

nistradores, supervisores, médicos, enfermeiras, encarregados do setor de pessoal, assim como estudantes desses campos. Introduzimos pequenas alterações para assegurar a clareza e o anonimato do entrevistado.

As fontes referidas no texto (o ano da publicação está entre parênteses) são dadas na Bibliografia Complementar, no final do livro, ao lado de outras leituras que me influenciaram, negativa ou positivamente, e cuja consulta poderá interessar ao leitor. Propositamente, omiti notas de rodapé porque as julguei um possível obstáculo à comunicação entre o leitor e o autor. Para compensar essa possível falha, fiz alguns breves comentários sobre os diversos livros citados na Bibliografia Complementar.

Minhas concepções nesta obra não são originais. Não ponho nenhuma teoria nova. Como qualquer um, fui e continuo sendo influenciado por muitas concepções e personalidades. Temos, e sempre teremos, muito o que aprender. Contudo, para ser honesto com meus leitores e comigo mesmo, desejo afirmar que, muito além de qualquer outro fator, o trabalho de Carl Rogers me estimulou a tentar dominar o campo da entrevista de ajuda. Minha gratidão ao Dr. Rogers é profunda.

Também quero dizer que, sem a cooperação ativa dos estudantes, colegas e entrevistados, este livro nunca teria sido escrito.

Por fim, quero manifestar meus profundos agradecimentos à minha esposa Joyce (Aliza) que, pacientemente, revisou comigo os originais e esclareceu meu pensamento através de eficiente assistência editorial.

A. B.

Benjamin A. O entrevistista de ajuda.
São Paulo: Martinus Fontes, 2008. pp 19-57.

1. Condições

Há algum tempo, eu estava quase chegando à minha casa, depois de um dia de trabalho, quando um estranho se aproximou de mim e perguntou se eu conhecia uma determinada rua que ele estava procurando. Apontei-lhe a direção: “Desça direito e depois tome a sua esquerda.” Certo de ter sido entendido, continuei caminhando. Notei, então, que o desconhecido estava caminhando na direção oposta àquela que lhe indicara: “O senhor está indo na direção errada.” “Eu sei, respondeu ele, mas ainda não estou totalmente convencido.”

Fiquei perplexo. Ali estava eu. Por muitas e muitas vezes havia tentado salientar para meus alunos que cada um possui um espaço vital próprio, que cada um é único, e que podemos ajudar melhor os outros capacitando-os a fazer aquilo que eles próprios desejam profundamente. Aquele homem me pediu uma informação. Eu a dera do melhor modo que me era possível. Ele a entendera – pelo menos eu tinha certeza disso. Mas tudo isso não fora suficiente para mim. Ainda bem que nenhum dano ocorreria. Ele me dissera que ainda não estava muito certo, e era isso mesmo. Mas, eu estava intranquilo. Como é frágil a areia que nos serve de base! Como precisamos ter cuidado para não ajudar demais, ou ajudar a ponto de interferir onde não nos querem ou necessitam! Tecnicamente não se tratava de uma entrevista de

ajuda, é claro. Mas que importância tinha isso? Sempre seremos principiantes, pensei comigo mesmo enquanto abria a porta de minha casa – percebendo, admito, que eu era um deles.

Muitos elementos ajudam a configurar a entrevistista de ajuda. É preciso começar por algum lugar, e as condições favoráveis que gostaríamos de criar para a entrevistista são um ponto de partida conveniente – condições destinadas a facilitar e a não atrapalhar o diálogo sério e intencional no qual nos engajaremos logo que o entrevistado chegue. Ele ainda não chegou, e isso é um pouco reconfortante porque, na verdade, temos medo dele – não realmente dele, pois não sabemos nada, ou muito pouco, sobre ele, mas de nossa interação com ele, e dele conosco. Estamos um pouco ansiosos. A medida que tomamos maior consciência dessa inquietação, podemos começar a relaxar um pouco. Agora, pelo menos, sabemos como nos sentimos. Não sabemos como ele se sente, mas ousamos supor que se sente mais ou menos como nós mesmos, se não pior.

Logo ele estará aqui. O que podemos fazer para tornar esta entrevistista tão útil para ele quanto possível? Não estou sugerindo que quando tivermos mais prática, e a entrevistista já estiver integrada à nossa rotina cotidiana, continuaremos a passar pelo mesmo estado de tensão. Porém, estou certo de que tanto as condições externas, como as internas, que criamos para o entrevistado, antes de sua chegada e enquanto está conosco, são de grande importância. A atmosfera resultante, se logramos nossos objetivos, será intangível, mas ainda assim sentida pelo entrevistado durante a própria entrevista, ou então ele se dará conta disso talvez retrospectivamente.

Fatores externos e atmosfera

A sala

É difícil especificar as condições externas, pois o modo como você organiza e decora sua sala é uma questão de gosto e,

às vezes, de necessidade – a de arranjar-se com o que possa conseguir. Estou supondo que você tenha uma sala. Certa vez ajudei a instalar um centro de reabilitação em Israel. Os prédios estavam longe da fase de acabamento, mas os encarregados queriam ação imediata, e nos telegrafaram dizendo: “Entrevistas podem ser feitas em barracas.” Telegrafamos em resposta: “Enviem barracas.”

De fato, uma entrevistista de ajuda pode ser realizada em quase todos os lugares, mas em geral imaginamos que aconteça em uma sala. Nunca fui capaz de dizer a alguém como deveria ser o aspecto dessa sala. A única coisa que posso afirmar é que não deve parecer ameaçadora, ser barulhenta ou provocar distrações. O que nela se encontra, dela faz parte, e o entrevistado se adaptará a isso. Em circunstâncias normais, nada que faça parte do equipamento do entrevistador profissional precisa ser escondido. O que não queremos que o entrevistado veja – fichas de outros clientes, anotações de outros estudantes, eletrocardiogramas de outros pacientes, os restos de nosso almoço – pode ser tirado da sala antes que o entrevistado entre. A atmosfera profissional de uma sala não precisa ser camuflada. Afinal de contas, o entrevistado sabe que está diante de um profissional, e esse tipo de sala poderá até mesmo ajudá-lo a focalizar o assunto sobre que deseja falar.

Nosso objetivo é proporcionar uma atmosfera que se mostre mais propícia à comunicação. Cada entrevistador decidirá sobre como chegar a isso. A sala também tem de ser adequada a ele, já que permanecerá nela grande parte do tempo. Caso se sinta melhor com uma mesa desarrumada, suponho que isso não incomodará a maioria das pessoas, a menos que comece a remexer em seus papéis enquanto o entrevistado está falando. Quanto às roupas que o entrevistador usará, tudo o que posso sugerir é que devem ser apropriadas. Também aqui cada um decidirá o que isso significa para ele. Além do mais, ninguém pode adivinhar ou satisfazer as expectativas de todos os entrevistados, restando portanto ao entrevistador assumir sua própria personalidade e padrões profissionais mínimos.

A questão de como dispor as cadeiras surge com frequência. Na maioria das vezes estão envolvidas somente duas pessoas e, habitualmente, é o entrevistador quem decide onde ambos irão se sentar. Até onde sei, também aqui não há uma resposta definitiva. Alguns entrevistadores preferem sentar-se atrás de uma mesa, olhando o entrevistado de frente, e acreditam que essa disposição é desejável para ambas as partes. Outros se sentem melhor quando encaram o entrevistado sem uma mesa entre eles. Há ainda os que preferem duas cadeiras igualmente confortáveis, próximas uma da outra, num ângulo de noventa graus, com uma mesinha por perto. Essa disposição é a que melhor funciona para mim. O entrevistado pode me ficar quando quiser, e em outros momentos pode olhar para a frente, sem me ver em seu caminho. Também eu me sinto à vontade. A mesinha próxima preenche suas funções normais e, se desnecessária, também não incomoda ninguém.

Interrupções

As condições externas que podem e devem ser evitadas incluem interferências e interrupções. Neste ponto, sou intrínseca. A entrevistista de ajuda é exigente para ambas as partes. Do entrevistador exige, entre outras coisas, que se concentre o mais completamente possível no que está acontecendo ali, criando desse modo a relação e aumentando a confiança. As interrupções externas só servem para prejudicar. Chamadas telefônicas, batidas à porta, alguém que quer dar “uma palavrinha” com você, secretárias que precisam de sua assinatura “imediatamente” num documento — tudo isso pode destruir em segundos aquilo que você e o entrevistado tentaram criar num tempo considerável. A entrevistista de ajuda não é sagrada, mas é pessoal e merece e necessita o respeito que desejamos mostrar ao próprio entrevistado. Ponderado este fato, encontraremos um modo de obter a cooperação necessária de nossos colaboradores.

Muitos entrevistadores costumam colocar um aviso na porta: “Favor não perturbar”, ou algo parecido. Apesar de sua

utilidade, poderá assustar o entrevistado seguinte, que está esperando, ou, no mínimo, torná-lo mais ansioso do que já está. A equipe de auxiliares normalmente coopera, se tem conhecimento do que isso representa e se foi informada de que você está entrevistando. Precisamos mais de comunicação que de avisos.

Fatores internos e atmosfera

Não acho que seja mais fácil ser específico a respeito das condições internas mais favoráveis à entrevistista de ajuda. Contudo, acredito que essas são mais importantes para o entrevistado do que todas as condições externas reunidas, pois as internas existem em nós, o entrevistador.

