

A ARTE DA ENTREVISTA NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

*Pe. José Maria Monteoliva Ramos, SJ**

Resumo

O tema desenvolvido apresenta uma atualização do capítulo V de nossa obra “Psicologia aplicada à Administração — métodos e técnicas” (ver na bibliografia). Tentamos definir a entrevista, no contexto das organizações dos nossos dias, como uma situação de encontro e diálogo interpessoal. Descrevemos o processo identificando os objetivos, as circunstâncias e as atitudes, os condicionamentos, as dificuldades e a diversidade de situações que deverão ser analisadas e avaliadas. Assim, poderemos fazer da entrevista um instrumento confiável da administração humanizada na empresa moderna.

Palavras-chave

Entrevista, entrevistador, entrevistado; técnica ↔ arte; indivíduo; fatores conscientes, fatores inconscientes; fenômenos da

* Pe. José Maria Monteoliva Ramos, jesuíta, é graduado em Pedagogia e em Psicologia, mestre em Psicologia Clínica e Educacional e professor titular de Psicologia aplicada à Administração. Atualmente é Diretor da Faculdade São Luís.

transferência e da contratransferência, empatia e “rapport”; angústia; objetivos; escutar ↔ ouvir; percepção seletiva; tendência humanística.

Introdução

A *entrevista* é entendida como um *método em que uma pessoa (a entrevistada) dirige-se a outra (o entrevistador), fornecendo e trocando informações e opiniões sobre um tema determinado*. E sempre para uma finalidade específica e objetivos concretos.

Assim se constitui numa *técnica* única de inestimável valor utilizada por assistentes sociais, sociólogos, jornalistas, psicólogos, médicos, advogados e outros profissionais. Hoje, de maneira muito especial na Empresa Moderna, constantemente *entrevistamos* ou somos *entrevistados*.

Mas porque a *entrevista* (situação muito especial de *comunicação humana* envolvendo dois *indivíduos*)¹ nos permite ir mais além da análise fria de fatos e da simples exposição de idéias e conceitos, penetrando na intimidade do sujeito, é que qualificamos a *entrevista* como ARTE. Assim, a entrevista identifica-se como uma situação vivenciada entre dois seres humanos, em cujo processo interferem determinadamente todos os conteúdos da consciência e todos os mecanismos inconscientes de ambos.

Portanto, deverá existir, por parte do *entrevistador*, uma atitude prévia e fundamental: *saber escutar*, o que significa, exatamente, *saber calar* e estar sinceramente preocupado com os problemas do *outro*. Partindo desta base imprescindível, não será difícil acrescentar todas as condições técnicas e metodológicas para conseguir entrevistas profissionais válidas e confiáveis.

Não é nossa intenção oferecer um “manual do entrevistador” nem um “receituário” que permitam obter, com certeza, entrevistas tecnicamente perfeitas. Nossa intenção é analisar com o leitor os principais problemas que podem apresentar-se durante o processo da *entrevista* para que se efetue um processo de auto-avaliação de nossa atividade profissional, como *entrevistadores*, e alcancemos, conseqüentemente, um nível razoável de entrevistas fecundas.

1. *Indivíduo: não-dividido* — ser humano organizado e integrado — *diferente* de qualquer outro — capacitado para ações livres — com características físicas e psicológicas que o identificam e o assinalam de modo singular e o definem nos seus relacionamentos interpessoais.

1. Tipos de entrevistas

Não existe um critério unânime para determinarmos diferencialmente e de maneira absolutamente objetiva, os diferentes *tipos* de entrevistas. A Prof^ª. Neíza Dias, na sua obra *Análise Ocupacional*, classifica as entrevistas em cinco tipos diferentes, dependendo dos objetivos a que se destinam: entrevistas de *levantamento de dados*, de *Seleção*, de *diagnóstico*, *terapêutica* e de *aconselhamento* (Cruz, 1976).

Acreditamos, porém, ser muito difícil indicar os limites exatos que possam diferenciar objetivamente estes ou outros tipos de entrevista, mesmo que seja válida a tentativa de classificação segundo o propósito ou objetivos explicitados em cada momento ou o uso a que se destina.

Estes usos são muito diversos, mas todos eles poderiam ser reduzidos a três fundamentais:

- (a) Levantamento de dados
- (b) Informar
- (c) Motivar ou influenciar

Utiliza-se, pois, de preferência, a entrevista, seja para conhecer uma pessoa, seja para transmitir-lhe algo, ou ainda para influenciar em suas atitudes ou comportamento.

É fato que, numa determinada entrevista, um destes *usos é prevalente*, porém não são excluídos os outros. Por exemplo, se se trata de *influenciar* (c) uma pessoa em um processo de venda, deverão ser recolhidos ou *levantados* (a) certos fatos relativos ao sujeito e *informá-lo* (b) das vantagens do que propõe, antes de tentar *influenciá-lo* (c).

