

# Análise do Comportamento e Valores Humanos Positivos<sup>1</sup>

Behavior Analysis and Positive Human Values  
Análisis de la Conducta y Valores Humanos Positivo

James G. Holland

22 de Março de 2014  
University of Pittsburgh

## AGRADECIMENTOS

*O autor gostaria de agradecer sua esposa, Pamela Meadowcroft, pela sua ajuda na redação deste artigo, e sua colega, Carol Solomon, por inspirar uma discussão sobre análise do comportamento e valores humanos.*

## RESUMO

Na reedição, neste número especial, de meu artigo de 1974, *Os princípios comportamentais servem para os revolucionários?*, eu destaco um ponto que já estava presente neste texto: a definição de um comportamento problema e as contingências que influenciam sua mudança são afetadas pela extensão na qual os indivíduos, cujo comportamento é alvo de mudança, participam do próprio processo de definição do problema. Contingências planejadas para impactar o comportamento humano podem ter efeitos deletérios se essas contingências forem impostas sobre aqueles sem poder ou escolha. Quando aqueles que estão no poder requisitam a expertise dos comportamentalistas para mudar o comportamento daqueles desprovidos de poder, nossa ciência nos diz que os resultados não serão aqueles que se deseja. Concluo com lições extraídas do mau uso da análise do comportamento nos sistemas de poder estratificados, que deveriam afetar nosso comportamento profissional no sentido de diminuir a probabilidade de novos usos indevidos de nossa ciência.

*Palavras-chave: análise do comportamento; valores humanos positivos; sistemas de poder estratificados; sistema de manejo de contingências.*

✉ jgholland@pitt.edu

<sup>1</sup> Tradução de Natanael David Acevedo, Carlos Eduardo Lopes e Carolina Laurenti.

Quando eu estava na pós-graduação, cerca de 70 anos atrás, poucos tinham ouvido falar de B. F. Skinner e não havia ciência do comportamento humano. Minha pesquisa inicial, como recém-doutor, foi a primeira aplicação dos princípios comportamentais a humanos: eu estudei os efeitos de esquemas de reforçamento na “vigilância” humana. Homens da Marinha norte-americana tinham que monitorar a ocorrência de um evento raro, tal como um navio ou avião entrando no território, e porque era raro, eles acabavam perdendo alguns. Mas quando impusemos reforçadores para o “comportamento de procurar” sob um esquema particular, a acurácia de seu comportamento vigilante aumentou. As replicações dos efeitos de esquemas de reforçamento com humanos, até então mostrados apenas em animais de laboratório, rapidamente chamou a atenção. Depois disso, a pesquisa sobre o impacto de contingências de reforçamento e punição no comportamento humano explodiu. As aplicações agora são ubíquas, cruzando situações e diferentes tipos de pessoas (de salas de aula a escritórios corporativos e tribunais). Pessoas com treino avançado, e aquelas com pouco treinamento, podem ser encontradas agora aplicando os princípios da psicologia operante ou da análise do comportamento no mundo todo. No decorrer dessas sete décadas, eu tenho visto aquilo que muitos cientistas veem – o uso da ciência para o bem de muitos, assim como para o ganho de poucos. Mas nós podemos usar as ferramentas da análise do comportamento para determinar a probabilidade de que nossa ciência do comportamento humano será usada eticamente.

No artigo reimpresso aqui, eu descrevo como contingências planejadas para impactar o comportamento humano podem ter efeitos deletérios se essas contingências forem impostas sobre aqueles que não têm poder ou escolha. Esses usos indevidos de nos-

sa ciência são difíceis de evitar em sistemas que são “estratificados” – onde aqueles que estão no poder requisitam a expertise de comportamentalistas para mudar o comportamento daqueles sem poder, para o benefício dos que estão no topo. Críticos do comportamentalismo muito frequentemente referem-se a esse tipo de uso da análise do comportamento e eu concordo com eles. No meu artigo *Os princípios comportamentais servem para os revolucionários?*, eu forneço exemplos de planejamento de sistemas de mudança de comportamento com e para aqueles cujo comportamento está sendo mudado. Nesta introdução ao artigo, eu gostaria de compartilhar exemplos contemporâneos de planejamento de sistemas que beneficiam aqueles que estão no poder *versus* sistemas que beneficiam aqueles cujo comportamento é visado. Eu concluirei com um conjunto de questões que todos os analistas do comportamento deveriam fazer a si mesmos antes de embarcar em um projeto de manejo de contingências.

