

## SELEÇÃO

A Entrevista no Processo de Seleção  
Psicotécnica

OTÁVIO DE OLIVEIRA PAES

E

LYWAL SALLES

## PARTE I — GENERALIDADES

A SELEÇÃO de pessoal é um problema moderno, que apareceu quando a crescente complexidade do trabalho e conseqüente separação de tarefas fêz nascer a necessidade de dividir-se os homens em grupos de determinadas aptidões. De uma maneira geral, o homem deve encontrar no trabalho um meio de realização da sua personalidade integral — o que acontecia, primitivamente, com as atividades humanas fundamentais: agricultura, pecuária, comércio, levadas a efeito isoladamente. O advento da indústria pesada, restringindo o trabalho a uma única e determinada operação, em ambiente e condições artificiais, deu origem a desajustamentos na estrutura psicológica do trabalhador. O prejuízo econômico resultante da queda de produção forçou o principal interessado, isto é, o capital privado, a procurar resolver cientificamente o problema, que consistia essencialmente em encontrar homens cujas principais tendências se realizassem em determinados tipos de trabalho. O trabalho de seleção psicotécnica, levado a efeito inicialmente pela indústria, na Alemanha, no período 1860-1880, mostrou rapidamente o seu valor e veio prestar magníficos serviços às classes armadas na primeira Grande Guerra. Depois desta, a experiência adquirida reverteu a favor da produção de paz e de diversos serviços públicos civis. Atualmente, a seleção científica de homens para o trabalho é um processo imprescindível nos países mais civilizados.

Não é nosso objetivo neste trabalho discutir linhas gerais de orientação sôbre assunto tão vasto e ainda pouco sistematizado; êle é, como tudo que se relaciona ao homem, impossível de ser conduzido por esquemas. Desejamos apenas comentar aspectos do recurso técnico mais intuitivo e antigo de que dispõe um serviço de seleção: a *entrevista*.

O progresso da seleção científica compreende o desenvolvimento de uma grande quantidade de testes destinados ao estudo da personalidade. Êste é, realmente, o campo da psicotécnica, já que as outras etapas do processo seletivo, ou seja, o nível

de escolaridade e o exame de saúde, geralmente estão a cargo de outros órgãos afins. O estudo da personalidade não pode ser feito por métodos padrões, mas a critério do examinador que empregará, segundo cada caso, os testes que se fizerem necessários. Nesse particular os seguintes pontos devem ser considerados:

1. *A margem de erro no objetivo final, ou seja, o homem exato para o lugar, é claro que em casos em que essa margem deve ser reduzida ao mínimo, o número de testes deve ser máximo.*
2. O tempo a ser gasto no exame;
3. O custo do trabalho psicotécnico, aí compreendidas as despesas de pessoal, material, etc.

Todos os itens são, em princípio, de natureza econômica. Nota-se, porém, que os itens 2 e 3 concernem de forma mais importante ao grande volume do trabalho de seleção — trabalhadores médios para a indústria, especificações básicas do serviço militar — nos quais a margem de erro pode conservar-se em razoável percentagem. O item 1 se relaciona mais com importantes trabalhos militares e civis, que pela sua natureza justificam maior dispêndio.

Assim, pois, vê-se que a solução ideal para a psicotécnica é o emprêgo de meios rápidos e econômicos, dentro do grau de eficiência requerido para a tarefa. Não é de estranhar-se, pois, que a busca de testes de grupo, aplicáveis simultaneamente a grande número de indivíduos, tenha superado o aperfeiçoamento e a criação de testes individuais.

A entrevista é um método de exame fundamentalmente individual e por essa razão cedeu lugar, durante algum tempo, aos métodos “psicométricos”, que medem aspectos parciais da personalidade. As principais objeções levantadas contra a entrevista, são:

1. O dispêndio inerente ao caráter individual do método;
2. O valor das informações fornecidas pela entrevista depende da eficiência de julgamento do observador. Pesquisas nas Fôrças Armadas Ingêlas revelaram grande disparidade de opinião

sobre o mesmo indivíduo, entrevistado por diferentes observadores. Interfere aí, como é claro, a categoria do entrevistador, sendo os resultados fornecidos por elementos qualificados geralmente elevados. Vernon e Parry (1) declaram que, apesar dos seus defeitos, a entrevista é freqüentemente mais vantajosa que um programa psicométrico.