Trazer-se a si mesmo; desejo de ajudar

A questão é: o que trazemos conosco, dentro de nós, a nosso respeito, que possa ajudar, bloquear ou não afetar o entrevistado, de um modo ou de outro? Aqui, novamente, não disponho de respostas, mas quero apontar duas condições ou fatores internos que considero básicos:

1. Trazer para a entrevista precisamente tanto de nós mesmos quanto sejamos capazes, detendo-nos logicamente no ponto em que isso possa constituir obstáculo ao entrevistado ou negar a ajuda de que ele necessita.
2. Sentir dentro de nós mesmos que desejamos ajudá-lo tanto quanto possível, e que nada naquele momento é mais importante. O fato de mantermos tal atitude permitirá que ele, no decorrer da entrevista, tome consciência disso.

Trata-se de ideais que raramente realizamos por completo, mas quando o entrevistado percebe que estamos fazendo o melhor que nos é possível nesse sentido, isso vai ter muito significado para ele e acabará sendo útil. Embora nem sempre ele seja capaz de formulá-lo, provavelmente levará da entrevistista — se

nada mais concreto – o sentimento de que pode confiar em nós como pessoas e a convicção de que o respeitamos como tal.

A confiança do entrevistado no entrevistador e a convicção de que aquele o respeita representam, evidentemente, apenas uma parte da finalidade da entrevista de ajuda, seja ela entre professor e aluno, chefe e operário, médico e paciente, seja entre terapeuta em reabilitação e cliente; porém, sem isso, muito pouco de realmente positivo será alcançado. Declarações categóricas como “Pode confiar em mim”, ou “Eu o respeito inteiramente”, sem dúvida não ajudarão, se o entrevistado não as sentir como verdadeiras. Por outro lado, se confiança e respeito mútuo estão claramente presentes na entrevista, e isso é sentido por ambas as partes, não haverá necessidade de expressão verbal. Acredito que os que ensinam e escrevem sobre o campo das relações interpessoais se referem basicamente a isso quando falam de “contato”, boa “relação” e bom “relacionamento”; e agora devemos considerar a atmosfera que propicia essas coisas.

Essa atmosfera intangível talvez seja particularmente determinada pelo interesse que sentimos e mostramos pelo que o entrevistado está dizendo, e pela compreensão dele, de seus sentimentos e atitudes. Comunicamos todas essas coisas, ou sua ausência, de muitas formas sutis, das quais o entrevistado pode ter mais consciência que nós mesmos. Nossa expressão facial revela muito. Movimentos e gestos completam o quadro, apoiando, negando, confirmando, rejeitando ou embaraçando. O tom de nossa voz é ouvido pelo entrevistado, e o faz decidir se existe confirmação de nossas palavras, ou se essas não passam de uma máscara que o tom de voz revela, sussurrando: “Logro, fingimento, cuidado!” Para melhor ou para pior, estamos expostos ao entrevistado, e quase tudo o que fazemos ou deixamos de fazer é anotado e pesado.

E, assim, retornamos a nós próprios. O que levar de nós mesmos para a entrevista? Somos o único termo conhecido da equação. De certo modo, é disso que tratam os capítulos seguintes. Para além de nossa suposta competência profissional,

certas condições internas ou atitudes podem nos auxiliar. Conhecer-se, gostar de si próprio, sentir-se bem consigo mesmo, é uma dessas condições.

Conhecer a si mesmo; confiar nas próprias idéias

Seja ou não um lugar-comum, acredito que quanto mais nos conhecermos, melhor podemos entender, avaliar e controlar nosso comportamento e melhor compreender e apreciar o comportamento dos outros. Quanto mais familiarizados com nós mesmos, menor a ameaça que sentimos diante do que encontramos. Podemos até mesmo chegar a ponto de gostar de algumas coisas nossas e, portanto, tolerar melhor aquelas de que não gostamos nada ou só um pouco. E, então, quanto mais progredimos no exame e na vontade de descobrir, é possível que continuemos mudando e crescendo. Voltados para nós mesmos, podemos nos sentir à vontade conosco e, assim, sermos capazes de ajudar os outros a se sentirem bem consigo mesmos e conosco. Além disso, porque estamos bem com o nosso *self*, menor será a tendência deste a interferir em nossa compreensão do *self* do outro durante a entrevista.

Essa atitude ajudará o entrevistado a confiar em nós. Ele saberá quem somos, posto que nós, aceitando o que somos, não teremos nenhuma necessidade de nos esconder sob uma máscara. Ele sentirá que não estamos nos escondendo e, consequentemente, se esconderá menos. Sentir-se-á querido e pode corresponder ao nosso sentimento, talvez sem saber que realmente podemos gostar dele porque nos sentimos bem com nós mesmos. Estou sugerindo que nossa presença necessária na entrevista não precisa ser uma carga pesada, que não precisamos estar preocupados conosco, mas que podemos nos concentrar integralmente no entrevistado. Podemos estar liberados para escutar, tentar compreender tanto quanto possível, tentar descobrir o que é sentir como ele sente – em resumo, estar realmente interessado, porque nada em nós se interpõe no que vem dele.

Nunca atingiremos por inteiro esse objetivo, mas é tentando que podemos chegar mais perto.

Confiar em nossas próprias idéias e sentimentos constitui outra importante condição interna. Relativamente bem com nós mesmos, e concentrados no entrevistado, descobriremos que idéias e sentimentos emergirão em nós. Devemos ouvir cuidadosamente essas idéias e sentimentos, assim como os que nascem do entrevistado. Dependerá sempre de nós decidir se, quando e como expressá-los. Acredito que uma vez estabelecidas a confiança e o respeito, exprimir sentimentos e idéias como nós, sem comprometer o entrevistado, pode ajudar mais do que embaraçar. Suponho que tal comunicação nossa obviamente ocorrerá quando o entrevistado não se sentir ameaçado por ela, quando estiver pronto para ouvi-la, e tiver segurança de nosso respeito contínuo, sem importar o que faça com nossos sentimentos e idéias expressados. Em minha opinião, isto não implica lhe dizer o que fazer. Não o faríamos, mesmo que perguntásse. Antes, tal comunicação nos ajuda a desempenhar o papel de um agente ativo, cooperativo e presente, durante a entrevista.

Ser honesto, ouvir e absorver

Segue-se logicamente uma outra condição interna: honestidade com nós mesmos para sermos honestos com ele. Se não ouvimos ou entendemos alguma coisa, se, absortos, não o escutamos, se tomamos consciência de que não estávamos inteiramente com ele, é muito melhor dizê-lo do que agir como se tivéssemos prestado atenção, afirmando que ele não foi claro ou pretendendo que o que perdemos provavelmente não tinha importância. Penso que a maior parte dos entrevistados sente-se melhor com entrevistadores que lhe parecem seres humanos falíveis. Torna-se mais fácil, assim, revelarem sua própria falibilidade.

A honestidade recíproca desta natureza pode incluir, às vezes, dizer ao entrevistado que não temos a solução para sua

dificuldade. Em vez de inibi-lo, tal franqueza pode encorajá-lo a enfrentar sua situação mais vigorosamente. Novamente estou admitindo que nos aceitamos o suficiente para não termos necessidade de parecer aos outros como todo-poderosos, oniscientes e próximos da perfeição. Aqui estou preocupado antes de mais nada com a integridade em relação a nós mesmos. Obviamente, cada um terá de decidir o ponto em que se situa a fronteira entre a honestidade e a imprudência. Por exemplo, podemos sentir sinceramente que o entrevistado é arrogante ou dependente, mas talvez não seja adequado ou útil dizê-lo dessa forma, ou talvez seja melhor nem dizê-lo.

Uma observação final. Muitas vezes os observadores principiantes estão tão preocupados com o que irão dizer em seguida que têm dificuldade em ouvir e absorver o que está acontecendo. Não é uma atitude benéfica, embora compreensível. Talvez leve algum tempo descobrir que, em geral, o que dizemos é muito menos importante do que nos parece. Quando começamos, podemos estar tão entusiasmados que nossa própria ansiedade interfere no processo. Podemos estar tão inseguros que precisamos provar que estamos confiantes. Não conheço remédio para isso, exceto paciência e autoconsciência. O entrevistado em geral nos mostrará o caminho certo — se o permitirmos.

Lewin (1935) e outros autores falam do espaço vital que cada um de nós ocupa. O que tenho tentado dizer se resume nisso: parece-me que, ao entrevistar, o melhor é agir de modo a não importarmos nosso espaço vital ao entrevistado, confundir o nosso com o dele; e nos comportarmos de forma a capacitá-lo a explorar seu próprio espaço vital em razão da nossa presença, e não apesar dela. Sentindo confiança e respeito, ele poderá lançar-se nessa exploração como nunca tentara antes — uma nova experiência para ele, portanto, e que pode enriquecê-lo para além do que dizemos ou deixamos de dizer.