Recentemente, a *United States Intelligence Community* contratou psicólogos para delinear técnicas de interrogatório mais efetivas para serem usadas com pessoas detidas consideradas terroristas em potencial. Investigações sobre esses procedimentos do nosso governo expuseram tais técnicas como sendo tortura. Os psicólogos envolvidos não eram membros de nenhuma entidade profissional de psicólogos e, portanto, não estavam sob nenhum escrutínio ético profissional, além do próprio e o daqueles que os contrataram. Eles desenvolveram um sistema de interrogatório baseado em grande parte no “desamparo aprendido”, uma área de pesquisa conduzida pelo proeminente comportamentalista, Martin Seligman, nas décadas de 1960 e 1970. Na tentativa de melhor entender a depressão humana, Seligman descobriu que quando os animais de laboratório eram

confrontados com esquemas de punição dos quais não podiam fugir, tornavam-se passivos e incapazes de fugir da punição, mesmo quando situações para fazer isso eram apresentadas. Esse desamparo aprendido teve implicações muito importantes para aqueles que sofriam de depressão. Comportamentalistas desenvolveram intervenções positivas que poderiam reduzir o desamparo aprendido nas pessoas, de modo a aliviar alguns dos aspectos mais incapacitantes da depressão.

As técnicas de interrogatório aprimoradas foram usadas para estabelecer o desamparo aprendido entre os detentos. Aqui está claramente um exemplo no qual aqueles que estão no poder eram beneficiados e aqueles, cujo comportamento estava sendo modificado, não tinham nenhuma escapatória, nenhuma escolha e certamente nenhum poder de decisão quanto à sua situação. Psicólogos em geral, e comportamentalistas em particular, ficaram chocados com essa aplicação indevida de nossa ciência. Seligman (2010) emitiu uma declaração para o público, “Estou entristecido e horrorizado que boa ciência, que ajudou tantas pessoas a superar a depressão, possa ter sido usada para propósitos tão ruins”.

O desfecho dessas técnicas de interrogatório aprimoradas é consistente com os exemplos que dei no meu artigo, *Os princípios comportamentais servem para os revolucionários?*. Quando sistemas de mudança de comportamento são usados para coagir mudança em pessoas subjugadas, frequentemente os resultados não levam à mudança de comportamento desejada – aqueles que são coagidos resistem, engajam-se em comportamentos de contracontrole, ou encontram outros meios de evitar a punição ou obter acesso ao reforçamento. E, de fato, parece que as técnicas de interrogatório aprimoradas nunca resultaram em in-

formação de valor algum. Controle coercitivo pode, superficialmente, parecer funcionar, mas nossa ciência nos diz que não é uma maneira eficaz de mudar o comportamento.

É uma pena que aqueles que contrataram esses psicólogos não tinham acesso à pesquisa comportamental em controle coercitivo, pois saberiam, assim, que os psicólogos estavam vendendo algo que não funcionaria. É uma pena que nós, comportamentalistas, não tenhamos feito o trabalho que deveríamos, comunicando amplamente ao público sobre o uso efetivo e ético dos princípios comportamentais. Escrevi extensivamente, em outro lugar, que não há aplicação da ciência livre de valores, incluindo o comportamentalismo. A ciência é livre de valores, mas aqueles que aplicam a ciência podem ser afetados por fortes contingências para usar princípios comportamentais de formas que nossa ciência (incluindo seus resultados de pesquisa) não apoia (por exemplo, no caso do interrogatório aprimorado, os psicólogos receberam 81 milhões de dólares) (Santhanam, 2014).

