



## ARTIGOS

# O PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO NA GESTÃO DE PESSOAS: perspectiva ética como competência primordial

*Bruno Visc<sup>1</sup>  
Eveli F. Vasconcelos<sup>2</sup>  
Eduardo Pellicoli<sup>3</sup>*

### RESUMO

Este artigo é uma revisão reflexiva da literatura especializada em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e tem como objetivo permitir uma visão geral sobre a atuação na área, enfatizar a prática profissional em gestão e distinguir a ética como uma pauta imprescindível. Em sua elaboração, foram referenciados estudos teóricos e empíricos. Em meio ao atual cenário brasileiro e aos inúmeros desafios impostos às organizações e a seus profissionais, são propostas reflexões no sentido de contribuir com a criação de estratégias de transformação da situação organizacional, a partir da formação e do desenvolvimento de competências. Por fim, a discussão traz a ética como um fenômeno que constitui o arsenal de competências, capaz de contemplar as reais necessidades de ação da gestão de pessoas no ambiente organizacional, ampliando suas possibilidades de intervenção e indicando as oportunidades de pesquisa voltadas à temática.

**PALAVRAS-CHAVE:** Psicologia Organizacional e do Trabalho. Ética. Competência.

---

<sup>1</sup> Graduado em Psicologia pela Universidade Católica Dom Bosco. *E-mail:* [vinnibruno@gmail.com](mailto:vinnibruno@gmail.com)

<sup>2</sup> Psicóloga -Doutora em Psicologia pela Universidade Católica Dom Bosco – professora e supervisora de estágio; Coordenadora da Especialização Lato Sensu em Psicologia Organizacional e do Trabalho da mesma instituição. *E-mail:* [evelivasconcelos@yahoo.com.br](mailto:evelivasconcelos@yahoo.com.br)

<sup>3</sup> Psicólogo, Especialista em Teoria Psicanalítica, Mestre em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2004) professor e supervisor do curso de Psicologia da Universidade Católica Dom Bosco . *E-mail:* [ecp2703@gmail.com](mailto:ecp2703@gmail.com)

## **THE WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGIST IN THE PEOPLE MANAGEMENT AREA: ethical perspective as a primary competence**

### **ABSTRACT**

This paper brings a reflective review of the content related to the Work and Organizational Psychology (WOP) and the purpose is to provide an overview of an update in the field, emphasize a professional practice in management and distinguish ethics as an essential topic. For its elaboration, both theoretical and empirical studies were referenced. Considering the current Brazilian scenario and the numerous challenges imposed on organizations and their professionals, reflections are proposed in order to contribute to the creation of a strategy for transforming the organizational situation, based on training and skills development. Lastly, the discussion points to ethics as a phenomenon that constitutes the arsenal of competences, able to contemplate the real needs for action by the management people in the organizational environment, expanding the possibilities of intervention indicating the opportunities of research focused on the subject.

**KEYWORDS:** Work and Organizational Psychology. Ethics. Competence.

### **INTRODUÇÃO**

As transformações socioeconômicas que ocorreram no Brasil nos últimos anos rapidamente se estenderam e afetam praticamente todos os setores de atividade do país. Diariamente têm-se notícias de fatos que agravam o período de crise pelo qual o país está passando e também de como a mesma tem afetado negativamente a economia brasileira e, conseqüentemente, suas empresas e seus trabalhadores. Ou seja, atualmente, fala-se e vive-se a crise política e econômica no país, em decorrência dos constantes casos de corrupção deflagrados.

Ainda que seja possível a recuperação, “a trajetória de crescimento precisará vir acompanhada, como parte constitutiva e essencial de um projeto de desenvolvimento, de complexas iniciativas que realizem reformas estruturantes em vários campos” (LÚCIO, 2015, p.28). Assim, vale pensar nas empresas que existirão, nos modelos de gestão e em seus profissionais. Os eventos associados, a corrupção e a falta de ética tornam-se fenômenos devastadores de uma nação, podem resultar em redução das expectativas da vida organizacional e conseqüente ameaça ao trabalhador.

Questões estas identificadas como problematizadoras de estudo quando se pensa em quem são os gestores e psicólogos que se necessita. Todavia, a atuação profissional e a ética,

devem ser objetos de reflexão para os estudiosos, mas também para os membros das organizações de todas as áreas.

Assim, este ensaio apresenta uma revisão sobre a atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho, apresentando um levantamento das pesquisas teóricas e empíricas que abarcam publicações sobre o assunto. Realiza-se, também, uma descrição sobre a evolução da POT e sua formação e apresenta propostas para futuras pesquisas no assunto.

## 1 A EVOLUÇÃO DA POT E A ÉTICA

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), da maneira que hoje se constitui – área de conhecimento, campo de aplicação e de pesquisa – sofreu diversas transformações desde o final do século XIX, onde teve seu advento restrito às demandas do contexto industrial da época, até alcançar a abrangência atual, onde segue disparando em produção de conhecimento e prática (ZANELLI; BASTOS, 2004). A constância na transformação da ciência é uma idiossincrasia sustentada pelo argumento do avanço contínuo da criação de novas tecnologias. Em função disso, a atuação em POT vem mais do que se expandindo, dessa forma transformando práticas tradicionais ao longo de seu desenvolvimento.

