

# COMPROMISSO SOCIAL E ÉTICO: DESAFIOS PARA A ATUAÇÃO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

Antonio Virgílio Bittencourt Bastos  
Oswaldo H. Yamamoto  
Ana Carolina de Aguiar Rodrigues

<b>Introdução</b> .....	<b>25</b>
<b>Compromisso social: para além de uma atuação tecnicista</b> .....	<b>26</b>
Compromisso social: em busca de dimensões definidoras.....	27
Desafios para o exercício do compromisso social.....	33
Respostas oferecidas pela Psicologia Organizacional e do Trabalho.....	36
<b>Compromisso ético</b> .....	<b>38</b>
Compromisso ético: como definir?.....	41
Ética no contexto empresarial.....	42
O compromisso ético e a Psicologia Organizacional e do Trabalho.....	46
Questões para discussão e reflexão sobre dilemas éticos: a escolha do psicólogo.....	48

## INTRODUÇÃO

Um campo profissional não se define apenas por um conjunto específico de problemas ou demandas sociais para os quais desenvolveu conhecimentos e ferramentas específicas para atendê-los. Para além do saber acumulado e das tecnologias desenvolvidas ao longo da sua história, uma profissão consiste em uma comunidade de

peçoas que, em torno de uma base mais ou menos comum de práticas, deve compartilhar valores e regras de conduta que assegurem tanto o padrão de qualidade de suas intervenções quanto as relações com seus pares e com a sociedade. Essas relações são propiciadoras do desenvolvimento e do aperfeiçoamento das práticas de uma profissão e do conhecimento que produz.

A relação com a ciência, a sociedade nas diversas formas e níveis em que ela se concretiza e os pares constitui o tripé de um eixo fundamental para o exercício de qualquer profissional. O psicólogo não escapa ao imperativo de uma reflexão continuada sobre sua atuação à luz dessas três dimensões críticas que aqui são sintetizadas na expressão “compromisso ético e social”.

Este capítulo, portanto, apresenta como objeto de reflexão uma dimensão do exercício profissional que lhe é transversal, por perpassar o tecido de práticas, ferramentas, estratégias e modelos de intervenção. Ao mesmo tempo, ultrapassa-o por não se limitar a posturas restritas ao exercício propriamente dito e por atingir o conjunto de relações que constrói com seus colegas e os usuários ou beneficiários de seus serviços.

Tal reflexão, imprescindível a qualquer psicólogo, será circunscrita à sua inserção na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Essa inserção, pressupomos, adiciona elementos que são relevantes para entendermos os desafios singulares que o conhecimento, as práticas, os modelos de intervenção associados ao contexto dos problemas que cercam o mundo do trabalho e das organizações apresentam para o psicólogo. Esse debate sobre compromisso social e ético na Psicologia encontra ressonância e paralelo naquele, também intenso, sobre responsabilidade social e ética no campo das organizações.

Conquanto os desafios éticos estejam postos ao psicólogo independentemente de contextos em que se inserem, sabemos que o fato de inserir-se em organizações o expõe a questões específicas desse campo de atuação, assim como em outras áreas cujo lócus de trabalho seja em instituições. Entretanto, o trabalho do psicólogo não ocorre em um vácuo social. Pelo contrário, esteja onde estiver, o psicólogo irá se deparar com uma realidade

de social complexa, multifacetada, repleta de conflitos e contradições que se manifestam por meio de desigualdades e processos de exclusão. Embora questões éticas e de papel social não sejam mundos isolados, este capítulo estrutura-se em dois segmentos principais, cada um voltado para reunir reflexões sobre essas duas faces do trabalho do psicólogo.

Ao término, procuramos mostrar como essas duas questões articulam-se e exigem do psicólogo, em geral, e do psicólogo organizacional e do trabalho, em particular, a postura de reflexão crítica contínua sobre sua prática e suas relações no âmbito da comunidade científica e profissional em que se insere.

## **COMPROMISSO SOCIAL: PARA ALÉM DE UMA ATUAÇÃO TECNICISTA**

---

É comum pensar as profissões como conjuntos bem delimitados de práticas, instrumentos, métodos e procedimentos construídos por campos científicos que são desenvolvidos ou utilizados por profissionais, pessoas socialmente reconhecidas como tendo a formação adequada e competente para tal uso e prestação de serviços. A essa visão, associa-se a expectativa de que formar um profissional envolve colocá-lo em contato com um corpo de conhecimentos científicos e tecnologias dele decorrentes para aprender a lidar com problemas específicos postos pela sociedade.

Esse núcleo estruturante de conhecimentos, tecnologias, procedimentos e ferramentas ganha, no entanto, significados distintos quando inserido em padrões com formas diversificadas de ver as relações ou os impactos dos fazeres profissionais sobre as pessoas e a sociedade. Em outras palavras, quaisquer práticas profissionais inserem-se em uma relação mais ampla com

demandas e resultados para a sociedade. Podemos, então, enunciar um pressuposto que é fundamental para a discussão sobre compromisso social: há sempre uma relação estreita entre os campos profissionais e a sociedade em que esses se inserem. Tais campos nascem e desenvolvem-se a partir de demandas historicamente constituídas na sociedade e, em contrapartida, ajudam, em níveis distintos, a moldá-las.

Essa relação estreita entre contexto sociocultural e práticas profissionais poderia tornar desnecessária a preocupação com o compromisso social, ou seja, se há essa relação estreita, os profissionais da Psicologia estariam sempre atendendo a demandas sociais que lhes são postas. Assim, estariam dando respostas possíveis, considerando as condições materiais e sócio-históricas, que permitiram que um campo científico desenvolvesse conhecimentos e tecnologias em consonância com a época e seus problemas concretos.

Noção tão abrangente de compromisso social, no entanto, não encontra respaldo nas discussões existentes na própria Psicologia. Pelo contrário, imaginar que todas as nossas práticas cumprem um papel social, pois respondem a demandas sociais, pressuporia que temos, todos, a mesma noção do que seja “compromisso social”, no caso, estendendo-se o rótulo social para todas as demandas sem qualificá-las ou diferenciá-las em quaisquer dimensões. Assim, a assunção de um pressuposto que vincula ciência e tecnologia aos contextos sociais em que são gerados não equaciona, *a priori*, as discussões sobre compromisso social. Este, certamente, não é um conceito isento de tensões, ambiguidades, imprecisões e disputa por hegemonia de significado, como acontece com a maioria dos conceitos nas ciências humanas e sociais. É o que veremos nos próximos segmentos. Buscamos afastar-nos de um debate

que, em alguns momentos, assume uma feição simplista e maniqueísta, quando o rótulo “compromisso social” serve apenas para etiquetar algo que percebemos como positivo e prioritário, ou para caracterizar atuações com as quais concordamos, diferenciando-as daquelas de que discordamos.

## Compromisso social: em busca de dimensões definidoras

Apesar de ser uma questão fortemente presente nas discussões sobre atuação profissional do psicólogo, o compromisso social tem sido conceituado de formas muito distintas, quase sempre simplificadas, sobre tão importante dimensão de nossa prática profissional e da forma como ela se insere no contexto social. Para minimizar que isso ocorra aqui, optamos por traçar uma síntese das dimensões mais usuais na conceituação do compromisso social em Psicologia, a partir da qual apontamos nossas críticas e demarcamos nossa abordagem neste capítulo.

A Figura 1.1 representa graficamente a diversidade de formas e critérios empregados para definir o compromisso social. Partimos de conceitos básicos, denotativos, do que são o substantivo “compromisso” e sua qualidade “social”, como uma estratégia para explorarmos a amplitude de seus significados em nossa vida cotidiana.

Na ideia de compromisso, há duas noções que merecem destaque: a de obrigação e a de envolvimento. A primeira traz o senso de responsabilidade; e a segunda, uma dimensão afetiva que forma um vínculo com determinado objeto ou alvo (que pode ser uma pessoa, um grupo, uma instituição, uma ideia, um comportamento, um movimento coletivo, uma profissão, uma carreira, etc.). Ambas, simultaneamente, remetem o compromisso a um conjunto

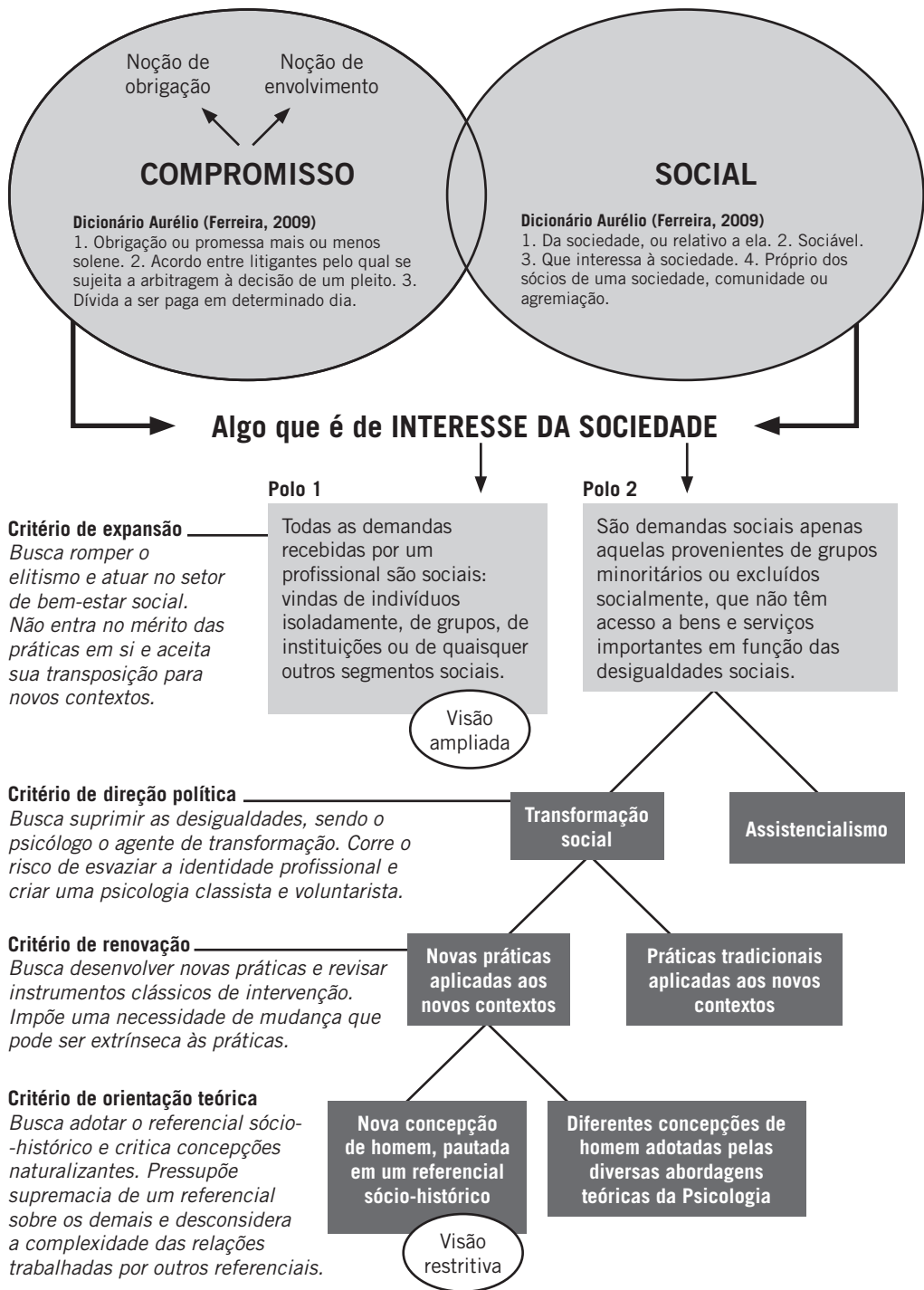


Figura 1.1 Síntese dos critérios definidores de compromisso social.