Essa opinião exprime a tendência que se faz sentir atualmente no campo da psicotécnica; as vantagens fornecidas por uma sondagem "clínica" da personalidade se sobrepõem às suas deficiências. A escolha de elementos capazes para efetuar a faz-se, pois, mister. A experiência geral tem sido a mesma verificada no Serviço de Psicotécnica Naval, onde as entrevistas são conduzidas por observadores de nível superior de instrução especializada.

De uma maneira geral, o trabalho de seleção psicotécnica consiste na *classificação* do pessoal segundo as suas características e tendências. Posteriormente, e à vista das especificações requeridas para cada serviço, é o indivíduo indicado para exercer este ou aquele; é também contra-indicado para tal ou qual, se evidência suficiente para isso aparecer. A classificação comumente é feita tendo em vista determinadas funções, como acontece no S.P.N. e congêneres. Pode ser, também, um estudo para a indicação de uma profissão entre todas as existentes. A entrevista tem seu grande valor demonstrado nas seguintes oportunidades:

1. Na classificação inicial do pessoal;
2. Na verificação das causas de baixo rendimento do trabalho, aí compreendidas as possíveis falhas da classificação inicial e os fatores exógenos. No caso do item 1 vamos empregar a entrevista com as finalidades de:
  - a) Procurar integrar informações fragmentárias e conciliar fatos contraditórios;
  - b) Orientar a realização de testes objetivos e especializados, via de regra dispendiosos de material e tempo;
  - c) Emitir um julgamento sobre a personalidade observada, mediante o comportamento desta.

Podemos perceber por aí que há uma separação entre os planos e aspectos da mesma personalidade. Há o aspecto profissional — com suas tendências, interesses, maneiras pessoais — e existe uma estrutura mais sutil onde se localizam os distúrbios de afetividade, as mutilações psicológicas, etc., que podem ser compatíveis ou não com o interesse profissional. É claro que, apesar de distintos, esses planos se interpenetram e influenciam reciprocamente. (\*)

No caso do item 2, os novos elementos disponíveis (relatórios do chefe imediato, experiência com a tarefa), coordenados pela entrevista, poderão revelar possível erro de classificação ou a pre-

sença de fatores externos. Compreende-se que existe, além da adaptação do homem para o trabalho, também o problema inverso, ou seja a adaptação do trabalho ao homem. Muitas vezes um determinado setor, guarnecido por homens acertadamente classificados, não apresenta o rendimento previsto. Investigações por entrevista vão revelar que uma série de fatores são responsáveis: incapacidade da chefia, condições ambientais relativas a iluminação, ventilação, barulho, ordem, etc., que nada têm a ver com a pessoa do trabalhador.

## PARTE 2 — A ENTREVISTA

### SUBPARTE A — Técnica da entrevista

A entrevista é uma conversação com um objetivo. Para isso deve ser uma conversação *controlada*, embora o grau desse controle possa variar consideravelmente, entre os seguintes limites:

1. Conversação em forma restrita de pergunta e resposta limitada a tópicos específicos;
2. Informação amplamente livre, versando sobre tópicos diversos, seguindo o curso natural da conversação.

Qualquer das formas pode ser empregada. Quando se deseja obter informações detalhadas sobre pontos limitados, a forma do item 1 convém perfeitamente; quanto a uma necessária impressão "clínica" do indivíduo como personalidade, a segunda forma é a indicada. A maioria das entrevistas realizadas em centros de classificação de pessoal pertencem a uma forma intermediária, em que ambos os tipos estão representados.

A realização prática da entrevista compreende duas etapas, simultâneas ou sucessivas:

- a) Conversação dirigida;
- b) Redação de um relatório.

A primeira é, sem dúvida, a parte mais delicada, e dela vai depender o sucesso do método. Avulta aí a importância do entrevistador, já ligeiramente assinalada. São requisitos pessoais indispensáveis para o bom entrevistador:

- a) Conhecimento amplo da matéria em causa e assuntos correlatos;
- b) Personalidade bem equilibrada, ou seja, estabilidade emocional. Desde que o objetivo da entrevista é um julgamento de uma pessoa por outra, cumpre que esta não seja afetada em sua própria afetividade por declarações de qualquer natureza, de modo que venham a prejudicar a isenção de julgamento.
- c) Sinceridade, simpatia pessoal e sensibilidade. Essas qualidades são melhor julgadas pelos entrevistados, e a opinião destes sobre os seus entrevistadores é muito importante.
- d) Boa saúde e resistência à fadiga.