Na literatura há diversas tentativas de sistematização do desenvolvimento da POT, por variados autores e enfoques (ZANELLI; BASTOS, 2004; BORGES *et al.*, 2005; COELHO-LIMA *et al.*, 2011), que teve influência por disciplinas tais como a administração, sociologia, antropologia, educação, ciências políticas, economia, Direito, engenharia, arquitetura, medicina e saúde coletiva (ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014, p. 567).

De maneira geral, a POT teve uma evolução a partir de três fases. A primeira delas se caracteriza como Psicologia Industrial, onde a função primordial do psicólogo era a psicotécnica, trazida na Época por León Walther, no início do século XX, o que pode corroborar as proposições tayloristas; assim, a atuação do psicólogo tinha a preocupação na seleção e na alocação de trabalhadores em seus ambientes profissionais, especificamente nas indústrias ferroviárias. Num segundo momento, entende-se um enfoque maior do que é chamado a Psicologia Organizacional, que ainda se permanece o tema da produtividade na empresa, sem romper com o ideal da fase anterior. Assim, o trabalho com grupos foi tomando maior força, até pelo contexto que traziam as manifestações de grupos de trabalho e sindicatos.

Num terceiro momento veio a atuação de uma Psicologia do Trabalho mais propriamente dito, fundamentada principalmente pela Psicologia Social Crítica, preocupada com a noção de trabalho como uma ação histórico e socialmente construído e que influi na saúde e questões subjetivas do trabalhador. A crítica ao modelo clássico de Psicologia nesta área possibilitou a concretização e consolidação da *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* (rPOT), em 2001; no mesmo ano que nasce a *Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho* (SBPOT), com fins de reger e juntar novos profissionais a esta área no país. O desdobramento de uma análise crítica em todos os sentidos da POT, fundamentalmente a partir do século XXI, o qual segue em constante mudança, deu lugar a escopos mais precisos e consolidados na metodologia da área.

A tarefa de definir o que concerne a POT é algo complexo e requer precaução no delineamento das atividades relativas ao profissional desta área. Há de se considerar, sobretudo, a interação humana e a esfera organizacional e do trabalho, considerando possíveis desdobramentos dos fenômenos relacionados.

Um dos principais desafios na área de POT é compreender como interagem os múltiplos aspectos que integram a vida das pessoas, grupos e organizações em um mundo em constante transformação, de modo a propor formas de promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar (ZANELLI; BASTOS, 2004 *apud* TONETTO, 2008, p. 166).

É sobre este ponto específico que se deseja, agora, fazer algumas considerações. Estas resgatam uma dimensão que se considera fundamental para pensar sobre as relações de trabalho, mas acima de tudo, as inter-relações humanas. Esta dimensão é a dimensão ética, pois é no contexto cotidiano de trabalho que o psicólogo precisará individualmente agir com ética (RODRIGUES; BASTOS, 2015, p. 211).

De forma geral, a ética é concebida como um conjunto dinâmico de princípios que orientam – ou até mesmo, determinam – o comportamento humano. Este conjunto tem a propriedade que engatilha um movimento reflexivo (mas também, inflexivo) sobre as ações ao longo da vida. É importante que as prescrições e os rumos que se toma, especialmente quando se participa ativamente de um grupo ou uma equipe – de trabalho, por exemplo – sejam forjados a partir da própria reflexão ética sobre as ações produzidas, sobre seus desdobramentos diante de mim e do outro. E quando se fala em “outro”, aqui, não se refere somente a uma pessoa, no singular.

Alude-se, em especial, a esta dimensão coletiva que se apresenta diante de mim como diferença, como não idêntico a mim mesmo. Assim, pode-se estar referindo, por exemplo, a

uma religião (que não é a minha religião), a um hábito específico ou geral (que não são os meus hábitos) ou mesmo a um jeito peculiar de falar e de se referir sobre algo.

A ética, contudo, não deve ser tomada apenas como um elemento norteador de das ações humanas. Ela é e está para além disso: ela remete a um aspecto significativo da realidade que aponta para uma um terreno sobre o qual se assenta uma extensão histórica e que, portanto, pode estar para além – ou aquém - do momento cronológico atual. Ou seja, este traço histórico pode, na sua construção passada, interferir positiva e/ou negativamente sobre quem eu sou, no sentido da minha formação. Isto fala, portanto, de identidade (s), sobre o qual se falará adiante.

Se é verdadeiro que a ética deve ser compreendida no sentido da necessidade e do compromisso do reconhecimento do outro na sua diferença (identitária, inclusive), também é verdadeiro considerar a constituição desta mesma diversidade no universo das relações de trabalho. A história contada, vivida e sentida por um determinado coletivo em relação a uma organização de trabalho, por exemplo, pode dizer muito sobre como e por que estes ou aqueles tipos distintos de vínculos ali se dão. Abordar a dimensão ética da prática profissional em POT envolve uma discussão sobre o engajamento ético do psicólogo, traduzido por identificação com valores e crenças de uma profissão, mas que o remete à ética como espaço de decisão individual (BASTOS, YAMAMOTO; RODRIGUES, 2013). Silva, Zanelli e Tolfo (2010) indicam que estudos sobre práticas profissionais dos psicólogos brasileiros negligenciam valores e princípios de sua atuação, destacando a necessidade de estudos dessa natureza que contribuam com a construção de conhecimentos.

