O entrevistador em seleção de pessoal

FRANCISCO CAMPOS *

1. Introdução; 2. Análise da função do entrevistador; 3. Qualidades do entrevistador; 4. Formação do entrevistador.

1. Introdução

Pretende este artigo analisar a função de entrevistador. Não é, portanto, uma monografia profissional, no sentido semântico da expressão, pois não consideramos a entrevista como uma carreira ou especialidade, mas apenas como função que, de acordo com sua temática e sua profundidade, poderá ser exercida por profissionais de formação diferente.

Podem reconhecer-se diversos níveis na função de entrevistador:

a) coletor de informações simples, objetivas, factuais: idade, funções desempenhadas, instrução do candidato;

b) coletor de informações mais subjetivas e menos superficiais: comportamento habitual, aspirações;

c) integrador das informações que organiza em forma de síntese;

* Psicólogo do ISOP.

d) intérprete que elabora diagnóstico ou prognóstico de adaptação;

e) juiz que apresenta parecer final em forma de decisão.

Neste trabalho, a função de entrevistador é focalizada em seus níveis mais elevados.

A entrevista é uma situação vital – um drama, poderíamos dizer, cuja ação se desenvolve em três planos: presente, passado e futuro. No presente, a ação é um diálogo, mediante o qual se projeta uma visão retrospectiva do passado e se delineia o futuro de uma pessoa. Os personagens são apenas dois, aparentemente: o entrevistador e o entrevistado. Mas outros personagens podem manejar os fios atrás do pano.

Se nas entrevistas de orientação e aconselhamento o personagem central é o sujeito, na de seleção o personagem central, como assinala Nahoum (13), é o empregador, oculto, mas sempre atuante, por trás do entrevistador.

O entrevistador é o intérprete de uma empresa (mas não seu testa-de-ferro). É o fator de produtividade, que fará aumentar de acordo com o acerto de seu desempenho. É também agente de uma política do ajustamento social.

No cenário da entrevista é o personagem principal, sem, no entanto, ser seu protagonista. Representa múltiplos papéis: é escritor do roteiro, animador, ator de muitas caras (mas nunca herói nem vilão) e juiz. Personagem tão importante merece, com toda justiça, a homenagem de algumas páginas que definam suas responsabilidades e orientem sobre seu preparo.

Incidentalmente, alguns entrevistadores de seleção arrogam-se ou são solicitados a desempenhar outros papéis, como conselheiro, educador, terapeuta, propagandista ou ainda oráculo e cartomante. Devem esquivar-se dos primeiros e recusar categoricamente os últimos.

2. Análise da função do entrevistador

Apresentaremos a análise da função em duas versões ou modelos. Na primeira, seguiremos o roteiro que se costuma recomendar para as monografias profissionais convencionais, embora tomando algumas liberdades quanto à exposição; para a segunda, adotamos um modelo que se inspira no "método informacional" de Montmollin (12).

2.1 *Descrição da tarefa*

Nesta descrição assinalaremos, ao lado das responsabilidades, atribuições e objetivos do entrevistador, as atividades ou meios para atingir esses objetivos, bem como os recursos de que dispõe e as condições em que seu trabalho se desenvolve.

2.1.1 Responsabilidade

A responsabilidade do entrevistador é dupla. Ele responde:

a) perante a instituição, que espera obter com sua ajuda um funcionário eficiente;

b) perante o candidato, que espera ser julgado com justiça e a quem assegura implicitamente, ao recomendá-lo para o cargo, "razoável oportunidade de ser feliz no seu emprego", conforme diz Kephart (11).

2.1.2 Atribuição principal

Obter do entrevistado, com a entrevista como instrumento, informações que lhe permitam fornecer subsídios para prognosticar o grau de adaptabilidade e ajustamento do candidato ao cargo que este pretende.

2.1.3 Atribuições colaterais

a) fornecer ao candidato as informações que este lhe solicite, relativas ao emprego e à empresa;

b) preservar a boa imagem da empresa.

2.1.4 Atividades

O entrevistador deverá saber escolher e utilizar os procedimentos mais adequados para:

a) estabelecer com facilidade bom relacionamento e um clima de confiança com os candidatos, quaisquer que sejam seu nível social, idade, sexo, crenças, aspirações e tipo de personalidade;

b) programar criteriosamente as informações que deseja obter, de acordo com os requisitos do cargo e com as possibilidades da entrevista;

c) conduzir e controlar o interrogatório:

- formulando perguntas adequadas
- contornando resistências
- preenchendo hiatos
- esclarecendo lapsos, equívocos e ambigüidades
- evitando desvios tanto de ordem ética como temática;

d) escutar com atenção e interesse, tratando de compreender intelectualmente suas palavras e emocionalmente seus problemas e sentimentos, especialmente os decorrentes da situação-entrevista;

e) observar o comportamento do candidato, sua expressão verbal, sua mímica e movimentos;

f) integrar todos esses dados em um todo significativo, dinâmico e objetivo;

g) interpretar os dados colhidos em função dos requisitos do cargo e da atmosfera da empresa;

h) emitir parecer sobre a adaptabilidade do candidato à função, tomando em consideração o interesse da empresa, a satisfação do candidato e a conveniência social;

i) ocasionalmente, tomar uma decisão acerca do aproveitamento do candidato;

j) ocasionalmente, aconselhar ao candidato, orientando-o sobre sua vida profissional.

2.1.5 Materiais

A atividade do entrevistador se exerce num plano psicológico. Deve-se entender o termo "materiais", portanto, num sentido metafórico.

A "matéria-prima" sobre que opera o entrevistador é o homem. E sua decisão, ou a decisão tomada a partir de suas informações, influirá sobre o futuro de homens e de instituições.

2.1.6 Instrumentos

Seu principal instrumento de trabalho é o diálogo, isto é, a palavra por ele manejada e as palavras a ele dirigidas.

Importantes também, embora acessórias, são outras fontes de informações, como questionários, testes, documentos pessoais e referências.

2.1.7 Condições de trabalho

As condições materiais de trabalho, de caráter secundário para esta função, são normalmente satisfatórias. Prevalecem as de caráter psicológico, em aspectos contraditórios:

a) são gratificantes, seja pelo valor do contato humano, seja pela possibilidade de ajudar pessoas e de colaborar no desenvolvimento institucional;

b) são estressantes pela freqüência de problemas humanos, pela incerteza do acerto de suas decisões, por possíveis conflitos de consciência e por eventuais pressões externas.

2.1.8 Exigências do exercício da função

a) respeito pela dignidade humana sempre, quase sempre afabilidade e cordialidade;

b) zelo pelos interesses e prestígio da empresa;

c) sigilo absoluto para algumas das informações recebidas, discrição e tato na transmissão de outras.

2.1.9 Riscos

Afora a muito improvável ocorrência da agressão física, os riscos são predominantemente de ordem moral. Podem ser:

a) pressões a favor ou contra determinados candidatos;

b) estímulos sexuais;

c) suborno sentimental ou econômico;

d) solicitações para revelar dados íntimos e confidenciais.

2.1.10 Pontos críticos

São muitos. Os mais importantes talvez sejam:

a) fazer falar ao candidato;

b) prognosticar o comportamento funcional.

2.1.11 Conseqüências de um desempenho inadequado

Entre outras, são as mais sérias:

a) transmitir um retrato falso do candidato, privando a empresa do homem certo e deixando este sem emprego;

b) contribuir a formar equipes que ameacem a harmonia do grupo;

c) projetar externamente uma imagem falsa da empresa.

