

Aspectos Modernos na Utilização das Entrevistas

CARLOS EDUARDO DE OLIVEIRA VALLE

EM 1926, nos Estados Unidos da América do Norte — narra-nos o Professor HENRY REINING JUNIOR — a pesquisa industrial ainda não tinha atingido o progresso cuja existência hoje se constata. Naquele ano, contudo, foi realizado um dos mais importantes trabalhos de pesquisa, na Fábrica Hawthorne, da Western Electric Company, em Chicago. A investigação tinha por objeto, especificamente, o estudo do efeito da iluminação sobre o rendimento do trabalho e, conseqüentemente, sobre a produção; cabia aos pesquisadores estabelecer o ponto ótimo de iluminação para determinados tipos de atividades.

A primeira constatação não deu margem a surpresas. Sempre pareceu evidente que a um aumento de iluminação deveria corresponder — como de fato ocorreu — o paralelo aumento da produção. A circunstância, entretanto, que provocaria ulteriores investigações, verificou-se quando, após o estudo dos reflexos da redução da iluminação sobre os empregados o esperado decréscimo no rendimento do trabalho não surgiu, como fôra previsto, ao contrário, positivou-se um aumento crescente da produção, ainda mesmo quando a iluminação não ultrapassava à intensidade do luar.

Em face de tais resultados, os engenheiros compreenderam que estavam frente a frente com um problema cuja solução excedia ao âmbito dos seus conhecimentos técnicos.

O assunto passou então a ser objeto de cogitação atenta por parte de psicólogos, especialistas na análise de tais problemas. Após o exame detido e minucioso da questão, concluíram os psicólogos que os operários participantes da equipe em observação "*sentiam-se importantes*", pois eram alvo de tôdas as atenções, sentiam que ninguém os estava procurando fiscalizar; que os pesquisadores estavam interessados no seu bem-estar e não na produção. Por esse motivo a produção continuava subindo, embora a iluminação ficasse cada vez mais fraca.

"Os estudos realizados em Hawthorne provaram aquilo que os filósofos já vinham afirmando desde muitos séculos: os esforços do trabalhador são mais afetados por suas próprias atitudes do que pelo ambiente físico".

Verificou-se assim que a técnica da entrevista, permitindo aos empregados a livre expressão dos seus sentimentos perante um observador aten-

cioso, era meio de considerável eficácia para resolver inúmeros problemas atinentes a pessoal.

"Os psicólogos da Western Electric Co. — conclui o Prof. REINING JUNIOR — "descobriram que a produção aumentava quando os operários verificavam que alguém se interessava por eles, pela sua sorte, não como instrumento de produção e sim como seres humanos. A melhor forma de propiciar uma situação tão ideal é *escutar*, com simpatia e atenção, tôdas as queixas, reclamações ou qualquer outro assunto que os trabalhadores queiram abordar." (1)

Este é apenas um dos aspectos do conceito moderno de *entrevista*, utilizado hoje amplamente nos mais variados setores da Administração de Pessoal.

CONCEITO GENÉRICO, OBJETIVOS E USOS DA ENTREVISTA

Na sua primária forma a entrevista consiste meramente em umas poucas, porém óbvias perguntas, às quais deverão corresponder outras tantas óbvias respostas.

O verdadeiro sentido e o alcance objetivo da entrevista reside, contudo, na análise percuciente obtida através de métodos adequados — pelo resultado *indireto* dos diversos processos de interrogatórios. Assim, os dados atinentes ao caráter, temperamento, disposição, atitudes, inclinações, tendências, aptidões e interesses relacionados ao emprego, são melhor conseguidos pela via das indiretas situações criadas pela habilidade do entrevistado.

Esta espécie de entrevista que assim conduz à obtenção dos resultados desejados é sem dúvida uma arte. E' impossível codificá-la ou sujeitá-la a regras rígidas. A natureza da conversação deve ser cuidadosamente adaptada às condições peculiares a cada individuo em particular: qualquer generalização — ainda mesmo por grupamento de tipos psicológicos — é perigosa porque conduzente a erros.

