



ISSN 1980-5756 | DOI: 10.21171/ges.v19i54.3766
v.19, n.54, p. 6117-6136 | Maio/Agosto – 2025

Sistema Double Blind Review

**CONTRATO PSICOLÓGICO DE TRABALHO: UM ESTUDO
COM FUNCIONÁRIOS TERCEIRIZADOS QUE TRABALHAM EM
UNIVERSIDADE PÚBLICA**

**PSYCHOLOGICAL WORK CONTRACT: A STUDY WITH OUT-
SOURCED EMPLOYEES WHO WORK IN A PUBLIC UNIVERSITY**

FERNANDO CEZAR

Universidade Federal de Santa Maria
Email: fernandovcezar@gmail.com

BRUNO MELLO CORREA DE BARROS BEURON

Universidade Federal de Santa Maria
E-mail: brunomellobarros@gmail.com

VALERIA GARLET

Universidade Federal de Santa Maria
E-mail: valeriagarlet@yahoo.com.br

RESUMO

O artigo realiza uma análise da percepção de funcionários terceirizados da Universidade Federal de Santa Maria em relação do contrato psicológico deles com a instituição. Este trabalho traz, inicialmente, os conceitos de contrato psicológico e suas classificações, segundo a literatura. Para a realização do estudo empírico foram realizadas seis entrevistas com funcionários terceirizados que trabalham na universidade. As entrevistas foram analisadas com foco em quatro aspectos: ritmo de trabalho, motivação por trabalhar na empresa, contrato e relações estabelecidas. De forma geral, os funcionários apontaram aspectos positivos em relação a todos os itens do contrato psicológico, com algumas possibilidades de melhoria que a empresa pode implementar em relação a seus funcionários.

Palavras-Chave: contrato psicológico, trabalho, terceirizados, universidade pública, percepção.

ABSTRACT

The article analyzes the perception of outsourced employees at the Federal University of Santa Maria in relation to their psychological contract with the institution. This work initially brings the concepts of psychological contract and its classifications, according to the literature. To carry out the empirical study, six interviews were conducted with outsourced employees who work at the university. The interviews were analyzed focusing on four aspects: work pace, motivation to work in the company, contract and established relationships. In general, employees pointed out positive aspects in relation to all items of the psychological contract, with some possibilities for improvement that the company can implement in relation to its employees.

Keywords: psychological contract, job, outsourced, public university, perception.

1 Introdução

Muitas mudanças acontecem em todos os períodos pelos quais a sociedade vai passando, e se transformando, reconfigurando-se. Da mesma forma, a gestão nas organizações também é um desafio em meio a essas mudanças e transformações, o que requer a reformatação dos valores e pressupostos administrativos, principalmente naquilo que tange às pessoas.

O cenário de mudanças econômicas, sociais e psicológicas impactaram de forma significativa os conceitos de trabalho, uma vez que o contexto das organizações é de constante mudanças e isso faz com que os indivíduos tenham que lidar com uma imensa quantidade de informações nessa relação laboral (MIGLIORINI, 2005).

O sentido do trabalho foi modificando ao longo dos tempos, passando de um encargo ou até mesmo castigo, para uma forma de sobrevivência, no exercício de uma atividade trabalhista. Assim, a significação ou a relevância do trabalho para o indivíduo tornou-se objeto de estudo a partir da mudança das características do trabalho no decorrer dos anos (BERTONCELO; JUNQUEIRA, 2018). Dessa forma, faz-se necessário entender alguns quesitos das relações de trabalho, uma vez que as organizações fazem parte da vida social e cotidiana dos cidadãos e, assim, buscar compreender de que forma são feitas as interações indivíduo-organização (MIGLIORINI, 2005).

Outrossim, pode-se dizer que em todas (ou praticamente todas) as contratações há expectativas das duas partes da relação laboral, os colaboradores e a organização. É por isso que o contrato psicológico se estabelece quando as expectativas individuais e organizacionais se influenciam mutuamente. Por essa razão que o estudo sobre o contrato psicológico é, neste estudo, referenciado como indivíduo-colaborador, com um enfoque na pessoa que está atuando na organização (MIGLIORINI, 2005).

Nesse diapasão, observa-se que o conceito de contrato psicológico surge, ainda, no século XX, referindo-se às percepções e expectativas das relações entre empregado e organização, em contraponto ao contrato formal de trabalho que estabelece direitos e obrigações trabalhistas conforme as leis. No entanto, o contrato formal não consegue dar conta de todas as expectativas e crenças que cercam a

relação de trabalho, surgindo, dessa forma, os estudos sobre novas formas de contrato (ROUSSEAU, 1995).

Quanto às principais concepções no tocante aos contratos psicológicos são baseadas nos conceitos de troca, mutualidade e reciprocidade (CHIUZI; MALVEZZI, 2014). Em vista disso, as expectativas entre o indivíduo e a organização da qual ele é membro estão implícitas nesse tipo de contrato, as quais efetivam esse instrumento em um relacionamento dinâmico, mutável e que está constantemente requisitando renegociação (MIGLIORINI, 2005).

O contrato psicológico, dessa forma, se mostra subjetivo, no qual a percepção e a afetividade influenciam de forma relevante os vínculos que o trabalhador estabelece com a organização. O trabalhador antes mesmo de ingressar na organização, alimenta crenças sobre as obrigações que o empregador deveria ter para com ele, assim como crenças de quais seriam suas próprias obrigações para com o empregador. Assim, são formadas expectativas pelas partes dessa relação, bem como são concretizados vínculos com o trabalho e com a organização, trazendo impactos na qualidade do desempenho do colaborador e no seu bem-estar (RIOS; GONDIM, 2017).

No que se refere aos trabalhos acadêmicos, as pesquisas envolvendo o tema de contratos psicológicos ainda são carentes de investigações no Brasil (BASTOS et al., 2014; RIOS; GONDIM, 2017).

