

# Caracterização das Relações Comportamentais de Trabalho na Obra de B. F. Skinner<sup>1</sup>

*(Characterization of Behavioral Labor Relationships in the Work of B. F. Skinner)*

Samanta Florenci Tibério<sup>\*, \*\*,2</sup>, Emerson Ferreira da Costa Leite<sup>\*</sup> e Nilza Micheletto<sup>\*</sup>

<sup>\*</sup>Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

<sup>\*\*</sup>Universidade de São Paulo

(Brasil)

## Resumo

Trabalho é uma atividade central na sociedade e de amplo interesse científico. Tal tema foi abordado extensamente por B. F. Skinner em sua dimensão comportamental, carecendo, entretanto, de sistematização. O presente estudo teve como objetivo caracterizar as relações comportamentais abordadas a partir do termo “trabalho” na obra de B. F. Skinner. Foram selecionados e analisados 28 textos, a partir de leituras, registro sistemático de trechos, e sua categorização. Trabalho é abordado por B. F. Skinner como um comportamento social operante controlado por um conjunto complexo de contingências ambientais. Tais contingências são descritas a nível de variáveis de controle de comportamentos individuais do trabalhador, de entrelaçamento de contingências no trabalho, e de práticas culturais que conformam tais comportamentos, com destaque para algumas práticas específicas: alienação; economia de trabalho; escravidão assalariada e o escravo feliz; e planejamento do trabalho em uma nova sociedade. Discute-se como as análises skinnerianas do trabalho subsidiam compreensões sobre os problemas comportamentais da sociedade capitalista contemporânea, e aponta-se a necessidade de ampliação de esforços da área para novas pesquisas e intervenções sobre o tema.

*Palavras-chave:* trabalho, Análise do Comportamento, Behaviorismo Radical, B. F. Skinner, questões conceituais

---

1 O presente artigo é resultado de pesquisa de Iniciação Científica realizada com apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), processo nº 2019/26390-6.

2 Endereço para correspondência: Samanta Florenci Tibério. Laboratório de Psicologia Experimental da PUC-SP. Rua Bartira, 387 - Perdizes, São Paulo - SP, 05009-000. Email: samanta.ftiberio@gmail.com

### Abstract

Labor is a central activity in society and of broad scientific interest. The behavioral dimension of labor was extensively addressed by B. F. Skinner throughout his work, but it lacks systematization. This study aimed to characterize the behavioral relationships addressed through the term “labor” in the work of B. F. Skinner. Twenty-eight texts were selected and analyzed based on readings, systematic recording of excerpts, and their categorization. B. F. Skinner addresses labor as a social operant behavior controlled by a complex set of environmental contingencies, rejecting mentalistic explanations. These contingencies are described in terms of variables controlling individual worker behaviors, the interlocking contingencies in labor relationships, and cultural practices that shape these behaviors and interlockings. Regarding the control variables of individual worker behavior, rules control, motivating operations, varied types of consequences, and schedules of reinforcement, predominantly in the capitalist system, are highlighted. In this context, the author emphasizes that, although salary is an arbitrary positive reinforcer, the behavior of working is primarily controlled by negative reinforcement, with the removal of the threat of losing the standard of living it maintains. Regarding the interlocking behavioral contingencies, the focus is on the mutual control between worker and employer, as well as the behavioral variables involved in reaching a labor agreement for both parties. Regarding cultural practices, four identified topics are prominent: i. the phenomenon of alienation, marked by the destruction of relevant natural consequences of labor; ii. the beneficial and problematic uses of labor-saving devices, impacting the construction of behavioral repertoires relevant to humans; iii. the fallacy of freedom as the absence of social determination over labor and the problem of the lack of counter-control by workers in the face of coercive relationships, involved in the phenomenon of “wage slavery” and the “happy slave”; and iv. the proposal of planning a new society with structurally alternative labor relations to those of capitalist society, through the creation of a classless economic system, free from exploitation, and with equal access to goods and services for a dignified life in harmony with nature. Based on these descriptions, it is discussed how Skinnerian analyses of labor subsidize understandings of the behavioral problems of contemporary capitalist society, such as the strengthening of harmful behaviors aimed at maximizing labor productivity; increasingly frequent cases of burnout, chronic stress, and anxiety disorders resulting from labor relationships; and the impoverishment of relevant behavioral repertoires due to the problematic use of new technologies, such as artificial intelligence, and new forms of alienated labor, as occurs in the service sector. It is also noted that there is a convergence between Skinnerian proposals for transforming labor relationships in society and the demands of contemporary social movements. Considering the current knowledge of Behavior Analysis on labor, there is a need to increase efforts in the field to conduct new research and interventions on the topic.

*Keywords:* labor, Behavior Analysis, Radical Behaviorism, B. F. Skinner, conceptual issues

O sistema capitalista e sua era neoliberal tem passado por um conjunto de transformações mundiais socioeconômicas e políticas (Harvey, 2024). Mesmo diante de uma nova conjuntura, em que a classe trabalhadora está enfraquecida e fragmentada frente aos ataques da classe dominante, ainda hoje é possível assumir a centralidade das relações de trabalho na compreensão dos principais problemas sociais e psicológicos da atualidade (Antunes, 2020). Na realidade brasileira, por exemplo, destacam-se práticas de superexploração, alta informalidade, uberização, desemprego e desigualdades estruturais associadas a cenários cada vez mais graves de adoecimentos psicológicos (Antunes & Chan, 2019), quadro que se assemelha ao de outros países latino-americanos (e.g., OIT, 2022).

A Análise do Comportamento (AC) tem abordado a dimensão comportamental de questões sociais relevantes desde sua origem, inclusive sobre as relações de trabalho capitalistas (e.g., Skinner, 1948). Na literatura especializada, desde os anos de 1960, o campo denominado Organizational Behavior Management (OBM) estabeleceu-se como a forma majoritária da atuação da AC em relação ao tema trabalho (Gusso & Luca, 2017). Revisões da OBM, no entanto, mostram que grande parte de seus esforços – embora não exclusivos – estão associados a demandas de gestão de pessoas no mundo empresarial e corporativo (Gusso et al., 2019; VanStelle et al., 2012), de modo que intervenções fora desse escopo são pouco abordadas. De forma minoritária, encontram-se produções sobre saúde do trabalhador (e.g., Claro et al., 2003), e vinculadas a movimentos sociais como a Economia Solidária (e.g., Cortegoso, 2007), mas essas representam ainda hoje uma parcela pequena da produção de conhecimento necessária para que a AC possa contribuir com o enfrentamento dos problemas contemporâneos vivido pela classe trabalhadora.

Em retorno à obra de B. F. Skinner, principal proponente dessa ciência e referência comum para as atuações majoritárias e minoritárias da área, é possível encontrar muitas páginas dedicadas a análises e proposições de alternativas às relações de trabalho dominantes. Apesar de volumosas, as contribuições skinnerianas sobre trabalho carecem de sistematização na literatura. Uma investigação teórica de tais contribuições permite vislumbrar novas críticas, aprimoramentos e avanços da AC para o tema (Laurenti et al., 2016). Além disso, um esforço de sistematização que centralize as posições de Skinner sobre as relações de trabalho pode facilitar o encontro e compreensão do tema para estudos, pesquisas e práticas, até então inexistente em língua portuguesa. Portanto, o objetivo do presente estudo foi caracterizar as relações comportamentais abordadas a partir do termo “trabalho” na obra de B. F. Skinner, discutindo suas possíveis implicações para a atualidade.

Foram selecionados e analisados 28 textos do autor. Iniciou-se com a consulta de todos os seus livros publicados, sem coautoria e excluindo autobiografias, e de artigos identificados na lista de publicações de Skinner de Andery et al. (2004), com títulos contendo as palavras “human behavior”, “social”, “society” e/ou “culture”, até então não contemplados nos livros. Em seguida, selecionou-se os textos contendo trechos sobre trabalho, localizados pelas palavras “labor” e “worker” com a ferramenta CTRL+F nos PDF. A Tabela 1 apresenta a lista final dos textos, analisados por meio de leituras, registro sistemático de trechos e sua categorização.

Como se pode visualizar, destaca-se que a presença de análises sobre trabalho ocorreu em praticamente todas as décadas de produção intelectual de Skinner, estendendo-se por quase 40 anos, demonstrando seu interesse em abordar o tema.