Aliás, o termo *conversação* serve bem para dar uma noção a respeito do real sentido da entrevista que é, antes de tudo, uma troca de idéias bem orientada.

(1) HENRY REINING JR. — Mimeografado — Cursos Especiais 01/51 — Adm. Pess. 3.26 — I.B.A. — Fundação Getúlio Vargas.

As funções substanciais das entrevistas — e, portanto, seus objetivos finais — são, em resumo, os de *receber informações, dar informações e fazer um amigo*. (2)

TIPOS DE ENTREVISTA

SCOTT, CLOTHIER e SPIEGEL — e assim a maioria dos autores norte-americanos — admitem a existência de seis principais tipos de entrevista, classificados de acordo com o seu emprego e objetivos, aos quais correspondem técnicas e métodos específicos. Temos assim as seguintes modalidades de entrevista:

1.º *Entrevista inicial* (“preliminary employment interview”);

2.º *entrevista para o ajustamento ao tipo adequado de trabalho* — “colocação” — (“the final the hiring or placement interview”);

3.º *entrevista de acompanhamento* (“the follow-up placement interview”);

4.º *entrevista de aconselhamento* (“the counselling interview”);

5.º *entrevistas de rotina administrativa* (“the routine administrative interview”) para efeitos de transferência, promoção, avaliação de eficiência, “layoff” etc.;

6.º *entrevista de saída* (“the final separation interview”) quando ocorre renúncia ao cargo ou emprego.

Para não alongarmos demasiadamente nosso trabalho cuidamos apenas de oferecer maiores detalhes, no que concerne aos três tipos de entrevista mais empregados na prática, ou seja, o primeiro, o segundo e o quarto dos mencionados.

ENTREVISTA INICIAL

(“Preliminary employment interview”)

A entrevista inicial é, essencialmente, um tipo de processo — de uso freqüente nas empresas particulares — segundo o qual candidatos qualificados para um emprego são *selecionados*, ficando, porém, na maioria das vezes, sujeitos, ainda, a nova seleção que poderá depender ou não de nova entrevista.

O que se pretende é, antes de tudo, eliminar candidatos que o resultado da conversação irá demonstrar não convirem ao emprego oferecido.

A tarefa não é fácil. A prática diuturna permite observar que êsse tipo de entrevista requer os serviços de indivíduo dotado de alto espírito analítico e capacidade de *conhecer facilmente as pessoas*, e a cujas decisões, por isso, devem ser assegurados prestígio e autoridade.

As entrevistas para fins de promoção e transferência muito se assemelham às do tipo descrito, porém, neste último caso, o entrevistador deve ter mais particularmente em vista as aptidões, a perícia, a experiência e a capacidade do candidato sob a consideração de que se trata de um *emprego novo*.

Muito embora não se atenha o entrevistador aos formais termos de um formulário, existem normas uniformemente observadas e, assim, o interrogatório gira em torno, geralmente, dos seguintes dados: Identificação, experiência, nível de instrução, cargos ocupados anteriormente e as razões das dispensas, problemas financeiros e de família, situação doméstica, social e de saúde, interesse e entusiasmo pelo novo emprego etc.

Tais dados, que constam normalmente já respondidos por escrito em questionários apropriados, são comentados e, inclusive, verificada a exatidão dos mesmos por parte do entrevistador, e servem de base para a conversação. (3)

Os doutores LAWSHE e SATTER, da “Purdue University”, apresentaram, com sucesso, uma escala de avaliação para entrevistadores. A escala tem por principal finalidade orientar o observador e provocá-lo a uma fuga obrigatória ao subjetivismo do seu conceito e contém perguntas do tipo seguinte: Qual a impressão causada pela aparência do candidato? Como êle se expressa oralmente? Clara e adequadamente? É sociável e amigável? Que tal sua fôlha de serviços? Que grau de iniciativa é indicado pelo tipo de empregos anteriormente exercidos? Fêz-se por si? Demonstra estar o candidato ansioso para trabalhar nesta organização?

