

Academia das Ciências de Lisboa

BIBLIOTECA DE ALTOS ESTUDOS

PSICOLOGIA DOS NEGÓCIOS

(PARTE II)

*Lições proferidas em 23 e
26 de Outubro de 1935.*

POR

FRANCISCO ANTÓNIO CORREIA



LISBOA—1935

Sala C
Est. 2
Tab. 45
N.º 16

PSICOLOGIA DOS NEGÓCIOS

(PARTE II)

STUDY OF THE HISTORY OF THE
CITY OF BOSTON

Academia das Ciências de Lisboa



BIBLIOTECA DE ALTOS ESTUDOS

PSICOLOGIA DOS NEGÓCIOS

(PARTE II)

*Lições proferidas em 23 e
26 de Outubro de 1935.*

POR

FRANCISCO ANTÓNIO CORREIA

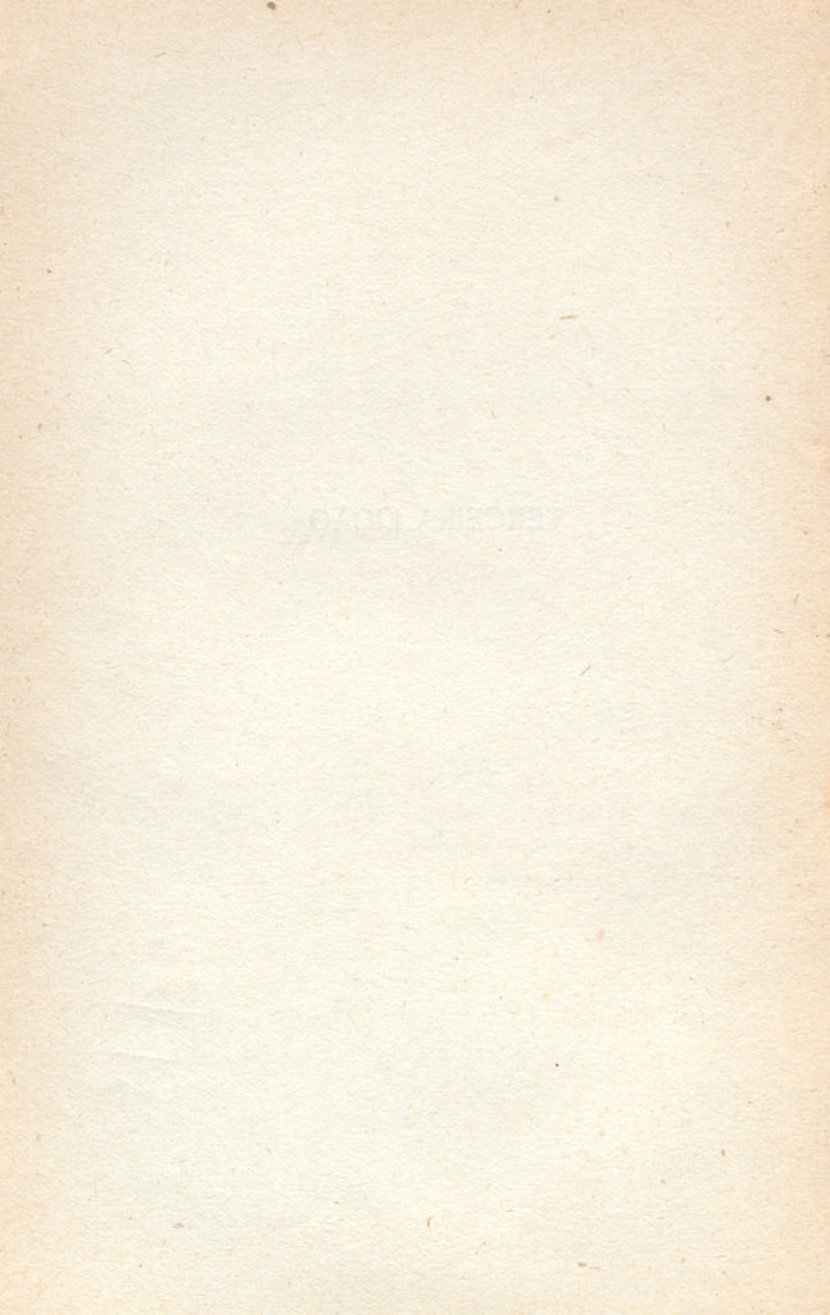


LIBRARIATO CIÊNCIAS E VIDA
DOMULO DE CARVALHO

RC
MNCI
65
COR

LISBOA—1935

TERCEIRA LIÇÃO



A Publicidade e a Psicologia

Le rôle de la publicité est donc au point de vue économique plus important qu'il ne le semble. Elle tend à diriger la production et par elle la civilisation, qui n'est en dernier ressort que la mise des moyens de mieux vivre à la portée du plus grand nombre.

DR. TOULOUSE, *Director do Laboratório de Psicologia Experimental na Escola de Altos Estudos, de Paris.*

Na organização dos serviços de vendas, a parte respeitante à publicidade constitue, no tempo presente, um complemento indispensável. Até mesmo aqueles que, por espírito de rotina, impressionados pelo enorme dispêndio que ela representa, não reconheceram ainda as suas vantagens largamente compensadoras, quando é bem orientada, são forçados a utilizá-la.

Com efeito, a designação de *publicidade* não deve aplicar-se apenas à propaganda de uma firma ou de um produto, que se faz por meio de anún-

cios, de cartazes, de prospectos, de circulares, de reclamos falados ou escritos, pela imprensa, pela radiofonia e pelo cinema, embora seja êsse o seu significado na linguagem vulgar.

A taboleta, a vitrina de um estabelecimento, a descrição, o elogio que o vendedor faz aos clientes dos artigos que destina ao comércio, são outras tantas formas de publicidade a que recorrem mesmo aqueles por quem ela é julgada como um recurso desnecessário.

A concorrência comercial, muito mais intensa do que a observada nas outras profissões, impôs a aplicação de novos processos de vender.

Outrora, nas pequenas povoações ou nos bairros das grandes cidades, o *pregoeiro público* bastava para anunciar a abertura de um novo estabelecimento, a chegada recente de um *stock* de mercadorias ou uma baixa de preços.

Na Idade-Média, o *pregoeiro* convocava a multidão das diferentes localidades ao som da trombeta ou ao rufar do tambor. Êste cargo deu origem aos de *arauto* e *passavante*, que se distinguiram do primeiro pela importância das mensagens que lhes eram confiadas, pela solenidade das cerimónias a que deviam assistir.

Antes da vulgarização da imprensa e mesmo depois, quando o grande público ainda não sabia ler, a publicidade comercial falada era principalmente exercida pelo *pregoeiro* que, por vezes, tinha a permissão de acumular esta tarefa com as

funções oficiais, ou seja, com o anúncio ou pregão público das determinações régias.

Este processo estava naturalmente condenado a cair em desuso desde que, com o auxílio da imprensa, se conseguiu levar aos mais afastados lugares as notícias das leis e das deliberações governativas conjuntamente com as que respeitam à vida mercantil dos diferentes povos.

Como sobrevivência do processo da publicidade, confiada outrora ao pregoeiro, encontramos ainda por tôda a parte os vendedores ambulantes, e nas feiras e nos mercados rurais, os que, em intermináveis discursos, elogiam as qualidades dos produtos e bem assim o seu baixo preço. O mesmo acontece em certos bairros mais populosos das grandes cidades.

Os vendedores que se nos deparam na praça pública, descrevendo as virtudes dos seus elixires e ensaiando-os à vista dos ouvintes, não são mais que os sucessores dos antigos charlatães que, nas mesmas circunstâncias, vendiam, noutros tempos, remédios de composição secreta para curar tôdas as doenças.

Os progressos da radiofonia tornaram possível o ressurgimento da publicidade falada que, por êste meio, se tem desenvolvido consideravelmente nos últimos tempos.

Se a publicidade falada é tão antiga como o próprio comércio, a escrita ou gravada por meio de imagens, quando era reduzido o número dos

que eram capazes de ler, não é muito mais moderna. Encontram-se ainda sinais bem visíveis destas formas publicitárias nas ruínas do Egito, nos muros de Pompeia e por tôda a parte, onde a acção corrosiva do tempo não conseguiu apagar inteiramente os vestígios dos grandes centros comerciais de outrora, que foram, simultâneamente, os cadinhos em que se elaboraram as antigas civilizações.

Estas formas e bem assim aquelas a que se recorria, pela imprensa, para anunciar um determinado produto, procurando apenas o efeito do que em Psicologia se denomina *lei da repetição*, para atingir a memória do possível cliente, exercendo sobre ela uma espécie de percussão mecânica, não correspondem já ao conceito moderno da publicidade comercial.

Só depois do meado do século XIX, pelos progressos operados nas artes gráficas, pela intensificação da concorrência mercantil, pelas novas necessidades criadas, a-fim-de satisfazer às exigências do confôrto e bem-estar, a publicidade comercial passou a ser considerada uma ciência, que tem a sua técnica, as suas regras muito complicadas, os seus cálculos quási infalíveis; uma arte, que utiliza hàbilmente todos os recursos da fotografia, da litografia, dos desenhos e das côres; um comércio que alimenta milhares de agentes, de corretores e de empregados (1).

(1) J. Arren, *La publicité lucrative et raisonnée.*

Esta preponderância da publicidade na vida económica coïncide com a evolução da indústria doméstica, da pequena indústria, para os grandes potentados industriais que, lançando no mercado novos produtos, novas marcas, tiveram necessidade do favor do público para se assegurarem dum consumo remunerador.

Ao lado dos serviços fabris, tornou-se então indispensável uma organização comercial que sôbre êles vai adquirindo um prestígio sempre crescente. Todos os aperfeiçoamentos da técnica industrial teriam na prática um efeito quási inapreciável se a técnica comercial não soubesse pô-los em relêvo, perante o consumidor, com a publicidade, como ponto de apoio, prescrutando a sua psicologia para melhor poder despertar nêle as necessidades latentes.

Lucien Romier afirma que os comerciantes foram, através de tôda a história, viajantes, navegadores, personagens «internacionais» e os melhores, senão os únicos, propagandistas das artes técnicas (1).

Êste facto explica-nos a etimologia da palavra francesa *marchand*, mas dá-nos também a conhecer que o comércio tem de ser o educador da indústria e o seu elemento de propulsão. O desconhecimento desta verdade leva, por vezes, a uma

(1) Lucien Romier, *Explication de notre temps*.

confusão lamentável entre as crises comerciais e as crises de produção.

É evidente que qualquer empresa industrial ou agrícola tem de sofrer as deficiências da sua organização comercial. O mesmo acontece em relação a toda a actividade económica dum país, que será tanto mais próspera quanto mais perfeito fôr o conjunto dos seus organismos distribuidores. A necessidade de viajar, de visitar fornecedores e clientes, é ainda característica do homem de negócios, embora se não apresente com o predomínio de outrora.

Com a importância que têm revestido as transacções comerciais, nos tempos modernos, a função do comerciante tornar-se-ia muito mais complicada, se a facilidade de comunicações e o recurso à publicidade, que é ainda um meio de comunicar com os possíveis consumidores, não viessem contrabalançar essa maior amplitude da vida mercantil.

Na transição para a grande indústria, o comércio foi-se ampliando e das pequenas localidades levou a toda a nação a sua actividade, que depois se estendeu ao grande mercado mundial. Ao mesmo tempo, porém, que se operava esta transformação e também como resultado dela, a concorrência comercial aumentou desmedidamente, apresentando-se com modalidades cada vez mais complexas.

