Secretaria de Fiscalização e Avaliação
de Programas de Governo, 2003.
25 p

1. Auditoria I. Título.

Ficha Catalográfica elaborada pela Divisão de Documentação do TCU.

PORTARIA-TCU Nº 252, DE 1º DE DEZEMBRO DE 2003

Aprova a nova versão da Técnica de Auditoria "Análise *SWOT* e Verificação de Risco".

O PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, no exercício de suas competências legais e regimentais, resolve:

Art. 1º. Fica aprovada a Técnica de Auditoria "Análise *SWOT* e Verificação de Risco", 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, revogando-se a Portaria- SEGECEX nº 6, de 18 de fevereiro de 2002.

VALMIR CAMPELO

APRESENTAÇÃO

Este documento é produto das atividades desenvolvidas no âmbito do Projeto Aperfeiçoamento do Controle Externo com Foco na Redução da Desigualdade Social- CERDS, sucessor do Projeto de Cooperação Técnica do TCU com o Reino Unido. Trata-se de revisão da técnica publicada em 2002 e reflete o amadurecimento que seu uso proporcionou às equipes de auditoria.

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 em auditoria de natureza operacional.

As técnicas aqui apresentadas, "Análise *SWOT* e Verificação de Risco", foram testadas com sucesso durante as auditorias-piloto realizadas nos últimos três anos e complementam informações contidas no Manual de Auditoria de Natureza Operacional do TCU.

VALMIR CAMPELO
Presidente

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. ANALISE SWOT	8
2.1 O QUE É.....	8
2.2 APLICAÇÃO.....	10
3. VERIFICAÇÃO DE RISCO	14
3.1 O QUE É.....	14
3.2 APLICAÇÃO.....	14
ANEXO I.....	17
BIBLIOGRAFIA	19
FOLHA DE SUGESTÕES	20

1. INTRODUÇÃO

O presente documento incorpora duas técnicas: a análise *SWOT* e a verificação de risco. Seu objetivo é oferecer às equipes de auditoria orientações para a aplicação destas técnicas que devem ser utilizadas, em especial, nos estudos de viabilidade (inciso III, art. 238 o RITCU) e na fase de planejamento da auditoria, como técnica de diagnóstico da situação do objeto da auditoria. As técnicas também podem ser reaplicadas na fase de execução da auditoria, caso surja algum outro aspecto inicialmente não identificado pela equipe.

O documento está organizado em duas partes: O capítulo dois explica o que é a análise *SWOT* e como se dá a aplicação da técnica. O capítulo três apresenta a verificação de risco e os passos a serem seguidos para a sua realização.

2. ANÁLISE *SWOT*

2.1 O QUE É

A técnica da análise *SWOT* integra as **metodologias de planejamento estratégico organizacional**. A aplicação da técnica, segundo alguns autores, pode ocorrer quando do diagnóstico estratégico, após a definição da missão ou após o estabelecimento de objetivos de uma determinada organização. De qualquer forma, deve ser aplicada anteriormente à formulação estratégica de ação. Além de ser uma **ferramenta facilitadora do diagnóstico institucional**, pode ser usada também no âmbito das auditorias de natureza operacional, servindo como guia para organizar a opinião da equipe sobre o objeto da auditoria e o ambiente no qual opera.

Para viabilizar a aplicação destas técnicas nos trabalhos é necessário que a equipe verifique se o objeto da auditoria possui clara definição de "missão", "objetivos", "produtos e indicadores" e "metas", elementos essenciais ao planejamento estratégico, conforme exemplificado no Anexo I deste documento.

A análise *SWOT* foi desenvolvida pela escola do *design*, do grupo de administração geral da *Harvard Business School*¹. O modelo proposto pela escola é a "formulação de estratégia que busque atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas."²

A palavra ***SWOT*** é um acrônimo formado pelas palavras inglesas: ***Strengths*** (forças), ***Weaknesses*** (fraquezas), ***Opportunities*** (oportunidades) e ***Threats*** (ameaças).

Na análise das capacidades internas busca-se identificar as forças e as fraquezas da organização, enquanto o ambiente externo no qual atua a organização deve ser analisado em termos das oportunidades e ameaças presentes (vide Figura 1).

