

# Boletim do Portal

## História da Psicologia 4



*Organizadores*

André Elias Morelli Ribeiro

Júlia Lombardi Carneiro

Arthur Arruda Leal Ferreira

Marcus Vinícius do Amaral

Gama Santos



© 2025

É proibida a reprodução total ou parcial desta obra sem autorização expressa da Editora do Portal História da Psicologia

### **Equipe de realização**

**Editor Responsável:** André Elias Morelli Ribeiro

**Revisão final:** André Elias Morelli Ribeiro e Júlia Lombardi Carneiro

**Capa:** André Elias Morelli Ribeiro, com imagens geradas por inteligência artificial (Gemini 3 Pro)

**Projeto gráfico e diagramação:** Thaís Souza dos Santos

Ficha catalográfica elaborada por Camila Aparecida Rodrigues -  
Bibliotecária CRB SP-010133/O

Boletim do portal história da psicologia 4 [livro eletrônico] / organização André Elias Morelli Ribeiro ... [et al.]. -- Rio das Ostras, RJ : Portal História da Psicologia, 2025. -- (Boletim do Portal ; 4)

PDF

Outros organizadores: Júlia Lombardi Carneiro, Arthur Arruda Leal Ferreira, Marcus Vinícius do Amaral Gama Santos.

Vários autores.

Bibliografia.

DOI 10.5281/zenodo.18098476

ISBN 978-65-997325-8-4

1. Artigos - Coletâneas 2. Psicologia  
3. Psicologia - História 4. Psicologia - Pesquisa  
5. Publicações científicas I. Ribeiro, André Elias Morelli. II. Carneiro, Júlia Lombardi III. Ferreira, Arthur Arruda Leal IV. Santos, Marcus Vinícius do Amaral Gama V. Série.

# A Psicologia e o Mercado

Hugo Münsterberg

Tradução de Marcio Luiz Miotto

Publicado originalmente em: MUNSTERBERG, Hugo. *Psychology and the Market*. **McClure's Magazine**, p. 87–93, 1909.

[p. 87] Há muito tempo, antes de Nova Iorque e Chicago serem descobertas, vivia um alquimista que vendia uma prescrição infalível para fazer ouro com base em ovos. Ele a vendia por um preço bem alto, num contrato no qual ele precisaria ressarcir o sol inteiro caso a aplicação da prescrição não gerasse o resultado prometido. Ele disse que jamais quebrou o contrato e ainda se tornou um homem muito rico. Sua receita era: aquele que buscava o ouro deveria segurar uma frigideira sobre o fogo com as gemas de dez ovos e agitá-las por meia hora sem sequer pensar na palavra hipopótamo. Milhares de pessoas tentaram, mas ninguém foi bem-sucedido. A palavra fatal, que eventualmente eles jamais haviam pensado antes, se precipitava sempre infelizmente em suas mentes, e quanto mais quisessem suprimi-la, mais ela se fazia presente. Aquele bom homem era justamente um psicólogo. Ele sabia algo sobre as leis da mente, e embora fosse incapaz de transformar ovos em ouro, ele de fato sabia como transformar psicologia em ouro. A Psicologia fez rápido progresso desde aqueles tempos nos quais o alquimista conseguiu enredar o mercado, mas nossas indústrias e comércio modernos aproveitaram pouco desse avanço. Bens são manufaturados e

distribuídos, comprados e vendidos; e em quaisquer dessas etapas a mente humana está a trabalhar, pois as mentes humanas são os trabalhadores, os homens de venda e os compradores; mas até agora ninguém consulta o conhecimento exato da ciência que lida com as leis e características da mente humana.

O quão curiosamente essa situação contrasta com nossa aplicação prática da ciência física! Dificilmente conseguimos imaginar um estado no qual permitiríamos ao físico acadêmico manter máquinas a vapor e telégrafos em suas salas de laboratório, sem o esforço de dispor essas invenções para o uso prático no mundo da indústria e do comércio. Mas essa é bem a situação no mundo dos fatos mentais. Florescem os laboratórios para o estudo da vida interna, faz-se experimentos, invenções são testadas, novas visões abertas; mas a vida prática segue sem que se faça uso dessas descobertas psicológicas. De fato, ocorre como se a máquina de vapor se mantivesse confinada na mesa do laboratório enquanto no mundo prático o trabalho ainda se fizesse grosseiramente pelos braços dos escravos.