ENTREVISTA PARA O AJUSTAMENTO AO TIPO ADEQUADO DE TRABALHO

(“Placement interview”)

O objetivo dos testes e das entrevistas durante o período da “colocação” (placement), ou melhor, na escolha do tipo de função mais adequada às aptidões dos novos empregados, é, em certo sentido, o de tornar a repartição familiarizada com o funcionário o mais rapidamente possível. Para êsse fim utilizam-se as entrevistas em larga escala. Cumpre salientar que a grande maioria das organizações ou jurisdições governamentais usa quase que exclusivamente a entrevista, apenas para êsse fim.

E é de fato a entrevista o processo ideal para o ajustamento do homem ao trabalho, pois permite a obtenção de informações de relevância a respeito do novo empregado, sendo de se notar que na ocasião em que êsse tipo de entrevista

(2) W. V. BIRGHAM — *The Three Functions of the Interview in Employment* — in “The Management Rev.” Vol. 15, n.º 1, 1926 — N. Y. e B. V. MOORE — *How to Interview* — 3.ª ed. N. Y., 1941.

(3) V. ROBERT N. MC MURRAY — *Validating the Patterned Interview* — “Personnel”, vol. 23, n. 4, v., também, *Development of Instruments for Selecting*, 1945, and *Placing Factory Employees*” *Advanced Management*.

é empregado os informes são prestados mais espontaneamente, sem as peias ou inibições que quase necessariamente acompanham o processo inicial da seleção. Já agora não se trata de candidato, mas de empregado e da entrevista não poderá resultar o perigo da sua eliminação, nem o complexo muitas vezes gerado pela competição.

E' comum, no Serviço Civil dos Estados Unidos, a ocorrência de entrevistas sucessivas: primeiramente pelo organizador central de pessoal, depois pelo órgão departamental de pessoal, após a designação e, finalmente, pelo supervisor sob cuja direção irá o funcionário exercer suas atividades.

Observou o já citado professor Reining Jr. que, nessas entrevistas, se procura especificar o tipo de temperamento, de hábitos e o nível de inteligência necessários ao sucesso no desempenho dos trabalhos atinentes a um dado cargo. Determinam-se as dificuldades a serem enfrentadas, tendo-se em conta as características individuais em função do cargo, os riscos, as limitações do ambiente etc. Para êsse fim necessário se torna conhecer muito mais a respeito do funcionário do que pode revelar sua ficha de inscrição, ou informação de qualquer modo obtida rotineiramente. Tais informações, geralmente não oferecem esclarecimentos suficientes quanto às aptidões do funcionário; também são falhas no que se refere às suas habilidades específicas, tais como: familiarização com certos tipos de máquina, o domínio de certas línguas ou o fato de viver sob certas e determinadas circunstâncias; quase nunca apresentam dados sobre a *personalidade do funcionário*, seu temperamento, seus atributos, seus interesses, suas preferências, suas tendências e inclinações. (4)

MÉTODOS DE ENTREVISTA

("Placement")

As observações que se seguem são de importância primária para o êxito nos resultados da entrevista.

O entrevistador deve ter a sua frente a ficha regular de inscrição e, bem assim, os resultados dos testes ou prova de seleção do empregado, sendo em certos casos indispensáveis, também, as conclusões do exame de saúde. E' outrossim conveniente que a entrevista se realize em local reservado onde o entrevistado possa sentir-se à vontade para responder às perguntas e falar francamente. De preferência os entrevistados deverão pertencer ao mesmo sexo do entrevistador. O requisito básico, para uma entrevista satisfatória é a existência de uma atmosfera de franca camaradagem. O objetivo final da conversação é o

perfeito entendimento entre o funcionário e a organização. (5)

Existem centenas de tipos de métodos e técnicas segundo os quais se norteia o entrevistador para a consecução do seu objetivo. Julgamos digno de menção neste trabalho o conjunto de regras recomendadas em 1944 pelo "Training Manual", n.º 3, publicado pela U. S. Federal Security Agency, Washington, D. C. (v. págs. 16/23 — "A personnel program") que abaixo reproduzimos, sob a rubrica de "como fazer a colocação?".