É importante contemplar que as diversas identidades pessoais que compõem o contexto organizacional geram, naturalmente, respectivas realidades subjetivas, que a partir desta condição vão se desenvolvendo, num processo dialético, as características múltiplas de um mundo social. Assim, a realidade das organizações pressupõe sua formação a partir das interações humanas em sua atividade. O indivíduo está inserido em um sistema complexo e axiomático, onde se torna produto e produtor dessa realidade, considerando as micro/macro políticas pelas quais este sujeito é governado, assim como um contexto já estabelecido antes da inserção do mesmo (FERNANDES *et al.*, 2006). É imprescindível incluir o indivíduo dessa realidade como parte integrante das transformações geradas ao longo da história da organização, mas que se deve atentar para que não o veja como protagonista, uma vez que é, além das concepções vividas naquele ambiente. Por exemplo, a organização segue certo rumo, em função do mercado ou da nova ordem econômica vigente. Assim, a construção não se

presta somente ao âmbito indivíduo-organização, mas deixa em aberto a possibilidade de outros elementos (ZANELLI & SILVA, 2008).

A preocupação pelo comportamento e ação humana no contexto organizacional traz a ampliação e a diferenciação dos conceitos da prática em POT em três vértices, como aponta Zanelli e Bastos (2004): psicologia do trabalho, psicologia organizacional e gestão de pessoas. Cabe esclarecer brevemente estes três segmentos, no entanto é válido ressaltar neste momento que o presente trabalho aparece como uma tentativa de apontar as interações possíveis, no que se refere a atuação, e que são vistas ao longo do processo do trabalho de um psicólogo engajado no desenvolvimento da profissão.

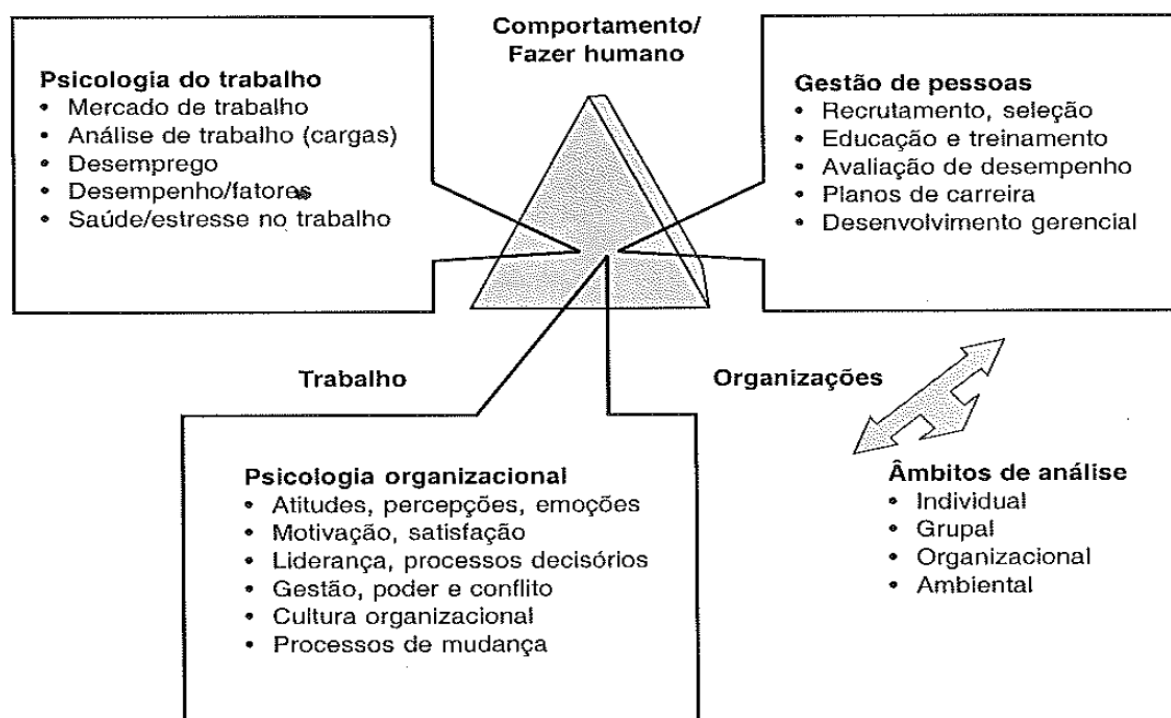
A Psicologia do Trabalho tem um maior interesse na compreensão e como lidar com questões envolvidas entre o comportamento humano e o trabalho em si, ligado a suas tarefas e funções do emprego, assim como condições e higiene do trabalho, saúde no trabalho, ergonomia, orientação profissional e de carreira, emprego, desemprego e empregabilidade. É imperativo que se busque perceber os múltiplos fatores pessoais e ambientais que influenciam no desempenho do trabalhador e como este é forjado.