Os únicos campos nos quais o experimento psíquico foi de algum modo traduzido em uso prático são os da educação e da medicina. O especialista em educação lentamente começou a entender que a atenção e o interesse pela criança escolar, suas imitações e brincadeiras, suas memórias e fadigas merecem estudo psicológico cuidadoso. Os estudos metódicos de laboratório mostraram como o velho professor, a despeito do senso comum dirigido a ele, trabalhou frequentemente com métodos destrutivos. Os planos escolares tiveram que ser inteiramente revisados, a higiene mental das salas da escola

precisou ser mudada, preconceitos educacionais precisaram ser varridos.

De um modo similar, o conhecimento psicológico também gradualmente se infiltrou no mundo médico. O poder da sugestão, com todos os seus tons, desde a ligeira influência terapêutica até o controle hipnótico mais profundo, tem se tornado pouco a pouco um instrumento para o médico. Chegou o tempo em que não é mais perdoável que nossos estudantes de medicina devam entrar na vida profissional sem algum conhecimento de psicologia científica. Eles não merecem simpatia caso permaneçam inertes enquanto curandeiros e místicos são bem-sucedidos onde suas tentativas de curar falharam. Pode-se prever que uma reforma nesse campo está próxima, e deve se admitir que mesmo aqueles cavaleiros errantes da cura ajudaram a dirigir o interesse do público à imensa importância da psicologia em medicina. Para a educação e a medicina, de forma semelhante, parece justificada a esperança de que o trabalho de laboratório do psicólogo para as necessidades práticas dos homens não será em vão.

Estamos muito mais distantes dessa meta no campo da lei. Certamente o psicólogo sabe melhor que ninguém que ele não possui nem uma prescrição sobre como remover o crime do mundo, nem um instrumento para enxergar a base da mente do réu ou fazer com que a testemunha fale apenas a verdade. Não obstante, ele sabe de muitos fatos assegurados [p. 88] por métodos experimentais que podem ser úteis para a prevenção do crime, a triagem de evidências e para assegurar uma confissão confiável. Cada palavra da testemunha depende de sua memória, de sua capacidade de percepção, de sua sugestibilidade e de sua

emoção; e ainda nenhum *expert* em psicologia fora convidado para fazer uso de suas realizações psicológicas nessa esfera. Mas mesmo aqui há signos de progresso, pois o interesse pelos problemas envolvidos parece bem desperto.

É surpreendentemente diferente com o campo inteiro da atividade econômica. A imensa importância dos estudos psicológicos para a vida da oficina e do moinho, da loja e do domínio doméstico ainda não atraiu a atenção pública. Em termos gerais, comércio e indústria bem parecem tomar conta de si mesmos, e parece haver pouca atmosfera para filosofar ou buscar conselhos com um psicólogo especialista. Aqui e ali eles tomaram um pouco do conhecimento do laboratório e lucraram com isso, sem perceber que dificilmente um mergulho acidental na psicologia é algo suficiente. Por exemplo, nenhuma companhia ferroviária ou de navio a vapor empregaria um homem que precisa se orientar por sinais até que ele receba um exame de daltonismo. As variações no sentido da cor nos homens são descobertas típicas em experimentação psicológica. Mas mesmo aqui o *expert* sabe que os testes práticos de hoje representam, em termos gerais, um estado ainda prematuro de conhecimento, sem progresso paralelo ao do estudo laboratorial do daltonismo. Além disso, as companhias de transporte não devem limitar seus testes à aplicação ao sentido da cor. É talvez não menos importante que o homem trabalhando na máquina deva ser testado quanto à velocidade de suas reações, ou a acurácia de suas percepções, ou a velocidade de suas decisões. Para o exame de cada uma dessas capacidades mentais o laboratório psicológico fornece métodos exatos. Mais ainda, as companhias de transporte não devem ter

menos interesse em estudar com experimentos psicológicos a questão de que tipo de sinais pode ser mais apropriado. Por exemplo, psicólogos levantaram a importante questão sobre se é recomendável haver sinais ferroviários diversos de dia e de noite. A segurança do serviço requer que o correto manuseio seja feito automaticamente, e isso será tão mais facilmente assegurado quanto mais uniformes serem as condições externas. Apenas o experimento pode determinar a influência de tais variações.

Mesmo esse pequeno agrupamento psicológico, o do uso de sinais para as companhias de transporte, não se resume às impressões visíveis. Esforços abundantes se concentram hoje em dia nos sinais de nevoeiro dos navios, mas ninguém dá atenção às condições psicológicas pelas quais se discrimina a direção da qual um som provém. Em nossos laboratórios psicológicos, experimentos amplamente diferentes têm sido feitos sobre a percepção dos sons em relação à direção e à distância. Sabemos, por exemplo, que algumas ilusões entram constantemente nesse campo, e que as condições da orelha, e mesmo de sua concha, podem produzir modificações importantes. Mas ninguém pensa em estudar, com todos os meios psicológicos disponíveis, as capacidades auditivas de um oficial de navio. Uma diferença entre os dois ouvidos do capitão pode ser não menos desastrosa que a inabilidade [do daltônico] em distinguir entre o vermelho e o verde.