O presente artigo tem por objetivo analisar elementos do contrato psicológico em funcionários terceirizados que trabalham em uma universidade pública. Posto isso, a relevância teórica deste trabalho se dá por meio da contribuição que esta pesquisa revela em relação ao contexto de estudo sobre contratos psicológicos de trabalho com vistas a sempre melhorar tanto o ambiente de trabalho dos funcionários, a relação deles com a empresa e, também, os resultados obtidos. Já a relevância prática vem do fato de fornecer à instituição pesquisada uma análise da compreensão do contrato psicológico que se estabelece simultaneamente a uma relação de trabalho entre empresa e funcionários. Entender elementos e fatores que, muitas vezes, não estão escritos em um contrato, mas que existem e são muito relevantes tanto para a empresa quanto para os empregados é relevante no sentido de buscar melhorias nas relações e na própria produtividade do empregado. Sob posse dessas informações, a instituição poderá revisar, caso ache necessário, os seus

processos de gestão e buscar melhores resultados com base na constituição dos contratos psicológicos de trabalho.

2 Referencial Teórico

A segunda metade do século XX é um período caracterizado, nas mais diversas esferas da vida humana, pelo acúmulo, intensificação e aceleração das transformações (RIOS; GONDIM, 2017). Nesse sentido, alguns fatores se tornaram relevantes para a mudança contemporânea de obrigações entre empregador e empregado, como por exemplo, o aumento da tecnologia, o enfraquecimento das ações e práticas sindicais e a crescente competitividade em função da globalização (CHIUZI; MALVEZZI, 2014).

Assim, tais fatores se mostraram potencializadores de comportamentos humanos na organização, identificados sob um viés psicossocial, como por exemplo, a interdependência entre trabalho e papel social, as motivações, o grau de consciência, as satisfações e as relações interpessoais entre o lado emocional e a atividade de trabalho (MIGLIORINI, 2005). Dessa forma, surgem os contratos psicológicos como uma alternativa para a gestão de relações trabalhistas em contraste ao modelo burocrático tradicional (GUEST, 2004).

O termo contrato psicológico é utilizado por pesquisadores e acadêmicos para retratar a relação de troca entre colaboradores e empregadores através de um sentido comportamental. Os principais autores não possuem um conceito unânime acerca do tema, porém, na sua grande maioria, tratam sobre as percepções de direitos e obrigações no ambiente organizacional (TORRES; LOPES, 2017).

Argyris (1960) foi de fato o primeiro pesquisador a utilizar a terminologia “contrato psicológico”. Para o autor, empregados e organizações instituíram contratos psicológicos que admitiam expressões e gratificações em relação às necessidades uns dos outros (ARGYRIS, 1960; CONWAY; BRINER, 2005). Isto é, para que funcionário respeite o direito de evolução da organização, é preciso que em troca ele sinta que o gestor entenda seu direito de se desenvolver, crescer e usar sua própria iniciativa. Em outros termos, a tendência é que o desempenho e a produtividade dos trabalhadores sejam melhores, uma vez que os empregadores demonstrem que respeitam os empregados, sua cultura ou normas do grupo, deixando que eles façam o seu trabalho (NEVES, 2013).

Outrossim, Levinson et al. (1962) descrevem o contrato psicológico como o contrato não escrito, onde as expectativas são mútuas entre a organização e o empregado. Essas expectativas são implícitas e não ditas, bem como anteriores à relação entre empregador e empregado – podendo ser conscientes, tal como as expectativas com relação ao salário, e outras consideradas inconscientes, como as perspectivas de promoção de longo prazo (NEVES, 2013).

Da mesma forma, Schein (1965) utiliza como tema central de sua teoria as expectativas. Para o autor, o contrato psicológico “implica que o indivíduo possui uma variedade de expectativas em relação à organização, e que a organização possui uma variedade de expectativas para com ele...expectativas não escritas em qualquer acordo formal entre empregado e organização, mas que operam de maneira poderosa como determinante de comportamentos”.

Dessa maneira, Schein (1965) traz um viés mais gerencial, ressaltando as resultantes sociocomportamentais do conceito, ou seja, o quadro referencial do autor refere-se a uma tentativa de elucidação da relação de emprego (CHIUZI; MALVEZZI, 2014). Assim, o contrato psicológico é entendido como um caminho principal para analisar o relacionamento de empregados e empregadores, através da extensão em que existe alguma correspondência entre as suas expectativas e as das organizações (NEVES, 2013).

Inquestionavelmente, Rousseau é a principal autora referenciada na literatura moderna sobre contratos psicológicos (CHIUZI; MALVEZZI, 2014). Segundo ela, “um contrato é um modelo mental que as pessoas usam para organizar eventos como promessas, aceitação e confiança”. Para a autora, os modelos mentais sinalizam as pessoas para quais eventos elas devem esperar e como devem interpretá-los. Conforme o papel que desempenham, os contratos podem ser de três tipos, o psicológico, o normativo e o implícito, os quais refletem as diversas informações à disposição do intérprete (ROUSSEAU, 1995).

Segundo Rousseau (1989), o termo contrato psicológico tem a ver com crenças de cada indivíduo em relação às condições que o acordo propõe entre as partes e também se relaciona com os elementos que formam essa crença por meio de uma promessa feita e da oferta de troca entre as partes envolvidas com base em uma obrigação simultânea. A partir dessa nova perspectiva de Rousseau, rompeu-se com o paradigma da investigação dos contratos psicológicos, antes vistos como

expectativas, e que agora passaram a enfatizar as percepções de promessa (CHIUZI; MALVEZZI, 2014).

Assim, as promessas são percepções do que foi enviado e do que foi recebido, não tendo significados objetivos, mas sim subjetivos do indivíduo. Essas percepções não são tão somente interpretações da realidade, mas são criações de significados acerca das vivências. Dessa forma, acordos entre as pessoas ajudam a promover a visão de que uma promessa é real e pode ser invocada. Tal acordo ajuda a criar contratos normativos (ROUSSEAU, 1995).

Na teoria de contratos psicológicos de Rousseau, as promessas não-escritas que os colaboradores percebem que o empregador faz com relação ao treinamento, promoções ou outros fatores não explicitamente reconhecidos em contratos formais, são vistos como primordiais para que haja o desenvolvimento de trocas favoráveis a essas relações. Essas promessas, que se desenvolvem durante o recrutamento, a interação, a sociabilização com colegas de trabalho e supervisores, são inherentemente subjetivas (ROUSSEAU, 1995; CONWAY; BRINER, 2005; MENEGON; CASADO, 2012; NEVES, 2013).