Poderíamos também dividir as entrevistas em:

- (a) *Entrevista de diagnóstico*: sua finalidade seria recolher, por meio da biografia do entrevistado, identificando pelo que comunica, suas opiniões, atitudes e características pessoais.
- (b) *Entrevista de levantamento de dados*: utilizada no processo de “análise ocupacional”, por exemplo, e que procura conseguir, entre pessoas competentes, os dados necessários para a pesquisa empreendida.
- (c) *Entrevista terapêutica ou de aconselhamento*: sua finalidade seria readaptar socialmente o indivíduo e reorganizar sua personalidade.

Também aqui é possível verificar que, se para o entrevistador predomina um dos objetivos, na prática, *diagnóstico* e *levantamento de dados*

não poderão ser isolados do *tratamento* ou *aconselhamento*. Isto porque, para *diagnosticar* (a) a aptidão para um cargo, será preciso *procurar* uma série de *dados* e fornecer ao candidato as particularidades de cargo ou função e da mesma empresa (b), sendo que as informações proporcionadas contribuirão para *motivar* (c) as decisões do interessado.

Em síntese, poderíamos afirmar que *a entrevista é uma situação psicossocial muito complexa cujos objetivos, mesmo que racionalmente e didaticamente diferenciáveis, são certamente dificilmente separáveis na prática profissional.*

2. A entrevista como processo

2.1. Noções prévias

Há duas séries de fatores que intervêm na mente e conduta humana, sendo, portanto, inevitáveis em toda situação de entrevista:

- *fatores conscientes*: fatores que são conhecíveis pelo próprio sujeito, por meio de uma reflexão pessoal sobre eles e que procedem da situação real e da lógica, sendo gerados na mesma situação de comunicação.
- *Fatores inconscientes*: estes não emergem do campo da consciência, tornando-se, por isso, de difícil identificação; influenciam, porém, freqüentemente, com maior força do que os fatores conscientes, apresentando-se, às vezes, de maneira *irracional*.

Estes *fatores inconscientes* são gerados, em sua maioria, pela *identificação inconsciente* que se faz com personagens ou situações de experiências vivenciadas anteriormente (inclusive com personagens significativas da própria infância do entrevistado). Daí a atuação do *entrevistado* (sem o perceber) diante do *entrevistador*, como o fez (ou faria) diante destas personagens e situações... confiança na sua *onipotência*, carinho, hostilidade, desconfiança, medo, aversão, masoquismo, sadismo.

Em síntese, poderíamos constatar a possibilidade do aparecimento de três fenômenos muito significativos:

- a) *Fenômeno de Transferência*
- b) *Fenômeno de contratransferência*
- c) *Rapport*.

- a) *Fenômeno de Transferência*: o *entrevistado* transfere à situação da entrevista a dinâmica psicológica dos seus conflitos anteriores que marcaram, de maneira duradoura, seu modo de reação *inconsciente* a “situações tipo”, mas que não correspondem à situação atual, e sim a outras pretéritas, que o *entrevistado* não tem atualmente no campo da consciência. A *transferência* depende, em grande parte, da atitude, aspecto físico, modo de vestir, gestos etc. do *entrevistador*.²
- b) *Fenômeno da Contratransferência*: por sua vez, o *entrevistador* não é imune à dinâmica do inconsciente, projetando sobre o *entrevistado* grupos de fenômenos da sua própria estrutura psíquica e inconsciente. Assim, gerará sentimentos de simpatia, hostilidade, aversão, necessidade de receber afeto ou admiração etc., sentimentos estes injustificados e inadequados, e que impossibilitam uma boa atuação profissional, pois adota atitudes coerentes com sua situação *primitiva inconsciente*, e que implica comportamentos, significativamente discriminatórios e seletivos, durante a situação de *entrevista*.
- c) *Rapport*: é a relação harmoniosa, tranqüila e serena, determinada e significada pela *empatia*. Trata-se de uma relação cordial, afetuosa, de confiança, de apreço e respeito mútuo, relação eminentemente humana.³

2.2. Caracterização da situação de entrevista

2.2.1. Finalidade: obter um bom *rapport* para

- conseguir do *entrevistado* os dados que procuramos;
- utilizar os conhecimentos de psicologia do *entrevistador* e o potencial duma *transferência positiva*;
- controlar o fenômeno da *contratransferência*.

2. *Transferência positiva* (a formas amáveis): estimula um relacionamento entre *entrevistador* e *entrevistado*, aberto e sincero, propiciando uma *entrevista* serena e confiável. *Transferência negativa* (a formas desagradáveis): constitui um obstáculo para um relacionamento que possa garantir objetividade e confiabilidade ao processo de *entrevista*.

3. *Empatia*: tendência para *sentir* o que se sentiria caso se estivesse vivenciando a situação do *outro* — *sentir* o que o *outro sente*, sem *sentir* o que o *outro sente*: trata-se de um processo espontâneo de *sensibilização*, por parte do *entrevistador*, ao fenômeno humano e concreto vivenciado pela pessoa do *entrevistado* — *sensibilização*, participação afetiva e, não raro emocional, de um sujeito na realidade alheia.