Fonte: Os autores.

de ações motivadas por um sentimento de obrigação, o qual é originado, em primeira instância, pela identificação ou pelo compartilhamento de valores e crenças individuais com os valores e as crenças ligados ao objeto em questão.

O alvo, portanto, é para que se direcione o compromisso que terá a qualidade de ser social sempre que for relativo à sociedade ou algo que interesse à sociedade. Este é nosso ponto crítico: como podemos definir o que é interesse da sociedade? Quem tem legitimidade para traçar essa definição? Que concepção de sociedade utilizamos para categorizar um conjunto de interesses que são sociais e diferenciá-los daqueles que não são?

Vamos começar citando um profissional liberal, qualquer que seja, que possua conhecimento e ferramentas específicas para realizar suas atividades. Ele receberá uma demanda para seu trabalho, proveniente de uma pessoa ou de uma organização. Sendo essa pessoa um cidadão da sociedade ou sendo a organização um conjunto de cidadãos, podemos caracterizar tal demanda como social? Atender à demanda de um cidadão isoladamente, ou de um conjunto maior de cidadãos, diferencia a prática do profissional em termos de compromisso social? Atender à demanda de um ou mais cidadãos em uma organização privada, cujo serviço é cobrado diretamente do sujeito beneficiado, ou em uma organização não privada, cujo serviço é pago de modo indireto pelo indivíduo, a partir de subsídios provenientes de capital gerado por impostos ou doações, (des)caracteriza uma prática de compromisso social? Nesse caso, o social seria marcado pelo lugar onde o serviço é prestado?

Outra questão é que, embora seja definido em nível individual, quando tratamos do compromisso social da Psicologia, estamos aplicando a noção de compromiss-

so a uma categoria ocupacional, um campo de conhecimento, um nível coletivo. Essa transposição amplia o grau de complexidade do conceito e reduz a possibilidade de avaliar o quanto esse coletivo, disperso e diverso, é comprometido socialmente. No caso da Psicologia, que é decomposta em grupos com formações e posicionamentos distintos, não podemos ignorar os processos subjacentes aos julgamentos de cada um desses grupos em relação aos demais. Assim, tão impreciso quanto a análise do compromisso social da categoria de psicólogos é o julgamento de quais grupos são mais ou menos comprometidos socialmente, uma vez que quaisquer dessas avaliações são feitas com base em informações disponíveis insuficientes ou em critérios não consensuais.

Vamos nos deter um pouco mais à reflexão dos principais critérios utilizados pelas comunicações sobre compromisso social da Psicologia (Fig. 1.1), buscando problematizar suas características e limitações.

O critério da expansão considera como ponto de análise dois polos que distinguem o alcance das práticas do psicólogo. O primeiro pressupõe que a sociedade comporta demandas heterogêneas; por isso, quaisquer indivíduos, grupos ou instituições que pleiteiem o serviço do profissional trazem consigo demandas sociais legítimas (desde que não ameacem valores sociais e normas éticas que regulam a vida coletiva). Em outras palavras, todas as práticas em Psicologia atenderiam, em primeiro plano, a alguma necessidade social, de determinado grupo ou segmento. O risco, nesse caso, é a adoção de uma visão tão ampla do que é interesse da sociedade a ponto de se perder a possibilidade de qualificar e distinguir os diferentes graus ou tipos de compromisso assumidos pelo psicólogo.

No outro extremo, o significado de interesse social adota uma visão mais res-

trita, voltada às demandas de grupos minoritários ou de grandes grupos que são, ainda assim, excluídos ou discriminados pela sociedade. Segundo esse foco, verifica-se o compromisso social do psicólogo somente quando ele rompe com as práticas voltadas ao segmento social de elite e busca atuar na mudança de situações de precariedade e marginalização impostas a pessoas, grupos e comunidades, privados dos benefícios da vida em sociedade. Esse polo, em diversas comunicações sobre o compromisso social do psicólogo, atende ao critério de expansão e impõe como requisito o direcionamento de competências e instrumentos da profissão aos grupos menos privilegiados. Assim, o não atendimento desse requisito ou uma atuação que não enfraqueça as estruturas de desigualdade social constituem práticas não comprometidas com a sociedade. O risco desse critério é localizar o contexto em que se dá o compromisso social, ao mesmo tempo rejeitando atuações em outros segmentos e desconsiderando o tipo de prática que está sendo transposta para espaços como os de políticas públicas e de bem-estar social.

Pode-se reduzir ainda mais a amplitude do significado de compromisso social com a adoção do critério de direção política, segundo o qual não é suficiente localizar as atividades do psicólogo em espaços criados para a inclusão de usuários não atendidos, se não há a perspectiva de transformação e supressão das desigualdades sociais. Assim, qualquer prática assistencialista pode ser acusada de ser meramente reformista, contribuindo para perpetuar uma ordem social marcada pela desigualdade e pela exclusão. O compromisso social, portanto, seria garantido somente pela adoção de uma lógica de ruptura, por ações transformadoras que ajudem a reverter um modo de vida que não é adequado às expectativas e aos valores de grande parte da

população submetida às normas da elite. O psicólogo deve, nesse sentido, investir em tornar as pessoas e os grupos agentes ativos em um processo de mudança social maior. Há, contudo, alguns riscos atrelados a essa dimensão: com o foco em determinado segmento e na causa de transformação social, o psicólogo pode ser ameaçado de perder sua identidade profissional e construir uma psicologia classista e voluntarista, descolada dos conhecimentos teóricos e dos aspectos técnicos de sua prática.

Alguns desses riscos promovem uma preocupação que se concretiza no terceiro critério, voltado à renovação das práticas, ou seja, até que ponto uma atuação em transformação social é efetiva se as práticas empregadas não atendem aos objetivos esperados? Ao discutir critérios que definem o compromisso social da Psicologia, Bock (1999) alerta para a necessidade de sair de um modelo médico, curativo, e questiona se as práticas desenvolvidas para atender a um segmento específico dão conta da realidade da maioria da população. Espera-se, em vista disso, que sejam desenvolvidas novas práticas, nova natureza, novos modelos de implantação das ações mais tradicionais e revisão dos instrumentos mais clássicos de intervenção. A limitação, nesse caso, está na imposição de uma necessidade de mudança sem um diagnóstico prévio do que é realmente imprescindível mudar e de quais os limites extrínsecos, estabelecidos pelo contexto em que ocorrem essas práticas. Talvez, por isso, seja comum verificarmos uma diversificação efetiva dos contextos de atuação desacompanhada das alterações nas práticas clássicas. Silva (2004) constatou um número reduzido de trabalhos inovadores, decorrentes de uma postura crítica e reflexiva, ao analisar os estudos apresentados na 1ª Mostra Nacional de Práticas em Psicologia, realizada em 2000, cujo tema foi “Psicologia e Compromisso Social”.

Bock (1999) complementa a necessidade de ajuste de práticas da Psicologia com a urgência de revisar o modo com que tradicionalmente são concebidos e estudados seus fenômenos. O fundamento dessa modificação está na desnaturalização dos fenômenos e no reconhecimento de sua origem socialmente construída. Está também na admissão de que a Psicologia, assim como seus objetos, é afetada pelos acontecimentos sociais e históricos capazes de forjar características, naturalizar diferenças e ocultar condições de vida desiguais ao longo do tempo. Nessa linha, a autora defende um novo crivo para o compromisso social do psicólogo: a orientação teórica adotada. Assim, as novas práticas, desenvolvidas criticamente no seio de um contexto de transformação social, devem assumir uma perspectiva sócio-histórica e buscar desnaturalizar os fenômenos psicológicos, a fim de compreendê-los como parte de um quadro de desigualdade quase sempre esquecido (Bock, 2008). Segundo ela,

[...] os psicólogos se puseram de costas para a realidade social, acreditando poder entender o fenômeno psicológico a partir dele mesmo. As crianças não aprendem na escola porque não se esforçam ou porque têm pais que bebem e mães ausentes; as mães pobres não tratam adequadamente seus filhos porque não conhecem os saberes da Psicologia; as pessoas não melhoram de vida porque não querem; os trabalhadores perdem suas mãos nas máquinas devido a pulsões de morte ou coisa que o valha [...]. E assim vamos explicando todas as questões sociais a partir de mecanismos naturais do mundo psicológico. (Bock, 2008, p. 3)

O critério que vincula compromisso social à adoção de uma abordagem específica da Psicologia (no caso, a sócio-histórica),

assumida como superior pela forma como equaciona a complexa relação entre indivíduo e sociedade, desconsidera que essa relação seja objeto de intensa problematização e múltiplas tentativas de equacionamento no campo dos estudos epistemológicos. Trata-se, de fato, de uma questão sobre a qual se debruçam pensadores de campos disciplinares diferentes e que comporta matizes distintas na forma como esses dois polos são ontologicamente definidos, com impactos no modo como são concebidas suas interações. Aplicado de maneira pouco reflexiva, tal critério implicaria extrema redução quer do número de psicólogos, quer do conjunto de práticas profissionais que podem efetivamente estar contribuindo para transformações sociais importantes.

Considerando todos esses critérios, observamos a origem das tensões que cercam o debate sobre o compromisso social da Psicologia: tão diversa em teorias, metodologias e contextos de atuação, toda a categoria é confrontada com um conceito cada vez mais restrito do “compromisso social”, culminando na adoção de um único referencial teórico específico, entre tantos existentes e legítimos. Indiretamente, aceitar tal restrição seria admitir que apenas um segmento de profissionais apresenta essa qualidade tão valorizada: aquele cujo referencial teórico é o sócio-histórico, aplicado a espaços de libertação das pessoas, frente a uma sociedade opressiva, sendo, necessariamente, fora dos contextos clássicos de inserção do psicólogo.

Em busca de uma reflexão alternativa a esse pensamento hegemônico, Yamamoto (2007) propõe algumas discussões a respeito da profissão e de seu compromisso social, tendo como ponto de partida a sociedade capitalista, a sociedade brasileira e seus impactos na atuação das categorias profissionais. É importante resgatar dois



fatos considerados pelo autor no embaçamento de suas ponderações. O primeiro está ligado a uma tendência de atuação do psicólogo, ainda em desenvolvimento, oposta ao elitismo que marcou o início da profissão e que busca estender os serviços para camadas mais amplas da população. Isso tem ocorrido por sua inserção no campo de bem-estar social (em especial na saúde pública) e sua presença em organizações do terceiro setor. O segundo fato é o processo quase sedimentado de assalariamento do psicólogo, cuja reversão é historicamente improvável.

Posto isso, o autor explicita e problematiza aspectos importantes para definir o escopo do compromisso social. O primeiro deles é a abrangência da atuação do psicólogo para parcelas da população anteriormente não atendidas e, de modo reconhecido, sua inserção nas políticas que trazem as marcas contraditórias do capitalismo e do modelo neoliberal. Embora relevante, a expansão de seu mercado de trabalho, e até o aumento de sua “clientela”, não são suficientes para caracterizar uma atuação comprometida no âmbito social. Para tanto, é necessário considerar outros dois elementos: a natureza (como o compromisso é exercido) e a direção (para quê?). Assim, a atuação feita com base em práticas tradicionais da profissão ameaça a qualidade do atendimento prestado, contribuindo para a tendência de fornecimento de serviços desqualificados à população no setor social. Portanto, a prática do psicólogo deve apresentar, segundo Yamamoto (2007), um direcionamento distinto daquele que consagrou a Psicologia.

