



Brasília, 13 de abril de 2010 - Ano XLIII - Nº7

TÉCNICA DE ENTREVISTA PARA AUDITORIAS

PORTARIA-SEGECEX Nº 11, DE 7 DE ABRIL DE 2010

SECRETARIA-GERAL DE ADMINISTRAÇÃO

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Boletim do Tribunal de Contas da União

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

BTCU@tcu.gov.br

SAFS Lote 1 Anexo I sala 422 - CEP:70042-900 - Brasília - DF

Fones: 3316-7650/3316-7079/3316-7870/3316-7869

Presidente
UBIRATAN DINIZ DE AGUIAR

Vice-Presidente
BENJAMIN ZYMLER

Ministros

ANTONIO VALMIR CAMPELO BEZERRA
WALTON ALENCAR RODRIGUES
JOÃO AUGUSTO RIBEIRO NARDES
AROLDO CEDRAZ DE OLIVEIRA
RAIMUNDO CARREIRO SILVA
JOSÉ JORGE DE VASCONCELOS LIMA
JOSÉ MÚCIO MONTEIRO FILHO

Auditores

AUGUSTO SHERMAN CAVALCANTI
MARCOS BEMQUERER COSTA
ANDRÉ LUÍS DE CARVALHO
WEDER DE OLIVEIRA

Ministério Público junto ao TCU

Procurador-Geral
LUCAS ROCHA FURTADO

Subprocurador-Geral
PAULO SOARES BUGARIN

Procuradores

MARINUS EDUARDO DE VRIES MARSICO
CRISTINA MACHADO DA COSTA E SILVA
JÚLIO MARCELO DE OLIVEIRA
SERGIO RICARDO COSTA CARIBÉ

SECRETARIA-GERAL DE ADMINISTRAÇÃO

Secretário-Geral
Fernando Luiz Souza da Eira
segedam@tcu.gov.br

Boletim do Tribunal de Contas da União Especial – v. 1, n. 1 (1982) –
– Brasília : TCU, 1982- .
v.

Irregular.

A numeração recomeça a cada ano.

Continuação de: Boletim do Tribunal de Contas da União.

Conteúdo: Técnica de Entrevista para Auditorias

1. Ato administrativo – periódico – Brasil. I. Brasil. Tribunal de Contas da União (TCU).



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
SECRETARIA-GERAL DE CONTROLE EXTERNO
SECRETARIA DE FISCALIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS DE
GOVERNO

TÉCNICA DE ENTREVISTA PARA
AUDITORIAS

2ª edição

SEGECEX / SEPROG
ABRIL/2010

Tribunal de Contas da União**Internet:** <http://www.tcu.gov.br>**SAFS Quadra 4 Lt. 01****CEP: 70042-900 – Brasília-DF****Secretário-Geral de Controle Externo**

Paulo Roberto Wiechers Martins

Secretário Adjunto de Planejamento e Procedimentos

Marcelo Luiz Souza da Eira

Secretário de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo - Seprog

Carlos Alberto Sampaio de Freitas

Supervisão

Glória Maria Merola da Costa Bastos – Diretora da 1ª Diretoria Técnica da Seprog

Equipe Técnica

Carmen Pereira Rêgo Meireles

Brasil. Tribunal de Contas da União.

Técnica de entrevista para auditorias / Tribunal de Contas da União.
-- 2.ed. – Brasília : TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de
Programas de Governo (Seprog), 2010.

18 p.

1. Auditoria operacional - entrevista - manual. I. Título

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Ruben Rosa

PORTARIA-SEGECEX Nº 11, DE 7 DE ABRIL DE 2010

Aprova o documento Técnica de Entrevista para Auditorias.

O SECRETÁRIO-GERAL DE CONTROLE EXTERNO, no uso de suas atribuições e considerando o disposto no art. 32, inciso III, da Resolução-TCU nº 214, de 20 de agosto de 2008,

Considerando que o Plano Estratégico do Tribunal definiu como objetivos estratégicos “Aperfeiçoar a estrutura legal e normativa de suporte ao controle externo” e “Aperfeiçoar instrumentos de controle e processos de trabalho”;

Considerando a necessidade de atualizar as instruções constantes do documento denominado Roteiro de Técnicas de Entrevista para Auditorias, aprovado por meio da Portaria-Segecex nº 22, de 20 de abril de 1998; resolve:

Art. 1º Fica aprovado o anexo documento “Técnica de Entrevista para Auditorias”.

