

# A ENTREVISTA

Ten Cel Art  
NEY EICHLER CARDOSO

## 1. UNIVERSALIDADE E PERENIDADE DA ENTREVISTA

As margens do Nilo — calcula-se que entre 2700 e 2200 AC — o alto funcionário Ptah Hotep resolveu transmitir a seu filho a experiência de govêrno que acumulara e deixou escrito:

"Se te fizerem alguma petição permanece calmo enquanto ouvires o que o peticionário tem a dizer. Não o mandes embora antes que êle tenha varrido de si tôdas as mágoas ou antes que tenha dito tudo aquilo que o trouxe a ti. O peticionário gosta de atenção para as suas palavras, mais ainda do que a realização daquilo para que veio... Não é necessário que se concorde com tudo que êle pede, mas um pouco de atenção é confortador para o coração". (Wilson, John A — The burden of Egypt — Chicago University Press).

Da mesma maneira, o Marquês de Pombal, em carta ao Gen Joaquim de Melo e Póvoas, nomeado Capitão-Mor do Maranhão, assim se expressava sôbre como proceder no govêrno da capitania:

... "Tiradas as horas de seu precioso e natural descanso, dê V. Excia. audiência todos os dias e a todos e em qualquer tempo que lhe queiram falar. Das primeiras informações nunca V. Ex.<sup>a</sup> se capacite, ainda que venham acompanhadas de lágrimas e a causa justificada com o sangue do próprio queixoso, porque nesta mesma figura podem enganar V. Ex.<sup>a</sup> e, se a natureza deu com providências dois ouvidos, seja um para ouvir o ausente e o outro para o acusador. Atenda V. Ex.<sup>a</sup> e escute o aflito que se queixa, lastimado e ofendido; console-o, mas contudo não lhe defira sem plena informação, e esta que lhe seja pelo ministro ou pessoa muito confidente, para que assim defira V. Ex.<sup>a</sup> com a madureza e retidão, sem que fique lugar de se arrepender do que tiver obrado; com êste método livre-se V. Ex.<sup>a</sup> também de muitas queixas vãs e falsas de muitos que sem verdades as fazem, confiados na prontidão com que alguns superiores castigam, levados da primeira acusação

que se lhes faz. Quando assim sucede que a V. Ex.<sup>a</sup> enganarem, mande castigar o informante e o queixoso, ainda que tenha mediado tempo; isto tanto para satisfação da justiça e do respeito, como para exemplo dos que quiserem intentar o mesmo”.

Os conselhos do velho papiro e de Pombal sôbre os contatos do chefe com os subordinados continuam de pé na era dos satélites e a entrevista mantém-se como um dos principais instrumentos para a solução dos problemas de pessoal.

## 2. ATITUDE DO CHEFE PARA COM A ENTREVISTA

Cabe assim ao chefe, como conselheiro em questão de pessoal, conhecer, no mínimo, os rudimentos da técnica da entrevista, já que, em qualquer escalão, terá oportunidade de utilizá-la. Do âmbito estrito da subunidade ao do estado-maior divisionário ou, mesmo, do exército de campanha, êle, normalmente, encontrará os problemas de pessoal dos subordinados ligados às suas relações com um ou mais dos elementos da triade: *chefe, função e família*.

Em qualquer dêles necessitará possuir uma atitude científica que se traduza em compreender que todo o comportamento tem causas e que é necessário aprender a procurá-las, identificar as áreas onde se encontram e, finalmente, reconhecendo que a modificação das causas pode resultar na alteração do comportamento, agir nesse sentido.

O desenvolvimento dessa atitude permitirá que tanto o capitão como o general possam aprender a procurar as causas da conduta nos impulsos básicos e secundários, nas capacidades e incapacidades herdadas, nas condições físicas, no ambiente passado e atual, e nas circunstâncias do momento.

E, mais importante ainda, a permanecerem vigilantes, indo em busca do subordinado uma vez que o caminho inverso é bem mais difícil. As pesquisas norte-americanas indicam que, durante um ano de serviço, só metade dos soldados procuram os superiores para discutir seus problemas e, dêstes, dois terços o comandante da subunidade e o restante, o capelão.

O jovem é mais confiante, mais dependente, menos vivido. Pode-se, portanto, imaginar que o sargento e o oficial, com maior conhecimento, maturidade e experiência serão ainda mais arredios devido a essa menor dependência do chefe, ao maior orgulho profissional, que os levará a resolver o problema sôzinhos, e ao sentimento de que é necessário evitar trabalho ao superior. Além disso, aquilatar a extensão de uma situação em que estamos envolvidos é bastante difícil. Caberá ao chefe, atento às mudanças de comportamento ou quedas do desempenho, julgar da oportunidade do contato mais íntimo.