2.2.2. Análise e controle da angústia, sentimento presente em todo início da entrevista:

a. Por parte do *entrevistado*:

- ordinariamente procura a *entrevista* (ou é procurado) devido a uma necessidade pessoal e dificilmente aceita-a por esnobe como costumam fazê-lo os fortemente neuróticos;
- teme o resultado da entrevista de que dependem, freqüentemente, importantes modificações na sua situação e ritmo de vida;
- teme ser menosprezado, julgado, rejeitado, incompreendido, mal diagnosticado;
- existindo a possibilidade de descobrir-se uma *inadequação* para o desempenho de um determinado trabalho profissional;
- e sentindo, não raro, vergonha e humilhação quando se trata de descrever ou comentar experiências e situações mais íntimas, pessoais e familiares, a um estranho.

b. Por parte do *entrevistador*:

- a *angústia* também é provocada no *entrevistador* e originada, especialmente, pela *incerteza* (saberei diagnosticar e atuar corretamente?). Daí que o *entrevistador inexperiente* facilita com freqüência, cedendo à tentação de encaixar o *entrevistado* dentro de um esquema preestabelecido. Ao contrário, quanto mais consciente, maduro e experiente for o *entrevistador*, mais sensível será à originalidade e à peculiaridade que fazem *única* cada *entrevista*, conseguindo, assim, se adaptar ao ritmo e à personalidade de cada *indivíduo entrevistado*;
- acrescenta à *angústia* o fato de que em cada nova *entrevista* é posto em jogo o prestígio *profissional* do *entrevistador*;
- e ainda mais: a conotação dos valores transcendentais com os quais estamos trabalhando.

2.3. *Objetivos concretos no início da entrevista*

- Libertar o *entrevistado* da sua angústia;
- Descarregar sua hostilidade;
- Demonstrar que se lhe dedica a máxima atenção, sendo respeitado como indivíduo e ser humano.

Entre as normas práticas existentes, que ajudam na consecução destes objetivos iniciais, existem duas muito simples, porém de grande eficácia:

- A escolha do *local* da entrevista que deverá defender a intimidade, decoro do *entrevistado* e o sigilo profissional, exigindo-se, por isso, o isolamento acústico, quanto possível, e a comodidade necessária para que o *entrevistado* e o *entrevistador* sintam-se à vontade.
- A maneira de se apresentar (inclusive a roupa) do *entrevistador* é muito importante, porque a imagem mental que nós fazemos de uma pessoa desconhecida associa-se à aparência externa, especialmente ao modo de vestir. É importante, pois, que a imagem do *entrevistador* seja *estável*, sempre a mesma, e *neutra* socialmente (para evitar a projeção de problemas de *luta de classes*).

2.4. Dinâmica da entrevista

2.4.1. Início da entrevista

Tem uma importância decisiva porque é neste momento que se estabelecem, ordinariamente, os fenômenos de *transferência* e de *contratransferência*, e se consegue um bom “*rapport*”, à medida que, conscientemente, são atingidos os objetivos de eliminação da angústia e hostilidade.

É evidente não existirem normas gerais nem receitas preestabelecidas. Portanto, a sensibilidade e características individuais da personalidade de cada *entrevistador*, levá-lo-á a se adaptar às circunstâncias, também individuais do *entrevistado*, e às modalidades específicas de cada situação, de maneira mais eficaz. Esta será, pois, uma adaptação significativa às diferenças pessoais, culturais, étnicas, tradicionais etc.

Por exemplo: para nós *latinos* (com raras exceções), as características gerais são: grande facilidade de comunicação verbal e tendência a estabelecer, rapidamente, cálidas e íntimas relações interpessoais. Já os anglo-saxões interpretariam isso como uma intromissão na sua intimidade: simplesmente as rejeitariam.

Dessa forma, (exceto se se tratar de pessoas excessivamente tímidas) é preferível *olhá-las diretamente*, fazendo-lhes perguntas ou comentários diretos para que se rompam melhor os possíveis bloqueios.

Os primeiros momentos são de *observação* e *valoração* mútua: *tudo* o que *o outro faz* é importante e significativo para o *entrevistado* e para o *entrevistador*. Por exemplo: o modo de andar, de cumprimentar, de dar a mão, de sentar-se, de puxar o lenço etc.

Por conseguinte, deve-se evitar, com muito cuidado, que o *entrevistado* processe uma identificação do *entrevistador* com a figura de um *burocrata hostil*: a identificação com figura hostil e injustamente punitiva acarretaria uma atitude consciente de ódio e de desconfiança.

Afirmamos acima não existirem *normas gerais*, mas é imprescindível, dada a importância e transcendência dos momentos iniciais de toda entrevista, a criação de certa *atitude fundamental* que gere, com facilidade, o diálogo enriquecedor e criador de uma entrevista fecunda.

Esta *atitude* exigirá, em primeiro lugar, uma sincera e cordial identificação do *entrevistado* como *pessoa* e como *indivíduo*, inclusive dirigindo-se a ele, desde o início, pelo nome, porque assim se sentirá simultaneamente identificado e respeitado como *indivíduo*. O *entrevistador* deverá recebê-lo com um olhar amável, acolhedor e acrescentar uma mensagem esperançosa, significando disponibilidade e ajuda, ao mesmo tempo que seria muito válido começar com um breve comentário sobre algo pessoal, alheio ao tema da entrevista. Isso propiciará o rompimento da *angústia* na defrontação imediata com o problema específico e aliviará as possíveis tensões existentes.

