Schmitt, Neal. Social and situational determinants of interview decisions: implications for the employment interview. *Personel Psychology*, v. 29, n. 1, p. 79-101, 1976.

O autor faz uma revisão dos trabalhos publicados (em língua inglesa) nos últimos 25 anos sobre a entrevista. Focaliza especialmente os fatores que influem na decisão ou julgamento do entrevistador sobre o candidato a emprego e em que sentido, favorável ou desfavorável, costumam influir esses determinantes.

Antes, porém, de entrar na análise dessas diversas variáveis, reserva umas linhas ao exame das características da entrevista como instrumento de seleção, tais como a fidedignidade e a validade. A primeira apresenta índices mais elevados quando se trata de avaliar traços isolados, especialmente a inteligência, do que quando oferece uma avaliação global do candidato. Quanto à validade, apenas uma área, a da sociabilidade, apresentou coeficientes de correlação satisfatórios. Apesar de tão pouco animadores resultados, continua a entrevista a ser o recurso de seleção mais amplamente usado, o que, na opinião de Ulrich e Trumbo, se deve a sua "validade funcional" como instrumento de relações pessoais entre a empresa e o candidato.

Há, portanto, um consenso universal sobre a necessidade da entrevista e, ao mesmo tempo, um desejo também geral de aumentar-lhe a eficácia. Para atingir

este objetivo muito poderá contribuir uma análise dos determinantes que incidem sobre a decisão dos entrevistadores.

O primeiro determinante mencionado é o *caráter*, positivo ou negativo, da informação colhida na entrevista. Como em todas as pesquisas revistadas a respeito dos diversos itens, os achados dos vários autores nem sempre são concordantes; adverte-se, todavia, neste caso, uma tendência geral a dar às informações negativas um maior peso decisório do que às positivas.

Também parecem influir na decisão o *momento* e a *seqüência* em que aparecem no curso da entrevista as informações significativas. Há autores que consideram mais decisivas as informações surgidas primeiro no decurso da entrevista; para outros, as informações que mais pesam na decisão são as últimas.

Quanto à *seqüência*, parece mais auspiciosa (para o candidato) a apresentação de informações na ordem positiva-negativa do que na ordem inversa.

Quando um entrevistador se vê obrigado a realizar uma série consecutiva de entrevistas, pode surgir como elemento que interfere na decisão o chamado *efeito de contraste*; um entrevistado médio precedido por dois candidatos altamente classificados poderá ser classificado como fraco; se, porém, seus antecessores tiverem sido insatisfatórios, poderá ser considerado bom. Outras pesquisas minimizam esse efeito, que tenderia a desaparecer à medida que os entrevistadores vão adquirindo experiência.

Sempre foi citada, como um dos pontos fracos da entrevista, a influência dos *preconceitos* ou estereótipos do entrevistador. O estrevistador imagina um ideal do "bom candidato" e julga tomado esse ideal como paradigma. Os estereótipos podem variar de um entrevistador a outro, mas parece haver um fator bastante geral. É curioso que nenhum pesquisador tenha investigado a validade desses estereótipos, limitando-se apenas a assinalar sua presença.

A *aparência pessoal* do entrevistado, contrariando uma opinião bastante extensa, não influía mais na decisão do que sua história pessoal. Apenas em alguns casos podia servir como desempate entre candidatos com predicados semelhantes.

Há igualmente diferenças individuais na *apreciação de indicadores* da suposta futura adaptação ao cargo. A ponderação comparada, por exemplo, do nível de formação acadêmica, dos níveis de experiência e motivação, foi desigual nos diversos grupos testados, observando-se por alguns pesquisadores uma tendência dos entrevistadores profissionais a prestigiar mais a formação acadêmica, enquanto que os estudantes valorizavam mais a experiência profissional.

A *identificação com o candidato*, seja sexual, racial ou atitudinal, pode influir favoravelmente na decisão do entrevistador, mas não é constante e não costuma ser acentuada. Dos três aspectos de identificação, o referente às atitudes parece ser o mais poderoso.

A *informação* que o entrevistador possui *sobre a função* é um fator que se tem demonstrado positivo na avaliação dos candidatos, aumentando a fidedignidade e contribuindo a descartar outras informações irrelevantes.

Logicamente, a *experiência do entrevistador* tem um papel bastante importante na decisão. Entrevistadores com pouca experiência tendem a ser mais benevolentes.

O *comportamento do entrevistador* é outro dos fatores que não podem deixar de influir no comportamento do entrevistado e, portanto, na decisão final. Foram simuladas entrevistas em que os entrevistadores se mostravam entusiastas ou neutros. Os entrevistados pelos primeiros foram julgados por estudantes como mais aptos do que os entrevistados pelos segundos.

Finalmente, o *tipo de entrevista* influi bastante pelo menos na consistência entre as apreciações de diversos juízes. A entrevista estruturada seguindo um roteiro de temas mostrou-se superior, nesse sentido, às entrevistas de desenvolvimento mais livre.

O autor conclui com uma série de recomendações para o aperfeiçoamento da entrevista, que resumimos a seguir:

- empregar a entrevista estruturada;
- conhecer os requisitos da função a que se candidatam os entrevistados;
- treinar o entrevistador para neutralizar seus preconceitos;
- considerar a entrevista também como um veículo de relações públicas;
- utilizar a entrevista mais especificamente para o exame da motivação e da habilidade interpessoal;
- deixar o entrevistado falar;
- estabelecer critérios de acordo com os objetivos da entrevista (triagem, seleção, aconselhamento);
- pesquisar quais são as variáveis para cuja apreciação a entrevista seria o instrumento mais confiável, válido e exeqüível.

FRANCISCO CAMPOS