A publicidade não podia deixar de seguir de perto esta evolução. Não bastava já anunciar a

existência de um determinado artigo, tornou-se indispensável afirmar que êle era superior aos similares existentes no comércio.

Despertar a atenção, provocar a notoriedade para o produto e para a firma que o lançava no mercado, continuava a ser para a publicidade um objectivo primário, mas insufficiente. O enunciado das qualidades do artigo, do seu preço, de tôdas as demais condições susceptíveis de persuadir a clientela de que a preferência se impunha no seu próprio interêsse, constituía o complemento mais adequado à nova fase da concorrência mercantil.

Surgiram assim as campanhas de publicidade que, para encontrarem compensação aos gastos exagerados a que dão lugar, ousaram aplicar os princípios de ordem psicológica a que se subordina a compra e venda e passaram a actuar também sôbre o desejo e sôbre a vontade.

A publicidade comercial entrava dêste modo numa fase moderna, em que a sua acção se torna tanto mais perfeita quanto mais se faz depender do concurso dos laboratórios de Psicologia. São êles que pelos métodos experimentais lhe dão a conhecer a maneira de influir sôbre as sensibilidades e sôbre os instintos.

J. Arren indica, num exame metódico e sumário, o mecanismo da acção da publicidade sôbre o espírito humano. Reconstitue a série dos estados por que passamos desde a leitura dum anúncio até

à realização do acto que se quiere determinar, do seguinte modo :

1.º—O primeiro estado é o de *atenção*. Olhamos, lemos, paramos, fixamos o nosso espírito num reclamo : é claro que esta é a condição *sine qua non* da publicidade.

2.º—O *interêsse*. Compreendemos uma utilidade, um interêsse para nós na posse do objecto que nos propõem. Concebemos a ideia de o comprar com as razões que o apoiam. É o trabalho da inteligência.

3.º—O *desejo*. Temos vontade de possuir o que nos oferecem, de ver o espectáculo de que se trata, de ir ao sítio de que nos falam, enfim, de experimentar as sensações que nos prometem. Desta vez foi atingida a nossa sensibilidade. Êste estado confunde-se cronològicamente com o anterior, em geral, mas a análise separa-os porque um interessa à nossa razão e o outro à nossa sensibilidade.

4.º—A *vontade*. Tomamos a decisão firme de fazer a despesa que nos foi suggerida.

5.º—A *compra*. Ou a forma de despesa que queriam compellar-nos a fazer (1).

Basta a indicação resumida dêstes efeitos que a publicidade deve determinar na massa heterogénea, volúvel, caprichosa, a que se chama o pú-

(1) J. Arren, *Comment il faut faire de la publicité*.

blico ; as emoções, os sentimentos, os raciocínios que antecedem a sua deliberação de comprar, para compreender a dependência constante em que, da Psicologia, se encontra a técnica publicitária e ainda para fazer uma ideia aproximada da complexidade do problema.

Nas escolas de comércio de diversos países e, em especial, nas dos Estados-Unidos da América do Norte e da Alemanha, dá-se um grande relêvo ao ensino da publicidade.

Independentemente da acção oficial, alguns industriais têm criado centros de estudos psicológicos aplicados à técnica publicitária.

Os comerciantes americanos subvencionam largamente os laboratórios de Psicologia que, por seu turno, lhes fornecem esclarecimentos preciosos para os seus negócios.

Mauduit dá-nos uma ideia da natureza das pesquisas realizadas num laboratório de Psicologia publicitária de uma firma alemã de Aussig, por meio do exemplo seguinte :

«Tratava-se de editar um cartaz para os produtos «Ceres» e, para êsse efeito, tinham sido preparadas 12 *maquettes*, nas quais estavam compreendidos dois projectos *estáticos*, cinco *dinâmicos*, dois *humorísticos*, e dois *fantasistas*. As *maquettes* foram projectadas no *écran* durante 10 segundos, perante 46 alunas de 16 a 17 anos de idade, da escola profissional de Aussig, e as raparigas foram em seguida convidadas a fazer a des-

crição das *maquettes*. Pôde assim concluir-se quais destas e dos seus elementos respectivos tinham impressionado mais o público que assistiu à sua exibição. É êste tipo de experiência psicológica que permite determinar as côres e as suas combinações mais vantajosas, bem como as dimensões e as distâncias de melhor visibilidade. Tal é o método do «test» de que actualmente se servem todos os psicólogos e de que os americanos do Norte fazem um tão vasto emprêgo» (1).

Em 1890 foi introduzido no vocabulário psicológico pelo americano Cattell o termo «test», que por êste nome designou várias experiências realizadas com os estudantes da Universidade de Colúmbia, conseguindo que a Associação Psicológica americana nomeasse em 1895 uma comissão com o fim de estabelecer os ensaios mentais a promover e de organizar um programa da sua aplicação. Em 1896 a referida comissão apresentou uma lista de «tests», destinados a medir o crescimento intelectual e as diferenças individuais, mas já em 1895 Binet havia apresentado uma lista em que se compreendiam, entre outros, os «tests» para medir a memória, a atenção, e compreensão, a sugestibilidade, os sentimentos estéticos e os sentimentos morais. A Psicologia entrou assim

(1) Roger Mauduit, *La réclame—Étude de sociologie économique.*

numa fase moderna, com um campo de observação muito mais extenso e novos métodos de trabalho, que se têm aperfeiçoado sucessivamente pelo esforço infatigável de homens ilustres.

Neste movimento fecundo de iniciativas e de desenvolvimento que, de ano para ano, vai suscitando novas aplicações da Psicologia, as principais contribuições têm vindo da Alemanha, dos Estados-Unidos, da França e da Inglaterra (1).

O nosso país não se tem conservado alheio a êste movimento progressivo. Para o demonstrar, basta conhecer de perto o que tem sido a obra do *Instituto de Orientação Profissional*, a que o Sr. Dr. Faria de Vasconcelos tem sabido imprimir uma feição verdadeiramente moderna e utilitária, como convém a estabelecimentos desta natureza.

Além das experiências relativas às côres e às suas combinações, às dimensões das imagens e das letras e às distâncias de melhor visibilidade, nos laboratórios de Psicologia tem-se procurado medir a intensidade das sensações, o grau de atenção e de persuasão que a publicidade determina, consoante os sexos, as idades e as classes a que pertencem os indivíduos.

Êstes trabalhos de laboratório têm dado lugar a incontestáveis progressos na técnica publicitária,

(1) Dr. Faria de Vasconcelos, *A inteligência—sua natureza e medição*.

mas torna-se indispensável dar-lhes, como pontos de apoio, as estatísticas fornecidas pelos profissionais do comércio.

Os números que nos revelam as estatísticas desta categoria podem habilitar-nos a fixar coeficientes de correcção para o cálculo dos resultados da publicidade a empreender, mas não devemos pôr de parte a idea de que o comerciante se não presta facilmente a dar a conhecer aos seus competidores as vantagens obtidas pelo sistema da publicidade adoptada. Como se isto não bastasse para complicar o cálculo antecipado do rendimento da publicidade, acresce ainda que os métodos têm de variar com a classe dos produtos, com a da clientela e até com o género de distribuição utilizada.

Do mesmo modo se não pode deixar de atender, para o efeito, à estação, à moda, à actividade dos concorrentes e imitadores, aos processos de venda, aos outros meios de publicidade que concorrem para os resultados, às mudanças operadas nas necessidades e ao grau de prosperidade dos consumidores (1).

Êstes aspectos da questão interessam mais à técnica publicitária do que pròpriamente aos trabalhos de laboratório que, sem abstrair por

(1) L. Chambonnaud, Emile Gautier et F. Thibaudeau, *Les affaires et l'annonce*.

completo dum critério de ordem prática, têm um outro campo de investigação, já de si vastíssimo.

O número de indivíduos que se submetem aos ensaios de laboratório é sempre limitado e, sendo assim, os resultados obtidos não podem generalizar-se sem o perigo de nos levarem a conclusões erradas. Além disso, as reacções produzidas no domínio das hipóteses formuladas são porventura bem diversas das que a realidade suscitaria para os mesmos indivíduos.

As regras a que se subordina a publicidade derivam, de um modo geral, dos ensinamentos fornecidos pela prática, e para vermos que assim é, basta que fixemos alguns casos elucidativos.

Para os anúncios em jornais diários demonstra a experiência que devem preferir-se os domingos ou dias feriados, porque é precisamente nestes dias que há mais tempo para a sua leitura.

Na maioria dos casos, a publicidade comercial deve procurar atrair a atenção da mulher porque, não só nos artigos próprios do seu sexo e do consumo normal da família, mas até nos que se destinam ao uso masculino, a intervenção da mulher é decisiva para a realização das compras. O homem, geralmente ocupado com os trabalhos da sua profissão, não pode perder tempo a ler anúncios.

A publicidade redigida em linguagem destinada a despertar a curiosidade da mulher, a que se encontra em jornais de modas, embora se ocupe de

assuntos que à mulher se devem considerar alheios, têm assim uma plena justificação.

Quanto maior é o número dos anúncios que se encontram numa publicação, menor é a probabilidade de obter o efeito desejado. A atenção do leitor dispersa-se por todos êles, a não ser que se consiga fixá-la por poucas palavras, bem separadas, com grandes espaços em branco, ou ainda pela sua colocação na página do jornal ou revista, o que não é indiferente. Os anúncios impressos no fundo da página e do lado direito dão mais na vista do que os outros.

Chamar a atenção para um anúncio, para um cartaz, isto é, determinar a concentração da actividade intelectual, que estas formas publicitárias reclamam para serem eficientes, é sempre um problema difícil, que suscita outros problemas.

Inútil será dizer que o anúncio e o cartaz não se empregam indiferentemente. A técnica publicitária ensina-nos qual das formas deve ser preferida em cada caso especial e quando devem aplicar-se ambas cumulativamente.

Como regra geral, podemos afirmar que, no cartaz, se procura actuar mais sugerindo por meio das figuras, das côres, das frases curtas, incisivas, do que argumentando com as qualidades e preços. Esta última modalidade é mais apropriada para o anúncio. Em boa doutrina, o cartaz não deve perder a sua forma enérgica, violenta, agressiva da atenção do transeunte despreocupado. E, porque

cada povo tem uma sensibilidade própria, a técnica dos cartazes tem de subordinar-se às condições variáveis do meio e da época, e reclama o concurso de artistas consagrados. Assim tem acontecido e verifica-se que alguns dêesses artistas criaram escola nesta especialidade.

O cartaz passou a revestir uma grande importância com os progressos da litografia.

As côres dos cartazes são, como é natural, de um efeito decisivo. Não bastam porém as mais sábias combinações artísticas, como condição de êxito. É preciso ter presente que a sensibilidade visual varia com o ângulo da visão, com a iluminação artificial, com o fundo, com os outros cartazes que se encontram no mesmo local, com tudo aquilo que pode perturbar a idea do contraste que se teve em vista.

A tendência para o contraste deve inspirar sempre a técnica publicitária e fazê-la evolucionar incessantemente para novas modalidades. Foi essa preocupação que conduziu ao emprêgo dos objectos em movimento, depois aos objectos luminosos e finalmente à combinação simultânea da luz com a mobilidade. É esta a forma mais moderna, mas como se tem generalizado nas grandes cidades, o contraste vai desaparecendo, quere dizer, a publicidade tem de lançar mão doutros recursos.