2.2 *Modelo informacional*

Os dados básicos do modelo informacional são os sinais que dão origem ao processo e constituem sua entrada; as transformações produzidas sobre esses sinais pelo operador e as respostas elaboradas, que constituem a saída. Nos processos mais complicados, uma resposta ou saída pode servir como sinal ou entrada para outras fases do processo.

A esses dados básicos do esquema informacional pareceu-nos conveniente acrescentar outras informações sobre as áreas do interrogatório (ou "materiais", forçando o significado usual das palavras) e os riscos que podem surgir durante a "manipulação" e que, de certo modo, representam os incidentes críticos. A última coluna "tônica" representaria os "instrumentos" utilizados, ou, em linguagem mais psicológica, as qualidades de personalidade mais diretamente envolvidas na obtenção dos produtos. Fica-se com a impressão de que todas estas manipulações mentais e semânticas dão origem a um produto artificial, como se estivéssemos brincando com robôs de matéria plástica colorida.

O esquema relaciona-se apenas com a linha principal de atribuições do entrevistador que vai da obtenção de informações até a decisão final.

Em todos os esquemas, existem informações que lhes escapam, sob pena de torná-los tão extensos e complicados que deixam de ser esquemas. Algumas linhas se perdem, como, em nosso caso, a de prestar informações, que é outra das funções do entrevistador. Deixam-se de assinalar colunas, como as limitações que o entrevistador encontra ou se deve impor na sua atuação, tais como o tempo da entrevista ou as incursões na vida íntima do candidato. Omitem-se algumas informações, como o risco de o entrevistador ser conquistado pelo entrevistado. Mesmo as informações registradas pelo esquema precisariam de esclarecimentos: o que é em nosso esquema ordenar hierarquicamente? Quais são os limites da cordialidade? O silêncio do candidado é uma resposta? Mímica? Verbal? Quando é que estaremos prejudicando um candidato: quando o preterimos, por julgamento errado, em benefício de outro com menores méritos, quando o escolhemos para uma função aquém de sua real potencialidade, quando contra-indicamos sua admissão por não ajustar-se a todas as qualificações, mesmo sabendo que a obtenção do emprego é vital para sua sobrevivência?

Algumas dessas lacunas do esquema foram preenchidas na descrição ou análise inicial da função. Outras poderão ser preenchidas pelo leitor.

Ambas as versões, tanto a simples descrição como o elaborado esquema, deixam entrever a grande responsabilidade do entrevistador e a dificuldade de sua tarefa. Requer, portanto, ele próprio, uma seleção cuidadosa e um treinamento adequado. Como passo preliminar para uma e outra é necessário determinar as qualidades que o entrevistador deve possuir.

3. Qualidades do entrevistador

A função do entrevistador não é exceção ao postulado da psicologia industrial de que toda profissão exige para seu bom desempenho determinadas qualidades e aptidões.

Muito se tem escrito sobre as qualidades que deve reunir o bom entrevistador, mais, talvez, do que sobre a técnica da entrevista propriamente dita, o que vem a corroborar a afirmação de que a entrevista vale o que vale o entrevistador.

Quadro 1

Modelo informacional

Fases da atividade principal (Respostas)	Fonte (Sinais)	Comportamento (Transformação)	Áreas	Riscos	Tônica
A: Obter informações	Respostas do candidato • verbais • mímicas	Obter colaboração inicial • preparando o ambiente • na recepção Formular perguntas Escutar e observar Controlar o fluxo de informações • replicando (diálogo) • estimulando • freando • mudando o rumo	Ocupacional Educacional Social Pessoal } passado e presente Motivacional: futuro	Bloquear o candidato Ser mal informado • por dados supérfluos • por dados inexatos • por omissão de dados	Cordialidade Tato
B: Interpretar	Informações fase A Conhecimentos psicológicos	Deduzir Compreender Instruir Abstrair de experiência pessoal	As mesmas	Esquecer informações Distorcer informações Tendenciosidade e sugestionabilidade Fadiga	Lógica Compreensão psicológica Ausência de preconceitos
C: Sintetizar	Informações fase B Conhecimento da empresa e do posto	Coordenar coerentemente Ordenar hierarquicamente Acentuar teleologicamente	As mesmas em visão global	Como na fase B	A da fase B e: Senso de ponderação Capacidade de síntese Capacidade de discriminar entre o relevante e o irrelevante
D: Decidir	Informações fase C Conhecimento dos outros candidatos	Comparar resultados Antecipar comportamento funcional	Visão global a respeito: • das características do candidato • das conveniências da empresa	Prejudicar a empresa Prejudicar o candidato	A da fase C e: Senso de justiça Neutralidade emocional

O entrevistador deve ser perspicaz e profundo, racional e intuitivo, dinâmico e sereno, compreensivo e frio, analítico e sintético, cativante, imperturbável, comunicativo e reservado. Todas essas características devem ser por ele possuídas em grau de excelência. Tal é a imagem que se obtém após a leitura de muitas descrições sobre o entrevistador, imagem tão idealizada que deixa dúvidas sobre a possibilidade de se encontrar tal modelo de perfeição e de que ele aceite, se for encontrado, trabalhar na seleção de pessoal.

Em nossa análise, fugiremos de tão altos píncaros e faremos exigências mais modestas. Apesar de tudo, temos que admitir que o bom entrevistador deve ser muito bem dotado.

As características de personalidade são, sem dúvida, as mais relevantes. Mas ao seu lado existem requisitos intelectuais e certas qualidades físicas. Começaremos por estas.

3.1 *Características físicas*

3.1.1 Desde o ponto de vista de *saúde* aparece a primeira contra-indicação, imposta por seu contato continuado com outras pessoas: não poderá ser portador de enfermidade contagiosa.

3.1.2 Os candidatos não têm obrigação de falar muito alto, nem deverão fazê-lo: será, pois, necessária ao entrevistador uma boa *audição.*

Corrigida ou não, sua *acuidade visual* deve também ser normal. E ser-lhe-á também conveniente uma *boa visão lateral* ou campo visual, no caso de preferir sentar o candidato de lado e não de frente, seguindo a técnica de Sullivan (15) que recomenda observar o entrevistado sem enfrentar seus olhos.

Estas duas qualidades são as mais importantes no campo sensorial.

3.1.3 A entrevista é comunicação em mão dupla. O entrevistador não deve apenas ouvir, mas também falar. Sua *fonação* deve, portanto, ser clara e agradável.

3.1.4 O entrevistador (ou entrevistadora) é uma imagem que representa a empresa. É também um indivíduo que não deverá causar, visualmente, desprazer aos outros. Convirá que seu *aspecto físico* seja normal (acompanhado também de vestuário normal). Não será, porém, aconselhável que seja um modelo de beleza, pois, além de outros inconvenientes, poderá inibir, excitar ou distrair os entrevistados. Haverá, no entanto, ocasiões em que seria interessante observar o comportamento de um indivíduo perante outros extremamente atraentes ou pouco atraentes. Poderá então o entrevistador estar dotado dessas características, mas estaremos nesse caso realizando um teste situacional e não uma entrevista.