Há quinze anos, minha unidade recebeu mais um tenente igual a muitos. Passado algum tempo, no entanto, surgiram problemas: desleixo, atitudes contraditórias, fanfarronice, choques disciplinares. Na época, a

solução do regulamento era a panacéia, mas o resultado foi negativo. Uma conversa com um seu companheiro de república lançou o alerta e o comandante agiu em outra linha. Era, porém, tarde e o IPM aberto para apurar o suicídio averiguou que as transferências e tratamentos de saúde anteriores eram consequência de uma psicose maniaco-depressiva.

#### Um caso extremo e isolado?

Quando comandante de subunidade no CPOR/RJ, em fascinante experiência profissional realizada com a cooperação do capelão e incentivo do comandante, verifiquei não só a eficiência de um programa ativo de aconselhamento como também o vulto e a complexidade dos problemas de pessoal entre universitários em serviço militar. Posteriormente, na EsAO e, particularmente, na ECEME meu contato com as Seções Psicotécnica e de Dinâmica Individual e Grupal mostrou que, entre capitães e oficiais superiores, a incidência de casos pessoais que devem merecer a atenção do comando não é pequena.

Daí por que a necessidade da atuação do chefe.

### 3. CONSELHO

Conselho é o auxílio que uma pessoa dá a outra para obter uma adaptação satisfatória de seus problemas.

Seu propósito é "*concorrer para a melhor formação, a mais feliz e integrada personalidade tendo por base a natureza e as experiências anteriores da vida do indivíduo*" (Trabus, MR — Recent developments in testing for guidance — Review of Educational Research). Saliente-se a expressão — *concorrer* — que afasta a idéia de direção específica ao aconselhado e se adapta mais à de auxílio à sua própria decisão de obter o ajustamento.

Na área de conselho que nos interessa, a do conselho pessoal, procura-se, assim, contribuir para que o aconselhado obtenha uma visão correta de seu caso e uma compreensão dos sentimentos que expressa e, conseqüentemente, predispô-lo para enfrentar seguramente o problema.

O meio mais usado nos casos comuns de conselho é a entrevista, utilizada concomitantemente com as informações ou, ainda, se necessário e por intermédio de pessoal especializado, com os testes psicológicos.

### 4. A ENTREVISTA DE ACONSELHAMENTO

A entrevista de aconselhamento é velha como a Sé de Braga. Os espíritos esclarecidos sempre aconselharam. As técnicas é que evoluíram. É saboroso apreciar a concepção de Carlo Corsi e compará-la com a do Manual de Comando da ECEMAR, de 1950. Em ambas existe a preocupação com a criação de um ambiente favorável, mas o militar italiano pende para a verbosidade aconselhante ao passo que o manual orienta para ouvir e ser parcimonioso em demonstrar experiência pessoal. As duas, porém,

ainda permaneciam amarradas à idéia de uma solução pelo chefe. Os métodos não diretivo e eclético, expostos para o conselho, eram e continuam praticamente ausentes do meio militar, ainda dominado pelo exortativo e pelo autoritário.

De 1966 a 1968, realizei uma pesquisa com cerca de 300 alunos da ECEME sobre a entrevista de aconselhamento. Grande maioria dos oficiais apontou como maior dificuldade a inibição inicial do entrevistado devido a diferenças de nível e de posição hierárquica, preconceitos, etc. Seguiam-se a falta de conhecimento das técnicas por parte dos entrevistadores e, ainda, os inúmeros encargos dos comandantes, que lhes proporcionavam pouco tempo para dedicar-se mais amplamente a esse contato. Com menor freqüência surgiram a incompreensão dos escalões superiores quanto às finalidades da entrevista, o difícil acesso do subordinado ao chefe e a falta de acompanhamento posterior do entrevistado.

A simples enumeração dessas dificuldades configura um quadro no qual, a par de inferências genéricas sobre deficiências de formação do oficial e da distribuição dos encargos de comandantes, avultam, em primeiro plano, condutores de homens angustiados e perplexos, se conscientes de sua incapacidade, ou testemunhos de uma mentalidade que compromete o futuro, se crentes que as causas são as conseqüências.

A entrevista de aconselhamento merece uma maior compreensão.