Para além da fiscalização ética feita por uma organização profissional, há pelo menos outras três formas de agir contra as contingências que operam sobre os comportamentalistas, ou de policiar este tipo de comportamento naqueles que pretendem o uso de princípios comportamentais corretos: 1) que mais pessoas entendam estes princípios para que possam identificar usos incorretos; 2) requisitar, daqueles que contratam os planejadores de mudanças de comportamento em sistemas de grande desigualdade de poder, a presença de especialistas independentes para julgar a probabilidade de efetividade e uso ético; 3) ensinar todos os estudantes de análise do comportamento (e também ensinar novamente os profissionais) sobre as consequências não intencionais do mau uso dos prin-

cípios de nossa ciência, especialmente em sistemas estratificados. Nossa ciência não deveria se esquivar da discussão dos valores, que são um conjunto de comportamentos que aumentam a relevância de outros comportamentos.

Um exemplo menos óbvio de como princípios comportamentais podem ser usados para o mal, mas neste caso, também para o bem, pode ser encontrado nas indústrias de melhoramento da saúde dos Estados Unidos. Cerca de 90% dos empregadores estadunidenses oferecem agora incentivos para comportamentos saudáveis como parte de seu programa de benefícios do seguro de saúde. Tais programas raramente existiam antes de 2009 (Wall Street Journal, 2013). Embora aqueles no poder sejam os que contratam especialistas para desenvolver planos de incentivo para os empregados, quem pode argumentar que o comportamento alvo, engajar-se em comportamentos mais saudáveis, não é bom? Mesmo assim, um sistema estratificado pode criar contingências coercitivas, junto com resultados não intencionais.

O notável aumento de planos de saúde baseados no incentivo relaciona-se mais com empresas querendo conter o sempre crescente custo dos cuidados de saúde dos empregados. Programas de bem-estar tornaram-se o foco para conter tais gastos. Se as pessoas recebem várias recompensas (incluindo dinheiro) por engajarem-se em comportamentos saudáveis, sua saúde melhoraria e o custo da saúde financiada pelo empregador não subiria. Algumas pesquisas dão suporte a essa crença: 36 estudos avaliados pelos pares mostram que o custo médico médio por empregado caiu mais de 3,00 dólares para cada dólar gasto em programas de bem-estar (Health Policy Brief).

A variedade desses programas de bem-estar relacionados à saúde é surpreendente. Mas a maioria funciona da seguinte forma: empregados recebem um bônus anual monetário se completarem certas ações saudáveis, fazer avaliações periódicas da saúde, frequentar cursos em educação para saúde, e participar de atividades saudáveis (como caminhadas etc.). Por exemplo, o custo total do seguro de saúde de um empregado poderia ser de 5.000 dólares e o empregado tem que pagar 2.500 dólares (o empregador paga os outros 2.500 dólares). Mas o empregado poderia receber do empregador mais 1.500 dólares em cobertura de seu seguro de saúde se realizasse um exame de colesterol e conseguisse reduzir sua taxa; e poderia receber outros 1.000 dólares em cobertura do seguro de saúde se comprovasse que não usou produtos de tabaco. O efeito líquido desses incentivos é que o(a) trabalhador(a) “mais saudável” pode ter todas suas bonificações anuais de seguro cobertas por seu(a) empregador(a). Entretanto, alguns planos são elaborados com penalidades; então, por exemplo, todos podem começar com cobertura total, mas aqueles que não fizerem os exames de saúde, aqueles cujo colesterol continuar persistentemente alto, aqueles que continuarem usando tabaco, têm que pagar mais pela cobertura. Qualquer desses planos têm desvantagens, especialmente para aqueles que são geneticamente mais inclinados a ter colesterol alto, ficar acima do peso, ou os que têm escalas de trabalho que dificultam a ida à academia e, portanto, há controvérsia acerca de seu uso a despeito de sua popularidade entre empregadores. Esses sistemas apresentam todas as oportunidades para o controle coercitivo, algo que os comportamentalistas já deveriam suspeitar. Além disso, o intervalo entre vários comportamentos saudáveis e os reforçadores (um bônus anual ou diminuição no custo

das bonificações de seguro) sugere que tais planos podem não produzir as mudanças na saúde desejadas que prometem.

