



CONTRATOS PSICOLÓGICOS NO TRABALHO: ASPECTOS TEÓRICOS

Alessandra Jungblut¹

Resumo: O trabalho humano é conceituado como exercício de uma atividade direcionada a um objetivo e, para compreendê-lo, é preciso levar em conta o contexto social, político e econômico e também a relação subjetiva que os indivíduos estabelecem com ele. Levando-se em conta a relação indivíduo x organização, os contratos psicológicos envolvem crenças subjetivas a respeito do que é obrigação da outra parte. Há tipos diferentes de contratos psicológicos: podem envolver aspectos objetivos, como remuneração, benefícios quantificáveis, ou subjetivos, como sentimentos de lealdade e apoio. Quando esse contrato é bem estabelecido, com informações claras a respeito das obrigações mútuas, as mudanças organizacionais podem ser compreendidas e o conflito amenizado.

Palavras-chave: Trabalho. Contratos psicológicos. Mudanças organizacionais.

1. Introdução

A palavra trabalho pode ser definida como o exercício de uma atividade, o ato material ou intelectual que visa atingir um objetivo. De acordo com Marx (*apud* TONIETTO, 2000), é por meio do trabalho, exercido de forma consciente e intencional, que o ser humano transforma a natureza e a realidade onde vive, da mesma forma que é também transformado por ele.

Diferentes áreas do conhecimento têm se dedicado à compreensão dos fenômenos relacionados ao mundo do trabalho e das relações entre ser humano e organizações, como a Economia, a Administração e a Psicologia. A busca por essa

¹ Alessandra Jungblut é Psicóloga graduada pela UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí desde 2003. Atuou na área clínica, com foco em grupos, e iniciou graduação em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pela mesma Universidade. Atua na área de Gestão de Pessoas desde 2011 e é responsável por processos de Recrutamento, Seleção e Desenvolvimento de Pessoas.

compreensão é permeada por um cenário bastante complexo, tendo em vista o contexto social, político e econômico e também a relação subjetiva que os indivíduos estabelecem com o trabalho: para alguns é sinônimo de insatisfação e, para outros, autorrealização. É a chamada *representação social* do trabalho.

O conceito de Representação Social refere-se às ideias circulantes em dada realidade social, com significados próprios, importâncias e valores atribuídos pelos indivíduos e grupos a esta realidade. Assim, as representações sociais estão associadas ao meio, estímulos e percepções nos quais os indivíduos se inserem e ao espaço ocupado por estes. As posições sociais assumidas e os significados atribuídos retratam, entre outros pontos, significados e significações que os sujeitos envolvidos elaboram sobre a realidade circundante. Esta percepção tende a influenciar a conduta dos mesmos, a direcionar de maneira mais ou menos acentuada as respectivas ações no ambiente de trabalho e na sociedade como um todo (KANAANE, 1994, p. 72).

A realização profissional, segundo Kanaane (1994), está relacionada às diferentes necessidades, desejos e expectativas de cada pessoa. Cada indivíduo tem a possibilidade de atribuir diferentes significados acerca de diferentes tipos de atividade, e essas interpretações, juntamente com os valores adquiridos, formam uma representação social acerca do trabalho.

O trabalho é comumente conhecido como uma relação de troca em que uma parte oferece seus serviços em troca de remuneração. Porém, há um significado subjetivo atribuído a essa relação, e esse fenômeno é denominado contrato psicológico.

Os contratos psicológicos diferem dos contratos de trabalho formalmente conhecidos. De acordo com Rios e Gondim (2010), é um conceito de ampla tradição de pesquisa no cenário internacional e importante para a compreensão do Comportamento Organizacional. No Brasil, este é um tema ainda pouco explorado, levando-se em conta a discrepância entre a produção acadêmica brasileira e as pesquisas no âmbito internacional.

Ao focar a busca na produção acadêmica nacional, as diferenças entre os resultados em língua portuguesa e inglesa são ainda maiores. Na primeira, até o ano de 2006, dos mais de 200 trabalhos identificados, somente 14 eram efetivamente relacionados ao tema, número bem distante dos 198 textos mapeados na revisão internacional (RIOS; GONDIM, 2010, p.1).