3.1.5 Husen (4) e Lavoegie (5) estudam a influência do sexo e da idade nos resultados da entrevista. As mulheres obteriam melhores resultados; a faixa da

idade mais conveniente estaria entre os 27 e 45 anos. Em nossa opinião, há para todos um lugar ao sol. Em muitos casos, a preferência do entrevistado por um ou outro sexo ou por certa idade pode influir em sua expansividade. O tipo de entrevista também deve ser tomado em consideração: uma entrevista de triagem seria mais agradável com uma moça jovem; uma de aconselhamento, com alguém que evoque uma imagem paternal, maternal ou de irmão mais velho; na entrevista comum de seleção, um entrevistador um pouco mais velho que a média de seus entrevistados.

3.2 *Características intelectuais*

3.2.1 Desta vez, a comunicação leva suas exigências ao *campo da inteligência verbal* que deverá ser boa em seus dois aspectos principais:

a) *riqueza de vocabulário*, não apenas o vocabulário cultural e literário para manter uma conversação com candidatos de alto nível: deve também conhecer os termos e expressões populares para entender-se com candidatos de procedência mais modesta e ainda estar atualizado nas gírias da moda se tiver que entrevistar estudantes;

b) *fluência verbal* que lhe permita exprimir-se clara e adequadamente.

Em resumo, como diz Mandell (9), o entrevistador "deve ser capaz de expressar-se com facilidade, tanto oralmente como por escrito, a fim de poder descrever com precisão o que viu e ouviu".

3.2.2 O fluxo de informações que o entrevistador recebe, raramente obedece a uma seqüência lógica e sistemática; certas informações estarão ligadas com outras fornecidas anteriormente; haverá também lacunas a preencher. Um sistema adequado de anotações facilitará o trabalho do entrevistador, mas mesmo assim precisará saber estabelecer relações lógicas, interpretar as informações colhidas e sintetizá-las. A qualidade subjacente a tudo isto é a capacidade de síntese, muito próxima da *inteligência geral*. Uma inteligência média é suficiente; pode-se exigir um pouco mais quando tiver de entrevistar candidatos de alto nível.

3.2.3 Por muitas das razões aduzidas, deve possuir também uma *memória* razoável, especialmente memória auditiva, mais de conteúdos do que literal. A memória também poderá ajudá-lo a relembrar experiências anteriores aplicáveis ao presente. Uma memória visual, especialmente a fisionômica, também não seria inútil para reconhecer expressões e seu significado.

3.2.4 Também importante é sua capacidade de *atenção*: a auditiva para não perder o fio da conversa, a visual (ou capacidade de observação) para acompanhar as expressões e gestos do entrevistado.

3.2.5 Todas essas qualidades se referem ao que poderíamos chamar de inteligência acadêmica. Há outro aspecto da inteligência, já na fronteira da personalidade, tão importante ou mais que a anterior: é a denominada por alguns *inteligência social* ou psicossocial, tão cara a Allport (1). É um complexo de muitos fatores ainda não isolados pela análise fatorial. É a simpatia que atrai as pessoas, a empatia que permite identificar-se com os outros, a perspicácia que faz reconhecer os estados de ânimo e os significados latentes das palavras, dos gestos e dos silêncios do interlocutor; é também o senso de humor e a habilidade para persuadir e ainda para manejar outras pessoas.

É uma qualidade preciosa, mas que poucos possuem em grau elevado (e os que a possuem preferem em geral profissões mais atraentes que a de entrevistador de pessoal). Contudo, se se possuir essa qualidade em grau simplesmente aceitável, ela poderá ser complementada por outras qualidades intelectuais ou de personalidade.

Ao mesmo tempo, pode apresentar alguns inconvenientes: uma simpatia excessiva pode, como uma beleza extraordinária, perturbar o desenvolvimento da entrevista; a empatia pode dar lugar a falsas identificações; a habilidade para manejar pessoas pode dar ensejo a decisões pouco acertadas.

3.2.6 Muito próxima da inteligência social e fronteiriça também da personalidade é a *intuição* ou capacidade para ver dentro dos outros e que não deve ser confundida com a capacidade de julgar ou discernimento, muito necessária ao entrevistador, mas de fundo mais racional.

Como recurso para avaliar a personalidade, a intuição tem sido olhada com desconfiança por muitos psicólogos, especialmente os de mente estatística, e defendida com todas as armas por outros, especialmente os de mentalidade clínica.

Cremos que um bom psicometrista nunca será capaz de traçar um retrato tão expressivo de outra pessoa como um bom intuitivo; mas também um mau psicometrista nunca será tão ruim como um mau intuitivo. Acontece ainda que os bons psicometristas abundam mais do que os bons intuitivos e é mais fácil seu controle estatístico.

A intuição forma parte da arte da entrevista. Não pode ser exigida a todos os entrevistadores, mas deve ser bem-vindo o entrevistador que a possuir. É necessário, porém, que a intuição seja autêntica e confirmada, estatisticamente de preferência; são muitos os que alardeiam dons intuitivos, que muitas vezes são apenas realizações no desejo, quando não simples alucinações.

3.3 *Características de personalidade*

É na área da personalidade onde se assentam os requisitos mais importantes do entrevistador.

Função de índole eminentemente psicossocial, a entrevista se caracteriza essencialmente por requerer do entrevistador uma personalidade bem dotada.

3.3.1 Por estranho que possa parecer, essas exigências não se fazem sentir especialmente sobre a dimensão de personalidade mais conhecida: a extroversão-introversão. Tanto extrovertidos como introvertidos poderão ser bons entrevistadores. Estarão, porém, contra-indicados os introvertidos extremos, incapazes de contato, e os extrovertidos exagerados com dificuldade de reflexão. Com maior motivo deverá ser excluído o tipo coartado, de personalidade pobre ou reprimida, sem vida interna e sem interesses externos. Melhor será o tipo *equilibrado* (o que na técnica de Rorschach se chama ambigual), com qualidades introversivas e extratensivas; é preferível, sem dúvida, um certo predomínio da extroversão, tanto em benefício do entrevistador, que se sentirá mais ajustado, como da situação da entrevista que se tornará mais agradável.

3.3.2 O entrevistador está exposto freqüentemente a situações de forte tensão. Candidatos que precisam desesperadamente de emprego, mas que não reúnem condições, se os critérios de seleção são rigorosos, são o pão de cada dia. Outras vezes, embora seja muito raro, será ofendido, sutil ou grosseiramente, por entrevistados agressivos ou prepotentes. Se o entrevistador for muito sensível ou sentimental, poderá sentir-se infeliz ou deixar-se influir em suas decisões pelos sentimentos. Por outro lado, não se pode admitir que uma pessoa fria e insensível tenha como missão lidar com outras pessoas. De novo vem à tona a noção de equilíbrio, desta vez emocional, isto é, o entrevistador deve ser dotado de bom *controle e maturidade emocionais*; deve, especialmente, controlar suas próprias ansiedades.

3.3.3 O entrevistador está igualmente exposto a numerosas e ariadas tentações. Umas, oriundas de sentimentos de comiseração, como vimos acima; outras, de sentimentos de afeto, inclusive a atração sexual. Poderá receber tentativas de suborno, ser objeto de ameaças, sofrer pressões de pessoas influentes, chefes e amigos, a favor de determinados candidatos. As qualidades necessárias para não se deixar vencer por essas tentações podem ser reduzidas a uma: senso de dever no exercício da função ou, simplesmente, *ética profissional.*

3.3.4 Essa rigidez, porém, é circunstancial e não significa estereotipia. Pelo contrário, em todos os passos da entrevista, desde seu preparo até a entrega do relatório, o entrevistador deve ser flexível, adaptando-se a toda sorte de circunstâncias e pessoas. Esta flexibilidade compreende todas as acepções (positivas) do termo.

