



# 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](mailto: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](mailto:Segedam@tcu.gov.br)

**DIRETORIA TÉCNICA DE DIVULGAÇÃO**

**Diretora Técnica**

Fátima Aparecida de Oliveira. Ferreira

[didiv@tcu.gov.br](mailto:didiv@tcu.gov.br)

**Equipe do Boletim do Tribunal de Contas da União**

Cibele Cardoso Burlamaqui	Nádia Rodrigues de Oliveira
Gisélia Lúcia Gonçalves Pires	Otília Ribeiro Pontes Ferreira
Joaquim do Carmo da Costa	Raquel Moreira de Sousa
Marcos Anselmo de Lucena	Rita de Cássia Ibarra Pelandá
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 Martins657.63  
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**

---

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2. ANÁLISE STAKEHOLDER</b>	<b>8</b>
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
<b>3. APLICAÇÃO DA TÉCNICA AO TEMA "POBREZA E EQÜIDADE"</b>	<b>11</b>
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
<b>ANEXO</b>	<b>13</b>
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
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>15</b>
<b>FOLHA DE SUGESTÕES</b>	<b>16</b>

## 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*<sup>1</sup>) 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**<sup>2</sup>. 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.

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

<sup>2</sup> 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.
<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

- 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 EQÜIDADE"

Allisson Sutton<sup>3</sup>, em *workshop* sobre **pobreza e eqüidade 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.

<sup>3</sup> 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:**

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

Fácil de ser lido

Fácil de ser entendido

Lógico

Sucinto

Completo

Útil

5

4

3

2

1

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

Quando recebeu

Divulgação interna do TCU

Por mensagem do SIAFI

Pela Internet

Pela imprensa

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

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 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>