Deve, além disso, ter sido entrevistado várias vezes, tomando assim conhecimento das dificuldades práticas e das sensações do examinando.

(\*) Por essa razão Wilson (2) recomenda uma entrevista em três partes separadas, conduzidas respectivamente por um psicologista, um médico e um técnico profissional, com integração posterior dos resultados.

Na preparação para entrevistar um indivíduo ou grupo de indivíduos, os seguintes pontos têm que ser considerados:

- a) Definição do objetivo da entrevista e escolha da forma da mesma;
- b) Esquema dos pontos a serem tratados na conversação;
- c) Revisão dos dados já obtidos com referência ao candidato.

Em realidade êsses pontos são complexos, e muita divergência existe a seu respeito. Enquanto na maioria dos serviços a entrevista é realizada de maneira suave, "controlando" a conversação de modo indireto e velado, Wilson advoga o emprêgo de uma entrevista "a fundo" de duração limitada, sendo esta no seu caso de vinte minutos. Pensa êle que questões superficiais, possíveis de respostas por "sim" ou "não", devem ser abolidas, e o contrôlo da conversação deve ser consciente. Em lugar de realizar uma divagação agradável, acha êle que o entrevistador deve tentar colhêr dados sôbre determinados tópicos, para que o estudo comparativo dêstes permita uma avaliação dos diferentes candidatos. Os homens entrevistados por Wilson destinavam-se, porém, a cargo de categoria. (\*)

Tem-se discutido a possibilidade de uma "esquemática" da entrevista, tendo em vista maior uniformidade. Embora êsse tipo tenha dado bons resultados em alguns casos, como por exemplo em pesquisas sôbre a opinião pública, é opinião da maioria dos psicologistas ingleses (Wilson inclusive), que, embora conservando-se em mente os tópicos a cobrir, deve ser evitada uma "seriação" dos mesmos em forma rígida. Assim a conversa, flexível, deve recolher evidência sôbre determinados pontos, a saber:

1. *Interesses* — Número, classe e intensidade dêstes. Integrados ou em conflito. A atmosfera do trabalho deve ser evocada e observado se é agradável ou desagradável.

2. *Aspecto Geral* — Impressão de conjunto da personalidade. Aspecto físico.

3. *Inteligência* — Caracteres do seu pensamento. Tem capacidade de síntese e de análise? E' capaz de abstração? Sua inteligência é clara e fluente? Verificação se o grau de educação concorda ou não com o nível de escolaridade declarada. Se é superior, em que grau? Por que meios o atingiu?

No Serviço de Psicotécnica Naval se têm verificado várias instâncias que a entrevista veio revelar disparidade entre o nível intelectual do candidato e o suposto pelo seu grau escolar. Êsse item 3 é um dos mais importantes da entrevista.

4. *Capacidade Pessoal de Progresso* — E' limitado àquilo que aprendeu ou compreende idéias básicas para arquitetar soluções práticas melhores?

5. *Motivação* — Tópico indispensável e naturalmente complexo, uma vez que abarca tôda a personalidade. Quanto mais difícil, delicada ou perigosa é a tarefa, mais hábil e completa deve ser a exploração dêsse ponto. E' claro que, além da intensidade, a qualidade de motivação é fundamental para o bom êxito. Por ex., para uma importante tarefa militar que exija raciocínio claro, rapidez e disciplina absoluta, o ódio é uma motivação indesejável, que já tem causado grandes prejuízos. Deve ser selecionado nesse caso um elemento motivado pelo desejo de glória, pelo puro amor à pátria, ou pelo prazer de pôr à prova as suas qualidades em situações difíceis.

6. *Espírito de Competição* — Condição indispensável para possíveis cargos de chefia.

7. *Atitudes Pessoais* — Individualista ou coletivista? Irritável ou paciente?

Wilson usa ainda testar praticamente a personalidade do entrevistado, arguindo sôbre problemas de técnica ou de inteligência de maneira cerrada, e observando se esta baqueia ou afirma o seu domínio. E' evidente que só em casos especiais essa técnica pode ser usada.

A notação de um grau para cada um dêstes tópicos possibilita a comparação dos candidatos. O "background" individual está mesclado em cada um dêles, e durante a sua evocação o entrevistador deve estar alerta para captar sinais de possíveis estados psicopatológicos para ulterior exploração.