Significa adaptação às circunstâncias na organização do programa da entrevista, às pressões de tempo, às mudanças de programação imprevisíveis.

Significa senso de oportunidade para colocar suas perguntas, para reformulá-las e para acrescentar questões não previstas ou eliminar outras que foram programadas.

Significa também acomodação à psicologia do entrevistado e à sua linguagem.

Comporta a plasticidade de expressão, especialmente para captar a confiança do entrevistado e estimulá-lo oportunamente.

Implica condescendência e tolerância com as atitudes do entrevistado e com os erros que confessar.

E igualmente ausência de idéias preconcebidas, que provenham dele mesmo ou das próprias regras de interpretação. Significa aqui independência de ponto de vista, equilíbrio no julgamento, coragem para confessar dúvidas e escapar à rigidez de juízos tipo "ou branco ou preto".

Mas deve ser uma flexibilidade tão flexível que lhe permita ser rígido e intransigente no respeito a certos princípios gerais.

3.3.5 Sua adaptabilidade deve ser realçada especialmente no ato da comunicação, a qual reaparece como elemento essencial na determinação das qualidades do entrevistador. É a facilidade e amabilidade sem concessões demagógicas (mais uma vez, o equilíbrio); é calor humano bem dosado, interesse pelos outros controlado, receptividade, compreensão. É tato para não ferir, diplomacia para contornar e não se comprometer, espírito conciliatório, habilidade para estimular e frear. Em resumo, é *capacidade de contato.*

3.3.6 Indicamos como primeira qualidade o *equilíbrio* entre as tendências introversivas e extroversivas. O equilíbrio aparece de novo como equilíbrio emocional, como rigidez no senso do dever compensada por uma flexibilidade formal (algo assim como *suaviter in forma fortiter in re*) e, finalmente, tato e diplomacia. Não se deve confundir esse equilíbrio com a mediocridade resultante de uma carência de qualidades; é um equilíbrio dinâmico cujo centro de forças poderá deslocar-se de acordo com as circunstâncias.

Os requisitos até aqui mencionados se referem ao comportamento do entrevistador no curso da entrevista e nos momentos que a precedem ou a encerram. Efetivamente, o âmbito da entrevista deveria abrir-se com seu preparo e fechar-se com seu encerramento. Mas há a possibilidade de que as informações obtidas pelo entrevistador transcendam esses limites, contra as regras da entrevista. Com efeito, o entrevistador poderá se ver tentado, ou poderá ser solicitado, a revelar particularidades dos que nele depositaram a sua confiança. O entrevistador é obrigado a guardar sigilo sobre tais informações, especialmente as que possam causar prejuízos morais ou materiais ao candidato. Essa qualidade se denomina *discrição.*

3.4 *Contra-indicações*

A posse pelo entrevistador das qualidades que acabamos de mencionar poderá ser anulada pela presença de certos modos de ser ou agir que são verdadeiras contra-indicações para uma boa entrevista.

Citaremos primeiro os defeitos que podem prejudicar o *desenvolvimento da entrevista.*

Um deles é o *exibicionismo*, que, embora mais propiciado pela entrevista coletiva (3), pode também aflorar na individual, e assume diferentes manifestações, como o exibicionismo físico, ou formas mais intelectuais. Há entrevistadores que gostam de ser considerados como oráculos, mas estes são mais freqüentes em orientação e aconselhamento que em seleção. Outros fazem questão de se exibirem como exemplo das mais diferentes virtudes; outros, em forma de exibicionismo masoquista, se apresentam como vítimas e sofredores.

Próximo do exibicionismo e tão prejudicial como ele para a objetividade da entrevista é o *proselitismo* em favor de uma doutrina filosófica, religiosa ou político-social. As mensagens desse teor, por vezes muito respeitáveis, devem ficar para outro lugar.

Se a agressividade do entrevistador prejudica o desenvolvimento da entrevista, também uma *inibição excessiva* é inconveniente, pois impedir-lhe-á formular certas perguntas ou deixará escapar manifestações de simpatia e encorajamento, às vezes necessárias.

A *suscetibilidade* por parte do entrevistador impedir-lhe-á manter durante a entrevista o necessário clima de tranqüilidade emocional, se ele se sentir facilmente ferido pela falta de cooperação do candidato, seus silêncios e evasivas, suas opiniões e observações irônicas ou sarcásticas, suas perguntas embaraçosas ou indiscretas e suas atitudes defensivas, exigentes ou mesmo ofensivas.

Mencionaremos ainda a *impulsividade* ou impaciência entre as qualidades indesejáveis. Deve saber esperar uma resposta que não chega, aguardar o momento adequado para perguntar, interromper ou desviar o rumo da conversação; deve evitar comentários desnecessários, saber escutar pacientemente.

Outras características do entrevistador poderão anular uma entrevista bem conduzida no momento do julgamento ou *interpretação dos dados obtidos.*

Uma delas é o *sentimentalismo.* O entrevistador pode ser tomado por um sentimento de compaixão que, se pode ajudar a um candidato, estará prejudicando a um outro talvez tão necessitado como aquele. Cremos que os fatores sociais e não apenas as qualidades individuais devem ser ponderados na decisão, mas esses fatores sociais devem ser examinados objetiva e não sentimentalmente.

Defeito sobre o qual todos os que tratam de entrevista chamam a atenção é a tendência a generalizações indevidas, seja por efeito do chamado *halo*, seja como conseqüência de *preconceitos*, ou seja por uma tendência à *identificação* com determinados tipos de interlocutores.

3.5 *Resumo*

O retrato esboçado continua a ser um modelo ideal do entrevistador. Na prática, porém, será necessário admitir certas flutuações de acordo com o contexto e com a responsabilidade e atribuições que lhe forem conferidas. É claro que serão diferentes os requisitos exigidos quando a finalidade da entrevista for meramente de triagem, simplesmente informativa ou definitivamente decisória. É forçoso igualmente reconhecer as diferenças de estilo entre os entrevistadores, pois o entrevistador também é humano e tem o direito de ser ele mesmo e inclusive de errar de vez em quando. O essencial, de acordo com os pontos críticos expostos na análise da função, é que possua:

a) uma boa *capacidade para captar informações* e discernimento para selecionar as mais válidas;

b) uma boa *capacidade de julgamento* que conjugue as informações sobre o passado com as observações sobre o presente, a fim de prever com certa margem de segurança o ajustamento profissional futuro;

c) um *senso moral* centrado no respeito à pessoa humana envolvendo um comportamento digno no curso da entrevista e a discrição na comunicação dos resultados.

4. Formação do entrevistador

Suposto o interesse, a aptidão, por si só, não basta para o desempenho de uma função. Deve ser acompanhada de certos conhecimentos e complementada por alguma forma de treinamento.

4.1 *Conhecimentos*

A extensão e profundidade dos conhecimentos do entrevistador depende essencialmente de seu envolvimento e grau de responsabilidade no processo de seleção, da complexidade da empresa e do padrão dos candidatos. Não será igual para quem entrevista apenas candidatos a datilógrafos e para quem entrevista tanto estes como chefes de produção, vendedores e executivos. Portanto, as recomendações feitas a seguir, que têm em mente entrevistadores de grande versatilidade e alto nível, devem ser adaptadas às reais necessidades de cada caso.