Entretanto, deveremos reconhecer que não existe *técnica* alguma capaz de criar uma *atitude* deste tipo. É algo que não se pode pré-fabricar ou gerar artificialmente: simplesmente reconhecemos no *entrevistado*, com absoluta sinceridade, um *ser humano* livre e com igualdade de direitos, ou não conseguiremos obter um *rapport* eficaz.

2.4.2. Desenrolar da entrevista

A. Atitudes básicas ou fundamentais por parte do entrevistador

- a) *Saber escutar*. Deixar falar ao *entrevistado*, ordinariamente é uma atitude bem difícil. O importante é saber *escutar*, falando somente o necessário e tratando-o sempre em tom afetuoso e cortês, desenvolvendo, assim, uma transferência a formas gratas e protetoras.

Escutar, porém, não é somente *ouvir*. Escutar é compreender, é aceitar o *entrevistado* evitando, conseqüentemente, mostrar-se escandalizado ou assombrado por mais chocantes que sejam as revelações feitas. Isso significa que se deve evitar a atitude de *juízo*, não demonstrar aprovação nem desaprovação, respeitar sinceramente a escala de valores e a filosofia de vida, manifestar ainda profundo respeito pelas idéias éticas, religiosas e políticas do *entrevistado*.

É necessário, portanto, criar a difícil atitude de equilíbrio entre mostrar-se *neutro* e, ao mesmo tempo, criar um *rapport*.

- b) *Não assumir um ar de superioridade*. O *entrevistador* encontra-se, certamente, em *situação vantajosa* durante a entrevista. Às vezes, inclusive (sobretudo quando se tem *sentimento de inferioridade*), aproveita-se a situação, de maneira compensadora, para manifestar uma aparente superioridade sobre o *entrevistado*.
- c) *Evitar a percepção seletiva*, tendência que se apresenta com certa frequência nos profissionais da *entrevista*. *Percepção seletiva* significa ter pré-fabricados os diagnósticos ou esquemas de referência desde as primeiras frases do *entrevistado* e tratar de encaixá-los neste diagnóstico, *percebendo seletivamente* apenas os sintomas que convergem a ele.
- d) *Sincero afeto, respeito e interesse* pela pessoa entrevistada. É uma atitude essencial, imprescindível, que se constitui no fundamento mais genuíno de um bom *rapport*, porque não se pode fingir. É algo que se percebe, sensível e intuitivamente e, por isso mesmo, não se pode improvisar, sendo um traço característico de todo profissional que trata com *gente*. Cria-se este traço no calor de uma *atitude de vida* profundamente enraizada na vivência da própria vocação, significativa tendência humanística de *serviço aos outros*. Esta atitude deverá ser cuidada com carinho, visto que pode esmorecer com a rotina, *automatizando-se e artificializando-se* nas suas manifestações, perdendo, portanto, sua autenticidade.
- e) *Atitude de atenção cuidadosa* para não perder nada do que o *entrevistado* relata, e perceber, inclusive, as possíveis *omissões* (conscientes ou inconscientes). Também é preciso estar atento à linguagem *não-verbal*, frequentemente muito significativa, (mímica, gestos, posições, posturas, silêncios, interrupções, gaguejo etc.).

B. Normas práticas

- no início da *entrevista*, esclarecer cuidadosamente a *finalidade e objetivos* desta;
- não exigir do *entrevistado*, no início, uma exposição ordenada e sistemática dos fatos porque, de momento, não estará capacitado para fazê-lo;

- deixá-lo falar sem interrupção enquanto o fizer espontaneamente e, quando calar, estimulá-lo com alguma pergunta concreta e breve;
- não se centrar excessivamente no roteiro preparado de antemão. Criado o *rapport*, é bem mais eficaz desenvolver, num clima de comunicação, uma conversa, a mais informal possível. Nesta, se o *entrevistador* é experiente e maduro, afluirão de forma espontânea a maior parte dos dados que deseja obter. Depois será preciso, apenas, completar brevemente alguns detalhes mediante perguntas concretas e concisas;
- apegar-se demais a um roteiro preestabelecido, além de denotar insegurança por parte do *entrevistador*, pode transformar a *entrevista* em um *interrogatório* ou *inquérito*, prejudicando a autenticidade das respostas;
- utilizar-se de um léxico, linguagem ou terminologia similar às usadas pelo *entrevistado*, permitindo, assim, uma correta aproximação do seu mundo de vivências;
- no decorrer da *entrevista* fazer um breve resumo do que foi falado, com uma dupla finalidade:
 - para que o *entrevistado* perceba que é escutado com atenção;
 - e para que possa complementar ou modificar seu relato, ou para que possa esclarecer alguns pontos mal compreendidos ou não corretamente assimilados pelo *entrevistador*.