Mecanismos de enfrentamento vs. mecanismos de defesa

Sigmund Freud (1955, 1936) e sua filha Anna (1946) nos propiciaram *insights* inovadores sobre os mecanismos de defesa — coisas que fazemos inconscientemente para proteger nosso ego. Mais recentemente, pesquisadores do comportamento humano salientaram os mecanismos de enfrentamento — coisas que fazemos conscientemente para satisfazer as imposições da realidade (Maslow, 1954; Wright, 1960; White, 1963). Sem negar a importância vital das defesas, afirmam que por vezes é possível confrontar-se, por exemplo, com o desapontamento, em lugar de reprimi-lo ou racionalizá-lo. No tipo de atmosfera que descrevi acima, pode ser possível ao entrevistado enfrentar a realidade ao invés de defender-se dela, negá-la ou distorcê-la até ficar irreconhecível.

Todos conhecem a velha fábula da raposa que desejava regalar-se com algumas uvas de suculenta aparência. Ao descobrir que estavam fora de seu alcance, decidiu que as uvas estavam verdes. Não admitindo que lhe faltavam as necessárias habilidades ou instrumentos, e depreciando a qualidade das uvas, a raposa nos dá um exemplo típico de mecanismo de defesa. Enfrentar, pelo contrário, é encarar os fatos e decidir, então, o que fazer com eles. Se pudermos criar uma atmosfera em que o confronto seja alcançado, nossa entrevistista de ajuda poderá ajudar mais do que se pode prever.

2. Estágios

Finalmente chegou o grande dia. Pode não parecer tão grande para você no momento, mas logo estará terminado, e sua primeira entrevistista se tornará parte de seu passado. O entrevistado está esperando do outro lado da porta. E veio, apesar do mau tempo. Você esperava que não... mas, agora, está alegre por ele se encontrar aqui. Afinal esse é o momento pelo qual esperou. Você leu, estudou, praticou — tudo isso ou apenas parte — e o momento de agir aí está. Ao se aproximar cautelosamente da porta para recebê-lo, sente tudo se esvaindo — tudo o que você aprendeu sobre desenvolvimento humano, psicologia da personalidade, meio cultural; tudo o que você exercitou em simulações ou troca de papéis; todas as coisas que repetiu para si mesmo sobre o que fazer ou não fazer durante uma entrevista. Tudo isso, e mais ainda, não existe mais, e você se sente completamente só e desprotegido, com apenas uma porta entre ele e você. Mas, no fim das contas, é a você que ele veio ver, e assim que você o fizer entrar, acontecerá a lição mais importante que poderia receber sobre entrevistas: nela não existe ninguém a não ser você e o entrevistado. Com o correr do tempo, acabará se acostumando e, em pouco, começará a aceitá-la como é: a base do relacionamento de ajuda.

Sem dúvida você já havia feito entrevistas antes, mas nunca esteve tão consciente disso como agora — ou talvez não tives-

se tomado consciência alguma. Nesse momento você está assustado e indeciso. Só pode contar com você — você e ele, esperando do outro lado da porta. Se ao menos pudesse contar com ele... Mas você pode, acredito; e o fará cada vez mais, à medida que o tempo passar. Como ele veio com um objetivo específico, pode saber melhor como você poderá ajudá-lo. Dessa maneira, se você aprender a confiar nele, isso o ajudará a dar-lhe a ajuda de que necessita. Demorará algum tempo aprender essa importante lição, pois nesse exato momento você está muito preocupado consigo mesmo, e tem a sensação de estar completamente só e vulnerável.

Mais uma palavra antes de girar a maçaneta. Disse e reafirmarei neste livro muitas coisas em que creio sinceramente. São verdadeiras para mim, e descobri que normalmente dão certo. Mas talvez não sejam verdadeiras ou úteis para você. As respostas sugeridas aqui — na medida em que são respostas — poderão não ser válidas para você. E certamente não precisam ser. Mas se o estimularem a questioná-las, e daí surgirem respostas significativas e aproveitáveis para você, sentir-me-ei mais que recompensado por tê-las posto neste trabalho. A entrevista de ajuda é mais uma arte e uma habilidade do que uma ciência, e cada artista precisa descobrir seu próprio estilo e os instrumentos para trabalhar melhor. O estilo amadurece com experiência, estímulo e reflexão. Não pretendo que meu estilo seja adotado por você, mas estou muito interessado em estimulá-lo a desenvolver e a refletir sobre o seu próprio.

Abriando a primeira entrevista

Gosto de distinguir dois tipos de primeira entrevista: a iniciada pelo entrevistado, e a iniciada pelo entrevistador. Vamos começar pela primeira.

Iniciada pelo entrevistado

Alguém pede para vê-lo. O mais sensato a fazer, ao que parece, é deixá-lo dizer o que o trouxe até você. Simples, mas nem sempre fácil de fazer. Às vezes sentimos que deveríamos saber o que o trouxe e deixar que ele tome conhecimento de que sabemos. Assim, podemos dizer: "Você deve querer saber como Johnny está se saindo com seu novo professor." Isso pode ser correto, ou não. Se for, nada ganharmos além, talvez, de nosso sentimento de perspicácia. Se não for, o entrevistado poderá ser colocado em situação embaraçosa. Pode sentir que era com aquele assunto que deveria estar preocupado e, para não contrariar o entrevistador, pode concordar, mesmo que pretenda algo bem diferente. O entrevistado mais confiante simplesmente dirá: "Não, o motivo por que vim é..." Mas, sem dúvida, estará pensando: "Por que você precisa me dizer para que estou aqui? Assim que você deixar, eu lhe contarei."

Às vezes podemos estar certos de que sabemos o que o levou a nos procurar, e mostrar-lhe isso de saída. Naturalmente, pode acontecer que acertemos, e o fato de dizer a alguns entrevistados por que vieram pode ajudá-los a começar a entrevista. No entanto, na minha opinião, se alguém pediu para nos ver, e veio, é melhor deixá-lo expor em suas próprias palavras exatamente o que o trouxe, o que há de especial para contar. Terminadas as saudações habituais, estando ambos acomodados, o melhor a fazer é ajudá-lo a iniciar a entrevista, se ele necessitar disso (o que não acontece normalmente), e ouvir o mais atentamente possível o que tem a dizer. Se acreditamos que algo deve ser dito, devemos fazê-lo de forma rápida e neutra, para não interferir em seu rumo: "Conte-me, por favor, o que o trouxe aqui", ou "Ah-ahn... vá em frente", ou "Compreendo que quis me ver", ou "Fique à vontade para falar sobre o que você está pensando".

Sou firmemente contrário a todas as fórmulas para entrevista. Dessa maneira, sou cauteloso com introduções tais como:

“Estou contente por você ter vindo esta manhã”, porque posso não estar ou não permanecer contente por muito tempo. Talvez pouco aprecie frases como: “Por favor, em que lhe posso ser útil?”. Não pretendo pôr em dúvida o sincero desejo de auxiliar do entrevistador. A questão é que nem sempre o entrevistado sabe, no começo, que tipo de ajuda você pode dar. Pode saber, mas simplesmente não ser capaz de verbalizá-la de imediato. Pode saber, mas receia situá-la tão abruptamente no início. Não estamos certos se ele aprecia a idéia de vir até ali para ser ajudado, ou que sentido dá à palavra “ajuda”. Por fim, nossa cultura está tão permeada de “Posso ajudá-lo?” cuja intenção é claramente outra que é melhor tentar, até onde for possível, ajudar sem valer-se dessa expressão.

Também não simpatizo com a palavra “problema”. “Qual o problema que você gostaria de discutir?” Esse tipo de abertura também me preocupa por diversas razões. Primeiro, pode ser que o entrevistado não tenha um problema. Segundo, pode ainda não ter pensado nisso como um problema, até que colocamos a palavra em sua boca. Terceiro, a palavra “problema” é pesada, carregada, como algo que é melhor evitar do que enfrentar. Não estou sugerindo que as pessoas não têm problemas; mas podem tê-los e não saber ou não desejar enfrentar o fato de sua existência. O uso da palavra “problema” no início, fora de contexto e sem saber como o entrevistado reagirá, irá mais embaraçar que ajudar.

E agora, um paradoxo. Quando alguém vem nos procurar porque o deseja sinceramente, e porque iniciou o contato com esse objetivo, poderá estar tão ansioso que quase tudo o que dissermos não será notado. Desde que não obstruamos seu caminho, ele começará a falar.

Às vezes, é cabível ou necessária uma introdução por parte do entrevistador, algo que ajude o entrevistado a iniciar. Mas, devemos tentar isso somente quando sentimos que será útil. Frases curtas, como as seguintes, podem quebrar o gelo: “Com o trânsito confuso daqui, você deve ter tido dificuldades para

estacionar”, ou “É bom o dia hoje estar ensolarado depois de toda aquela chuva, não é?”, ou “Sei que é difícil começar. Aceita um cigarro?”.

Ocasionalmente, o entrevistado poderá iniciar com uma pergunta: “Quem deve falar sou eu?”, ou “Você está esperando que eu comece?”, ou “Preciso falar?”. Nesse caso, acredito que o mais plausível é dizer um “Sim” ou “Ah-ahn”, acompanhados ou não de aceno de cabeça, e acrescentar, se necessário, algo sobre talvez não ser muito fácil, mas que só ele sabe o que o trouxe até ali e deseja discutir.