Art. 2º A Segecex manterá atualizado o documento de que trata o artigo anterior, cabendo-lhe, ainda, o esclarecimento de dúvidas e o recebimento de sugestões para o seu aperfeiçoamento, bem como o acompanhamento de sua implementação.

Art. 3º Fica revogada a Portaria-Segecex nº 22, de 20 de abril de 1998.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

PAULO ROBERTO WIECHERS MARTINS

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	5
OBJETIVO.....	5
O QUE É UMA ENTREVISTA	5
APLICAÇÃO DE ENTREVISTA NAS AUDITORIAS	5
POTENCIALIDADE E LIMITAÇÕES DA ENTREVISTA	6
TIPOS DE ENTREVISTA.....	6
REQUISITOS PARA UMA BOA ENTREVISTA	7
CARACTERÍSTICAS DE UM BOM ENTREVISTADOR.....	7
COMO REALIZAR UMA ENTREVISTA.....	8
PLANEJANDO A ENTREVISTA	8
DESENVOLVENDO AS PERGUNTAS	9
CONDUZINDO A ENTREVISTA	10
ENCERRANDO A ENTREVISTA	11
AVALIANDO AS RESPOSTAS.....	11
REGISTRANDO AS INFORMAÇÕES.....	12
DEPOIS DA ENTREVISTA	12
REFERÊNCIAS.....	15

INTRODUÇÃO

Esta é a segunda versão do documento técnico, publicado em 1998. Diferencia-se da anterior, pois trata exclusivamente da entrevista presencial utilizada amplamente nos trabalhos de fiscalização do Tribunal de Contas da União. Assim, deixa de tratar da entrevista estruturada, que será objeto de documento técnico específico.

Esse documento sintetiza as melhores práticas na condução de entrevistas. A abordagem utilizada tem referência na literatura especializada e agrega a experiência do TCU na realização de auditorias. O documento também está alinhado aos padrões de auditoria, adotados pela *International Organization of Supreme Audit Institutions* – INTOSAI

OBJETIVO

1. O objetivo deste documento é auxiliar as equipes de auditoria na prática da entrevista, presencial e individual, como instrumento de coleta de dados nas fiscalizações previstas no Regimento Interno do Tribunal de Contas da União (RITCU).

O QUE É UMA ENTREVISTA

2. A entrevista é um método de coleta de informações que consiste em uma conversação, individual ou em grupo, com pessoas selecionadas cuidadosamente, e cujo grau de pertinência, validade e confiabilidade é analisado na perspectiva dos objetivos da coleta de informações (KETELE, 1999). Em resumo, uma entrevista é uma sessão de perguntas e respostas para obter uma informação específica (ISSAI/Apêndice 1, 2004).
3. Fazer perguntas e obter respostas não é tarefa simples, exige disciplina mental, preparação e habilidade para a interação para garantir seu sucesso. Assim, as entrevistas assumem várias formas para uma multiplicidade de usos. Elas podem ser presenciais ou por telefone, individuais ou em grupo. Podem ter o propósito de obter informações sobre determinado assunto ou entender a perspectiva de uma pessoa ou grupo de pessoas. Podem ter duração de 5 minutos, se realizadas por telefone, ou de dias, se identificada a necessidade de várias sessões. (DENZIN; LINCOLN, 2000).

APLICAÇÃO DE ENTREVISTA NAS AUDITORIAS

4. Nos trabalhos de auditoria, a entrevista é utilizada como técnica qualitativa de coleta de dados para obter informação em profundidade sobre o tema da auditoria.
5. A entrevista serve para ampliar o conhecimento sobre o objeto auditado e obter a percepção de gestores, especialistas e beneficiários de programas governamentais sobre o aspecto examinado e, ainda, investigar indícios de irregularidades e fraudes. Além disso, é útil para coletar informações preliminares, na fase de diagnóstico do problema, que serão usadas no desenho do projeto de auditoria. Serve ainda como ferramenta para auxiliar na interpretação de dados obtidos por meio do uso de outros métodos de coleta e para explorar possíveis recomendações (ISSAI/Apêndice 1, 2004).