Não basta a repetição de um anúncio, de um reclamo, para que a nossa atenção seja despertada, para que a nossa memória fixe o texto ou a ima-

gem. Se nesse texto ou nessa imagem não há originalidade, a atenção dispersa-se e o efeito publicitário é quasi nulo.

A preocupação da novidade não exclui a hipótese de que o produto anunciado seja facilmente reconhecido, atendendo à publicidade anterior de que elle haja sido objecto. Chegou-se dèste modo à combinação da *novidade* com a *celebridade* prèviamente conquistada, e desta combinação surgiu a *personagem-tipo*, como a mais adaptável à sugestão que práticamente existe sempre que o cérebro aceita um factó com um mínimo de reflexão (1).

Neste caso, a sensação de novidade deve procurar-se nas atitudes diversas em que se representa a *personagem-tipo*, sem deixar de a tornar reconhecível, mas dando ao anúncio ou ao cartaz, em que ella figura, uma nova feição, destinada a despertar mais facilmente a curiosidade.

Qualquer que seja a forma publicitária adoptada, deve procurar-se actuar mais por sugestão do que por persuasão, mais pelos sentimentos do que pelas ideas. É natural que o homem do povo, sem cultura, se torne mais facilmente suggestionável do que aquelle que, pela sua preparação científica, pela sua experiência da vida, sabe bem discernir entre a sua conveniência e os processos

(1) Octave Jacques Gérin, *Précis intègral de publicité*. Préface du Dr. Toulouse.

mais ou menos falazes dum anúncio, procurando raciocinar sôbre as vantagens do que se lhe oferece e não deliberando sem apreciar cautelosamente as condições da compra.

Isto é assim, por vezes, em relação ao que representa um grande dispêndio, mas no que respeita ao consumo normal de cada família, aos objectos de vestuário e outros que dependem das vicissitudes da moda, já não é o mesmo critério rigoroso que influe na decisão de comprar.

Como é sabido, as modas femininas vêm de Paris, ao passo que Londres continua a servir de modelo para os artigos de vestuário masculino.

Os efeitos da moda não se fazem sentir apenas no vestuário; em quási todos os produtos destinados ao uso pessoal êles são bem evidentes.

Fora dos domínios da moda, a sugestão pode ainda dar-se em relação às pessoas cultas, por efeito da publicidade comercial.

Só excepcionalmente podemos admitir, na actividade febril da vida moderna, que um indivíduo, ao ter necessidade de comprar um artigo do seu uso, anteceda a decisão de um raciocínio maduramente reflectido, de uma série de cálculos, em que sejam analisados cuidadosamente todos os elementos favoráveis e contrários.

Não podemos evidentemente argumentar com o espírito humano como se se tratasse de qualquer problema das ciências exactas. As causas que actuam sôbre as nossas resoluções são, por ve-

zes, tão divergentes e tão sujeitas às mais imprevisíveis modalidades, que somos levados a ceder facilmente à sensibilidade, aos instintos e ao hábito.

Este conjunto de circunstâncias, que tem sido designado por *preguiça cerebral* e cria de facto um estado de semi-inconsciência, é susceptível de nos deixar incapazes de reagir contra a sugestão publicitária.

Isto não significa que, com a publicidade comercial, se pretendam obter exactamente os efeitos de uma sugestão hipnótica, em que se reproduzem, por uma forma artificial, diversos estados de espírito, mas de modo algum pretendemos também sustentar que o conceito do *livre-arbítrio* se mantenha invulnerável perante os progressos da Psicologia experimental.

Marden repudia a palavra «sugestão» para designar o esforço mental destinado a induzir o possível comprador a aceitar as condições do vendedor, com o fundamento de que a acção do suggestionador pode ir até ao ponto de avassalar sinistramente a vontade do suggestionado e favorece os comerciantes sem escrúpulos. Preconiza, neste caso, o termo «insinuação» para atenuar o efeito mental a obter (1).

Ora, a verdade é que a violência da sugestão não depende apenas do que a exerce, mas também

(1) Orison Swet Marden, *Psicologia do comerciante*.

do sugestionado e êste pode, até mesmo com uma simples insinuação, ficar inteiramente à mercê do que pretende actuar sôbre a sua vontade. Por isso, não é fácil determinar praticamente os limites em que acaba a insinuação para dar lugar à sugestão.

Marden cita ainda, como exemplo do império da sugestão, o seguinte episódio :

«Um advogado de talento defendeu um homem acusado de ter furtado um cavalo e, terminado o julgamento, mas antes de lida a sentença, perguntou-lhe em segrêdo se êle realmente tinha cometido o furto. O acusado respondeu : no comêço do julgamento, estava de facto convencido de ter roubado o cavalo, mas depois de o ouvir falar, entrei em dúvida se terá sido outro o ladrão» (1).

De certo podemos admitir a hipótese de uma sociedade de costumes corrompidos pela ânsia do lucro, em que o poder de sugestão se exerça na publicidade ou em qualquer acto de comércio por uma forma abusiva, mas o *anestésico* mental é apenas transitório e quando não haja possibilidade de reparar os danos causados sob a sua influêcia, seguir-se-á, pelo menos, um descrédito irreparável, como natural consequência das acções deshonestas, que o prejudicado se incumbirá de vulgarizar para que tenham o merecido correctivo aqueles que não

(1) Orison Swet Marden, *Ob. cit.*

hesitaram em fazer do comércio uma profissão de latrocínios, à margem do código penal.

A teoria sugestiva da publicidade, que foi formulada inicialmente por Gérin, explica-nos vários problemas da psicologia colectiva, relacionados com a vida mercantil.

O têrmo final da publicidade do comércio ou da indústria é a aquisição por parte do público da coisa proposta pelo anunciador. Para conseguir êste resultado, a publicidade deve sugerir a compra (1).

Na técnica publicitária é êste o princípio fundamental a que se subordinam tôdas as considerações de carácter artístico e literário.

Nesta ordem de ideas, torna-se indispensável escolher a modalidade da sugestão mais apropriada ao produto que se pretende vender e às condições em que tem lugar o seu consumo, partindo da hipótese que a forma publicitária escolhida deve criar a necessidade ou recordar que ela existe, transformar em desejo essa necessidade, demonstrar que o objecto anunciado corresponde ao desejo que se suscitou e utilizar o preço como elemento de venda (2).

Êste breve enunciado indica-nos o trabalho mental que é preciso determinar no comprador,

(1) Octave Jacques Gérin, *Précis intégral de publicité*.

(2) *Ibidem*.

não só na sugestão a exercer pela publicidade, como também na utilizada em qualquer dos outros meios a que tem de recorrer o vendedor no exercício da sua profissão.

Se reflectirmos bem no mecanismo da publicidade, reconheceremos, de um modo geral, que quando ela procura actuar sôbre os instintos, ou seja, sôbre a satisfação das necessidades vitais, a grande massa dos consumidores não acusa, entre si, diferenças consideráveis e submete-se conscientemente ao esforço suggestionador, mas ainda mesmo quando se considera a publicidade neste campo restrito, temos de contar com os imponderáveis que actuam enèrgicamente nas nossas deliberações e derivam de outros instintos inconscientes que, sem uma lógica aparente, determinam divergências muito apreciáveis de indivíduo para indivíduo. Assim é que, por atavismo, se explicam os estados mentais que doutro modo não poderiam caracterizar-se, como acontece com as superstições, por mais absurdas que se nos afigurem, incompreensíveis como angustiosos enigmas, adormecidas em obscuros recantos da alma humana, mas susceptíveis de despertar para exercerem uma acção violenta, talvez como ecos longínquos de crenças abandonadas.

A educação, o meio, as condições particulares da vida profissional, são outros tantos obstáculos às manifestações exteriores das tendências ancestrais que, em cada indivíduo actuam de diverso

modo, mas isso não significa que elas sejam dominadas por completo, nem impede que, em dado momento, exerçam a sua tirania, criando atitudes mentais, que escapam inteiramente a todo o cálculo de previsão.

Na publicidade, na compra e venda, como de resto em quasi todos os actos da vida comercial, embora elles se desenvolvam numa atmosfera aparentemente influenciada apenas pela lógica das realidades palpáveis, a predominância das forças espirituais é tão grande que, a-pesar-do materialismo característico da nossa época, cada vez mais sensível por toda a parte, como causa próxima do tumulto universal, ainda procuramos, por efeito de um misticismo, cujos arcanos não sabemos desvendar, atribuir aos caprichos da sorte, os resultados de toda a actividade económica.

Essas forças espirituais subsistem, mais dominadoras, talvez, com todos os progressos da vida social do nosso tempo. Assim o reconhece Clément Vautel, quando afirma: «Nós somos mais místicos do que os nossos antepassados, que tinham um bom senso rude, jovial e prosaico... Vêde em volta de vós, não somente os supersticiosos que vão consultar os sonâmbulos, mas também estes «espíritos modernos», que votaram à ciência um verdadeiro culto, estes socialistas que substituíram o paraíso cristão por um Eden também longínquo, estes «cérebros livres» que falam da humanidade com o fervor dum padre adorando o

seu Deus, estes «pensadores», que têm a religião da natureza... Temos os místicos do amor, da pátria, da arte, da república ou da monarquia. Temos mesmo os místicos da higiene, da finança, da gymnástica sueca e da cocaína (1).

Seria interessante investigar quais as causas que determinaram êstes estados de espírito, embora êles não interessem directamente ao nosso estudo, a-pesar-da sua influência manifesta na evolução social e das conseqüentes repercussões inevitáveis na vida mercantil.

A necessidade de crer em alguma coisa prevalece na nossa época que, sedenta de ilusões destinadas a amenizar a intensidade da luta pela vida, mais áspera de dia para dia, ampliou às ideologias materialistas a tendência que as gerações passadas nos haviam legado para aceitarmos sem discussão as crenças religiosas, como o pão do espírito, com que a humanidade sofredora tem procurado lenitivo para as inclemências da sorte.

As novas ideologias possuem também os seus apóstolos e, se criaram adversários implacáveis, também contam, entre os adeptos, fanáticos intolerantes, conseguindo assim imprimir à vida social do nosso tempo uma feição inteiramente diversa da observada num passado não muito distante, a que tem de adaptar-se a arte de vender.

(1) L. Chambonnaud, *ob. cit.*

A Psicologia, isto é, a ciência que estuda as reacções do espírito, tem de recorrer a um campo de observação cada vez mais variável para poder, com vantagem, fornecer à técnica publicitária os princípios em que deve inspirar-se uma arte, que exige, como condição essencial, a incessante renovação de processos.

É claro que esta renovação de processos se não deve aplicar somente às necessidades que vão surgindo e, portanto, aos artigos destinados a satisfazê-las. A publicidade comercial para ser eficiente, mesmo para os produtos de consumo vulgarizado, tem de recorrer a fórmulas novas, para pôr em destaque propriedades já conhecidas desses produtos, despertando a atenção e os desejos do público pela originalidade dos seus pontos de vista, quer na redacção dos anúncios e prospectos, quer na ilustração dos catálogos e cartazes. As transformações que a moda determina proporcionam uma larga aplicação deste princípio.

O comerciante pode e deve tirar partido das condições de ordem moral e social em que a moda se desenvolve, não só para aproveitar as suas tendências, mas também para lhe imprimir uma nova orientação, harmonizando esse fenómeno de ordem social com os seus interesses próprios.

As alterações frequentes da moda do vestuário não correspondem tanto a uma nova conquista em matéria de bom gosto, por parte dos *criadores* de modelos, para os quais pretendem as garantias de

uma verdadeira propriedade artística e comercial, como a uma forma engenhosa de aumentar os lucros, não só do que registou a *criação*, mas ainda do fabricante de tecidos e outros artigos que se aplicam como matéria prima.