Iniciada pelo entrevistador

A entrevistista se inicia com uma nota diferente quando foi o entrevistador que a provocou. Percebo aí uma regra e um perigo. A regra é simples: situar no início, com clareza, aquilo que levou você a pedir ao entrevistado que viesse vê-lo. Dessa maneira, o entrevistador no setor de admissão de pessoal pode dizer: “Examinei atentamente o formulário que preencheu outro dia, e pedi que viesse para conversarmos sobre os tipos de trabalho em que está interessado e de que maneira podemos ser úteis. Vi que você, nessa parte do formulário, escreveu que...” O médico pode observar: “Pedi a você que viesse para conversarmos sobre os resultados daqueles testes, e que já estão aqui; assim vejamos...” Um conselheiro de centro de reabilitação pode começar assim: “Você já está aqui há uma semana, Betty, e pedi que viesse me ver para conversarmos a respeito de suas impressões deste lugar e de outros assuntos que queira discutir.” Nesse momento, poderá fazer aquilo que realmente quer: escutar Betty.

O grande perigo que existe nas sessões iniciadas pelo entrevistador é a possibilidade de elas se transformarem em monólogos ou conferências, ou uma mistura dos dois. Um pai, chamado pelo professor para discutir problemas de seu filho, observou: “Se você me chamou apenas para ouvi-lo, seria melhor que tivesse escrito uma carta.” Esse perigo pode ser evitado se

tomarmos o cuidado de permanecermos quietos, depois de termos indicado o propósito da entrevista e dado alguma informação, se for o caso, que consideramos necessária. Em geral, o entrevistado terá muito a dizer se perceber que estamos prontos e desejosos de ouvi-lo. Se objetivamos uma conversa, uma boa comunicação, precisamos cuidar para que o entrevistado tenha oportunidade de expressar-se plenamente. É a única forma de descobrir se e como ele nos entendeu, o que pensa e como se sente. Se não for assim, será preferível, realmente, mandar uma carta.

"Suponho que você sabe para que pedi que viesse", ou "Nós dois sabemos por que você está aqui", ou "Você pode tentar adivinhar por que pedi que viesse até aqui" são aberturas que, levadas a sério, podem ser encaradas por um ângulo ameaçador. Não há lugar para essas reservas inúteis na entrevista; e o entrevistado pode não saber por que está ali e, ainda mais, temer que não acreditemos nisso. Pode pensar que sabe o motivo, e não desejar dizê-lo; ou pode imaginar uma série de razões e confundir-se. Também pode considerar isso uma provocação, e reagir à altura; ou pode decidir lutar contra nós, em vez de cooperar. É bastante duvidoso que esses tipos de abertura promovam o encontro de duas pessoas; pelo contrário, podem forçá-las a se separar ou mantê-las afastadas. Acredito que o entrevistado tem o direito de saber imediatamente o nosso objetivo ao chamá-lo. Se a intenção é ajudar, quanto mais honestos e abertos formos, da mesma forma ele o será. O resultado será uma entrevista verdadeira, na qual duas pessoas conversam de maneira séria e objetiva.

Explicação de nosso papel

Ainda duas reflexões sobre essa fase de abertura. Acho melhor não envolver o entrevistado nas complexidades de nosso papel, profissão ou *background* profissional, que realmente

só interessam ao nosso empregador. O entrevistado pode apenas querer saber quem somos numa determinada agência ou instituição, com a intenção somente de saber se está com a pessoa certa, se somos quem ele deveria ver, e não outro. Precisamos apenas nos identificar, e situar nossa posição ali para que ele prossiga com tranquilidade. Se nossa posição chegar a ser colocada em discussão, será apenas em termos daquilo que podemos ou não fazer. Isso deve ser claramente explicado quando oportuno. Exemplos:

"Meu nome é F. Sou a conselheira escolar, e você pode discutir comigo tudo o que a preocupa sobre Jane."

"Nossa agência oferece o serviço que você está procurando. A pessoa encarregada é a Sra. Smith e, se quiser, posso marcar uma hora para você."

"Percebo que nós dois gostaríamos de ouvir uma opinião médica. Aqui não temos nenhum departamento apropriado, mas temos convênio com o hospital X. Quer que prepare sua guia de encaminhamento?"

Emprego de formulários

Por fim, chegamos aos formulários. Francamente não me preocupo muito com eles, embora aprecie sua função em nossa sociedade. A informação pedida é com frequência dada com relutância, e recebida com precaução. Como resultado, os formulários podem se colocar entre o entrevistado e o entrevistador. Penso ser melhor preencher os formulários necessários durante e como parte integrante do processo de entrevista. Às vezes essa formalidade pode ser cumprida de maneira rápida e sem prejuízo. "Antes de continuarmos, Sr. Jones, eis aqui um breve formulário que precisamos preencher. Se tiver alguma reserva com respeito a alguma das perguntas, por favor me informe quando chegar lá e tentaremos ver do que se trata."

Se o formulário é longo, complicado, ou ambos, o entrevistador poderá marcar um encontro especial com o entrevistado para, juntos, o preencherem, aproveitando a ocasião para dar início ao relacionamento. As pessoas, em geral, aceitam simplesmente responder perguntas como um fato inevitável da vida, a não ser que tenham respondido às mesmas perguntas muitas e muitas vezes, em diversas agências, ou a pessoas diferentes numa mesma agência. Ninguém poderá culpá-las, então, se empacarem. Mas se não for esse o caso, e o entrevistado perceber por nosso comportamento que pode situar suas reservas — que pode discutir item por item — não haverá dificuldades, desde que tenhamos aceito o formulário como algo importante ou, pelo menos, como um fato inevitável da vida. Um bom relacionamento inicial pode ser construído se ambas as partes aceitarem essa inevitabilidade. Enquanto trabalham juntos, podem descobrir muito um do outro, e criar uma atmosfera adequada de modo que, preenchido o formulário, a entrevista prossiga sem arestas.

O fator tempo

Nossa cultura mede muito em termos de tempo, e dá a ele um grande valor. Costumeiramente dizemos “Mas vale perder um minuto do que a vida”, “O tempo não espera por ninguém” e “Tempo é dinheiro”. Assim sendo, em nossa cultura, tempo é um fator importante para a entrevista. Ficamos imaginando a importância do fato de o entrevistado ter vindo tarde ou cedo, e o significado que isso tem para ele. Em outras palavras, temos consciência do tempo, e supomos que o entrevistado também tenha — e, em geral, ele tem. Nosso comportamento também é observado por ele nessa dimensão. Quando marcamos uma entrevista para as dez da manhã, estamos lá, e disponíveis para o entrevistado? Isso é mais que mera cortesia. Quanto mais ele esperou depois das dez, mais ficou imaginando se não o teria-

mos esquecido, se ele não era importante para nós, se o mantínhamos esperando por um motivo que lhe é desconhecido, e se fomos sinceros com ele. É óbvio o que isso significa em termos de confiança e respeito. Os encontros devem ocorrer na hora estipulada ou, então, dê uma boa e verdadeira razão: “Sei que temos um encontro às nove, Mary, mas aconteceu um fato inteiramente imprevisto e, assim, terá que desculpar-me por me atrasar uns quinze minutos. Sinto muito, mas esse assunto não pode esperar.”

De outro lado, quando a mãe de Shirley corre à escola e insiste em vê-lo imediatamente, não há normalmente nenhum motivo para cancelar tudo e recebê-la. Não havia sido marcado nenhum encontro, não é uma emergência e você realmente está ocupado. Se ela precisa vê-lo hoje, terá de esperar até você ter uma hora livre. Ela deve ser informada disso de forma polida, mas firme. Se a receber preocupado com outros assuntos, poderá estar distraído e tenso demais para escutá-la da maneira que gostaria. A honestidade tem o dom de facilitar um relacionamento.

Normalmente você deve dizer às pessoas, implícita ou explicitamente, quanto de seu tempo pertence a elas. Isso estruturará a entrevista. “Desculpe-me, Sra. Brown, mas dentro de dez minutos tenho uma reunião com minha equipe. Se não pudermos terminar até lá, marcaremos outro encontro.” Isso é preferível a continuar sem dizer nada, mas sentindo-se cada vez mais pressionado, e desejando que ela se levante e saia. Daí para a frente, você não a ouve, e talvez ainda sinta raiva por ela não ter terminado, e você com aquele encontro importante (sobre o qual, é lógico, ela nada sabe). Uma assistente social pode dizer: “Carol, concordamos em nos encontrar todas as segundas-feiras às quatro horas, e vamos ter em cada sessão quarenta e cinco minutos para falarmos sobre tudo o que você quiser.”

Quando diversas entrevistas estão programadas, o fator tempo é parte integrante da atmosfera geral e do relacionamento. Em entrevistas únicas, esse tipo de estruturação de tempo não é muito importante, mas mesmo assim os limites devem ser colocados com clareza. Às vezes, as pessoas continuam falando

sem perceber que estão se repetindo. Talvez não saibam como finalizar, levantar e sair. Como frutos de nossa sociedade, podem considerar que é mais educado continuar sentadas, esperando pelo nosso sinal de encerramento da entrevista.

Não estou afirmando que devemos apressar o entrevistado, mas que devemos deixar claro para ele o tempo disponível, de modo que se oriente. Não tenho uma resposta precisa sobre quanto tempo deve durar uma entrevista. Entretanto, penso que, em geral serão suficientes 30 a 45 minutos. O que não foi dito nesse período, provavelmente permanecerá não revelado mesmo se estendêssemos o tempo da entrevista, e haveria muita repetição. Esse é o limite máximo; se depois de dez minutos ambos perceberem que terminaram, não há razão para continuar sentados só porque a meia-hora ainda não escoou. "Muito bem, se não há mais nada a acrescentar, creio que terminamos por aqui. Obrigada por ter vindo."