Enquanto a Psicologia Organizacional se preocupa com a interação do comportamento humano no trabalho e a organização. Se pretende compreender processos microorganizacionais, por exemplo, atitudes, crenças, valores, percepções, construção de significados, emoções (ZANELLI; BASTOS, 2004), articulando estes fenômenos a processos macroorganizacionais, em termos de estruturação, cultura, poder, políticas e outros efeitos. Atuando em categorias como: comportamento, desenho e consultoria organizacional (ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014).

E a Gestão de Pessoas tem uma ênfase advinda propriamente da interação da ação humana e a organização, considerando fortemente as políticas e práticas que impulsionam tanto a ação individual e a coletiva, expressando de maneira congruente a organização em seus objetivos e sua missão. Este vértice, segundo Zanelli (*ibidem*) considera uma prática que busca captar, integrar, avaliar, desenvolver e reter os membros de uma organização. Ou seja, uma interação de fenômenos significativamente complexos em termos de demandas que estão arraigadas num determinado contexto. Uma preocupação em um desenvolvimento integral concernente a organização, que assegurem níveis adequados de qualidade de vida no trabalho. As disciplinas possíveis deste vértice recaem em administração de pessoal, análise do trabalho, recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento, educação, avaliação de desempenho e relações de trabalho.

Adiante uma ilustração (figura 1) a partir da obra de Zanelli e Bastos (2004, p. 483) – “Psicologia, organizações e trabalho no Brasil”, já citada neste trabalho, acerca da interação no que se refere a atuação profissional delineada acima, apesar de haver sofrido diversas alterações e ampliações em seu escopo, o qual será discorrido adiante:

**Figura 1** – Interações intradisciplinares que compõem a Psicologia Organizacional e do Trabalho.



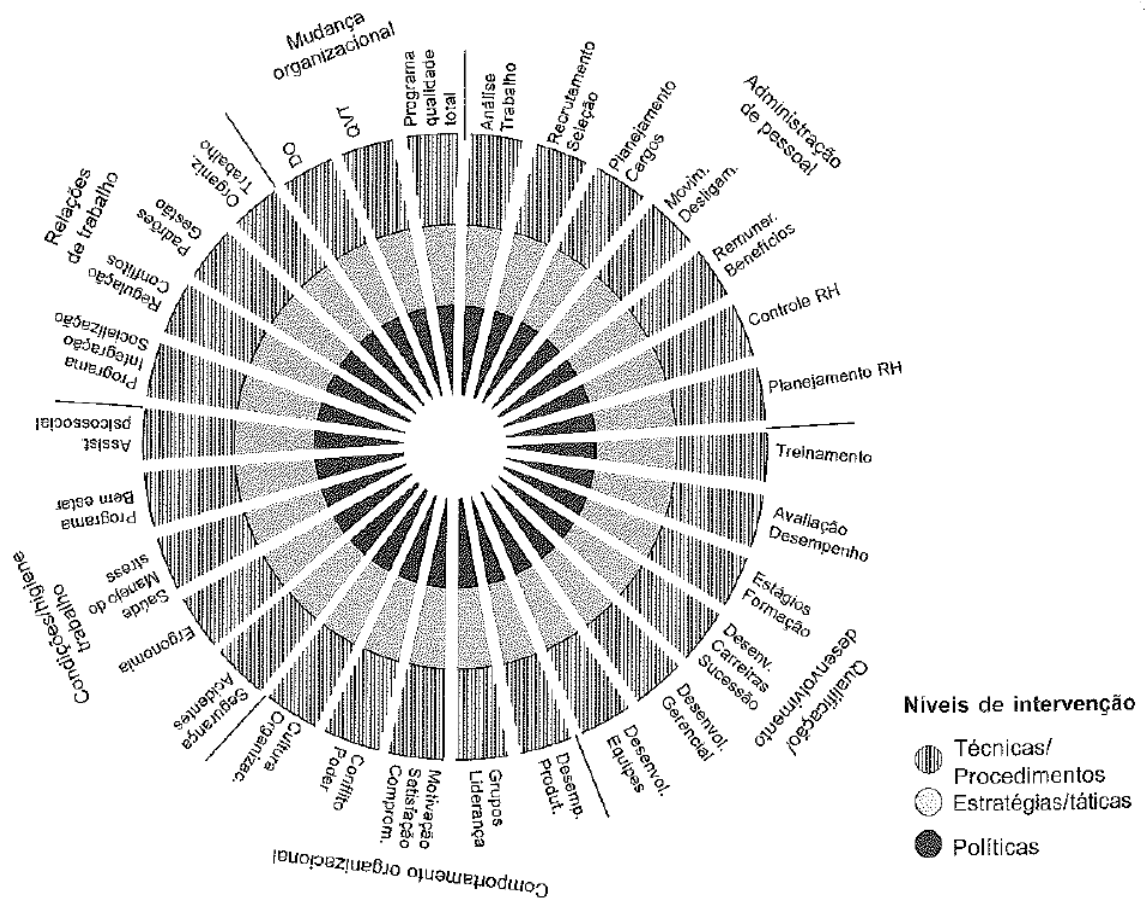
Fonte: ZANELLI; BASTOS (2004, p. 483).