A fim de conseguir êste resultado, para o vestuário feminino, é de uso recorrer, além das formas vulgares de publicidade, à exibição de modelos vivos, nos estabelecimentos, nos teatros, nas praias, em todos os lugares a que afluí uma clientela rica.

A publicidade, do mesmo modo que cria um mercado a novos artigos, também pode reconstituí-lo para aqueles que passaram de moda.

Arren, referindo-se às resistências que é preciso vencer nos diferentes estados de espírito, provocados pela publicidade, indica-nos como principais: a aversão natural que nos inspira a idea de gastar dinheiro, o desejo de o conservarmos, o receio de o collocarmos mal, de sermos iludidos.

Êste receio é exagerado, quando a publicidade possa apoiar-se numa tradição de moralidade. Nos países em que os negócios, de um modo geral, se caracterizam por um princípio de boa fé, as despesas de publicidade têm, em condições normais, uma tendência para aumentar. O contrário sucede naqueles em que a falta de escrúpulos ou a incompetência profissional do comerciante determinaram fracassos de que proveio o descrédito da indústria publicitária, e, neste caso, o público reage contra



tôdas as formas de publicidade com uma dúvida invencível, considerando-a apenas pelo lado do dispêndio que ela ocasiona e, portanto, pelo seu reflexo inevitável no preço de venda.

O mesmo fenómeno de antipatia é provocado por uma publicidade que, embora honestamente realizada, se torna excessiva. Há um limite psicológico que ela não deve ultrapassar sob pena de se tornar inoperante.

Quer se trate de artigos de primeira necessidade, quer de produtos que podemos considerar supérfluos, a publicidade cria correntes comerciais verdadeiramente irresistíveis. Se, no primeiro caso, os seus efeitos se fazem sentir apenas na preferência entre os concorrentes, no segundo, além de determinar essa preferência, estimula, excita, exaspera mesmo os desejos dos possíveis compradores, violentando a sua vontade e, sendo assim, actua mais sôbre a imaginação do que sôbre o raciocínio.

Êste poder despótico da publicidade tem sido reconhecido e nêle se inspiram principalmente os seus detractores.

Roger Mauduit refere-se à indignação que o reclamo provocou no romancista Georges Duhamel. Êste notável escritor comenta nos termos mais desfavoráveis os excessos publicitários que se observam nos Estados-Unidos, com tendência de se propagarem na Europa, e propõe-se organizar uma liga contra esta publicidade revoltante. Diz êle, ao

ocupar-se dos cartazes gigantescos de New-York: «Tudo suportamos dêstes traficantes sem vergonha que pretendem forçar o nosso assentimento, fazer-nos trabalhar em seu proveito e que, para atingir êste mirífico resultado, conspurcam tudo o que pode ainda conspurcar-se no planeta; tratam-nos como um rebanho estúpido, desmoralizam os pobres diabos, compelem-nos a despesas loucas e dissipam em bugigangas a nossa riqueza comum» (1).

O mesmo autor, insurgindo-se contra os exageros da publicidade luminosa, por meio de eclipses, de repetições e de explosões, que *parece concebida para excitar os reflexos dum molusco sedentário*, conclui a sua crítica nos seguintes termos: «A publicidade moderna marca para o público um injurioso desprezo. Trata o homem como o mais obtuso dos animais inferiores» (2).

Nestes comentários, a que não falta por certo um cunho de originalidade e de elegância, quanto à forma literária, atende-se apenas ao aspecto mais vulnerável da publicidade, pelo que ela tem de impertinente, de incomodativo, sem se levarem em linha de conta os seus benefícios de ordem social.

Esquece-se ainda que a publicidade, por defi-

(1) Roger Mauduit, *ob. cit.*

(2) *Ibidem.*

nição, deve harmonizar-se com a psicologia do povo ao qual se destina e assim, tôdas essas formas estrondosas, colossais, susceptíveis de apaixonar a imaginação dos norte-americanos, seriam inadeptáveis na Europa, onde a tradição, o temperamento e a própria educação conseguiram fixar um sentido mais perfeito das proporções e do equilíbrio.

No duplo objectivo de informar e de suggestionar o consumidor, a publicidade mantém a sua feição utilitária a que originariamente se subordinou, mas não deixa, mesmo nesse campo restrito, de exercer uma acção educadora. É porque é assim, a publicidade utiliza-se já hoje em grande escala para orientar as multidões no sentido económico, político e social.

É evidente que as campanhas publicitárias, destinadas a combater a mortalidade infantil, o alcoolismo, a propagação das doenças contagiosas, têm sempre um pensamento humanitário a recommendá-las ao grande público.

Do mesmo modo, quando a publicidade, sob uma forma colectiva, procura fomentar o consumo de produtos nacionais ou ainda quando se propõe desenvolver a indústria do turismo, para favorecer a prosperidade dos povos, não pode deixar de inspirar simpatia a todos aqueles a que ela se destina.

Quaisquer que sejam, porém, os objectivos que se tenham em vista, os meios que utiliza, os fundos de que dispõe, a publicidade está inexorá-

velmente condenada a um fracasso, quando não corresponde à verdade do que afirma, quando se reconhece que são ilusórias as suas promessas. Ainda sob êste ponto de vista, ela não deixa de ser educadora da opinião pública.

Na publicidade comercial, quanto mais intensamente se anuncia um mau produto, mais depressa êle cai em descrédito.

No que respeita aos artigos que têm realmente condições a recomendá-los, pela sua boa qualidade, as campanhas publicitárias operam uma selecção entre êles e exasperando a concorrência, promovem o seu barateamento com manifesta vantagem do consumidor, determinando simultâneamente a consolidação das marcas e a redução do nível de vida.

A marca dá ao produto a que diz respeito uma individualidade própria, com tôdas as qualidades que o distinguem dos artigos similares existentes no mercado. Constitui, portanto, uma garantia e, do mesmo modo, a publicidade, quando utiliza a marca, impõe mais confiança, tendo maior probabilidade de êxito, qualquer que seja o meio empregado. O industrial deixa de ficar assim à mercê do revendedor, porque ainda mesmo que êste se não interesse pela colocação do artigo, a clientela o procurará por efeito da publicidade.

A difusão progressiva do produto não depende tanto, nestas condições, do crédito da firma que o lançou no mercado, como da marca, que simboliza

tôdas as qualidades, em consequência das quais foi conquistado o favor do público.

A marca, criando um determinado tipo, representa um obstáculo à fraude comercial e, quando a publicidade, além da marca, indica o preço fixo, suprimindo a discussão na compra e venda, imprime às transacções um carácter de honestidade, que não pode deixar de inspirar mais confiança à clientela e de determinar, por êsse motivo, um aumento no consumo. Ora, dêste aumento resulta uma redução de despesas gerais, que entram como parcela do custo unitário de fabricação e de venda, quere dizer, o preço pode ser também reduzido na mesma proporção, sem se diminuir a percentagem do lucro, que compete ao industrial e ao comerciante.

As vantagens da indicação da marca e do preço fixo são evidentes para os que utilizam a publicidade, mas não sãe menos apreciáveis para os compradores.

A necessidade de obter uma redução constante das despesas de venda para tornar possível o abajamento de preços, sem cerceamento dos lucros, conduziu à publicidade colectiva, que por vezes se aplica com vantagem para diversas firmas da mesma indústria ou de indústrias diferentes, entre as quais existem afinidades. Êste procedimento é uma modalidade da tendência para a concentração e determina a distribuição pelos interessados do encargo publicitário que, em certos casos, seria

excessivamente oneroso, se cada um dêles tivesse de o suportar isoladamente.

A técnica publicitária não pode ignorar a potência de difusão e de venda, em relação a cada produto, mas para apreciar a elasticidade de um mercado, tem de estar convenientemente documentada e de apoiar-se no conhecimento perfeito de tôdas as actividades económicas para melhor poder apreciar a influência exercida nos resultados, pelas circunstâncias especiais de cada país e até mesmo das que actuam dentro de cada região de um mesmo país.

Só assim a publicidade comercial, qua quer que seja o artigo a que se aplique, poderá ser bem conduzida, só assim corresponderá a uma despesa reprodutiva.

Na publicidade comercial, a conquista de indivíduo por indivíduo para constituir uma clientela, corresponde normalmente ao objectivo essencial, mas as vantagens tornar-se-ão sem dúvida muito mais consideráveis, quando em determinados agrupamentos sociais se consegue criar o hábito de se consumir um certo produto, que se pretende lançar no mercado.

A técnica publicitária não pode restringir-se ao estudo do *indivíduo psicológico* para formular as suas regras. Os «tests» e os outros processos a que é de uso recorrer para a análise da psicologia individual, embora nos forneçam ensinamentos muito importantes a que a publicidade tem de su-

bordinar-se na prática, não bastam para que a esta seja assegurado um rendimento compensador.

O consumo de um determinado artigo é mais uma questão de ordem social do que individual, como afirma Mauduit, que acrescenta: «produzem-se entre os homens inter-reacções de sentimentos que dão, como diriam os químicos, por combinação, um corpo novo e distinto dos componentes (1)».

Na formação do que, com propriedade, tem sido designado por *alma colectiva*, a experiência demonstra que os caracteres individuais se apagam, embora momentaneamente, no que êles têm de superior à vulgaridade, por efeito da inteligência, da cultura, da vontade, para sofrerem o impulso violento dos instintos primitivos, dos sentimentos elementares. Neste estado de hipersensibilidade, de credulidade infantil, as opiniões tornam-se excessivamente contagiosas e os indivíduos são levados a todos os actos de abnegação, em holocausto aos interêsses colectivos, como êles foram visionados pelos condutores das multidões.

A *alma colectiva*, que encontra a sua origem nos conflitos sociais e leva aos mais estranhos exageros, tem muita analogia com a que actua nos agrupamentos estabelecidos por meio de religiões, de castas, de classes, de profissões.

Não é só uma solidariedade de interêsses que

(1) Roger Mauduit, *ob. cit.*

se cria entre todos os indivíduos do mesmo grupo; temos de considerar também a solidariedade mental que, a cada indivíduo faz aceitar, como um dogma, as opiniões do grupo a que pertence. É esta mútua dependência, peculiar dos agregados humanos que, dando lugar a uma força social, consegue impor o espírito da colectividade. O equilíbrio, ou antes, a coesão interna do grupo assim formado, depende em grande parte da acção de forças antagónicas e nomeadamente das tendências individualistas dos componentes, mas tôdas as causas de desagregação se dissipam perante a iminência da luta com os adversários. O sentimento do perigo comum opõe-se a tôda a idea de dissolução, de isolamento, que deixaria o indivíduo sem defesa, sem resistência, em face do inimigo.

Na vida mercantil verifica-se a *lei geral do aumento da solidariedade social, correlativo à aspreza da luta*. Com efeito, as tendências modernas para as grandes aglomerações de capitais que os cartéis, os *trusts* e, de um modo geral, todos os sindicatos de produtores e de comerciantes representam, não são mais do que agrupamentos que, na solidariedade de interesses, na exasperação da concorrência mercantil, encontraram a razão da sua existência.

Estas formações capitalistas dominaram os mercados, suprimiram os concorrentes e, por vezes, na ânsia de grandes lucros, ousaram sacrificar o consumidor sem defesa.