## 5. CONSIDERAÇÕES SOBRE A COMUNICAÇÃO

A entrevista é um ato de comunicação humana de alguma dificuldade. Quando praticada, é necessário ter em mente que sua execução esbarra em grandes obstáculos devido à personalidade dos indivíduos e à própria linguagem. Assim, o contato inicial ("approach") é de grande importância para a derrubada do muro de separação entre as duas personalidades em comunicação.

Foi observado que a mente humana trabalha, no mínimo, quatro vezes mais rápido que a palavra de qualquer orador. O entrevistado, desconfiado se a iniciativa não foi sua, estará tentando descobrir as intenções do entrevistador ou procurando argumentos para refutá-lo e, se teve a iniciativa, medindo as palavras a ponto de não expressar a totalidade de suas idéias. Quem se encontra em posição menos elevada por hierarquia ou função assume, pois, uma atitude defensiva que só se atenua ao descobrir o que acredita ser o motivo da entrevista ou após assegurar-se da receptividade ao seu apêlo.

William J. Reilly, ao analisar como os outros se sentem a nosso respeito, traduz bem a idéia do espírito fechado e da progressividade de sua abertura admitindo quatro patamares em níveis cada vez mais elevados: *espírito fechado, espírito aberto, confiança e crença.*

No primeiro temos a hostilidade. A pessoa é do contra; está contra tudo e contra todos. No segundo, a pessoa ouve o que se tem a dizer mas é preciso apresentar-lhe muitas provas daquilo que se afirmou para que

possa acreditar no que se diz. No terceiro, a atitude é de cooperação e de boa vontade, uma vez que deposita confiança no interlocutor. Desde que sejam apresentadas as razões principais, a pessoa gostará de realizar o que deseja. No último, a pessoa não faz perguntas e não precisa de provas, pois acredita no interlocutor. Quando, nas relações entre duas pessoas existe a crença mútua, pode-se dizer que atingiram o plano mais elevado das relações humanas.

## 6. PREPARAÇÃO DA ENTREVISTA

A preparação da entrevista exige a obtenção de tôdas as informações pertinentes ao problema, a elaboração de um esquema ou plano de como conduzi-la e a escolha do ambiente.

Levantadas as informações, podem ser estabelecidas hipóteses sobre a natureza dos casos, verificados os pontos que necessitam ser conhecidos ou aclarados e delineada uma conduta a tomar para que o entrevistado possa chegar às suas próprias conclusões sobre o problema e à sua solução.

A preparação permite que o entrevistador ouça e observe melhor, condições fundamentais de êxito. Ouvir é uma arte. Ouve-se marginalmente, no limiar da atenção, como minha filha estudando de eletrola ligada; ouve-se atentamente, procedimento normal, mas no qual a mensagem do interlocutor é interpretada de acôrdo com a nossa estrutura de referência; ouve-se empaticamente, por fim, quando procuramos nos colocar na pele do interlocutor, interpretar suas palavras, seus silêncios, seus gestos, o que diz, o que não quer dizer e o que aparentemente não pode dizer.

Esta audição ideal nunca é atingida, no entanto, e, conseqüentemente, sempre devemos estar precavidos de nossa tendenciosidade. Stuart Ryce cita o exemplo de duas mil entrevistas com indigentes do Albergue Municipal de New York. Um entrevistador antialcoólico, entre outras razões, atribuiu a decadência de 62% deles ao álcool e 7% às condições econômicas desfavoráveis; outro entrevistador de tendência socialista, ouvindo os mesmos indigentes, concluiu que 22% haviam decaído devido ao álcool e 30% às condições econômicas desfavoráveis...

O ambiente, por fim, deve ter intimidade e conforto, de modo a permitir uma atmosfera de calma. O gabinete do comandante, conforme a distância hierárquica, pode não ser indicado, pois o halo que o envolve e as restrições da posição regulamentar perturbarão o clima de reciprocidade necessário. Tive um chefe que utilizava o passeio às baías, outro que gostava de convidar para observar o estádio, conversando ao lado do riacho, à sombra dos salgueiros. Esses partidários da escola aristoteliana instintivamente beneficiavam-se do relaxamento da tensão, tanto por via muscular como por via oral, apesar de perderem a observação das reações fisionômicas e dos gestos...

## 7. CONDUÇÃO DA ENTREVISTA

O ideal de uma entrevista seria o de encontrar-se, no mínimo, um espírito aberto ao iniciá-la. Na prática, já se viu que é difícil. A primeira preocupação será, pois, abrir o espírito do entrevistado para a comunicação mantendo uma atitude de empatia que é revelada pela audição inteligente e simpática e pela busca do clima de reciprocidade. Herbert Hyman salienta que se trata da reciprocidade ótima e não da máxima, uma vez que esta, ao tocar as raízes da intimidade, pode levar o entrevistado a achar melhor não ferir os sentimentos do entrevistador ou, ainda, ficar ansioso por buscar ou concordar com sua opinião.