ROTEIRO

1.º) Realizar uma escolha acurada do candidato que reunir as melhores qualificações, à luz das qualificações especificadas para o desempenho da função que se tem em vista.

2.º) Aplicar provas objetivas sempre que o grupo de candidatos, potencialmente qualificados, tiver certa amplitude e quando já existirem provas realizadas para a determinação de habilidades e traços de personalidade.

3.º) Entrevistar o candidato, procurando constatar a existência dos atributos de personalidade necessários ao desempenho das funções de que se trata; observando o que êle diz e faz durante a entrevista, e como o faz e diz.

4.º) Verificar e complementar as evidências de qualificações que se encontram sob forma escrita, determinando, especificamente, o que fez o candidato em seus empregos anteriores, como o fez e os objetivos e resultados de tal trabalho.

5.º) Observar como o entrevistado ataca um plano de trabalho, seu conhecimento de técnicas e percepção da organização e do programa, julgando seus comentários sobre os deveres, os problemas e outros aspectos do cargo.

6.º) Dar preferência, nas entrevistas, a perguntas que exijam raciocínio, julgamento e modos de expressão, em vez de o fazer para verificar o simples conhecimento dos fatos por parte do entrevistado.

7.º) Registrar as informações para utilização futura por outras partes interessadas.

8.º) Investigar, mediante entrevistas, cartas ou telefonemas dirigidos aos antigos chefes dos candidatos, para conhecimento pleno da eficiência por êle demonstrada no desempenho dos empregos anteriores; dos seus pontos fortes e fracos etc., registrando, também, êsses informes.

9.º) Fazer uma revisão crítica dos relatórios, trabalhos escritos etc., preparados pelos entrevistados (se forem necessários, face à natureza

(4) H. REINING JR., *op. cit.*, Apost. 3.13.

(5) W. D. SCOTT, R. C. CLOTHIER e W. R. SPRIEGEL — *Personnel Management*. — 1949 — N. Y. — U. S. A.

da função) e proferir a decisão final, indicando o funcionário que mais se recomenda para o exercício do cargo que se tem em vista. (6)

ENTREVISTAS DE ACONSELHAMENTO

(“*Counselling interview*”)

A Western Electric Company, Hawthorne Plant, de Chicago, foi, provavelmente, a responsável pela grande expansão de um programa sistemático das atividades de aconselhamento, originadas — como vimos de início — em 1926, com as observações registradas por um grupo de psicólogos alertados pelas circunstâncias imprevistas surgidas durante a realização de testes sobre os efeitos da iluminação no rendimento do trabalho humano. Mas, no Governo Federal dos Estados Unidos, a guerra foi a causa do impulso dado ao aconselhamento de funcionários. “O deslocamento e a imigração dos trabalhadores — acentua o Professor Reining Jr. — as famílias que se separavam, a crise aguda de habitação, os estudos interrompidos, o decréscimo do poder aquisitivo da moeda, a tensão nervosa e outros inúmeros fatores de ordem social, psicológica e econômica, que caracterizam o ambiente típico ao período das grandes conflagrações, reunidos à necessidade imperiosa de manter uma produção gigantesca, levaram o governo a pensar seriamente na tarefa de orientar, isto é, aconselhar, de maneira sistemática, os seus funcionários, para evitar problemas novos emergentes de todo esse complexo de circunstâncias.