Retornaremos esse assunto ao discutirmos o encerramento da entrevista. Aqui, desejei acentuar a importância do fator tempo, para entrevistador e entrevistado, e demonstrar que ele pode tornar-se uma ponte onde os dois se encontram. Ambos poderão se sentir à vontade dentro de uma estruturação de tempo; e quando há necessidade, o entrevistador pode ajudar o entrevistado, verbalizando aquilo que esse está sentindo, mas não quer ou não consegue expressar: "Tenho a impressão de que você gostaria de parar por aqui. Acertei, Jim?", ou: "Você continua olhando o relógio, e estou me perguntando se você tem outro compromisso. Se quiser, podemos continuar em outra ocasião." Essa atitude de sensibilidade e abertura da parte do entrevistador não irá diminuir a confiança e o respeito; ao contrário, poderá aumentá-los.

Uma observação de caráter prático: se precisar entrevistar diversas pessoas num mesmo dia, intercale alguns minutos entre as entrevistas para escrever ou fazer anotações. Pense cuidadosamente sobre o que ocorreu até o momento, ou então relate e se prepare para a próxima pessoa. Pois, de outra maneira,

você poderá estar falando mentalmente com o entrevistado A, enquanto o entrevistado B está ali sentado, com direito a receber sua atenção integral. Afaste o entrevistado A de sua mente, antes de receber B. Para fazê-lo, poderá necessitar de alguns minutos para ponderar os fatos cuidadosamente, anotar em sua agenda o que prometeu verificar para o entrevistado A, ou simplesmente reclinar-se na cadeira ou dar uma volta, preparando-se para B.

Três estágios principais

Como a Gália de César, a entrevista se divide em três partes. Mas, diferentemente daquela, essa divisão nem sempre é claramente visível. Às vezes, essas partes se fundem umas nas outras de forma tal que é difícil isolá-las. Essas divisões ou estágios indicam movimento. Se ausentes, isso poderá demonstrar que nada ocorreu, que, por exemplo, nunca saímos do estágio 1. Por outro lado, o movimento pode ser tão rápido que é muito difícil determinar onde se encerra um estágio e começa o outro. Eles são:

1. Abertura ou colocação do problema
2. Desenvolvimento ou exploração
3. Encerramento

Abertura ou colocação do problema

No estágio de abertura, é situado o assunto ou problema que motivou o encontro entre entrevistado e entrevistador. Essa fase em geral termina quando ambos compreendem o que deve ser discutido e concordam que o será. (Se discordam, já podem parar ali.) Na realidade, a entrevista poderá não se ocupar exclusivamente, ou mesmo principalmente, desse assunto. Outros pontos podem ser levantados, e o que parecia tão central no início

pode ter sua importância diminuída e ser substituído por outro tópico. Pode ocorrer que, à medida que o entrevistado se sinta à vontade durante a entrevista, ele se permita discutir qual é o assunto principal, alterando desse modo, em parte ou integralmente, o foco da entrevista. Assim, o professor pode marcar um encontro com Dick e dizer-lhe que percebeu que o aluno não tem feito os trabalhos de casa com a assiduidade habitual. Se Dick sentir que o professor quer realmente ajudá-lo, que seu interesse é sincero e não visa simplesmente a resolver o problema da lição de casa, poderá passar a relatar suas dificuldades no lar. Como resultado, ambos poderão se envolver em uma discussão dessas dificuldades, e das soluções que podem ser encontradas, retornando ao quase esquecido ponto da lição de casa somente quando os dois, tendo explorado a situação, o encararem como parte de um quadro mais amplo, e concordarem quanto ao seu planejamento. Aqui todos os três estágios foram cobertos. O assunto foi colocado, explorado e encerrado.

Um outro exemplo é mais ilustrativo: um homem, procurando visivelmente um emprego, vem até o departamento de colocações para entrevistar-se com você. Enquanto os dois discutem e exploram as possíveis oportunidades de emprego, verificam que ele está realmente interessado em aperfeiçoar seu treinamento vocacional, mas não sabe como obtê-lo ou financiá-lo. No encerramento, os dois estarão fazendo planos sobre essa questão. A necessidade de um emprego, supostamente o objetivo, foi substituída por algo mais importante durante a entrevista. O objetivo verdadeiro é o progresso no treinamento vocacional.

Uma senhora consulta seu médico, queixando-se de fortes dores de cabeça. Encorajada a descrever seus sintomas — ponto exato, quando começa a sentir, em que circunstâncias —, ela diz, em determinado momento, que pensa estar grávida novamente e... O verdadeiro problema foi descoberto, e a entrevistada prossegue de modo adequado.

Desenvolvimento ou exploração

Uma vez que o assunto foi situado e aceito, passa então a ser examinado, explorado. Entramos assim na segunda fase: a exploração. O corpo principal da entrevista foi alcançado, e a maior parte de nosso tempo será despendida no exame mútuo do assunto, tentando verificar todos os aspectos e tirando algumas conclusões. Nesse momento, quando você poderá sentir maior necessidade de ajuda, terei que desapontá-lo. Não posso lhe dizer o que falar ou não falar, o que fazer ou não fazer. Talvez você queira consultar alguns dos excelentes volumes sobre estudos de caso, que apresentam material sobre muitas profissões, e vários enfoques de entrevista. (Veja no fim deste volume a Bibliografia Complementar.) Este não é um livro de estudos de caso. Porém, o Capítulo 7, "Respostas e Indicações", poderá ser útil.

Aprendendo com as entrevistas passadas. Tentando não desmerecer outras fontes, diria que você tem o melhor auxílio ao utilizar suas próprias entrevistas como ponto de referência — discutindo-as com seus colegas e supervisores, refletindo sobre elas, ouvindo gravações suas ou de outros. Cada entrevista é diferente. Com o passar do tempo, você talvez descobrirá um modelo; mas ele adquirirá forma graças à sua atuação, sua maneira de ser. A descoberta, exame e decisão sobre o que manter ou mudar nesse modelo irá formar um tipo de crescimento profissional e pessoal que, acredito, será muito significativo para você.

Certos aspectos dessa fase principal da entrevista merecem uma consideração cuidadosa. Poderia indicar alguns deles, embora reconheça que existam muitos outros aos quais apenas faço referência. Mais uma vez reafirmo que meu desejo é estimular — não apresentar respostas, mas ajudá-lo a encontrar suas próprias soluções.

Pergunta: Você ajudou o entrevistado a ampliar seu campo de percepção até o limite possível? Ele foi capaz de olhar os

fatos da maneira como pareciam a ele, e não a você ou a qualquer outra pessoa? Ele conseguiu olhar corretamente o que via, e transmitir isso, ou se percebeu através dos olhos dos outros? Ele descobriu seu próprio *eu*, ou encontrou um *eu* que pensou devia encontrar? Sua atitude o impediu de explorar seu próprio espaço vital, ou capacitou-o a movimentar-se dentro dele, sem apoio de influências externas?

Quando Lucy disse: "Agora que estou paraplégica, jamais conseguirei me casar", o que você fez? Você sabe que se sentiu transformado, sentiu que o mundo dela ruíra. Mas o que você disse? O que mostrou? Você a ajudou a abrir-se, a falar sobre o problema, todo ele, a ouvi-lo e examiná-lo? Talvez você tenha dito: "Não seja tola; você é jovem, bonita e inteligente e, quem sabe, talvez..." Mas você não disse isso. Já deve ter dito algo parecido a doentes no hospital, até aprender que isso os levava a se afastarem de você. Naquele momento, você simplesmente olhou para ela e não ficou com medo de sentir o que ambos sentiam. Então disse: "Você sente que toda a sua vida está arruinada por esse acidente." "É isso mesmo", ela retrucou, chorando amargamente. Continuando a falar, em seguida. Ela continuava paraplégica, mas você não aceitara a maneira de ela odiar e enfrentar o fato.

Quando Charles, um jovem negro do Harlem, contou-lhe que odiava os judeus e que, se pudesse, estrangularia a todos com prazer, havia muita coisa que você gostaria de dizer. Estava tudo na ponta da língua, quando refletiu que estava ali para ajudá-lo, no que fosse possível. Como ele perceberia seu desejo de ajudá-lo, se você nem mesmo o estava ouvindo? Se era assim que ele se sentia, você decidiu, era melhor escutá-lo e tentar compreender o que isso significava para ele. E você não lhe chamou a atenção, não o criticou, não disse para ele parar de falar ou sentir-se desse modo. Não fez nenhuma apologia dos valores judaico-cristãos. Em lugar disso, você abriu mais ainda seu campo de percepção ao dizer: "Nesse momento você está odiando os judeus desesperadamente." Ele pôs para fora sentimentos

profundos de rejeição, amargura e desesperança. Aos poucos você começou a ver e compreender. Você não concordou, não desculpou, mas começou a sentir o que ele tinha passado, e ainda passava. Você viu quanto ódio e ressentimento ele sentia em relação aos judeus que conhecia, e como não tinha a menor consciência do fato de você ser judeu.