Este trabalho, como dito anteriormente, está pautado em desvencilhar-se dos *gaps* encontrados nas práxis da POT, a partir de uma discussão no âmbito da gestão de pessoas e que recai, por exemplo, na tarefa de um psicólogo organizacional, voltado para a compreensão dos processos de mudança ou mesmo deparar-se com uma demanda que requer o entendimento da cultura organizacional para elaborar uma intervenção articulada com outras questões. Sem desconsiderar a importância do exercício de esclarecer as práticas relativas a cada tipo de modelo de intervenção.

Esta intervenção está pautada, segundo a literatura recente em POT, mais especificamente nos estudos de Zanelli e Bastos (2004), autor de referência neste campo, em quatro possíveis perspectivas: individual, grupal, organizacional e contextual ou ambiental (figura 2). O primeiro nível, individual, constitui uma série de fatores – personalidade, valores, atitudes, crenças, competências, habilidades, etc. – que corroboram para uma

explicação da ação humana ligada ao trabalho e no que resulta em termos de produção, fruto dessa interação com o ambiente organizacional. O segundo nível, grupal, refere-se a dinâmica grupal e de equipes, que possibilita uma discussão num patamar de interação de indivíduos no contexto deste campo. O terceiro nível, organizacional, preocupa-se já com uma estrutura mais ampla de intervenção, que envolve uma organização como uma unidade global, onde as características constituintes – dinâmica cultural e política, modelo organizacional, o desenho das tarefas, etc. – interagem com os níveis anteriormente citados, a dizer, processos grupais e individuais. O último nível que a literatura traz, é a contextual ou ambiental, que apropria a análise e intervenção organizacional, de uma contextualização de características ambientais – “mudanças tecnológicas, políticas, sociais, culturais, econômicas” (*op. cit.*, p. 485) – articulando-as com processos organizacionais micro e meso, emergindo os fenômenos afetados por essas transformações.

**Figura 2** – Níveis de intervenção em atividades relacionadas ao campo de psicologia organizacional e do trabalho



Fonte: ZANELLI; BASTOS (2004, p. 478).



## 2 ATUAÇÃO EM POT E ÉTICA

As transformações na atuação, por ora, possibilitaram uma ampliação no escopo de intervenção, como citado anteriormente e que demandam uma articulação com diversas áreas tanto da própria Psicologia, quanto de outras disciplinas de saber. As práticas mais tradicionais sofreram mudanças e acréscimos, assim como o surgimento de níveis de intervenção quanto ao papel do psicólogo organizacional e do trabalho (*ibidem*, p. 478). O primeiro diz respeito a uma intervenção mais superficial, o *técnico*, que dispõe de uma prática voltada para aplicação e execução de procedimentos e instrumentos já elaborados.

O segundo, nível *tático*, está voltado para uma atuação onde o profissional trabalhará na implantação de uma estratégia, junto a uma equipe, a partir de diagnósticos estabelecidos. O terceiro nível se refere ao *estratégico* que possibilita o profissional a participar da formulação de estratégias para determinadas atividades específicas, onde não irá se restringir a uma intervenção estritamente micro, mas que poderão causar impactos a médio e longo prazo. E por último, o quarto nível, é o profissional ligado a formulação de *políticas*, que se desdobrarão em articulações de ações estratégicas e planos de intervenção técnica.

É importante considerar que as maneiras como as atuações em POT tem se configurado na atualidade também mudaram dentro do eixo das suas atividades mais tradicionais, como o recrutamento e seleção, treinamento e qualificação de pessoal. Não apenas as técnicas se aprimoraram, como o lugar que estas atividades ocupam no cenário organizacional (ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014).

As atividades de recrutamento e seleção foram fortemente terceirizadas pelas empresas, sendo responsáveis pelo número em ascensão de consultorias ou pequenas empresas prestadoras de serviços que agregam psicólogos autônomos ou contratados. As transformações organizacionais e a demanda de um novo perfil de trabalhador têm levado a inovações no processo de seleção, diminuindo o peso de instrumentos tradicionais e ampliando o espaço de técnicas que permitem avaliar habilidades e competências interpessoais, por exemplo. O treinamento e o desenvolvimento experimentam um acentuado crescimento, em virtude da demanda de educação continuada e da consciência de que o conhecimento e a permanente atualização são fatores primordiais de competitividade organizacional. (ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014, p. 573).

Em suma, a atuação do psicólogo nas organizações tem se diversificado e expandido, tanto em suas atividades mais clássicas como no desbravamento de novas possibilidades de ação, onde divide o campo com outros profissionais, como administradores e economistas, desempenhando papéis importantes que vão desde a administração de pessoal até a elaboração de estratégias e tomadas de decisões voltadas à mudança.