POTENCIALIDADE E LIMITAÇÕES DA ENTREVISTA

6. A técnica de entrevista, em razão da sua flexibilidade, permite obter informações diretamente de gestores, especialistas, beneficiários de programas dentre outros atores, bem como explorar ideias e questões não identificadas na fase inicial dos trabalhos e, ainda, aprofundar pontos levantados por outras técnicas como, por exemplo, a pesquisa documental e a observação. É útil, também, para atingir entrevistados que não poderiam ser consultados por outros meios como, por exemplo, pessoas com pouca instrução formal.
7. Como limitação, as informações coletadas podem ser insuficientes para sustentar os achados ou, podem ser viesadas, caso não sejam tomados cuidados na condução da entrevista e na seleção dos entrevistados. Para reduzir os riscos associados à escolha dos entrevistados, os critérios mais importantes a serem observados, são a representatividade, a credibilidade e a imparcialidade do entrevistado selecionado (ISSAI/Apêndice 3, 2004).
8. O entrevistador deve evitar deixar-se influenciar por preconceitos; aceitar informações baseadas apenas na opinião de grupos específicos; ou concentrar todo o esforço da entrevista em informações já conhecidas ou que respaldem noções pré-assumidas. Ao deparar-se com evidências aparentemente pouco consistentes, se comparadas às conclusões iniciais, o entrevistador não deve ignorá-las ou deixar de aprofundar a investigação.
9. Em qualquer caso, a equipe deve esforçar-se para obter evidências de múltiplas fontes e de diversas naturezas, porque isso fortalecerá as conclusões da auditoria (ISSAI/Apêndice 3, 2004). Assim, sempre que informações provenientes de entrevistas forem utilizadas para suportar achados de auditoria é recomendável empregar diversas fontes de informação e, quando possível, corroborar com evidências de outra natureza.

TIPOS DE ENTREVISTA

10. As entrevistas podem ser realizadas de forma não-estruturada, estruturada e semi-estruturada, como indicado:
 - 10.1 **não-estruturada:** o entrevistador segue o ritmo livre do entrevistado, fazendo perguntas ocasionais para ajustar o foco ou esclarecer aspectos não compreendidos, com base no guia elaborado pela equipe com os principais pontos de interesse. Sua utilização é apropriada na fase inicial dos trabalhos, quando a equipe necessita aprofundar o conhecimento do tema;
 - 10.2 **estruturada:** o entrevistador segue roteiro fixo e padronizado de perguntas, também denominado questionário, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados. Geralmente empregada quando se quer obter informação de um grande número de entrevistados, podendo ser realizada por telefone. A utilização de perguntas fechadas, isto é, com respostas-padrão pré-elaboradas, facilita o tratamento estatístico das informações coletadas. Essa modalidade de entrevista é tratada no documento Técnica de Pesquisa para Auditorias;
 - 10.3 **semi-estruturada:** o entrevistador segue o roteiro elaborado com perguntas fechadas e poucas perguntas abertas. Esse tipo de entrevista procura incorporar as vantagens da entrevista estruturada, deixando espaço para o entrevistado complementar informações ou manifestar livremente sua opinião sobre o tema abordado. As perguntas aparentemente abertas são a que melhor se adéquam a este tipo de entrevista.