**Tabela 1**

*Textos de B. F. Skinner Selecionados Para o Estudo*

<b>Década</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Obra/periódico</b>
1940	1948	Chapter 8	Walden Two
	1948	Chapter 10	Walden Two
1950	1953	Chapter XXV – Economic Control	Science and Human Behavior
	1958	Excelsior	Notebooks
	1960	Effort, Energy and Fatigue	Notebooks
	1961	The design of cultures	Cumulative Record
1960	1965	Chapter 3 – The environment solution	Contingencies of Reinforcement
	1967	Chapter 2 – Utopia as an experimental culture	Contingencies of Reinforcement
	1968	The design of experimental communities	Cumulative Record
	1969	Chapter 1 – The role of the environment	Contingencies of Reinforcement
	1971a	Why Are the Behavioral Sciences Not More Effective?	Cumulative Record
	1971b	Chapter 2 – Freedom	Beyond Freedom and Dignity
	1972	Saving Labor	Notebooks
	1973a	Chapter 2 – Are We Free to Have a Future?	Reflections on Behaviorism and Society
1973b	Chapter 16 – Walden (One) and Walden Two	Reflections on Behaviorism and Society	
1974a	Chapter 10 – The Inner World of Motivation and Emotion	About Behaviorism	
1970	1974b	Chapter 14 – Summing Up	About Behaviorism
	1975a	Slavery	Notebooks
	1975b	Chapter 3 – The Ethics of Helping People	Reflections on Behaviorism and Society
	1976	Chapter 5 – Walden Two Revisited	Reflections on Behaviorism and Society
	1977a	Labor	Notebooks
	1977b	Chapter 1 – Human Behavior and Democracy	Reflections on Behaviorism and Society
	1978	Chapter 7 – Can We Profit From Our Discovery of Behavioral Science?	Reflections on Behaviorism and Society
	1979	The Non-Punitive Society	Japanese Journal of Behavior Analysis

1980	1980	Do We Really Want to Save Labor?	Notebooks
	1985	Chapter 3 – News from Nowhere, 1984	Upon further reflection
	1986	Chapter 2 – What Is Wrong with Daily Life in the Western World?	Upon further reflection
	1987	Chapter 1 – Why We Are Not Acting to Save the World	Upon further reflection
-	-	28 textos (21 capítulos, seis notas e um artigo)	-

Adiante, os resultados foram organizados em três partes, a saber: O comportamento do trabalhador, englobando os subtópicos “condições antecedentes” e “consequências”; Entrelaçamento de contingências no trabalho; e Práticas culturais relacionadas ao trabalho, englobando os subtópicos “alienação”, “economia de trabalho”, “escravidão assalariada e o escravo feliz”, e “planejamento do trabalho em uma nova sociedade”.

Skinner, nos 28 textos analisados, aborda as relações de trabalho sob a lente do comportamento operante, descrevendo-o majoritariamente em ambientes sociais. Nesse sentido, trabalho é amplamente analisado pelo autor como um comportamento operante social, podendo ganhar múltiplas configurações diante das diversas contingências ambientais que o controlam. Assumindo tal complexidade, as análises skinnerianas envolvem um exame indissociável das variáveis de controle do comportamento individual do trabalhador com as práticas culturais mais amplas que conformam tais variáveis. O comportamento do trabalhador é descrito, por exemplo, considerando práticas mais amplas como as de caça e coleta (e.g., Skinner, 1965), escravidão (e.g., Skinner, 1961), socialismo (e.g., Skinner, 1985), capitalismo (e.g., Skinner, 1985) etc. Ademais, descreve relações comportamentais envolvidas em práticas culturais predominantes de sua época, e aponta para a necessidade de planejamento de novas práticas (e.g., Skinner, 1948, 1986).

Nessa compreensão, Skinner (1953, 1969, 1975b) advoga pelo abandono de qualquer mentalismo, já que esse fornece explicações ficcionais, imprecisas, e que negligenciam variáveis ambientais relevantes envolvidas nas relações de trabalho, sendo ineficaz para a identificação e resolução dos seus problemas sociais. Por exemplo, deve-se recusar explicações sobre baixa produtividade que culpem o sentimento negativo do trabalhador pelo seu trabalho; ou a busca pela seleção de trabalhadores “habilidosos” e pouco “preguiçosos” (Skinner, 1971a, p. 415-417), supondo que essas são características internas das pessoas. Se a intervenção se torna “mudar estados de espírito perturbados” (Skinner, 1971a, p. 414), há uma distorção que impede a transformação daquilo que importa, isto é, as contingências ambientais responsáveis por produzir tais condições.

## O Comportamento do Trabalhador

As análises skinnerianas que destacam variáveis de controle do comportamento do trabalhador, sobretudo com a descrição de condições antecedentes e consequências, foram predominantes nas décadas de 1950, 1960 e primeira metade de 1970. Frequentemente, suas análises debruçaram-se sobre contingências de

trabalho das indústrias, nas quais o operário ganha protagonismo, mas também abordaram contingências do trabalhador médio, do artesão e do escravo..

### **Condições Antecedentes**

Regras e operações motivadoras são as principais condições antecedentes descritas no comportamento do trabalhador. O contrato de trabalho, que expõe regras, constitui-se de estímulos verbais antecedentes que estabelecem a quantia a ser paga para a realização de um determinado trabalho, funcionando como uma “promessa” de reforçamento (Skinner, 1953). Tal contrato pode assumir uma variedade de formas e cumpre importante função de preencher a lacuna temporal entre o começo do trabalho e o reforçamento ao final dele (Skinner, 1986).

A privação se destaca entre as operações motivadoras mais básicas nas relações de trabalho, afetando não só condições macroeconômicas amplas, como as de oferta e procura do mercado, mas também os comportamentos do indivíduo (Skinner, 1953). Exemplo disso é a privação de reforçadores primários no capitalismo: trabalhadores precisam trabalhar para comprar comida e, apenas assim, poder se alimentar. Não à toa, a manutenção de uma “força de trabalho faminta” foi utilizada como uma maneira eficaz de estabelecer o valor reforçador dos salários diante da dificuldade de manter o trabalho desumano na Revolução Industrial no século XIX (Skinner, 1965, 1968, 1971b, 1973a, 1974b). A maior complexificação do trabalho no século XX, com maiores garantias de direitos aos trabalhadores, tornou outros reforçadores eficazes (Skinner, 1953). Se antes trabalhava-se principalmente para comer, o trabalho pôde possibilitar o consumo de outros bens, de modo que a privação passa a ser de uma ampla gama de reforçadores condicionados.

A estimulação aversiva antecedente é outra operação motivadora relevante. Nela, ganha destaque o papel da figura do “chefe” que apresenta a ameaça de demissão e conseqüente perda de um padrão de vida mínimo como forma de manter uma taxa desejável de produção (Skinner, 1953). Um efeito colateral disso, quando ocorre constantemente, é que toda a tarefa de trabalho se torna aversiva. Nesse contexto, propriedades dos comportamentos do próprio trabalhador pareadas à “baixa produção” podem passar a ser fonte de ameaça: “ele trabalha a um ritmo um pouco acima daquele em que se sente culpado ou ameaçado” (Skinner, 1953, p. 388). Em geral, esse tipo de estimulação passa a controlar mais o comportamento do trabalhador do que o próprio recebimento do salário (Skinner, 1968). Os efeitos da saciação, por sua vez, são analisados em condições de excesso de trabalho, em que este se torna uma operação abolidora para o trabalhar, tanto por diminuir seu valor reforçador natural, quanto por empobrecer e restringir as condições de vida do trabalhador (Skinner, 1985).

### **Consequências**

Skinner descreve diversas consequências reforçadoras positivas e aversivas para o comportamento de trabalhar. As consequências naturais positivas resultam diretamente da realização do trabalho, tanto com o seu processo (e.g., ao realizar

atividades físicas reforçadoras durante uma tarefa), como com o seu produto (e.g., o horticultor é reforçado por uma floração final perfeita, e o cozinheiro por uma comida gostosa). Mesmo que, com esse tipo de consequência, o “reforçamento final costuma ser ridiculamente desproporcional à atividade que ele sustenta” (Skinner, 1965, p. 70), uma vez sendo necessário muito esforço para a sua obtenção, estágios intermediários funcionam como “sinais de progresso” que se tornam reforçadores condicionados (Skinner, 1975b). Um trabalho frequentemente relacionado ao reforçamento positivo natural é o do artesão (Skinner, 1968, 1969, 1975b, 1979).