Nesse diapasão, o trabalho de Rousseau se tornou um marco na discussão acerca dos contratos psicológicos, contribuindo de forma relevante na elaboração do construto de que os contratos – escritos ou não – possuem percepções diferentes entre os sujeitos das mensagens, que podem ser expressas ou tácitas, fragmentadas ou não, bem como sujeitas aos limites cognitivos dos diversos referenciais individuais e sociais e à própria complexidade das interações sociais. Nesse caso, a subjetividade é vista como um fator essencial no entorno de qualquer discussão acerca desse tipo de contrato (MENEGON; CASADO, 2012).

Rousseau (1995) classifica os contratos em dois tipos de acordo: natureza da percepção das trocas pelos colaboradores e pelo tempo de contratação pela empresa, quais sejam, os transacionais e os relacionais. O transacional refere-se ao tipo com término específico – de curto prazo, ou seja, determinado – baseado na troca monetária, onde há uma limitação entre o envolvimento das partes. Já o relacional não possui um prazo de término determinado, as obrigações são de longo prazo e fundamenta-se em trocas socioemocionais, não somente monetária entre as partes. Isso significa que no contrato relacional é necessário a troca, ou melhor, um investimento, dos empregados e dos empregadores que costumam ser percebidos

como barreiras à saída. Nesse sentido, para que as organizações possuam funcionários comprometidos e dispostos a realizar tarefas que estão fora de seu objetivo de trabalho é importante que elas proporcionem formação e desenvolvimento profissional, tratamento justo e segurança no trabalho (ROUSSEAU, 1995; NEVES, 2013).

Em suma, os contratos psicológicos de trabalho podem ser definidos como “um conjunto de obrigações mútuas entre empregado e empregador, sendo este um fenômeno subjetivo, dinâmico, relacional, majoritariamente implícito e não verbalizado construído em situações onde estejam envolvidas trocas em uma relação de trabalho”. Nesse sentido, eles são basicamente fundados na reciprocidade entre as partes e têm como a premissa na intenção futura de ações, atitudes e comportamentos (CHIUZI; MALVEZZI, 2014).

3 Procedimentos Metodológicos

Este estudo se estrutura por meio de uma pesquisa qualitativa que foi realizada com entrevistas a 6 funcionários terceirizados que atuam nas portarias da Casa do Estudante de uma universidade pública. As entrevistas foram realizadas no dia 16 de março de 2021 no período da manhã. A escolha dos participantes foi aleatória por conveniência.

O roteiro da entrevista foi construído com base em três estudos prévios (MIGLIORINI, 2005; LEIRIA, PALMA, PINA; CUNHA, 2006; NEVES, 2013), sendo que algumas questões foram retiradas dos roteiros dos estudos e outras foram elaboradas com base na literatura destes estudos. A última questão foi elaborada pelos autores desta pesquisa com o intuito de finalizar a entrevista.

As entrevistas foram gravadas com a autorização dos participantes e transcritas para posterior análise. A técnica escolhida e considerada mais adequada para análise dos resultados foi a análise temática (BRAUN; CLARKE, 2006) a qual desenvolve um diagnóstico de temas que surgem das falas dos entrevistados, ou seja, os temas são identificados, e as falas que os compõem são agrupadas em cada tema. A análise temática se baseia em fases: transcrição das entrevistas e posterior leitura e releitura; codificação das características interessante; agrupamento dos códigos por temas; revisão dos temas; geração de nomes claros e pertinentes para

os temas; produção do relatório com a seleção de exemplos para os temas (BRAUN; CLARKE, 2006).

A tabela 1 apresenta a construção do roteiro da pesquisa com base nos estudos anteriores.

Tabela 1: Construção do roteiro

Dimensões	Autores	Questões originais	Questões a serem utilizadas na pesquisa
Ritmo de trabalho	Neves (2013)	Como é o ritmo de trabalho na sua empresa?	Como é o ritmo de trabalho na sua organização?
		Quantas horas, em média, você trabalha por dia?	Quantas horas, em média, você trabalha por dia?
		O que você acha desse ritmo? Você gosta de trabalhar nesse ritmo?	O que você acha desse ritmo? / Você gosta de trabalhar nesse ritmo?
Motivação pela organização		O que te atraiu para trabalhar nessa empresa?	O que te atraiu para trabalhar nessa organização? / Por que você escolheu esta organização?
		O que te motiva a seguir trabalhando nessa empresa?	O que te motiva a seguir trabalhando nessa organização? / Você se sente motivado a trabalhar nesta organização?
		O que você espera dessa empresa?	O que você espera dessa organização?
Motivação pela organização	Migliorini (2005)	Em que tipo de empresa e posição você se trabalhando daqui a cinco anos?	Em que tipo de organização e posição você se trabalhando daqui a cinco anos?
		Sentimento de realização e ânimo desenvolvidos com a função exercida na organização	De forma geral, você está satisfeito com seu trabalho e com a organização?
		Outras pessoas sentem admiração e respeito ao saber que é colaborador da organização	Outras pessoas sentem admiração e respeito ao saber que é colaborador da organização?
Contrato	Leiria; Palma; Pina e Cunha (2006)	Quais são os deveres e direitos que considera que a sua organização tem para consigo? Até que ponto sente que esses deveres e direitos são cumpridos?	Quais são os deveres e direitos que considera que a sua organização tem para consigo? Até que ponto sente que esses deveres e direitos são cumpridos?
		Quais são os deveres e direitos que considera ter para com a organização? Até que ponto sente que cumpre esses mesmos direitos e deveres?	Quais são os deveres e direitos que considera ter para com a organização? Até que ponto sente que cumpre esses mesmos direitos e deveres?
		Perante o compromisso estabelecido, qual é a sua parte, o que sente que tem de dar em troca à organização?	Perante o compromisso estabelecido, qual é a sua parte, o que sente que tem de dar em troca à organização?