4.1.1 Um bom *embasamento teórico* será, quando menos, muito útil ao entrevistador. Duas são as áreas principais de conhecimento: administração de empresas e de pessoal, como marco de referência, e vários aspectos da psicologia aplicada, como ferramenta de trabalho.

- O entrevistador deverá conhecer a organização em que trabalha. Para melhor compreendê-la, tanto em seus aspectos formais como informais, ser-lhe-ão úteis algumas noções de *técnica administrativa* e de *psicologia organizacional e social* dos grupos de trabalho. Sobre a primeira, a bibliografia é abundante e se renova a cada dia; sobre a última, duas obras clássicas, de leitura amena, foram escritas por Brown (2) e Le Gall (6).

- O ponto de partida da atuação do entrevistador é a comunicação que estabelece com o entrevistado; sua tarefa lhe será mais fácil se estiver enfronhado na *psicologia da comunicação*, interativa ou transpessoal, onde encontrará conceitos sobre empatia, transferência, resistência e outros, além de orientações para conseguir e manter um bom relacionamento.

- Dado que o trabalho do entrevistador incide sobre pessoas e seu comportamento, parece lógico que deveria dominar a psicologia da personalidade. Todavia, em seleção profissional, tal conhecimento profundo não é necessário. Não se dispensam, porém, algumas noções sobre os aspectos dinâmicos do comportamento, tais como *psicologia da motivação* e dos mecanismos de defesa.

- Enfim, seu trabalho será mais válido e confiável se tiver alguma informação sobre *psicologia do julgamento*, não apenas sobre o valor do testemunho (10), como sobre o papel da personalidade na percepção do mundo (14) e sobre os fatores que, como os preconceitos, podem distorcer a neutralidade de um julgamento.

4.1.2 Tais conhecimentos teóricos são, sem dúvida, úteis, mas serão inoperantes se exauridos em fontes puramente acadêmicas e não contrastados e reforçados por uma *experiência vital*, através de um rico relacionamento na vida cotidiana, em meios sociais diversificados e desempenhando papéis diferentes. "Deve estar familiarizado – Sullivan (15) – com praticamente tudo o que fazem as pessoas e sua relação mútua, sabendo mais do que seus entrevistados sobre relações interpessoais." O conhecimento psicológico assim adquirido pode facilmente ser transferido à situação da entrevista.

4.1.3 Antes de enfrentar esta situação, o entrevistador deve obter outras informações, que denominaremos *factuais*, diretamente relacionadas com o exercício concreto da função.

- O entrevistador, tanto como o selecionador, deve *conhecer o trabalho* a que seu entrevistado se candidata. *Conhecer apenas o entrevistado não é suficiente.* A seleção, com efeito, da qual a entrevista é uma forma ou um aspecto, visa o ajustamento entre o trabalhador e o trabalho. É preciso, portanto, conhecer ambos os lados para opinar sobre as possibilidades de ajustamento.

O entrevistador pode chegar ao conhecimento da profissão através de diversos métodos. Simplificando, esses métodos podem-se reduzir a três:

a) estudos bibliográficos sobre a profissão; é um método introdutório útil, porém precário;

b) exercício pessoal da profissão; seria o método ideal se não fosse, como norma habitual, impraticável, além de seus altos custos e seus sérios riscos em muitos casos;

c) observação do trabalho, complementada por entrevistas com peritos; é satisfatória e suficiente; as informações obtidas podem ser completadas e refinadas continuamente.

• Além de conhecer a profissão, o entrevistador deve avançar mais um passo: informar-se sobre o *posto de trabalho.* Ter uma idéia, por exemplo, do que seja um engenheiro eletrônico ajuda um pouco, mas saber o que esse engenheiro irá fazer concretamente na empresa é ainda melhor. Vai fazer projetos? Instalações? Vai supervisionar? O que: o produto acabado, seus auxiliares? Quantos auxiliares tem e qual é a sua formação? O trabalho está sujeito a pressões ocasionais? De que tipo? Seu trabalho é de caráter sigiloso? E assim por diante.

Diríamos ainda que ele deve conhecer algo mais: *o ambiente de trabalho.* Por ambiente de trabalho devemos entender tanto o ambiente físico como o psicológico, este mais do que aquele. O lugar é tão barulhento que irrita algumas pessoas? Ou tão calmo que enerva outras? O chefe é amável ou ríspido, jovial ou sério, tranqüilo ou impaciente, autoritário, paternal ou liberal? Só pensa na produção? Supervisiona tudo ou dá autonomia? O grupo, pergunta Leopold (7), é um grupo unido e cálido ou um grupo frio, em que cada indivíduo é seu próprio centro?

• Deve também ter conhecimento de certas *informações administrativas*, tanto para seu próprio governo como para informar aos candidatos, já desde a fase de triagem. Entre elas, os salários e vantagens oferecidos aos candidatos e os requisitos, restrições e impedimentos para a admissão.

• Não é suficiente conhecer analiticamente as funções. O *conhecimento da empresa* é tão importante que Lodi (8) recomenda, com muita razão, aos futuros entrevistadores um estágio de quatro meses de duração, em que tomariam um contato real com todas as atividades que interessam à administração de pessoal, como análise de funções, avaliação de merecimento, *turnover*, cronometria, segurança industrial, regulamentos, planos de benefícios etc.

• Raramente, um entrevistador se especializa em um só cargo. Mesmo neste caso, ele deve conhecer outros *cargos afins na mesma empresa*, pois haverá ocasiões em que um candidato poderá ser aproveitado para funções similares.

• Deverá também estar informado dos requisitos de *funções semelhantes na indústria em geral.* Por exemplo, na avaliação da experiência, um dado muito favorável será o candidato ter exercido uma função idêntica à que disputa. Mas também será favorável o fato de ter desempenhado uma função ou cargo afim,

pois a adaptação à nova função estará facilitada pela transferência da experiência adquirida em uma situação a outra situação análoga.

- Fora do ambiente industrial, o entrevistador também será ajudado se tiver uma idéia do sistema escolar, para melhor avaliar a instrução do candidato. Deve conhecer sua evolução histórica nos últimos 15 ou 20 anos e estar familiarizado, se tiver de julgar títulos e diplomas superiores, com o valor das faculdades que os emitiram.

Obviamente, poucas ou nenhuma dessas informações factuais devem ser armazenadas na cabeça do entrevistador. Bastará que sejam arquivadas convenientemente para que possa consultá-las no momento oportuno. O importante é que as mais significativas tenham sido obtidas pelo próprio entrevistador. Esse arquivo deve ser atualizado periodicamente, pois tanto o mercado de trabalho como as especializações e os requisitos profissionais estão em evolução constante.

4.2 *Treinamento*

Dotado das qualidades e possuidor do acervo de conhecimentos e informações mencionados, o entrevistador precisa ainda de experiência para o bom desempenho de sua função. Tal experiência, que transformará o entrevistador potencial em entrevistador profissional, só pode ser adquirida através da prática. Essa prática, sem dúvida alguma, pode ser adquirida *on the job*, pelo exercício real da função, de forma natural, sem necessidade de um treinamento organizado. Todavia, um bom treinamento tornará mais suaves os primeiros passos da experiência.