¹ CHRISTENSEN, C. Roland, BOWER, Joseph L. ***Business Policy: Text and Cases***, R.D. Irwin, 7th edição. 1965.

² MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J.. ***Safári de Estratégia***. Editora Artmed – Bookman. Porto Alegre, 2000.

FIGURA 1 – Elementos integrantes do diagnóstico



Os pontos fortes e fracos são decorrentes de variáveis internas e controláveis pelo órgão ou programa. As oportunidades e ameaças são decorrentes de variáveis externas, não diretamente controláveis pelo auditado, mas sobre as quais, por vezes, pode exercer influência. As oportunidades podem propiciar condições favoráveis, desde que o auditado tenha interesse e condições de usufruí-las. As ameaças podem criar condições desfavoráveis, devendo o auditado planejar como minimizá-las. A Figura 2 abaixo descreve cada um desses aspectos.

FIGURA 2 – Análise do Ambiente Interno/Externo

	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO	
+	Forças	Oportunidades	+
	Pontos fortes – as características positivas internas que uma organização pode explorar para atingir as suas metas. Referem-se às habilidades, capacidades e competências básicas da organização que atuam em conjunto para ajudá-la a alcançar suas metas e objetivos. Ex.: equipe altamente capacitada, tecnologia avançada, adaptabilidade às mudanças.	Características do ambiente externo, não controláveis pela organização, com potencial para ajudá-la a crescer e atingir ou exceder as metas planejadas. Ex.: novos clientes, disponibilidade de novos canais de divulgação/distribuição, ampliação do escopo de atuação.	
-	Fraquezas	Ameaças	-
	Pontos fracos – as características negativas internas que podem inibir ou restringir o desempenho da organização. Referem-se à ausência de capacidades e/ou habilidades críticas. São, portanto, deficiências e características que devem ser superadas ou contornadas para que a organização possa alcançar o nível de desempenho desejado. Ex.: sistemas de informação obsoletos, baixa capacidade inovadora.	Características do ambiente externo, não controláveis pela organização, que podem impedi-la de atingir as metas planejadas e comprometer o crescimento organizacional. Ex.: surgimento de produtos equivalentes, restrições orçamentárias, novos concorrentes no mercado, dispersão geográfica da clientela.	

A título de exemplificação, sem intenção de esgotar os campos de investigação, estão listados na Figura 3, a seguir, itens que devem ser verificados ao se formular o diagnóstico do ambiente, avaliando se seus efeitos são positivos ou negativos sobre o desempenho do objeto de auditoria:

FIGURA 3 – Exemplos de Variáveis Ambientais

+/-	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO	+/-
?	Qualidade da operação do serviço;	?	Tecnologias existentes usadas por outros
?	Sistema de atendimento ao beneficiário; (informação, ouvidoria, linha 0800)	?	órgãos/programas;
?	Divulgação do programa;	?	Política econômica;
?	Sistema de monitoramento e avaliação;	?	Legislação;
?	Infra-estrutura do serviço;	?	Impactos no meio ambiente;
?	Sistema de planejamento;	?	Sistema financeiro;
?	Controle de custos;	?	Organizações da sociedade civil (Sindicatos, ONGS, Redes de Especialistas);
?	Distribuição de insumos;	?	População alvo;
?	Recursos humanos;	?	Infra-estrutura na comunidade beneficiária;
?	Programas de capacitação.	?	Fatores geográficos;
		?	Fatores climáticos;
		?	Fornecedores de insumos.

2.2 APLICAÇÃO

Nos trabalhos de auditoria de natureza operacional, esta técnica permite à equipe identificar os problemas e as respectivas ações a serem implementadas para corrigi-los, a partir da análise das **forças e fraquezas** do ambiente interno do objeto da auditoria e das **oportunidades e ameaças** do ambiente externo, buscando um novo equilíbrio entre essas variáveis.

Como mostrado na Figura 3 acima, as informações colhidas no ambiente interno, sobre os pontos fortes e fracos do objeto de auditoria, devem revelar condições favoráveis para o auditado ou indicar questões que provoquem situações desfavoráveis em relação ao seu ambiente interno.