		<p>Ao longo da sua vida profissional, já passou por alguma situação em que a organização não tivesse cumprido com os seus deveres? Qual foi a sua reacção? De que forma isso influenciou os deveres e direitos que considera que esta empresa tem para consigo?</p>	<p>Ao longo da sua vida profissional, já passou por alguma situação em que a organização não tivesse cumprido com os seus deveres? Qual foi a sua reacção? De que forma isso influenciou os deveres e direitos que considera que esta empresa tem para consigo?</p>
	Migliorini (2005)	<p>A organização oportuniza novas experiências e oportunidades de crescimento de trabalho</p>	<p>A organização oportuniza novas experiências e oportunidades de crescimento de trabalho?</p>
	Elaborado pelos autores com base em Migliorini (2005)	-	<p>Você consegue ser criativo e sugerir ideias para a organização? A organização aceita/aceitou suas ideias?</p>
Relações	Migliorini (2005)	<p>O apoio entre os membros é mútuo e a amizade é um sentimento valorizado na organização. Boas relações prevalecem no ambiente de trabalho</p>	<p>Como é a relação com seus colegas de trabalho? Existe sentimento de amizade entre os colegas de trabalho?</p>
	Elaborado pelos autores com base em Migliorini (2005)	-	<p>Como é a relação com sua chefia?</p>
	Elaborado pelos autores com base em Migliorini (2005)	-	<p>Você sente que é apoiado e reconhecido nesta organização?</p>
	Elaborado pelos autores	-	<p>Se você pudesse modificar algum elemento destes que conversamos em relação à organização em que você trabalha, qual seria? Por quê?</p>

Fonte: elaborado pelos autores com base na literatura.

O roteiro da entrevista, além de refletir sobre estudos anteriores sobre contratos psicológicos de trabalho, também reúne mais de uma perspectiva sobre o contexto de trabalho, o que pode revelar variados fatores sobre as relações que se estabelecem de forma abstrata entre funcionários, empresa e trabalho.

4 Apresentação e discussão dos resultados

Em relação ao perfil dos 6 participantes da pesquisa, 2 são do sexo masculino e 4 do sexo feminino; no que se refere às idades, os entrevistados têm entre 24 e 58 anos (24, 33, 44, 51, 52 e 58 anos). Dos seis participantes, cinco têm ensino médio completo e apenas um é graduado; cinco participantes não têm outra ocupação/emprego. Em relação ao tempo de trabalho na empresa, os períodos variam de 3 meses a 13 anos (3 meses, 5 meses, 2 anos, 3 anos, 10 anos e 13 anos). Em relação à renda mensal própria, cinco entrevistados responderam uma renda entre R\$ 1.045,01 e R\$ 2.090,00 e um entrevistado respondeu até R\$ 1.045,00.

Dois participantes não possuem filhos; dois possuem um filho; e dois participantes possuem dois filhos. Dos entrevistados, dois afirmam não ter nenhuma pessoa que seja dependente financeiramente de sua renda; dois afirmam ter um dependente; e dois afirmam ter dois dependentes.

A análise das respostas será apresentada com base nas dimensões propostas na tabela 1.

4.1 Ritmo de trabalho

A primeira pergunta deste bloco era “como é o ritmo de trabalho na sua organização?”. Todos os respondentes apontaram pontos positivos: entrevistado(a) 1: “gosto, antes a gente fazia oito horas agora a gente faz doze”; entrevistado(a) 2: “o ritmo na empresa até que é bem interessante”; entrevistado(a) 3: “é bom é tranquilo”. Também foi perguntado sobre horas, em média, de trabalho por dia e todos os entrevistados responderam que trabalham 12 horas e folgam 36 horas. Esse tipo de escala é semelhante à escala de equipes de saúde, policiais, entre outros. Muitos funcionários percebem vantagens nesse tipo de escala, já que possibilita um descanso maior e inclusive a possibilidade de outras tarefas. Considerações positivas em relação ao ritmo de trabalho podem ser fatores também positivos em relação à satisfação dos empregados com seu trabalho e, consequentemente, uma motivação para sempre buscar melhores resultados no seu dia a dia de trabalho.

A terceira pergunta da pesquisa era “o que você acha desse ritmo? / Você gosta de trabalhar nesse ritmo?”. Todos os entrevistados consideram positivo bom/tranquilo o ritmo: entrevistado(a) 2: “é bom, a escala é bem tranquila”; entrevistado(a) 6: “eu gosto de trabalhar neste ritmo”. Da mesma forma apontada

pela pergunta 1 da pesquisa, as possibilidades de satisfação no trabalho são maiores quando o funcionário está adaptado ao seu ritmo de trabalho.

No geral, em relação ao ritmo de trabalho, os entrevistados se mostram satisfeitos apontando vantagens em relação à carga horária e ao ritmo no geral.

4.2 Motivação pela organização

O segundo bloco de questões remonta à motivação por trabalhar em determinada organização. A primeira pergunta foi “o que te atraiu para trabalhar nessa organização? / Por que você escolheu esta organização?”. Os entrevistados trouxeram vários pontos positivos ao responder esta pergunta: entrevistado(a) 1: “eu quando comecei, comecei na limpeza, fiquei três anos depois deu uma oportunidade de trabalhar na portaria e gostei, adoro trabalhar com público”; entrevistado(a) 5: “principalmente porque eu já estava muito tempo sem emprego mas também porque é uma empresa muito conhecida”; entrevistado(a) 6: “a empresa já faz dez anos que trabalho aqui, é uma empresa na qual meu pai já trabalhou, aposentado, meu irmão, eu trabalho eu gosto da empresa”.

As falas permitem perceber que a empresa oferece bastantes oportunidades de emprego na cidade em que atua, também oferece oportunidades de que os funcionários de adaptem nas funções ofertadas. A empresa recebe currículo, analisa e faz entrevistas. O indivíduo que se candidata à uma vaga sofre influência de alguns fatores, tal como seus objetivos de carreira, a imagem que tem da empresa, bem como os fatores ambientais – como por exemplo, as dificuldades no mercado de trabalho ou a pressão de familiares (CORTES; SILVA, 2006; TORRES; LOPES, 2017).