O presente artigo tem como objetivo expor os conceitos relacionados aos contratos psicológicos no trabalho e sua correlação com o comportamento dos indivíduos nas organizações, principalmente os efeitos provocados pelo não cumprimento desses contratos na relação laboral.

2. Contratos Psicológicos

O dicionário Larousse Cultural (1999) define a palavra contrato como um “acordo, trato em que duas ou mais pessoas assumem certos compromissos ou obrigações, ou asseguram entre si algum direito” (p. 264). Indica uma relação de troca envolvendo direitos e obrigações mútuas.

Segundo Morrison e Robinson (1997), o termo *contrato psicológico* foi introduzido na literatura por Levinson, em 1962, e por Shein, em 1965, e definido por eles como um conjunto de expectativas acerca das obrigações recíprocas entre indivíduo e organização. Schein (1982) afirma que o conceito de contratos psicológicos tem origem em textos escritos por filósofos sociais a respeito dos contratos sociais². Na década de 60, teóricos como Argyris e Levinson foram pioneiros nos estudos a respeito desse fenômeno no âmbito organizacional. Segundo Menegon e Casado (2012), foi depois dos estudos de Denise Rousseau que o a expressão *promessas* tornou-se mais apropriado para conceituar o termo, sendo a palavra *expectativas* inadequada em vista de seu significado genérico.

As *promessas* são consideradas como uma forma de comunicação tanto escrita como oral, ou ainda através das práticas organizacionais, das intenções que permeiam a relação funcionário-organização. A percepção de que existem obrigações a serem cumpridas passa pela crença de que essas promessas estão sendo comunicadas e poderão ser cumpridas futuramente (MORRISON; ROBINSON, 1997).

² “Os contratos sociais: também chamados culturais, estão baseados em crenças coletivas compartilhadas a respeito do comportamento adequado em sociedade. Os contratos sociais derivam dos valores da sociedade, afetando o modo em que operam os outros contratos. As normas do contrato social influem na natureza e, o que é mais importante, na interpretação das promessas” (PUJOL et al., 2002, p. 3).

Contratos psicológicos no trabalho são os sistemas de crença de trabalhadores individuais e empregadores com relação às suas mútuas obrigações. Essas obrigações nascem das promessas feitas no momento em que os sistemas de trabalho são iniciados e mantidos, do processo de contratação através das interações cotidianas. A sociedade em que o trabalho toma lugar configura o modo como essas promessas são conduzidas e interpretadas. [...] As promessas podem formar a base das relações sociais e obrigações, particularmente quando são reforçadas pelos padrões morais da sociedade (ROUSSEAU, 2000, p. 3).

Segundo Morrison e Robinson (1997), estudos ulteriores que levam em conta a questão da *percepção* como parte essencial do contrato psicológico compreendem que esse contrato existe apenas na visão dos funcionários, tendo em vista que a organização por si mesma não é capaz de “perceber” e, portanto, não é parte do contrato. Não é a organização enquanto entidade antropomórfica que alimenta expectativas, mas sim seus dirigentes. Assim, é possível definir o contrato psicológico como

[...] as crenças de um funcionário a respeito das obrigações recíprocas entre esse funcionário e sua organização, sendo que essas obrigações são baseadas em promessas percebidas e não são necessariamente reconhecidas pelos gerentes da organização (MORRISON; ROBINSON, 1997, p. 229).

Shein (1982) e Wetzel (2001) concordam com a ideia de que esse é um tipo de contrato implícito e informal que se estabelece no momento em que o funcionário é admitido numa organização e envolve as relações que se estabelecem entre ambos. De acordo com Giordano e outros (2001, p. 2), “essas expectativas, inerentes aos dois participantes desse tipo de Contrato, acabam sendo um forte determinante no comportamento de ambos”. Kickul afirma que esse tipo de acordo implícito inclui termos como

[...] oportunidade para treinamento e atualização profissional, salários e bônus atrativos, segurança no emprego, continuidade na relação trabalhista, tarefas interessantes e motivadoras, um ambiente agradável, oportunidade de crescimento, tratamento justo, reconhecimento e outros termos por parte da organização em troca de dedicação, empenho no trabalho, lealdade e comprometimento por parte dos empregados (KICKUL *apud* ALMEIDA, 2009, p.2).