As informações sobre oportunidades e ameaças podem estar referenciadas, no micro-ambiente, a beneficiários, fornecedores, concorrentes (programas semelhantes de iniciativa de outras esferas de governo). No macro-ambiente podem referir-se a situações econômicas, demográficas, políticas, culturais, tecnológicas, legais, ecológicas, sociais. Essas informações podem ser obtidas de diversas fontes, entre elas entrevistas com os usuários, análise de relatórios de atividades de outras instituições e revistas especializadas.

A análise *SWOT* deve ser elaborada preferencialmente com a participação da equipe responsável pela instituição auditada ou da gerência do programa/projeto avaliado, pois são esses atores que melhor conhecem o ambiente no qual atuam. Essa participação contribui para a elaboração de uma análise capaz de refletir a realidade do objeto de auditoria.

Uma forma de propiciar a participação é por meio da realização de oficinas³, envolvendo os principais responsáveis pela instituição ou programa/projeto auditado que, sob a orientação da equipe de auditoria, vai elaborando, passo a passo, o diagnóstico do ambiente.

³ Reunião destinada à troca de idéias e conhecimento prático sobre um assunto.

Recomenda-se que antes de consultar os gestores e gerentes, a equipe prepare uma análise preliminar com base no levantamento de informações realizado, mas não a utilize para conduzir a reunião com estes atores. Trata-se de um guia que permitirá aos condutores da oficina manterem o foco da discussão e dirigirem questões sobre variáveis não abordadas espontaneamente pelos participantes. Recomenda-se ainda que a análise *SWOT* resultante seja discutida com atores externos como, por exemplo, especialistas e integrantes da sociedade civil organizada para introduzir uma visão mais independente ao diagnóstico. Os passos a serem seguidos na oficina são os seguintes:

1º passo – em uma grande folha em branco afixada em quadro ou na sala onde se realiza a oficina, desenhar 2 colunas denominadas "Ambiente Interno e Ambiente Externo";

2º passo – na coluna ambiente interno, abrir 2 caixas denominadas "Forças" e "Fraquezas";

3º passo – na coluna ambiente externo, abrir 2 caixas denominadas "Oportunidades" e "Ameaças";

4º passo – iniciar "*brainstorm*"⁴ para o preenchimento do quadro, utilizando um bloco de folhas autocolantes para escrever a opinião dos participantes;

5º passo – na caixa "**Forças**" aplicar as folhas autocolantes correspondentes aos pontos fortes do objeto da auditoria, que são as características positivas internas que uma organização pode explorar para atingir suas metas;

6º passo – na caixa "**Fraquezas**", aplicar as folhas autocolantes com as características negativas internas que podem inibir ou restringir o desempenho da organização;

7º passo – na caixa "**Oportunidades**", aplicar as folhas autocolantes que registram as características do ambiente externo com potencial para ajudar a organização a atingir ou exceder as metas planejadas, atentando para os fatores do micro/macro-ambiente;

8º passo – na caixa "**Ameaças**", aplicar as folhas autocolantes que correspondem às características do ambiente externo que podem impedir o alcance das metas planejadas, atentando para os fatores do micro/macro-ambiente.

9º passo – analisar a situação com os participantes, classificando as oportunidades e ameaças, segundo o seu impacto para o auditado; em seguida correlacionar os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças. Dessa forma, identificam-se as ações a serem realizadas **para tirar o máximo proveito** das oportunidades e dos pontos fortes com o objetivo de **minimizar** o impacto das ameaças e neutralizar os pontos fracos.

Após consulta aos atores externos e a consolidação das informações obtidas na oficina, a equipe deve agendar com os gestores responsáveis pelo objeto da auditoria, e de nível hierárquico mais alto, nova reunião para validar a análise registrada. O quadro resumo deve constituir anexo do relatório de planejamento ou de levantamento nos moldes do Quadro 1, a seguir.

⁴ Trata-se de uma reunião de interessados aos quais um problema foi exposto e que, numa sessão de livre associação, sugerem soluções. A característica principal do *brainstorm* é a ausência completa de crítica e o julgamento adiado (Rodrigo D.Bertozzi, www.jurua.com.br/outros_artigos/criatividade.asp).