C. Tipos de perguntas durante a entrevista

Durante o decorrer da entrevista as perguntas podem ser formuladas de diferentes maneiras e assim é possível definir diversos tipos de perguntas:

Tipo	Expectativa	Exemplo
1. <i>Incitantes positivas</i>	Resposta <i>afirmativa</i>	<i>O Sr. veio procurar emprego em nossa empresa após ter lido o anúncio no jornal, não é verdade?</i>
2. <i>Incitantes negativas</i>	Resposta <i>negativa</i>	<i>O Sr. certamente, não aceitaria fazer horas extras?</i>
3. <i>Incitantes alternantes</i>	Resposta <i>positiva</i> ou <i>negativa</i>	<i>O Sr. já trabalhou neste tipo de serviço?</i>
4. <i>Perguntas neutras</i>	Não prefixam determinada resposta	<i>Qual seria a pretensão salarial do Sr.?</i>

Porém, acreditamos ser bem mais importante e prático fazermos uma reflexão sobre certos tipos de questionamentos que podem gerar sérios problemas. Referimo-nos, especialmente, às perguntas *delicadas*, assim qualificadas devido à índole do tema, por exemplo, quando são envolvidas vivências familiares e/ou sexuais.

Temos verificado que, não raro, se sobrepõem limites nestes terrenos (desejaríamos que sempre fosse por ignorância ou inconscientemente e não por outras razões dúbias e injustificáveis!), limites que *nunca* deveriam ser atingidos. Sobretudo porque *só raramente* será necessário atingir estes aspectos íntimos nas entrevistas realizadas no ambiente da empresa.

Isto porque, em toda entrevista, o que definirá e determinará os questionamentos a serem feitos, são os *objetivos*, isto é, a mesma *finalidade* de uma entrevista concreta. E esses *objetivos*, no mundo da empresa, dificilmente poderiam justificar e caracterizar a necessidade de questionamentos ou perguntas excessivamente íntimas. Assim, seria absolutamente inaceitável a intromissão injustificada na intimidade das pessoas, pois todo *ser humano* tem como *direito absoluto e inquestionável* a inviolabilidade da sua vida íntima.

Neste sentido, temos constatado, infelizmente com demasiada frequência, certos traumas produzidos pela *ignorância e falta de experiência* de muitos *entrevistadores*. E oxalá pudéssemos acreditar ser esta a única explicação e não termos que recorrer à análise de projeções de sérios desajustamentos da personalidade dos mesmos *entrevistadores*, geradores de uma deplorável curiosidade doentia.

Com certeza, podem existir casos determinados e bem definidos, onde seria necessário detectar possíveis problemas nestas áreas condicionadas pela afetividade. Estes casos, sem dúvida, constituem uma exceção. E assim será bem mais aconselhável deixar esta *sondagem* nas mãos de um psicólogo experiente e amadurecido. O especialista procurará diagnosticar, por meio de técnicas projetivas ou outros recursos psicológicos, as possíveis manifestações de efeitos negativos no mundo do trabalho, dos possíveis distúrbios e dos problemas pessoais do candidato ou funcionário.

Um outro ponto que deveremos levar em conta é o *temperamento* e o *caráter* diferencial do *entrevistado*. Se apesar de todos os cuidados e das atitudes corretas, por parte do *entrevistador*, o *entrevistado* mos-

tra-se muito inibido num tema determinado, sempre será mais eficaz não insistir, e deixar este ponto concreto para uma entrevista posterior, evitando fazê-lo sofrer e, também, o perigo de obter uma informação falseada.

Também não é bom esquecer que o *entrevistado*, mesmo inconscientemente, pode apresentar não raro (sobretudo quando se trata de um processo de *recrutamento* ou *promoção*) uma tendência para falar ou responder *exatamente aquilo* que o *entrevistador* deseja ouvir, prejudicando, assim, a autenticidade e objetividade das respostas.

D. Registro de Dados

É necessário tomar notas durante a entrevista, principalmente, porque hoje todos estamos acostumados a fazê-lo e essa atitude é normalmente aceita. Entretanto, para favorecer o estabelecimento de um melhor contato, escutando atentamente sem se distrair, recomenda-se evitá-lo nos primeiros momentos.

Depois de focalizar o *entrevistado* de maneira “global” e entrar no corpo da *entrevista*, podem-se começar as anotações. Sempre será aconselhável interromper as anotações quando o *entrevistado* contar algo que *não* gostaria de ver escrito, e evidenciar que se interrompeu a transcrição, deixando a caneta sobre a mesa. É também recomendável tranquilizar o *entrevistado*, sempre que se apresentar ocasião, informando-lhe que se anota numa *clave pessoal*, e que o fichário não cairá nas mãos de outras pessoas.

2.4.3. Final da entrevista

A despedida é tão importante, sob o ponto de vista psicológico, quanto o início e, novamente, pode-se dar o aparecimento da *angústia*, especialmente por parte do *entrevistado*, que brota da incerteza do *diagnóstico* ou *avaliação*.