Pergunta: Você ajudou o entrevistado a deslocar-se de uma estrutura de referência externa para uma interna? Você o ajudou a chegar perto de si mesmo para explorar e expressar o que descobriu, em vez de envolver-se em lugares-comuns ou rótulos avaliativos que os outros sempre têm prontos para impingir-lhe? Você o capacitou a dizer-lhe como se sente verdadeiramente, como as coisas parecem ser para ele de verdade?

Quando Michael disse que sabia ser errado roubar, você retrucou: "Então, por que você faz isso?" Ou tentou talvez fazê-lo sentir e expressar o que se passava em seu íntimo — sua estrutura interna de referência —, dizendo algo semelhante: "Você diz que isso é errado, mas continua roubando. Gostaria de saber o que isso significa para você, e como o compreende." Você está satisfeito por não ter se mostrado como detetive ou moralista — sua estrutura interna de referência — perguntando: "Você tem irmãos e irmãs, e eles também...?", ou afirmando: "Estou certo de que, como você sabe que esse tipo de coisa é errado, isso não deverá ocorrer de novo."

Interessado na estrutura interna de referência do entrevistado, você está preocupado com o que é central para ele, e não com o que é central para você: isso pode ser periférico para ele e, nesse caso, afastá-lo dele mesmo em sua direção. Se ele diz: "Espero para seu próprio bem que não tenha irmãs; elas são terríveis", e você replica: "Acontece que tenho uma irmã e nos damos muito bem; suas irmãs é que devem achar você terrível", a estrutura de referência foi deslocada. Mas se afirmar: "Você e suas irmãs não estão se dando muito bem agora", você não deslocou, mas manteve a estrutura interna de referência do entrevistado.

Pergunta: Você permite que o entrevistado explore o que quiser, à sua própria maneira, ou o conduz na direção que escolheu para ele? Seu comportamento indica realmente ausência de ameaça? Ele estava com medo de se expressar e, se foi assim, o que fez para diluir esse medo? Você quis realmente ouvi-lo, ou quis que ele escutasse porque você tinha já a resposta para seu problema, porque estava ansioso para "dar a ele um bocado de seus pensamentos", ou porque realmente você não queria ouvir mais, pois de qualquer maneira não teria sabido o que fazer?

Você terá que responder a essas perguntas quando fizer uma auto-avaliação ou avaliar suas entrevistas. Haverá respostas diferentes para diferentes entrevistados; você não responderá sempre exatamente da mesma maneira.

Pergunta: Você acompanhou o entrevistado ou o forçou a acompanhar você? O que você prefere? O que é melhor para ele?

Eto. * Quando estive na guerra, tinha dois companheiros e costumávamos...

Etr. Lá está você voltando para o passado agora, e acho que devemos prosseguir com seus planos escolares. Tenho aqui comigo os resultados dos testes e tenho certeza de que você deve estar interessado neles.

Esse tipo de interrupção em entrevistas ocorre com mais frequência do que imaginamos. Às vezes pretendemos isso mesmo, e mesmo assim o procedimento é discutível. Em outras ocasiões, não temos essa intenção, apenas somos levados por nós mesmos e, mais tarde, refletindo sobre isso, desejamos que tivesse sido de outra maneira. Ocasionalmente, sentimo-nos pressionados pelo tempo, ou suspeitamos que o entrevistado está inventando coisas. Mas, às vezes, não estamos suficientemente

.....

* Eto. = entrevistado; Etr. = entrevistador.

conscientes de nosso comportamento de não desejar descobrir o que realmente está acontecendo.

Eto. Ontem à noite, pela primeira vez em semanas, dormi profundamente bem, sem ter tomado o remédio.

Etr. Aquele remédio é muito importante para você. Agora, veja, mas, você estava tomando... três vezes ao dia, certo?

Fico imaginando o quanto podemos perder com essa insensibilidade. E imagino também o que o paciente pensa sobre o interesse sincero do médico por sua pessoa, e como isso pode ser importante para restituir-lhe a saúde.

Cooperar com o entrevistado significa escutar e responder aquilo que ele está dizendo e sentindo. Significa capacitá-lo a se expressar completamente. Significa segui-lo, em vez de pedir-lhe que nos siga. Isso implica decisões bem-definidas: estamos preparados para deixar o entrevistado tomar a iniciativa e mantê-la por quanto tempo precisar? Estamos preparados para deixá-lo assumir a responsabilidade sobre si mesmo, ou sentimos que precisamos assumi-la por ele? Estamos preparados para deixá-lo liderar ou precisamos que ele nos siga? Afinal de contas, trata-se de questões filosóficas, mas as respondemos de um modo ou de outro toda vez que estamos entrevistando.

Freqüentemente, quando consideramos com profundidade o assunto em discussão, descobrimos que os aspectos se fundem, que pensamentos geram outros pensamentos e que os sentimentos fazem brotar outros sentimentos, mais ou menos como os estágios acabam se confundindo no processo de entrevista. Porém, nem sempre isso é verdade; algumas vezes a continuidade do processo pode ser interrompida e eventualmente estrangulada. O entrevistado pode olhar para você, como se estivesse dizendo: "Bem, e agora para onde vamos?", e você mesmo pode estar se perguntando isso. Mais uma vez, não tenho respostas conclusivas, mas posso dar algumas sugestões. Para alguns entrevistados, você pode expressar seus sentimentos: "Você está

olhando para mim como se estivesse querendo dizer: 'Bem, e agora, para onde vamos?'" Uma outra possibilidade é perguntar a si mesmo e ao entrevistado sobre o que está acontecendo: "Estou me perguntando se já dissemos tudo o que tínhamos para dizer por hoje." Ou, então, você pode dizer: "A não ser que você tenha alguma coisa para acrescentar, talvez já tenhamos falado muito sobre seus atrasos; estou tentando imaginar se haveria alguma coisa mais em sua mente." Expressando embaraço ou incompreensão de sua parte, você poderia fazer a seguinte observação: "Francamente não entendo o que torna difícil para você continuar." Afirmando a mesma coisa de modo um pouco diferente, você lhe dará um outro peso: "Sinto que você está tendo muita dificuldade em continuar. Se ajudar a você ficarmos sentados, pensando um pouco, isso não me incomoda nem um pouco." Você convidou o entrevistado ao silêncio.

Muitas formas de silêncio. Minha experiência me ensina que a maior parte dos entrevistadores principiantes considera difícil suportar o silêncio. Eles parecem julgar que, se há um silêncio, a culpa é deles, e o lapso deve ser corrigido imediatamente e a qualquer preço. Consideram o silêncio como uma quebra de etiqueta, que precisa ser corrigida no momento. Com o tempo, os entrevistadores aprendem a diferenciar os silêncios, a apreciar e a reagir diante de cada um de maneira diferente.

Existe, por exemplo, o silêncio de que o entrevistado precisa para ordenar seus pensamentos e sentimentos. O respeito a esse silêncio é mais benéfico do que muitas palavras da parte do entrevistador. Quando estiver preparado, o entrevistado continuará, geralmente quase em seguida — em torno de um minuto. Esse minuto, no início, parecerá muito longo, mas, com a experiência, aprendemos a medir internamente o tempo. Caso o silêncio se prolongue, podemos desejar fazer uma rápida observação para ajudar o entrevistado a prosseguir: alguns podem perder-se no silêncio, e gostariam da indicação de uma saída possível. Podemos dizer, por exemplo: "Deve haver muita coisa acontecendo aí por dentro, e gostaria de saber se você está

pronto para dividir um pouco comigo"; ou "Posso ver na expressão de seu rosto que há muitas coisas ocorrendo aí por dentro; estou pronto a participar delas se você estiver pronto a me aceitar". O silêncio desse tipo pode ajudar muito se o entrevistador não se sentir ameaçado ou incomodado por ele, mas, ao contrário, se puder manejá-lo como parte de um processo em continuidade.

Ocasionalmente instala-se um silêncio, e seu motivo é muito claro para o entrevistador. De fato, necessitando também ele de uma pausa, pode compartilhá-la com o entrevistado. Esse pode ter acabado de dizer algo terno, trágico, chocante ou ameaçador, e ambos sentem necessidade de absorvê-lo até o fim, em silêncio mútuo. Se depois desse silêncio o entrevistado ainda encontra dificuldades para continuar, um comentário o ajudará a retomar a linha de pensamento; por exemplo: "Deve ter sido uma experiência cheia de ternura para você."

A confusão freqüentemente levará ao silêncio. Uma determinada situação pode estar confusa para o entrevistado. Ele pode ter revelado alguma coisa que o confundiu, ou você pode tê-lo feito de maneira inadvertida. Nesse caso, quanto menor o silêncio, melhor, pois a confusão gerará menos confusão. Você terá de agir para aliviar a tensão, de modo adequado à situação e conforme seus critérios: "O que lhe disse agora sobre você e John parece ter deixado você confuso." Isso pode bastar, mas, em caso contrário, pode-se acrescentar: "O que eu quis dizer foi que..." e, então, passar a reformular sua afirmação. É muito provável que isso provoque uma resposta do entrevistado.

Em situação completamente diferente, você pode perceber que o entrevistado — depois de ele ou de você terem situado o assunto a ser discutido — pode estar confuso quanto ao que fazer em seguida. Em geral, nesses casos, você pode ser útil, estruturando um pouco a situação para ele: "Percebo que você não sabe o que dizer, nem exatamente por onde começar. Aqui você pode dizer o que quiser e começar por onde desejar. Realmente quero tentar compreender o que você pensa e como se sente em relação a essa questão, e ajudá-lo, se puder."