A análise propriamente dita (passo 9º acima) deve integrar o corpo do relatório de planejamento, no que couber, para justificar o problema de auditoria e a abordagem a ser adotada pela equipe na busca de respostas para as questões de auditoria.

A análise *SWOT* fornece, também, elementos para orientar a equipe na formulação de recomendações. Algumas espécies de providências que podem ser sugeridas são:

- ? reavaliar as metas institucionais, considerando o conjunto de habilidades que a organização já possui;
- ? identificar outras fontes de recursos para adquirir o conjunto de habilidades necessárias para o atingimento das metas;
- ? identificar parceiros com a competência necessária para apoiar as atividades a serem desenvolvidas;
- ? reformular os processos de trabalho;
- ? aprimorar a qualidade dos serviços prestados aos beneficiários.

QUADRO 1 – Análise SWOT aplicada ao Programa Nacional de Imunizações – PNI

	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO	
+	Forças (Pontos fortes)	Oportunidades	+
	<ul style="list-style-type: none"> ? aquisição de vacinas centralizada pela Fundação Nacional de Saúde; ? definição de calendário de vacinas; ? aperfeiçoamento da Rede de Frio⁵ ? criação do Centro Nacional de Distribuição de Imunobiológicos – CENADI⁶; ? controle de qualidade das vacinas e soros garantido pelo INCQS⁷; ? existência de sistemas informatizados para análise e controle de estoque: API e EDI; ? oferecimento de treinamentos diversos: capacitação de pessoal de sala de vacinação, vigilância epidemiológica, gerenciamento da Rede de Frio. 	<ul style="list-style-type: none"> ≠ ampliação da produção interna brasileira de vacinas e soros; ≠ participação das Secretarias Estaduais de Saúde e Secretarias Municipais de Saúde no processo de definição e elaboração de ações. 	
-	Fraquezas (Pontos fracos)	Ameaças	-
	<ul style="list-style-type: none"> ≠ baixa qualidade dos dados coletados pelas Unidades de Saúde nos municípios; ≠ baixa qualidade dos dados disponíveis (migração); ≠ alguns estados não contam ainda com uma boa Rede de Frio. 	<ul style="list-style-type: none"> ? diferenças regionais, climáticas, topográficas e demográficas, entre outras, dificultam a operacionalização do Programa; ? municipalização do SUS ainda não completamente implementada; ? não efetivação da contrapartida pelos estados e pelos municípios; ? não cumprimento do plano de trabalho desenvolvido pelas Secretarias Estaduais de Saúde; ? interferências políticas dificultam a definição das ações de saúde. 	

⁵ Sistema de conservação de imunobiológicos, que inclui o armazenamento, o transporte e a manipulação desses produtos em condições adequadas de refrigeração, desde o laboratório produtor até o momento em que são administrados. Na rede de frio, destacam-se cinco níveis: nacional, central-estadual, regional, municipal e local. Em cada um deles devem existir instalações e equipamentos adequados para o armazenamento dos imunobiológicos e para o seu transporte de um nível a outro.

⁶ A Central Nacional de Armazenagem e Distribuição de Imunobiológicos - CENADI, criada em 1982, é responsável pelo recebimento, armazenagem e distribuição dos imunobiológicos. Em 1996, foram inauguradas novas instalações, que incluem automação computadorizada das câmaras frigoríficas. É responsável pelo treinamento de pessoal na área específica de gerenciamento e desenvolvimento em rede de frio, supervisão e acompanhamento da rede de frio nos seus níveis secundários, desenvolvimento de sistemas de controle de estoque e distribuição de imunobiológicos.

⁷ O Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde – INCQS, da Fundação Oswaldo Cruz, analisa as amostras de todos os lotes dos imunobiológicos, nacionais ou importados, antes da distribuição para consumo.

3. VERIFICAÇÃO DE RISCO

É muito importante verificar, na fase de análise preliminar do objeto da auditoria, o processo de gerenciamento de risco. A aplicação desta técnica contribuirá para a identificação de áreas de melhoria de desempenho bem como para avaliar a capacidade do objeto da auditoria de identificar seus riscos e agir tempestivamente de forma a aumentar as possibilidades de sucesso da iniciativa.