Na verdade, a técnica de aconselhamento — que pode ser definida como a arte de entrevistar aliada à habilidade de “escutar”, se assemelha, e é no fundo, a psicanálise. O objetivo é conseguir que o indivíduo revele aquilo que mais intimamente sente e pensa em relação à situação de trabalho e assim auxiliá-lo a analisar, *por si próprio*, as razões que o devem induzir a reagir ante as circunstâncias adversas com o fito, inclusive, e dentro do possível, de removê-los. O que se busca, mediante o emprêgo do aconselhamento, é dar apoio psicológico a uma personalidade; é proporcionar um método que permita ao empregado bem compreender a causa real da sua insatisfação, induzindo-o a tomar, por si próprio, as necessárias providências, se fôr possível. A missão primordial do aconselhamento é, em suma, a de criar um “clima” para que o funcionário, por si mesmo, procure resolver os seus problemas.” (6)

O Departamento de Guerra dos Estados Unidos divulgou, em 23 de julho de 1943, um manual prático que contém os elementos indispensáveis a um positivo programa de aconselhamento, adap-

tável a qualquer organização, seja ela de natureza pública ou privada.

E’ da referida publicação que extraímos alguns tópicos úteis para a elucidação de como se processa habitualmente um programa sistemático de “aconselhamento”:

1. FUNÇÕES DE UM PROGRAMA DE ACONSELHAMENTO

a) os serviços de aconselhamento têm por objetivo auxiliar os empregados que têm problemas pessoais ou profissionais. Ao surgir um problema que o funcionário não saiba como resolver, pelo menos deverá saber que existe alguém a quem pode recorrer em busca de auxílio. A primeira pessoa a quem recorre é geralmente seu chefe, principalmente se o problema diz respeito ao trabalho que executa. Muitas das vezes, porém, os problemas têm raízes em fatores desconhecidos para o chefe ou em fatores que requerem certa dose de atenção, a qual o chefe não pode dispensar por não ter tempo. Além disso, muitos dos problemas são de natureza delicada, o que leva o funcionário a não procurar o supervisor para expor a situação: discussões com os outros funcionários, queixas contra o trabalho e dificuldades com o próprio supervisor. O aconselhador, empregado pela administração para auxiliar os funcionários, auxiliando, assim, indiretamente o supervisor a manter uma equipe de trabalho estável e eficiente, é uma pessoa que possui uma soma de informações e conhecimentos que são postos à disposição daqueles que têm problemas a resolver;

b) o aconselhador, geralmente, tem as seguintes funções:

1.^a) ajuda o funcionário a orientar-se em seu trabalho e nas relações com os colegas;

2.^a) auxilia o funcionário a planificar, satisfatoriamente, sua vida, em termos de seus contatos sociais e de seu lar;

3.^a) observa as atitudes e as reações que levam os funcionários a não produzirem dentro de suas reais capacidades e auxilia os mesmos a melhorar sua conduta e suas atitudes no trabalho;

4.^a) identifica os problemas individuais que reclamam maior atenção, levando-os ao conhecimento dos órgãos competentes;

5.^a) identifica as condições de trabalho que causam a baixa produção e recomenda as correções necessárias;

6.^a) ajuda os supervisores no estabelecimento de relações harmoniosas e de cooperação entre aqueles e seus subordinados;

7.^a) auxilia os funcionários na interpretação das políticas de pessoal adotadas pela administração e presta informações à última sobre as reações dos funcionários às políticas e outras práticas adotadas.

(6) Cumpre observar que este é o caso em que para um determinado cargo se apresentam qualificados, potencialmente, mais de um candidato e, assim, o que se pretende é, pelo método da entrevista, selecionar, dentre os aprovados, o que melhor se adapta às peculiaridades desse cargo.

2. MÉTODOS EMPREGADOS

Para realizar as funções acima descritas, qualquer seção de aconselhamento deverá ter por atribuições as seguintes:

- a) aconselhamento individual ou coletivo:
 - 1.º a respeito do programa de orientação;
 - 2.º quando o funcionário o procura espontaneamente ou lhe é encaminhado por outrem;
 - 3.º por ocasião da saída do funcionário (entrevista na saída);
- b) trabalho em colaboração com os supervisores e com outras pessoas, a fim de realizar os ajustamentos que se fizerem necessários;
- c) conferência com o pessoal e com a administração a respeito de políticas de pessoal e condições gerais do trabalho;
- d) obtenção e divulgação de informações sobre transportes, moradia, oportunidades culturais e recreativas existentes na localidade e outros tópicos de interesse e importância para os funcionários;
- e) manutenção de relações com os serviços existentes na repartição (assistência social, enfermarias etc.) e com os existentes fora da repartição, para os quais possam ser encaminhados os casos;
- f) registro, classificação e interpretação das informações colhidas durante as entrevistas.