A maneira de perguntar é essencialmente pessoal, e sôbre ela não podem ser formuladas regras. Durante o curso da conversação é, porém, conveniente prender-se a alguns pontos práticos, por ex.

1. Assuntos capazes de despertar sentimentos de vergonha, culpa ou inferioridade devem ser tratados indiretamente;

2. Um meio útil de obter informações impessoais de parte do candidato sôbre si próprio é formular perguntas em que êle julgue por comparação. Ex.: "Você é semelhante a A ou B?" (pais ou pessoas conhecidas).

O *relatório* deve conter as conclusões a que chegou o entrevistador de forma clara e concisa. E' realmente um diagnóstico psicológico. A maneira geralmente usada é uma expressão quantitativa de determinados atributos, complementada por uma descrição da personalidade como um todo. Para isso emprega-se uma ficha impressa, como exemplificamos na Fig. 1. Os tópicos que aí figuram podem variar segundo o objetivo da entrevista, e os graus de notação são convencionais, p. ex., de zero (0) a quatro "mais" (++++). Fig. 1. Nos tópicos de grande amplitude, como "inteligência", a notação representa a impressão dessa faculdade como um todo, sendo as discriminações registradas sumariamente nas linhas destinadas a receber a opinião do entrevistador. Êsse julgamento está sujeito ao êrro próprio a todo juízo que uma pessoa emite a respeito

(\*) Elevada, possuindo assim nível mental suficiente para permitir o emprêgo dessa forma.

Nome.....  
 Nascimento: Data..... Local.....  
 Físico: Pêso..... Altura.....  
 Fim do exame..... Data.....

## PERFIL DA PERSONALIDADE

	1	2	3	4	5	OBSERVAÇÕES
Atenção (conc.).....						
Inteligência (Profund.).....						
Inteligência Analítica.....						
Capac. Obervação.....						
Impulsividade (Contrôle).....						
Sugestibilidade.....						
Ambição.....						
Vaidade.....						
Raciocínio.....						
Iniciativa.....						
Liderança.....						
Autocrítica.....						
Vontade (Firmeza).....						
Sent. de Justiça.....						
Sent. de Responsab.....						
Disciplina.....						
Inter. Profissional.....						
Dicção.....						

Fig. 1 -Ficha de relatório (ex.). Cotação em números de 1 a 5.

Assin. do entrevistador

de outrem (como de si mesmo). Este ponto, sobre o qual recaem as mais fundadas críticas sobre a entrevista, deve merecer especial atenção dos responsáveis pelo preparo de entrevistadores, que devem ser prevenidos para:

a) As informações recebidas serem cuidadosamente distinguidas das observações e das interpretações;

b) Devem evitar ser impressionados pelos defeitos ou méritos mais notórios dos candidatos;

c) Traços pessoais externos (tipos físicos, palavras, gestos), são altamente enganadores. Não existe provavelmente relação entre uma caracte-

rística corporal ou facial e determinada habilidade ou vocação. Maneiras e gestos devem, assim, ser interpretados com especial cuidado, porque têm causas diversas nas várias pessoas, às vezes transitórias como nervosismo, convenções culturais, regionalismo, etc.

As conclusões de uma entrevista conduzida da forma acima em ambiente isolado e calmo constituem o elemento principal de classificação de candidatos. Em serviços psicotécnicos bem organizados, as declarações do entrevistado são confirmadas pelas fichas e observações escolares e por pessoas de sua família. Isso, porém, é ainda inexequível em nosso meio.

Se bem seja esta a técnica usada na maioria das vezes, em outras a entrevista se reveste de aspecto especial. Tal é o caso, por ex., da seleção de homens para tarefas militares de grande responsabilidade. O processamento dessa seleção é conservado em cada país em segredo militar. Compreende-se, porém, que aí a entrevista se desdobra e se aproxima muito do exame clínico psiquiátrico, necessitando vários entrevistadores dos quais o médico é o mais importante. Como se faz mister um conhecimento integral da personalidade, das suas tendências conscientes assim como do seu núcleo subconsciente e inconsciente, a exploração pode utilizar recursos médicos para a supressão da vontade, como a análise sob narcose medicamentosa.

Outro caso especial é aquele em que necessidades de ordem material levam a modificar a técnica da entrevista segundo a orientação do psicologista responsável. No Serviço de Psicotécnica Naval, que ainda incompletamente organizado teve que enfrentar tarefas de vulto, resolveu-se a adoção de um tipo de entrevista em duas partes:

- a) A entrevista coletiva;
- b) A entrevista individual.