Portanto, sempre será recomendável sermos sinceros, não dando falsas esperanças. Se se tem chegado a uma decisão, antes de despedilo, fazer uma avaliação, evitando o uso de palavras técnicas. É um dever informar *ao entrevistado* com toda clareza sobre sua situação e comunicar-lhe, de alguma maneira, uma avaliação pessoal: ele a espera e a ela tem direito. Se as decisões finais não dependem do *entrevistador*, torna-se necessário indicar esta circunstância.

Deve-se considerar que é um dever *expor*, porém, não *impor* a *verdade*, visto que cada indivíduo possui uma diferente e limitada capacidade de aceitar uma *verdade dolorosa*, e não deveremos ir *além* da sua capacidade de assimilação dos próprios defeitos e limitações. Em outras palavras: dizer ao *entrevistado* a *verdade* com suficiente clareza, caso queira compreendê-la. Todavia, se percebermos a atuação dos seus *mecanismos de defesa*, induzindo-o a *estar cego* ante a evidência, não tirar-lhe *à força* a venda dos olhos: seria cruel e inútil.

Com certeza: sintoma de cordialidade, de real *empatia* e *rapport* positivo, será o aparecimento, no fim da *entrevista*, de certo sentimento de *saudade*, definido como uma *vontade de ver e de se encontrar de novo*, sentimento que se gera espontaneamente, em todo contato verdadeiramente humano.

3. A entrevista no campo da administração de empresas

Analisaremos algumas situações de *entrevista* no campo da Administração Empresarial.

3.1. *Entrevista no processo de recrutamento e na seleção de pessoal*⁴

3.1.1. Finalidades:

- *obter informações* sobre o candidato. Portanto, se constitui em um meio de obter do candidato fatos relativos à sua preparação técnica e acadêmica, e à sua experiência profissional, assim como características da sua personalidade. Fundamentos imprescindíveis para uma correta e válida *seleção* e possível decisão de *emprego*.
- *Fornecer informações* ao *candidato* sobre a ocupação ou função a que se candidata, isto é, dados referentes à empresa, vantagens e inconvenientes do emprego, possibilidades de realização pessoal, salários...

3.1.2. Normas:

- É importante saber diferenciar o que se *pode* ou *não* ser reconhecido por meio da *entrevista*.

4. Na nossa obra *O diálogo* (vide referências bibliográficas), páginas 197-204, analisamos o processo de *seleção* e *recrutamento*, sob a ótica da administração humanizada.

- Assim, *não* deveremos confundir *entrevista* com *questionário oral*. Por isso não será conveniente começar este tipo de *entrevista* com perguntas *diretas* sobre antecedentes pessoais que já deveriam ter sido levantados num formulário prévio e *currículum vitae*, porque a *entrevista de seleção* terá como finalidade específica verificar a coerência e complementar as informações previamente recebidas.
- Em realidade, o *entrevistador* poderá apenas diagnosticar um número relativo e limitado de traços pessoais, especificamente as condições e qualidades pessoais que estão implicadas na *impressão* direta do relacionamento interpessoal. Isto porque a *entrevista* será instrumentalizada como uma “situação-tipo” de relacionamento entre pessoas.
- Deste modo, o *entrevistador* poderá formar uma opinião suficientemente objetiva sobre a aparência e modos do *candidato*, sua força de atração, suas atitudes em relação ao sistema de trabalho da empresa, seus interesses, seu entusiasmo e dinamismo, sua facilidade de expressão e comunicação e suas características desagradáveis que poderiam se constituir em possíveis contra-indicações. Contudo, *nunca* poderá diagnosticar na pessoa do *entrevistado* qualidades, atitudes e comportamentos de raízes mais profundas e radicais, tais como fidelidade, honestidade, força de vontade, valores e filosofia de vida.

Resumindo, poderíamos afirmar que este tipo de *entrevista*, mesmo oferecendo certas limitações, será muito válida quando integrada a outras técnicas e procedimentos de sondagem dentro do processo específico de *seleção e recrutamento*, pois permitirá a verificação de certos aspectos da personalidade do *entrevistado* em uma *situação-tipo* de relacionamento e comunicação humana.

3.2. *Entrevista sobre relações entre empregados e empregadores*⁵

3.2.1. Finalidade:

- *Objetivo geral*: interpretar corretamente as *preferências e atitudes* dos empregados, fator indispensável para uma administração eficiente

5. Na obra acima citada da nossa autoria, *O Diálogo*, páginas. 204-210, tratamos por extenso deste tema: *Diálogo e relações industriais na empresa*.

e confiável dos negócios e, também, como garantia de *relações industriais* satisfatórias.

- *Objetivos específicos:*

- informar à gerência e à direção sobre a maneira de pensar do empregado relativa à conveniência de introduzir reformas nas condições de trabalho, melhorias aconselháveis e dificuldades a serem superadas;
- constitui-se, assim, em um instrumento muito valioso para dar maior eficácia e flexibilidade aos serviços de supervisão. Quando solicitada a opinião de empregados e supervisores, permitir-se-ão, abertamente, as manifestações de sentimentos de irritação e revolta reprimidos. Não raro converte-se numa espécie de *catarse*⁶ e cria maiores possibilidades de energia, boa vontade, dinamismo no trabalho e mesmo de um comprometimento decidido com a empresa;
- simultaneamente, o gerente que realiza a *entrevista* sente-se pessoalmente beneficiado, pois adquire conhecimentos preciosos das diversas manifestações da natureza humana e das *motivações* de como *agir*. Como fruto, um valioso conhecimento de incidentes específicos e impressões vividas de *atitudes*. Conhecimento bem significativo e de uma riqueza extraordinária, pela experiência que representa para todo tipo de gerência e administração.