Para defender essa ideia, o autor retoma os limites da profissão no movimento de transformação social, assinalado por Bock (1999) como condição do compromisso social. Sendo regulamentado em uma profissão, o trabalho do psicólogo, como qual-

quer outro no modelo capitalista, traduz-se na venda e na compra da força de trabalho. As condições materiais de seu exercício impõem limites a sua autonomia, ainda que não a condicionem unidirecionalmente. Essa questão critica o discurso hegemônico que desconsidera as condições objetivas sobrepostas ao trabalho do psicólogo e distantes de seu controle pessoal. De um lado, alerta-se para que a Psicologia não caia em uma posição voluntarista, messiânica, nem adote, em extremo oposto, uma visão fatalista e comodista das condições materiais como fundamento único dos rumos profissionais. Simultaneamente, é preciso cuidado para manter as críticas às práticas convencionais aplicadas aos novos contextos, evitando, contudo, exigir o que está além das possibilidades da ação profissional. Buscando um ponto de equilíbrio entre os limites estruturais e o poder de agência dos profissionais, Yamamoto (2007) afirma a importância do papel intelectual do psicólogo em uma sociedade contraditória e, mesmo com a premissa de que a ação profissional não é o eixo de mudanças estruturais, conclui que

[...] o desafio posto para a categoria é ampliar os limites da dimensão política de sua ação profissional, tanto pelo alinhamento com os setores progressistas da sociedade civil, fundamental na correlação de forças da qual resultam eventuais avanços no campo das políticas sociais, quanto pelo desenvolvimento, no campo acadêmico, de outras possibilidades teórico-técnicas, inspiradas em outras vertentes teórico-metodológicas que as hegemônicas da Psicologia. (Yamamoto, 2007, p. 36)

Como essas discussões que cercam a questão do compromisso social ligam-se ao exercício da Psicologia no campo do trabalho e das organizações? Sobre isso, debruçemo-nos no próximo segmento.



## Desafios para o exercício do compromisso social

A relação dialética entre campos científicos/profissionais e sociedade, no caso da Psicologia Organizacional e do Trabalho, foi discutida por Zanelli e Bastos (2004), ao reconstruírem a história do campo para apontar como, em diferentes momentos, a área buscou atender a demandas sociais emergentes que terminaram moldando a forma como a profissão foi se estruturando e desenvolvendo. O trabalho desenvolvido por Shmmin e Strein (1998) fornece um quadro rico de como contextos sociais, econômicos, políticos e tecnológicos que marcaram o século XX apresentaram desafios específicos à Psicologia Organizacional e do Trabalho em estágios diferentes de sua constituição como campo profissional institucionalizado.

Os discursos e as práticas dessa área evidenciam relação estreita com transformações sociais mais amplas que geram um *zeitgeist*, do qual, com especificidades, nenhuma das subáreas da Psicologia fica imune. Como apresentado detalhadamente em Zanelli e Bastos (2004), nos diferentes períodos em que se pode dividir a história da Psicologia Organizacional e do Trabalho, as dinâmicas social, política, científica e tecnológica que marcam o mundo do trabalho foram desafiando e obrigando pesquisadores e profissionais a diversificarem suas atividades e a mudarem seu foco de trabalho de aspectos mais técnicos e restritos para questões mais amplas e coletivas. Essas mudanças conduziram à incorporação de práticas voltadas a trabalhar com a organização como um todo e a sair dos muros das organizações, ocupando-se de impactos do trabalho sobre a vida social. Assim, aspectos de saúde, bem-estar, estresse, equipes, desenhos de trabalho, carreiras, desemprego e novas

formas organizativas ganharam espaço na agenda da área. As abordagens, os métodos, os procedimentos e os instrumentos também mudaram ao longo do tempo. Esse quadro de transformações torna-se relevante para compreendermos, em um primeiro momento, as bases que sustentam as críticas à área no que se refere ao “compromisso social” de seus profissionais.

A história da Psicologia Organizacional e do Trabalho é marcada por transições, que configuram um domínio científico e profissional progressivamente mais complexo, em interface crescente com outros domínios científicos, um olhar cada vez mais voltado para a organização como unidade de intervenção, uma ampliação do tipo de organização indo além de empresas privadas e, por fim, uma ampliação para além da organização, com o foco no trabalho, nas carreiras, na reinserção de trabalhadores excluídos, entre tantos outros aspectos que rompem os limites organizacionais que predominaram ao longo de sua existência. Em outras palavras, temos um domínio que se expande dos problemas clássicos da indústria sob o regime de produção em massa, no qual se constituiu inicialmente, para lidar com problemas mais globais de organizações distintas e inseridas em um mundo cada vez mais dinâmico devido aos avanços tecnológicos e ao processo de globalização.

Devem-se considerar todas essas mudanças vivenciadas pela área de Psicologia Organizacional e do Trabalho nas reflexões sobre compromisso social. A Figura 1.2 representa os principais focos dos discursos utilizados para criticar o compromisso social do psicólogo organizacional e do trabalho e que ignoram as referidas mudanças. Embora essas ideias sejam pontuais e, em geral, assentadas em estereótipos, a insistência desses discursos faz com que sejam incorporados à imagem compartilhada da área.

Por esse motivo, consideramos fundamental reunir e articular esses argumentos contra a área antes de discutir as respostas possíveis. Os tópicos a seguir agrupam os elementos centrais desses discursos.

- Uma dessas ideias refere-se ao engajamento do psicólogo aos interesses dos acionistas/proprietários das organizações. Em outras palavras, apoiado no

argumento de que seu objetivo é mediar e equilibrar as aspirações de todas as partes – organizações, trabalhadores, investidores –, o profissional atua como adaptador do polo mais enfraquecido (trabalhadores) à classe dominante (empresários e corporações), ajustando suas percepções e necessidades ao que é de interesse do capital. Tal função, voluntária ou não, revela uma ação alienada de um profissional que não consegue enxergar

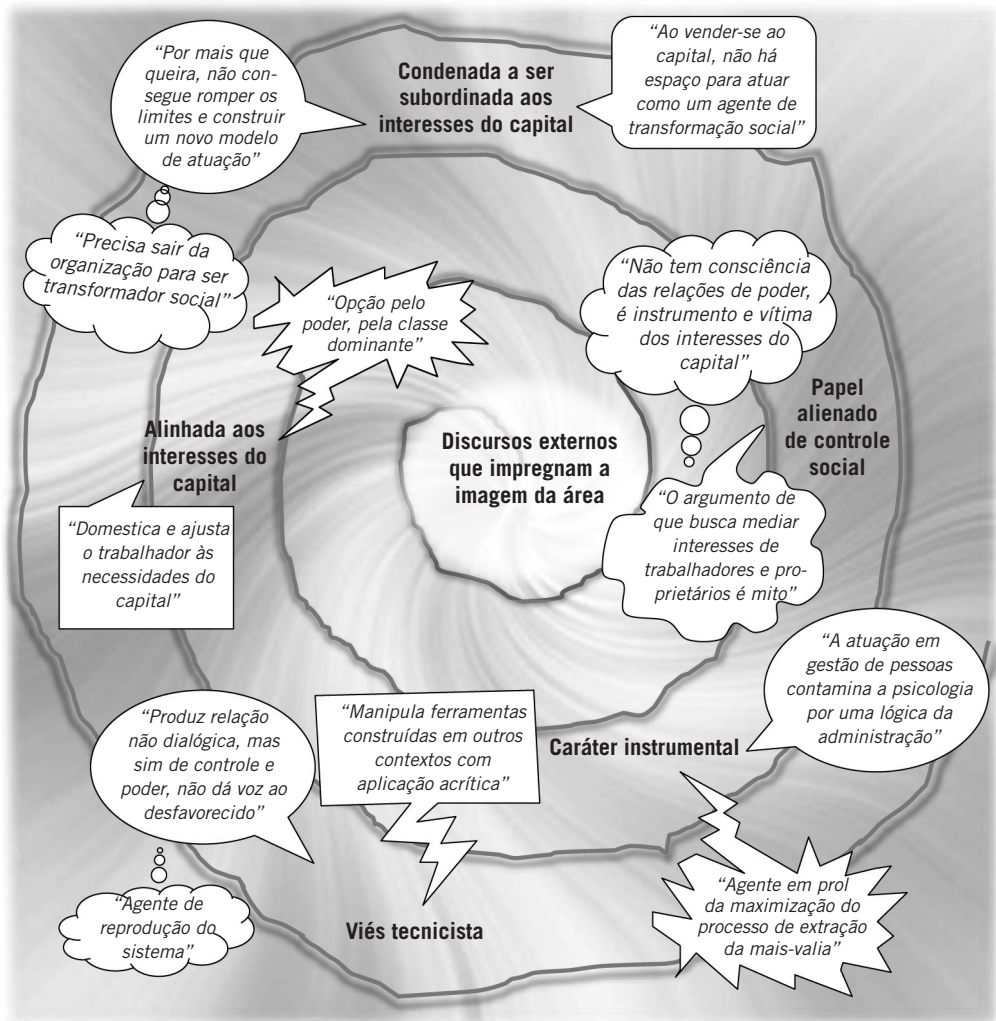


Figura 1.2 Discursos externos que impregnam a imagem da área de Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Fonte: Os autores.

as relações de poder que o cercam e que o submetem a ser instrumento de controle social: atua na redução de conflitos, ampliando as estratégias de domínio dos gestores e reduzindo a consciência crítica do trabalhador em prol de transformações em sua empresa ou na sociedade.

- Ainda baseada na premissa de apatia do psicólogo organizacional para mudanças, está a avaliação de que a área é sustentada por um viés tecnicista importado de outros contextos. Ferramentas e instrumentos utilizados na área, além de ultrapassados, não são adequados à realidade em que são aplicados. Isso faz com que, ao transpor e impor práticas prontas, sem uma maior preocupação com a subjetividade humana, o profissional bloqueie qualquer possibilidade de resposta dos menos favorecidos, garantindo, mais uma vez, o controle e o poder. Sua atuação assume, portanto, um caráter instrumental, traduzido nas práticas de gestão de pessoas, que visam à efetividade organizacional: melhores desempenhos, aumento de competitividade, alcance de metas, menores custos e maiores lucros. Predomina, então, uma lógica dos negócios e da administração que não pertence à Psicologia e a contamina. A busca de “pessoas certas para os lugares certos”, máxima dos processos de recrutamento e seleção, ganha uma nova roupagem e passa a ser símbolo de uma prática manipuladora de ajuste do indivíduo às necessidades das organizações. As noções de viés tecnicista e caráter instrumental conferem ao psicólogo organizacional o estereótipo de reprodutor do sistema e agente de extração da mais-valia.
- Por fim, como resultado desses julgamentos, o psicólogo organizacional e do trabalho é condenado a estar a serviço dos interesses do capital. Ainda que outras áreas compartilhem a crítica do viés tec-

nicista, somente nesse campo de atuação o profissional, por “vender-se ao capital com suas técnicas manipuladoras”, perde qualquer possibilidade de agir como um transformador da sociedade. Em outras palavras, suas chances de ser legitimado como um profissional comprometido socialmente existem, apenas, ao deixar a organização.