A atuação profissional em POT vem se rearranjando e se estruturando cada vez mais, além das atividades em si, mas sobretudo no que tange a ótica deste campo. “Uma Psicologia que, finalmente, descobriu que trabalho e organizações são dois polos inseparáveis” (BASTOS, YAMAMOTO; RODRIGUES, 2013, p.35). O que se considera neste âmbito de análise atualmente, especificamente por Zanelli, Bastos e Rodrigues(2014), é a noção de competência que se entende a partir da obra “Le modèle de la compétence”, de Philippe Zarifian. Competência de um modo geral se refere a tomada de decisões e atitudes diante de situações profissionais, geralmente corroboradas pela experiência do psicólogo, as quais não se restringem em ações e posturas de atividades prescritas, onde essas iniciativas são aplicadas a uma rede de atores que configuram um espaço de ação solidarizada (ZARIFIAN, 2001 *apud* ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014).

Existe um detalhamento das atuais competências que se referem a normativas para a atuação. Segundo Zanelli e Bastos (2004), o conceito de competência envolve a noção de mobilização de conhecimentos, não se restringindo a um saber acumulado e indicando a capacidade de recorrer ao que se sabe para poder realizar algo que se pretende. Ou seja, competência é uma virtualização de uma ação, por articular conhecimentos e habilidades à atitudes e à esquemas de agir como: “reconhecer e explicar as mudanças no mundo do trabalho e estrutura-las de forma contemporânea, compreender e comunicar a natureza da organização como um fenômeno psicossocial, contribuindo para processos de transformação de sua estrutura e de seus modelos de gestão” (ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014, p. 576).

As transformações no mundo do trabalho intensificaram a busca por mudanças profundas no modo em que as organizações se estruturam. No vigente cenário de competição econômica, a capacidade de inovar as práticas de gestão tem constituído um diferencial competitivo para as organizações. Os modelos de gestão posicionam-se como elementos essenciais para se otimizar os processos e o desempenho organizacional. Zanelli (2002) apresenta também uma crítica à formação do psicólogo, que pela ausência de uma visão mais ampla, faz com que a maioria dos psicólogos não consigam enxergar a organização como um sistema complexo e nele intervir como tal. Assim, a formação e o desenvolvimento de competências voltadas a POT agregam ao seu trabalho nas organizações e na gestão, elementos de suma importância e que contribuem com a ampliação de possibilidades e espaço de atuação. Nesta direção, permanece o compromisso ético, mas torna-se mister empreender esforços no desenvolvimento de competências específicas para atuação em POT. Especialmente no que se refere a Gestão de Pessoas nas Organizações, que acaba obedecendo

racionalidades que condicionam a maneira como as Organizações compreendem seu gerenciamento, intervenções e decisões conforme Gondim, Souza e Peixoto (2013).

Um ponto crucial, emergente e predominante a ser considerado ainda em termos da ótica do profissional em POT, que surge na preocupação pelas relações humanas, em um espaço complexo e axiomático – âmbito organizacional – é, também, como já mencionado anteriormente, o aspecto ético, uma vez que se compreende a organização como um fenômeno psicossocial e a sensibilidade como princípio de perceber o(s) outro(s) que se acerca(m) neste ambiente. Além de ser capaz de considerar e discutir uma ética, o desafio é assumir o risco de atuar em via do mesmo fenômeno (JONAS, 2011). É considerar o risco desde as atividades mais básicas, até intervenções mais complexas, para que a partir desse reconhecimento haja possibilidade de perceber os atores que compõe o âmbito de intervenção e investir no que é ou não possível realizar e articular em termos de gestão – numa construção de um âmbito ético.

É possível afirmar, dentro dos princípios que tomado como fundamentos para desdobrar as posições apontadas, que toda a política – por exemplo – no interior de organização, encontra sua razão mesma de existir nas relações humanas também. É claro que existem outros aspectos relevantes aí, e eles foram, inclusive trabalhados anteriormente neste artigo, mas essas devem se assentar na crítica reflexiva que embasa o raciocinar de caráter ético. Se as relações humanas envolvem, neste caso, o bem-estar humano e suas possibilidades de produtividade, estas relações não devem ser compreendidas como meros instrumentos nas organizações de trabalho. Elas podem – e as são, geralmente – o ponto de partida e de chegada que poderá resultar em sucesso ou em fracasso da empreitada na qual se apresenta ao longo da vida. Segundo Bastos, Yamamoto e Rodrigues (2013), ética, nos dirige a escolhas, agir ou não de forma ética é a possibilidade de escolha torna-se a base para autonomia. Medeiros (2002) afirma que para que seja possível uma ação autônoma, devem haver vários caminhos a seguir.

É importante compreender que quando se refere às relações humanas como um elemento forjado por dimensões simbólicas, éticas, políticas e estratégicas aqui, significa dizer que ela é um organizador (mas um normatizador também) das formas como se entende aqui que funda e arranja o campo das relações (neste caso, no interior das organizações de trabalho) a partir de práticas gerais e específicas que se materializam no dia-a-dia. Assim sendo, a dimensão ética se constitui como uma forma de micropolítica que pode organizar uma série fundamental de diretrizes de trabalho.

Isto envolve, por exemplo, um exercício político e estético (na sua conformação geral) que atinge, a gestão de pessoas de uma organização pública ou privada. Gondim, Souza e

Peixoto (2013) afirmam como necessário que o profissional tenha condições de reconhecer o contexto no qual está inserido e tenha uma boa formação teórica e metodológica, a fim de responsabilizar-se pelas suas ações. Mas a escassez de profissionais habilitados no mercado pode fazer com que a organização priorize investimentos mais conhecidos do que os realmente necessários.