Outro campo no qual uma pequena tendência se estabeleceu para consultar o psicólogo é o da publicidade [*advertising*]. Centenas de milhões são provavelmente perdidos a cada ano com publicidades malsucedidas porque não apelam à mente do leitor.

Elas podem ser incapazes de dirigir sua atenção ou de impressionar o essencial em suas memórias, ou sobretudo, não chegam a fornecer a sugestão necessária. O leitor as entreolha sem se impressionar pelas qualidades desejadas das mercadorias oferecidas.

A necessidade evidente de direção psicológica [*psychological guidance*] efetuou, nesse campo, certo contato entre a psicologia empírica e os negócios. O atual produtor profissional de anúncios [*advertisement writer*] dirige o olhar para a psicologia da sugestão e da atenção, da associação de ideias e da apercepção e tira proveito dos interessantes livros que cobrem a teoria da publicidade. Cada linha dos posters de outdoor oferece pleno material para que se estudem os pecados contra o espírito da psicologia. Eventualmente aparece sentado ali, em tamanho real, o convidado à mesa do restaurante, que claramente rejeita a garrafa errada que o garçom está vindo trazer. Com isso o publicitário pretende sugerir a cada pessoa que vê o anúncio que ela deveria se encher de nojo pela marca [de bebida] errada, sendo a única marca desejável aquela que fica impressa em letras enormes mais acima. Mas o que vai acontecer [na realidade] é que o nome [do produto] anunciado se associará com aquele movimento simulado de rejeição, a partir do que apenas a empresa rival poderá tirar proveito do poster não-psicológico.

Mas, de qualquer modo, a aplicação da psicologia em geral ao problema da publicidade pode estar apenas no início. Algo necessário é a introdução de experimentos sistemáticos que cobrirão o fundo inteiro do que for exposto, não só nas imagens e nos textos, mas também nas vitrines e nas lojas. O experimento



pode [primeiramente] se referir ao próprio material. Antes que um anúncio seja impresso, o arranjo das palavras, o tipo de datilografia, o cenário inteiro do conteúdo, deve ser [p. 89] experimentalmente testado. O cronoscópio elétrico do laboratório psicológico pode facilmente mostrar quantos milésimos de segundo o leitor médio precisa para ler um ou outro tipo, e outros experimentos podem demonstrar o quanto se percebe durante uma curta exposição e o quanto fica na memória, e que tipo de resposta emocional involuntária e reação muscular é desencadeado por cada tipo de arranjo. Os jornais de comércio não raramente mostram espécies de esquemas de anúncios habilidosos, mas desajeitados, mas tudo isso permanecerá dogmático até que o experimento explicita os pontos sensíveis.

Mas muito mais importante do que experimentar com o material concreto é o estudo experimental dos princípios envolvidos. Essa é, ao fim, a força do método experimental em todos os campos, onde os fatos complexos da vida são transformados em esquemas limpos e simples nos quais deixa-se de lado tudo o que não é o fator decisivo. Se o joalheiro quer mostrar seus anéis e relógios na vitrine de modo a produzir efeito ao maior número [de pessoas] possível, não é necessário que isso seja experimentado com relógios caros e joias. Por exemplo, podemos colocar 20 pequenos quadrados de papel numa caixa preta de papelão, e em outra colocar entre 16 e 24. Em pequenas exposições pedimos a nossos sujeitos para dizerem em quais caixas há mais quadrados. Se os quadrados em ambas as caixas forem arranjados de um mesmo modo, o observador verá num relance que 18 são menos que 20 ou 22 mais que 20. Mas ao tentar

várias diferentes combinações e estudar o efeito de agrupamentos diferentes, podemos descobrir a seguir que com certos arranjos o 20 pode parecer apenas 17 ou, com melhores arranjos, parecer 22 ou 23. Do mesmo modo podemos estudar o efeito caso misturemos quadrados e círculos, ou quadrados de vários tipos, ou alguns de cores uniformes e outros de diferentes. Em resumo: sob a mais simples forma de experimento podemos encontrar princípios que controlam a impressão do transeunte quanto à quantidade maior ou menor daquilo que ele acreditaria ver.