Da tirania dos opressores surgiram, como reacção contra os monopólios de facto, novos agrupamentos, que são as cooperativas do consumo, inspiradas do mesmo modo numa solidariedade económica,

A criação de novos hábitos é mais uma função educativa do que de cultura. Para êsse efeito deve-se actuar mais sôbre o carácter do que sôbre a inteligência, sem perder de vista que se não pode contar em absoluto com a *preguiça cerebral*, a que já fizemos referência, com a inércia do espírito, que deixa os indivíduos e os grupos sociais à mercê das influências do meio. Temos de atender às reacções provocadas contra essa inércia e, por mais inacessíveis ao nosso raciocínio que se afigurem as suas causas, elas são tão poderosas, quer quando a sua acção se exerce sôbre os hábitos inveterados, quer quando repudiam os novos hábitos, que não podem deixar de ser tomadas em consideração, nos diversos sectores da vida social.

É evidente que os argumentos empregados não podem ser os mesmos para tôdas as classes sociais, para tôdas as profissões, para todos os grupos de indivíduos. Só muito excepcionalmente a publicidade poderá deixar de ser especializada a um determinado público, a quem ela mais directamente pode interessar.

A publicidade comercial e, de um modo genérico, a arte de vender, a-pesar-do materialismo da

hora presente, põem-nos em presença de factos que a insuficiência dos nossos conhecimentos nos leva a atribuir a sucessivas transfigurações do acaso, mas as suas verdadeiras causas residem nos domínios transcendentales das fôrças psicológicas.

A evolução social, quaisquer que sejam as suas directrizes, opera-se sob a influência de estados mentais, que se propagam como crenças religiosas, com uma fé, que se não subordina nem à experiência nem ao raciocínio. É por êste motivo que a publicidade, para ser mais eficiente, tem de recorrer aos exageros, às afirmações enérgicas, para melhor fazer vibrar os sentimentos do público, afim de o seduzir, de o suggestionar, de o dispor convenientemente para que êle possa aceitar com facilidade os argumentos de uma ulterior persuasão.

QUARTA LIÇÃO

Bases psicológicas da organização comercial

Qui sait encore que la vie de l'Esprit commande la vie des Affaires et que c'est certainement pour avoir méconnu cette vérité que le monde économique, tout entier, s'en va, à tâtons, comme un aveugle, vers un appauvrissement général et quelque sanglant malentendu ?

GEORGES CAZIN, *Sagesse du Chef d'entreprise.*

A apropriação de termos, outrora exclusivamente aplicados à vida dos exércitos, a diferentes modalidades da concorrência mercantil, tem-se vulgarizado nos últimos tempos. Ou seja porque a luta económica redobrou de intensidade, apresentando por tôda a parte os resultados mais nefastos para a riqueza pública e para a felicidade dos povos, ou seja porque a crise mundial, na sua evolução anarquizante de tôdas as actividades, reclama um *comando* único, em cada país, isto é, uma disciplina enérgica de tôdas as iniciativas individuais

para evitar a anulação dos esforços isolados, perante a expansão ruïnosa dos outros países, a verdade é que *guerra económica, conquista de mercados*, são hoje designações já consagradas pelo uso.

Se a guerra militar tem os seus chefes prestigiosos, que se formaram no ardor das batalhas, o comércio e a indústria têm também os seus capitães, ou se quiserem, os seus *reis*, como dizem os americanos, com um prestígio que não resulta de um inexplicável capricho do acaso, porque foi adquirido à custa da exteriorização de certas qualidades de inteligência e de carácter, em que a honrabilidade pessoal se apresenta com um relêvo indiscutível.

Do mesmo modo que o chefe militar não partilha, no tempo presente, da sorte dos soldados que comanda, em consequência do alcance das armas modernas e da facilidade de comunicações, podendo estabelecer, longe das linhas de fogo, as directrizes da luta, o comerciante dos nossos dias também já não precisa de incorporar-se nas caravanas, de grandes percursos terrestres, sujeitas a contingências de tôda a ordem, nas navegações marítimas arrojadas, em que, por vezes, se via forçado a defender a sua fazenda de armas na mão. Nem por isso as missões de um e outro são menos árduas, porque as faculdades de organização, de previsão, de comando, são da mesma maneira postas à prova, quer se trate da conquista de um

território para aumentar o património nacional, quer seja apenas a conquista dum mercado, que se procure levar a efeito.

O comerciante de outros tempos só excepcionalmente se associava para o exercício da sua profissão, que estava confinado a uma pequena zona de território. Sem preocupações de descobrir novos mercados, sem exigências de grandes capitais, contentando-se com uma prosperidade lenta mas estável, alcançada à custa do crédito pacientemente estabelecido através de uma existência irrepreensível, não tinha necessidade imperiosa do que hoje chamamos uma organização, embora não pudesse deixar de submeter-se a certos métodos de trabalho e de os impor ao reduzido número dos seus colaboradores para se assegurar daquela disciplina, que é condição essencial da administração, por mais modesta que fôsse a sua actividade.

Na transição das firmas em nome individual, das pequenas sociedades de responsabilidade limitada, para as grandes emprêsas comerciais, para as grandes concentrações de negócio, que resultaram da intensificação da concorrência, temos de considerar não só os capitais aglomerados e as novas possibilidades de expansão, mas também o numeroso pessoal que é preciso distribuir convenientemente pelos diferentes serviços.

Manter disciplinado o exército de empregados, segundo as normas preconizadas para a divisão do trabalho, confiar a cada um dêles a missão mais

em harmonia com as suas capacidades, suscitar em todos o estímulo de contribuírem, dentro das funções que lhes estão designadas, para a prosperidade da empresa, tal é a parte mais delicada da direcção e da administração. Para evitar confusões, não será ocioso distinguir entre estes dois termos que, a-pesar-de possuírem uma etimologia diferente, se confundem na prática. Com efeito, *direcção*, *governo*, têm o seu significado próprio, que deriva das atribuições de ordem geral e da soberania das deliberações, ao passo que *administração* quer dizer execução do que foi determinado pelo *governo* ou *direcção*.

Nas empresas comerciais e industriais, observa-se correntemente a existência dum conselho de administração que assume as funções directivas, confiando a um *administrador-delegado* a execução das suas resoluções. Quando, pela constituição das mesmas empresas, se estabelece uma direcção, a *gerência* ou *administração* é incumbida a um ou mais directores (directores gerentes).

A adopção de qualquer destas designações deve harmonizar-se com a importância e a índole da empresa a que se aplicam, mas, na linguagem vulgar e em relação às empresas comerciais e industriais, não se distingue entre direcção e administração, nem as funções respectivas estão convenientemente diferenciadas. Por êste motivo, empregaremos indiferentemente as duas palavras.

Seja qual fôr o sistema de organização empre-

gado, a função administrativa tende a simplificar-se no que respeita à aquisição de elementos destinados a esclarecê-la, visto que a técnica da administração pode já hoje utilizar as máquinas de calcular e de escrever, bem como outros aparelhos engenhosos destinados a tornar possível uma contabilidade simplificada, sem deixar de ser rigorosa, a preparar fichas, mapas, estatísticas e outros dados de informação. Todos estes recursos representam um grande auxílio que é desnecessário encarecer, mas não bastam para que o administrador possa organizar a empresa, cujos destinos lhe estão confiados, em condições da melhor eficiência.

Fayol afirma que «a melhor garantia contra os abusos de autoridade e as faltas de energia de um grande chefe é o valor pessoal e sobretudo o alto valor moral do mesmo chefe» (1).

Para bem compreendermos a justeza deste conceito, convém ter presente que, segundo o mesmo autor, quaisquer empresas, desde as mais simples às mais complexas, dão lugar a operações, que podem repartir-se por seis grupos:

1.º—Operações *técnicas* (produção, fabricação, transformação);

2.º—Operações *comerciais* (compras, vendas, trocas);

3.º—Operações *financeiras* (procura e gerência de capitais);

(1) Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*.

4.º—Operações de *segurança* (protecção dos bens e das pessoas);

5.º—Operações de *contabilidade* (inventário, balanço, preços de custo, estatística, etc.);

6.º—Operações *administrativas* (previsão, organização, comando, coordenação e contrôle) (1).

Embora em qualquer dêstes grupos, numa análise esclarecida, possamos distinguir nítidamente, através das funções que lhe correspondem, os elementos de ordem intelectual, bem como os de ordem moral, a-pesar-da sua íntima relação com a vida material da emprêsa a que dizem respeito, fixemos, por agora, a nossa atenção no sexto grupo.

As operações administrativas compreendem, como vimos, a organização e possuem de facto, num grau mais elevado do que as outras, uma feição caracteristicamente psicológica. É certamente por êste motivo que, a-pesar-de todos os progressos do comércio e da indústria, elas se encontram ainda mal limitadas e, portanto, mal definidas. A nossa preferênciã pelo estudo da função administrativa não deriva sòmente dessa circunstância, mas ainda do significado que reveste a necessidade de repartir a mesma função pelos diversos indivíduos que colaboram em determinada emprêsa, embora sob as directrizes indicadas pelo chefe,

(1) Henri Fayol, *ob. cit.*

sob a sua inspiração e sob a sua responsabilidade. Este desdobramento da função administrativa, quer dizer, esta partilha de responsabilidades, indispensável à continuidade e à celeridade dos serviços, importa a cedência, por parte do chefe, de uma parcela maior ou menor da autoridade que a êste é conferida pelos estatutos, conforme a importância da empresa, aos empregados que dirigem os diferentes serviços e, de um modo geral, aos que exercem funções subalternas.

É claro que as outras operações essenciais também podem eventualmente ser dirigidas por subalternos, mas esta transferência de atribuições, no todo ou em parte, tem um efeito mais secundário para a marcha da empresa.

Diz Fayol que o direito de mandar e o poder de exigir obediência, ou seja, a autoridade, não é somente a que resulta da organização, dos estatutos, tomando esta palavra, no seu significado genérico; ao lado desta temos de considerar a autoridade pessoal que é o seu complemento indispensável. A autoridade pessoal dum bom chefe depende principalmente da inteligência, do saber, da experiência, da moral, do dom de saber mandar e dos serviços prestados (1).

Ao passo que o recrutamento do pessoal subalterno se vai subordinando, cada vez mais, às

(1) Henri Fayol, *ob. cit.*

regras formuladas pelos psico-fisiologistas e pelos psico-técnicos, que, pelos seus estudos, conseguiram já fixar normas para a determinação das aptidões e para a selecção dos indivíduos, os administradores, os gerentes, os directores, a-pesar-do conjunto de qualidades que exige o exercício da sua função, são ainda, na maioria dos casos, escolhidos por uma forma empírica. No nosso país, como em muitos outros, é freqüente observarmos, no desempenho dêstes cargos, não aqueles que se impõem pelos seus méritos já demonstrados, mas pela vontade arbitrária dos accionistas, dos capitalistas, dos proprietários, por hereditariedade, pela eleição dum conselho de administração ou duma assemblea geral, cujos votos são mendigados pela intriga, pela astúcia, pela subserviência.

O fracasso de muitas emprêsas, de condições de vida indiscutíveis, explica-se em muitos casos pela incompetência dos seus administradores. No entanto, a função administrativa, no comércio e na indústria, não interessa só ao Estado pelo que ela representa na parte respeitante à matéria tributável e à defeza dos capitais respectivos, mas ainda no seu aspecto social. A ruína de uma emprêsa pode ter como inevitável consequência o aumento da legião dos sem-trabalho que, no momento presente, corresponde a um mal de repercussões muito sensíveis na vida económica e na manutenção da ordem pública em todos os países.