A segunda pergunta elaborada foi “o que te motiva a seguir trabalhando nessa organização? / Você se sente motivado a trabalhar nesta organização?”. A maioria das respostas foi positiva: entrevistado(a) 1: “olha eu gosto sempre gostei de trabalhar e depois também a necessidade, todo mundo precisa, é muito bom de trabalhar”; entrevistado(a) 4: “sim, sim, pelas próprias coisas né, ter o meu salário, antes eu trabalhava sem carteira assinada e agora tem carteira assinada”. Apenas um entrevistado destaca que no atual local de trabalho não está motivado, mas no local anterior ele se sentia motivado. Pode-se destacar, segundo Rousseau (1995), que uma das características dos contratos psicológicos é a percepção subjetiva dos indivíduos, o que pode ser observado nas respostas divergentes de alguns dos entrevistados.

A terceira pergunta sobre motivação pela organização foi “o que você espera dessa organização?”. As respostas indicaram: entrevistado(a) 1: “eles (a empresa) tinham que motivar um pouquinho mais (...) o trabalhador”; entrevistado(a) 3: “espero que reconheça mais o trabalho da gente, mais assistência pra gente”; entrevistado(a) 5: “sempre esperei a questão ética deles, assim como eles exigem da gente eles deem a contrapartida, pagar tudo certinho, estas questões assim, fornecer uniformes, ter compromissos”; entrevistado(a) 6: “espero que ... melhore pelo menos os nossos salários, valorize um pouquinho mais o funcionário”.

Muitas destas expectativas são compartilhadas por funcionários de várias organizações, como por exemplo a melhoria no salário, questões éticas, compromisso, motivação, entre outros. Nesse sentido, Rousseau (1995), conceitua que “a dimensão transacional do contrato psicológico captura a disposição da organização de oferecer uma compensação adequada, condições de trabalho e garantias razoáveis de emprego, no curto prazo, em troca do cumprimento por parte do empregado de suas obrigações contratuais de trabalho”.

Quando perguntados sobre o tipo de organização e posição de trabalho que consegue se visualizar em cinco anos, os entrevistados apontaram diferentes caminhos: aposentadoria, aproveitar novas oportunidades, abrir o próprio negócio, ou nem pensar no assunto, ou seja, nenhum dos entrevistados mencionou se imaginar trabalhando na empresa atual daqui a cinco anos.

A quinta pergunta realizada foi “de forma geral, você está satisfeito com seu trabalho e com a organização?”. O entrevistado(a) 1 comenta: “eu dou nota dez para a empresa”; entrevistado(a) 3: “é...com algumas coisas sim, outras não”; entrevistado(a) 4: “estou bem satisfeito, chegou num momento essencial assim, que eu tava precisando mesmo”.

Nesse diapasão, o estudo da satisfação no trabalho possui dois enfoques, quais sejam, o global – que trata da satisfação como um sentido único e geral em relação ao trabalho – e o das facetas do trabalho e seus diversos aspectos – que trata das recompensas (salários e benefícios), outras pessoas relacionadas a ele (supervisores e colegas), as condições de trabalho e a natureza do trabalho em si. (SPECTOR, 2002; MIGLIORINI, 2005).

A sexta pergunta do bloco foi “outras pessoas sentem admiração e respeito ao saber que é colaborador da organização?”. Para quatro entrevistados foi

percebida certa admiração de terceiros, como principais respostas, tem-se: entrevistado(a) 1: "olha, eu acho que sim porque cada um faz o seu trabalho né é muito bom quando a pessoa fala bem de ti né (risos), nem que seja lá de vez em quando, mas é bom"; entrevistado(a) 6: "as pessoas comentam bastante: ah trabalha na empresa há tantos anos como que tu consegue ta todo este tempo na mesma empresa? dá para perceber essa admiração". Para dois entrevistados, a percepção foi negativa quanto à admiração de outras pessoas.

Conforme afirma Bastos (2014), na esfera científica "o comprometimento passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho". O comprometimento pode também ser correlacionado com o desejo de permanecer na organização, pelo que a organização oferece ao indivíduo (JANESCH, 2018).

4.3 Contrato

O terceiro bloco de perguntas aponta o contexto do contrato entre funcionário e empresa. A primeira pergunta feita foi "quais são os deveres e direitos que considera que a sua organização tem para consigo? Até que ponto sente que esses deveres e direitos são cumpridos?". Como principais comentários dos entrevistados, tem-se: entrevistado(a) 1: "eu acho que todos têm que ser cumpridos, uma norma são normas, são regras, a gente tem mais é que acatar e pelo menos levar né o correto né (...) eu acho que a empresa cobra se a gente não fizer direito, ela cobra, eu acho que ta....é o direito do empregado e do empregador né"; entrevistado(a) 2: "cumpro direitinho o que me falaram, então até agora está sendo bem direitinho, não tem o que reclamar, sei certinho tanto eu com a empresa como a empresa comigo (risos)"; entrevistado(a) 6: "bom, se é para falar honestamente, eu sei os meus direitos e deveres, mas eu tenho mais deveres que direitos, eles mais nos cobram do que nos fornecem".

Conforme as funções do contrato psicológico, a redução da insegurança é elencada como uma delas. Assim, se o contrato formal não afasta toda a ambiguidade existente na relação, o contrato psicológico surge para preencher esse espaço, uma vez que os trabalhadores acreditam que há um vínculo deles com a entidade empregadora e isso traz uma percepção de segurança aos colaboradores (MCFALANE; SHORE, TETRICK, 1994; LEIRIA; PALMA, PINA E CUNHA, 2006).

A segunda pergunta do bloco foi “quais são os deveres e direitos que considera ter para com a organização? Até que ponto sente que cumpre esses mesmos direitos e deveres?”. Como respostas, foram trazidas algumas questões: entrevistado(a) 1: “eu acho que eu devo apresentar o melhor possível o trabalho né, porque a empresa espera isso da gente né, porque ele é cobrado também né, então eu acho que a gente tem que fazer o melhor pelo menos né”; entrevistado(a) 2: “eu consigo cumprir todos, no momento até agora eu acho que eu (com ênfase) consegui, consegui cumprir todos que me pediram”; entrevistado(a) 4: “a carga horária, chegar no horário, ser assíduo, não faltar serviço, estes eu sei identificar”; entrevistado(a) 5: “eu acho que já foi passado bem claro questões sobre comportamento e atividades, cumprir horários, uniformes, tudo isso, acredito que sim, consigo cumprir tudo que foi pedido”.