Autores como Morrison e Robinson (1997) e Wetzel (2001) distinguem dois tipos de contrato psicológico dentro da dinâmica organizacional: os contratos transacionais e os contratos relacionais. O contrato psicológico de base transacional refere-se a contratos em curto prazo, limitados e baseados em expectativas de caráter financeiro – trocas “específicas e quantificáveis, geralmente do tipo oferecimento de serviço em troca de valores monetários” (WETZEL, 2001, p. 218), – onde não há um envolvimento maior entre as partes. Já os contratos de base relacional envolvem expectativas que vão além da simples troca de serviços por benefícios quantificáveis. Esses contratos não são tão específicos quanto os transacionais, não possuem um tempo determinado e abrangem não apenas as expectativas em relação a benefícios financeiros, mas trazem também aspectos emocionais como lealdade e apoio, existentes em relações de trabalho mais duradouras. Além disso, uma organização que possui esse tipo de contrato tem a possibilidade de treinar seus funcionários para que esses possam desenvolver habilidades e conhecimentos.

Além dos tipos já citados, Rousseau (2000) acrescenta mais dois: o contrato psicológico equilibrado (*balanced*) e o transicional. O primeiro é semelhante ao contrato relacional, porém é pautado por termos bastante definidos (específicos) em relação à *performance* do funcionário. Já o contrato transicional compreende a quebra do contrato, momento em que não há garantias de continuidade no emprego e, conseqüentemente, não há uma demanda clara em relação ao desempenho do funcionário.

Segundo Morrison (1994), o contrato psicológico passou a ser considerado um importante elemento nos processos de trabalho no momento em que os dirigentes das organizações reconheceram a necessidade de possuírem funcionários motivados para o trabalho. Para tanto, é necessário compreender que boas relações interpessoais no ambiente de trabalho são tão essenciais quanto o bom desempenho das atividades práticas, propiciando condições para que os funcionários possam executar seu trabalho de forma eficiente. A função do contrato psicológico, além de regular, é também a de sustentar as relações empregatícias no decorrer do tempo, considerando-se que é um instrumento

significativo que abrange tanto um comprometimento instrumental como sócio-emocional (HALLIER, 1997). De acordo com Mayorca (2003), quando apenas o contrato formal estabelecido entre indivíduo e organização é cumprido, os trabalhadores tendem a uma queda em sua produtividade, e sua satisfação no trabalho é reduzida, tendo em vista que suas necessidades intrínsecas não estão sendo satisfeitas. Na medida em que o contrato psicológico e o contrato formal são cumpridos, o funcionário tende a permanecer na organização e aumentar seu desempenho.

Ambos, o empregado individualmente e o empresário, criam suas expectativas a partir de suas necessidades internas, daquilo que aprenderam dos outros, de tradições e normas que possam estar em vigor, de sua própria experiência passada e de uma série de outras fontes. Quando as necessidades e as forças externas mudam, mudam também essas expectativas, o que torna o contrato psicológico um contrato dinâmico, a ser renegociado constantemente. Conquanto não seja explícito, escrito, o contrato psicológico é um fator de grande influência no comportamento das organizações (SHEIN, 1982, p. 19).

Pujol (2002) afirma que são dois os fatores principais que atuam na formação do contrato: o ambiente social (externo) e as interpretações internas do indivíduo. Em determinadas situações em que a organização comunica algo aos seus funcionários (por exemplo, a introdução de um novo sistema de gratificações ou qualquer outro programa a ser implementado), um funcionário ou o grupo de trabalho poderá inferir sobre seus possíveis significados. O próprio grupo (ambiente social) influencia o modo como cada indivíduo compreende a informação; também as interpretações subjetivas de cada um são determinantes na postura que este indivíduo vai adotar diante das determinações da organização. “Essa interpretação influi mais na construção do contrato do que a mensagem em si mesma” (PUJOL, 2002, p. 4).

O requisito primário necessário para a formação do contrato psicológico, segundo Rousseau (2000), é a existência de algum grau de *liberdade individual* e de *estabilidade social*. Tendo em vista que esse tipo de contrato pressupõe um comprometimento voluntário em relação ao outro, certo grau de escolha individual se faz necessário para que ambas as partes possam se beneficiar, tendo em vista

que a empresa (local de trabalho) e o trabalhador devem ser capazes de se beneficiar com o cumprimento do acordo. Uma pessoa que não possui direitos (por exemplo, no trabalho escravo) não tem liberdade nem mesmo para escolher se deseja continuar ou não trabalhando, muito menos tem a possibilidade de oferecer algo ao outro em troca de benefício (nesse caso, não há troca, não há mutualidade). Outro requisito necessário é a estabilidade social. “Antes de criarem acordos relativos ao futuro, tanto o empregador quanto o trabalhador devem ter confiança na intenção e na capacidade do outro de manter compromissos” (ROUSSEAU, 2000, p. 5).