Seria para desejar que as normas da organiza-

ção científica pudessem aplicar-se à selecção do pessoal dirigente do comércio e da industria. Não faz sentido que a selecção de estenógrafos, dactilógrafos e do outro pessoal subalterno seja condicionada por exames em que, por métodos psicotécnicos, com aplicação de «tests», se procura averiguar o grau de atenção, da memória dos números e das palavras, da aptidão para combinar e coordenar, da destreza mecânica dos dedos, da fôrça e da agilidade comparada da mão direita e da mão esquerda, e se não exija qualquer prova para os administradores.

Os empregados superiores estão sujeitos, num grande número de emprêsas, a determinadas condições, na sua admissão para o exercício dêstes cargos, que, não correspondendo a um rigoroso critério de selecção, constituem de facto uma garantia para a sua escolha.

Os chefes de serviços têm de ser apreciados sob o duplo aspecto da sua competência especializada para a tarefa que lhes é incumbida pela administração, bem como da sua aptidão para o exercício de funções administrativas.

Maurice Ponthière, num trabalho recente, indica-nos dois processos de recrutamento dos agentes superiores de uma emprêsa: o francês e o americano. Pelo processo francês, esta categoria de empregados procura-se geralmente numa classe de indivíduos predestinados, quer pela sua formação escolar, quer mais simplesmente ainda pela origem e

pela sua educação burguesa. No primeiro caso, o empregado tem direito de aspirar aos mais altos postos, ao passo que, não possuindo o diploma escolar, é forçado a limitar as suas ambições.

Nos Estados-Unidos da América do Norte, aplica-se, em regra, o recrutamento entre o pessoal existente na empresa, que pode ascender dos cargos mais humildes aos mais elevados, premiando-se assim a prática levada a efeito na própria casa.

Qualquer dos dois processos tem vantagens, mas tem também os seus inconvenientes. A sua crítica só pode fazer-se com o conhecimento da psicologia do meio. É fácil compreender que o processo norte-americano seria inadaptável nos países latinos.

Sem dúvida que o diploma conferido por uma escola técnica equivale a uma selecção. Mas será bastante?

Admitindo que na mesma escola se professam as ciências administrativas com o desenvolvimento que elas modernamente reclamam, dada a abundância de diplomados, é legítimo que, entre êles, se faça uma nova selecção.

Também não podemos pôr de parte a idea de que a escola fornece a instrução e não tem de pronunciar-se sobre as qualidades psicológicas do futuro empregado.

No primeiro congresso de organização científica do trabalho, êste assunto foi debatido e o engenheiro francês M. Henri Lallier apresentou um

método para avaliar as aptidões psicológicas dos candidatos a chefes de serviços, classificando os homens, segundo o seu temperamento, isto é, segundo a sua maneira geral de sentir e de reagir, em cinco categorias, a saber: os sanguíneos, os linfáticos, os biliosos, os nervosos-hiposténicos e nervosos-hipersténicos (1).

Paralelamente a esta classificação, diz Maurice Ponthière: «pode fazer-se uma outra, segundo o

(1) Do livro de M. Ponthière=*Le Bureau Moteur*—reproduzimos a seguir as características que servem de base a esta classificação:

1.º—Os sanguíneos, com a pele corada e quente, o rosto feliz e sorridente, gestos largos e curvos, voz sonora e cheia, mãos gordas e quentes, correspondem aos traços de carácter seguintes: optimistas, gostando da vida alegre, sentimentais sem drama, duma sensibilidade viva, mas superficial e pouco perseverante, actividade intensa, têm geralmente como características: vaidade, fatuidade, atenção às formas exteriores do êxito e da estima e são ávidos de títulos e condecorações, benévolos mas não ciumentos.

2.º—Os linfáticos, com a pele levemente rosada, bochechas moles, olhos húmidos e vagos, gestos lentos, voz calma, mãos húmidas e moles, têm por características dominantes: a indiferença, a apatia, os sentimentos moderados, sem paixão, não se comovem, dedicam-se por hábito, actividade medíocre, suportam a violência sem revolta; são escravos do ambiente.

3.º—Os biliosos, pele amarela, quente e sêca, bochechas achatadas, maçãs do rosto algumas vezes vermelhas, olhar móvel e ardente, gestos vivos e sacudidos, voz clara

nível do desenvolvimento intelectual dos indivíduos, agrupando-os em nulos, medíocres, vulgares, de talento e de génio. Conjugando o temperamento com o nível intelectual, torna-se mais fácil a escolha do chefe de serviço para determinadas funções e assim, por exemplo, para a *direcção das compras* está indicado o temperamento sanguíneo, linfático, inteligência ordinária ; *produção* — sanguíneo bilioso ou sanguíneo nervoso, grande

e breve, mãos secas e quentes, tem por características dominantes : humor apaixonado, irascibilidade, violentos, exaltados, vingativos, odientos, autoritários, dominadores, vontade invencível. A sua actividade é violenta, explosiva.

4.º—Os nervosos que se dividem em duas classes: os hiposténicos que compreendem os concentrados e os hipersténicos que são os expansivos.

Nervosos hiposténicos com as faces pálidas, olhar melancólico, rosto magro e barba ponteguda, gestos retraídos, voz fraca e mal timbrada, mãos frias e inertes.

Estas pessoas são geralmente pessimistas, tristes, fiéis no amor e no ódio, de sensibilidade muito viva, interior e durável.

São pacientes, orgulhosos, ciumentos, tímidos e ariscos ; a sua vontade é forte ; são previdentes, duma actividade medíocre e restrita.

Nervosos hipersténicos, face pálida, animada, expressiva, olhos vivos, bôca repuxada, gestos rápidos, voz aguda e intermitente ; mãos quentes e frementes, são de humor instável, affectuosos, de sensibilidade viva mas efémera, vaidosos, gostando de brilhar ; vontade sacudida, impulsiva, desigual, actividade contraditória e inconstante.

inteligência; *arquivos, estatística, contabilidade* — linfático, inteligente, etc.»

Por esta forma, na opinião de Ponthière, se pode proceder, com um certo método, na escolha dos chefes de serviço, observando em relação a cada candidato :

1.º—A sua aptidão especial para a função de que se trata ;

2.º—A sua aptidão administrativa ;

3.º—O seu temperamento ou carácter ;

4.º—O seu nível intelectual ;

5.º—Se o candidato pertence já à emprêsa, as qualidades morais ou os defeitos de que êle deu provas no exercício de outras funções (1).

Não entraremos na apreciação dêste método nos seus detalhes, a-pesar-do grande significado que lhe atribuímos, por marcar uma orientação nova no que respeita ao recrutamento do pessoal superior, para as actividades económicas, de efeitos tão apreciáveis no seu desenvolvimento progressivo. Êle é susceptível de aperfeiçoar-se, como todos os que se baseiam na psico-técnica, de uma aplicação muito restrita ainda, mas com tendências iniludíveis para aumentar o seu campo de investigação.

O problema é delicado, sem dúvida, e não é fácil que a sua solução, dependendo de factos tão

(1) Maurice Ponthière, *Le Bureau moteur*.

complexos e tão variáveis de indivíduo para indivíduo, nos possa satisfazer inteiramente para averiguarmos com rigor a adaptação profissional, o que cada um fará em determinadas circunstâncias, porque há uma série de elementos imponderáveis, que escapam à nossa observação. Todavia, devemos admitir a possibilidade de, num futuro não muito distante, nos apercebermos dos efeitos desses mesmos elementos de modo a entrarmos com eles na apreciação definitiva. E, enquanto assim não puder ser, contentar-nos-hemos com o conhecimento dos princípios gerais a que se subordina a actividade humana, determinando-os por meio de aproximações. Para êste efeito, pode recorrer-se aos «tests», a que já fizemos várias referências e tivemos ocasião de dizer que êles nos não dão resultados de um rigor matemático, mas a verdade é que, na vida dos negócios, a previsão indispensável ao êxito de tôdas as operações, estabelece-se quasi sempre por meio de um cálculo de probabilidades. É no cálculo de probabilidades que o actuário de uma companhia de seguros baseia as suas conclusões. As companhias de navegação e de caminhos de ferro fixam do mesmo modo o número de passageiros que, em dada época, hão-de utilizar os seus meios de transportes e a proporção dos que viajam nas diferentes classes.

Há incontestavelmente certas leis e, em especial, a lei das probabilidades, que um homem de negócios não pode ignorar, quando pretende co-

nhecer a capacidade de absorção de um mercado para determinado produto. Só assim poderá prever os resultados de uma campanha de publicidade, da acção do vendedor, do correspondente, de um modo geral, dos agentes a quem incumbe a venda do mesmo produto.

Para isso, êle precisa de conhecer também antecipadamente como se conduzirão êsses agentes em determinadas condições.

Diz Chambonnaud: «o carácter do indivíduo é variável e não pode saber-se prèviamente o que êle será em dadas circuntâncias. Nós próprios não sabemos prever o que faríamos, por causa da multidão de elementos inconscientes que escapam à nossa própria observação... Mas, visto que há princípios gerais que ditam as acções dos homens, pode proceder-se por aproximação para os determinar. Em lugar de se fazerem observações sôbre um só acto de certo indivíduo, elas devem recair sôbre uma série de 500 ou 1.000 actos do mesmo indivíduo tomado como unidade, por exemplo: depois sôbre 500, 1.000 indivíduos a propósito de um acto solicitado. Se, em determinadas circuntâncias, se consegue influenciar 10 por mil dos actos dum indivíduo ou 10 indivíduos de 1.000 solicitados, poder-se-á afirmar que, não mudando as circunstâncias, se obterá um resultado para 11.000, 12.000, 30.000, sendo sensivelmente na mesma proporção. É preciso não esquecer que, neste caso, as circunstâncias são a função que deve

apresentar-se fixa. Em realidade, não é, porque, pela sua própria essência, tem de ser variável. Pode-se contudo fixar-lhe a variabilidade dentro de limites tão estreitos que praticamente é possível considerá-la como um valor fixo» (1).

Noutros tempos atribuía-se a superioridade do homem de negócios a uma questão de palpite, de inspiração sobrenatural, como se a profissão mercantil não fôsse mais do que uma espécie de jôgo de azar, em que se procede por intuição, por pressentimento, e não por meio daquela preparação susceptível de nos conceder a clareza do raciocínio para distinguir nitidamente a nossa conveniência através das mais intrincadas operações.

Nos nossos dias, diz ainda Chambonnaud: «os negócios tornaram-se tão complexos em resultado da livre concorrência, da aplicação incessante das últimas descobertas ou invenções, das estreitas margens de lucro que, na venda, como na produção, torna-se indispensável partir de factos precisos, que só se descobrem quando nos apoiamos em princípios científicos» (2).

O estudo das biografias dos homens que, como Rothschild, Edison, Rockefeller, Morgan, Krupp, Nobel, Ford e tantos outros, foram verdadeiros

(1) L. Chambonnaud, *Les affaires et la méthode scientifique*.

(2) Ibidem.

gênios, dá-nos a conhecer que o êxito alcançado por todos êles, na vida comercial do seu tempo, dependeu em grande parte de uma superioridade psicológica, sôbre os seus competidores, mas em grande parte também de uma concorrência moderada, que não impedia os grandes lucros.

Nessa época perdia-se uma fortuna numa simples transacção, mas na que se lhe seguia podia ser recuperada. Actualmente a reconstituição financeira de uma empresa arruinada torna-se muito mais difícil por efeito dessas estreitas margens de lucros que a concorrência determinou. Êste problema dá à vida comercial dos nossos dias uma feição que se impõe e domina tôda a evolução económica.