3.1 O QUE É

A verificação de risco pode identificar se os recursos alocados ao gerenciamento do risco do objeto sob exame estão consistentes com o nível de risco dos objetivos do programa ou projeto em termos de resultado e qualidade na prestação de serviços públicos e na entrega dos produtos almejados.

O verificação de risco é útil como ferramenta de diagnóstico no estágio de formulação do problema de auditoria. A aplicação da técnica permitirá às equipes de auditoria:

- ? identificar riscos que irão afetar o desempenho do programa ou projeto;
- ? auxiliar na formulação do problema de auditoria;
- ? identificar áreas de risco do programa ou projeto que poderão ser investigadas com profundidade;
- ? sistematizar e estruturar informações relevantes sobre o ambiente de análise.

3.2 APLICAÇÃO

1º Passo – Identificação dos pontos fracos e ameaças - a partir dos Pontos Fracos e das Ameaças identificadas na análise *SWOT* a equipe deverá elaborar uma versão preliminar da verificação de risco para ser discutido com o os gestores, conforme exemplificado na Figura 4, a seguir.

2º Passo – Análise do risco - a análise deve determinar, em consulta aos gestores, a existência de controles e estabelecer o impacto e a probabilidade de ocorrência de risco no contexto desses controles. O impacto e a probabilidade de ocorrência deverão ser combinados de modo a produzir um nível estimado de risco, quantificável, se possível, ou qualificado em uma escala de baixo a alto (vide esquema a seguir).



FIGURA 4 – Exemplo de Diagrama de Verificação de Risco

Alto	Baixa probabilidade Alto impacto Ex.: alguns estados não contam ainda com uma boa Rede de Frio.	Alta probabilidade Alto impacto Ex.: baixa qualidade dos dados coletados pelas Unidades de Saúde nos municípios;
	Baixa probabilidade Baixo impacto Ex.: diferenças regionais, climáticas, topográficas e demográficas, entre outras, dificultam a operacionalização do Programa;	Alta probabilidade Baixo impacto Ex.: municipalização do SUS ainda não completamente implementada;
Baixo	Baixa	Alta
	Probabilidade de ocorrência	

- ? **3º Passo – avaliação do risco** – a avaliação do risco permitirá enumerar as prioridades e apresentar as informações para tomada de decisão sobre a forma como os riscos devem ser controlados.
- ? **4º Passo – tratamento do risco** – identificados e avaliados os riscos no diagrama, a equipe será capaz de determinar as áreas que poderão ser investigadas pela auditoria com maior profundidade. A equipe deverá, também, identificar se a gerência do programa ou projeto desenvolveu estratégia de Tratamento do Risco, para manter um maior controle sobre estas áreas bem como identificar os responsáveis pela situação de risco. Por exemplo:
- ? os riscos de baixo impacto poderão ser aceitos e monitorados, por precaução;
 - ? os riscos de alto impacto poderão requerer a adoção de medidas alternativas para os programas/projetos ou prestação de serviços.

Um exemplo suplementar de avaliação de risco é apresentado em seguida, no Quadro 2. Trata-se de auditoria realizada na Campanha Olho no Olho, que integra o Programa Nacional de Saúde do Escolar. O principal produto da campanha é a entrega de óculos para os alunos na 1ª série do ensino básico, identificados como portadores de deficiência visual.

QUADRO 2 – Exemplo da Verificação de Risco aplicada na Campanha "Olho no Olho"⁸ do Programa Nacional de Saúde do Escolar

		Baixa probabilidade/Alto impacto	Alta probabilidade/Alto impacto
		IMPACTO POTENCIAL	+
-	Baixa probabilidade/Baixo impacto Má qualidade dos óculos. Ótica local não realizar ajustes nos óculos. Inexistência de oftalmologista credenciado no município. Médico não fazer consultas de revisão.		Alta probabilidade/Baixo Impacto Inexistência de processo seletivo amplo para escolha de parceiros para executar a campanha. Problemas no desenvolvimento da campanha decorrente do não atendimento a municípios vizinhos com menos de 40.000 habitantes.
		-	PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA
			+

⁸ A Campanha *Olho no Olho* é desenvolvida nos municípios brasileiros com mais de 40.000 habitantes, sendo dirigida aos alunos matriculados na 1ª série do ensino fundamental da rede pública, com a finalidade de identificar e corrigir problemas oculares. Para leitura completa do Relatório, Voto e Decisão nº 712/2002-TCU-Plenário, acesse a página do TCU na Internet, no seguinte endereço: www.tcu.gov.br/avaliacaodeprogramasdegoverno.