Resumindo, este tipo de *entrevista* apresenta um tríptico objetivo:

- *informar* à gerência sobre *condições* e *atitudes* dos empregados;
- *estimular* o entusiasmo pelo trabalho dos *empregados* e *supervisores* entrevistados;
- *reunir* grande número de valiosos casos práticos, de grande utilidade para os supervisores e dirigentes, no curso de sua preparação para o desempenho de maior responsabilidade.

3.2.2. Características deste tipo de *entrevistas*:

Podem ser observadas diferenças significativas em relação ao *tipo*, características e duração das *entrevistas*, que podem variar tanto numa

6. *Catarse*: efeito salutar provocado pela lembrança de uma experiência ou situação fortemente emocional e/ou traumatizante, até o momento reprimida. A *catarse* produz o efeito benéfico da *ab-reação* dos afetos reprimidos — lembranças de experiências afetivas reprimidas.

conversa informal surgida espontaneamente, como na elaboração e aplicação de um questionário sistemático:

- o processo de exteriorização de *idéias* e *sentimentos* é por si mesmo uma experiência animadora. *Sempre é preferível discutir os impulsos a acioná-los*;
- a pessoa que *entrevista* deve *escutar*, evitando *discutir*, denotando, assim, a *sinceridade* do seu interesse;
- quando o *entrevistado* se inclinar à controvérsia, o *entrevistador* deverá adotar uma atitude estritamente imparcial, deixando de lado as próprias tendências;
- na anotação das *entrevistas* deverá ficar bem nítida a diferença entre a *informação* obtida e as próprias *conclusões*;
- as *informações* obtidas podem ser muito úteis para modificar condições de trabalho, acalmar inquietações e revoltas, e estabelecer relações interpessoais mais humanizadas;
- permite aos *empregadores* sondar as *atitudes* dos *empregados* e prevenir os conflitos antes que se tornem irreversíveis. Assim, a direção poderá ter à mão preciosas indicações sobre todo tipo de questões trabalhistas, possibilitando o estudo e a prática de soluções válidas e eficazes;
- toda *entrevista* será bem mais eficaz na medida em que a *pessoa entrevistada* se conscientize de que recairá no próprio benefício;
- para que o *entrevistador* consiga a confiança, deverá merecê-la. Por isso, se promete ou sugere, de alguma maneira, que a *entrevista* terá um *caráter confidencial*, não poderá ser violada esta promessa sob nenhum pretexto;
- os exemplos práticos de *entrevistas* pessoais fornecem um material muito valioso para o treinamento de gerências e chefias. A experiência adquirida nas *entrevistas*, especialmente sobre a *natureza humana* e as *condições das indústrias*, constitui um fator de grande valor na instrução e treinamento dos supervisores. (Sempre que estes exemplos sejam *convenientemente disfarçados* para assegurar o anonimato);
- a *entrevista* pessoal não é apenas função de pessoal especializado, mas de todo aquele que assume uma responsabilidade de direção dentro de uma empresa. Quando utilizada efetiva e eficazmente, contribui para acalmar as inquietações trabalhistas, superar situa-

ções difíceis, minimizar hostilidades, criando amizades e estimulando a criatividade e dinamismo no trabalho.

3.3. *Entrevista sobre opinião pública e sondagem comercial*

3.3.1. Objetivos: estudo de *mercado*, e mais especificamente:

- *obter informações* para identificação de mercados *existentes* e outros *possíveis* para os diversos produtos de *livre concorrência*, e estabelecer certas bases para prognosticar o êxito de um novo produto ou de uma determinada promoção de vendas no mercado;
- *utilização* destes *dados* pelo bancos, fabricantes, chefes de vendas e agências de publicidade, objetivando o desenvolvimento de projetos para o lançamento no mercado de um produto específico ou para determinar a conveniência do financiamento da sua produção.

3.3.2. Informações a serem obtidas neste tipo de *entrevistas*:

- condições dos negócios, em geral, na região onde se pretende lançar o produto à venda;
- volume do consumo e tendências do mercado;
- diversas classes de consumidores efetivos e potenciais;
- atitudes e hábitos de compra referentes ao produto em questão e aos da *concorrência*;
- situações específicas criadas pelas vendas no *atacado* e no *varejo*;
- questões funcionais e trabalhistas relacionadas com a distribuição do produto;
- condições de fabricação;
- questões relativas à publicidade (especificação do marketing);
- identificação da concorrência inclusive da situação pessoal e econômica.