Ainda sobre esse tipo de reforçamento, Skinner (1965) analisa que alguns trabalhos produzem importantes mudanças como “atos de invenção” (p. 77), como a agricultura, criação de roupas, habitação e armas, produtos do trabalho que mudam significativamente o ambiente social. Nesse contexto, o trabalho de invenção também é reforçado pela mudança ambiental que ele gera. Esta dimensão do trabalho de fazer algo no mundo e ver o efeito dessa ação se estende para análises de outros trabalhos além do inventor, explicitando a compreensão de que “operar sobre o mundo” é algo naturalmente reforçador (Skinner, 1985).

Entre os reforçadores positivos arbitrários, o principal é o dinheiro, um reforçador condicionado generalizado, analisado em muitos textos do autor, apontando seu papel fundamental na economia capitalista (e.g., Skinner, 1953, 1965, 1969, 1973a, 1977b, 1986, 1987). Seu efeito generalizado é tão intenso que “os homens são reforçados por ele mesmo quando não o trocam por outras coisas” (Skinner, 1965, p. 78). Inúmeras vantagens levaram o dinheiro a ter ganhado tal status: ele viabiliza a comparação de reforçadores muito diversos, em que estes “podem ser comparados em uma única escala” de valor (Skinner, 1953, p. 392); pode ser contingente de maneira bem definida e imediata; tem efeitos relativamente livres de condição momentânea do organismo; permite que o consumo de reforçadores pelos quais ele é trocado seja adiado, entre outras (Skinner, 1977b). Apesar dessas vantagens, o dinheiro obtido com o trabalho pode ser um reforçador frágil, uma vez que “salários dependem artificialmente do comportamento que os produz” (Skinner, 1968, p. 73). Esse aspecto é elaborado pelo autor ao tratar da questão da alienação na sociedade, a qual retornaremos posteriormente.

Ademais, Skinner (1953) chama atenção para o fato de que o “trabalhador médio” raramente trabalha “só pelo dinheiro” (p. 390). Destaca-se o reforçamento positivo advindo de interações sociais, tais como: sucesso e destaque no meio em que se trabalha (Skinner, 1953); boas relações com colegas de trabalho (Skinner, 1953); agradecimentos, elogios e afetos (Skinner, 1948, 1969, 1979); apreciação do trabalho (Skinner, 1948) etc. Esses reforçadores sociais são associados a um melhor desempenho do trabalhador e aos sentimentos de gostar do seu trabalho, sentir-se satisfeito e orgulhoso de si mesmo (Skinner, 1948, 1979).

O controle aversivo natural é associado ao trabalho duro ou perigoso (Skinner, 1953, 1965, 1971b), que é “diretamente aversivo” e gera “estímulos ameaçadores ou prejudiciais”. Skinner analisa, por exemplo, trabalhos para criar abrigo e proteção contra predadores e inimigos (Skinner, 1965), e algumas propriedades do trabalho: o tipo de tarefa realizada (e.g., limpar o esgoto; Skinner, 1948); o alto

ritmo ou repetição da tarefa (Skinner, 1975b); e o confinamento exigido durante longos períodos de tempo (Skinner, 1953).

Acerca do controle aversivo arbitrário, Skinner descreve em diversas passagens que o sistema do trabalho industrial é em grande parte construído por esse tipo de controle. Para ele, trata-se de um engano analisar o trabalho industrial puramente sob a ótica do reforçamento positivo: “Pensamos no salário semanal como uma espécie de recompensa, mas não é assim que funciona.... os trabalhadores não trabalham pelas coisas, mas para evitar perdê-las.” (Skinner, 1979, p. 2). Nesse sentido, “diferem dos escravos apenas na natureza da ‘punição’ que recebem por não trabalhar. Eles estão sujeitos ao reforçamento negativo” (Skinner, 1975b, p. 39). O comportamento do trabalhador, para Skinner (1953, 1975b, 1979, 1986), é produzido e mantido principalmente pela consequência de remoção da ameaça de demissão e por evitar a perda do padrão de vida que ele garante com o recebimento do salário. Assim, os salários “servem simplesmente para criar uma condição econômica padrão que pode ser retirada aversivamente” (Skinner, 1953, p. 388).

Outros casos de controle aversivo arbitrário são punidores sociais advindos das relações interpessoais no trabalho. Skinner (1979) descreve que o chefe pode “criticar” ou “reclamar” do trabalho insuficiente diretamente (p. 7), e/ou ainda ocupar um lugar no grupo ético: “ele pode condenar a preguiça ou o mau trabalho como ruim ou algo de que se deva envergonhar” (Skinner, 1953, p. 388). Embora atualmente incomum, o controle do trabalhar pode se dar por castigo físico como reforçador negativo. Skinner (1953, 1969, 1971b) menciona tal controle no período da escravidão, em que se trabalhava para evitar o chicote ou a morte; mas cita também trabalhos que utilizam instrumentos com cadência determinada, como o do ceifeiro com foices e do operário em linhas de produção. Se há desvio no ritmo e precisão exigidos, pode-se ser atingido perigosa ou fatalmente (Skinner, 1953).

Em relação ao trabalho com reforçamento econômico, Skinner (1953) analisa como ocorrem diferentes esquemas de reforçamento, como os de razão fixa, intervalo fixo e esquemas conjugados. A forma de remuneração do trabalhador utilizada em pagamento por unidades de trabalho concluídas, como por peça ou comissão, constitui um esquema de razão fixa. Nesse caso, o reforçador ocorre contingentemente à emissão de uma quantidade específica de respostas (Skinner, 1953, 1969, 1971b). Além do operário, que pode ganhar por peça, cita o vendedor que ganha por venda; o artesão que fabrica e vende um produto; o escritor pago por livro produzido; o pequeno empreiteiro privado que ganha por obra realizada etc. (Skinner, 1953). Em geral, esse esquema é eficaz em manter o trabalho, “se a razão não for muito alta – isto é, se a quantidade de trabalho exigida por unidade de pagamento não for muito grande – e se cada reforçador for de uma quantia significativa” (p. 385).

No entanto, um problema desse esquema é que ele é capaz de gerar altos níveis de desempenho e longas horas de atividade, prejudiciais para o trabalhador. Um pedreiro pago por número de tijolos colocados pode “queimar-se [burn himself out]” (Skinner, 1953, p. 386) em poucos anos de trabalho. Outro problema é a tendência, no comportamento do patrão, de aumentar a exigência da razão: “Mais trabalho pode ser exigido para cada unidade de pagamento sem correr o risco de o



trabalhador parar de trabalhar. Sua condição final - trabalho árduo com muito pouco pagamento - pode ser extremamente aversiva” (Skinner, 1971b, p. 39). Quando isso ocorre, observa-se inatividade após o recebimento do reforçador e pode-se gerar abulia, situação em que o trabalhador, a despeito do nível de privação, “não tem comportamento disponível” (Skinner, 1953, p. 386), relatando desânimo e incapacidade de trabalhar. Por esses problemas, tal esquema tem sido “combatido por aqueles que se preocupam com o bem-estar do trabalhador” (Skinner, 1969, p. 36).

Outra forma de remuneração é o pagamento por unidades de tempo, como dia, semana, mês ou ano. Tal arranjo parece funcionar como um esquema de intervalo fixo, em que o reforçador é disponibilizado de forma contingente ao responder somente após a passagem de um intervalo temporal fixo desde o último reforçador (Skinner, 1953). Diferente do esquema de razão, o pagamento por tempo não é tão eficaz para manter o trabalhar, uma vez que ocorre uma lacuna temporal entre o trabalho realizado e o salário. A tendência esperada seria de uma concentração de trabalho em um momento temporalmente próximo ao pagamento, ou ainda uma falha na contingência, em que o salário é pago após a passagem de um mês sem que o trabalho ocorra nesse meio tempo (Skinner, 1986). Nesse contexto, Skinner (1953) retoma a figura do chefe como fonte adicional de controle.