O esforço para atrair o consumidor começa, é claro, não com o lojista ou o vendedor, mas com o fabricante. Também ele deve conhecer psicologia para tornar seu artigo o mais persuasivo possível. Desde que comecei a dedicar minha atenção à aplicação da psicologia ao comércio e ao trabalho, coletei um grande número de embrulhos e embalagens nos quais os vários estabelecimentos industriais vendem seus bens, e recebi muitas informações confidenciais quanto ao sucesso ou falha dos vários rótulos e imagens. Muitos deles podem ser testados de forma bem exata, uma vez que o próprio produto permanece o mesmo enquanto sua maquiagem para a revenda é alterada. A mesma qualidade e tipo de sabonete de banheiro, ou chocolate, ou comida de café da manhã, ou papel para escrever, que numa embalagem permanecem como peso morto nas prateleiras das lojas, n'outra embalagem encontram rápida venda.

Muito depende dos hábitos e tradições e do desenvolvimento do gosto entre os consumidores de um grupo especial. Mas me inclino a pensar que se o material for analisado com cuidado, o laboratório psicológico poderá prever de antemão

e com certa segurança o fracasso ou o sucesso. Naturalmente, tais fatores não podem ser reduzidos a simples equações. Não há uma combinação especial de cor que seja adequada para chocolates, sabonetes ou gomas de mascar, e a mesma combinação de cor não combina no verão ou no inverno. E menos ainda a cabeça de uma mulher pode receber a mesma publicidade de pentes laterais, medicina patenteada ou *ketchup*. Mas esse fator associativo é igualmente aberto ao experimento científico.

Mesmo assim, depois de tudo, a maquiagem de um artigo e sua embalagem são menos importantes do que a qualidade e a construção dos produtos propriamente ditos. Com frequência, o fabricante esquece com facilidade que seu produto serve para ser utilizado por mentes humanas, e que uma perfeição real de sua produção jamais se obtém a menos que se assegure o mais sutil ajustamento possível às funções mentais. Isso é verdadeiro desde a coisa mais trivial até a mais complexa que pode satisfazer os interesses humanos. Basta, para isso, que o vendedor simplesmente olhe um manual de psicologia e seus pequenos efeitos. Ele pode facilmente ser enganado. O psicólogo pode mostrar que um quadrado preenchido com linhas horizontais pareça comprido e outro preenchido com linhas verticais pareça largo, mas aí do estabelecimento de alfaiataria que vestisse suas clientes de acordo com essa prescrição psicológica. Se a costureira que vestisse a mulher corpulenta - desejosa de parecer mais alta - com roupas de listras horizontais, e a magra - desejosa de parecer mais cheia - com um vestido de listras verticais, o efeito seria o oposto do desejado. Não porque a psicologia está errada, mas porque a aplicação do princípio está fora de ordem.

Jamais olhamos para uma mulher como olhamos para um quadrado, comparando a altura com a largura. As linhas verticais no vestido forçam nossos globos oculares a mover para cima e para baixo e reforçam por isso nossa percepção de altura, enquanto as listras horizontais simplesmente nos sugerem a ideia de largura. Ou, para mencionar outra aplicação incorreta similar: Havia um pintor que aprendeu com os psicólogos que vemos isoladamente apenas aquelas coisas [p. 90] às quais focamos, enquanto tudo no plano de fundo é visto pelos dois olhos numa imagem dupla. Por isso ele pensou que poderia atingir um efeito mais natural caso desenhasse linhas duplas para as coisas no plano de fundo de suas pinturas. O efeito foi absurdo, pois sua figura dupla podia agora ser vista com cada um dos dois olhos, enquanto na realidade temos uma imagem dupla porque desenvolvemos uma em cada olho.

A psicologia mal fundamentada certamente não nos ajuda, mas o fato de que mal-entendidos possam ocorrer em cada recanto da psicologia não é um argumento contra seu uso. Podemos não gostar de comer a carne preparada por um cozinheiro a partir de pontos de conhecimento químico retirado de um manual de fisiologia. O especialista melhor treinado deve sempre ser intermediário entre a ciência e as necessidades da vida prática. Mas se laboratórios especiais de psicologia aplicada pudessem examinar as demandas de mercado sob o estudo cuidadoso de todos os princípios envolvidos, o ganho para a vida prática seria certo.