REQUISITOS PARA UMA BOA ENTREVISTA

11. Em uma entrevista, o entrevistado deve discorrer sobre o tema proposto com base nas informações que ele detém. A relação que se cria é de interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde (LÜDKE; ANDRÉ, 1986). Assim sendo, a interação é uma premissa para o sucesso da entrevista, que irá se refletir nas atividades desenvolvidas pela equipe e, por consequência, nas chances de sucesso da auditoria. É ainda mais importante quando a auditoria é complexa, envolve denúncias contra o auditado ou está relacionada a temas de ampla divulgação pela imprensa.
12. O entrevistado deve ser informado previamente sobre os objetivos da entrevista e sobre o tipo de informação que será solicitada, desde que isso não prejudique o objetivo da auditoria. Portanto, é necessário programar o horário e o local da entrevista com antecedência, de forma a permitir às duas partes tempo suficiente para a elaboração do material a ser utilizado no encontro. Importante atentar para a pontualidade, de modo a não deixar o entrevistado à espera da equipe. Tampouco a entrevista deve se prolongar por tempo demasiado para não prejudicar a qualidade das informações. Não sendo possível obter toda a informação necessária, deve-se agendar novo encontro.
13. Alguns cuidados precisam ser tomados com relação à escolha do local da entrevista. Deve-se buscar um lugar reservado em que não haja interrupções, barulhos ou distrações, de preferência no próprio órgão ou entidade. Pode ocorrer, no entanto, que o entrevistado não se sinta confortável no seu local de trabalho, por questões hierárquicas, por exemplo. Nestes casos a equipe deve receber o entrevistador nas dependências do TCU, em sala de reunião previamente agendada e confirmada a reserva. Importante atentar para a possibilidade de escuta na sala fornecida pelo ente fiscalizado, em casos que envolvam fraude. Recomenda-se restringir o uso do telefone celular, se possível.
14. No início de uma entrevista, a equipe de auditoria deve procurar estabelecer uma boa interação com o entrevistado, construindo uma relação de cooperação e confiança, de modo a evitar manifestações de ansiedade, hostilidade ou outros comportamentos adversos durante a entrevista. Vale lembrar a importância da primeira impressão, portanto, um sorriso e um firme aperto de mão são atitudes positivas na apresentação, bem como o respeito pela cultura e pelos valores do entrevistado. Importante ressaltar que a entrevista não deve ser conduzida como um interrogatório, com perguntas incisivas e de forma acusatória, mas sim como uma conversação.
15. O entrevistador deve ser discreto, atento e observador. Além disso, é importante cumprir algumas formalidades como, por exemplo, a apresentação de ofício ou alguma outra forma de identificação, estar vestido apropriadamente e tratar o entrevistado de maneira respeitosa. O coordenador da equipe deve apresentar os demais integrantes, informando os nomes e cargos correspondentes. É de bom tom aguardar o convite para sentar-se.
16. É recomendável manter uma breve conversação, para a quebra de gelo inicial, antes das questões formais, cabendo ao entrevistado a oportunidade de iniciar a conversa. O coordenador da equipe, porém, deve estar preparado para tomar a iniciativa. Além disso, é importante que a equipe reitere os objetivos da entrevista e saliente a necessidade de colaboração por parte do entrevistado. Na eventualidade de ocorrer uma situação hostil, a equipe deve encerrar a entrevista imediatamente.

CARACTERÍSTICAS DE UM BOM ENTREVISTADOR

17. As principais características de um bom entrevistador são: construir boa interação com o entrevistado; saber ouvir atentamente, perguntar e observar; possuir capacidade de comunicação verbal; ser disciplinado e discreto.
18. Uma boa comunicação verbal requer o uso de vocabulário no nível do interlocutor, frases curtas, articulação de ideias, definição de conceitos, bem alinhados com fluência e ritmos.

19. O entrevistador não deve demonstrar excesso de conhecimento, tampouco desconhecimento do tema durante a entrevista. Uma boa contextualização do objetivo da auditoria no início dos trabalhos, sem excessos, ressaltando a importância da colaboração do entrevistado, deixará o interlocutor confortável e seguro com relação às atividades que serão realizadas, bem como contribuirá para o sucesso da entrevista.
20. O entrevistador deve ser treinado para **ouvir** de forma seletiva, que é a concentração naquilo que parece importante, para não incorrer no risco de apenas **escutar**. Isto pode levar a informações mal interpretadas e a mensagens distorcidas à medida que são transmitidas.
21. Outro cuidado importante, de acordo com alguns autores, é com a **atenção flutuante**, que requer do entrevistador atenção não apenas ao roteiro de perguntas e às respostas que se obtém ao longo da conversação, mas ao conjunto de gestos; expressões; entonações; contato de olhar, hesitações; alterações de ritmo; e toda a comunicação não verbal.
22. O bom entrevistador não deve:
 - **ir despreparado;**
 - criar situações constrangedoras;
 - entrar em conflito com o entrevistado;
 - monopolizar a conversação;
 - permanecer numa atitude passiva;
 - interromper o entrevistado a toda hora;
 - distrair o entrevistado com hábitos repetitivos, como bater dedos e canetas na mesa;
 - permitir que vieses interfiram com a mensagem do entrevistado;
 - aumentar desproporcionalmente a importância de um acontecimento;
 - pensar na pergunta seguinte, enquanto o entrevistado responde a pergunta formulada;
 - ler os documentos entregues pelo entrevistado, enquanto o interlocutor fala;
 - atender o telefone celular durante a entrevista;
 - completar a frase do entrevistado;
 - presumir o que o entrevistado quis dizer;
 - concluir de imediato.

COMO REALIZAR UMA ENTREVISTA

Planejando a entrevista

23. Antes de qualquer contato com o entrevistado, os integrantes da equipe de auditoria devem acordar sobre:
 - 23.1 os objetivos da entrevista;
 - 23.2 a seleção dos entrevistados;
 - 23.3 as informações que serão necessárias para melhor conhecer o tema;
 - 23.4 os documentos a serem solicitados;
 - 23.5 as informações a serem obtidas;
 - 23.6 as atribuições de cada integrante da equipe no decorrer da entrevista.