As *vantagens* do treinamento são as comuns a todo treinamento: encurtam o período necessário ao domínio da técnica e reduzem o número e gravidade dos erros e vacilações inevitáveis nos primeiros passos de qualquer atividade nova. Abrandam sobretudo o impacto de um fracasso inicial, de efeitos sempre desanimadores. A essas vantagens individuais, acresce-se uma outra que afeta o grupo de entrevistadores, quando são vários os que trabalham na mesma empresa: faz com que todos falem a mesma linguagem e uniformizem seus sistemas de avaliação de maneira que se possam comparar.

4.2.1 O que deve ser treinado

Das qualidades e predicados acima mencionados como convenientes ao entrevistador, existem alguns que dificilmente podem ser adquiridos pelo treinamento, como a empatia e, até certo ponto, a intuição. Mais ainda seus felizes possuidores deverão cultivá-los cuidadosamente. Quanto àqueles que deles carecem, poderão substituí-los por outras qualidades que os compensem.

O treinamento do entrevistador deve aplicar-se a duas séries de atributos: *qualidades* de personalidade, impulsos, tendências e atitudes que, segundo os

casos, deverão ser desenvolvidas, controladas, talvez reprimidas ou reeducadas, e *técnicas* para o manejo da entrevista que também poderão ser desenvolvidas ou mesmo adquiridas e aprendidas por quem não as possuir.

O desenvolvimento ou reeducação de qualidades e atitudes deve ser paralelo ao aprendizado das técnicas, pois umas e outras agirão em conjunto para a formação de um padrão de comportamento.

Saber ouvir é talvez o fator mais importante para o êxito de uma entrevista, embora não o único. O valor de uma pergunta bem formulada pode ser anulado por não saber escutar. Saber ouvir não é difícil, mas não é uma atitude passiva. O entrevistador deve compenetrar-se com o que escuta, estimular o interlocutor a continuar, com breves esclamações, murmúrios ou simples gestos de aprovação, não no sentido de aprovar moralmente o que ele diz, mas no de fazer-lhe sentir que suas palavras o interessam.

Saber ouvir é também saber interromper adequadamente, quando se tiver obtido as informações procuradas, e desviar a conversação para outros temas de interesse.

Aparece aqui uma nova exigência da entrevista: *saber perguntar.* Se as perguntas não forem adequadas ao que se persegue, mesmo se as escutarmos perfeitamente, não obteremos as informações desejadas. São dois os aspectos principais: um, técnico, no sentido da comunicação – a pergunta deve ser clara, formulada em linguagem adequada ao nível do interlocutor. O outro aspecto é psicológico, no sentido de conseguir a boa vontade do respondente; não só o conteúdo das perguntas como o tom de voz e a inflexão devem ser vigiados para obter e manter a colaboração do entrevistado.

Sabendo perguntar e sabendo ouvir conseguiremos, provavelmente, boas respostas. Mas não é tudo. Ao lado da linguagem falada que aprendemos a ouvir, há outra linguagem mais primitiva, menos elaborada e talvez, por isso mesmo, mais sincera. É a linguagem expressiva dos gestos, das mudanças de postura, das alterações da voz. É preciso, pois, ainda, *saber observar* e observar especialmente, por um processo de atenção seletiva, as qualidades do candidato que se relacionam especialmente com o cargo que pretende.

A finalidade, porém, de saber escutar e de saber observar não basta; uma câmara cinematográfica fá-lo-ia melhor do que nós. O produto final da entrevista é a interpretação. Temos, pois, que *saber interpretar.* Interpretar a linguagem, dando-lhe o significado que tem para o interlocutor (conotação), nem sempre coincide com o que figura nos dicionários, interpretar os gestos, as pausas e silêncios, as inflexões. Há também que aprender – o que não resulta fácil – a reconhecer seus próprios preconceitos e a liberar-se deles. E é ainda necessário – isto pode ser mais difícil – relacionar todas as informações obtidas e dar-lhes unidade harmônica e coerente. O último aspecto da interpretação é sabê-la transmitir a terceiros quando houver necessidade de escrever relatórios. Aqui, além do lado técnico da questão, hão de ser observadas as normas éticas do respeito à vida privada.

Todas essas atividades não se constituem em comportamentos estanques; continuamente ligadas entre si, são interatuantes. Não existe a seqüência rígida de perguntar, ouvir, observar e, logo no fim, interpretar e sintetizar. Ouvir e observar são simultâneos; interpretar não é um ato final, mas concomitante à escuta e à observação; mesmo enquanto se pergunta, deve-se estar interpretando o efeito que essa pergunta causa sobre o entrevistado.

O treinamento não deve limitar-se a desenvolver simples técnicas de superfície. Deve conscientizar o entrevistador a respeito de seus próprios sentimentos e preocupações. Nas palavras de Werner (16), um treinamento que vise desenvolver as habilidades interpessoais do entrevistador deve procurar:

a) habilitar o entrevistador a descrever seus sentimentos e reações perante o paciente, e contrastar estas reações em várias partes da entrevista;

b) identificar momentos da entrevista em que o entrevistador não obteve a eficiência máxima devido à sua preocupação com o "comportamento social adequado" (pressa, resistência a tratar de certos tópicos, concessões a amenidades etc.);

c) identificar os aspectos da entrevista que lhe causam preocupação;

d) praticar a entrevista e explorar novos caminhos para responder à situação da entrevista, especialmente sendo agressivo sem hostilidade e espontâneo, e ensaiando novos comportamentos determinados mutuamente pelo treinando e seu instrutor.

Talvez o objetivo final do treinamento se possa resumir no desenvolvimento e cultivo de um atributo, síntese e coordenador dos demais: sensibilidade para compreender as reações e sentimentos próprios e alheios, sensibilidade que, para tornar-se eficiente, deverá ser acompanhada de iniciativa e flexibilidade para mudar de tática conforme o desenrolar da entrevista.

4.2.2 Como pode ser treinado

A maioria dos métodos clássicos e convencionais de treinamento, devidamente adaptados, tem sua aplicação para o aprendizado do entrevistador.

Essencialmente, o entrevistador deve ser exercitado pela prática. "É nadando que se aprende a nadar."

Como em muitas coisas, a aprendizagem comporta erros que não devem assustar o principiante, desde que não prejudiquem terceiros. É o que acontecerá se a aprendizagem se realizar à custa de candidatos a emprego. Essa precaução é essencial na função que nos ocupa.

Pode-se chegar a um bom manejo da entrevista por diversos caminhos, que deverão ser escolhidos de acordo com o ponto de partida e as oportunidades ou possibilidades. A aprendizagem prática pode ser passo a passo ou global, sendo mais aconselhável um sistema que combine as vantagens de ambos: dentro de uma

experiência global, destacam-se os pontos críticos para se insistir sobre eles no adestramento.

Vejamos primeiro os aspectos que julgamos essenciais para a formação do entrevistador. Depois apresentaremos, a título informativo, alguns programas mais concretos.

a) Os aspectos teóricos podem ser apreendidos através de leituras e de palestras.

- Como passo preparatório, a *leitura orientada* é o mais recomendável e simples; ajudará a descortinar o panorama e a realizar um auto-exame para verificar se se reúne interesse e condições para a atividade em apreço. A leitura deve versar, como preparo geral, sobre psicologia do indivíduo, especialmente psicologia da personalidade; algo sobre psicologia organizacional; bastante sobre administração e seleção de pessoal. Como preparo específico, convirá ler algum bom trabalho sobre a entrevista psicológica aplicada à orientação, ao aconselhamento ou ao diagnóstico psicológico e psiquiátrico e especialmente o que se encontrar sobre a entrevista em seleção de pessoal.