Conforme Mcfalane, Shore e Tetrick (1994), uma das funções do contrato psicológico é orientar o comportamento. Dessa forma, o empregado analisa as obrigações que considera ter para com a organização com as obrigações que considera que a organização tem para ele, ajustando o seu comportamento com base na avaliação que faz dessa troca (LEIRIA; PALMA, PINA E CUNHA, 2006).

A terceira pergunta sobre contrato foi “perante o compromisso estabelecido, qual é a sua parte, o que sente que tem de dar em troca à organização?”. Como respostas, tem-se: entrevistado(a) 1: “eu acho que eu tenho que fazer um bom trabalho para ser reconhecida porque senão eu já tava...na rua né, eu acho que tá certo né”; entrevistado(a) 2: “eu acho que sim porque se eu não tivesse com certeza eles viriam até mim e iriam me dizer e até agora pelo menos o que eles dizem que tá perfeito, tá bom, continua assim”; entrevistado(a) 3: “o que foi pedido somente”; entrevistado(a) 4: “sim, eu percebo isso”; entrevistado(a) 5: “sim, consigo perceber que eu faço minha parte e agrado os dois lados”; entrevistado(a) 6: “na verdade eu tenho que cumprir o meu serviço, a minha carga horária, o que está estipulado só, eles não me cobram nada a mais do que isso”.

Nesse sentido, como pode-se observar o contrato psicológico permite aos trabalhadores o fortalecimento da sensação de que podem influenciar o seu destino na organização, uma vez que são uma das partes do contrato e da organização e que são livres para escolher se levam ou não a cabo as suas obrigações, uma vez que o desenvolvimento de um sentimento de influência sobre a organização é outra

das funções do contrato psicológico (MCFALANE; SHORE, TETRICK, 1994; LEIRIA; PALMA, PINA E CUNHA, 2006).

A quarta pergunta foi “ao longo da sua vida profissional, já passou por alguma situação em que a organização não tivesse cumprido com os seus deveres? Qual foi a sua reação?”. Os comentários dos respondentes foram: entrevistado(a) 1: “não, acho que nunca tive problema nenhum com a empresa e nem com o pessoal que seja fiscal da gente”; entrevistado(a) 2: “não aconteceu, sempre foi bem certinho, não tenho o que reclamar”; entrevistado(a) 3: “eu acho assim que chamar assim um encarregado por alguma coisa que acontece e o encarregado não aparecer tem alguma coisa para resolver ou falar e não vir sabe, olha eu fico braba”; entrevistado(a) 4: “não, nunca aconteceu ainda”; entrevistado(a) 5: “é, eu já vi, eu soube assim (...) eu sei que sempre acontece alguma coisa, sempre vai acontecer alguma discordância algo assim que de repente não ficou cem por cento, então eu confesso que não vejo com surpresa, vejo como algo bom, pessoal vai ter que ir atrás e se entender”; entrevistado(a) 6: “não, nunca tive isso, eu posso falar honestamente que nunca tive problema da empresa. No que se refere a salário e tudo, eu não posso me queixar da empresa, ela sempre cumpriu tudo com a gente”.

A quinta pergunta se refere a “de que forma isso influenciou os deveres e direitos que considera que esta empresa tem para consigo?”. As respostas foram bastante variadas: entrevistado(a) 1: “não teve influência né, porque não teve nada”; entrevistado(a) 2: “influencia bastante (...) vamos seguir em frente, como eu te disse melhorar cada vez mais né”; entrevistado(a) 3: “trabalho com bem menos motivação”; entrevistado(a) 4: “é, com mais responsabilidade né, assim como ela cumpre o dever dela, eu tenho que cumprir o meu”; entrevistado(a) 5: “não mudou nada na minha forma de trabalhar, fico indiferente quanto a isso”; entrevistado(a) 6: “eu sei que se eu cumprir certinho a empresa também vai cumprir comigo, se eu trabalhar certo eu sei que final do mês vai estar lá certo, meu ticket alimentação vai estar lá certo, isso tudo nos leva a cumprir o que está no contrato”.

A sexta pergunta sobre o contrato foi: “a organização oportuniza novas experiências e oportunidades de crescimento de trabalho?”. Como respostas: entrevistado(a) 1: “sinceramente ... não, é eu acho que deveria ter incentivar, dar uma palestras uns cursos, curso não, umas palestras mais seguido, incentivar os empregados, não só eu mas os empregados como um tudo, pra pessoas se sentir mais motivada né”; entrevistado(a) 2: “olha ela tem assim né, dependendo do teu

trabalho como que tu vai indo tu vai indo né, vão subindo"; entrevistado(a) 4: "eu acho que sim, tem o jovem aprendiz que abriu para portaria, só que no momento eles estão afastados"; entrevistado(a) 5: "eu acho que sim, como aquela questão que eu comentei que quando tem alguma outra vaga o funcionário pode entrar em contato diretamente com eles, acho que já é uma possibilidade né"; entrevistado(a) 6: "sim, já vi várias pessoas subirem, pessoas da limpeza indo pra portaria, portaria indo pra vigilância e assim por diante".

As possibilidades e oportunidades de melhoria no contexto do trabalho são importantes. Quanto ao conteúdo do contrato, cada empregado possui expectativas individuais frente a aspectos como questões salariais, horas de trabalho, benefícios, garantias de não ser demitido inesperadamente. Do mesmo modo, eles anseiam que as organizações forneçam, ainda, instalações satisfatórias, oportunidades para crescimento e aprendizado, e feedback sobre seu desempenho (SCHEIN, 1980; TORRES; LOPES, 2017).