Em minha cabeça, um exemplo de um plano relacionado à saúde se destaca como um projeto que evita controle coercitivo e inclui contingências de reforçamento mais acuradas e, portanto, com mais probabilidade de produzir mudanças no comportamento saudável. Uma grande empresa global contratou um respeitado grupo de consultoria conhecido por sua inclinação para a análise do comportamento. Devido a questões de privacidade corporativa, não posso revelar o nome da empresa, mas eu asseguro meus leitores que esta empresa existe e de nenhuma forma é um exemplo trivial. Esta empresa tinha empregados que trabalhavam arduamente em condições que poderiam ser consideradas de risco, bem como empregados de escritório. A firma de consultoria foi incumbida de desenvolver um plano de bem-estar que funcionasse para ambas as situações. Os planejadores do sistema estabeleceram algumas metas centrais: o programa teria que 1) retratar o valor de autonomia e liberdade de escolha dos empregados; 2) assegurar a privacidade das informações de saúde; 3) empoderar pequenos grupos de empregados para tomar decisões acerca de opções de saúde; e 4) viabilizar aos indivíduos o acesso frequente sobre seus dados de desempenho. A principal meta da diretoria era assegurar que empregados difíceis de repor, altamente experientes e habilidosos, não sucumbissem a doenças crônicas passíveis de prevenção; a principal meta não era salvar dólares gastos em cuidados com a saúde. De fato, novos dólares seriam investidos para aumentar a saúde dos empregados. Assim, o plano não continha penalidades por falta de participação ou por não alcançar metas saudáveis.

Como a maioria dos programas de bem-estar relacionados à saúde, este começou nos escalões mais altos da estratificação (com o presidente, os consultores e os executivos de Recursos Humanos da empresa), mas rapidamente eles decidiram colocar mais poder nas mãos de cada equipe de trabalhadores. Os comportamentos-alvo eram aqueles que os empregados valorizavam: caminhar mais, aprender mais sobre escolhas saudáveis e sobre a própria condição de saúde, e participar no estabelecimento de novas metas de saúde. Todos os empregados tinham a opção de receber um podômetro grátis (um aparelho que mede os passos), que contava e acumulava os passos de cada indivíduo. Quando o indivíduo enviava os dados, seu número total de passos podia ser convertido em pontos e a média de pontos por empregado em uma equipe podia ser calculada e acessada pelo supervisor de cada equipe. Os resultados individuais não eram disponibilizados a ninguém, a não ser ao próprio indivíduo. Uma empresa terceirizada monitorava os passos e pontos, mas em nenhum momento os empregados indicaram que seu total de pontos vazou para outros. A privacidade de suas informações foi mantida.

O plano adicionou formas para que cada empregado pudesse acumular mais pontos: tendo mais avaliações periódicas de saúde; frequentando sessões de educação em saúde/nutrição; e assim por diante. Empregados podiam verificar seu total de pontos tanto quanto quisessem (até mesmo de suas casas). Empregados altamente engajados podiam ganhar até 750 dólares em bônus de comportamento saudável a cada ano (pago em quantidades mensais, dependendo do seu total de pontos). A decisão de manter reforçadores extrínsecos monetários neste nível inferior também foi sugerido por pesquisa – os incentivos foram introduzidos para aumentar o engajamento inicial no programa de bem-estar. A suposição era a de que

uma vez que os empregados começassem a experimentar mudanças positivas em sua saúde, reforçadores intrínsecos (naturais) mais poderosos ajudariam a manter o comportamento saudável. Sentir-se melhor, sentir-se mais forte poderia sustentar futuramente comportamentos saudáveis no decorrer do tempo e em diferentes situações.

Um objetivo central nesse íterim (antes que os benefícios intrínsecos de comportamentos mais saudáveis pudessem ser experienciados) era mudar a importância relativa das consequências que membros das equipes forneciam uns aos outros. Antes deste programa, os consultores observaram as ações naturais dos líderes de equipes de empregados. Nos intervalos, sentavam-se em poltronas e consumiam bolo e sorvete, e encorajavam outros a fazer o mesmo, e caçoavam daqueles que usavam aparelhos de exercícios nos intervalos. Similarmente, no caso de empregados do escritório, embora o refeitório oferecesse algumas opções “saudáveis”, dificilmente alguém as experimentava. Então, um objetivo central do programa foi encontrar maneiras de encorajar grupos de pares a reforçar seus comportamentos saudáveis mutuamente. Por exemplo, no caso de empregados do escritório, foi instituído um jogo semanal chamado “Try it – Buy it”. Duas vezes por mês no refeitório, um lanche nutritivo e sadio era apresentado, e todos que o provavam poderiam votar se gostaram do lanche ou não. Lanches que pontuavam acima de um dado critério entravam no rodízio de opções do refeitório, e suas receitas (e informações nutricionais) tornavam-se disponíveis aos empregados para fazer em casa.

