

# ENTREVISTA: uma técnica eficaz de seleção ?

Silvia Cintra Franco (\*)

## 1.0. INTRODUÇÃO

A entrevista como técnica de seleção tem sido usada freqüentemente na avaliação de pessoal para a empresa, na seleção de candidatos à pós-graduação, à Residência Médica e para outros fins. Geralmente, dentro do processo de seleção, a entrevista aparece como etapa última, quando os testes objetivos ou exames de respostas abertas já foram aplicados e serviram de barreira para os candidatos que não apresentaram os conhecimentos mínimos exigidos pelo critério estabelecido. Graças ao prestígio que ainda goza em diversos meios, vem a ser a entrevista um dos fatores de maior influência na tomada de decisão final a respeito da adequação de um indivíduo aos quadros de uma empresa ou a uma vaga no Mestrado ou Doutorado. Deste modo, a entrevista passa a ser um instrumento de *comparação* em que o entrevistador é sempre o fiel da balança que compara:

- a) as características do candidato em relação às exigências do cargo ou vaga; e
- b) as qualidades de um candidato em relação a outro, decidindo qual dos dois terá a preferência.

## 2.0. ENTREVISTA: CONSIDERAÇÕES GERAIS

Os autores diferem muito pouco na definição de entrevista. Para uns, é um instrumento de avaliação da personalidade: caráter, moral, relações humanas, curiosidade intelectual e funcional, educação, sociabilidade, tipo de inteligência, interesse (Ferreira, 1979); para outros, é "a forma direta de apuração das qualidades sociais" (Serson, 1978). Segundo Sawin (1969), a

---

\* Do Departamento de Seleção de Recursos Humanos da Fundação Carlos Chagas.

entrevista apresenta entre outras finalidades a de verificar os conhecimentos de um candidato em determinada área, averiguar seus interesses e proporcionar realimentação avaliativa no caso de orientação escolar, ajudando o aluno a compreendê-la e utilizá-la.

São, pois, objeto de julgamento na entrevista:

- 1) o comportamento do entrevistando: reações, modo de pensar, de agir, maturidade, equilíbrio emocional, ambições etc.; e
- 2) as informações dele obtidas quanto à sua formação acadêmica, experiência profissional, compromissos.

Quanto à pessoa do entrevistador, Ferreira (1979) indica como critérios para a sua *performance* e o subsequente êxito da entrevista:

- a) linguagem adequada ao nível cultural e intelectual do candidato;
- b) conhecimento dos requisitos exigidos pelo cargo/vaga;
- c) capacidade para evitar o chamado *efeito halo*.

E se espera que o analista leve — com habilidade e experiência — o entrevistando a revelar-lhe comportamentos e acontecimentos que lhe permitam traçar o perfil do candidato e tomar uma decisão.

### 3.0. RISCOS E LIMITES DA ENTREVISTA

Em Avaliação, o referencial ou, para não abandonarmos a ilustração, o fiel da balança deve ser objetivo o quanto se possa. Ora, no caso da entrevista, este papel cabe não a um elemento constante, sempre igual a si mesmo no espaço e no tempo, mas a um indivíduo que sofre variações de humor, e que é impressionável e sujeito a fadiga. Daí deriva o caráter subjetivo da entrevista que compromete sua objetividade enquanto instrumento de medida e o conseqüente acerto na tomada de decisões.

As principais críticas em relação à atuação dos entrevistadores referem-se à sua atitude preconcebida, à sua tendência a favorecer candidatos cujas atitudes e pontos de vista sejam semelhantes aos seus, à falta de domínio das técnicas de entrevista, ao conhecimento insuficiente das exigências do cargo ou vaga e, finalmente, referem-se, também à sua falta de genuíno interesse pelas pessoas (Yoder, 1969). E há entre eles, muitos entrevistadores que crêem possuir a capacidade de captar as sutilezas de caráter e personalidade de um candidato, de distinguir o maduro do imaturo, o dinâmico do acomodado em meia hora de entrevista.

Não bastassem as restrições já apontadas, acrescenta-se o efeito de halo, um dos tipos de erro mais comuns na entrevista e que consiste na “*tendência de permitir que um característico predominante do candidato domine a avaliação de toda a personalidade e dê colorido ao julgamento do entrevistado sobre outros traços*” (Yoder, 1969)

Ao efeito de halo, segue-se a presença das estereotípias. O entrevistador associa um traço particular a um tipo distintivo de personalidade e ao descobrir num candidato a presença daquele traço, passa a atribuir-lhe todos os demais traços daquele tipo.