A primeira consta de um questionário onde são reunidas as perguntas de caráter mais puramente informativo, que menos prejuízo sofrem com essa forma de resposta. É um questionário que fornece informações sobre o item "interesses" quase exclusivamente, e assemelha-se muito ao "questionário sobre as preferências" utilizado por Baumgarten (3) como complemento do seu método. Exemplo de perguntas que constam do questionário-entrevista coletiva destinado aos candidatos ao posto de Marinheiro da nossa Marinha de Guerra.

#### QUESTIONÁRIO USADO PARA CANDIDATOS A MARINHEIRO

- 1) Quando você viajou de navio  
gostou  
não gostou  
enjoou  
nunca viajou de navio
- 2) Você já ouviu falar sobre os serviços dos marinheiros a bordo:  
Sim Não
- 3) Como V. gosta mais de trabalhar?  
com as mãos  
com a cabeça
- 4) V. consegue prestar atenção a uma mesma coisa durante muito tempo?  
Sim Não
- 5) V. gosta mais de trabalhos que:  
tenha de prestar atenção  
possa fazer mecanicamente
- 6) V. gosta de trabalhos  
movimentados  
sossegados
- 7) V. prefere trabalhar:  
sentado  
andando  
empé

- 8) Você prefere trabalhar  
Sòzinho Entre outras pessoas
- 9) Você prefere trabalho em que tenha de  
Fazer força  
Pensar muito
- 10) Você gosta de trabalhar  
Ao ar livre  
Numa sala fechada
- 11) Você prefere trabalhos que possa fazer  
Sòzinho  
Com ajuda de outras pessoas
- 12) Quando você está trabalhando  
Sente vontade de fazer outro trabalho  
Sim Não
- 13) Você gosta de serviços que tenha de fazer  
Depressa Devagar
- 14) Você gostaria de trabalhar em lugar  
muito quente  
muito frio
- 15) Qual o serviço de que mais gostou na sua vida?
- 16) Você gostaria de ir trabalhar:  
num navio de guerra  
num serviço de escritório da Marinha  
ir para estudar numa Escola de Marinha
- 17) Você prefere ser o Chefe da Turma ou ser um dos da Turma?
- 18) Quando você fôr embora da Marinha o que pretende fazer?
- 19) Por que você quis vir para a Marinha?
- 20) Dentre as especialidades abaixo diga em qual você gostaria de trabalhar  
Máquinas  
Sinais  
Artilharia  
Eletricidade  
Enfermeiro  
Telegrafia  
Escrevente  
Técnico de rádio  
Oficinas.

Observa-se aí que, quando o campo abrangido pela resposta é muito amplo, se dá preferência à resposta por *escolha*.

A entrevista oral, realizada posteriormente, é conduzida com relativa liberdade e visa principalmente obter dados sobre "background" e possibilitar a apreciação pessoal do candidato. Em recente entrevista, um dos voluntários a grumete, com escolaridade de 1.º ano primário, revelou atitudes cultivadas e conhecimento de vários assuntos. Interrogado, verificou-se ser um indivíduo de gosto pela leitura e tendência auto-educativa, que procurava a Marinha pelas possibilidades culturais que essa oferece. É claro que esse indivíduo deve receber na Marinha algo mais de acordo com as suas aspirações do que o pesado e rotineiro trabalho de grumete.

Como assinalamos na 1.ª parte, além do seu emprêgo na classificação de pessoal, é também a entrevista utilizada para a verificação das causas de baixo rendimento. Nesse caso ela é semelhante ao tipo empregado nos *inquéritos*, e consta de per-

guntas mais ou menos diretas sobre tópicos pre-determinados. A ficha para relatório desse tipo contém tópicos referentes, principalmente, a fatores externos: iluminação, ventilação, barulho, cores, ordem, etc. Da análise do conjunto de entrevistas resultará o conhecimento das possíveis causas dos "deficits" de produção. Como nos inquéritos, a veracidade da informação é fundamental, e devem ser tomadas providências contra a resposta deliberadamente falsa. Nesse terreno, a habilidade "policial" do entrevistador é posta à prova. Com o mesmo objetivo tem sido empregado recentemente nos E.U.A., principalmente nas usinas de produção militar e em importantes serviços civis, o "detentor de mentiras" — aparelho que mede constantes fisiológicas alteráveis pela emoção da "mentira". Sua utilidade se tem revelado muito grande, e por esse motivo já está o Serviço de Psicotécnica Naval aparelhado com um "lie-detector" em fase experimental.