Para analisar o caso um pouco mais completamente, vou me referir a um produto de nossas fábricas que é indispensável para

nossa vida moderna – a máquina de escrever. Ela pode servir de ilustração tanto quanto centenas de outros artigos industriais, mas tem a vantagem de que as variedades de máquinas são popularmente bem conhecidas. Todo mundo sabe que há máquinas com ou sem escrita visível, máquinas com teclados ideais e universais, com teclado duplo e simples no qual as letras maiúsculas demandam a pressão de uma tecla *shift* para mudar a posição da carenagem. Os psicólogos atuais começaram a examinar com cuidado as pretensões de cada sistema, e os resultados diferem muito do que pressupõe o homem cotidiano. Permanecemos assim ante um conflito curioso. O fabricante deve moldar seu artigo de um modo que ele atraia o cliente, mas enquanto isso permanece sem restrições em termos de forma externa e visual e embalagem e nome, tudo pode interferir na utilidade geral do produto e na vantagem real oferecida ao comprador. Mas em última análise, a vantagem oferecida aos homens que utilizam o artigo precisa ser a propaganda mais forte, e assim pode ser bem possível que o interesse do fabricante seja mais o de trazer ao mercado um produto que agrade menos à primeira vista na superfície e aparência, mas agrade mais a longo prazo.

A visibilidade da escrita da máquina de escrever é um caso em questão. Quem não está acostumado a datilografar e quer começar vai naturalmente preferir datilografar visualizando as letras [que aparecem no papel a cada vez que se tecla]. Ele pensa a partir da escrita ordinária à mão; ele sabe o quão essencial é seguir a ponta da caneta com seus olhos. Ele esquece que na datilografia em letra visível a letra que ele se põe a escrever está

invisível naquele momento, e o toque da tecla já produz perfeitamente a letra completa. O efeito real é, portanto, que ele vê as letras que ele não está ainda escrevendo. O caso é assim fundamentalmente diferente daquele da escrita à mão. E por outro lado, a quantidade de atenção que é dada para olhar as palavras que ficam visíveis é retirada do único campo que é essencial, aquele que está no teclado ou na cópia [a partir da qual se datilografa]. A máquina visível pode parecer mais atrativa àquele que não tem conhecimentos, mas menos efetiva por iniciar hábitos ruins e de distração. Ainda, mais uma vez, isso pode conter exceções em psicologia. No caso daqueles indivíduos que são absolutamente visualizadores, a datilografia sob modo visível pode ser uma ajuda quando estão escrevendo, não a partir de uma cópia, mas de um ditado ou de seus próprios pensamentos. Nesse caso, a visualização das letras precedentes poderia ajudar na organização dos impulsos motores necessários para pressionar as teclas da próxima sílaba. Mas seria preciso demandar uma análise experimental cuidadosa para determinar as pessoas que tirariam proveito ou sofreriam com a visibilidade da escrita. O sentimento instintivo jamais poderia decidir isso.

Mas essa diferença na disposição individual não tem a menor importância com referência às outras qualidades dos vários tipos de máquinas. O teclado duplo requer uma distribuição da atenção em um campo bem mais largo. O laboratório psicológico pode facilmente demonstrar que existem indivíduos cuja atenção é concentrada e não pode alongar-se para muito além do foco, e outros cuja atenção é ampla e se move facilmente. E por outro lado, a tecla *shift* não é apenas uma dentre várias teclas, mas

requer um tipo de esforço inteiramente diferente, o qual interrompe a cadência fluida e suave dos movimentos dos dedos. O experimento psicofísico demonstra o quão mais lentamente e quanto mais de esforço o movimento da tecla *shift* deve ser performado. Mais uma vez, a análise do laboratório mostra que há indivíduos que podem facilmente interromper seus hábitos de movimento regulares por impulsos de vontade de um tipo completamente diferente, enquanto outros perdem muito de sua energia psicológica por mudanças tão repentinas. Para esses, a quebra do processo pela tecla *shift* significa uma perturbação no ajustamento mental e assim uma grande perda em sua efetividade. Consequentemente a máquina, que é excelente para um, não é desejável para outro, e o mercado poderia se sair melhor se isso tudo não fosse deixado ao acaso.

Do mesmo modo que com o teclado, também parece que [p. 91] princípios psicológicos são envolvidos em relação às tendências individuais. Para alguns, é melhor se as letras que frequentemente ocorrem na linguagem ficarem bem próximas no teclado; para outras mentes, esse tipo de arranjo é o menos desejável. Os que escrevem assim misturam os impulsos motores que pertencem a ideias similares e correlatas, e se saem melhor se as letras intimamente associadas demandam um movimento numa direção inteiramente diferente, com o maior contraste psicológico possível.