Ainda segundo Yoder (1969), os administradores de empresa estão se tornando cada vez mais cômicos dos riscos inerentes da entrevista e de suas limitações para predizer o êxito na organização do trabalho. Este reconhecimento levou a estudos que sugeriam entrevistas padronizadas em vez do tradicional esquema um-a-um. No entanto, acrescenta o autor, as proporções de prognóstico corretos ainda são desalentadoras.

### 4.0. FIDEDIGNIDADE E VALIDADE DA ENTREVISTA

A fidedignidade e a validade da entrevista ainda não foram suficientemente demonstradas. Quanto à primeira característica, dois tipos de fidedignidade se apresentam:

- a) **intra-individual**: quando o mesmo entrevistador efetua a mesma avaliação do mesmo candidato em duas ocasiões diferentes;
- b) **interindividual**: quando diferentes entrevistadores realizam a mesma avaliação do mesmo candidato.

Tomando-se as correlações de uma e de outra, verificou-se que a fidedignidade intra-individual é alta, entre 0.80 e 0.90, enquanto as correlações da fidedignidade interindividual são nitidamente inferiores (Jessup e Jessup, 1977). Provavelmente isso ocorra em decorrência de quatro fatores:

- 1) diferentes entrevistadores cobrem áreas diferentes;
- 2) a mesma informação é ponderada diferentemente pelos diferentes entrevistadores;
- 3) a informação obtida por vezes é inexata;
- 4) diferentes entrevistadores apresentam comportamentos diversos e suscitam respostas diferentes do entrevistado.

Muitos estudos têm indicado que dois ou mais entrevistadores geralmente não concordam na avaliação de um candidato, mas há estudos (Hovland e Wonderlic, 1939) que apontam – nos casos em que há concordância entre os 2 entrevistadores – um coeficiente de correlação igual a 0.71.

Quanto à validade, qualquer omissão no questionário, qualquer falha nos critérios, na observação e na análise do entrevistando reduzirá a sua validade aparente e a entrevista deixará de ser um procedimento válido de predição. Alguns estudos, entretanto, demonstram que ela é um bom auxílio nas áreas de motivação da carreira (Rimland, in Jessup & Jessup, 1977) e para a predição do êxito do relacionamento pessoal (Otis, Campbell e Prien, 1962).

McNurry (1955) determinou validades de 0.43 a 0.68 (o que não chega a ser expressivo) ao comparar as notações dos entrevistadores com a dos encarregados sobre o sucesso do candidato no cargo. Outro estudo (Yonge, 1956) apontou um coeficiente de validade de 0.99 ao correlacionar as notações do entrevistador, derivadas de uma entrevista padronizada e as notações globais dadas pelos supervisores do candidato selecionado. No entanto, verifica-se que para a obtenção de correlações altas como estas, foi necessário criar-se uma infra-estrutura própria, tal como: elaboração de entrevistas padronizadas, questionários bem planejados, número relativamente grande de entrevistadores treinados para tal ou repetidas entrevistas com o mesmo candidato, fato que não ocorre normalmente, em razão do alto custo que implica. O que se vê mais freqüentemente é uma fila de candidatos que são atendidos sucessiva e rapidamente por um entrevistador, que não conhece as técnicas de entrevista e nem possui preparação específica, e que ao fim de algum tempo de conversa emite juízos, faz comparações e toma decisões definitivas sobre os diversos candidatos.

Deste modo, o valor da entrevista parece ser limitado. Não é fonte particularmente fidedigna de informação e isto o atestam inúmeras empresas que costumam submeter candidatos para cargos de relevância e responsabilidade a um número grande de entrevistas (por vezes cinco ou seis), cujo tempo de duração é longo. Tampouco sua validade foi suficientemente comprovada. Resultados mais satisfatórios e seguros podem ser obtidos numa análise acurada dos dados biográficos conjugados aos resultados dos testes. Há, entretanto, quem proponha acrescentar, a esta análise, os dados obtidos em entrevista. Kelly e Fiske (1951) analisaram um processo de seleção de 500 estudantes recém-formados para um programa de treinamento em Psicologia Clínica. As correlações foram obtidas a partir da análise de:

- a. testes objetivos e projetivos;
- b. informação biográfica;
- c. entrevista de uma a duas horas de duração;

e o êxito posterior dos estudantes selecionados.

