

PROJETO PAF SOCIAL

FICHA DE ATIVIDADE

Etapa: 1. Planejamento

Fase: 1.2 Diagnóstico

Atividade: 1.2.1 Análise SWOT

Data de Entrega: 04/11/2011

Objetivo

A análise SWOT¹ constitui uma ferramenta para identificação dos fatores internos que representam pontos fortes e fracos da gestão, e dos fatores externos que podem representar oportunidades e ameaças para o desenvolvimento institucional.

O objetivo dessa atividade é orientar a equipe sobre o processo auditado e o ambiente no qual este opera, com a finalidade de identificar possíveis áreas a serem investigadas, bem como conhecer a capacidade organizacional de gerenciamento do risco.

O que deve ser entregue

As equipes deverão entregar documento que contenha a matriz SWOT, cujo modelo é apresentado ao final desta ficha de atividades.

Roteiro sugerido

Nas atividades de mapeamento de processos e produtos, as equipes identificaram as principais etapas, pontos de controle, setores envolvidos e ainda eventuais gargalos, do fluxo de processos a ser auditado.

Esse mapeamento reflete importantes aspectos sobre a estrutura e funcionamento da instituição, permitindo que seja traçado um diagnóstico a partir da interpretação sistemática das informações coletadas e da identificação dos principais problemas relativos ao desempenho do objeto selecionado.

¹ A palavra SWOT é um acrônimo formado pelas palavras inglesas: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

PROJETO PAF SOCIAL

FICHA DE ATIVIDADE

Sendo assim, sugere-se que, preliminarmente à elaboração da matriz SWOT, a equipe tente responder às seguintes questões sobre o objeto da auditoria:

- missão – O que o programa almeja?
- objetivos estratégicos – Como chegar lá?
- fatores críticos que influenciam o sucesso do programa – O que precisa ser feito com eficiência?
- produtos e indicadores de desempenho mais importantes – Como medir o desempenho?
- metas do programa – Como saber o que seria um bom resultado?

Debatidas essas questões, a equipe deverá separar as informações coletadas em duas colunas. Sugere-se que seja desenvolvida uma tabela, com uma coluna ambiente interno, dividida em forças e fraquezas, e uma de ambiente externo, separada em oportunidades e ameaças.

É importante compreender que os pontos fortes e fracos constituem variáveis controláveis pelo órgão ou programa, uma vez que são resultados das estratégias adotadas. Por outro lado, as oportunidades e ameaças não são diretamente controláveis, e podem apenas ser monitoradas, auxiliando na antecipação de tendências e na elaboração de cenários.

Dessa forma, deve ser feito um escalonamento para determinar a importância de cada um desses pontos em relação aos objetivos do tema. Esses aspectos contribuirão para a diagramação dos riscos envolvidos e para a posterior elaboração das questões de auditoria.

Informações complementares

Para auxiliar na formatação da matriz SWOT, apresenta-se a seguir uma ilustração relativa a esses ambientes e seus principais componentes:

PROJETO PAF SOCIAL

FICHA DE ATIVIDADE

	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO	
+	<i>FORÇAS</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>	+
	<p>Pontos fortes – Referem-se às habilidades, capacidades e competências básicas da organização que atuam em conjunto para ajudá-la a alcançar suas metas e objetivos.</p> <p>Exemplo: Equipe altamente capacitada, tecnologia avançada, adaptabilidade às mudanças, flexibilidade da equipe.</p>	<p>São características do ambiente externo, não controláveis pela organização, que representam um incentivo potencial para seu crescimento e cumprimento das metas programadas.</p> <p>Exemplo: Disponibilidade de novos canais de divulgação/distribuição, ampliação do escopo de atuação, surgimento de novos parceiros para a implementação do programa, realização de eventos para disseminar boas práticas.</p>	
-	<i>FRAQUEZAS</i>	<i>AMEAÇAS</i>	-
	<p>Pontos fracos – 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 almejado.</p> <p>Exemplo: Sistemas de informação obsoletos, baixa capacidade inovadora, infra-estrutura precária, equipe desqualificada, inexistência de avaliação de desempenho do programa.</p>	<p>Características do ambiente externo, não controláveis pela organização, que podem impedi-la de alcançar as metas planejadas e comprometer o crescimento e fortalecimento do programa.</p> <p>Exemplo: Surgimento de produtos equivalentes, restrições orçamentárias, dispersão geográfica do público-alvo, dificuldades na interface com outros programas na execução das ações.</p>	

Fonte: Técnicas de Auditoria "Análise SWOT e Matriz de Verificação de Riscos" (TCU, 2003, a).

+/-	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO	+/-
	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade da operação do serviço; • Sistema de atendimento ao beneficiário (informação, ouvidoria, linha 0800); • Divulgação do programa; • Sistema de monitoramento e avaliação; • Infraestrutura do serviço; • Sistema de planejamento; • Controle de custos; • Distribuição de insumos; • Recursos humanos; • Flexibilidade da organização; • Demanda pelos serviços prestados; • Programas de capacitação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologias usadas por outros órgãos/programas; • Política econômica; • Legislação; • Impactos no meio ambiente; • Sistema financeiro; • Organizações da sociedade civil (Sindicatos, ONGS, Redes de especialistas); • População alvo; • Infra-estrutura na comunidade beneficiária; • Fatores geográficos; • Fatores climáticos; • Fornecedores de insumos. 	

PROJETO PAF SOCIAL

FICHA DE ATIVIDADE

Informações complementares

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.

Brasil. Tribunal de Contas de Minas Gerais **Manual de Procedimentos para Auditoria em Programas Governamentais**/ Tribunal de Contas de Minas Gerais - Belo Horizonte, Novembro de 2010.