O silêncio de resistência significa alguma coisa mais. O entrevistado pode guardar silêncio porque está resistindo ao que considera um interrogatório. Talvez esteja vendo em você uma figura autoritária à qual é preciso opor-se ou evitar. Talvez ainda não esteja preparado para revelar o que realmente está se passando em sua mente. Talvez o entrevistador considere essa forma de silêncio como a mais difícil de lidar, porque ele próprio tende a se sentir rejeitado, contestado e recusado. Em tais circunstâncias, cada um faz o que considera melhor, porém é muito importante: (1) observar a situação claramente como ela se apresenta e, (2) não responder como se estivesse sendo pessoalmente atacado. Mostrar ao entrevistado que podemos aceitar essa forma de resistência talvez seja uma maneira eficaz de romper seu silêncio: "Seu silêncio não me incomoda, mas sinto que de alguma forma você está ressentido comigo. Gostaria que você me falasse sobre isso, para que possamos discutir-lo juntos." Ou talvez: "Não acredito que nenhum de nós dois esteja muito à vontade com esse silêncio. Posso esperar, mas, se existe alguma coisa que você está sentindo, pode ser útil que você me diga o que é e que a examinemos juntos."

Por fim, existem os silêncios breves, pausas curtas, durante as quais o entrevistado pode simplesmente estar procurando mais idéias e sentimentos para expressar. Pode ocorrer também que esteja buscando uma maneira de expressá-los, ou, talvez, deseje primeiro esclarecer para si mesmo o que pensa e sente, antes de continuar. Esse é o ponto em que com muita freqüência atrapalhamos seu caminho. Dizemos alguma coisa importante ou não — e destruímos sua cadeia de pensamentos. Por essa razão é melhor não apressar, não interpretar um breve silêncio como uma ordem celeste para agir, mas esperar um pouco e preparar-se para o que vier. Geralmente alguma coisa virá em seguida a esses rápidos "silêncios pensativos". Então, em vez de atrapalhar, teremos ajudado o entrevistado a expressar uma idéia com a qual estava lutando. Não devemos interrompê-lo, nem levá-lo a sentir que aqui ele não pode se debater com suas idéias e sentimentos sem ser logo cortado.

Inevitavelmente, às vezes entrevistador e entrevistado falarão ao mesmo tempo, e ambos então recuarão com pedidos de desculpa e encorajamentos para que o outro continue. Isso pode ser embaraçoso, e um pouco de senso de humor pode ser de utilidade. É claro que parto do pressuposto de que estamos interessados em ouvir o entrevistado, e não acredito que precisemos falar exatamente naquele momento. Podemos intercalar uma rápida observação: "Desculpe a interrupção; prossiga e eu falarei depois." Muitas vezes bastará apenas um sorriso, acompanhado de um aceno de encorajamento. Ou: "Estava tentando imaginar o que você diria em seguida, e agora perdi a seqüência. O que você estava dizendo?"

Exemplos pessoais podem ser embaraçosos. Durante a entrevista, agora de vez em quando a tentação de usar um exemplo ou experiência pessoal. Em cada circunstância, cabe a você decidir se cede ou não à tentação. Nem todos concordam comigo, mas acredito que, por diversas razões, é melhor não ceder. Minha experiência e exemplo pessoal têm significado para mim. Não estou convencido de que o terão para o entrevistado. Além disso, ele talvez hesite em manifestar o que sente honestamente, com receio de ofender-me ao fazer comentários sobre meu exemplo. Por outro lado, ao apresentar minha própria experiência, posso sem intenção assustar o entrevistado. Ele pode pensar: "Talvez isso tenha funcionado para você, mas se eu fosse você, estaria onde você está agora, e não nesta confusão." Se ele for capaz de expressar seu ressentimento, tanto melhor. Contudo, se negar a si mesmo essa liberdade de expressão, pode parecer que aceitou o que eu disse, levando-me a acreditar que o ajudei, quando isso não ocorreu.

Não quero dizer que a experiência dos outros não possa beneficiar o entrevistado. Claro que pode. O que afirmo é que o confundo quando entro em cena com minha experiência e exemplos pessoais. Porém, se o entrevistado os solicitar, a situação muda, e posso optar pelo atendimento desse pedido. Mesmo assim, acredito que é de prudência sublinhar minhas palavras com

uma recomendação: "Isso funcionou para mim, mas não sei se funcionará para você"; ou "Isso me ajudou, mas estou curioso para saber como será com você". Dessa forma, indico que ele é o centro da situação, e que não precisa copiar meu exemplo. Ele vai perceber que não vejo minha experiência ou exemplo como oferecendo necessariamente uma solução.

Uma maneira mais simples de abordar o problema é contar superficialmente experiências de outros através da generalização e despersonalização. Por exemplo: "Conheci muitos estudantes que, quando enfrentaram uma situação semelhante, descobriram que vale a pena... Qual é sua opinião?" Ou: "Há pessoas que costumam enfrentar obstáculos dessa forma. Geralmente se sentem melhor quando conseguem... O que você acha?" Resta ainda o perigo de o entrevistado pensar que deve adotar a orientação mencionada porque outros o fizeram e, em particular, porque eu a mencionei — mas o risco é pequeno.

Uma outra tentativa de encorajamento que deve ser evitada a qualquer custo é a seguinte: "Bem, você sabe que todo o mundo tem que passar por isso, mais cedo ou mais tarde. Depois da tempestade vem a bonança, e amanhã cedo você estará se sentindo bem melhor. Uma boa noite de sono sempre ajuda e, então, por que não experimenta?"

Agora, mais dois espectros que pairam sobre o pano de fundo de uma entrevista típica, mas devem ser deixados de lado. O primeiro é: "Se eu fosse você, faria o seguinte..." A reação do entrevistado: "Simplesmente não acredito. Se você fosse eu, se sentiria tão confuso e inseguro como eu, e seríamos dois sem saber o que fazer. Se você fosse eu, não diria isso. Se estivesse em meu lugar, não saberia o que fazer tanto quanto eu. Mas se eu fosse você, nunca diria a ninguém 'Se eu fosse você, faria o seguinte...'". É muito melhor dizer diretamente: "Acho que sua melhor alternativa no momento é..." Ou: "Acho que agora a melhor coisa que você pode fazer é..." Pelo menos isso soa sincero.

O segundo espectro aguarda apenas um *coup de grâce*. Seu nome é: "Sei exatamente como você se sente." O entrevistado pensa: "Não acredito. Como você pode 'saber' como me 'sinto'? Mesmo que saiba, e daí? Não sente como eu sinto, ou jamais pensaria em dizer que sabe." Esse espectro é frio e distante. Se tiver uma mente, com certeza não tem coração e, portanto, fora com ele!

Se sinceramente sentimos com o entrevistado o que ele está sentindo, se podemos fazer com que saiba por meio de nosso comportamento que estamos sentindo com ele, tão próximos quanto podemos, e se somos capazes de demonstrar isso sem obscurir seu caminho, não precisaremos dizer nada, porque ele logo saberá. Compreenderá que jamais saberemos exatamente como ele se sente, mas, como outro ser humano, estamos fazendo o possível e demonstrando que estamos tentando. "Eu sei como você se sente" significa, na realidade, "Eu não sei como você se sente e não vou fazer nada para descobrir".

Adiante discutiremos com mais detalhe as respostas e indicações. No momento faremos apenas alguns comentários antes de analisarmos o *encerramento*. É possível que tenha deixado a impressão de que, em minha opinião, o entrevistador nunca deveria liderar ou interrogar. O que acredito é que os entrevistadores indicam e questionam a ponto de darem ao entrevistado um papel de subordinado. Naturalmente, às vezes é necessário conduzir e perguntar; porém, quando exageramos, não estamos capacitando o entrevistado a se expressar tão integralmente quanto poderia. Alguns entrevistados precisam ser conduzidos, e gostam de ser interrogados. Mas esses indivíduos provavelmente esperam que resolvamos seus problemas, em lugar de ajudá-los a atingir suas próprias e mais significativas soluções. Quando tentamos isso, nenhuma experiência de crescimento é dada ao entrevistado, visando ajudá-lo a enfrentar situações futuras.

Encerramento

O estágio três — encerramento — sob muitos aspectos se assemelha ao estágio um — o contato inicial — embora se efetue

de maneira inversa. Agora precisamos moldar um final para o contato e a separação. Nem sempre o encerramento é fácil. O entrevistador iniciante, em particular, talvez não compreenda como deixar o entrevistado perceber que o tempo está se esgotando. Talvez receie fazer o entrevistado sentir-se mandado embora. O próprio entrevistador talvez não esteja preparado para encerrar a sessão. Ambos podem encontrar dificuldade em se separar.

Muitas coisas devem ser ditas sobre a fase de encerramento da entrevista, mas acredito que haja dois fatores básicos:

1. Os dois participantes da entrevista devem ter consciência do fato de que o encerramento está ocorrendo, e aceitar esse fato, em particular o entrevistador.

2. Durante a fase de encerramento, nenhum material novo deverá ser introduzido ou discutido de alguma forma; caso exista material novo, deve-se marcar outra entrevista para discutí-lo.