O contrato psicológico abrange muitos aspectos. Levinson (*apud* MORRISON, 1994) define cinco características essenciais desse tipo de contrato: a) Crenças não declaradas; b) Expectativas oriundas do passado; c) Interdependência; d) Distância psicológica; e e) Dinamismo.

As crenças não declaradas (a) são aquelas expectativas em relação ao outro que se encontram implícitas e “antecedem a formação do contrato”, ou seja, mesmo antes da admissão do funcionário na organização, certos comportamentos e formas de conduta já são esperados. Esse conjunto de expectativas é baseado em experiências passadas (b) tanto do indivíduo que pretende ingressar numa organização quanto dos executivos que contratam esse funcionário. Essas expectativas pressupõem um envolvimento entre funcionário e organização no sentido de serem interdependentes (c), ou seja, um precisa do outro para satisfazer suas necessidades, o que implica um sentimento de lealdade. Outra característica importante refere-se à necessidade de intimidade, de aproximação em relação às outras pessoas (d). No ambiente de trabalho, essa proximidade deve ser suficiente para que o indivíduo tenha condições de reduzir o estresse, compartilhar informações importantes e conseguir o apoio necessário para o seu trabalho.

Finalmente, o dinamismo (e) é outro componente desse tipo de contrato implícito e informal. É dinâmico na medida em que tem a possibilidade de mudar, tendo em vista que tanto a organização quanto o funcionário mudam com o passar do tempo, modificando-se também suas necessidades e expectativas.

Como afirma Schein (1982), o que o indivíduo espera da organização no momento em que inicia sua carreira é diferente do que ele espera quando já está há mais tempo no emprego, justamente porque suas necessidades se transformam. Da mesma forma, uma organização altera suas expectativas e necessidades no decorrer do tempo, na medida em que adquire experiência em seu ramo de atividade e recebe a influência de fatores externos. E não é apenas o tempo que acarreta alterações no contrato psicológico – as mudanças em geral provocam modificações, principalmente nas relações.

[...] durante tempos de mudança, novas expectativas são construídas e reforçadas. O modo como a mudança é conduzida cria novas ou reforça velhas expectativas em relação ao futuro. Isso é, no caso, uma oportunidade estimulante e interessante ou é uma angústia? A mudança afeta as expectativas das pessoas acerca da estabilidade e segurança. A mudança, com sua instabilidade, pode fazer com que as pessoas se sintam inseguras e em perigo” (MORRISON, 1994, p. 355-356).

Para que a organização possa diminuir essa angústia ou insegurança dos funcionários em momentos de mudança ou de crise, é necessário que haja uma estrutura interpessoal adequada, um contrato psicológico bem estabelecido a fim de garantir que os indivíduos permaneçam na organização e mantenham um rendimento satisfatório, mesmo em épocas de crise. Dessa forma, o cumprimento do contrato psicológico é essencial, segundo Morrison (1997), na medida em que auxilia no manejo de alguns elementos no ambiente de trabalho como previsibilidade, interdependência, distância psicológica, mudança e risco.

Um contrato psicológico adequado auxilia a organização no sentido de aumentar a *previsibilidade* – quanto mais se puder prever uma situação ou o comportamento de uma pessoa, maior será a confiança. Num ambiente onde se possa encontrar confiança, haverá credibilidade e lealdade. Isso ocorre por meio de uma comunicação verbal clara e também atitudes coerentes (ou seja, o modo como é comunicado, as ações devem estar de acordo com o que é dito).

A interdependência, segundo o autor, também é importante para o contexto organizacional. O trabalhador deve aprender a trabalhar em equipe e, para isso, é preciso que haja comprometimento e uma boa relação interpessoal.