#### SUBPARTE B — *Apreciação dos resultados*

Os primeiros trabalhos aparecidos sobre a fidelidade do julgamento por entrevista mostraram-se desanimadores sobre o emprêgo do método, e a esse respeito as comunicações de Hartog e Rhodes, (4) de Magson e Fearing (6) podem ser consultadas. A diversidade do julgamento de muitos entrevistadores sobre o mesmo indivíduo deve manter-se em certo limite para permitir a utilização do processo. Esses trabalhos analíticos revelaram:

- a) que o grau de correlação de julgamento entre vários observadores é elevado quando esse é pronunciado sobre questões simples e concretas;
- b) inversamente, a correlação é menor quando a opinião é sobre qualidades complexas;
- c) a qualificação dos entrevistadores é o aspecto mais importante do problema.

Compreende-se imediatamente a importância de determinar-se a fidelidade do julgamento por entrevista; a conclusão é que ele é diretamente proporcional à qualidade do entrevistador, apresentando os elementos capazes em grau de concordância satisfatório. A esse respeito o trabalho de Newmann, Bobbit e Cameron (6) trouxe valiosa evidência. Estudaram eles a concordância do julgamento por entrevista em 536 candidatos a guarda-costeiro dos E.U.A., durante a guerra. Tratava-se de selecionar homens que, após difícil treino, pudessem ser bons oficiais em ação, e assim várias qualidades complexas necessitavam ser medidas. O julgamento de um psiquiatra, em cotejo com os de dois psicologistas, em entrevistas separadas, mostrou um elevado grau de correlação (81 e 86).

Outro ponto de grande interesse é a determinação do valor da predição psicológica, ou seja, o número de vezes em que a previsão se confirma praticamente. Claro está que tem valor máximo a previsão baseada em um estudo em que foram empregados todos os recursos científicos. Quando se trata, porém, de comparar o valor da pre-

dição por entrevista feita por métodos "psicométricos" e estatísticos, as opiniões divergentes aparecem.

Bobbit e Newmann, (8) trabalhando na U.S. Coast-Guard Academy, analisam o valor das previsões feitas por vários métodos psicológicos, confrontando-os com os resultados obtidos durante o curso. Com esse objetivo, os candidatos a oficial em número de 1.900 foram classificados em quatro grupos, tendo como base o resultado final do treinamento.

Grupo A — Os primeiros 15% do grupo inteiro, segundo a classificação;

Grupo B — Todos os outros candidatos bem sucedidos;

Grupo C — O total número de candidatos bem sucedidos (Grupo A mais Grupo B);

Grupo D — Candidatos mal sucedidos.

Na análise dos resultados, verificou-se uma relação direta entre a cotação dada ao candidato por ocasião da entrevista (Bobbit e Newmann usaram um tipo de entrevista semelhante ao que já descrevemos, de duração de uns vinte minutos) e a situação destes na classe. As previsões feitas com base na combinação dos dados fornecidos pela entrevista e pelas medidas de habilidade revelaram, porém, grau de acerto maior. Ainda maior foi o acerto das previsões feitas com base na bateria de testes.

Sarbin (9) estuda a lógica das predições em psicologia e cita um estudo feito sobre predições com referência ao comportamento de esquizofrênicos hospitalizados. Foi confrontada aí a previsão clínica, baseada no exame médico completo, e a previsão estatística feita com auxílio de uma escala com 30 itens, cotados com dados retirados da anamnese do doente e do exame físico, como mostra a escala abaixo:

Percentagem de predições corretas do resultado de hospitalização, feitas por escala prognóstica ou por prognóstico médico.

	Escala	Médicos
Remissão . . . . .	90	52
N 56		
Muito melhorado . . . . .	86	41
N 66		
Melhorado . . . . .	75	36
N 51		
Ligeira melhora . . . . .	46	34
N 31		
Sem melhora . . . . .	85	49
N 139		

Esses resultados, que mostram uma indiscutível superioridade da previsão estatística, foram confirmados por outros estudos do mesmo autor, sobre o mesmo material.