Vistos em conjunto, os discursos que geram a imagem do (des)compromisso social em Psicologia Organizacional e do Trabalho são claramente associados ao estereótipo da área e se reportam àquele núcleo duro de práticas e posturas que se consolidou na primeira metade do século XX, com seu olhar focalizado nos indivíduos em uma ótica adaptativa ao sistema de produção vigente. É, ainda, uma reação à velha Psicologia Industrial, com seu foco estreito no ajustamento do indivíduo ao trabalho e à organização, desconsiderando os fatores culturais e políticos que atravessam esse fenômeno; ou seja, a uma Psicologia que, no contexto empresarial, reproduzia suas características mais gerais, presentes também quando se inseria em escolas ou na clínica. Trata-se, por conseguinte, de uma visão que desconsidera a história e o processo de ampliação do foco e, sobretudo, de redirecionamento das ações em busca da construção de ambientes de trabalho propiciadores de crescimento, desenvolvimento e qualidade de vida de todos. Uma Psicologia que se construiu sem a ilusão de que se pode prescindir de organizações exitosas ou de que seja preciso eliminar as organizações para que o trabalho seja plenamente realizador para as pessoas. É, então, uma Psicologia que, finalmente, descobriu que trabalho e organizações são dois polos inseparáveis, quer como objeto de estudo, quer como objeto de intervenção profissional, daí o próprio nome que passou a designar

esse campo – Psicologia Organizacional e do Trabalho. Deve-se assinalar, contudo, que esses julgamentos não alcançam o domínio da Psicologia do Trabalho, sendo restritos à Psicologia Organizacional e à Gestão de Pessoas. A Psicologia do Trabalho é vista como rebento revolucionário, sendo o único caminho e a exceção, tanto dentro como fora das organizações, para superar os limites e o (des)compromisso clássicos da área.

Na próxima seção, apresentamos os argumentos e os discursos internos que buscam reduzir a força dessa imagem estereotipada e ilustrar a complexidade, a diversidade e as mudanças presentes na Psicologia Organizacional e do Trabalho.

## **Respostas oferecidas pela Psicologia Organizacional e do Trabalho**

Vamos, de início, retomar a trajetória discutida por Zanelli e Bastos (2004) e comentada anteriormente, buscando resumir as características atuais da Psicologia Organizacional e do Trabalho a partir dos principais vetores de transformação que caracterizam a forma atual como a área estuda e trabalha as questões que lhes são colocadas pela sociedade.

Nos quatro vetores apresentados na Figura 1.3, percebe-se que as mudanças na área terminam por configurá-la de uma forma que a distancia fortemente de seu início. Certamente, práticas tradicionais ainda permanecem no campo, inseridas em perspectivas de atuação bem mais amplas, mais diversificadas quanto a focos e mais estratégicas em termos de lidar com problemas mais globais do campo organizacional e do trabalho.

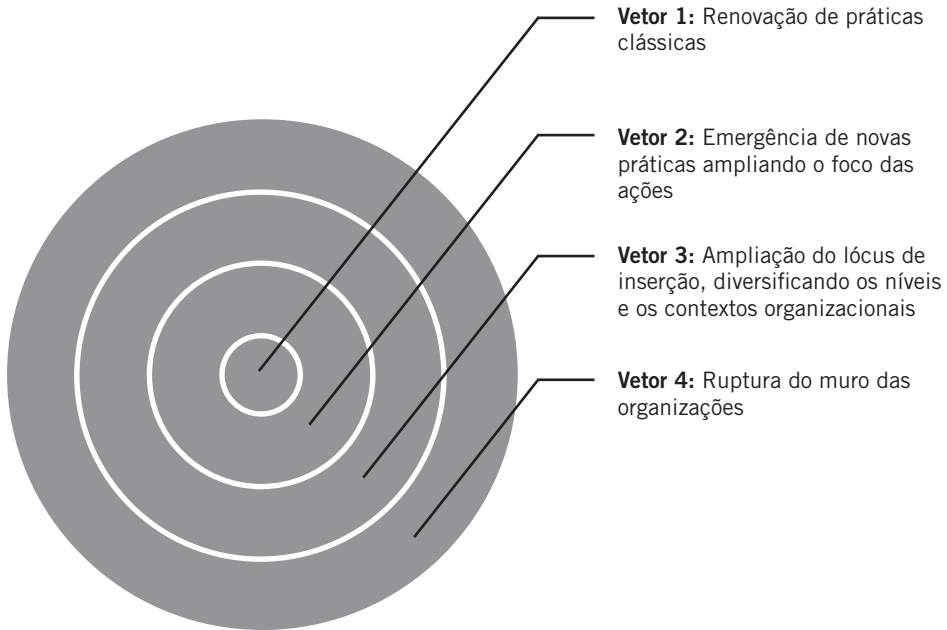
O primeiro vetor de transformações ocorre no interior de práticas tradicionais

que hoje são executadas com novas ferramentas ou inserem-se em preocupações mais globais. Vemos isso nas análises do trabalho, com ênfase nos processos e impactos das novas tecnologias, ou no campo do treinamento que assume progressivamente a preocupação com o desenvolvimento mais integral do trabalhador. Até mesmo a seleção de pessoal apresenta inovações quer em seus procedimentos, quer em sua preocupação com os impactos do desajuste entre sujeito e cargo para os próprios indivíduos.

O segundo vetor abarca o conjunto de novas práticas que passam a integrar o leque de tecnologias usadas pelos psicólogos no mundo do trabalho, por exemplo, enriquecimento de postos de trabalho, qualidade de vida no trabalho, programas de saúde e bem-estar, ergonomia e desenvolvimento de equipes. Essas novas práticas, ausentes naquele primeiro momento de surgimento e consolidação da área, já apontam a intenção de olhar os problemas organizacionais em uma perspectiva mais global, não centrando a sua intervenção no indivíduo apenas.

O terceiro vetor incorpora duas mudanças. A primeira induz o desenvolvimento de ações não restritas ao nível técnico, alcançando os níveis das táticas e políticas, algo que se torna crescentemente presente no trabalho de consultoria. A segunda é a expansão para diversificados tipos de organizações. Hoje, por exemplo, encontram-se psicólogos atuando sobre processos organizativos e condições de trabalho em hospitais, em diversas instituições públicas, em cooperativas e organizações não governamentais (ONGs). Aquela imagem de um profissional restrito ao segmento industrial que marca o início da profissão está realmente superada.

Por fim, o quarto vetor fala de outra expansão: a que extrapola os muros das organizações e se ocupa de trabalhadores ou



**Figura 1.3** Vetores de transformações da Psicologia Organizacional e do Trabalho ao longo de sua história.

Fonte: Os autores.

categorias mais amplas de trabalhadores. Esse salto é dado não apenas pelas transformações no campo das carreiras, cada vez menos restritas a uma única organização, mas, sobretudo, pela atenção às consequências das crises do emprego. A atuação junto aos desempregados e à sua reinserção no mundo do trabalho é um exemplo dessa transformação.

Permeando esse conjunto de transformações, destacamos que as organizações, em especial as do setor privado, devem atuar sob marcos regulatórios mais gerais que impõem mudanças de postura, tanto em relação a seu corpo funcional como aos problemas sociais e ambientais. O imperativo de responsabilidade ética, social e ecológica conduz a alterações nos valores éticos e nas políticas gerais das empresas. O conjunto de normas de certificação (p. ex., a série ISO) revela esse novo marco regulatório que amplia o controle social sobre o

desempenho das empresas e de sua relação com o entorno social e ambiental.

É evidente que todas essas transformações não significam que as tensões entre capital e trabalho estejam superadas ou até mesmo amortecidas. No entanto, sinalizam uma forma de lidar com tal conflito que privilegia a compreensão mais ampla das condições políticas, que moldam contextos de trabalho menos saudáveis para os trabalhadores.

Apesar dessas diversas transformações citadas anteriormente, notamos, a partir dos discursos que criticam a atuação em Psicologia Organizacional e do Trabalho, que a base para o julgamento de seu compromisso social está em sua ligação mais nítida com um território de interesses e conflitos conectados ao modelo capitalista. É, contudo, ingênuo e simplista reduzir todos os conflitos de interesse e divisões de classes que marcam a sociedade ao conflito

capital-trabalho. Além de não ser o mundo do trabalho o único que reflete as contradições dos tempos modernos, também não é a relação empregador-trabalhador a única caracterizada por possíveis divergências de poder e de interesses. Governos, políticas públicas, grupos comunitários e categorias profissionais, entre tantos exemplos possíveis, podem guardar objetivos discordantes internamente ou em suas relações com outras pessoas/outros segmentos da população.

Portanto, partimos da premissa de que o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho não é qualitativamente diferente de nenhuma das outras áreas da Psicologia em termos de divergências de interesses, papéis sociais e até mesmo nas contradições de sua atuação. Assim como os demais profissionais, o psicólogo do trabalho e das organizações vivencia uma realidade de desafios à sua prática e ao seu compromisso social, com a única diferença de ser mais visível a sua inserção em um contexto contraditório. Devido a essa maior visibilidade, a concepção hegemônica de compromisso social tem negado a possibilidade de haver, nesse meio, uma atuação socialmente responsável do psicólogo. A Figura 1.4 sintetiza as principais críticas ligadas aos critérios dessa abordagem, discutidos na seção anterior, e aponta suas limitações.

Ao contrário desse discurso, a Psicologia Organizacional e do Trabalho, evidentemente, possui respostas positivas que sustentam a visão de seu compromisso social. Em síntese, podemos afirmar que o debate sobre compromisso social, quaisquer que sejam os critérios utilizados para defini-lo, deixa de considerar especificidades do campo que torna limitada e estereotipada a imagem generalizada de uma área descomprometida com as demandas sociais mais significativas.

Portanto, o compromisso social revela-se na área a partir do reconhecimento de

que, em quaisquer níveis da vida social, a questão do poder atravessa as relações entre indivíduos, entre grupos e entre indivíduos e grupos e organizações. Nenhum psicólogo atua em um vácuo social, no qual relações assimétricas de poder estejam ausentes. Isso acontece em todos os domínios da Psicologia, inclusive na clínica. Logo, possíveis dificuldades em lidar com as assimetrias de poder não são privilégio de quem atua em organizações. A reflexão crítica contínua sobre essa dimensão de sua prática é necessária não apenas na Psicologia Organizacional e do Trabalho, mas na Psicologia como um todo.

## COMPROMISSO ÉTICO

---

Tratar do compromisso ético do psicólogo, independentemente da sua área de inserção, remete-nos quase de imediato às considerações sobre o respeito aos preceitos do Código de Ética Profissional. Entretanto, discutir a dimensão ética da prática profissional vai além de seguir ou não o Código. Para abordar essa questão, é necessário recuar alguns passos, iniciando pela conceitualização de ética ou, mais precisamente, por sua distinção com relação à moral.

Ética e moral são, muitas vezes, tratadas como sinônimos. Embora não haja consenso entre os filósofos acerca da utilidade ou mesmo da necessidade dessa distinção, algumas considerações sobre esse tema são necessárias para os objetivos da questão que estamos tratando.