Na vida dêsses homens, que começaram modestamente e chegaram a ser, no comércio e na indústria, grandes potentados, podemos observar factos essenciais, que apresentam uma grande semelhança, a-pesar-dos meios diversos em que se desenvolveram.

Todos êles procuraram criar, como ponto de partida da sua carreira, uma personalidade moral, convencidos de que esta era a melhor forma de inspirar confiança, de encontrar no crédito um manancial inexgotável de energia e de coragem para submeter os adversários, para criar no seu meio, agitado por tendências variadas e, por vezes, hostis, correntes de opinião, favoráveis aos seus desígnios. Depois tornou-se-lhes relativamente fácil cul-

tivar as relações pessoais, como pontos de apoio de uma especulação, que não hesitava na concepção dos planos mais gigantescos.

Os *reis* do petróleo, do aço e outros, imprimiram à vida económica da América do Norte características muito particulares e adquiriram uma preponderância mundial que se traduziu praticamente nos *trusts*, nascidos do grande crédito, atribuído aos seus organizadores. Ora, *trust* quiere dizer monopólio, eliminação dos concorrentes, aumento da margem dos lucros, a que fizemos referência.

Os *reis* americanos realizaram uma obra, que lhes sobreviveu nas formidáveis empresas comerciais e industriais e bem assim nas poderosas organizações de instrução e de assistência social. Não formaram porém dinastias, embora tivessem os seus descendentes, porque a lei americana perseguia os *trusts*, no interior do país, por causa dos abusos a que êles davam lugar, com manifesto sacrifício dos consumidores, mas êles renasciam como a Fenix, das próprias cinzas, em novas sociedades com a aparência de independentes e de facto dominadas pelo mesmo *rei*, que, por êsse motivo, tinha de apagar-se com a sua *majestade* para não incorrer nas sanções legais. Êste feudalismo onnipotente, cuja história se encontra intimamente ligada à vida política e económica da América do Norte, não poderia hoje manter-se com os processos a que deveu a influência decisiva na sua época.

Com Rothschild, nascido em Francfort, em

1744, forma-se, pelo contrário, uma dinastia que, no dizer dos seus biógrafos, se tem conservado através de seis gerações.

É curioso acompanhar a evolução da casa Rothschild, fundada por um modesto, mas instruído comerciante de Francfort que, associando seus filhos, fixou as directrizes das operações bancárias em bases tão sólidas, que os seus sucessores adquiriram um prestígio internacional e foram banqueiros do Papa, dos reis, dos príncipes, da alta aristocracia, chegando a alcançar um grande predomínio na política europeia.

Na opinião de um dos seus biógrafos, o judeu Rothschild, de Francfort, trabalhava com um certo *sensu psicológico natural* e esforçava-se por criar em tôda a parte um número tão elevado quanto possível de relações pessoais (1).

Este *sensu psicológico* é apanágio de todos os grandes capitães da indústria e do comércio e, de um modo geral, de todos os condutores de homens.

Sob êste ponto de vista, a função de um chefe militar assemelha-se mais do que poderá supor-se à dos grandes chefes do comércio e da indústria.

Da maneira por que êles conseguirem impor aos subordinados os seus sentimentos pessoais, a necessidade de realizar determinados objectivos, depende essencialmente o êxito das operações que lhes cumpre levar a efeito.

(1) Egon Cesar Comte Corti, *La maison Rothschild*.

Nos dois casos, a psicologia do comando é a resultante de duas correntes psicológicas distintas e possivelmente adversas: uma individual, que é a do chefe; a outra colectiva, que é a dos subordinados (1).

O modo de actuar na alma colectiva e de lhe impor uma unidade mental, aproveitando convenientemente a sua plasticidade, ou travando contacto directamente com ela, ou actuando sobre os indivíduos isolados para atingir o grupo, segundo o meio social em que elle foi recrutado e de harmonia com a preparação intelectual dos seus componentes, são atribuições do chefe, embora elle possa confiá-las a intermediários, integrados devidamente na sua orientação.

Para saber mandar pode-se já hoje lançar mão de outros recursos, além de *senso psicológico natural*, a que nos referimos. O senso psicológico cultiva-se pelo estudo dos numerosos trabalhos de Psicologia e, em especial, dos do Dr. Gustavo Le Bon, que mais tem profundado o assunto, mas a experiência demonstra que a sua acção é muito mais apreciável, quando elle se forma à custa de qualidades pessoais e sobretudo as de coordenação e de síntese, bem como as que derivam de uma noção elevada da justiça e da equidade.

Munson, ao referir-se às qualidades de um

(1) Edward L. Munson, *Le manieiment des hommes*.

chefe, diz: «é, com efeito, em volta da personalidade do chefe que gravita tãda a emprêsa, no domínio militar como no domínio industrial. Em contacto permanente com as almas individuais e com a alma colectiva, obrigado a assumir o contrôlo e a direcção dumas e doutra, o êxito, na sua maior parte, vir-lhe-á das suas qualidades pessoais (1).

O mesmo autor indica-nos uma distinção sob o ponto de vista disciplinar. Ao passo que a disciplina militar é rígida e impõe obediência, «sem hesitação nem murmúrio», nos meios industriais, os costumes dos nossos dias não se conciliam com a mesma rigidez e a opinião pública é mais indulgente para as faltas cometidas na defesa dos interesses económicos do que para as que se verificam na uta armada» (2).

Para saber mandar, na vida comercial como na vida militar, como de resto, em qualquer dos sectores da actividade social, não deixa de ser útil o conhecimento teórico da Psicologia; na prática que resulta de tratar com os subordinados também as faculdades de mando se podem aperfeiçoar; contudo, as condições essenciais para o exercício da função de mandar são aquelas que nasceram com o indivíduo e independentes da sua formação intelectual, como a simpatia, o bom senso, a sin-

(1) Edward L. Munson, *ob. cit.*

(2) *Ibidem.*

ceridade, a perseverança, a prudência, o espírito de decisão, a clarividência que lhe dá a noção das oportunidades; enfim, um conjunto de predicados, que, a respeito do duque de Morny, inspiraram a um deputado do seu tempo, o seguinte comentário: «Je ne sais comment s'y prend cet homme: il ne vous accorde rien, et vous renvoie toujours content» (1).

Êsses predicados não podem dosear-se porque são exclusivamente do domínio espiritual; e no entanto, a verdadeira superioridade está no equilíbrio entre todos êles. A técnica, em regra, recusa-se sistematicamente ao seu estudo por causa de uma preferência decisiva pelo rigor das fórmulas matemáticas, pelos processos usuais de contar, de pesar e de medir, como se bastassem os cálculos assim orientados para conduzir o raciocínio através do labirinto das realidades. Ora, os efeitos da acção espiritual são tão sensíveis na prática, são realidades tão dignas de estudo como as que pertencem à categoria puramente material. E, porque assim é, a técnica conduz-nos, por vezes, a interpretações erradas, a conclusões falíveis, por mais fulgurante que seja a inteligência do que as formulou, porque se não atendeu aos factores de ordem espiritual, inoperantes na aparência, mas não deixando, por isso, de ser os grandes inspi-

(1) Marcel Boulenger, *Le duc de Morny*.

radores do pensamento que preside a todos os actos dos homens, na vida material de todos os tempos.

Gustavo Le Bon explica-nos como os alemães, com a sua poderosa organização militar, em que tudo se previa com grande antecipação, não entram em linha de conta com as considerações de ordem psicológica quando, logo no comêço da Grande Guerra, supuseram assegurada a neutralidade da Gran-Bretanha, então dominada pelas lutas políticas e em vésperas de uma guerra civil com a Irlanda. Cometeram o mesmo êrro em relação à França, então profundamente dividida por lutas religiosas e sociais, que julgaram presa fácil, por êsse motivo.

A técnica militar a que os dirigentes germânicos recorreram na organização do ataque, não deixou prever que tanto na Inglaterra como na França, «a alma ancestral unificaria todos os partidos contra o agressor» (1).

As doutrinas administrativas, como aliás tôdas aquelas que estão naturalmente indicadas para as funções de direcção, não podem cristalizar-se em fórmulas e exigem o complemento indispensável de uma *ética* que melhor nos faça compreender a essência das cousas, que consiga tornar mais inteligíveis as causas transcendententes que actúan na

(1) Gustave Le Bon, *Psychologie des temps nouveaux*.

vontade dos homens, sem esquecer que estes são um mixto de matéria e de espírito e até a sua actividade física é uma função da actividade mental.

Ou seja o programa da acção que o administrador executa, ou seja o produto que o operário fabrica, a realidade económica resultante dêstes dois actos será incompleta quando apreciada apenas pela influência material que exerce nos nossos sentidos. Compreende também o poder de concepção que germinou de uma energia espiritual não exteriorizada, porque é o trabalho da imaginação, mas de cuja existência não é possível duvidar, por sabermos que êsse trabalho originário pode determinar a inércia dum cepticismo demolidor ou então uma actividade efervescente, uma obstinação heróica, capaz de tornar fecundo todo o esforço provocado. Não sendo assim teríamos apenas uma imagem illusória, apoiando-se nos conhecimentos puramente físicos ou matemáticos, mas sem a preocupação de saber das causas iniciais.

Georges Cazin não hesita em afirmar que «a organização que penetra, traduz, exprime, ordena e coordena as relações dos seres e das coisas é no seu conjunto e, ao mesmo tempo, medida, cálculo, pensamento» (1).

Tanto Fayol, quando procura estabelecer uma *doutrina administrativa*, como Taylor, precon-

(1) Georges Cazin—*ob. cit.*

zando o seu *método administrativo*, a-pesar-das divergências dos seus processos, não deixam de dar um grande relêvo às realidades psicológicas.

Sem discutirmos se a administração tem de subordinar-se a um *método* ou a uma *doutrina*, observamos que entre o faiolismo e o tailorismo há uma diferença essencial. Ao passo que Fayol se apoia na organização interna das emprêsas para determinar, em especial, os fundamentos da função administrativa, Taylor procura introduzir, na organização, as condições de melhoria da vida dos trabalhadores *duma intelectualidade e duma iniciativa rudimentares*, fazendo a análise científica do trabalho nos seus mais insignificantes detalhes, com regulamentos de instrução, em que se reproduzem variados processos, destinados a uma «sistematização», a uma «standardização» dos movimentos materiais.

Do mesmo modo que, nos domínios da inteligência, as diferenças são consideráveis de indivíduo para indivíduo, no plano fisiológico as desigualdades mantêm-se e opõem-se a qualquer tendência para a standardização que, nos dois casos, conduz a um automatismo anti-espiritual, à abolição das iniciativas, à falta de respeito pela dignidade humana. Só por uma alucinação materialista poderá admitir-se a standardização da inteligência, seja qual fôr o nível da cultura.

Fayol, nos seus estudos, deixa-nos antever a personalidade do chefe, sob um ponto de vista

subjectivo, com as suas qualidades próprias e com a sua formação intelectual, sem que esta última dependa do faiolismo que, dêste modo, só pode ter aplicação por parte de indivíduos de uma *élite* privilegiada.

As atribuições do chefe não se resumem à superintendência sobre o pessoal, como parece depreender-se da obra de Fayol e não devem ficar à mercê dos impulsos do seu temperamento, nem traduzirem apenas a influência dos seus colaboradores. As dificuldades sempre variáveis, que vão surgindo, no exercício das suas funções, têm de ser resolvidas por uma forma objectiva e com êsse espírito de decisão a que já nos referimos.