3. ELEMENTOS FUNDAMENTAIS DE UM BOM PROGRAMA DE ACONSELHAMENTO

a) *os aconselhadores ajudam os funcionários a ajudarem-se a si próprios* — os aconselhadores não resolvem os problemas dos outros, apenas prestam informações, ajudam a esclarecer os problemas, sugerem as possíveis soluções e aguardam que o funcionário decida que providências deve tomar. Excepcionalmente, é necessário que o aconselhador indique o caminho a seguir;

b) *sente-se a necessidade de um aconselhador quando um funcionário tem um problema que não consegue resolver sozinho, rápida e satisfatoriamente* — O serviço de aconselhamento fica à disposição dos funcionários que o procuram espontaneamente. Ninguém procura interferir na vida particular dos funcionários. Os supervisores podem encaminhar os funcionários ao aconselhador, apenas para ajudá-los e nunca com a intenção de coagi-los.

c) *o aconselhador, para ser eficiente, deve ter amplos conhecimentos sobre:*

1.º) *os funcionários* — para antecipar as necessidades, na medida do possível, o aconselhador deve analisar o grupo de funcionários de acordo com o sexo, a idade, o padrão de vida, o nível cultural e educacional e o tipo de trabalho executado;

2.º) *a repartição* — a interpretação das queixas contra o trabalho e os meios de sugerir o necessário ajustamento são uma tarefa muito mais fácil para quem conhece bem a repartição. Deve-se dar tempo e meios ao aconselhador para que este se familiarize com a repartição, com os trabalhos ali realizados e com os chefes, antes de começar seus trabalhos;

3.º) *Os recursos da localidade* — O aconselhador constantemente necessita de informações que o possibilitem sugerir soluções de problemas relacionados com a localidade. Isto se aplica especialmente nos casos em que a repartição emprega forasteiros; a permanência de tais pessoas pode ser conseguida de modo rápido e eficiente mediante orientação dos novos funcionários sobre a localidade em que passaram a viver. O aconselhador deve estar a par dos recursos e das condições da localidade; estando suficientemente bem informado, o aconselhador pode dar aos funcionários, com critério e imaginação, todos os esclarecimentos de que o mesmo tenha necessidade.

d) *O aconselhamento deve ser dado em local apropriado*: para ser eficiente em todos os aspectos, o aconselhamento deve ser dado em um local agradável e reservado, para que o funcionário se sinta à vontade.

e) *O aconselhamento não é limitado ao pessoal especializado*: os funcionários, quando se defrontam com um problema, procuram seus chefes, geralmente; também procuram os médicos, as enfermeiras, os encarregados de treinamento e lotação e outros representantes da administração, especialmente aqueles que lhes inspiram confiança e que já os ajudaram em casos anteriores. O aconselhador auxilia àqueles "aconselhadores improvisados", prestando-lhes todas as informações e a assistência necessárias. Os aconselhadores e os supervisores devem colaborar uns com os outros, tendo em mente o respeito mútuo e a perfeita compreensão do lugar que lhes compete na organização, para que ambos possam trabalhar em conjunto quando os casos exigirem os esforços de ambas as partes. Em virtude do realce que tem sido dado ultimamente aos bons métodos de supervisão e por força do incentivo dado às funções de aconselhamento realizadas pelo supervisor, muitos dos problemas especiais de aconselhamento tendem a desaparecer.