24. A equipe de auditoria deve preparar previamente um roteiro para a entrevista, detalhando os seus objetivos e duração, bem como delineando as principais perguntas a serem respondidas pelo entrevistado. Deverá, também, estudar ao máximo o tema a ser abordado de acordo com o objetivo pretendido.
25. Em seguida, será feita a escolha dos entrevistados. É recomendável a obtenção prévia de informações a respeito do entrevistado selecionado, especialmente sobre a sua experiência profissional e sua atuação como gestor público (representatividade, credibilidade e imparcialidade).
26. O roteiro ou plano para a entrevista é um guia a ser utilizado pela equipe de auditoria de modo flexível, mas que deve ser obedecido. As perguntas e a linha de questionamento devem ser elaboradas de forma a extrair o máximo de informação relevante do entrevistado, no tempo disponível. O roteiro facilita a consolidação das informações coletadas, mas não deve transformar a entrevista em algo mecânico.
27. Nas entrevistas não-estruturadas, as perguntas podem e devem ser ajustadas, ao longo da entrevista, em função das respostas e das reações não-verbais do entrevistado. Para que este conjunto de informações não se perca, a equipe deve definir previamente o papel que cada um dos componentes deve assumir durante a entrevista: quem formula as perguntas, quem registra as respostas, quem observa.
28. Ao final da entrevista, as anotações deverão ser transcritas para o formulário Extrato de Entrevista (Apêndice 1). Dependendo da natureza das informações e da sensibilidade do tema, pode-se solicitar a assinatura do entrevistado no extrato elaborado pela equipe.

Desenvolvendo as perguntas

29. As perguntas devem ser planejadas de forma que a equipe controle a entrevista, porém estimulando o auditado a falar. Assim sendo, formule bem as perguntas, ordene de acordo com os temas selecionados e inicie com questionamentos simples, de modo a ganhar a confiança do entrevistado e criar um ambiente de interação, importante para a dinâmica da técnica.
30. Nas entrevistas presenciais, individuais, o tipo de pergunta mais utilizado é a aberta, que são aquelas cujas respostas podem ser dadas de forma livre, encorajando o auditado a falar. Elas são eficientes quando se deseja explorar mais a fundo um determinado assunto. Há três tipos de perguntas abertas:
 - 30.1 **gerais:** para obter informações genéricas do entrevistado, utilize perguntas iniciadas com **“explique”** ou **“descreva”**;
 - 30.2 **de procura de opinião:** para conhecer atitudes e pensamentos do entrevistado, procure formular perguntas como: **“Qual a sua opinião sobre...?”** **“O Sr. pode falar mais a respeito de sua opinião sobre isso?”**;
 - 30.3 **indiretas:** também para conhecer atitudes e pensamentos. Deve ser utilizada na forma de uma declaração, em busca do que **não foi dito**. Assim, um integrante da equipe emite uma opinião geral sobre um assunto e espera comentários do entrevistado. Outra forma seria fazer o seguinte comentário, após um **“não sei”**, **“Estamos interessados em suas ideias sobre isso”**.
31. As perguntas que produzem respostas do tipo **sim** ou **não**, usadas com frequência, podem sugerir um interrogatório judicial. Por exemplo: **“O Sr. acompanha a execução dos convênios firmados pela sua unidade?”**. Para que isso não ocorra, o entrevistador deve permitir que o entrevistado amplie as suas respostas, fazendo perguntas complementares do tipo: **“Como?”**, **“Quando?”**, **“O quê?”**, **“Quem?”** e, especialmente, **“Por quê?”**. Essas perguntas permitem dirimir dúvidas e conhecer detalhes do assunto tratado. Essa tática, contudo, também apresenta riscos e deve ser utilizada com cautela, pois as pessoas, em geral, não gostam de ser constantemente solicitadas a dar explicações adicionais.