⁹ Secretarias Municipais de Educação.

ANEXO I

**ELEMENTOS DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA
DO PROGRAMA NACIONAL DE IMUNIZAÇÃO
PNI**

Elementos da Orientação Estratégica do Programa Nacional de Imunizações – PNI

Elementos	Verificação	Exemplo
Missão	O que o programa almeja?	? Contribuir para o controle, eliminação e/ou erradicação das doenças imunopreveníveis.
Objetivos estratégicos	Como chegar lá?	? Vacinar 100% das crianças menores de um ano, com todas as vacinas listadas no esquema básico, por meio de duas estratégias básicas: ? vacinação de rotina; ? campanhas anuais. ? Manter a erradicação da poliomielite; ? Contribuir para o controle ou eliminação do sarampo, da difteria, da coqueluche, do tétano acidental e neonatal, da tuberculose, da hepatite B, da febre amarela, da caxumba e da rubéola; ? Coordenar a utilização e o suprimento de alguns imunobiológicos indicados para situações ou para grupos populacionais específicos, como idosos, soldados, entre outros.
Fatores críticos que influenciam o sucesso do programa	Qual o fator chave para o sucesso do programa?	? Atingir metas de cobertura de forma homogênea entre estados e, especialmente, entre municípios para evitar a formação de grupos suscetíveis e eliminar a vulnerabilidade epidemiológica.
Produtos e indicadores de desempenho importantes	Como medir o desempenho?	? <u>Indicadores já desenvolvidos:</u> ? cobertura vacinal nas crianças menores de 1 ano de idade. ? taxa de abandono ? acompanhamento de doses aplicadas ? indicadores operacionais de avaliação dos serviços de saúde para imunização ? indicadores operacionais de desempenho ? indicadores aplicados aos eventos adversos pós-vacinação ? <u>produtos:</u> ? normatização: O PNI emite normas técnicas referentes à conservação, ao transporte e à administração dos imunobiológicos, incluindo programação e avaliação do Programa.
Metas	Como saber o que é um bom resultado?	? Alcançar os indicadores ¹⁰ de cobertura vacinal preconizados pelo MS como capazes de garantir o controle de cada doença de forma homogênea entre municípios e estados.

¹⁰ Poliomielite – 90%; Sarampo – 95%; BCG – 90%; DTP – 90%; Hepatite B – 95%; Febre amarela – 100%; Tríplice viral – 95%; Haemophilus influenzae tipo b – 95%.

BIBLIOGRAFIA

ANDREWS, Kenneth R. *The Concept of Corporate Strategy*. McGraw-Hill/Irwin, 3rd edition, 1994.

CHRISTENSEN, C. Roland, BOWER, Joseph L. *Business Policy: Text and Cases*, R.D. Irwin, 7th edition. 1965.

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

LACERDA, A. C. et al. **Tecnologia: Estratégia para a competitividade**. Siemens Ltda, CEFET-PR, Nobel, 2001, p. 65-80.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J.. **Safári de Estratégia**. Editora Artmed – Bookman. Porto Alegre, 2000.

NATIONAL AUDIT OFFICE. *Evaluation and its use in value for money studies: Learning from others*. Londres, 2000.