Em certa ocasião, assisti a uma entrevista na qual, para iniciá-la, o entrevistador lançou uma piada sobre situação financeira do entrevistado. A infeliz abertura levantou uma muralha que a entrevista não conseguiu abater, mesmo porque, em vez de ouvir com paciência e interesse encorajador o desabafo que provocou, se deixou arrastar a uma discussão sobre as deficiências da assistência social do Exército. Ignorava ele as virtudes da confissão, da catarse e da autocritica, tão conhecidas da Igreja, de Freud e do Kremlin. E feria a norma de que a pergunta do entrevistador deve ser de tal modo elaborada que sua neutralidade evite a introdução de julgamento moral que possa criar oposição ou, no método não diretivo, parcela de conselho que venha a deformar a solução procurada.

Ele poderia perguntar, no entanto. Pergunta-se dentro da linha citada, quando permanece vaga a situação porque o entrevistado não tem habilidade no expressar-se ou não ousa dizer o que gostaria. Pergunta-se para ajudar o entrevistado a definir o problema, utilizando uma questão sumarizadora ou uma assertiva que cristalize o que já foi obtido. Pergunta-se, enfim, para responder a outra pergunta, levando o entrevistado a continuar sua exploração interna com um sentido mais específico.

E se tomam notas?

Sua maior dificuldade é que perturbam o desenvolvimento normal da entrevista. Muitos não as aconselham e todos são unânimes em que não se deve anotar antes de que seja atingido um clima satisfatório. Na realidade, as notas são úteis para a rememoração e, às vezes, fazem com que o subordinado se sinta importante.

## 8. OS SETE CONSELHOS

A condução da entrevista pode ser resumida em sete conselhos:

- a) O bom entrevistante é, acima de tudo, um bom ouvinte. O relato do interessado deve ser ouvido com paciência e interesse encorajador, evitando-se as interrupções e, quando fôr o caso, tomar notas à vista do interessado.

- b) Procure entender o que o entrevistado diz ou tenta dizer. Às vezes, é mais importante aquilo que não diz. Aprenda a observar as reticências, associações de idéias, incoerências e mudanças de assunto.
- c) Encoraje-o a prosseguir. Faça perguntas que o ajudem a pensar, compreender ou exprimir suas idéias e os sentimentos reais, deixando-o livre para encontrar as soluções que, se optar pelos métodos diretivo ou eclético, poderá apresentar para sua escolha.
- d) Lembre-se que as barreiras da linguagem são devidas à confusão entre fatos e opiniões, entre inferências e observações e ao mau uso das palavras abstratas. Certifique-se, pois que entrevistado e entrevistador estão usando a mesma linguagem.
- e) Não se precipite na desaprovação. Se o que o entrevistado diz parece desleal ou ofensivo, mantenha as aparências e passe por cima dessa explosão apaixonada, procurando entender a causa específica desse gesto.
- f) Não discuta. As discussões se incendiam e as atitudes adotadas dificilmente se modificam por meio da discussão.
- g) Sugira o fim da entrevista com habilidade, tendo o cuidado de não prometer mais do que pode dar ou tentar decidir o que deve ser feito. Demonstre confiança na decisão tomada.

## 9. ACOMPANHAMENTO

A entrevista em si é de grande eficácia na solução dos problemas de pessoal, mas não pode prescindir do natural acompanhamento ("follow-up") que servirá para aquilatar sua eficiência e permitir medidas posteriores de aperfeiçoamento e correção. Se necessário, poderá ser repetida a entrevista e reexaminado o problema, sempre dentro do espírito de que cabe ao aconselhado elaborar as decisões para que elas tenham validade íntima e, conseqüentemente, sejam de fato bases para uma solução.

## 10. FONTES CONSULTADAS

- 1 — CORSI, Carlo — Educação moral do soldado. Biblioteca Militar. 1939
- 2 — REILLY, William J. — Sucesso nas relações humanas. Fundo de Cultura. 1960
- 3 — SCHEEFER, Ruth — Aconselhamento psicológico. Fundo de Cultura. 2.<sup>a</sup> ed. 1970
- 4 — THOMASON (e Clement) — Relações humanas. Ibrasa. 1961
- 5 — WHITAKER PENTEADO (J. R.) — A técnica da comunicação humana. Pioneira. 1964
- 6 — Notas de aula Sobre Liderança do autor (ECEME — 1966 a 1968).