É responsabilidade do entrevistador lidar com esses dois fatores do modo mais eficaz que puder. A tarefa se torna mais fácil à medida que ele avança progressivamente sua importância, e se sente à vontade diante dela. A menos que o entrevistado seja particularmente experiente ou sensível, nem sempre saberá quanto tempo resta à sua disposição, e você pode ajudá-lo indicando que o encerramento está próximo: "Bem, nosso tempo está se esgotando. Há alguma coisa que você gostaria de acrescentar antes de tentarmos verificar até onde chegamos?" Muitas vezes você e ele terão realmente terminado, e você pode evitar muitos passos em falso e silêncios embaraçosos, dizendo: "Estou sentindo que nenhum de nós tem algo de útil a acrescentar nesse momento." Ao sentir apoio e concordância, você continua: "Bem, então vamos ver..." Acho que nos sentimos melhor com esse tipo de estruturação simples. Sabendo agora, definitivamente, o que antes temíamos, antecipávamos ou supúnha-

mos — que a entrevistista está quase para terminar —, podemos agir de acordo.

Há razões convincentes para que se evite introduzir ou discutir material novo na fase de encerramento. O que pode acontecer se você permitir que isso ocorra? Como você precisa sair rapidamente, ou tem um compromisso logo depois, não estará ouvindo tão atentamente quanto deveria o que o entrevistado tem a dizer. Depois que perceber isso, ficará irritado com o entrevistado por ter vindo, logo agora, depois de tanto tempo, com novas e importantes idéias que deveria ter apresentado mais cedo. Então você se sentará, debatendo-se intimamente, enquanto ele continua falando. Esse estado de coisas é desagradável para ambos, e pode ser evitado com relativa facilidade.

Etr. Sabe, Helen, estou muito satisfeito com a nossa conversa de hoje. Agora teremos de interromper porque tenho que tomar meu ônibus.

Eto. Ainda não lhe contei o que papai disse quando veio me ver na semana passada. Não sabia que ele vinha, e estava no meio de...

Etr. Acho bom que queira falar sobre isso; mas se você continuar agora, não conseguirei ouvi-la bem porque estou preocupado em não perder meu ônibus — quem sabe quando virá o próximo? Então, por que não marcamos um novo encontro para quinta-feira à mesma hora, e assim discutiremos o assunto da forma como ambos queremos. Quinta está bem? Então, até lá.

Você passou muito tempo se perguntando se Helen não iria nunca fazer menção a seu pai; de fato, você estava mesmo esperando que ela o fizesse. Mas, quando ela por fim falou no pai, você ficou indeciso entre o desejo de ouvi-la e a necessidade de tomar aquele ônibus. Entretanto, sabendo que perder o ônibus poderia complicar o resto de seu dia, e suspeitando que poderia vir a sentir que Helen era a culpada, você decidiu que era preferível parar e marcar um novo encontro.

Encerrar uma entrevista, mesmo quando um novo material é introduzido em seu final, é bem mais fácil quando os dois lados sabem que um outro encontro está programado.

Etr. Nosso tempo por hoje está quase esgotado, Sra. Keen.

Eto. E o acampamento para Betty nesse verão?

Etr. Não imaginei que estivesse pensando nisso. Não temos condições de discutir o assunto agora, mas, se quiser, podemos começar por aí na próxima semana.

Você não sabe por que a mãe de Betty esperou até o último momento para colocar o assunto do acampamento. Talvez nem ela mesma saiba. Talvez tenha feito isso por não estar preparada mais cedo, ou por medo de discuti-lo, e esperasse que você o fizesse por ela; ou talvez quisesse que você ficasse mais um pouco junto a ela. Você poderia continuar com especulações. Poderia escolher entre fazê-las mentalmente ou por escrito, mas sabe que não pode prosseguir com isso agora. Tanto a mãe de Betty como você compreendem que a entrevista chegou ao final.

Não estou sugerindo que devamos ser inflexíveis e trabalhar mecanicamente, com um olho no relógio. Porém estou convencido de que a entrevista é mais útil quando tem um tempo limitado, e quando ambos aceitam e trabalham dentro dessa estrutura de tempo. A aceitação do fator tempo é importante especialmente numa série de entrevistas. É de grande auxílio reconhecer que o fato de estarmos juntos é uma situação delimitada e que, além disso, somos pessoas com obrigações profissionais e particulares que precisam ser respeitadas. O encerramento das entrevistas únicas é mais difícil de ser realizado. Mas, se em algum ponto no decorrer do processo, verificamos quanto tempo aproximadamente ainda temos disponível, e se pudermos iniciar o encerramento com bastante antecedência, dando tempo suficiente para reunir as coisas, o encerramento deverá ser relativamente fácil.

Estilos de encerramento. Há muitos estilos de encerramento, e a escolha de um deles dependerá da própria entrevista, do

entrevistado e do entrevistador. Às vezes, as cortêsias habituais serão suficientes para levar a entrevista ao seu final. Nessas circunstâncias, a seguinte observação de encerramento poderá servir: "Creio que é isso; sabemos como entrar em contato um com o outro se houver necessidade de discutir mais alguma coisa"; ou: "Obrigado por ter vindo. Acho que esse nosso encontro foi muito frutífero para ambos". Não estou pretendendo sugerir fórmulas, mas quero sublinhar o fato de que as afirmações de encerramento devem ser curtas e diretas. Quando não temos mais nada a acrescentar, quanto mais falarmos, menos significativo será, e mais longo e difícil o encerramento.

Às vezes, em um encerramento, você pode querer referir-se ao assunto discutido antes na entrevista com uma declaração conclusiva, uma reafirmação efetiva daquilo em que ambos concordaram. O orientador escolar pode dizer: "Sei agora como você se sente quanto aos planos universitários de Bill. Quando ele vier me ver, estaremos preparados para levar em conta suas restrições. Vocês dois poderão partir desse ponto, como você sugeriu." O médico pode dizer a seu paciente: "Agora que já decidimos sobre a operação, tomarei as providências necessárias. Então, como combinamos, você entrará em contato com o hospital." Ou o funcionário de recrutamento do departamento de seleção poderá concluir: "Certo. Então vou verificar as alternativas que discutimos. A não ser que eu venha a chamá-lo antes, verei você na próxima terça-feira."

Ocasionalmente, um resumo final mais explícito é necessário para verificar se você e o entrevistado se entenderam: "Antes de você ir embora, quero ter certeza de que o entendi corretamente. Você não pode voltar ao trabalho por enquanto por causa do bebê. Você acha que John poderia, no outono, passar para uma escola noturna, e trabalhar durante o dia. Até então, sua família continuará ajudando. Gostaria que você me dissesse se esqueci alguma coisa, ou se não entendi bem."

Uma abordagem um pouco diferente é pedir ao entrevistado que coloque como compreendeu o que houve durante a en-

trevista: "Tivemos um bom papo, Jack, e estou curioso para saber o que você está levando daqui. Não tem sido fácil para você falar, eu sei, e não estou certo de ter compreendido tudo o que tentou expressar. Assim, se puder fazer uma espécie de resumo em voz alta, isso poderia ajudar a nós dois. Se eu quiser acrescentar alguma coisa, eu o farei."

Às vezes, durante um encerramento, desejamos indicar assuntos que foram mencionados, porém não discutidos por falta de tempo: "Aí está a campainha, e nem mesmo chegamos a falar sobre o francês, ou sobre seu trabalho escrito. Podemos fazer isso da próxima vez, se você quiser. Você sabe meu horário; quando gostaria de voltar?"

Finalmente, quando durante a entrevista foram feitos planos definidos, pode ser bom recapitulá-los rapidamente durante o encerramento, sobretudo quando o entrevistador e o entrevistado têm tarefas diferentes a cumprir. Esse é um tipo de *feedback* recíproco para verificar se ambos entenderam o que têm que fazer. "Agora, vejamos. Você concordou em falar com sua mãe sobre a autorização e sobre desligar a televisão lá pelas dez da noite. Vou falar com a Srta. Barret sobre sua mudança de lugar. Há algo mais a acrescentar ou corrigir?" Da mesma forma, um *feedback* mútuo ocorre quando o entrevistador situa primeiro sua parte na tarefa a ser executada, encorajando assim o entrevistado a situar a sua: "Suponho que por hoje isso é tudo. Tomamos muitas decisões. Da maneira como entendi, vou verificar a possibilidade de cursos noturnos de eletrônica, e averiguar sobre uma bolsa de estudos. E você, quais são as coisas que irá verificar antes de nosso próximo encontro?"

O encerramento é especialmente importante porque o que ocorre durante esse último estágio tende a determinar a impressão do entrevistado sobre a entrevista como um todo. Precisamos estar certos de que demos a ele total oportunidade de se expressar, ou, alternadamente, precisamos criar um tempo conveniente para ambos com esse propósito. Devemos permitir um tempo suficiente para o encerramento, de modo a não o apres-

sarmos, já que poderia criar a impressão de que estamos rejeitando o entrevistado. O que quer que fique para o fim — passos de revisão a serem dados, ou resumo das questões — deveria ser analisado sem pressa e, preferivelmente, como uma tarefa conjunta. Com paciência, prática, atenção e reflexão, cada um pode desenvolver um estilo que o satisfaça e facilite a entrevista de ajuda.