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 às Técnicas de Auditoria Análise *SWOT* e Verificação de Risco a partir de outubro de 2003. Será muito útil para o TCU se o leitor deste documento puder dispor de alguns minutos para responder as 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 - Lote 01

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 SWOT e Análise de Risco**, 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 SWOT e Análise de Risco você leu?						
• Todo		• Item II		• Item III		
4. Leia com atenção cada indicador e escolha o ponto da escala que melhor descreve a sua opinião sobre as Técnicas de Auditoria Análise SWOT e Verificação de Risco . Marque com um "X" a opção que melhor representa o seu julgamento.						
Concorda integralmente		Concorda	Indiferente	Discorda	Discorda integralmente	
5		4	3	2	1	
O manual é:		5	4	3	2	1
Fácil de ser lido		•	•	•	•	•
Fácil de ser entendido		•	•	•	•	•
Lógico		•	•	•	•	•
Sucinto		•	•	•	•	•
Completo		•	•	•	•	•
Útil		•	•	•	•	•
5. Como você tomou conhecimento das Técnicas de Auditoria Análise SWOT e Verificação de Risco ?						
• 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 SWOT e Verificação de Risco ?						
• Solicitou diretamente ao TCU		• <i>Download</i> pela Internet		• Outros [especificar] _____		
7. Apresente, a seguir, comentários e sugestões para o aprimoramento da qualidade das Técnicas de Auditoria Análise SWOT e Verificação de Risco . 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 SWOT e Verificação de Risco , 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

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

70099-999

UNIDADES DA SECRETARIA DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Secretaria da Presidência	<i>Paulo Nogueira de Medeiros</i>
Consultoria Jurídica	<i>Odilon Cavallari de Oliveira</i>
Instituto Serzedello Corrêa	<i>Paulo Roberto Wiechers Martins</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>Omír José Pereira Lavinas</i>
Assessoria de Comunicação Social	<i>Francisco Raul Félix de Souza Ramos</i>
Assessoria de Relações Internacionais	<i>Sérgio Freitas de Almeida</i>
Assessoria Parlamentar	<i>Erivan Carlos de Carvalho</i>
Secretaria-Geral das Sessões	<i>Ricardo de Mello Araújo</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>Sinomar Totoli Junior</i>
Secretaria-Geral de Controle Externo	<i>Luciano Carlos Batista</i>
Secretaria-Adjunta de Contas	<i>Alexandre Valente Xavier</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>José Moacir Cardoso da Costa</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 Ava. de Progr. de Governo	<i>Selma Maria Hayakawa Cunha Serpa</i>
Secretaria de Macroavaliação Governamental	<i>Paulo Roberto Pinheiro Dias Pereira</i>
Secretaria de Recursos	<i>Sérgio da Silva Mendes</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>Ideusana de Vasconcelos Sepeda Lima</i>
Secretaria de Controle Externo/AM	<i>Helena Montenegro Valente</i>
Secretaria de Controle Externo/BA	<i>Wilson Júlio da Luz Santos</i>
Secretaria de Controle Externo/CE	<i>Álvaro Augusto Bastos de Carvalho</i>
Secretaria de Controle Externo/ES	<i>Raimundo Nonato Coutinho</i>
Secretaria de Controle Externo/GO	<i>Maria Elizabeth de Melo Pontes Frascino</i>
Secretaria de Controle Externo/MA	<i>José Maria Araújo Lima</i>
Secretaria de Controle Externo/MT	<i>Gilmar Gomes de Lira</i>
Secretaria de Controle Externo/MS	<i>Mário Júnior Bertuol</i>
Secretaria de Controle Externo/MG	<i>Élsio Jeová dos Santos</i>
Secretaria de Controle Externo/PA	<i>Octávio José Pessôa Ferreira</i>
Secretaria de Controle Externo/PB	<i>Rainério Rodrigues Leite</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>José Ulisses Rodrigues Vasconcelos</i>
Secretaria de Controle Externo/RJ	<i>Francisco Carlos Ribeiro de Almeida</i>
Secretaria de Controle Externo/RN	<i>Joel Martins Brasil</i>
Secretaria de Controle Externo/RS	<i>Luis Fernando Giacomelli</i>
Secretaria de Controle Externo/RO	<i>André Luiz Coelho Hyppólito dos Santos</i>
Secretaria de Controle Externo/RR	<i>Amoque Benigno de Araújo</i>
Secretaria de Controle Externo/SC	<i>Rafael Blanco Muniz</i>
Secretaria de Controle Externo/SP	<i>Sandra Elisabete Alves dos Santos</i>
Secretaria de Controle Externo/SE	<i>Maria Salete Fraga Silva Palma</i>
Secretaria de Controle Externo/TO	<i>Carlos Martins dos Santos</i>