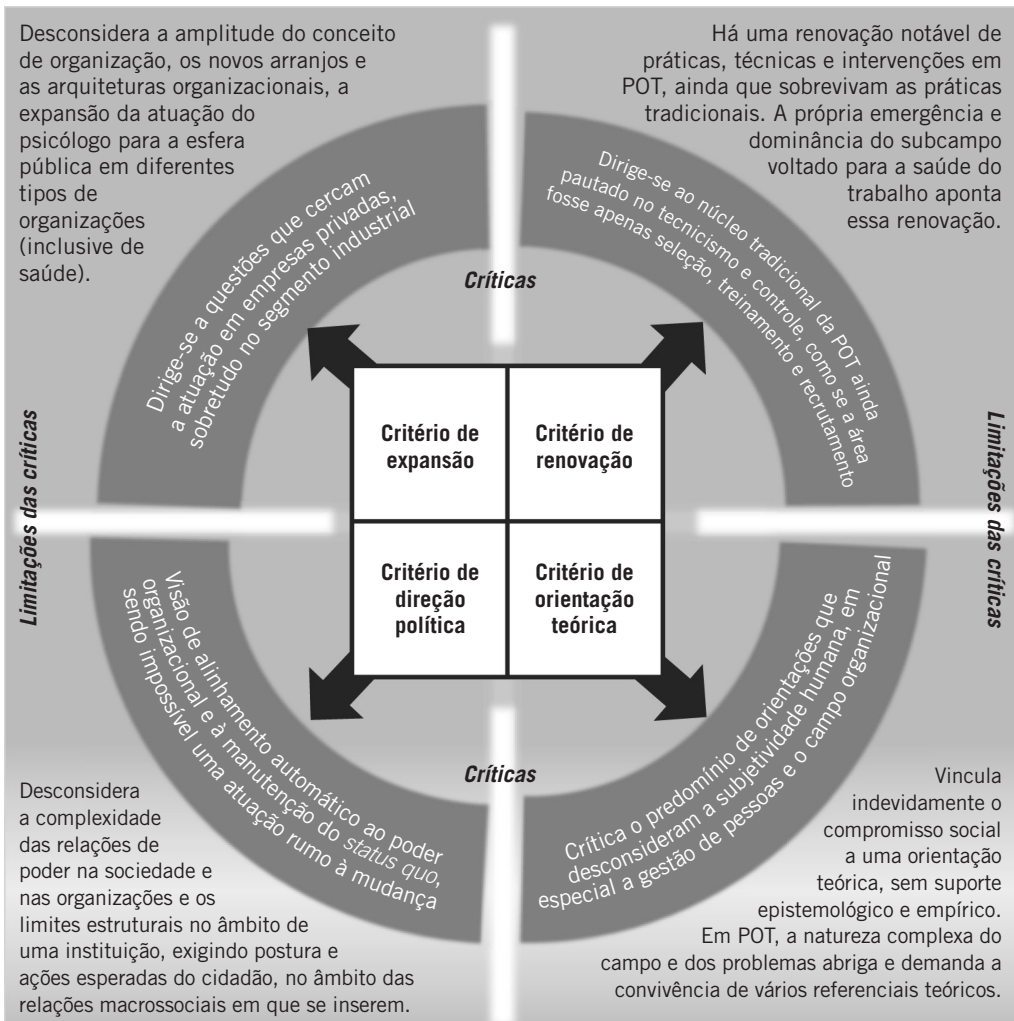
Moral é originária do radical latino *mos/mores*, ou seja, costume; ética provém do termo grego *ethos*, que também diz respeito a hábito ou costume. Contudo, *ethos* tem uma variante que se refere a caráter. Ao passo que moral pode designar costumes que são considerados coletivamente melhores; ética, em sua acepção de “caráter que



adquire o homem quando atua deliberadamente” (González, 2000, p. 798), remete a escolhas que o indivíduo realiza, em tese, de modo independente da maioria. Assinalamos, então: ética diz respeito à prática; as pessoas não SÃO éticas ou antiéticas, elas AGEM ou não de forma ética.

Costumes coletivamente considerados melhores significam normas e valores

de determinada formação social, ou seja, são definidos no âmbito histórico. Em outras palavras, preceitos morais como imperativos categóricos, “universais”, necessitam ser considerados no contexto. Por seu turno, uma vez que os seres humanos respondem a imperativos de diversas ordens, entre elas, aquelas definidas pela moralidade do seu tempo, decisões éticas, conquan-



**Figura 1.4** Exame das críticas ao compromisso social em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e de suas limitações.

Fonte: Os autores.



to individuais, podem se confrontar com as normas da coletividade.

Um código de ética profissional estabelece princípios e normas que devem ser seguidos por um subconjunto do coletivo ao qual há pouco nos referimos. Nos termos que estamos tratando, os códigos profissionais são mais preceitos de ordem “moral”, que estabelecem o que é correto e incorreto, aceitável e inaceitável na prática profissional. E, da mesma forma que um indivíduo age fazendo escolhas que podem ou não desafiar as normas moralmente definidas pelo coletivo que o inclui, o profissional atua também fazendo escolhas que podem ou não seguir o código de conduta profissional. Nos dois casos, desafiar o que é coletivamente definido como correto pode implicar sanções.

Wilensky (1970), em um estudo clássico, aponta dois elementos que julga indispensáveis para qualquer profissão: uma base técnica e um ideal de serviço. Este último contempla, entre outros aspectos, a adoção de normas que estabelecem as relações internas e externas da profissão, sendo um de seus elementos críticos à adoção de um código de ética.

É exatamente essa a definição do código de ética em vigor na Psicologia. É o terceiro de uma sequência que tem início com um código provisório, que, na avaliação de Mello (1975) a despeito dos princípios fundamentais definidos, era mais um artifício formal destinado a proteger a profissão do que a regular suas relações mais amplas. Para reorientar essa tendência, o código atual foi amplamente discutido nas instâncias decisórias da profissão, resultando em um documento que tem a potencialidade de estimular reflexões dos profissionais acerca de sua prática.

O Código de Ética Profissional do Psicólogo, no Brasil, é estabelecido pela Resolução do Conselho Federal de Psicolo-

gia, nº 10/05, de 21 de julho de 2005. A sua existência é justificada pela necessidade de garantir uma relação adequada dos profissionais com seus pares e com a sociedade. Afirma que, além de estabelecer padrões de conduta, busca promover a reflexão sobre a sua práxis, para “responsabilizá-lo, pessoal e coletivamente, por suas ações e suas consequências no exercício profissional” (Conselho Federal de Psicologia, 2005, p. 6).

Transcrevemos seus princípios fundamentais para subsidiar a discussão sobre a dimensão ética da prática do psicólogo:

- I. O psicólogo baseará o seu trabalho no respeito e na promoção da liberdade, da dignidade, da igualdade e da integridade do ser humano, apoiado nos valores que embasam a Declaração Universal dos Direitos Humanos.
- II. O psicólogo trabalhará visando a promover a saúde e a qualidade de vida das pessoas e das coletividades e contribuirá para a eliminação de quaisquer formas de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão.
- III. O psicólogo atuará com responsabilidade social, analisando crítica e historicamente a realidade política, econômica, social e cultural.
- IV. O psicólogo atuará com responsabilidade, por meio do aprimoramento profissional contínuo, contribuindo para o desenvolvimento da Psicologia como campo científico de conhecimento e de prática.
- V. O psicólogo contribuirá para promover a universalização do acesso da população às informações, ao conhecimento da ciência psicológica, aos serviços e aos padrões éticos da profissão.
- VI. O psicólogo zelará para que o exercício profissional seja efetuado com dignidade, rejeitando si-

tuações em que a Psicologia esteja sendo aviltada.

- VII. O psicólogo considerará as relações de poder nos contextos em que atua e os impactos dessas relações sobre as suas atividades profissionais, posicionando-se de forma crítica e em consonância com os demais princípios deste Código. (Conselho Federal de Psicologia, 2005)

Os três primeiros princípios são amplos, evidenciando preocupações que, na distinção que fizemos anteriormente, dizem respeito às melhores formas de convivência coletiva, definidas no âmbito histórico. Nesse sentido, são preceitos de ordem moral, cujo descumprimento pelo profissional (ou pelo cidadão) consistirá de evidente violação do que, historicamente, é definido como o “bem comum”. Isso não significa que seja seguida por todos (embora acatada por todos). Conforme assinala com propriedade Ribeiro (2004), para além dos dramas de consciência, existem interesses bastante mundanos, em última análise, econômicos. Os três princípios seguintes dizem respeito à definição de um padrão de conduta que proteja a população e a própria profissão. Finalmente, o último princípio representa um alerta sobre a necessidade de o profissional tomar consciência da dimensão política de sua ação profissional.

Estabelecidos os termos nos quais tratar a questão, a dimensão ética mais ampla e aquela definida pelo Código de Ética Profissional, podemos abordar o compromisso ético do psicólogo.

## **Compromisso ético: como definir?**

Novamente, estamos diante de um par de conceitos básicos. Permanecemos com o

substantivo “compromisso”, mas, desta feita, adjetivado por sua qualidade “ética”. Compromisso, afirmamos, remete às noções de obrigação e envolvimento ou responsabilidade e vinculação afetiva. Esta última, por seu turno, foi traduzida como identificação ou compartilhamento de valores e crenças com um coletivo, no caso, uma profissão.

Compromisso ético é, de certa maneira, uma redundância, uma vez que significa a concordância voluntária a determinados padrões de conduta considerados adequados pelo coletivo. Ou, em outras palavras, compromisso ético de uma categoria ocupacional significa adesão a seu código de ética profissional.

No entanto, a questão não é tão simples. Em primeiro lugar, afirmamos que a ética diz respeito ao nível individual, enquanto a moral refere-se ao coletivo. A partir dessa distinção, podemos afirmar que os códigos de ética situam-se mais propriamente na ordem da moral que da ética. Portanto, se para abordar o compromisso social foi necessário empreender o esforço para tomar como referência a categoria profissional ou o coletivo, a discussão do compromisso ético remete-nos à ética como espaço de decisão individual. Conforme Ribeiro (2004, p. 3), “o desafio ético (ou moral) é sair da manada e pensar por si mesmo”; a capacidade “de por em dúvida os preconceitos que os outros nos incutiram – e também os que nós temos”.

Ademais, códigos de ética, já que definem linhas de ação consideradas adequadas para um coletivo, são construções históricas e, como tal, resultado de embates políticos e ideológicos que permeiam qualquer grupo social – no caso, profissional. Portanto, ser eticamente comprometido significa, de modo obrigatório, a adesão a todo o conjunto de preceitos definidos pelos códigos?

Retomemos o caso da Psicologia. Os princípios IV, V e VI (anteriormente apre-

sentados) fazem parte daquele conjunto de preceitos relacionados à proteção corporativa da profissão, com competência. A mesma análise que Mello (1975, p. 99) fazia do primeiro código serve perfeitamente:

[...] sugerir ao profissional a conveniência de manter um elevado padrão técnico e científico nos serviços prestados ao público, a fim de garantir o prestígio e o valor social da profissão.

É interessante notar que, para além da questão propriamente corporativa, o quinto princípio também concorre para um dos aspectos considerados na discussão do compromisso social, isto é, a abrangência da atuação profissional.

A situação é mais complexa quando os três primeiros princípios são considerados. A adesão, em tese, aos preceitos ali definidos não é problemática. Afinal, a defesa dos ideais de liberdade, dignidade, igualdade, ou o alinhamento ao combate à opressão, à violência e à discriminação, são consensos construídos socialmente. Entretanto, a tradução desses preceitos para o cotidiano dos profissionais é outra questão. Silva, Zanelli e Tolfo (2010), em um estudo sobre os dilemas éticos da atuação do psicólogo brasileiro, traduziram os princípios fundamentais em valores centrais e, em seguida, confrontaram profissionais com situações que envolviam julgamento sobre os valores considerados. A conclusão dos autores é que há dificuldade de os profissionais associarem preceitos éticos presentes no Código e práticas profissionais correspondentes.