Difícilmente há algum instrumento no mercado para o qual uma análise similar do desempenho das energias mentais não possa ser empreendida. E aliás, podemos nos voltar a outro aspecto, o do trabalho na própria fábrica. Estou seguro de que virá

o tempo em que o especialista em psicologia se tornará o mais útil agente nessa esfera da vida industrial. Os fazendeiros prepararam o campo por milhares de anos sem química científica, mas sabemos o quão é necessário hoje o auxílio do químico ao agricultor. Por meio do *expert* científico, um novo período da agricultura se iniciou. Um serviço similar para o trabalho e a indústria pode ser oferecido pelo psicólogo experimental. Seria até concebível que os governos devessem organizar sua ajuda de forma parecida com aquela que asseguram laboratórios agrícolas nas fazendas do país. O *Department of Agriculture* em Washington tem estações experimentais em todo o território, e não poucas dentre as grandes colheitas se devem a sua eficácia. O *Department of Commerce and Labor*, num tempo futuro, pode estabelecer estações experimentais que trarão ajuda semelhante às usinas e fábricas e mesmo aos artesãos de qualquer lugar. Não há estabelecimento que produza sem fazer uso dos cérebros e mentes humanos. O dono de uma usina pode aprender como utilizar as energias mentais de seus trabalhadores do mesmo modo como o fazendeiro sabe usar as propriedades do solo. E tal auxílio não é apenas para o interesse econômico do produtor; ele talvez possa ser mais ainda do interesse do trabalhador e de seu preço de mercado.

A primeira coisa aí a se pensar pode ser sobre a segurança do trabalhador, o qual de fato é dependente de várias condições psicológicas. Por exemplo, não se espera que o dono de usina saiba quais fatores mentais determinam a correta percepção da distância, e mesmo é evidente que um trabalhador está em constante perigo caso não estime corretamente sua distância de



uma máquina em movimento. Ele pode ser capaz de ver corretamente com um olho todas as partes da máquina, mas se o outro olho tem algum defeito e sem que o trabalhador o perceba, sua interpretação das impressões será insuficiente. Ele constantemente ficará em perigo ao colocar suas mãos entre as engrenagens que operam. Apenas a consideração cuidadosa desses elementos psicológicos, tais como a construção da ideia de distância, e testes exatos sobre os sentidos dos trabalhadores, podem eliminar tais perigos sempre presentes.

O supervisor [*captain*] da indústria pode sentir-se muito interessado em continuar ressaltando a maior eficiência possível de seu trabalhador; mas ainda, mais uma vez, nada indica que ele queira acrescentar exatidão científica em favor da questão psicológica dominante. Em contrapartida, um teste experimental, sozinho, pode decidir sob que condições a melhor continuidade de trabalho efetivo pode ser assegurada e sob quais condições mentais o indivíduo pode fazer seu melhor. Métodos para estudar a curva de fadiga no trabalhador individual, ou as condições para o trabalho mais apurado de seus músculos, e uma centena de dispositivos semelhantes, já estão hoje à disposição do ateliê mental [*mental workshop*]; mas provavelmente ainda será por longo tempo que o supervisor [*foreman*] pensará que sabe mais que o especialista [*expert*].

Além disso, é evidente que tão logo esse contato entre a usina e o laboratório experimental psicológico for aprimorado, novas questões surgirão correspondendo às necessidades especiais da atividade industrial. As condições técnicas de qualquer indústria do país podem ser facilmente imitadas no

laboratório com meios simples. Por muito tempo não temos a menor investigação realmente científica dos efeitos psicológicos da especialização, da divisão do trabalho, da influência das mudanças nas máquinas, da complexidade das máquinas, dos efeitos da temperatura, alimento, luz, cor, ruído, odor, da disciplina, recompensa, imitação, trabalho parcelado, da repetição, da distribuição da atenção, da emoção e de centenas de outros fatores mentais que entram na vida do homem de trabalho. É simplesmente falso dizer que essas coisas regulam a si próprias. Pelo contrário, são as tendências superficiais ou de tradição, a economia de vista curta e a indiferença o que por mil vezes estabeleceram métodos que foram do interesse de ninguém. Tanto o empregador quanto o empregado sofreram com elas.