Os indivíduos que participam de um grupo que possui essa interdependência sabem qual sua parcela de responsabilidade no momento em que surgem problemas e são capazes de encontrar soluções. São questões que devem ser comunicadas e surgem espontaneamente quando há um contrato psicológico bem estabelecido entre as pessoas. Essa questão da dependência também está relacionada a outra questão discutida por Morrison (1994): a *distância psicológica*, ou seja, a proximidade e a intimidade entre as pessoas.

Quanto menor a distância psicológica entre as pessoas, maior o nível de dependência, e vice-versa. Dependendo da tarefa ou do tipo de organização, essa distância deverá ser maior ou menor. O papel das gerências, nesse caso, é auxiliar o grupo no sentido de explicitar quais são as expectativas a respeito do nível de distanciamento que deve existir em determinados contextos ou em determinados momentos. Mas, assim como a dependência pode gerar sentimentos conflituosos como a vergonha (pessoas que se sentem envergonhadas ao admitir que depende de outras), a proximidade em relação ao outro pode gerar sentimentos de temor em relação a uma possível agressão. Em ambos os casos, a questão da CONFIANÇA é condição indispensável para evitar conflitos.

A forma como o contrato psicológico está relacionado à *mudança* compreende três premissas básicas. A primeira delas estima que o contrato é dinâmico e que pode ser alterado conforme mudam as necessidades das partes envolvidas. A segunda compreende que a mudança altera os contratos e a terceira propõe a existência de expectativas não declaradas em relação à mudança. Com o objetivo de buscar soluções para os sentimentos de insegurança e instabilidade provocados pelas mudanças nas organizações, geralmente são enfocados apenas os aspectos técnicos e impessoais que permeiam a realização das tarefas em detrimento dos aspectos psicológicos, subjetivos. Dessa forma, torna-se mais difícil a mudança (renegociação) dos contratos psicológicos, uma vez que são muitos os aspectos que ainda se encontram escondidos. Os funcionários passam a lidar com novos significados nas relações funcionais e pessoais, apesar de ainda existirem as antigas

expectativas (tendo em vista que estas não podem ser modificadas automaticamente).

Durante algum tempo os grupos geralmente resistem à noção de que o contrato pode ser alterado. Aceitar essa mudança pode ser demasiadamente ameaçador aos sentimentos individuais de equilíbrio, então eles negam que o contrato foi alterado e continuam a agir da mesma maneira” (MORRISON, 1994, p. 366).

Esse comportamento é reforçado na medida em que os funcionários observam que antigas atitudes dos líderes ainda permanecem, visto que aquelas mesmas pessoas que desejam a mudança não conseguem mudar seu próprio comportamento. Dessa forma, para que esse processo possa ser facilitado, ou seja, para que as pessoas na organização possam diminuir sua resistência e desenvolver novas expectativas, é importante que as lideranças estejam comprometidas com o processo. Como afirma Morrison (1994), “as pessoas apenas descobrem se os líderes estão comprometidos com a mudança e comunicam seu comprometimento através de suas ações” (p. 367).

Ao descreverem o processo de rompimento do contrato psicológico, Morrison e Robinson (1997) afirmam que esta é uma definição encontrada na literatura sob duas formas possíveis: uma delas diz respeito ao não cumprimento do contrato no sentido de uma percepção de quebra (*perceived breach*) por parte do funcionário no que se refere a uma ou mais obrigações que a organização não conseguiu cumprir. É uma definição que leva em conta apenas o aspecto cognitivo da questão, “uma avaliação mental do que um tem recebido em relação ao que o outro havia prometido” (p. 230). A outra definição abrange o aspecto emocional, envolvendo “sentimentos de traição e profunda angústia psicológica em razão da qual a vítima experimenta raiva, ressentimento e uma sensação de injustiça e ofensa” (ROUSSEAU *apud* MORRISON; ROBINSON, 1997, p. 230), além da frustração, mágoa e indignação. É o sentimento de *violação de contrato* (*violation*), quando o funcionário compreende que a organização falhou no cumprimento do contrato psicológico. Uma percepção de quebra (*perceived breach*) pode se transformar numa sensação de violação de contrato (*violation*) dependendo de *como* e *por que*

ocorreu essa quebra e de como se dá o contrato social que rege as relações entre as partes. Além disso, a violação de contrato pode ser desencadeada quando os gerentes de uma organização se abstêm deliberadamente de cumprir uma promessa a um funcionário ou quando existem diferentes percepções acerca do que é prometido.