A organização, por mais perfeita que seja, é uma *causa eficiente*, destinada a assegurar a disposição, o ordenamento dos materiais e dos meios da empresa, antes de qualquer operação; é, portanto, um regulamento da actividade, da vida da mesma empresa (1).

Os fenómenos económicos tendem a evolucio-
nar para uma forma cada vez mais complexa. A
psicologia dos consumidores imprime aos mercados
as características mais variáveis.

¿Como pode a organização fixar as normas
do movimento que tem de ajustar-se às transfor-
mações do meio em que há-de desenvolver-se, exi-
gindo da administração novas directrizes?

(1) Georges Cazin, *ob. cit.*

A organização está condenada a envelhecer rapidamente, quando pretende ser minuciosa, quando vai além dos princípios de ordem geral. Dentro dêste critério, o chefe reserva-se uma grande liberdade de acção relativamente aos assuntos que lhe compete resolver, para os quais o bom senso reclama um estudo objectivo, a-fim-de melhor poder adaptar-se às circunstâncias, em vez de pretender subordiná-las à teimosia do seu temperamento individual.

Georges Cazin entende que «o objectivo principal da organização consiste em criar uma espécie de rede de laços pròpriamente espirituais, destinados a orientar os objectos materiais para a finalidade da empresa». E acrescenta que «é, insistindo progressivamente mais sôbre os pontos de vista *formais* e sôbre os laços espirituais do que sôbre as conexões e disposições materiais, que se evitam, na organização, os seguintes graves desvios :

a rigidez das fórmulas, que conduz ao automatismo ;

o conformismo, fonte de uma espécie de *esclerose* e de que são particularmente afectadas algumas grandes administrações do Estado ;

o egocentrismo, que permite a certos homens tornarem-se indispensáveis ;

o mimetismo, destruidor infalível das per-

sonalidades e das suas faculdades criadoras» (1).

Com a aplicação dêstes princípios aos dirigentes, os subordinados não podem deixar de sofrer a sua influência porque, para estes, a empresa não deixa de constituir uma escola de educação profissional, sem ter necessidade de se afastar do fim a que mais especialmente se destina.

O chefe que não se preocupe com a função educadora da organização, que não saiba comunicar aos seus subordinados o espírito que o anima, a alma que o inspira, será incapaz de saber mandar, de conseguir dêles um esforço produtivo, por mais vantajosas que sejam as condições materiais em que exercem a sua actividade.

Desde o mais categorizado colaborador ao mais humilde operário, necessitam todos que lhes seja dada a impressão de que, na empresa, representam uma força indispensável ao seu progresso.

Não devemos iludir-nos sôbre a natureza desta força, que é sem dúvida de ordem económica, porque actua na produção, não deixando de ter simultâneamente um carácter moral, porque suscita o espírito do dever.

Nas forças económicas não podemos subordinar o pensamento moral à potência material, do

(1) Georges Çazin, *ob. cit.*

mesmo modo que, ao procurarmos ligar, entre si, as diversas manifestações da vida colectiva, ou se nos deparam incógnitas insondáveis, ou temos de recorrer à Psicologia para tornar inteligíveis certos fenómenos, que doutra maneira não podemos explicar.

Há em tôdas as fôrças económicas um sentido psíquico, ou, para melhor dizermos, a par das fôrças económicas e inseparáveis delas, temos de considerar as fôrças psicológicas numa interdependência, numa mútua penetração, que imprimem unidade a tôda a vida social.

As fôrças materiais seriam improdutivas se a fôrça moral do homem as não submetesse aos seus desígnios, se as não educasse, se as não afeiçoasse ao progresso da civilização.

As grandes organizações industriais do nosso tempo, as máquinas engenhosas que elas utilizam deslumbram a nossa imaginação e podem levar-nos a acreditar momentaneamente no prestígio inextinguível de um materialismo económico, que deu à produção uma capacidade gigantesca. Mas, todos esses aperfeiçoamentos que imprimem à vida moderna as maiores possibilidades de conforto e de bem estar, presuppõem um grau elevado de cultura intelectual e esta encontrou nas faculdades morais o principal estímulo para se desenvolver.

Todo o progresso material, para ser durável, tem de apoiar-se no progresso moral correspondente.

Os povos, primitivos, sem moral e sem cultura, podem ter tido grande abundância de recursos naturais, mas foram sempre incapazes de se organizarem economicamente.

Na primeira fase da evolução económica da América do Norte, o progresso rápido e seguro não proveio tanto das riquezas inexploradas do solo e do sub-solo, que noutras regiões existiram também, como das virtudes dos primeiros emigrantes, que para lá levaram a sua honorabilidade pessoal conjuntamente com as energias fecundas, a confiança em si próprios, a actividade prodigiosa e a frugalidade invulnerável.

Se investigarmos as causas remotas, que actuaram na economia norte-americana para ela atingir êsse progresso das forças materiais em que se tem baseado a sua indústria racionalizada, o seu comércio num constante movimento de renovação, a sua técnica procurando fortalecer-se em conhecimentos de toda a ordem, encontraremos, em primeiro plano, a estrutura moral dos precusores. Eles criaram uma tradição de preceitos morais, de uma eterna fulguração, que vive e actua nas consciências dos homens superiores, isto é, daqueles a quem um prestígio pessoal indicou naturalmente para imprimirem as directrizes à marcha da sua evolução, para presidirem aos seus destinos.

A trajectória do movimento ascencional das civilizações para se fixarem em fórmulas mais perfeitas corresponde a uma transição em que os fac-

tores de ordem psicológica adquirem uma preponderância mais acentuada em tôda a vida económica. porque os instintos utilitários se vão depurando ao contacto das realidades espirituais. Só estas nos deixam antever o ideal de perfeição que ambicionamos para termos a coragem da abnegação e da renúncia, para nos elevarmos muito acima das lutas provocadas pelos embates de egoísmos, de interêsses, de preconceitos, de paixões e de apetites grosseiros.

Tem-se dito que as últimas guerras tiveram como único objectivo. por parte dos atacantes, um aumento de potencial económico e, na verdade, essa ambição transparece claramente até mesmo da estratégia dominante nas operações militares.

¿Mas terá sido esta a causa única de tantas destruições, de tantas perdas de vidas?

Em conexão com o argumento de ordem económica, ou mesmo com inteira independência dêste argumento, à falta de um ideal, têm-se formado ideologias à custa do orgulho das raças, do prestígio nacionalista, e assim se conseguiu criar uma mentalidade guerreira em que as tendências altruístas se misturaram intimamente com as ambições de ordem económica e, dêste amálgama de sentimentos, safu a decisão da luta pelas armas.

Nas fôrças económicas encontramos da mesma forma os elementos de ordem material em íntima união com os de ordem psicológica. Sem nos preocuparmos com a determinação dos que prevalecem,

consoante os casos considerados, fixemos a idea de que uns e outros se não podem medir do mesmo modo. Os processos da técnica não bastam, portanto, para nos elucidar por completo, enquanto não ultrapassarem os limites das ciências exactas, enquanto não recorrerem aos ensinamentos da Psicologia.

Como as doutrinas baseadas no determinismo económico e no materialismo histórico nos mostram apenas o lado material do problema, a técnica, ocupando-se somente da mecânica da vida económica, não pode também deixar de nos dar um conhecimento superficial dos factos, que são o resultado de forças, e estas não podem isolar-se dos movimentos sociais que lhes deram origem, dos elementos de ordem espiritual e moral que são a causa primária de todas as manifestações da actividade do homem.

Estes últimos elementos não devem evidentemente submeter-se aos processos de investigação geralmente applicados aos outros. Se a experiência física nos explica as realidades materiais, a experiência psicológica dá-nos a conhecer as realidades de ordem mais elevada, que são as do espírito e as do pensamento.



ÍNDICE

TERCEIRA LIÇÃO

	Pág.
A Publicidade e a Psicologia.....	7

QUARTA LIÇÃO

Bases psicológicas da organização comercial.....	45
--	----

*Composto e impresso na
oficina «Otto-gráfica, Ltd.»
Largo do Conde Barão, 50
Lisboa*

BIBLIOTECA DE ALTOS ESTUDOS .

VOLUMES PUBLICADOS

(Continuação)

As Finanças portuguesas de Depois da Guerra, por Emídio da Silva	8\$00
Pero Vaz de Caminha e a Carta do «Achamento» do Brasil, por Sousa Pinto	6\$00
Do Paralelismo das Curvas Planas, por Pedro José da Cunha	6\$00
Arianos e Semitas, por Luiz da Cunha Gonçalves	8\$00
O Primitivo Teatro Português e o Teatro da Nova Rússia, por Sousa Costa	8\$00
O Estado Corporativo e a Política do Império no Direito Constitucional Português, por Caetano Gonçalves	6\$00
Do Paralelismo das Curvas Torsas, por Pedro José da Cunha	6\$00
As Monografias Locais na Literatura Histórica Portuguesa, por P. M. Laranjo Coelho	6\$00
La transition d'un art à une science: l'étude de la culture agricole, por E. John Russell	6\$00
Alguns Aspectos do Pensamento Russo—Mendeléeff, por D. António Pereira Forjaz	6\$00
Sur la fermentation des hydrates de carbone, pelo Prof. Carl Neuberg	6\$00
A Linguagem da Mulher, por João da Silva Correia	8\$00
O Ofidismo (No seu aspecto histórico e actual), por J. Bethencourt Ferreira	6\$00
Psicologia dos Negócios, (Parte II), por Francisco António Correia	6\$00



CENTRO CIÊNCIA VIVA
UNIVERSIDADE COIMBRA



1329644826

BIBLIOTECA DE ALTOS ESTUDOS

VOLUMES PUBLICADOS

Sessão inaugural do Instituto de Altos Estudos	3\$00
As Duas Espanhas, por Fidelino de Figueiredo	10\$00
Como perdemos Olivença, por Queiroz Veloso.....	10\$00
Filosofia do Trabalho, por Bento Carqueja.....	6\$00
Modernas Concepções de Mecânica, por Aureliano de Mira Fernandes	8\$00
Os Tratados de Comércio e a Cláusula da Nação mais favorecida, por Francisco António Correia	6\$00
Catologação das Estrelas Fixas, por Melo e Simas.....	6\$00
Introdução à Antropobiologia, por A. A. Mendes Correia..	6\$00
O Capitalismo, por Bento Carqueja	6\$00
Os Arcebispos de Braga na fundação da Pátria, por Monsenhor José Augusto Ferreira.....	6\$00
Interpretações, por Fidelino de Figueiredo.....	6\$00
Os Navios do Infante D. Henrique, por Quirino da Fonseca	6\$00
A Representação Artística das Armadas da India, por Quirino da Fonseca	6\$00
Reflexos Filológicos dos sinais gráficos e do seu aprendizado, por João da Silva Correia.....	12\$00
Lições sobre Séries por Pedro José da Cunha.....	8\$00
Reformas necessárias da legislação civil e comer- cial portuguesa, por Luiz da Cunha Gonçalves.....	8\$50
A Expressão corporal das emoções no Cancioneiro português da Vaticana, por Henrique de Vilhena	8\$50
Psicologia dos Negócios, por Francisco António Correia..	6\$00
Léon Walras e a Economia Pura, por Mosés Bensabat Amzalak.....	6\$00
As Matemáticas em Portugal, por Francisco Gomes Teixeira	12\$00
Aspectos do Moderno Nacionalismo Alemão, por Gustavo Cordeiro Ramos.....	8\$00

(Continua no verso)