Podemos ter uma ideia do auxílio que pode ser obtido se, por exemplo, pensarmos nos métodos de aprendizagem no manuseamento das máquinas. Há muitas atividades industriais que demandam as técnicas mais complicadas, e a aprendizagem ainda é deixada aos métodos mais desordenados. Até aqui não sabemos praticamente nada sobre os métodos mais proveitosos de aprender essas atividades industriais. Mas basta compararmos essa situação com o excelente trabalho que [p. 92] a psicologia experimental realizou nos campos da caligrafia [*handwriting*], da datilografia, da telegrafia, do manejo do piano e do desenho. Em cada um desses campos os experimentos mais cuidadosos foram efetuados por meses sob as condições mais sutis. Com instrumentos complexos a expansão e o desenvolvimento do processo foram analisados, e as influências que retardaram o

progresso e dificultaram a aprendizagem mais eficiente foram delineadas.

Mais uma vez podemos aprender com o caso do trabalho em datilografia. Todo mundo que escreve com os dois dedos indicadores pode alcançar certa rapidez no manuseio da máquina. Mas ninguém a domina tendo aprendido de uma forma sistemática que em última instância tenha sido determinada pelos experimentos dos psicólogos experimentais. Tais análises experimentais dos processos de aprendizado com a máquina de escrever foram empreendidas sob o maior cuidado e demonstraram que o estudante percorre um número de diferentes estágios. Não se trata dele apenas estar fazendo a coisa mais e mais rapidamente: o fator essencial reside no desenvolvimento de hábitos – hábitos de manipulação, hábitos de atitude de sentir, hábitos de atenção, hábitos de associação, hábitos de decisões de dificuldades que aparecem; e todo insight nessa formação de conexões mentais oferece direção para um treinamento proficiente. Os experimentos indicam as condições psicológicas para um impulso no esforço, para flutuações na eficiência, para os ganhos restantes em velocidade e acurácia, para suas relações para com as atividades motoras e do coração. Em miúdos, agora sabemos cientificamente os processos psicológicos pelos quais a maior economia possível na datilografia pode ser assegurada. Não há em nossas fábricas e usinas máquina industrial na qual estudos similares foram realizados; mas cada direção nesse esforço aumentaria a efetividade do trabalhador e o lucro do empregador.

Nossos educadores em psicologia atualmente estudaram com todos os métodos de laboratório os efeitos das pausas durante

o turno escolar. Sabemos como algumas pausas funcionam como uma recreação efetiva na qual se restituem as energias exauridas, bem como aqueles outros tipos de pausa que agem como interrupções perturbadoras nas quais os ajustamentos adquiridos ao trabalho se perdem. Seria preciso investigações mais apuradas com meios mais sutis do laboratório psicológico para determinar para cada indústria especial que ritmo de trabalho e de recesso, que rapidez e método de recreação assegurariam o máximo efeito. O mero sentimento subjetivo do próprio trabalhador ou o juízo de senso comum do observador podem ser inteiramente enganosos.

Não sabe qualquer um que a sensação de força do trabalhador decai no caso dele usar álcool? Mas sua garrafa dotá-lo um sentimento ilusório de energia, enquanto o experimento cuidadoso demonstra que sua eficácia sofre sob a influência imediata do whisky. [Como se vê], em cada um dos casos a indagação científica deve substituir a impressão superficial. Além disso, um estudo sistemático poderia não apenas perguntar sobre como o trabalhador aprende o uso mais eficiente das máquinas existentes, mas como as próprias máquinas podem se ajustar aos resultados do experimento psicológico. O experimento poderia determinar quais músculos poderiam produzir o efeito requerido com maior acurácia, velocidade e perseverança, e também os manuseios, alavancas e chaves a serem distribuídos de acordo com isso. Mesmo o construtor do carro a motor se baseia no tipo de julgamento mais superficial e de senso comum quando ele arranja as alavancas do modo como parecem mais práticas para o rápido manuseio. Também aqui o laboratório psicológico, capaz de estudar em milésimos de segundo os movimentos do condutor

em carros variados, pode detectar a muito fácil ocorrência de ilusões. A indústria já deveria ter superado o estágio de suas decisões não-científicas, e não há desculpas se a física e a química são consideradas as únicas ciências em questão e a psicologia experimental é ignorada, quando cada simples negócio, cada roda a ser girada e cada alavanca a ser movida são dependentes de fatos psíquicos de atenção e memória, de vontade e sentimento, de percepção e juízo.