f) *o caso deve ser encaminhado a outros serviços ou órgãos, quando necessário*: o aconselhador deve compreender que nem sempre está habilitado a resolver qualquer tipo de problema;

g) *o aconselhador deverá, sempre que possível, dar especial atenção às técnicas preventivas*: um aconselhador capaz aos poucos chega à compreensão das condições de trabalho e de vida, o que o habilita a formular medidas preventivas: servir-se dos supervisores, quando surgem problemas especiais de ajustamento, e informar os dirigentes da repartição acerca de problemas relacionados com políticas e práticas de pessoal, são for-

mas de prevenção de problemas que muito ajudam a diminuir os encargos relacionados com o funcionalismo;

h) o aconselhador deve considerar confiáveis tôdas as informações prestadas pelo funcionário: a não ser que o funcionário tenha certeza de que as informações e fatos que comenta com o aconselhador não serão divulgadas sem a sua permissão, êle guardará em segredo a informação que poderia ajudar o aconselhador a compreender o problema e auxiliar o funcionário.

Esses são, a nosso ver, os principais e positivos aspectos da questão, relacionados com o emprego das entrevistas, tal como hoje modernamente as utilizam as mais progressistas jurisdições governamentais e organizações de caráter privado, nos Estados Unidos.

Bem compreendido o problema, através de sua complexidade e as múltiplas formas por que se apresenta, e, principalmente, após a realização de cuidadosos estudos, para uma adequada adaptação à realidade brasileira, estamos certos de que resultados positivos seriam obtidos se adotado, quer no Serviço Público, quer nas empresas particulares, um plano de aproveitamento racional dos métodos e técnicas de entrevista, a serem utilizados, embora com a prudência necessária, nos diversos setores por que se desdobram as atividades da Administração de Pessoal. E aqui fica lançada a idéia.

BIBLIOGRAFIA

1. ASSOCIATION, AMERICAN MANAGEMENT — *Manual of Employment Interviewing*, Research Report, 9, 1946, pág. 52.

2. BINGHAM, W.V. — *The Three Functions of the Interview Employment*, in "The Management Review", Vol. 15, jan. 1926, N.Y. U.S.A., pág. 36.

3. BINGHAM, W.V. e MOORE — *How to Interview*, 3.ª ed., N.Y., U.S.A., 1941.

4. DICKSON, WILLIAM J. — *Understanding and Training Employees*, American Management Association, Personnel Series, 35, págs. 4/18.

5. DRAKE, CHARLES A. — *The Exit Interview as a Tool of Management*, in "Personnel", Vol. 18, N.º 6, págs. 346/350.

6. DRAKE, CHARLES A. — *Mechanics of Exit Interview*, in "Personnel", Vol. 20, n.º 4, págs. 231/239.

7. GARRETT, AVETTE — *Counselling Methods for Personnel Workers* — N.Y. Family Service Association of America — 1946.

8. MAYO, ELTON — *The Human Problems* — in "American Industry" — N.Y. 1933 págs. 55/98.

9. MC MURRAY, ROBERT N. — *Validating the Patterned Interview*, in "Personnel", Vol. 23, n.º 4, páginas 263/272.

10. REINING JR., HENRY — *Curso de Administração de Pessoal*, mimeografado — apost. 3.13 e 3.26 — 1951 — Fundação Getúlio Vargas — Rio.

11. ROETHLISBERGER, F.J., W.Y., DICKSON e H. WRIGHT — *Management and the Worker*, Haward Univ. Press. Cambridge, 1939, págs. 185/376.

12. SCHUYLER, DEAN HOSLETT. — *Human Factor in Management* Parteville — Missouri Park Colleg Press — 1946 — págs. 205/251.

13. SCOTT, WALTER DILL ROBERT Clothier — WILLIAM R. SPIEGEL — *Personnel Management*, 4.ª Ed., Mc Graw — Hill Book Co. Inc., 1949, N.Y., págs. 76/96.

14. THOMPSON JR. ANDREW — *Interview Aids and Trade Questions for Employment Offices*, N.Y., 1938.

15. UHREBROCK, RICHARD S. — *Analysis of Employment Interviews*, "Personnel Journal", Vol. 12, n.º 2, págs. 98/101.

16. WONDERLIE, E.F. — *Improving Interview Techniques* — "Personnel", vol. 18, n.º 4.