Por outro lado, Anderson, (10) em seu livro pioneiro da psiquiatria na indústria, assim se refere ao entrevistador a sua função: "It is the function of the interviewer to bring together, analyse, and digest all of the information that bears upon the

suitability of an applicant for a given job, as well as his general value as a personnel risk for other possible positions. She sums up all of this information into an individual diagnosis and decides to employ or reject the given applicant. *The interviewing herself is the most important element in the entire employment situation.* Her knowledge, experience, interviewing technique, and diagnostic ability become the index to the quality of personnel employed. Tests and other tools to be used can aid and guide her in getting a better knowledge of certain aspects of a given applicant's abilities, but they will never alone and of themselves furnish sufficient information to afford a safe basis for securing employees, *for they do not evaluate the personality.* Her special training and experience should have given her a clinical knowledge that forms the background for understanding the physical and mental factors that underlie faulty human adjustments that bring about failure at work or failure in other life situations. This knowledge constitutes an understanding of the personality, a diagnostic acumen that enables the interviewer to make satisfactory estimates of the possibilities in any given applicant for successful adaptation to work".

A impressão final é que os trabalhos documentados pelas comprovações mostram, de maneira geral, uma vantagem nítida da predição feita por métodos psicométricos e estatísticos sobre a predição por entrevista. As opiniões empíricas favorecem o método "clínico", advogando as mesmas razões expostas por Anderson.

E' nossa opinião que tal diversidade tem origem na inexistência de estudos completos sobre os reais prejuízos e vantagens dos dois métodos, e da avaliação dos pesos com que eles devem ser computados na predição psicológica final. Assim também pensa Conrad (11) quando, após citar casos em que a entrevista reduziu, em lugar de aumentar, a validade da previsão psicológica, fala na necessidade urgente da fixação de critérios de avaliação: "probably the most fundamental need in the field of psychological tests today is the development of *reliable, valid, specific criteria* against which to measure the efficiency of tests. This need is urgent in the field of abilities, and still more urgent in the field of personality".

Convém ressaltar que, não se levando em conta o fator tempo, os resultados mais satisfatórios são obtidos pelos métodos combinados. Como, porém, essa condição, pelo menos com os nossos recursos e em nosso meio, é dificilmente realizável em grande escala, conclui-se, como dissemos inicialmente, que as proporções do emprego de um e outro continuam sendo incumbência do psicologista responsável.

#### BIBLIOGRAFIA

- (1) VERNON and PARRY (1949) — *Personnel selection in the British Forces* — The University of London Press, ch. IX.
  - (2) WILSON, N.A.B. (1945) — *Interviewing Candidates for Technical Appointment on Training* — *Occup. Psychol.* 19, 167-179.
  - (3) BAUMGARTEM, F. (1949) — *Orientation et selection professionnelles par l'examen psychologique du caractère* — Lib. Dunod, Paris, p. 104-106.
  - (4) HARTOG, P. and RHODES, C. (1935) — *An examination of examination* — London — Macmillan, p. 81.
  - (5) MAGSON, E. H. (1926) — *How we judge intelligence* — *British J. Psychol. Mong. suppl.* n.º 9, 115.
  - (6) FEARING, F., and FEARING, F. M. (1942) — *Factors in the appraisal interview considered with particular reference to the selection of public personnel* — *J. Psychol.*, 14, 131-153.
  - (7) NEWMANN, S.H., BOBBIT, J.M. and CAMERON, D.C. (1946) — *The reliability of the interview method in an officer candidate evaluation program* — *Am. Psychologist.* 1, 103-109.
  - (8) BOBBIT, J.M., and NEWMANN, S.H. (1944) — *Psychological Activities at the U.S. Coast Guard Academy* — *Psychological Bulletin.* 41, 568-579.
  - (9) SARBIN, T. R. (1944) — *The logic of Prediction in Psychology* — *Psychol. Rev.*, 51, 210-228.
  - (10) ANDERSON, V. V. (1929) — *Psychiatry in Industry* — New York. Harper. p. 364.
  - (11) CONRAD, H.S. (1947) — *Psychological Tests and their Uses. Overviews and Comments* — "Rev. Educ. Res." 17, 6-9.
  - (12) *Personnel Classification Tests* — War Department, april, 1946.
  - (13) FLACHOT, GUY — *Psychotechnique theorique et pratique* — Paris, Editions Cujas.
- Nota — Os trabalhos n.º 4, 5 e 6 não foram consultados no original, sendo citados por referência.