32. Use sempre que possível as perguntas investigativas, que encorajam o entrevistado a detalhar melhor suas conclusões. Por exemplo, a partir de um comentário do entrevistado, como **“O programa de recolhimento de lixo, de fato, modificou a situação desta região”**, deve-se complementar o assunto com perguntas do tipo: **“Que mudanças o Sr. identificou?”**, **“Quem lhe parece ter sido mais beneficiado com as mudanças?”** e **“O Sr. pode nos dar alguns bons exemplos dessa mudança?”**
33. As perguntas aparentemente abertas são perguntas que podem parecer abertas para o entrevistado, mas já trazem alternativas de respostas prováveis para serem assinaladas pelo entrevistador, facilitando o trabalho posterior de tratamento dos dados. Para que essa abordagem tenha sucesso, é fundamental que a equipe conheça razoavelmente o tema em estudo. Cabe ressaltar que as respostas definidas previamente não devem ser lidas para o entrevistado, deixando-o livre para emitir a sua opinião.
34. Devem ser evitadas perguntas que dificultam o correto fluxo de informações. São elas: as indutivas, que já sugerem a resposta: **“Não é um fato que ...?”**; **“O Sr. tem que concordar que ...”** e, ainda, **“O Sr. acompanha a execução dos convênios, não acompanha?”**; as retóricas, que não visam obter uma resposta mas provocar um efeito: **“Como os pacientes conseguem suportar estas condições de atendimento?”**; e as vagas, que confundem o entrevistado: **“O que o Sr. tem a dizer sobre o orçamento?”**.

Conduzindo a entrevista

35. Durante a conversação, a equipe de auditoria deve evitar o monopólio da palavra, ouvindo o entrevistado com atenção e evitando interrompê-lo, a menos que isso seja necessário e possa ser feito de maneira educada. Importante lembrar que **ouvir com atenção** requer esforço e concentração em razão dos ritmos da fala e do pensamento. De acordo com especialistas, o ritmo da fala é de 125 palavras/minuto enquanto o ritmo do pensamento é de 500 palavras/minuto. Assim, por pensarmos enquanto o outro fala, o entrevistador deve colocar toda sua atenção em ouvir.
36. No caso de respostas evasivas, a equipe pode recorrer a **pausas** ou **período de silêncio** para indicar que espera respostas mais completas. Por vezes, a pessoa entrevistada faz uma pausa porque está relutando um pouco com a sequência de sua história, ou porque ainda não sabe muito bem como formular o que tem a intenção de contar. Portanto, os integrantes da equipe não devem se apressar em tecer comentários com o objetivo de evitar o silêncio. Uma interrupção precipitada pode omitir para sempre esta importante parte da história (GARRETT, 1991). De qualquer forma, a equipe deve procurar controlar esses períodos, preservando a integridade da informação.
37. Da mesma forma, a equipe de auditoria deve manter-se atenta aos objetivos da entrevista, evitando distrair-se ou que o entrevistado se **desvie do assunto** em discussão. Contudo, caso isso ocorra, a equipe deverá **avaliar a relevância das novas informações**, decidindo se convém prosseguir ou retornar ao assunto original. Seja como for, conversar sobre assuntos irrelevantes toma tempo e deve ser desestimulado.
38. Os integrantes da equipe de auditoria devem demonstrar tranquilidade e domínio mínimo do assunto tratado, devendo-se evitar perguntas complexas, demonstrações de excesso de conhecimento ou atitudes de superioridade, de maneira a não inibir ou irritar o entrevistado. É extremamente importante que a equipe de auditoria permaneça atenta à compreensão que o entrevistado teve de cada pergunta feita, inquirindo-o, quando necessário, sobre qualquer dúvida que tenha surgido, com o objetivo de esclarecer o significado e a importância da pergunta a ser respondida.

39. A equipe de auditoria não deve discutir aspectos da condução, escopo e interpretação das informações durante a entrevista, mas **demonstrar muita atenção** no relato do entrevistado. A equipe deve, também, se mostrar neutra em relação às respostas do entrevistado sem revelar rejeição ou apoio às suas manifestações.
40. A equipe de auditoria deve observar com atenção se as respostas refletem a experiência, o conhecimento e as ideias do entrevistado, devendo ser capaz de distinguir fatos de opiniões. Para obter a confirmação de determinada resposta, os integrantes da equipe podem valer-se de perguntas do tipo: **“Então, o que o(a) Sr.(a) está dizendo é ...”**. Também convém atentar para as generalizações indevidas e para os jargões técnicos usados para confundir a equipe.
41. Algumas declarações podem ser inconsistentes com os dados já obtidos na auditoria ou mesmo com os conhecimentos da equipe sobre o assunto tratado, assim como outros fatos alegados podem ser apenas suposições. Muitas vezes, a **linguagem corporal**, a **entonação de voz**, o **ritmo** e a **escolha de palavras** podem revelar insegurança e ambiguidade no comportamento do entrevistado, indicando respostas evasivas ou não fidedignas.
42. Logo, as declarações e opiniões do entrevistado devem ser conferidas. Caso uma resposta não tenha sido expressa de maneira clara e compreensível, deve-se solicitar ao entrevistado que explique a resposta dada e que ofereça exemplos, se for o caso (vide estratégias de avaliação das respostas, a seguir).