Supervisores receberam treinamento sobre como encorajar o progresso dos empregados (e nunca humilhar alguém) e eliminar qualquer de seus comporta-

mentos anteriores que pudessem desencorajar escolhas saudáveis. Assim, o contexto para o programa, em pequenos grupos de trabalho, era mais provável de ser positivo (e a coerção evitada) e dirigido para comportamentos saudáveis mais amplos.

Previamente à implementação do plano de bem-estar, as equipes de trabalho faziam reuniões uma vez por semana para uma revisão do trabalho, nas quais os primeiros 5 a 10 minutos eram dedicados à “segurança”. O plano de bem-estar era considerado um aspecto da segurança (empregados mais saudáveis resultam em menos acidentes) e uma vez por mês as equipes recebiam temas de saúde relevantes para discutir durante os 5-10 minutos da sessão de segurança. Por exemplo, durante os verões quentes, eles discutiram sobre formas de garantir a hidratação de todos na equipe. Ou se o tema era “lanches saudáveis”, cada equipe podia determinar como assegurar a ingestão de lanches saudáveis durante o trabalho. Uma equipe sugeriu que eles começariam a colocar todas as rosquinhas e sobremesas maravilhosas em lugares de difícil acesso e deixar os lanches saudáveis facilmente acessíveis. No começo do plano de bem-estar, os empregados temiam que levassem suas rosquinhas e os forçassem a comer cenouras. Na realidade, o plano deixou isso a cargo dos empregados.

Uma sondagem anual com os empregados assegurou que o sistema, e os reforçadores disponíveis por meio da participação, permanecessem positivos e não coercitivos. Empregados deram respostas positivas impressionantes em relação ao plano, incluindo como isso mudou completamente a vida de suas famílias; a certa altura, podômetros grátis também se tornaram disponíveis para os membros das famílias para que estes pudessem juntar-se ao empregado e desenvolver hábitos saudáveis de caminhadas.

Finalmente, o presidente tornou-se o modelo do plano de bem-estar. Ele usava seu podômetro aonde quer que fosse; ele perdeu nove quilos; e ele destacava as sugestões para comportamentos mais saudáveis de cada equipe no jornal mensal da empresa.

Aqui você vê um sistema estratificado, alguém com poder no topo, e abaixo os empregados com salários muito menores. Entretanto, a coerção que tão comumente infiltra-se em sistemas como este parece estar sendo evitada. Em primeiro lugar, aqueles no topo se expuseram a contingências comportamentais similares àqueles nos níveis mais baixos. O presidente também participou dos programas de bem-estar. É de se pensar quão longe teriam chegado as técnicas de interrogatório aprimoradas se aqueles que estavam no comando tivessem se exposto às mesmas contingências daqueles que eram interrogados.

Em segundo lugar, os comportamentos-alvo foram aqueles importantes para empregados de todos os níveis. Em suas equipes de trabalho, eles desenvolveram metas para a equipe (por exemplo, buscando apenas lanches saudáveis) tornando tais metas ainda mais adequadas ao que eles queriam.

Em terceiro lugar, os indivíduos tinham acesso a seus próprios dados e podiam acessá-los frequentemente. Por meio de seus supervisores de equipe, eles sabiam a média de pontos por empregado e podiam julgar o que mais eles e seus colegas de equipe podiam fazer para melhorar o grupo. Embora não houvesse uma “contingência de grupo” (temendo que produzisse níveis aversivos de pressão dos pares), havia discussões de grupo a respeito de comportamentos saudáveis e reconhecimento corporativo para uma equipe que inventasse formas criativas para atingir a meta saudável do mês. Apoio para

comportamentos mais saudáveis vinha dos pares em cada equipe de trabalho.