Uma configuração diversa são esquemas conjugados, em que ocorre uma junção de dois ou mais esquemas básicos para uma mesma resposta e ao mesmo tempo. Exemplo disso são “pagamentos de incentivos” (Skinner 1953, p. 389), como no caso de um vendedor que é pago com um salário do mês e também com uma comissão por determinada quantidade de venda. Tal arranjo costuma servir para que cada um dos tipos de remuneração corrija os problemas do outro tipo (Skinner, 1953). Na década de 1960, Skinner (1969) afirma que esse esquema não é utilizado de forma favorável ao trabalhador, mas poderia ser melhor investigado como alternativa ao controle aversivo predominante.

### **Entrelaçamento de Contingências no Trabalho**

Para além das variáveis já descritas para o comportamento do trabalhador, a compreensão abrangente de uma relação de trabalho, como um operante social, envolve analisar o entrelaçamento de contingências envolvido (Skinner, 1961). A análise da relação entre trabalhador e patrão, por exemplo, exige um “relato completo dos comportamentos de ambas as partes, uma vez que contribuem para a origem e manutenção do comportamento um do outro” (p. 59). É comum se negligenciar os efeitos recíprocos desse controle: fala-se que o patrão controla o trabalhador, mas não se descreve a direção inversa. Porém, o controle social é mútuo: “como empregadores, controlamos o comportamento dos empregados e, como empregados, controlamos o comportamento dos nossos empregadores” (Skinner, 1979, p. 10). Reconhecer isso não implica ignorar que alguém possa estar se beneficiando, ou que possa haver exploração na relação (Skinner, 1961). Mesmo havendo desequilíbrio (a favor do patrão; Skinner, 1975b), a descrição do controle mútuo permite compreender como o empregado controla o patrão (e.g., por meio

de greves, boicotes e revoltas; Skinner, 1973a, 1986), sendo portanto relevante para se destacar o papel ativo do trabalhador na transformação das relações de trabalho.

Skinner (1953) descreve também o controle mútuo ao analisar o que está em questão na contratação de um trabalho, ou, em outras palavras, quanto vale um trabalho para cada indivíduo envolvido. O trabalhador está sob controle de duas consequências conflitantes: reforçadores positivos, o salário especialmente; e estímulos aversivos, gerados “pela própria natureza do trabalho ou pelo fato de impedir o trabalhador de se engajar em atividades que seriam reforçadoras de outras formas” (Skinner, 1953, p. 391). Assim, o valor do trabalho é “exatamente a quantia de dinheiro pelo qual ele fornecerá esse trabalho. As consequências aversivas contra as quais ele atribui valor aos seus serviços podem ser de vários tipos” (Skinner, 1953, p. 392.). O padrão também está sob controle de duas consequências conflitantes ao empregar o trabalhador: reforçadores positivos, como o trabalho realizado, o produto do trabalho ou ainda o dinheiro que pode ser obtido em troca dele; e estímulos aversivos, decorrentes da perda de bens para pagar o trabalhador. O valor do trabalho para ele é “exatamente aquela quantia de dinheiro que ele abrirá mão em troca desse trabalho. Isso depende dos resultados do trabalho”. (Skinner, 1953, p. 392). Assim, fechar um acordo trata-se de balancear consequências conflitantes, comparando reforçadores positivos e negativos.

Outras variáveis são apontadas na determinação comportamental de transações econômicas como essa. Depende, por exemplo, da “situação econômica atual” de cada indivíduo, levando-se em conta operações motivadoras vigentes, regras estabelecidas, outras circunstâncias externas, bem como histórico prévio de reforçamento com acordos de trabalho, compra, venda etc. (Skinner, 1953). Ampliando a abrangência das análises, essas exigem descrições mais detalhadas sobre as práticas culturais que organizam o trabalho na sociedade e conformam contingências que se reproduzem em larga escala.

## **Práticas Culturais Relacionadas ao Trabalho**

As análises skinnerianas dessa ordem ocorrem predominantemente nos anos de 1970 e 1980, embora discussões relevantes já estivessem presentes em *Walden Two* – uma utopia em que Skinner (1948) descreve uma sociedade planejada com base nos princípios da AC. A exposição adiante aborda as principais práticas culturais sobre trabalho descritas pelo autor.

### **Alienação**

Muitas práticas culturais contemporâneas, segundo Skinner, organizam contingências de trabalho de forma ineficaz, dificultando o seu estabelecimento e manutenção (e.g. Skinner, 1973a). Ao analisá-las, o autor aborda a alienação, caracterizando-a de dois modos distintos: como resultado da destruição das contingências naturais do trabalho (e.g., Skinner, 1974a, 1974b, 1975b, 1977b, 1979, 1985, 1986), o que é vinculado às descrições de Marx sobre o tema; e como resultado de uma disponibilização de bens e serviços para as pessoas de forma não contingente ao seu trabalho, que também gera destruição de contingências de

reforçamento relevantes (e.g., Skinner, 1967, 1968, 1973a, 1975b, 1976, 1977b, 1985, 1986).

Skinner parte da Revolução Industrial e da especialização e divisão do trabalho intensificados pelo desenvolvimento das indústrias modernas para tratar da alienação como destruição das contingências naturais do trabalho. Este cenário cultural mudou substancialmente as contingências de trabalho ao substituir amplamente consequências reforçadoras naturais por arbitrárias. Produziu-se, com isso, um “estranhamento” da consequência principal do trabalho, que passou a ser o dinheiro, e não mais o seu produto natural; e houve um “afastamento” dessa consequência, uma vez que o dinheiro aparece de forma não imediata para o comportamento do trabalhador (Skinner, 1986, p. 18). Com o trabalho “dividido em pequenos pedaços e pedaços únicos atribuídos a trabalhadores separados, não sobrou nada como reforçador, exceto dinheiro. As consequências naturais do comportamento foram destruídas” (Skinner, 1979, pp. 6-7).

Skinner também analisa os estados psicológicos do trabalhador associados à alienação, frequentemente descrita como “degradante” (Skinner, 1975b, p. 39). Cita Schiller, que descreve o trabalhador alienado como alguém que, “eternamente acorrentado apenas a um pequeno fragmento do todo, ... nunca exibe a plena harmonia de seu ser” (Skinner, 1974b, p. 240). Skinner (1974b) interpreta essa falta de harmonia: ao realizar um trabalho fragmentado e repetitivo, os comportamentos têm escopo e variedade intencionalmente limitados. Assim, “as contingências sustentaram um repertório muito estreito; e um trabalhador não tinha chance de adquirir a maior parte do comportamento de que era capaz” (p. 93). Diz-se também que os trabalhadores estariam “distantes” da sociedade, o que significa dizer que “estão gastando muito do seu dia sem serem afetados pelas contingências sociais” (Skinner, 1985, p. 37), e que foram destruídos contatos interpessoais com controle direto entre as pessoas. No atual comércio de mercadorias, por exemplo, quase não restam trocas diretas entre seus produtores e, portanto, perdem-se oportunidades de reforçar o trabalho do outro (Skinner, 1977b).

A alienação produzida pela disponibilização de bens não contingentes ao próprio trabalho é destacada por Skinner (1975b) quando pessoas ganham ou possuem bens e serviços sem precisarem se comportar para obtê-los. Tal prática estabelece contingências de reforçamento prejudiciais ao trabalhador, uma vez que a relação de dependência entre bens e comportamentos foi quebrada (e.g., Skinner, 1976). Os reforçadores não contingentes reduzem o nível de privação desses bens (Skinner, 1977b), eliminando muitas possibilidades de se comportar e ser reforçado por isso, de forma que “o lado benéfico do reforçamento operante está faltando” (Skinner, 1985). Em nível mais amplo, “reforçadores não contingentes impedem o grupo de desenvolver plenamente as capacidades de seus membros e ameaçam a força da cultura e, presumivelmente, suas chances de sobrevivência” (Skinner, 1977b, p. 13).