Encerrando a entrevista

43. Ao término da entrevista, os integrantes da equipe de auditoria devem recapitular as informações recebidas, verificando se todas as perguntas foram respondidas e resumindo os principais pontos abordados, para que o entrevistado possa corroborar, complementar ou modificar as declarações feitas. É importante que a equipe considere essa tarefa na elaboração do plano para a entrevista. Deve-se, também, relembrar ao entrevistado sobre qualquer documento que tenha sido prometido ou recolher eventuais documentos repassados, além de agradecer o tempo e a atenção dispensada.
44. A entrevista não deve ser encerrada de forma abrupta, mas sim positivamente, de tal modo que o entrevistado perceba que as informações concedidas foram de valia para a auditoria, devendo-se agradecer a ajuda recebida. Ademais, deve-se atentar para as informações recebidas durante as despedidas, pois é comum que o entrevistado, nesse momento, acrescente, na forma de comentário informal, dados úteis.
45. Ademais, esse momento é bastante propício para se obter do entrevistado a indicação de outras pessoas as quais a equipe de auditoria possa entrevistar, de modo a aprofundar os conhecimentos adquiridos na entrevista, abrangendo, inclusive, pessoas que possam contrapor argumentos àqueles apresentados pelo entrevistado.

Avaliando as respostas

46. Uma regra que pode ser utilizada para fortalecer a qualidade da resposta é a **“técnica do funil”**, composta de cinco etapas (*The International Institute for Training and Education*, 1996):
 - 46.1 o entrevistado responde a uma pergunta aberta;
 - 46.2 um integrante da equipe de auditoria interpreta a resposta para o entrevistado;
 - 46.3 o entrevistado esclarece e complementa as informações;
 - 46.4 um outro integrante da equipe de auditoria faz um resumo da declaração do entrevistado;
 - 46.5 o entrevistado confirma ou não, retornando à etapa 46.3 caso não haja confirmação.

47. Estudos sugerem que o processo de repetição e confirmação das perguntas ou grupo de perguntas aumenta a eficiência da entrevista em 90%. Ao longo da entrevista, a equipe pode seguir também a regra “75/25”, a qual estipula que não mais do que 25% do tempo da entrevista deve ser despendido na confirmação das declarações do entrevistado, de tal forma que o tempo restante deve ser reservado à escuta e às anotações. (THE INTERNATIONAL INSTITUTE FOR TRAINING AND EDUCATION, 1996)
48. Quando a resposta o for ambígua ou conflitante com alguma declaração prévia, o entrevistador pode indicar que o questionamento não foi totalmente compreendido pelo entrevistado. Uma maneira de abordar este tipo de incompreensão pode ser: **“Não tenho muita certeza sobre o que o Sr. quis dizer com isto – o Sr. poderia falar um pouco mais a respeito?”** ou **“Desculpe-me, mas não tenho certeza se entendi. O Sr. disse anteriormente que”** Nestes casos, o entrevistador deve assumir a responsabilidade pela incompreensão, de forma a não transparecer uma dupla checagem da resposta.

Registrando as informações

49. É importante que o entrevistado seja previamente informado que suas respostas serão anotadas para consulta posterior, assegurando-lhe que os registros feitos serão precisos. Um integrante da equipe de auditoria será encarregado da tarefa de anotar as respostas do entrevistado, o que permitirá que os demais integrantes da equipe se concentrem no desenvolvimento da entrevista.
50. Quando o tema da entrevista for de grande complexidade, a equipe poderá optar por gravá-la, após obter a prévia anuência do entrevistado. O uso de gravador deve ser cuidadosamente avaliado, pois poderá inibir o entrevistado e muitas vezes a fala gravada perde a naturalidade. Confirmado o uso do aparelho, deve-se verificar as baterias; a disponibilidade de espaço de memória do gravador; conferir se o gravador está gravando; e definir quem fará a transcrição dos pontos-chaves da entrevista, preferencialmente logo após a entrevista. A transcrição do teor completo da entrevista só é necessária quando do uso da análise de conteúdo e, nestes casos, deve-se atentar para o tempo e custo das transcrições das fitas gravadas.
51. A tarefa de anotar as respostas do entrevistado é bastante subjetiva, mas alguns pontos devem ser observados:
- 51.1 não escrever tudo que é dito;
 - 51.2 não escrever ininterruptamente;
 - 51.3 algumas vezes, deve-se evitar fazer anotações, especialmente quando o entrevistado foi encorajado a falar livremente;
 - 51.4 anotar pontos-chave e palavras soltas;
 - 51.5 certificar-se que as anotações são legíveis;
 - 51.6 usar ideias-chave.