A última pergunta do bloco sobre contrato foi "você consegue ser criativo e sugerir ideias para a organização? A organização aceita/aceitou suas ideias?" Como principais respostas, tem-se: entrevistado(a) 1: "eu acho que eles são indiferentes, eu acho que se eu desse uma opinião acho que não seria, não iam acatar (risos), eu acho que a empresa segue um protocolo ali, uma coisa e não acata ideias"; entrevistado(a) 2: "sim, porque, vou dar um exemplo a gente trabalha com equipe às vezes falta colegas (...) se eu tiver alguma coisa pra fazer que eu possa fazer eu já dou ideia tá e eles aceitam tranquilamente"; entrevistado(a) 3: "consigo, sim, e eu acho que aceitam, talvez não cumpram mas aceitam"; entrevistado(a) 4: "eu acho que consigo, sim, dar ideias novas, mas teria que conversar bem com eles, acho que se explicar bem provavelmente eles aceitariam"; entrevistado(a) 5: "sim, acho que a gente pode ser criativo aqui, com nosso serviço aqui né, na forma de abordagem, nosso atendimento com as pessoas.... consigo visualizar esses novos métodos, mas até então ainda não me dispus ainda, só converso com os colegas, mas com as chefias não"; entrevistado(a) 6: "às vezes, quando a gente tem reunião com RH eles pedem sugestões, mas se eles vão usar eu não sei, mas que pedem eles pedem".

4.4 Relações

O último bloco de questões da pesquisa tem a ver com as relações estabelecidas pelo funcionário dentro da organização. A primeira pergunta foi

"como é a relação com seus colegas de trabalho? Existe sentimento de amizade entre os colegas de trabalho?". Como principais respostas tem-se: entrevistado(a) 1: "é bem tranquilo (...) pra mim, eu me dou bem com todo mundo, coopero com todo mundo"; entrevistado(a) 2: "companheirismo, a gente tem aquela coisa colegismo né entre todos"; entrevistado(a) 3: "sim, tem amizade". Boas relações no contexto de trabalho podem ser muito positivas no sentido de garantir a motivação, a satisfação e também um esforço benefício para o desempenho das atividades laborais.

A segunda pergunta deste bloco foi "como é a relação com sua chefia?". Os entrevistados apontam uma perspectiva muito positiva: entrevistado(a) 1: "é, também é boa, é bem tranquila, se tem algum problema ele vem aqui se eu tenho eu também notifico ele, tratam bem com respeito, é importante, tudo tranquilo"; entrevistado(a) 2: "é bem tranquila, muito tranquila"; entrevistado(a) 3: "não sei, a gente não tem muita convivência, mas quando tem é bem tranquilo"; entrevistado(a) 4: "é bom sim, conversa ali tranquilo, com respeito, um respeita o outro, brincadeiras na hora certa"; entrevistado(a) 5: "eu vejo como uma questão de parceria assim né, ele vem aqui pergunta as questões de como está o serviço se estão precisando de material, tem contato por WhatsApp seguido também, bem profissional"; entrevistado(a) 6: "boa, me dou bem com eles". Uma boa relação com a chefia pode ser importante quando garante que as expectativas de ambos os lados estejam claras, e que os problemas que possam acontecer no trabalho sejam resolvidos de forma rápida e eficaz.

A terceira pergunta do bloco sobre as relações foi "você sente que é apoiado e reconhecido nesta organização?". As respostas foram variadas: entrevistado(a) 1: "eles nunca vieram fazer um elogio pra gente, dizer alguma coisa pra gente, que eu acho que seria importante né"; entrevistado(a) 5: "esse sentimento propriamente eu acho que não, mas... enfim a gente tem nosso suporte, tem todas as questões de quando a gente solicita atendimento, conforme o tempo deles"; entrevistado(a) 6: "sim, eu sei que se eu precisar do meu supervisor eu posso contar com ele, assim como ele conta comigo".

O entendimento da pergunta pode não ter sido o mesmo para todos os entrevistados, mas, ainda assim, a percepção dos entrevistados varia: uns acreditam que há apoio e reconhecimento enquanto outros acreditam que não há ou que deveria haver mais, nem que seja por meio de um elogio. Segundo Conway e Briner (2005), a organização é fundamental na formação do contrato psicológico, através

das práticas de recursos humanos e de administração de pessoal, no tocante aos termos implícitos e explícitos do contrato e pela observação do comportamento dos empregados em relação à organização.

A quarta pergunta sobre relações foi “se você pudesse modificar algum elemento destes que conversamos em relação à organização em que você trabalha, qual seria? Por quê?”. Os entrevistados comentam sobre as questões salariais e a relação com chefia e colegas: entrevistado(a) 1: “modificar eu acho que relação assim, chefe, eu acho que ele tinha que vir mais perguntar como que tu tá se tá faltando alguma coisa (...). Acho importante o chefe vir porque daí incentiva mais a gente”; entrevistado(a) 2: “na minha opinião alguma coisinha em relação a colegas (...) não deixar fazer por conta”; entrevistado(a) 3: “eu acho assim, que eles têm que dar mais assistência pra gente sabe, falar alguma coisa, pedir alguma coisa, às vezes a gente fala alguma coisa e eles demoram dois dias pra te responder, um pouco mais de atenção”; entrevistado(a) 5: “pois é eu acho que de repente assim uma comunicação melhor da empresa com a universidade e com a gente”; entrevistado(a) 6: “o salário da gente (...) poderia ser um pouquinho mais”. As necessidades apontadas remontam a questões salariais. Além disso, os participantes comentam que as relações entre colegas, chefia e a comunicação deveriam ser melhoradas.

Dessa maneira, segundo Rousseau (1995), o contrato psicológico é formado, no entanto, através de novas informações da empresa, de reinterpretação dos fatos, bem como de constantes pistas sociais, ele pode ser constantemente reformulado, o que o torna um instrumento dinâmico.

5 Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo investigar elementos do contrato psicológico em funcionários terceirizados que trabalham em uma universidade pública. Para a realização das entrevistas, foi construído um protocolo baseado nos estudos de Migliorini (2005), Leiria; Palma; Pina e Cunha (2006) e Neves (2013). As entrevistas foram analisadas com foco em quatro aspectos: ritmo de trabalho, motivação por trabalhar na empresa, contrato e relações estabelecidas.

Em relação ao ritmo de trabalho, as considerações dos entrevistados apontaram para a satisfação com a quantidade de horas trabalhadas. Em relação à motivação pela organização, os respondentes apontam que a empresa oferece

bastantes oportunidades de emprego e possibilidade que os funcionários alterem o setor para melhor se adaptar. Apenas um dos entrevistados destaca que não está motivado trabalhando no atual local de trabalho, mas no local anterior ele se sentia motivado. Os funcionários esperam da organização a melhoria no salário, questões éticas, compromisso, motivação, entre outros, e, de forma geral, estão satisfeitos com o trabalho e com a organização.