- De caráter também preparatório são as *palestras*, que poderão servir como alternativa ou complemento da leitura. Têm a vantagem de que a sua programação pode ser feita à medida da necessidade e de homogeneizar os grupos quando for conveniente uniformizar procedimentos e critérios; permitem ainda demonstrações ao vivo. Têm, porém, o inconveniente de requerer a constituição de grupos com interesses convergentes.

b) Já provido de boas informações sobre a entrevista e a psicologia do indivíduo que trabalha, o segundo passo do treinando seria a *observação de entrevistas* realizadas por outros.

Essa observação pode ser realizada de diversas maneiras, todas apresentando vantagens e alguns inconvenientes.

- O ideal, aparentemente, seria a observação de uma entrevista de seleção direta: seriam, contudo, necessárias diversas entrevistas, pois o desenrolar de uma entrevista é extremamente fluido, não existindo a entrevista típica. Mas o inconveniente maior é que uma entrevista presenciada por uma terceira pessoa tira a espontaneidade do entrevistado (e, às vezes, em menor grau, a do entrevistador).

- A audição de gravações. Deixando de lado as ressalvas que podem ser feitas ao sistema de gravações, este tem uma vantagem: pode-se fazer uma seleção didática. Pode-se interromper a gravação para tecer comentários ou para perguntar ao treinando o que ele faria ou como prosseguiria se fosse o entrevistador. O maior inconveniente é a impossibilidade de se observarem os movimentos expressivos dos personagens da entrevista, além de que sua espontaneidade também pode ser afetada (salvo se a entrevista for gravada sem o seu consentimento, o que não é lícito).

- Observação através de janelas ou espelhos de visão unilateral, de circuitos internos de TV ou de *tapes*. As vantagens e inconvenientes desse método são um misto das anteriores e podem ser facilmente deduzidas.

- Observação de uma entrevista simulada. Este caso supõe um treinamento organizado para um grupo de treinandos e implica não só a observação como também a participação ativa dos diversos indivíduos do grupo. Sua descrição corresponde melhor a uma terceira modalidade de treinamento: a participação.

A entrevista simulada, mesmo quando bem realizada, não garante o bom desempenho na entrevista real. Na simulada, o treinando está atuando perante colegas, pessoas conhecidas, com problemas fictícios, sem repercussões negativas se cometer algum erro. Na entrevista real, está frente a um candidato desconhecido, com problemas autênticos; deverá emitir opiniões que determinarão decisões e influirão sobre o destino de uma pessoa e sobre o rendimento de um setor da empresa.

c) A *participação* é a fase-chave do treinamento. O grupo é formado por vários treinandos e um ou dois instrutores. Um bom treinamento exigirá algumas sessões.

- As primeiras entrevistas, simuladas como todas as desta modalidade de treinamento, são apresentadas pelos dois instrutores, fazendo um o papel de entrevistador, outro o papel de entrevistado (se houver dificuldade em encontrar dois instrutores, o papel de entrevistado poderá ser desempenhado por um dos treinandos, escolhido entre os mais desinibidos). O entrevistador, na realidade, não desempenha um papel, atuando apenas como um profissional que ensina a outros. Quem deve desempenhar vários papéis é o entrevistado, colocando-se no lugar de candidatos com diferentes tipos de problemas, peculiaridades e capacidade ou vontade de comunicação. Após algumas poucas entrevistas, o entrevistador profissional cederá seu posto aos alunos que, todos e mais de uma vez, atuarão em rodízio como entrevistadores e como entrevistados. Na fase final, o entrevistador passará a fazer o papel de entrevistado difícil, algo assim como "espírito de porco" ou, em linguagem mais aceita mas menos adequada ao caso, "advogado do diabo".

A atuação dos entrevistadores aprendizes (e ainda a do instrutor) deve ser criticada por seus próprios colegas, crítica que deve ser construtiva à atuação do entrevistador. O instrutor intervirá pouco, estimulando a engenhosidade dos treinandos; corrigirá, contudo, os erros comuns a todos ou que lhes tiverem passado despercebidos.

O êxito destas entrevistas simuladas dependerá grandemente da imaginação, desembaraço e capacidade de representar dos participantes. A situação tem muitas pontes de contato com o psicodrama e o sociodrama, mas é menos dramática e mais amena por ser menos comprometedora.

A participação pode assumir também uma feição mais real. A aprendizagem pode ser iniciada em outros tipos de entrevista que em sua sistemática permitam ou exijam mais de um entrevistador, como a entrevista de bancada e a entrevista coletiva. O papel do treinando será naturalmente secundário, aumentando-se progressivamente sua intervenção, que deverá ser bem planejada para evitar que uma entrevista, em uma situação real, seja malograda. Inicialmente, ele atuará como observador, mas não meramente passivo; poderá tomar notas do desenvolvimento da entrevista e deverá avaliar o comportamento do candidato, apresentar um relatório e formular uma síntese, tudo o que será depois comentado pelo instrutor ou supervisor. Depois, dirigirá ao candidato algumas perguntas previamente estipuladas; mais tarde, já poderá fazer suas próprias perguntas e intervir livremente no diálogo.

4.2.3 Alguns programas de treinamento

Revestem-se os métodos de treinamento de uma variedade quase infinita. Tal variedade está justificada por diferentes motivos.

A entrevista em si não é apenas uma técnica, mas possui também muita coisa de arte, comportando, em conseqüência, estilos pessoais muito diversos. Mesmo na área técnica as variações são grandes, desde a entrevista padronizada em todos os seus pormenores, caso em que resulta fácil o treinamento do entrevistador, até as entrevistas de orientação mais livre.

Outro fator que contribui a essa diversificação é a responsabilidade do entrevistador que, como já vimos, pode ir desde a simples tomada de informações factuais objetivas até a interpretação dinâmica e a decisão final.

A seguir, expomos algumas modalidades empíricas e dois programas mais elaborados, um proposto por Lodi (8), outro descrito por Werner (16).

a) O mais elementar seria o *autotreinamento*. É o autêntico aprender fazendo, experimentando, corrigindo e modificando o comportamento de acordo com o resultado. Muitos bons entrevistadores têm se formado assim, mas também muitos outros têm fracassado. Ajudará a evitar o fracasso, além da posse das qualidades mais necessárias, o senso crítico, o seguimento dos resultados e a troca de experiências com outros entrevistadores. Quem estiver disposto a seguir este caminho deverá modestamente começar pelos casos de menor responsabilidade.

b) *A experiência guiada*, sob a orientação de um supervisor, é mais promissora e expõe a menos erros e riscos. Pode ser aplicada individualmente e em grupo. Do que até aqui foi dito sobre a formação do entrevistador poder-se-á adaptar um programa flexível, de acordo com os recursos disponíveis e as necessidades reais. O importante é que não falte a observação preparatória, que a atuação do entrevistador-aprendiz, ampliada gradativamente, seja comentada e avaliada e, quando possível, discutida em grupo.

c) Lodi traça um *programa formal*, que pode ser completado em 14 horas. Reproduzimo-lo a seguir:

Operações	Tema	Tempo
1	O instrutor expõe a teoria da entrevista. Resume	2h
2	O *trainee* recebe as "normas de entrevista"	–
3	O *trainee* assiste a cinco entrevistas conduzidas pelo instrutor	3h
4	Comentam-se as entrevistas	1h
5	O instrutor assiste a cinco entrevistas conduzidas pelo *trainee*	3h
6	Comentam-se as entrevistas	1h
7	O instrutor e o *trainee* desenvolvem entrevistas em separado, com os mesmos candidatos	3h
8	Confrontam-se os resultados. O *trainee* expõe suas últimas dificuldades	1h

d) Terminamos com um *programa* muito mais *refinado*, posto em prática por Werner para o treinamento de médicos clínicos.