Não é difícil de perceber a questão aí envolvida. Além dos problemas eventuais na tradução dos princípios para a ação, há a interpretação do significado dos princípios. Apenas para auxiliar na elucidação desse ponto: condenar a opressão, como é estabelecido no segundo princípio, pode se referir a situações muito diversas, se tratada

a partir de uma perspectiva cristã ou marxista, para tomar duas possibilidades. Portanto, determinada linha de ação seguida por um profissional pode ser considerada comprometida eticamente para uns e condenada por outros, a partir de um mesmo princípio.

Todavia, o princípio de interpretação mais difícil é o sétimo, que se refere às relações de poder nos contextos em que atua. De certa forma, ele indica a responsabilidade dos psicólogos nas suas ações por seguir, ou não, aqueles três primeiros princípios de ordem mais geral. Ao mesmo tempo, indica que as ações e reações dos psicólogos não estão imunes ao contexto em que se inserem. E, talvez, seja o princípio mais crucial na análise do compromisso do psicólogo vinculado à Psicologia Organizacional e do Trabalho. Por esse motivo, antes de discorrermos sobre o compromisso ético do psicólogo organizacional e do trabalho, apresentamos uma revisão breve da ética empresarial, por serem as organizações a principal via de inserção dos psicólogos, quer diretamente como empregados, quer como consultores ou prestadores de serviço.

## Ética no contexto empresarial

As questões éticas, ao contrário do que se pode pensar, passaram a ocupar um lugar de destaque no campo empresarial e na pesquisa organizacional. Os diversos e complexos problemas envolvendo as ações de empresas, no mundo competitivo em que se inserem, despertam a reivindicação de que é urgente e até imprescindível que parâmetros éticos passem a balizar sua atuação, quer em relação às concorrentes, quer em relação aos colaboradores internos. A centralidade que o mundo dos negócios e das empresas ocupa na vida social contemporânea impõe que reflexões sobre a ética

sejam incentivadas como condição para a criação de um mundo social propiciador de práticas e relações no trabalho eticamente saudáveis.

Uma segunda consideração importante refere-se ao fato de que as organizações constituem o principal contexto em que as ações e as práticas profissionais ocorrem. Sabemos, todos, em que medida o comportamento individual é contextual, ou seja, o quanto é afetado por forças coletivas embutidas nas redes em que o indivíduo está inserido. Nesse sentido, discutir a questão da ética empresarial ou organizacional é relevante para compreender os desafios impostos à ética das ações de cada profissional.

A disciplina da ética, quando aplicada ao contexto organizacional, busca estudar as morais empresariais e diferenciar empresas que agem de forma ética daquelas que atuam de forma antiética. É verdade que, ao usarmos o termo “ética empresarial”, estamos fazendo uma extensão, para o nível coletivo, de um fenômeno que é tratado historicamente em nível individual. Apesar dos problemas que cercam essa extensão, podemos afirmar que coletivos humanos ou grupos que detêm o poder de definir normas e valores para a organização terminam configurando valores e padrões de conduta, que permitem falarmos de uma ética ou um compromisso social da organização. No entanto, recomendamos o cuidado para que, ao se falar de uma ética ou de uma falta de ética da organização, isso não seja estendido a todos os membros que participam daquele coletivo.

Pena e Gomez (2004) comparam, com base em categorias elaboradas teoricamente, empresas normais e éticas e tipos fronteiros de empresas antiéticas e maquiadas, como ponto de partida para refletir sobre as condições, os desafios e os riscos no desenvolvimento da ética empresarial.

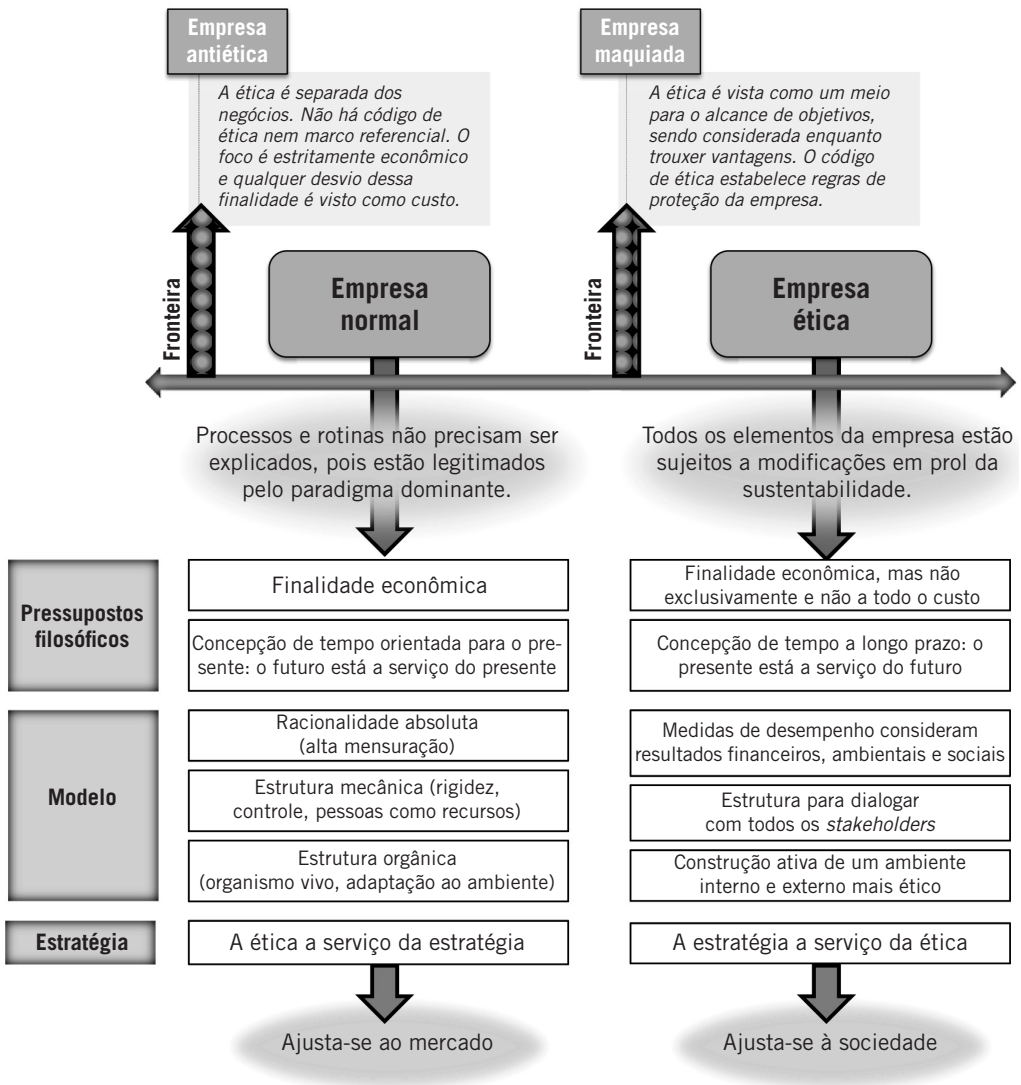
Conforme representado na Figura 1.5, os autores confrontam pressupostos filosóficos, modelos e estratégias das empresas como formas de classificação de sua atuação ética.

A empresa dita “normal” representa a maioria das organizações existentes no mercado. São empresas que integram todos os recursos – financeiros, materiais e humanos – em busca de lucros crescentes e de vantagem competitiva. Adota práticas de gestão legitimadas na atualidade, tendendo a dispensar críticas sobre sua adequação ética. Embora o planejamento estratégico esteja presente em seu dicionário de ações, o futuro tem prazo breve de 3 a 5 anos e é considerado uma ferramenta para identificação antecipada de riscos e oportunidades. Quanto mais estruturadas, maior a preocupação com indicadores de mensuração de resultados (econômicos, principalmente). Modelos tradicionais tendem a ser base para sua estrutura, sejam os mais mecânicos (fechados, instrumentais, voltados para o controle) ou mais orgânicos (mais abertos e sensíveis às demandas externas, o que faz aproximarem-se das empresas éticas, com a diferença de que buscam adaptar-se ao ambiente, e não transformá-lo). Poderiam ser classificadas, talvez, como organizações amorais, uma vez que nem se envolvem com os problemas e as dificuldades a sua volta, nem ampliam os danos existentes.

A empresa ética, que representa um desenho organizacional em expansão, graças, em parte, às pressões por responsabilidade social, busca alinhar seu objetivo de lucro ao projeto de sustentabilidade. Mantém a essência, compartilhada por qualquer empresa, de busca da rentabilidade e da viabilidade, mas tem a ética como um princípio básico e limitador de determinadas ações e resultados almejados. Assim, o futuro é estudado não apenas para extrair

vantagens competitivas, mas para direcionar o compromisso com valores e convicções que garantam a sustentação do negócio, da sociedade e da natureza. Como consequência, a preocupação com ações éticas está presente em todos os seus processos, inclusive em práticas de gestão de pessoas

(sendo considerada, p. ex., nos processos seletivos e programas de desenvolvimento e carreira). Seria, portanto, o desenho de uma organização ética, mobilizada para neutralizar possíveis impactos negativos e construir ativamente condições que beneficiem de forma mútua os diversos *stakehol-*



**Figura 1.5** Comparação entre empresa normal e ética e tipos fronteiriços de empresas antiéticas e maquiadas.

Fonte: Os autores. Com base em dados de Pena e Gomez (2004).

ders, na lógica de “maior bem para o maior número de pessoas”.

Nos limites dessas representações, estão a empresa antiética (comprovadamente) e a empresa maquiada (que busca disfarçar seu comportamento não ético sob a égide de um discurso em prol da ética), responsáveis por danos sociais e por macular a imagem das organizações. São empresas que, em níveis diferentes, submetem o compromisso social aos interesses do lucro, seja ignorando-o, seja considerando-o apenas à medida que produz algum tipo de retorno econômico. Essas empresas desrespeitam o código de conduta social, ocultando ou disfarçando sua maior preocupação com a conveniência de poucos. Nesse caso, estão presentes as lógicas de “maior bem para o menor número de pessoas”, “os fins justificam os meios” e “nos negócios como na guerra”.

Não obstante a classificação de Pena e Gomez (2004) tenha como finalidade apresentar critérios que diferenciem as empresas normais, éticas, antiéticas e maquiadas, podemos pensar também em um *continuum* de indicadores que permitam não categorizar as empresas, mas situá-las em algum ponto dessa gradação.

Desde 1998, um importante agente propagador da ética empresarial é o Instituto Ethos, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) criada por um grupo de empresários e executivos da iniciativa privada. Sua missão é disseminar princípios da ética empresarial, mobilizando, sensibilizando e apoiando empresas na gestão socialmente responsável de seus negócios, com a visão de torná-las parceiras do crescimento sustentável. Para alcançar esse objetivo, as principais práticas adotadas são: construção e organização de informações sobre indicadores e ações empresariais sustentáveis já existentes; promoção e apoio a conferências, debates e encontros sobre esse tema; assistência técnica para as empresas as-

sociadas; ações de comunicação, incluindo a divulgação de projetos de empresas privadas, governos, agências nacionais, internacionais e ONGs, a fim de articular diferentes entidades e estimular a assunção de valores de responsabilidade social.