Ainda que se estime determinadas funções no ambiente de trabalho, ou especificamente na Gestão de Pessoas, como é o caso de exploração desta revisão teórica, as habilidades do profissional nesse contexto de contínuo desenvolvimento e mudanças rápidas, requer adaptabilidade em seu desempenho. No entanto, o desafio de obter boa qualidade no trabalho exige uma série de afazeres que *a priori* não estão registrados, mas que compõe o arranjo e manejo que o profissional é capaz de ter para dar conta do necessário. Silva, Zanelli e Tolfo (2010) ao pesquisarem dilemas éticos do psicólogo, identificaram dificuldades para o profissional associar suas práticas ao Código de ética.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em linhas gerais a Gestão de Pessoas na realidade Brasileira discutida por Gondim, Souza e Peixoto (2013) se mostra heterogênea e híbrida e apontam para a necessidade de melhor formação e atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho, sinalizando a necessidade de preparo, para atuar em ambientes tão cheios de paradoxos. Avançando para além do domínio técnico, empreendendo esforços para conhecer o campo de atuação e mobilizar todas as competências necessárias para que o plano seja factível. A atuação do psicólogo nas organizações tende a se diversificar ainda mais especialmente diante de cenários tão turbulentos e inseguros.

Nessa conjuntura de complexidade e diversidade de fatores presentes nos contextos produtivos e contemporâneos, a gestão de pessoas se constitui, portanto, como componente essencial da busca pelo bem-estar, justiça organizacional e qualidade de vida dos trabalhadores. O exercício dessa atividade ademais requer a intervenção de profissionais preparados [...] (SCHMIDT, KRAWULSKI E MARCONDES; 2013, p. 345).

Esta revisão se concentra, principalmente, em uma prática do cuidado e atenção ao profissional em sua atuação em POT. Pode-se ver na célebre obra: “O Princípio Responsabilidade: Ensaio de uma Ética para a Civilização Tecnológica” escrita por Hans

Jonas, que se preocupa com uma “ética do futuro” e com os acontecimentos que estão por vir, provocando indagações sistemáticas sobre o destino do homem, adentrando pelas diversas possibilidades que compete à sua ontologia (BRUSEKE, 2005). Não que seja uma reformulação de uma nova doutrina ética, mas é uma tentativa infundável de aplicar a ética atual às necessidades que se apresentam, isto é, ampliar a noção do comprometimento como uma prática de alteridade em constante dinamismo. Essa perspectiva, se pensada como condição básica de um profissional que tem contato com o outro de maneira tão próxima, faz emergir uma noção de sensibilidade a ser desenvolvida constantemente (BHABHA, 1998; MACIEL, 2004). Entende-se que essa perspectiva, incorpora-se, de maneira transversal, na competência de um psicólogo em POT.

De fato, com as exigências outorgadas pelos contextos de mercado, níveis muito altos de conhecimento e novas técnicas (mais eficientes e eficazes) são exigidos das organizações em curtos espaços de tempo, os quais são fundamentais para atender a complexa rede que constitui as organizações e para garantir sua sobrevivência. Evidentemente, os novos processos de gestão implementados no contexto atual atribuem um status diferenciado a Psicologia Organizacional e do Trabalho, de modo que novos modos de intervenção vêm sendo demandados, fazendo com que a área expanda seu escopo em termos de inserção e protagonismo (ZANELLI; BASTOS, 2004). Contudo, é sempre apropriado lembrar, a questão ética também é pedra angular no campo da própria pesquisa acadêmica, origem, por exemplo, do conjunto maior das reflexões deste ensaio.

Pensar o plano ético, no que se refere especificamente à pesquisa acadêmica, sempre lançará para uma região de interrogação sobre o objeto tal qual foi o foco neste estudo, quer dizer: como ele se constitui, como ele vem a significar-se e o que ele pode produzir (no sentido de uma possibilidade de operação dos conceitos que o circundam no interior de campo epistemológico). Dessa forma, a reflexão crítica (e, neste caso, igualmente sinalizadora de uma posição ética) não deve estar separada da própria teoria que conduz um determinado processo investigativo, em especial, na ciência. Quando se é protagonista de uma pesquisa acadêmica, portanto (seja na constituição de uma tese, seja em um relatório de pesquisa) não se deve crer como se estivesse divulgando ou revelando um segredo ou um conhecimento que pousava escamoteado diante da percepção do senso comum. Mas, do ponto de vista da cultura, trata-se precisamente do contrário: trata-se de falar e produzir sentido em um reforço narrativo através de uma linguagem que certamente não é a do senso comum, mas da ciência, de um fato que se estabelecera, já, no campo social e que agora passa a ser (re)formulado desde uma perspectiva acadêmica.