As contingências prejudiciais alienantes do reforçamento não contingente ocorrem tanto para trabalhadores pobres quanto para ricos; e ocorrem em diferentes sistemas sociais. Trabalhadores pobres frequentemente recebem bens e serviços gratuitos pelo Estado, como uma medida assistencialista, sem oportunidade de

trabalho. Mas isso não é tudo: “uma política de ‘trabalho, não bem-estar’ [work not welfare] pode resolver o problema do reforçamento não contingente para os desempregados, mas não para os ricos” (Skinner, 1977b, p. 13). O acúmulo de mercadorias e a abundância de riqueza fazem com que ricos também estejam alienados e sofram a destruição de contingências reforçadoras. Assim, “logo descobrem que a abundância de coisas boas só os torna felizes se permitir que se comportem de maneira positivamente reforçada por outras coisas boas” (Skinner, 1979, p. 11).

Essas são contingências dispostas ao trabalhador produzidas por diferentes sistemas sociais. Skinner indica a necessidade de uma transformação abrangente. “Nem uma defesa capitalista da propriedade privada, nem um programa socialista de propriedade estatal como meio de distribuição equitativa levam em consideração todo o escopo dos processos comportamentais relevantes” (Skinner, 1975b, p. 46). No capitalismo, destacam-se os problemas já apontados. Mesmo no Estado de bem-estar social, provê-se saúde e educação, mas é difícil encontrar contingências de reforçamento efetivas (Skinner, 1977b). O socialismo sofre com problema semelhante: a distribuição de bens e serviços proposta atende às pessoas “de acordo com a necessidade” (Skinner, 1977b, p. 4), mas não é realmente acompanhada por contingências de reforçamento diretas para sua obtenção (i.e., de fato seguindo o princípio de “cada um de acordo com sua capacidade”; Skinner, 1967, p. 51). Em todos esses casos, acaba-se utilizando medidas coercitivas de controle para manutenção do trabalho na população (Skinner, 1977b).

Na resolução para o problema da alienação, é necessário restaurar as contingências efetivas de reforçamento positivo para o trabalho (i.e., contingente, natural e imediato; Skinner, 1968, 1973a, 1975b, 1976, 1986), e o produto do trabalho precisa ser concreto e acessível aos trabalhadores. Para isso, Skinner (1985) afirma a necessidade de restaurar o controle face a face entre as pessoas e, nesse sentido, “o truque é permanecer pequeno” (p. 44), tal como em *Walden Two*. O trabalho sem controle comunitário local é anônimo e o contato com contingências benéficas de trabalho entre as pessoas é perdido.

## **Economia de Trabalho**

A economia de trabalho, presente em toda a obra de Skinner, é analisada tanto como parte do problema quanto como parte da solução na composição das práticas culturais de trabalho. Frazier, porta-voz de Skinner (1948) em *Walden Two*, diz que “ninguém está mais interessado em economizar trabalho do que nós” (p. 69). No entanto, Skinner (1985) diz que “Frazier tinha um curioso desprezo por dispositivos que economizam trabalho” (p. 40). A aparente contradição não se confirma, já que a economia de trabalho pode ter um duplo uso: solucionador, que ganha centralidade em *Walden Two*, e problemático, posterior e amplamente analisado (Skinner, 1965, 1972, 1974b, 1975a, 1977b, 1980, 1985, 1986).

A economia de trabalho está voltada a evitar ou fugir de coisas desagradáveis do mundo, o que é “parte de nossa dotação genética” (Skinner, 1979, p. 1). Um grande exemplo disso na história da nossa espécie é a evitação do trabalho exaustivo

e perigoso envolvendo contingências importantes de reforçamento negativo (Skinner, 1971b). “Comida, abrigo e proteção contra predadores e inimigos antes eram garantidos apenas por longas horas de trabalho exaustivo e muitas vezes perigoso; mas a invenção de roupas, habitação, agricultura e armas mudou tudo isso” (Skinner, 1965, p. 77). Nesse sentido, “fugir do trabalho desnecessário deve ter tido um grande valor de sobrevivência” (Skinner, 1985, p. 40), tendo função adaptativa para a espécie humana.

Nas civilizações mais desenvolvidas, entretanto, a economia de trabalho parece estar atuando “contra a sobrevivência” (Skinner, 1977, p. 5). Em alguns modos de produção, grupos de pessoas foram utilizados como dispositivos que economizam trabalhos para outros grupos de pessoas. Skinner (1975a, 1985, 1986) cita servos, escravos e empregados como exemplos desses “dispositivos”. Diante disso, questiona se o tempo livre conquistado desse modo foi de fato uma conquista para a humanidade: “As pessoas precisavam do lazer produzido pelos escravos para levar uma vida realizada? . . . A Grécia era quase uma terra estéril, e os escravos eram necessários para a ‘cultura’. Mas que efeito o mal da escravidão teve no pensamento grego sobre a humanidade?” (Skinner, 1975a, pp. 33-34). Skinner (1975a) propõe que a economia de trabalho produzida a partir da relação do tipo senhor-escravo deveria ser superada na sociedade. Refere-se àqueles que usam dispositivos que economizam trabalho dessa forma como “classe ociosa” (Skinner, 1985, p. 41), e considera que essa classe é danosa para a sociedade (e.g., Skinner, 1948, 1985).

Outros dispositivos que economizam trabalho, mais recentes na história da humanidade, são máquinas e robôs (Skinner, 1985). Esses dispositivos mecânicos são analisados como uma outra forma pela qual a economia de trabalho passou a ser parte do problema: na sociedade capitalista, máquinas passaram a economizar não só trabalho, como também trabalhadores, o que tem aumentado o problema do desemprego (Skinner, 1948, 1972, 1976). Além disso, ocorre desigualdade: “como a tecnologia não pode ser disponibilizada a todos, nossos ganhos triviais significam perdas caras para os outros” (Skinner, 1977b, p. 6).

Uma implicação adicional, destacada desde a década de 1960, é que máquinas e robôs que economizam trabalho têm sido utilizados para tentar eliminar, indiscriminadamente, todo tipo de trabalho. Dessa forma, as pessoas “evitam o lado aversivo do trabalho, mas também perdem o lado reforçador” (Skinner, 1986, p. 25). A questão é: “a alternativa ao trabalho aversivo não é o trabalho não aversivo? ... O que queremos é trabalho que tenha consequências de reforçamento ... a liberdade absoluta do trabalho seria uma condição perigosa se não fosse uma ilusão” (Skinner, 1980, p. 124). Assim, a economia de trabalho que elimina todo e qualquer tipo de trabalho torna-se um problema. Com máquinas economizando o trabalho que poderia ser feito pelo ser humano sob condições não aversivas, perde-se as possibilidades e benefícios de operar sobre o mundo e criá-lo. O que sobra é a prática de apertar simples botões (Skinner, 1965, 1977b, 1986), um comportamento empobrecido e que pouco contribui para a construção de repertórios comportamentais complexos do ser humano.

Além da perda de consequências reforçadoras positivas, Skinner (1986) analisa mais uma implicação em que o uso problemático da economia de trabalho fragiliza

o ser humano: “as conseqüências de fortalecimento do reforçamento negativo de que desfrutamos como alívio foram perdidas” (p. 21). Temos avançado a um estilo de vida em que se busca a eliminação “de todos os tipos de coisas desagradáveis” (p. 21). “Escapamos não apenas de extremos dolorosos de temperatura e trabalho exaustivo, mas também dos mais leves desconfortos e aborrecimentos (Skinner, 1986, p. 21). Assim, “nos tornaremos vulneráveis a qualquer forte demanda ambiental” (Skinner, 1977b, p. 6).

Abordando o uso solucionador da economia de trabalho, essa aparece como parte essencial do planejamento de Walden Two (Skinner, 1948), em que a comunidade se utiliza de todo o progresso tecnológico para economizar trabalho, por exemplo, havendo automação em diversas áreas. No entanto, não é qualquer tipo de trabalho que é economizado, trata-se apenas dos “pouco criativos”, “desinteressantes”, “desnecessários” (Skinner, 1948, p. 69) e, acrescenta posteriormente, “exaustivos ou perigosos” (Skinner, 1985, p. 40). “O que pedimos é que o trabalho de um homem não sobrecarregue suas forças ou ameace sua felicidade” (Skinner, 1948, p. 69). Desse modo, muitos trabalhos continuam sendo realizados normalmente, com contingências de reforçamento relevantes mantendo-se em vigor.