Atualmente, 1.367 empresas de diferentes regiões, segmentos e portes, cujo faturamento corresponde a aproximadamente 35% do produto interno brasileiro (PIB) (dados disponíveis no website do Instituto Ethos em maio de 2011), estão associadas ao Instituto Ethos (2007). Com a associação, as empresas passam a contribuir para a manutenção do Instituto, incorporando às suas ações empresariais as premissas de divulgação e conscientização do compromisso com a sustentabilidade. O Instituto Ethos, embora não seja uma agência certificadora, disponibiliza indicadores de responsabilidade social empresarial para que as organizações realizem autoavaliações (Quadro 1.1). A partir dessa análise, o sistema de avaliação contribui para o direcionamento de ações, prioridades e metas para o alcance da sustentabilidade pela empresa. Há, ainda, uma atenção para toda a cadeia de valor em que se insere a organização, de modo que também fornecedores, clientes, empregados, comunidades, entre outros, possam adotar e receber ações sustentáveis. Com essa finalidade, o Instituto Ethos disponibiliza para as empresas a opção de autorizar o acesso a seus dados cadastrais por diferentes entidades, notadamente clientes e fornecedores, criando, assim, uma rede organizacional com a iniciativa da responsabilidade social.

A partir desse quadro de formação ética das empresas, é possível refletir sobre as possibilidades de inserção do psicólogo em contextos distintos, que combinem as ações do indivíduo com as ações da organização. Podemos supor que um profissional que busca agir de forma ética em uma



empresa de práticas antiéticas será defrontado com inúmeras situações que ameaçam seus preceitos morais e, ao mesmo tempo, causam desconforto e desafiam sua atuação profissional ética e comprometida socialmente. Nesse caso, acreditamos que um profissional que age de forma ética poderá trabalhar para a redução dos danos possivelmente causados ou mesmo renunciar ao confronto com essa realidade quando considerar suas alternativas limitadas. Em contrapartida, um profissional que concorda em adotar ações antiéticas em uma organização de práticas também antiéticas certamente vivenciará menos conflitos morais e ampliará os danos causados pelas decisões e ações dos indivíduos e da organização. Contrariamente, ao tomar a hipótese de uma organização de práticas éticas, supomos que ela escolherá profissionais que agem eticamente para o aumento do bem comum e rejeitará trabalhadores dispostos a realizar ações antiéticas.

Devemos ter claro que o comportamento ético do psicólogo inserido em uma organização não deve ser uma função da ética organizacional. Um contexto antiético não pode justificar condutas do profissional que atentem contra os princípios éticos da profissão. Entretanto, também não é recomendável que o psicólogo afaste-se ou deixe de atuar tão logo identifique sinais de que a organização não se guia por princípios e valores éticos. Profissionais com compromisso social e ético, quando diante de dilemas e conflitos diversos, podem ser agentes de mudança, tornando as questões éticas ponto de reflexão para os diferentes segmentos da organização. Muitas vezes, a permanência de profissionais nesses contextos pode ser uma trincheira para lutar por organizações mais éticas e mais comprometidas socialmente. Cabe ao profissional diferenciar essas situações em que pode atuar como amálgama da ética organizacional, daquelas

em que a atuação ética é, *per se*, uma ameaça aos interesses de grupos majoritários das organizações. Nesses casos, o afastamento é mais aconselhável do que uma permanência subjugada.

## O compromisso ético e a Psicologia Organizacional e do Trabalho

Discutimos, na primeira parte deste capítulo, as transformações que vêm sendo operadas na Psicologia Organizacional e do Trabalho, ultrapassando a Psicologia Industrial desenvolvida no pós-guerra em direção a uma perspectiva mais ampla, que busca enfrentar os desafios impostos pelo atual mundo do trabalho.

Se a crítica ingênua que condena, por princípio, qualquer ação do psicólogo pode ser respondida pelo movimento que a subárea vem experimentando, a realidade é que algumas questões de fundo permanecem. Primeiro, por que é impossível desconectar a ação do psicólogo, de qualquer subárea que seja, das determinações históricas mais amplas que estabelecem o contexto de sua prática. Segundo, exatamente porque a ação profissional se processa no âmbito societário, necessariamente atravessado por interesses e tensões de ordens diversas, as suas decisões (individuais) conectam-se e, eventualmente, alinham-se a determinadas perspectivas ideológicas.

Explicitemos melhor o nosso raciocínio. É impensável que instituições e organizações no seio da sociedade capitalista não sejam subsumidas à ordem do capital; e que profissionais, entendidos como trabalhadores que ocupam determinados postos na divisão social e técnica do trabalho, como tais, tenham por função fundamental trabalhar contra a ordem do capital ou a favor dela.

Se esse entendimento elimina a possibilidade de uma ação estruturalmente



QUADRO 1.1

**Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial**

Indicadores	Dimensões	Subdimensões
Valores, transparência e governança	Autorregulação da conduta	Compromissos éticos Enraizamento da cultura organizacional Governança corporativa
	Relações transparentes com a sociedade	Relações com a concorrência Diálogo e engajamento das partes ( <i>stakeholders</i> ) Balanço social
Público interno	Diálogo e participação	Relações com sindicatos Gestão participativa
	Respeito ao indivíduo	Compromisso com o futuro das crianças Compromisso com o desenvolvimento infantil Valorização da diversidade Compromisso com a não discriminação e promoção da equidade racial Compromisso com a promoção da equidade de gênero Relações com trabalhadores terceirizados
	Trabalho decente	Política de remuneração, benefícios e carreira Cuidados com a saúde, a segurança e as condições de trabalho Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade Comportamento nas demissões Preparação para a aposentadoria
Meio ambiente	Responsabilidade com as gerações futuras	Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental Educação e conscientização ambiental
	Gerenciamento do impacto ambiental	Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida dos produtos e serviços Sustentabilidade da economia florestal Minimização de entrada e saída de materiais
Fornecedores	Seleção, avaliação e parcerias com fornecedores	Critérios de seleção e avaliação de fornecedores Trabalho infantil na cadeia produtiva Trabalho forçado (ou análogo ao escravo) na cadeia produtiva Apoio ao desenvolvimento de fornecedores
Consumidores e clientes	Dimensão social do consumo	Política de comunicação comercial Excelência no atendimento Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de produtos e serviços
Comunidade	Relações com a comunidade local	Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno Relações com organizações locais
	Ação social	Financiamento da ação social Envolvimento da ação social
Governo e sociedade	Transparência política	Contribuição para campanhas políticas Construção da cidadania pelas empresas Práticas anticorrupção e antipropina
	Liderança social	Liderança e influência social Participação em projetos sociais governamentais

Fonte: Instituto Ethos (2007).

transformadora de qualquer profissional como tal, não significa que suas ações não possam ser comprometidas com os interesses sociais mais amplos, tese com a qual estamos trabalhando. A dimensão política da ação do psicólogo em sua prática profissional não está determinada pela subárea ou pelo local em que trabalha.

Dito isso, podemos retornar ao compromisso ético. As questões éticas que o profissional vinculado à Psicologia Organizacional e do Trabalho enfrenta não diferem daquelas de qualquer das subáreas da Psicologia. As questões corporativas estão postas; as definições ideopolíticas mais amplas, idem.

E é aí que reside a questão crucial da discussão do compromisso ético como um dilema. O dilema ético clássico diz respeito ao conflito entre o que é coletivamente estabelecido e uma linha de ação (diversa) que o indivíduo deseja ou necessita seguir. Portanto, rigorosamente, há implícita no dilema ético a concordância do indivíduo com o preceito que está prestes a descumprir.

A questão do dilema ético é trazida pelo Código de Ética Profissional do Psicólogo especificamente no sétimo princípio, que trata das relações de poder. Embora sinalize, um código profissional não pode resolver os dilemas que ele suscita. O princípio VII indica que o psicólogo deve se posicionar de forma crítica e em consonância com o restante do Código na consideração das relações de poder presentes nos contextos profissionais (Conselho Federal de Psicologia, 2005).

As relações assimétricas, como já afirmamos, não são exclusivas de qualquer subárea, mas certamente desafiam de maneira mais aguda o psicólogo que trabalha em organizações. Aqui, talvez mais do que em qualquer outra parte, a imbricação dos compromissos sociais e éticos se explicita, as relações de poder se evidenciam, e as decisões do psicólogo vão refletir em suas escolhas individuais.

A complexidade dessa situação não radica na inobservância dos preceitos éticos, mas no confronto entre interesses conflitantes das organizações com os valores e crenças do profissional que podem ser consentâneos. Ou seja, transpomos a barreira do compromisso ético vinculado ao Código de Ética Profissional para atingir o campo da ética como escolha individual. No limite, a resolução do dilema ético pode levar à renúncia do princípio ou do posto de trabalho.

Reiteramos a condição: no limite. No espectro que se abre entre as alternativas limitadas, podem existir inúmeras possibilidades. Um psicólogo que trabalha em uma organização, lidando cotidianamente com a saúde do trabalhador, pode encontrar um ponto intermediário que garanta melhores condições de trabalho, estendendo os limites negativos para a acumulação do capital até níveis negociáveis.

Para além do que definem os códigos de conduta, profissionais ou de outra natureza, o que pode decidir o dilema ético? É nesse ponto que as considerações sobre o compromisso social precisam ser retomadas. Afinal, como já foi dito, há uma relação estreita entre os campos profissionais e a sociedade, uma vez que aqueles nascem de demandas historicamente construídas.

## **Questões para discussão e reflexão sobre dilemas éticos: a escolha do psicólogo**

Nesta seção, pretendemos provocar reflexões acerca de dilemas éticos comuns ao psicólogo organizacional e do trabalho, como forma de aproximar as discussões teóricas travadas neste capítulo às situações vivenciadas na prática. Nosso pressuposto é que, não obstante a clareza dos conceitos de compromisso social e ético seja fundamental, tal delimitação não é suficiente para solucionar o conflito de um psicólogo diante de um dilema.

Por essa razão, convidamos o leitor a compreender os tópicos apresentados neste capítulo não como manual prescritivo, mas como ponto de referência para reflexões, decisões e ações que são individuais, ainda que por vezes representativas de uma categoria profissional. Em outras palavras, não pretendemos responder às inúmeras situações a que certamente os psicólogos da área estão expostos, mas propomos um exercício de posicionamento crítico em exemplos de situações reais.

Silva, Zanelli e Tolfo (2010), ao traduzirem os valores embutidos nos princípios do Código de Ética Profissional do Psicólogo, permitiram a identificação de casos em que os valores envolvidos são contraditórios (Quadro 1.2).

Com base nessa construção, apresentamos no Quadro 1.3 dilemas que envolvem a oposição de dois ou mais valores que permeiam o Código de Ética Profissional do Psicólogo. Após o anúncio do conflito de

valores e do caso, são levantadas questões que devem nortear a reflexão e, se possível, discussões em grupo.

Os dilemas exemplificados são apenas alguns entre os inúmeros com os quais os psicólogos se deparam ao lidar com os potenciais conflitos entre as demandas impostas pelo mundo do trabalho e pelas organizações e as normas que pautam sua conduta profissional. Mais do que soluções prontas para esses e outros dilemas, salientamos a necessidade de que a reflexão acompanhe *pari e passu* o cotidiano de suas ações profissionais, ampliando continuamente a consciência sobre os impactos potenciais de suas decisões profissionais. Só assim, o psicólogo terá condições de se aproximar de padrões de conduta que expressem compromisso ético e social e que o levem a atuar como um agente de mudança da realidade, não apenas no plano restrito dos problemas que lhe compete equacionar.