Segundo Almeida (2009), pesquisas mostram que essa percepção de quebra de contrato pode ocasionar a diminuição da confiança, da satisfação com o trabalho, do comprometimento organizacional, das intenções de permanecer na organização e no desempenho do trabalhador. Ballou (2013) afirma que a compreensão dos contratos psicológicos e da forma como afetam os trabalhadores podem ajudar as organizações a se prepararem para a possibilidade de um rompimento desse contrato. As reações podem envolver tanto as atitudes como o comportamento dos funcionários, e saber manejar adequadamente as relações laborais permite à organização manter seu equilíbrio.

3. Recomendações

Mesmo diante da importância desse tema para as relações de trabalho e para a manutenção do bem-estar dos indivíduos que atuam nas organizações, bem como para a própria produtividade das empresas, verifica-se que esse ainda é um assunto pouco pesquisado no Brasil. A maior parte do material bibliográfico encontrado é de origem estrangeira, deixando clara a necessidade de novas pesquisas para que esse fenômeno seja compreendido dentro da perspectiva da cultura brasileira.

Na literatura pesquisada, foi possível encontrar escalas já desenvolvidas em outros países para estudar o fenômeno dos contratos psicológicos no trabalho, sendo interessante a busca por instrumentos de validade nacional que possam dar conta de compreender as características desses contratos no âmbito nacional.

Em especial, é possível citar a questão da quebra de contrato como assunto indispensável para estudos mais aprofundados, tendo em vista sua estreita relação com a saúde do trabalhador – tema bastante atual e de grande importância para a área da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Referências

ALMEIDA, Gustavo de Oliveira. Quebra e Violação do Contrato Psicológico: efeitos no comprometimento organizacional e na satisfação com o trabalho. In: EnANPAD, 23., 2009. **Anais...** São Paulo, 19-23 set. 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2322.pdf>>. Acesso em: 9 ago. 2014.

BALLOU, Nichole Simone. **The Effects of Psychological Contract Breach on Job Outcomes**. Master's Theses. Paper 4327. San Jose State University: 2013. Disponível em: <http://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=7874&context=etd_theses>. Acesso em: 5 set. 2014.

GIORDANO, Ludmila H. et al. O que os alunos querem da FEA: um estudo de caso a partir do conceito de contrato psicológico do trabalho. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP – SEMEAD, 5., 2001. **Anais...** São Paulo, FEA-USP, 2001.

HALLIER, Jerry; JAMES, Philip. Middle Managers and the Employee Psychological Contract: agency, protection and advancement. **JMS**, Oxford, v. 34, n.5, set. 1997.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.

MAYORCA, Walter Arana. El Contrato Psicológico. **Capital Emocional.Com**, Argentina, p. 1-4, 2000. Disponível em: <www.capitaleemocional.com>. Acesso em: 7 maio 2003.

MENEGON, Leticia; CASADO, Tania. Contratos psicológicos: uma revisão da literatura. **Revista Adm.**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 571-580, out/nov/dez 2012. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1495>. Acesso em: 5 abr. 2014.

MORRISON, David. Psychological Contracts and Change. **Human Resource Management**, v. 33, 353-372, 1994.

MORRISON, Elizabeth Wolfe; ROBINSON, Sandra L. When Employees Feel Betrayed: a model of how psychological contract violation develops. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, 226-256, January, 1997.

NOVA CULTURAL. **Grande Dicionário Larousse Cultural da Língua Portuguesa**. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

PUJOL, Andrea et al. El Contrato Psicológico en las PyME del Sector Lácteo. In: REUNIÓN ANUAL DE LA RED PYME MERCOSUR, 7., 2002, Santa Fe. Anais... Santa Fe, 2002.

ROUSSEAU, Denise M.; SCHALK, René. **Psychological Contracts in Employment – Cross-National Perspectives**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2000.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

TONIETTO, Lucy. **O Processo de Individuação do Trabalho - um diálogo entre Karl Marx e Carl Gustav Jung**. 2000. Dissertação (Mestrado)-PPG - EPS UFSC, 2000.

WETZEL, Ursula. Transformação do Contrato Psicológico no Contexto da Privatização: estudos de casos. **Rac – Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 5, p. 217-235, Edição Especial, 2001.