Depois da entrevista

52. As informações obtidas na entrevista podem ser fundamentais para o sucesso da auditoria, de forma que a equipe não deve confiar totalmente na sua memória, sendo recomendável a utilização de um formulário para o registro de entrevista (modelo: Apêndice 1), que irá se configurar como papel de trabalho. Este registro deve ser feito e revisto logo após o encerramento do encontro, acrescentando-se informações complementares que não tenham sido registradas no momento da entrevista. A equipe, sempre que possível, deve discutir as respostas e as reações do entrevistado e avaliar que elementos adicionais deverão ser obtidos. Para tal é importante que as seguintes perguntas possam ser respondidas nessa etapa:

- 52.1 os objetivos da entrevista foram alcançados?
- 52.2 é necessária a coleta de informações complementares sobre o assunto estudado?
- 52.3 é necessária a investigação de outros assuntos?
- 52.4 Na eventualidade de os objetivos da entrevista não terem sido atingidos, a equipe de auditoria pode decidir por uma das seguintes abordagens:
- 52.5 realizar uma nova entrevista, baseada em uma nova linha de questionamento, de modo a coletar informações adicionais sobre o assunto examinado;
- 52.6 partir para uma nova investigação, readequando o plano de trabalho e o rol de entrevistados, com novas perguntas a serem respondidas.


APÊNDICE 1 – EXTRATO DE ENTREVISTA

EXTRATO DE ENTREVISTA

TC nº _____ Fiscalis nº _____

ÓRGÃO/ENTIDADE: Declarar o nome do(s) principal(is) órgão(s)/entidade(s) auditado(s)

OBJETIVO: Enunciar de forma clara e resumida o objetivo da auditoria.

 Tribunal de Contas da União	EXTRATO DE ENTREVISTA
--	------------------------------

OBJETIVO DA ENTREVISTA	
O que a equipe pretende esclarecer por meio da entrevista	
LOCAL DA ENTREVISTA	DATA/HORÁRIO
ENTREVISTADO(S)	ENTREVISTADOR(ES)
Nome(s), cargo(s), função(ões)	

SÍNTESE DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS	EVIDÊNCIAS
Resumir nesta coluna as perguntas efetuadas e as respostas dadas pelo(s) entrevistado(s) que forem consideradas relevantes para o desenvolvimento dos achados e das conclusões da auditoria.	Fazer referência às evidências que corroborem as informações obtidas (se houver)

ASSINATURA

LOCAL/DATA	ENTREVISTADOR	ENTREVISTADO(S)
	Membro da equipe de auditoria responsável pela elaboração do extrato de entrevista	

REFERÊNCIAS

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Ed.) **Handbook of qualitative research**. 2nd ed. Sage Publications: New York, c2000. p. 646.

GARRETT, Annette. **A entrevista seus princípios e métodos**. 10. ed. Agir, 1991.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS. **Implementation guidelines for performance auditing: standards and guidelines for performance auditing based on INTOSAI's auditing standards and practical experience**. Copenhagen: Intosai, 2004.

KETELE, Jean-Marie de. **Metodologia da recolha de dados: fundamentos dos métodos de observação, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos**. Lisboa: Instituto Piaget, 1999.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.L. Métodos de coleta de dados: observação, entrevista e análise documental. In: **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, . 1986. Cap. 3.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

THE CHARTERED INSTITUTE OF PUBLIC FINANCE AND ACCOUNTANCY. **Interviewing techniques for auditors training package**. Londres, 1987.

THE INTERNATIONAL INSTITUTE FOR TRAINING AND EDUCATION. **Programa de auditoria**. Washington, 1996.

UNITED STATES GENERAL ACCOUNTING OFFICE. **Using structured interviewing techniques**. Washington, GAO, 1991.