Em quarto lugar, os supervisores de equipe aprenderam a gerenciar o programa a fim de mantê-lo positivo. Os supervisores estavam em acordo com os valores de “autonomia, escolha e privacidade do trabalhador” e eles mesmos eram participantes do programa. Em quinto lugar, os consultores comportamentalistas, embora bem pagos, embarcaram no desenvolvimento do projeto solidamente em acordo com os valores “autonomia, escolha e privacidade sobre a saúde do trabalhador”. Se esses valores fossem comprometidos pelos implementadores corporativos do plano, os consultores estavam dispostos a abandonar o trabalho.

O que podemos aprender desses exemplos contemporâneos de usos indevidos da análise do comportamento, que se encontram em sistemas de poder estratificados? Creio ser óbvio agora que nós, comportamentalistas, temos muito trabalho pela frente para assegurar que os programas que planejamos sejam mais parecidos com aqueles da corporação que descrevi acima, e menos com as variações coercitivas de programas de bem-estar relacionados à saúde. Um conjunto de questões usadas por qualquer pessoa que esteja planejando um sistema de manejo de contingências (ou para aqueles pensando em contratar alguém para fazê-lo) pode nos ajudar a diminuir a probabilidade de usos indevidos de nossa ciência:

1. O sistema ao qual um programa de manejo de contingências será incorporado é estratificado? Em outras palavras, existem pessoas no topo que querem planejar um programa para pessoas dos níveis de baixo? O que as pessoas dos níveis inferiores querem?

2. Até que ponto os comportamentos-alvo e as consequências beneficiarão aqueles dos níveis de baixo *versus* aqueles que estão no topo? Quais os benefícios para aqueles que estão no topo que podem não estar sendo discutidos? Até que ponto estão alinhados os benefícios para aqueles que estão no topo e para aqueles dos níveis de baixo?
3. Até que ponto aqueles nos níveis de baixo ajudarão no desenvolvimento do plano? Eles serão livres para excluir ou sugerir variações no plano?
4. Quem terá acesso aos dados comportamentais dos indivíduos, quão frequentemente, e como serão usados?
5. Aqueles no topo irão experienciar contingências similares (se não as mesmas) às daqueles que estão nos níveis de baixo?
6. Os reforçadores extrínsecos com os quais o programa começa desaparecerão gradualmente para que reforçadores intrínsecos mais consistentes possam tornar-se efetivos (para assegurar a continuidade do comportamento-alvo)?

Essas questões são guiadas por muitas décadas de pesquisas em sistemas de manejo de contingências e comportamento humano. A pesquisa nos mostra que sistemas coercitivos geram resultados indesejáveis; que reforçamento frequente deve ocorrer temporalmente próximo ao comportamento desejado; que reforçamento intrínseco (reforçamento natural)

tem mais chances de manter mudanças de comportamento e deveria ser “programado” para assegurar tal generalização; que *feedback* frequente é essencial para a mudança do comportamento; que reforçadores efetivos para mudanças de comportamento desejadas são dependentes da pessoa e do contexto. Nossa ciência diz que é desta forma. Todas essas questões nos guiam em direção a um uso positivo de nossa ciência. E o alinhamento entre o que a pesquisa nos diz para fazer e o que nossos valores humanos positivos nos dizem para fazer é muito satisfatório.

## REFERÊNCIAS

- Health Policy Brief: Workplace Wellness Programs, *Health Affairs*, Updated May 16, 2013. [http://www.healthaffairs.org/healthpolicybriefs/brief.php?brief\\_id=93](http://www.healthaffairs.org/healthpolicybriefs/brief.php?brief_id=93)
- Santhanam, L. (2014). “Two military psychologists were paid \$81 million to develop the CIA’s enhanced interrogation techniques”. *PBS Newshour*, December 9, 4:10PM EDT. <http://www.pbs.org/newshour/rundown/came-idea-use-enhanced-interrogation-techniques/>
- Seligman, M. (2010). A response to Bryant Welch. *Huff Post Politics*, 03/18/2010. [http://www.huffingtonpost.com/martin-seligman/a-response-to-bryant-welc\\_b\\_361187.html](http://www.huffingtonpost.com/martin-seligman/a-response-to-bryant-welc_b_361187.html)
- Wall Street Journal, April 2013, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424127887323393304578360252284151378>