Nesse contexto, a economia de trabalho planejada em Walden Two é orientada por quatro princípios essenciais, distintos do capitalismo (Skinner, 1948): 1. sua utilização se dá igualmente por todos os membros da comunidade, de modo a extinguir qualquer subjugação de um grupo sobre outro e classes ociosas; 2. economiza-se apenas trabalho, nunca trabalhadores, de modo que não exista desemprego ou subutilização de trabalhadores; 3. seu objetivo é reduzir a jornada de trabalho de todos os membros da comunidade, para aumentar o tempo livre e qualidade de vida; e 4. sua prática é vinculada a um estilo de vida simples, oposto ao consumismo. Com ela, realiza-se alguns avanços: o aumento da qualidade e efetividade do trabalho devido à própria redução de horas trabalhadas por dia; o aumento da motivação para o trabalho pela produção para si e sua comunidade e não para o lucro alheio; a diminuição de quantidade geral de trabalhos, considerando a drástica redução do consumo de produtos com a eliminação de quaisquer produções desnecessárias e propagandas que criam necessidades supérfluas; a diminuição do trabalho doméstico com sua industrialização, o que é “a economia mais drástica em mão de obra” (p. 56); e o aumento da quantidade geral de trabalhadores ativos, permitindo o autossustento da comunidade sem sobrecarga.

### **Escravidão Assalariada e o Escravo Feliz**

Skinner analisa criticamente as narrativas de “liberdade” no trabalho. O autor parte da noção de que tratar de liberdade como ausência de controle no comportamento de trabalhar é equivocado, e que, via de regra, alguns controles estão velados (e.g., Skinner, 1971b). Questiona, por exemplo, quão livre de fato são os trabalhadores no capitalismo (Skinner, 1973a, 1973b, 1976). Confrontando o discurso americano sobre o “cidadão livre”, ele diz: “quantos americanos podem dizer que estão fazendo o tipo de coisas para as quais são mais qualificados e que mais gostam de fazer?” (Skinner, 1976, p. 63). O autor busca evidenciar os

controles propondo o questionamento sobre por que os americanos trabalham como trabalham: “a resposta não é tão fácil quanto ‘porque o governo manda’, mas isso não significa que não haja resposta. É muito mais difícil demonstrar o controle exercido pela família, amigos, educação, religião... mas seria tolice negligenciá-lo” (Skinner, 1973a, p. 31).

Um dos motivos de alguns controles no trabalho serem menos percebidos, e associados a um sentimento de liberdade, é que esses se dão por reforçamento positivo (Skinner, 1971b). Mas existir reforçamento positivo do trabalho não exclui a possibilidade de existir coerção. É nesse cenário que Skinner aborda o fenômeno da escravidão assalariada e do escravo feliz.

A expressão “escravidão assalariada” é utilizada referindo-se a Thoreau, autor de *Walden*, por se opor não somente à escravidão que dependida da força física, mas também à escravidão resultante do trabalho assalariado, como defendido por Marx mais ou menos na mesma época (Skinner, 1973b). Revisitando as práticas culturais de trabalho assalariado associadas à coerção e previamente analisadas por Skinner, destacam-se os seguintes pontos: i. o salário é frágil, e o principal controle sobre o trabalho é o reforçamento negativo, de ameaças de demissão e perda do padrão de vida; ii. exige-se privações imposta socialmente aos trabalhadores para aumentar o controle via salário; iii. demanda-se alta exigência de esquemas de remuneração, de modo que trabalha-se muito e ganha-se pouco, resultando em danos à saúde; e iv. a alienação e maior dificuldade em manter o trabalho levam à necessidade de “medidas essencialmente aversivas” (p. 20) de agências controladoras. Skinner (1973b) amplia essa análise da coerção também ao caso do empresário pessoal que, para sobreviver, fica individualmente preso às variações do seu trabalho e do mercado, fora do seu controle.

A noção de “escravo feliz”, por sua vez, aparece em Skinner (1971b) associada à existência de reforçamento positivo a curto prazo, mas com consequências aversivas adiadas. Sentir-se “feliz” decorre do controle por reforçamento positivo imediato. “Escravo” decorre das consequências danosas a longo prazo. Quando a aversividade no trabalho é imediata, algum tipo de contracontrole ocorre facilmente: (1) pela fuga/esquiva que afasta, mas não muda o poder da fonte de controle, como o absenteísmo, pedido de demissão e “vadiagem”, ou ainda o uso de sedativos, práticas de relaxamento e pílulas de dormir (Skinner, 1971b, 1973a, 1979, 1986); ou (2) pela fuga/esquiva que pode enfraquecer ou destruir o poder da fonte de controle, como em greves, boicotes e revoltas (Skinner, 1973a, 1986).

Quando, no entanto, ocorrem consequências aversivas atrasadas, gera-se conformidade, paralisia e falta de revolta por parte do controlado. Assim, dificulta-se a presença de contracontrole, tornando o trabalhador um escravo feliz. Nesse cenário, uma possível intervenção seria “criar consequências aversivas imediatas” (Skinner, 1971b, p. 40). O autor cita o desenvolvimento de autocontrole pelo condicionamento de condições aversivas imediatas para evitar a emissão de comportamentos de trabalho prejudiciais a longo prazo; e também de práticas culturais como o julgamento legal (e.g., criação de leis trabalhistas), moral (e.g., dizer que uma forma de organização do trabalho é errada), e a atuação do sindicato, exigindo relações de trabalho não coercitivas aos patrões. Essas intervenções, no

entanto, apresentam problemas: além de estabelecer um controle fraco ao concorrer com contingências mais fortes, os trabalhadores para quem tais medidas foram concebidas podem contestá-las por conta dos reforçadores positivos imediatos (Skinner, 1971b). Ademais, Skinner frequentemente contrapõe-se a essa forma de intervenção, aparentemente majoritária na sociedade, afirmando que a resolução de problemas humanos, inclusive relativos ao trabalho, devem se dar sem a utilização de meios aversivos (Skinner, 1977b, 1979).

Dois caminhos para a criação de novas práticas culturais são apontados pelo autor. Um é remediativo, pela atuação decorrente da Análise Aplicada do Comportamento no contexto de indústrias e empresas (Skinner, 1971a, 1975b, 1977b, 1979, 1986). Skinner (1979) argumenta que “se as mudanças nos incentivos industriais permitirem aos trabalhadores trabalharem de forma mais produtiva e cuidadosa e, ao mesmo tempo, desfrutar de seu trabalho, então todos, e particularmente os próprios trabalhadores, serão beneficiados” (p. 7). Outro caminho é estruturalmente transformador, pelo planejamento de uma nova sociedade. O autor faz elogio às comunas construídas pelos jovens hippies de sua época (Skinner, 1973b, 1977a, 1985), como “um passo na direção de novas estruturas sociais” (Skinner, 1973b, p. 193), e à construção de comunidades inspiradas em Walden Two (Skinner, 1973b, 1976).

### **Planejamento do Trabalho em uma Nova Sociedade**

Ao propor a construção de uma nova sociedade, Skinner (1948) descreve um complexo planejamento para o trabalho, contrapondo-se frequentemente à sociedade capitalista. Propõe um sistema sem classes e sem exploração, em que todos são trabalhadores e trabalham apenas o suficiente para produzir as necessidades coletivas da comunidade, e receber igualmente pelo trabalho os bens e serviços para viver uma vida digna e em harmonia com a natureza.

O sistema de créditos-trabalho é a forma de organizar o trabalho em Walden Two (Skinner, 1948). Ao trabalhar uma quantidade específica de horas, e a depender do trabalho realizado, o trabalhador obtém uma quantidade determinada de créditos-trabalho; ao longo do ano, precisa acumular uma quantidade individual de créditos-trabalho que é exigida pela comunidade para garantir a produção de todos os bens e serviços, que por sua vez são acessados livremente por todos. Tal sistema inviabiliza o enriquecimento e vantagens individuais, não havendo a noção de lucro ou produção de excedente.

Os valores dos créditos-trabalho variam em função inversa da preferência por determinado trabalho e são ajustados à demanda. Trabalhos mais desagradáveis (e.g., limpar esgoto), que são menos procurados, ganham um valor maior do que trabalhos agradáveis. Realizar um trabalho desagradável viabiliza menos tempo de trabalho e mais tempo livre. A escolha é feita pelo trabalhador, sem qualquer separação a priori entre grupos que realizam cada tipo de trabalho. Ademais, como trabalhos muitos desagradáveis encarecem o valor, sobrecarregando toda a comunidade, mobilizam-se soluções coletivas ou tecnológicas para economizá-los ou reduzir suas condições desagradáveis, evitando desequilíbrios.