Seria provavelmente mais difícil de ajudar na venda real dos produtos comerciais por métodos científicos exatos, exceto no que diz respeito aos anúncios e exposições. E também é evidente que todo homem atrás do balcão e toda vendedora que quer influenciar o consumidor trabalha com agenciamentos [*agencies*] psicológicos. O estudo da psicologia da atenção e da sugestão, da associação de ideias e da emoção pode dar assistência sistemática à transação comercial. O processo tem certamente dois lados, mas caso pensemos apenas no interesse do vendedor, podemos dizer que ele precisa hipnotizar sua vítima. Ele tem que jogar habilmente com a atenção do consumidor em seu estabelecimento, ele deve inibir vagarosamente na mente dela o desejo de qualquer coisa que a loja não ofereça, ele deve habilmente fixar as emoções numa escolha particular, e finalmente ele deve implantar a convicção de que a vida não vale a pena ser vivida sem essa blusa. O quanto as lojas poderiam lucrar se cada empregado aprendesse sobre a evitação cuidadosa de sugestões contrárias! Caso as vendedoras de uma loja de departamentos sejam orientadas a [p. 93] perguntar depois de cada venda “você quer levar isso para casa?” ou instruídas a

perguntar primeiro “você quer que enviemos isso à sua casa?”, isso não faz diferença no sentimento dos consumidores. Eles são as vítimas inconscientes da sugestão, mas para a loja isso pode significar uma diferença calculada em milhares quanto ao serviço de entregas. O garoto que vende jornais na entrada do metrô que apenas pergunta “Jornal, senhor?” é pego de surpresa pelo sucesso de seu rival, o qual, com forte sugestão, pergunta: “Qual jornal?”

O estudo experimental da questão comercial pode finalmente trazer nova clareza nas relações de comércio e lei. Para dar uma ilustração dentre muitas, menciono o caso da imitação no comércio. Todo mundo que estuda os casos judiciais no comércio fica impressionado com a frouxidão e o caráter vago das ideias legais envolvidas. Parece não haver padrão definido em lugar algum. Ao comprar seu artigo favorito, por vezes [a corte] parece esperar do comprador que ele preste a maior atenção para não se frustrar com uma imitação. Em outros casos, o tribunal parece considerar o comprador como a pessoa mais estúpida e descuidada, que pode ser enganada com qualquer similaridade superficial. A evidência de uma testemunha do comércio é um fator inteiramente arbitrário e não-confiável. O assim chamado comprador ordinário muda suas qualidades mentais diante de cada juiz, e parece impossível antever se uma marca será construída como uma imitação não permitida ou como uma marca similar, mas independente.

Sob o interesse da psicologia aplicada ao comércio e ao trabalho, coletei em meu laboratório um grande número de espécimens que mostram todos os graus possíveis de imitação.

Em cada caso é evidente que a similaridade de forma, cor, nome ou embalagem é usada de forma consciente para lucrar com a reputação de outro artigo que ganhou popularidade por qualidade ou publicidade. Tenho uma garrafa de Moxie [um refrigerante cuja fábrica foi depois comprada pela Coca-Cola] junto a uma dezena de imitações, com nomes similares, em garrafas de forma similar e com bebidas de cor similar à tão bem anunciada Moxie. Ketchup's de tomate e latas de sardinha, carteiras de cigarro e potes de talco, balas de hortelã e maços de fumo, marcas de luva e cartazes de *vaudeville* [pequenas apresentações teatrais populares nos EUA], medicamentos registrados e gelatinas, aparecem em formas gêmeas e triplas interessantes. As carteiras de cigarro *Egyptian Deities* são acompanhadas pelas *Egyptian Prettiest* e as *Egyptian Daintiest*; Rupena é exposta ao lado de Peruna; e o *Pain Expeller* é embalado e envidrado como o *Pain Killer*.

Não são poucos os espécimens do meu museu de imitação que manteriam os advogados ocupados. Mas tudo isso é evidentemente, a princípio, um caso para o psicólogo. O problema inteiro se situa na psicologia do reconhecimento. Lá não haveria dificuldade em produzir condições de laboratório sob as quais os princípios mentais envolvidos poderiam ser postos sob observação exata e repetidos. Haveria muitos obstáculos a superar, mas certamente o experimento poderia determinar o grau de dificuldade ou facilidade pela qual o reconhecimento de certa impressão pode ser assegurado. Tão logo uma escala de graus de atenção fosse obtida, poderíamos ter um objetivo padrão e determinar se uma grande quantidade de atenção é ou não

necessária para distinguir uma imitação do original. Então poderíamos encontrar por métodos objetivos se é a farmácia da cidade ou a nossa própria falta de atenção o que deveríamos culpar quando, ao estarmos ansiosos por um copo de Moxie, o funcionário ao invés disso nos dá o líquido marrom amargo de uma garrafa de Noxie, Hoxie, Non-Tox, Modox, Nox-All, Noxemall, Noxie-Cola, Moxine, ou Sod-Ox, todas as quais ostentadas tentadoramente no meu pequeno museu de psicologia aplicada.