É um programa que dificilmente poderá ser aplicado a nosso meio em virtude de seus altos custos de material, de pessoal e de tempo. Dá-nos, porém, uma idéia da importância que se concede em outras áreas à formação do entrevistador.

Como equipamento básico, requer a instalação de câmaras de TV para gravação, transmissão e recepção de entrevistas.

O pessoal não se limita ao instrutor. As entrevistas gravadas são simuladas, sendo os pacientes representados por atores e atrizes profissionais. Precisa-se ainda de um técnico de manutenção da aparelhagem.

O treinamento, do qual participam apenas quatro ou cinco estudantes, dura onze semanas, com duas horas semanais. O programa se desenvolve, resumidamente, assim:

1.ª semana	Palestra introdutória
	Teste preliminar para avaliar a formação básica dos alunos
2.ª semana	Demonstrações sobre os diversos tipos de entrevista quanto ao grau de envolvimento do entrevistador com o paciente
	Apresentação didática
	Exercícios
3.ª semana	Apresentação das entrevistas gravadas
4.ª semana	Análise crítica das entrevistas gravadas
Da 5.ª à 10.ª semana	Treinamento prático. Os estudantes se entrevistam reciprocamente, seguindo um rodízio. Sua primeira entrevista é presenciada pelo instrutor para evitar ansiedade. As demais são assistidas pelos colegas, seguindo-se as discussões em grupo
11.ª semana	Teste final para avaliação do progresso
	Auto-avaliação

Os resultados foram positivos, melhorando especialmente a capacidade de auto-análise e a empatia e aumentando o número de questões adequadas para a obtenção de informações pertinentes. O autor, contudo, não teve tempo de verificar se os efeitos do treinamento foram duradouros.

4.2.4 Aperfeiçoamento

A formação do entrevistador não termina com o treinamento formal. É um processo permanente. Há sempre alguma coisa que pode ser aperfeiçoada, algum senão que merece ser corrigido.

Em geral, o aperfeiçoamento sobrevém como conseqüência natural do exercício da função. Mas pode chegar um momento em que se inicia um processo de regressão em lugar de progresso, podendo dar lugar a uma deterioração gradativa da eficiência do entrevistador. Este deve manter sobre seu trabalho uma

espécie de eterna vigilância. Três recursos podem ajudar o entrevistador a melhorar seu desempenho: a atualização técnica, a auto-análise e o confronto com a realidade.

a) Poderá conseguir a atualização mediante a leitura de literatura especializada, ou através do intercâmbio, formal ou informal, com outros entrevistadores; ou pela observação de outras entrevistas tanto reais (jornais, rádio e especialmente televisão) como de ficção.

b) De vez em quando, o entrevistador deve fazer uma auto-análise de seu sistema de trabalho. Deverá observar, por exemplo, se há um estreitamento ou uma ampliação progressivos das áreas de investigação e quais os seus motivos; às vezes, essas modificações serão positivas, como quando ditadas pela experiência ou pelo desejo de progredir, mas serão negativas se são devidas à inércia ou à insegurança.

Um dos efeitos mais freqüentes do exercício prolongado da função de entrevistador é a cristalização de estereótipos. Verifique se seus laudos e pareceres não repetem exageradamente certas frases e conceitos, constituindo-se em verdadeiros clichês. Examine se não estão aflorando tendências a favor de determinados grupos em função, por exemplo, do sexo, da idade ou da procedência. Veja se não está criando automatismos fáceis, seja na formulação das questões, nas formas de estímulo e aprovação, na observação de alguns gestos, na interpretação.

Muitas outras perguntas poderá o entrevistador dirigir-se a si próprio sobre sua atuação. Mas a pergunta mais importante deverá ser feita aos que se utilizam de seus serviços.

c) Com efeito, a pedra de toque da eficiência da entrevista – e do entrevistador – é o cotejo com a realidade. O entrevistador deverá manter freqüentes contatos com os chefes a quem encaminha seus entrevistados; eles poder-lhe-ão dar preciosas informações que lhe ajudarão a detectar e tentar corrigir seus erros e a conservar e reforçar seus acertos.

Referências bibliográficas

1. Allport, Gordon W. *Personality: a psychological interpretation.* New York, H. Holtland, 1937.

2. Brown, J. A. C. *La psicología social en la industria.* México, Fondo de Cultura Económica, 1958.

3. Campos, Francisco. A entrevista coletiva em seleção. *Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada*, n. 2, 1967.

4. Husen, T. Rôle de l'entretien dans les prognostiques de réussite des candidats à la promotion. *Revue de Psychologie Appliquée*, Paris, v. 7, n. 3, 1957.

5. Lavoegie, M. S. *A técnica da entrevista na seleção do pessoal comerciário.* Rio de Janeiro, SENAC, 1965.

6. Le Gall, André. *Psico-sociologia das empresas.* Lisboa, Livraria Clássica ed., 1965.

7. Leopold, Robert L. *Psychology of the interview. Personnel Journal,* Dec. 1958.

8. Lodi, J. B. *Manual de entrevistas de pessoal.* São Paulo, Livraria Pioneira Ed., 1965.

9. Mandell, M. M. *A entrevista.* Rio de Janeiro, SENAC, 1965.

10. Mira y López, Emílio. *Psicologia geral.* São Paulo, Ed. Melhoramentos, 1965.

11. Kephart, N. C. *The employement interview in industry.* New York, McGraw-Hill, 1952.

12. Montmollin, Maurice de. *L'analyse du travail préalabre a la formation.* Paris, Armand Collin, 1974.

13. Nahoum, Charles. *La entrevista psicológica.* Buenos Aires, Editorial Kapelusz, 1961.

14. Rogers, Carl R. *Psicoterapia centrada en el cliente.* Buenos Aires, Paidós, 1966.

15. Sullivan, Harry Stack. *La entrevista psiquiátrica.* Buenos Aires, Editorial Psique, 1964.

16. Werner, A. & Schneider, J. M. Teaching medical students interactional skills. *The New England Journal of Medicine,* v. 290, n. 22, May 1974.

COMUNICAÇÃO EM PROSA MODERNA

2.ª edição – 3.ª tiragem – 502 p.

Othon M. Garcia

Obra revolucionária no campo da expressão em língua portuguesa, ensina não apenas a escrever, mas principalmente a pensar com eficácia e objetividade e a escrever sem a obsessão do purismo gramatical, mas com a clareza e a coerência indispensáveis a fazer da linguagem, oral ou escrita, um veículo de comunicação e não de escamoteação de idéias.

À venda nas livrarias

Pedidos para a Editora da Fundação Getulio Vargas.

Praia de Botafogo, 188 – Caixa Postal, 9 052, ZC-02,

Rio de Janeiro – GB.