QUADRO 1.2

**Valores relacionados aos princípios do Código de Ética Profissional do Psicólogo**

Princípios	Valores relacionados
I	1 Igualdade e liberdade (promoção de equidade e justiça, independência e autonomia)
II	2.1 Saúde e qualidade de vida (dignidade humana, funções físicas e mentais em situação normal)
	2.2 Não discriminação e não violência (eliminação de formas de negligência, discriminação, violência, etc.)
III	3 Responsabilidade social (consciência de suas ações e análise de seus efeitos para a sociedade)
IV	4 Desenvolvimento da Psicologia (crescimento pessoal e profissional e contribuição para a ciência e a prática psicológica)
V	5 Acesso à Psicologia (transparência, fornecimento de informações precisas, acesso da população à ciência psicológica)
VI	6 Dignidade da profissão (atuação com honestidade e honra, rejeitando situações de aviltamento da profissão)
VII	7 Dignidade da profissão (atuação com assertividade, defendendo suas posições e seus interesses sem ansiedade)

Fonte: Adaptado de Silva, Zanelli e Tolfo (2010).

## QUADRO 1.3

**Dilemas de valores construídos a partir do Código de Ética Profissional do Psicólogo****Conflito de valores: não violência x saúde e qualidade de vida**

A equipe de uma área da organização leva ao profissional A um movimento para a retirada do gestor X, acusado de ter sido agressivo nos últimos meses e de ter cometido assédio moral com os empregados, o que causa angústia e improdutividade da equipe. No mesmo dia, um gestor de outra área busca o profissional A: “Sou amigo do gestor X. Sua esposa conversou comigo sobre o recente diagnóstico recebido por ele de transtorno do humor bipolar, o qual ele não aceita. Aqui na empresa, tenho observado algumas mudanças de comportamento e receio que a insatisfação de sua equipe leve à sua demissão”.

**Questões para discussão**

- Ações repetidas e prolongadas de humilhação, constrangimento e ofensas a trabalhadores caracterizam o assédio moral, cuja prática é condenada pela Justiça do Trabalho. A saúde mental do agressor deveria ser considerada uma justificativa para atenuar as decisões da empresa em relação a esse quadro, incluindo a possibilidade de afastamento do agressor?
- O transtorno do humor bipolar pode causar, no período de mania, irritabilidade, impaciência e agressividade, entre outros sintomas. Considerando que o comportamento do indivíduo é fortemente impactado pelo transtorno, seria legítimo julgá-lo sem considerar sua saúde mental?
- O profissional A deveria decidir sozinho? Quem mais poderia ser envolvido nessa definição?

**Conflito de valores: dignidade da profissão x igualdade e liberdade**

É denunciado ao profissional A o envolvimento sexual entre o gerente de um departamento e sua subordinada direta, ambos casados com outras pessoas. Embora esteja previsto no regimento interno da empresa um processo administrativo em casos como esse, que podem fornecer indícios de assédio, o diretor do departamento solicita ao profissional A que o caso seja ignorado: “São ambos adultos. Vamos deixar que decidam suas vidas e evitar consequências para seus casamentos”.

**Questões para discussão**

- Em que medida a recomendação do diretor representa um impacto das relações de poder na atividade do psicólogo?
- Há, ao menos, duas perspectivas para o caso:
  1. assédio sexual, em que a subordinada, ainda que adulta, pode estar submetida a situações indesejáveis para sustentar suas condições de emprego;
  2. relação pessoal e livre entre dois trabalhadores, cuja independência e autonomia seriam prejudicadas por um processo administrativo.

O profissional A deveria escolher uma perspectiva que guiasse suas decisões? Seria essa escolha pautada em dados precisos ou em julgamentos pessoais?
- De que forma o conhecimento técnico da Psicologia poderia ser usado nesse caso?

**Conflito de valores: não discriminação x responsabilidade social**

O profissional A conduziu, por solicitação de uma empresa familiar de médio porte, uma pesquisa de cargos e salários com o objetivo de alinhar os salários à prática de mercado. Após a criação da tabela salarial com base nos salários médios encontrados e nos percentuais de ajuste definidos por mudança de faixa, o diretor responsável pela pesquisa observou: “O salário previsto para o cargo de ajudante geral está quase o dobro do que é praticado, que é o salário mínimo. Podemos tirar somente esse cargo da tabela e, mantendo o pagamento mínimo, teremos condições de contratar mais um ajudante, que de outra forma não seria possível.”

**Questões para discussão**

- Considerando os encargos incidentes sobre o salário previstos na legislação trabalhista, a manutenção de um salário mais baixo, no caso do cargo em questão, pode ser determinante para a decisão de contratar

(continua)

## QUADRO 1.3

**Dilemas de valores construídos a partir do Código de Ética Profissional do Psicólogo (cont.)**

ou não um segundo funcionário. Seria um argumento válido manter mais baixo o salário do cargo para a geração de mais um emprego?

- A decisão da empresa por equiparação salarial ao mercado pode ser um indicio de responsabilidade em relação aos trabalhadores ou de intenção por ampliar sua competitividade em relação ao mercado. Ao excluir um cargo da tabela, a empresa estaria discriminando uma categoria ou ampliando as condições de fornecimento de emprego?
- Uma vez que a pesquisa foi conduzida pelo profissional A, em que medida ele deveria ou poderia interferir nessa decisão da empresa?

**Conflito de valores: desenvolvimento da Psicologia x dignidade da profissão**

Ao solicitar afastamento à empresa X para a realização de uma pós-graduação em avaliação psicológica, o profissional tem seu pedido aprovado, com a possibilidade de ter todo o curso custeado pela organização. Sabendo que é o único psicólogo da empresa e que ficará afastado por seis meses para o curso, o profissional A questiona quem ficará responsável pelos pareceres dos testes nos processos seletivos, sugerindo a contratação de um psicólogo prestador de serviços. Como resposta, o diretor da área afirma: “Não temos orçamento para a contratação de nenhum serviço, visto que já estamos direcionando muitos recursos para seu desenvolvimento. Nesse período em que estiver afastado, a seleção será conduzida pelo administrador da área, que você deverá treinar antes de seu afastamento para o curso.”

**Questões para discussão**

- Ao considerar que a formação em administração, somada a um breve treinamento por um psicólogo, torna apto outro profissional a realizar pareceres psicológicos, estaria o diretor depreciando a Psicologia? A intenção de custear o aprimoramento profissional do psicólogo durante seis meses não seria um indicio de valorização de seu papel para a organização?
- Qual é a responsabilidade do profissional A em esclarecer ao diretor a importância e a necessidade da formação em Psicologia para a emissão de pareceres psicológicos?
- No caso de propor mudanças temporárias nos processos seletivos da empresa, retirando a aplicação dos testes psicológicos no período de ausência de um psicólogo para os pareceres, estaria o profissional A comunicando que o processo seletivo pode ser efetivo sem a aplicação dos testes?
- Nessa situação, o profissional A deveria renunciar ao curso que possibilitaria seu aprimoramento contínuo e acesso aos novos conhecimentos produzidos em Psicologia?

**Conflito de valores: acesso à Psicologia x responsabilidade social**

Ao ser contratado para a função de recrutamento e seleção, o profissional A negociou com a empresa que forneceria *feedbacks* detalhados a todos os candidatos, tendo em vista o direito do indivíduo de saber o motivo pelo qual não foi selecionado. Recentemente, em um processo seletivo para o cargo de auxiliar de manutenção, o profissional A identificou que um dos candidatos apresentava evidências de transtorno da personalidade paranoide, depressão e possível fobia social. Embora tivesse todos os requisitos de formação e certificação necessários para o cargo, o candidato encontrava-se, devido aos resultados dos testes, inapto para o cargo. Como previsto, deveria receber um *feedback* detalhado. O profissional A, contudo, estava ciente de que, após essa ocasião, não teria nenhum outro contato com o candidato para monitorar os efeitos desse *feedback*.

**Questões para discussão**

- Se os testes psicológicos aplicados em um processo seletivo fornecem informações relevantes para as decisões de contratação, seriam esses suficientes para a elaboração de um diagnóstico de transtorno da personalidade? Quais seriam os riscos de oferecer informações que não foram produto de um psicodiagnóstico completo? Que outras informações, não investigadas no processo seletivo, poderiam ser ignoradas pelo profissional A?

(continua)

## QUADRO 1.3

**Dilemas de valores construídos a partir do Código de Ética Profissional do Psicólogo (cont.)**

- Ao fornecer um *feedback* detalhado para um candidato externo com o qual não terá mais contato, quais os possíveis efeitos sociais? Que garantias o profissional A teria de que o indivíduo receberia o acompanhamento adequado?
- Como todos os demais, o candidato em questão deveria saber o motivo de sua eliminação do processo seletivo? Caso não, o candidato ficaria sem o *feedback*? Caso o profissional A decidisse por fornecer um *feedback* sem detalhar as evidências de transtorno identificadas, não estaria prestando dados imprecisos e falsos, uma vez que a causa de sua eliminação foi, realmente, a identificação dos transtornos?

**REFERÊNCIAS**

- BOCK, A. M. B. A Psicologia a caminho do novo século: identidade profissional e compromisso social. *Estudos de Psicologia (Natal)*, v. 4, n. 2, p. 315-329, 1999.
- BOCK, A. M. B. O compromisso social da Psicologia: contribuições da perspectiva sócio-histórica. *Psicologia em foco*, v. 1, n. 1, p. 1-5, 2008.
- CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Código de ética profissional do psicólogo*. Brasília: CFP, 2005.
- FERREIRA, A. B. de H. *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa*. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.
- GONZÁLEZ, A. M. Ética y moral: origen de una diferencia conceptual y su trascendencia en el debate ético contemporáneo. *Anuário Filosófico*, v. 33, n. 3, p. 797-832, 2000.
- INSTITUTO ETHOS. *Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos, 2007. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/>>. Acesso em: 20 nov. 2012.
- MELLO, S. L. *Psicologia e profissão em São Paulo*. São Paulo: Ática, 1975.
- PENA, R. P. M.; GOMEZ, P. F. La empresa ética: un nuevo paradigma? Condiciones, desafíos e riesgos del desarrollo de la business ethics. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 4., 2004, Curitiba. Texto completo. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.
- RIBEIRO, R. J. *Desafios para a ética*. [S.l.: s.n.], 2004. Disponível em: <<http://www.renatojanine.pro.br/Etica/desafios.html>>. Acesso em: 15 mar. 2010.
- SHMMIN, S. E.; STREIN, P. J. History of the Psychology of work and organization. In: DRENTH, P. J. D.; THIERRY, H.; WOLFF, C. J. (Org.). *Handbook of work and organizational Psychology: introduction to work and organizational Psychology*. Sussex: Psychology Press, 1998. v. 1, p. 71-100.
- SILVA, C. G. A. *Psicologia e compromisso social: intenção e realidade*. 2004. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- SILVA, N.; ZANELLI, J. C.; TOLFO, S. R. Dilemas éticos na atuação do Psicólogo brasileiro. In: BASTOS, A. V. B.; GONDIN, S. M. G. (Org.). *O trabalho do psicólogo no Brasil: um exame à luz das categorias da psicologia organizacional e do trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 285-304.
- WILENSKY, H. L. The professionalization of everyone? In: GRUSKY, O.; MILLER, G. A. (Org.). *The sociology of organizations: basic studies*. New York: The Free Press, 1970. p. 483-501.
- YAMAMOTO, O. H. Políticas sociais, “terceiro setor” e “compromisso social”: perspectivas e limites do trabalho do psicólogo. *Psicologia & Sociedade*, v. 19, n. 1, p. 30-37, 2007.
- ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 466-491.