Dito de outra forma, é a releitura deste fenômeno (ou objeto dentro de um campo epistemológico) amparado pelo alicerce da própria investigação dos princípios que o constituem que determinará a condição deste de produzir – ou não – os efeitos desejados. Por isso, finalmente, se compreende que as ideias e considerações neste artigo apontam para a possibilidade de formulação de intervenções práticas para pensar o seguinte: que outras formas de agir - e de pensar criticamente – podem existir como ferramentas para um psicólogo no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho? Se é verdadeiro pronunciar que há uma Psicologia que se interessa pelas questões organizacionais e pelas questões do trabalho, fundando e situando uma forma de agir do psicólogo aí, também é verdadeiro afirmar que é pelos questionamentos destas práticas, pensando-as, interrogando-as, interpelando-as que será possível construir novas ações pautadas pela ética e por um agir responsável do psicólogo. Uma ciência e uma profissão, entende-se, só pode se erigir e se sustentar, se puder colocar à prova, obstinada e perseverantemente, a sua própria condição e seus próprios parâmetros explicativos.

## REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, B. M. de; BOLOME, S. P. Psicólogo organizacional: aplicador de técnicas e procedimentos ou agente de mudanças e de intervenção nos processos decisórios organizacionais? **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 1, n. 1, jun. 2001.
- BASTOS, A. V. B.; YAMAMOTO, O. H.; RODRIGUES, A.C.A. Compromisso social e ético: desafios para a atuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho. In: Borges, L. O.; Mourão, L. (Org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. 1 ed. Porto Alegre: Artmed, 2013, v. 1, p. 25-52.
- BHABHA, H. K. O local da cultura. Belo. Horizonte: UFMG, 1998.
- RODRIGUES, A. C. A; BASTOS, A. V. B.; Compromisso social e ética. In: Bendassolli P.F.; Borges-Andrade, J.B. (Org.). **Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações**. 1 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015, p. 209-215
- BORGES, L. de O.; OLIVEIRA, A. C. F. de; MORAIS, L. T. W. A. de. O exercício do papel profissional na Psicologia Organizacional e do Trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 5, n. 2, dez. 2005.
- BRUSEKE, F. J. Ética e técnica? Dialogando com Marx, Spengler, Jünger, Heidegger e Jonas. **Ambient. soc.**, Campinas, v. 8, n. 2, dez. 2005.
- COELHO-LIMA, F.; COSTA, A. L. F.; YAMAMOTO, O. H. O exercício profissional do psicólogo do trabalho e das organizações: uma revisão da produção científica. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 11, n. 2, dez. 2011.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 1, mar. 2006.

GONDIM, S. M. G.; SOUZA, J. J.; PEIXOTO, A. L. A. Gestão de pessoas. In: **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Lívia de Oliveira Borges e Luciana Mourão (Orgs.). Porto Alegre: Artmed, 2013.

JONAS, H. **O Princípio Responsabilidade: Ensaio de uma Ética para a Civilização Tecnológica**. Rio de Janeiro: Contraponto, ed. PUC-Rio, 2011.

LÚCIO, C.G. Desafios para o crescimento e o emprego. *Estudos Avançados* 29 (85), 2015. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142015000300003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142015000300003)>.

MACIEL, J. C. **A ciência psicológica em primeira pessoa: o sentido do método heurístico de Clark Moustakas para a pesquisa em psicologia**. Tese de Doutorado em Psicologia. Campinas: PUC-Campinas, 2004.

MEDEIROS, G. A. Por uma ética na saúde: algumas reflexões sobre a ética e o ser ético na atuação do psicólogo. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 22, n. 1, Mar. 2002.

SCHMIDT, B.; KRAWULSKI, E.; MARCONDES, R. C. Psicologia e Gestão de Pessoas em Organizações de Trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação. **Revista de Ciências Humanas**, [S. l.], v. 47, n. 2, p. 344-361, out. 2013. ISSN 2178-4582.

SILVA, N; ZANELLI, J. C; TOLFO, S. R. Dilemas éticos na atuação do Psicólogo Brasileiro. In: BASTOS, A.V; GONDIM, S. M. G. (Org.). **O Trabalho do Psicólogo no Brasil: um exame a luz das categorias da psicologia organizacional e do Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 285-304.

TONETTO, A. M. *et al.* Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. **Psicol. Soc.**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, ago. 2008.

ZANELLI, J. C. O psicólogo nas organizações de trabalho. Porto Alegre: Artmed. 2002

ZANELLI, J.C.; BASTOS, A.V.B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E. & BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZANELLI, J. C., BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E. & BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2ª ed., 2014.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

**Recebido em:** 31 de mar. 2017

**Aceito em:** 22 de jun. 2017

**DOI:** [https://doi.org/10.28950/1981-223x\\_revistafocoadm/2017.v10i3.414](https://doi.org/10.28950/1981-223x_revistafocoadm/2017.v10i3.414)

**Como citar:**

VISC, Bruno; VASCONCELOS, Eveli Freire; PELLICIONI, Eduardo. O Psicólogo Organizacional e do Trabalho na Gestão de Pessoas: perspectiva ética como competência primordial. **Revista FOCO**, v. 10, n. 3, p. 90 – 105, ago./dez. 2017. Disponível em: <<http://www.revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/414>>

**Direito autoral:** Este artigo está licenciado com uma Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.