3.3.3. Tipos de *entrevistas*:

- *entrevistas* que têm como base um formulário de perguntas pré-elaboradas, por exemplo, as *entrevistas* destinadas à sondagem das *atitudes* dos *consumidores* do produto (efetivos e potenciais), e dos *distribuidores* deste. Estas *entrevistas* refletem as formulações de dois questionários preliminares: um destinado aos *consumidores* e

outro aos *vendedores*, aplicados para a elaboração de um estudo compreensivo das diferenças existentes entre o consumo e a distribuição nas principais cidades de todo o país;

- *Entrevistas* do tipo *conversa informal* que se constitui num dos meios mais eficazes para obter dados completos sobre a situação geral do mercado, aproveitando a experiência das pessoas dedicadas ao mesmo ramo de negócios.

3.3.4. Tipos de *entrevistadores*:

- Para o primeiro tipo de *entrevistas* (*entrevistas aos consumidores* sobre preferências e tendências do *consumo* e do *mercado*), não é necessários que o *entrevistador* seja um *analista*, dado que, certamente, existirão especialistas nas empresas encarregados da *análise* dos dados coletados. Todavia, é imprescindível que possuam determinadas características e aptidões específicas tais como
 - aptidão para formular as perguntas como foram elaboradas, e para anotar as respostas corretamente, isto é, com fidelidade e exatidão nas informações;
 - personalidade que inspire simpatia, boa saúde e energia, iniciativa e certa *agressividade* para conseguir *entrevistas*;
 - habilidade para tratar com diversos tipos de pessoas e de debater com elas as questões de maneira rápida e eficaz;
 - os *entrevistadores* de *diretivos* e *autoridades*, cujo objetivo seria obter notícias de fatos básicos sobre a indústria e fazer da *conversa informal* um meio de *entrevista*, deverão possuir, além das qualidades indicadas anteriormente,
 - habilidade para redigir informes;
 - capacidade de *análise* e de *crítica*;
 - controle da imaginação e conhecimentos específicos sobre a metodologia da pesquisa comercial para poder interpretar, quase que intuitivamente, os fatos que lhe são apresentados e tirar conclusões;
 - integridade pessoal e profissional porque, certamente, a organização será julgada pela impressão que o mesmo *entrevistador* produzirá nos seus *entrevistados*;

- também torna-se indispensável gozar da devida autonomia para combinar e realizar as *entrevistas*;
- o *treinamento* dos principiantes neste tipo de *entrevistas* consiste, freqüentemente, na realização de *entrevistas* do tipo *questionário* como preparação para o trabalho mais difícil e exigente das *entrevistas* de *caráter informal*.

4. Outros tipos de entrevistas

Dentro do contexto da empresa moderna existem também outras situações de *entrevista*. Entre elas, duas muito freqüentes:

- *entrevista* no Serviço Social;
- *entrevista* para a adaptação profissional.

Apenas as citamos porque estes tipos de *entrevistas* são atendidas por profissionais especializados, isto é, pelos assistentes sociais e pelos psicólogos.

Conclusão

Não é difícil verificar a eficiência e a qualidade de um entrevistador. Existem indícios bem claros que nos permitiriam caracterizar o *bom* profissional da *entrevista*. Entre outros sinais, sua comunicabilidade espontânea, sua sensibilidade no relacionamento interpessoal, a abundância e riqueza de informações obtidas, a avaliação positiva das soluções que propõe, o fato constatado de que os indivíduos *entrevistados* sentem o desejo de procurá-los em situações de dificuldade.

Porém, é bem mais difícil *prever*, isto é, *prognosticar* objetivamente, após certo tempo de preparação e exercício da profissão, quando alguém se tornará um *profissional de entrevista* eficiente e confiável, verificando a possibilidade de compensar insuficiências pessoais e desenvolver as qualidades inatas.

Por isso, consideramos *ideal* conseguir que todo *entrevistador* inicie e desenvolva, por conta própria, um processo contínuo de auto-avaliação das suas experiências, refletindo honestamente, após cada situação de *entrevista*, e examinando suas atitudes pessoais em relação aos *objetivos* pretendidos e características específicas da *entrevista* programada e realizada.

Referências Bibliográficas

- CHIAVENATO, I. (1999). *Gestão de Pessoas — O novo papel dos recursos humanos*. São Paulo: Elsevier.
- CRUZ, N. D. (1976). *Análise Ocupacional*. Rio de Janeiro: Ed. Rio.
- KENNEDY, J.L. (1999). *Entrevistas de Emprego*. Rio de Janeiro: Campus.
- MONTEOLIVA R. J.M. (1995). *O Diálogo*.3.ed. São Paulo: Loyola.
- MONTEOLIVA R. J.M. (1980). *Psicologia aplicada à Administração (I e II)*. Belo Horizonte: UNA: União de Negócios e Administração.
- MONTEOLIVA R. J.M. (1988). *Curso de Diálogo en la Empresa Moderna*. La Coruña, España. Asociación de Ingenieros Industriales de Galicia (Espanña).
- WEISS, D. (2002). *Entrevista de seleção — Como conduzi-la com êxito*. São Paulo: Nobel.
- _____. (1994). *Como se relacionar bem no trabalho*. São Paulo: Nobel.