Todos os trabalhos são igualmente valorizados em Walden Two. O sistema educacional incentiva a variabilidade de funções laborativas, sendo improvável que algum indivíduo aposte todos os seus cursos de ação em uma única carreira. A própria ideia de “profissão” não está presente, uma vez que os indivíduos podem trabalhar nas mais variadas atividades em seu cotidiano. Não há trabalhos que deem prestígio social, e são abolidos títulos honoríficos (e.g., de “doutor” para médicos). Não são necessários elogios, aprovações e enaltecimento pessoal para manter o trabalho, uma vez que o reconhecimento deste se dá pela apreciação de sua contribuição para a comunidade, gerando um sentimento de pertencimento a ela: “pedimos que trabalhe porque nos sentiríamos inóspitos se não o fizéssemos” (Skinner, 1948, p. 58). Ademais, fomenta-se rejeição à subserviência e orgulho em fazer sua parte: “O homem realmente inteligente não quer sentir que seu trabalho está sendo feito por outra pessoa” (Skinner, 1948, p. 50).

Alguns tipos de trabalho compõem a proposta dessa sociedade planejada: planejadores são responsáveis por conduzir a comunidade, familiarizados com os princípios comportamentais gerais que fundamentam o sistema; administradores são especialistas responsáveis pelas atribuições e divisões dos serviços; cientistas realizam pesquisas, sobretudo no âmbito da aplicação, para melhorar o funcionamento da comunidade. Outros dois tipos de trabalho, igualmente remunerados, embora não sejam assim tratados no capitalismo, são a formação profissional e o trabalho doméstico. “Toda a formação profissional é paga pela comunidade e vista como parte do nosso capital comum, exatamente como qualquer outro instrumento” (Skinner, 1948, p. 49). Já sobre o trabalho doméstico coletivo e de cuidado, parte importante dele é economizado com o uso de tecnologias. A parte restante é transformada em trabalho pago a ser feito por todos, como, por exemplo, a criação das crianças em creches coletivas, a preparação de comida e lavagem de roupas nas cozinhas e lavanderia comunitárias etc. Dessaca-se que esse trabalho é distinto de tarefas domésticas que podem ser feitas pelas pessoas para si próprias (e.g., arrumar a cama, limpar o próprio banheiro), que não envolvem a realização comunitária. Nesse contexto, Skinner (1948) ressalta a igualdade entre homens e mulheres em Walden Two: as mulheres não são especialmente destinadas aos trabalhos domésticos, ficando igualmente disponíveis para outros trabalhos, inclusive liderando paritariamente o planejamento da comunidade.

Outra transformação planejada refere-se à divisão entre trabalho físico e intelectual. Um sistema de castas entre cérebros e músculos é considerado perigoso e não recomendável. Torna-se “fatal tratar músculos como se não houvesse cérebro, e talvez mais rapidamente fatal tratar cérebros como se não existissem músculos” (Skinner, 1948, p. 52). Exige-se, por exemplo, que planejadores, administradores e cientistas dediquem metade do tempo de ofício com a realização de trabalhos físicos diretos, com três justificativas: i. a não realização de parte do trabalho físico por esses trabalhadores, a longo prazo, significaria uma sobrecarga para os demais, de modo que “uma classe ociosa cresceria como um câncer até que a pressão sobre o resto da comunidade se tornasse insuportável” (Skinner, 1948, p. 50); ii. a realização desse trabalho desempenha um papel importante para a saúde de quem o realiza; e iii. sendo um trabalho intelectual o de planejar contingências para a comunidade,

qualquer pessoa que se envolva nele precisa compreender as necessidades dos trabalhos físicos para fazer isso bem: “É nossa garantia constitucional de que os problemas dos trabalhadores de grandes músculos não serão esquecidos!” (Skinner, 1948, p. 52). Ademais, apesar de não haver uma exigência formal para a realização do trabalho intelectual, as pessoas em Walden Two são constantemente descritas como envolvidas em atividades artísticas, culturais, realizando pesquisas básicas no cotidiano etc. Assim, entende-se que o trabalho intelectual ocorre generalizadamente nessa sociedade, graças aos seus reforçadores naturais.

Destaca-se, por último, que o trabalho em Walden Two está associado a um conjunto de práticas mais amplas dessa sociedade, que constituem um modo de vida alternativo. Walden Two é marcado pelo alto padrão de vida, baixo nível de consumo, preservação da natureza e uso efetivo do lazer (e.g., Skinner, 1948, 1973a, 1977b), descrito como antagônico às sociedades capitalistas, caracterizadas pelo baixo padrão de vida, alto nível de consumo, destruição da natureza, e uso inefetivo do lazer (e.g., Skinner, 1973a, 1974b, 1976, 1977b, 1985, 1986). Apesar desse segundo modo de vida ser dominante, avalia que a construção do primeiro com práticas de planejamento cultural que transformem as relações comportamentais no trabalho é necessária e premente para a sobrevivência da natureza e da espécie humana.

### Discussão

Skinner continuou até o fim de sua vida, em 1990, alertando sobre os problemas relacionados ao trabalho de seu tempo. Apesar das marcas do século XX em suas análises, entende-se que os velhos problemas sobre o trabalho seguem sob novas formas.

Esse fato ocorre já em uma questão basilar da crítica skinneriana: o mentalismo. Ao abordar as relações de trabalho, Skinner defende uma concepção de indivíduo que enfatiza as complexas contingências socioeconômicas e políticas na determinação do comportamento. Nesse cenário, qualquer individualismo que sustente a noção do indivíduo como responsável por seu sucesso ou seu fracasso, a despeito das contingências, sendo ainda isoladamente capaz de mudar de forma significativa sua condição social, trata-se de uma forma contemporânea de mentalismo. Exemplos disso são ideologias neoliberais de fomento ao empreendedorismo e de “ser seu próprio chefe”, mesmo sem capital, poder, e em condições de alta vulnerabilidade financeira, descritos como meios propícios para o “enriquecimento” e “liberdade”, mas que na verdade negam o controle da exploração capitalista nesses casos.

Além da concepção de indivíduo, as próprias análises iniciadas por Skinner sobre o comportamento do trabalhador permitem vislumbrar análises de controles comportamentais do trabalho em nosso século. Exemplos disso são questões como a compreensão do impacto comportamental nas negociações entre trabalhador-patrão em contratos informais, terceirizados, e de fragilização de leis trabalhistas; o fortalecimento de comportamentos cada vez mais sofisticado de autocobrança por maximização de desempenho, como por meio de sentimentos persistentes de insuficiência e culpa pelo descanso, gerando altas taxas de produtividade; a

produção de jornadas de trabalho cada vez mais longas e mal delimitadas, como na jornada estendida em home office; e as implicações dessas contingências para o empobrecimento da vida social dos trabalhadores e para condições precárias de saúde física e mental (e.g., elevada incidência de doenças relacionadas ao estresse na população, aumento de quadros de burnout, fadiga crônica, ansiedade, depressão etc.).

Os problemas das práticas culturais mais amplas também ganham novas formas. Skinner descreve o uso problemático do desenvolvimento tecnológico da economia de trabalho tratando sobre máquinas e robôs. Hoje, novas tecnologias de redes digitais e inteligências artificiais seguem sendo produzidas no capitalismo e utilizadas de modo a ameaçar maiores níveis de desemprego e de empobrecer o repertório comportamental das pessoas (e.g., Dyer-Witthford et al., 2019). Também é o caso da alienação: embora a divisão e especialização do trabalho não ocorra da mesma forma como nas indústrias do século XIX, isso não quer dizer que tal fenômeno esteja ausente ou atenuado (Antunes, 2020). Primeiro, porque o trabalho industrial segue ocupando parte significativa do PIB mundial, tendo apenas passado por reconfigurações nas quais redes industriais foram ainda mais divididas ao redor do mundo, e deslocadas para regiões com contingências de exploração altamente precárias. Segundo, porque a fragmentação e produção de repertórios comportamentais limitados também ocorrem em outros setores econômicos. No setor de serviços, por exemplo, há trabalhadores da saúde impelidos a atuarem como aplicadores de técnicas, e na educação, impelidos à transmissão mecânica de conteúdos, formas de trabalhos que destroem consequências naturais relevantes. Ademais, pode-se dizer que seguimos vivendo como “escravos felizes”: com a constante vinculação da felicidade ao consumo, entre outras práticas, o prazer decorrente de um cotidiano cheio de reforçadores imediatos com a compra de múltiplas mercadorias pode apassivar com êxito o contracontrole frente à exploração.