No que se refere ao contrato, os entrevistados compreendem a questão dos direitos e deveres deles mesmos e da empresa, por exemplo, no sentido de que o funcionário deve cumprir a carga horária e que a empresa deve cobrar aquilo que precisa ser executado. Os participantes da pesquisa também revelam que a empresa oferece oportunidades de crescimento, mas poderia ofertar cursos e palestras com mais frequência. Também, a empresa possibilidade que os funcionários deem sugestões em relação ao trabalho.

No que tange às relações estabelecidas, os respondentes destacam boas relações no contexto de trabalho com colegas e com a chefia; os respondentes apontam necessidades referentes ao salário e a comunicação para com a chefia.

Por fim, considera-se que os contratos psicológicos de trabalho são uma importante ferramenta para entender as expectativas, necessidades, angústias e motivações dos funcionários em relação à organização em que trabalham. O contrato psicológico é bastante complexo por ser subjetivo e não estar atribuído a regras nem a uma construção física e escrita. Porém, é carregado de informações que podem ser bastante úteis para a satisfação e produtividade dos funcionários e para auxiliar no alcance dos objetivos e resultados da organização.

Como limitações deste estudo, tem-se a quantidade de entrevistados que, se ampliada, poderia apresentar um panorama mais abrangente do contexto analisado. Também, algumas perguntas do roteiro podem ter sido difíceis de entender para os funcionários, o que pode ter prejudicado a compreensão dos resultados. Além disso, seria relevante apresentar os resultados da pesquisa para a empresa e identificar se haveria uma preocupação com as respostas negativas e a possibilidade de algum tipo de intervenção para melhorar os aspectos tidos como desfavoráveis.

Como sugestões para estudos futuros, tem-se a ampliação do número de entrevistados; realização das entrevistas em outros locais de trabalho e outras

organizações. Além disso, sugere-se que, após a realização dos estudos, as informações sejam divulgadas às empresas para que estas possam, se acharem conveniente, realizar planos de ação para melhorar os elementos do contrato psicológico que tenham apresentado configurações negativas.

Referências

- ARGYRIS, C. **Understanding Organizational Behavior**. Homewood, Illinois: The Dossey Press, Inc., 1960.
- BASTOS, A. V. B. et al. Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 153-162, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722014000200004>>. Acesso em: 20 mar. 2021.
- BERTONCELO, V.; JUNQUEIRA, L. Novas formas de ocupação, do trabalho e condições. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 27, p. 187-210, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v14n27p187-210>>. Acesso em 19 mar. 2021.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**. V. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.
- CHIUZI, R. M; MALVEZZI, S. Mais de 50 anos de pesquisa sobre contratos psicológicos de trabalho: sistematização teórica e sugestão de agenda futura de pesquisa. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe) | ISSN-e: 2237-1427**, v. 4, n. 3, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.20503/recape.v4i3.21838>>. Acesso em 17 mar. 2021.
- CONWAY, N.; BRINER, R. B. **Understanding Psychological Contracts at Work: A critical evaluation of theory and research**. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- CORTES, L. L.; SILVA, J. R. G. Construção do Contrato Psicológico de Indivíduos que Ingressam em Organizações do Setor Público no Atual Contexto Brasileiro: Estudo de Caso em uma Empresa Estatal. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006, p. 1-16
- TORRES, A. S. V.; LOPES, A. L. S. V.; HILAL, Adriana Victoria Garibaldi. Contrato psicológico e a influência de redes sociais: Um estudo de caso com jovens profissionais. **Revista de Administração Unimep**, v. 15, n. 1, p. 128-154, 2017. Disponível em: <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/997>>. Acesso em: 21 mar. 2021.
- GUEST, D. The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. **Applied Psychology**, v. 53, p. 541-555, 2004.
- JANESCH, Z. M.. A prática de violação do contrato psicológico por parte dos colaboradores. **Revista Eletrônica Ciências Empresariais**, v. 6, n. 10, p. 34-50, 2018. Disponível em: <<http://periodicos.unifil.br/index.php/revista-empresarial/article/view/477>>. Acesso em: 21 mar. 2021.
- LEIRIA, A. C.; PALMA, P. J.; PINA E CUNHA, M. O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: perspectivas do empreendedor e da equipa. **Comportamento Organizacional e Gestão**. V. 12, n. 1, p. 67-94, 2006.

- LEVINSON, H., Price, C. R., Munden, K., Mandl, H., Solley, C. M. (1962). **Men, management and mental health.** Cambridge, MA: Harvard University Press.
- SHORE, L. M.; TETRICK, L. E. The psychological contract as an explanatory framework. **Trends in organizational behavior**, v. 1, p. 91-109, 1994. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Lois-Tetrick/publication/240325604_The_Psychological_Contract_as_an_Explanatory_Framework_in_the_Employment_Relationship/links/5422c4db0cf290c9e3ac284c/The-Psychological-Contract-as-an-Explanatory-Framework-in-the-Employment-Relationship.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2021.
- MENEGON, L. F.; CASADO, Tania. Contratos psicológicos: uma revisão da literatura. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 571-580, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.5700/rausp1059>>. Acesso em 18 mar. 2021.
- MIGLIORINI, M. A. **A dimensão do contrato psicológico como acordo das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho na organização.** Tese (Doutorado). 147f. Universidade Federal de Santa Catarina – 2005.
- NEVES, D. R. **Bases do Contrato Psicológico de Profissionais Atuantes em Empresas de Alta Performance.** Dissertação (mestrado), 83 f. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2013.
- RIOS, M. C.; GONDIM, S. M. G. Escala de contrato psicológico docente: estrutura e evidências de validação. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 10, n. 3, p. 1-16, 2017. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3193/319353448001.pdf>>. Acesso em 17 mar. 2021.
- ROUSSEAU, D. M. **Psychological Contracts in Organizations:** understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- _____; **Psychological and implied contracts in organizations.** Employee Responsibilities and Rights Journal, v. 2, n. 2, p. 121-139, 1989. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/BF01384942>>. Acesso em: 15 mar. 2021.
- SCHEIN, E. H. **Organizational psychology.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1965.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.