Verificou-se que quando usada apenas a informação biográfica, a correlação desta com o êxito foi de 0.24. Com a entrevista, a correlação subiu para 0.25. Ao usar-se o conjunto dos escores dos testes e a informação biográfica, obteve-se uma correlação de 0.30. E a entrevista só fez subir para 0.31. Para Jessup & Jessup (1977) este resultado é típico. Nós acrescentaríamos: significativo.

## 5.0. ENTREVISTA: UMA EXPERIÊNCIA

A título de exemplificação, vejamos os resultados obtidos em entrevistas de seleção para as diferentes Faculdades da Universidade de Navarra, na Espanha<sup>1</sup>. A Direção de Estudos encarregada das entrevistas de admissão àquela Universidade deixou precisamente neste ano (1980) de fazê-las, por razões várias: a única finalidade que as entrevistas tinham era a de completar a informação que as provas escritas forneciam sobre cada candidato e, concreta e exclusivamente, se centravam no aspecto profissional. *"A experiência demonstrou que eram um instrumento ineficaz para a obtenção de informações pertinentes; inclusive, as entrevistas acabaram por se tornar contra-indicadas, porque se lhes atribuía a responsabilidade de que os alunos não fossem aceitos, quando na prática, a verdade é que não davam margem para a tomada de nenhuma decisão"*.

## 6.0. CONCLUSÃO

Não se justifica, pois, a crença na eficiência da entrevista para avaliar traços de caráter, tipos de inteligência, modos de pensar e agir de um indivíduo, seu conhecimento e competência. Inclusive, se comparada a outros instrumentos de medida, verificar-se-á que lhe falta precisão e que seus prognósticos carecem de validade. A entrevista padronizada pode ser uma solução para as falhas da entrevista comum, mas apresenta um custo alto e por isso mesmo é pouco viável. Além disso, não elimina as distorções e preconceitos pessoais do entrevistador: tão somente os minimiza.

Acrescentar a entrevista ao estudo combinado do *curriculum vitae* e dos resultados dos testes objetivos é de escassa valia, como se viu. Assim, a entrevista, como técnica de selecionar, apresenta-se quando não inadequada e contra-indicada ao menos ineficaz. Seu emprego, então, deve ser restrito àqueles casos em que pesem as relações pessoais (terá o candidato qualidades sociais para um bom relacionamento com colegas e/ou público?) e as aspirações e motivações de carreira.

## 7.0. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, I. 1979. *Administração de Recursos Humanos*. Vol. II, São Paulo, Atlas.
- HOVLAND, C.I. e WONDERLIC, E.F. 1939. "Prediction of Industrial Success from a Standard Interview", *The Journal of Applied Psychology*, vol. 23, p.537-546.
- FERREIRA, P.P. 1979. *Administração de Pessoal, relações industriais*. 5.ed., São Paulo, Atlas.
- JESSUP, G. & JESSUP, H. 1977. *Seleção e Avaliação no Trabalho*, Rio de Janeiro, Zahar. Trad. Álvaro Cabral.
- YONGE, K.A. 1956. "The value of the Interview: an Orientation and a Pilot Study", *The Journal of Applied Psychology*, vol. 40 p.25-31.
- KELLY, E.L. e FISKE, D.W. 1951. *The Prediction of Performance in Clinical Psychology*. Ann Arbor, Mich: University of Michigan Press.
- McNURRY, R.N. 1955. *Tested Techniques of Personnel Selection*. Chicago, The Dartnell Corporation.
- OTIS, J.L., CAMPBELL, J.H. e PRIEN, E.D. 1962. Assessment of Higher-level personnel VII: the nature of assessment. *Personnel Psychology*. 15: 441-6.
- SAWIN, E.I. 1969. *Evaluation and the work of the Teacher*, Belmont, Calif. Wadsworth.

---

<sup>1</sup> Comunicação pessoal de Maria del Coro Molinos, do Instituto de Ciências de la Educación, da Universidad de Navarra, Pamplona, Espanha.

- SERSON, J. 1978. **Curso Básico de Administração do Pessoal**. 5ª ed. rev. e atual., São Paulo, LTDA.
- YODER, D. 1969. **Administração de Pessoal e Relações Industriais**, vol. II, São Paulo, Mestre Jou. Trad. Luiz Aparecido Caruso.