Skinner não só diagnostica os problemas nas relações de trabalho, como propõe o planejamento de uma nova sociedade, orientada para o bem-estar e harmonia entre humanos e natureza, e considerando a constituição de novas configurações de trabalho a partir de processos comportamentais já conhecidos. Em sua proposta, dialoga com o movimento anticapitalista dos trabalhadores ao propor uma sociedade sem classes, com pleno emprego e uso dos avanços tecnológicos para suprir as necessidades cotidianas, reduzindo a jornada de trabalho com ampliação do tempo livre (e.g., Harvey, 2024). Dialoga com o movimento feminista classista ao reconhecer o custo do trabalho reprodutivo e de cuidado na sociedade, e a necessidade de desobrigar as mulheres desse tipo de trabalho (e.g., Arruzza et al., 2019). Dialoga com o movimento negro ao defender que trabalhos “desagradáveis” e fisicamente custosos não fiquem delegados a apenas uma parcela da população, como se dá até hoje com a estruturação racista da divisão de trabalhos no capitalismo (e.g., Almeida, 2018). E também dialoga com movimentos sociais ecológicos que apontam a necessidade de superar o modo de produção, consumo e estilo de vida capitalista para uma relação sustentável com a natureza (e.g., Löwy, 2014).

Embora Skinner tenha presenciado um pequeno período da hegemonia global do capitalismo em sua forma neoliberal, com tais análises é possível dizer que o autor oferece ferramentas conceituais para apontar seus problemas. Diferentes textos skinnerianos (e.g., Skinner, 1953, 1973a) enfatizam, por exemplo, uma articulação entre agências controladoras (e.g., governo, religião e economia), de modo a retroalimentar um tipo de trabalho. Análises como essas são fundamentais para compreender o capitalismo neoliberal. Ademais, entende-se que há uma incompatibilidade da forma de organização do trabalho neoliberal com as perspectivas alternativas apontadas por Skinner a partir da lente analítico-comportamental.

### Considerações Finais

B. F. Skinner, ao longo de cinco décadas, abordou a dimensão comportamental das relações de trabalho, demonstrando sua viabilidade para diagnosticar e propor soluções para os problemas da sociedade contemporânea. Suas análises ilustram como a AC pode explorar uma ampla gama de questões sobre o tema, inclusive relacionadas à saúde do trabalhador, à garantia de direitos e outras pautas dos movimentos sociais de luta da classe trabalhadora.

É relevante destacar que as análises skinnerianas aqui sistematizada são teóricas, de modo que a complementação com dados empíricos, que não foram abarcados na presente pesquisa, faz-se necessária. Além disso, novas investigações teóricas e empíricas podem estudar fenômenos mais diretamente relacionados à realidade contemporânea brasileira, como por exemplo, as contingências envolvidas no trabalho uberizado e informal do capitalismo no nosso país; as relações de controle subjetivo nesses tipos de exploração do trabalho e no desemprego; formas de intervenções comportamentais de enfrentamentos individuais e coletivas para eles etc. Para isso, ainda a exemplo de Skinner (1990), evidencia-se como o constante diálogo e contribuições mútuas com outras ciências que estudam o ser humano, tanto biológicas quanto sociais, permitem uma compreensão mais completa do tema.

Estamos diante da necessidade de novos esforços de pesquisa e intervenção sobre as relações de trabalho, caso se faça valer, entre analistas do comportamento, o compromisso ético com o futuro e bem-estar da humanidade. Nas palavras de Skinner (1976), “algo está errado quando é o sistema que deve ser salvo, e não o modo de vida a que o sistema deve servir” (p. 64). Dada a atual lacuna sobre o tema, um amplo caminho deve ser percorrido.

### Referências

- Almeida, S. L. (2018). *O que é racismo estrutural?* Letramento.
- Antunes, R. (2020). *O privilégio da servidão: O novo proletariado de serviços na era digital* (2ª ed.). Boitempo.
- Antunes, R. & Chan, J. (2019). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil IV: Trabalho digital, autogestão e expropriação da vida*. Boitempo.

- Arruza, C., Bhattacharya, T., & Fraser, N. (2019). *Feminismo para os 99%: Um manifesto* (H. R. Candiani, Trad.). Boitempo.
- Claro, M. M. F., Botomé, S. P., & Kubo, O. M. (2003). Condições de trabalho, vida e saúde de trabalhadores de comércio em shopping center. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 3(2), 63-90.
- Cortegoso, A. L. (2007). Identificação e descrição de relações comportamentais na economia solidária. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 27(2), 246-265. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932007000200007>
- Dyer-Witheyford, N., Kjoson, A. M., & Steinhoff, J. (2019). *Inhuman power. Artificial intelligence and the future of capitalism*. Pluto Press.
- Gusso, H. L., Alvarenga, A. S., Nunes, P. P., Nunes, M. F. O., Luca, G. G., & Oliveira, M. Z. (2019). Psicologia Organizacional e do Trabalho no sul do Brasil: Características dos profissionais, da atuação e dos contextos de trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(3), 644-652. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16131>
- Gusso, H. L., & Luca, G. G. (2017). Organizações como sistemas comportamentais: Considerações para a delimitação do campo de atuação. Em D. L. O. Vilas Boas, F. Cassas & H. L. Gusso (Orgs.), *Comportamento em foco: Análise do Comportamento nas organizações*, vol. 5 (pp. 28-40). Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental.
- Harvey, D. (2024). *Crônicas anticapitalistas: Um guia para a luta de classes no século XXI*. (A. Renzo, Trad.). Boitempo.
- Laurenti, C., Lopes, C. E., & Araujo, S. F. (2016). *Pesquisa teórica em psicologia: Aspectos filosóficos e metodológicos*. Hogrefe.
- Löwy, M. (2014). *O que é ecossocialismo?* Cortez.
- Organização Internacional do Trabalho, OIT. (2022). *Alta informalidade é gatilho para pobreza no trabalho na América Latina e no Caribe*. Disponível em: <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/news/alta-informalidade-e-gatilho-para-pobreza-no-trabalho-na-america-latina-e>
- Skinner, B. F. (1971). *Beyond freedom and dignity*. Penguin Books.
- Skinner, B. F. (1974). *About behaviorism*. Alfred A. Knopf.
- Skinner, B. F. (1978). *Reflections on behaviorism and society*. Prentice-Hall.
- Skinner, B. F. (1979). The non-punitive society. *Japanese Journal of Behavior Analysis*, 5, 98-106. [https://doi.org/10.24456/jjba.5.2\\_87](https://doi.org/10.24456/jjba.5.2_87)
- Skinner, B. F. (1980). *Notebooks*. Prentice-Hall.
- Skinner, B. F. (1987). *Upon further reflection*. Prentice-Hall.
- Skinner, B. F. (1990). Can psychology be a science of mind? *American Psychologist*, 45(11), 1206-1210. <http://doi.org/10.1037/0003-066X.45.11.1206>
- Skinner, B. F. (1999). *Cumulative record: Definitive edition*. Skinner Foundation.
- Skinner, B. F. (2005). *Walden Two*. Hackett Publishing. (Obra original publicada em 1948)
- Skinner, B. F. (2013). *Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis*. B. F. Skinner Foundation. (Obra original publicada em 1969)
- Skinner, B. F. (1965). *Science and human behavior*. B. F. Skinner Foundation. (Obra original publicada em 1953)

VanStelle, S. E., et. al. (2012). The publication history of the Journal of Organizational Behavior Management: An objective review and analysis: 1998-2009. *Journal of Organizational Behavior Management*, 32(2), 93-123. <http://dx.doi.org/10.1080/01608061.2012.675864>

*(Received: August 6, 2024; Accepted: September 20, 2024)*