

# CONTRATOS PSICOLÓGICOS E TERCEIRIZAÇÃO: UM ESTUDO DAS RELAÇÕES ENTRE VÍNCULOS E AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Mino Correia Rios\*  
Sônia Maria Guedes Gondim\*\*

## Resumo

A terceirização é, talvez, a prática de gestão mais conhecida e difundida no Brasil, afetando milhares de pessoas direta e indiretamente. Seu uso, no entanto, é bastante diversificado. No presente estudo, foram investigados os contratos psicológicos de trabalho de trabalhadores terceirizados e não-terceirizados que exercem funções semelhantes nas mesmas organizações. Participaram do estudo 210 trabalhadores do setor terciário, sendo 105 deles terceirizados. Os participantes tinham, em média, 29,5 anos ( $dp=10,26$ ) e sua maioria era de mulheres (58,5%), com nível de escolaridade superior completo ou em andamento (78%). Os resultados apontaram que trabalhadores terceirizados e não-terceirizados possuem diferentes padrões de contratos psicológicos, sobretudo se atuam em empresas públicas ou particulares. As diferenças foram mais expressivas em relação ao investimento numa relação de trabalho duradoura, na expectativa de equidade e na transparência em relação a anseios e problemas, da parte dos não-terceirizados.

**Palavras-chave:** Contratos psicológicos. Terceirização. Recursos humanos.

Psychological Contracts and Outsourcing: a study into working relations and human resource practices

## Abstract

Outsourcing is probably the most common and widespread managerial practice in Brazil affecting the lives of thousands, directly or indirectly. Its application is, however, very diverse. The present study investigates the psychological contracts of outsourced and non-outsourced staff who are responsible for similar functions in the same organization. The sample was 210 workers from the service sector, 105 of them working on an outsourcing regime. The participants were on average 29.5 years old ( $sd=10,26$ ), most of them were women (58.5%), with high levels of education (78%). The results demonstrate that outsourced and non-outsourced workers present different psychological contract patterns, particularly when comparing outsourcing in public or private companies. The most significant differences are related to investment in long lasting employment relations, equity expectation, transparency with the goals and problems for non-outsourced employee.

**Keywords:** Psychological contracts. Outsourcing. Human resources.

\*Mestre em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia – UFBA. Professor da Universidade Salvador – UNIFACS e das Faculdades Adventidas da Bahia – FADBA. Endereço: Av. Otávio Mangabeira, 11881/108. Salvador/BA. CEP: 41.650-350. E-mail: mino.rios@gmail.com

\*\*Doutora em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Professora da UFBA. E-mail: sggondim@terra.com.br

Os vínculos com o trabalho vêm sendo cada vez mais estudados, num movimento que se fortalece desde que os estudos nesse campo foram iniciados, por volta da década de 1960. É nessa época que surge a expressão “contrato psicológico”, cunhada nos trabalhos de Argyris e Levinson (ROEHLING, 1997). O conceito fazia referência ao acordo não-escrito entre duas partes, empregadores e empregados, que se comprometem a respeitar suas expectativas mútuas, ainda que elas não fossem explicitadas no contrato formal de trabalho (ARGYRIS, 1960). Embora o conceito tenha sido revisto por outros autores, a natureza tácita dos contratos psicológicos se manteve constante. Em outras palavras, o contrato psicológico é “uma série de expectativas mútuas das quais as partes nem sempre têm consciência plena, mas que ainda assim regula a relação recíproca entre empregadores e empregados” (LEVINSON *et al.*, 1962, p.21).

Os contratos psicológicos são importantes ferramentas de gestão organizacional, pois oferecem insumos para compreender a natureza e a força dos vínculos que o trabalhador constrói com a organização. Ademais, embora não façam parte do contrato formal de trabalho, as expectativas subjetivas têm importância fundamental na qualidade das relações entre o trabalhador e os dirigentes da organização.

Lobão (INFOJUS, 2007) afirma, com base em pesquisas sobre o tema, que os problemas e conflitos trabalhistas estão muito mais associados a quebras do contrato psicológico do que do contrato formal de trabalho. Na mesma direção, Schein (1965) é ainda mais enfático quando assevera que os contratos psicológicos são componentes centrais na explicação do comportamento humano nas organizações, estejam eles consonantes ou não com as metas e objetivos organizacionais.

Há de se considerar, no entanto, que os contratos psicológicos variam não somente em decorrência das experiências prévias dos trabalhadores e suas características pessoais, mas também sofrem influência dos tipos de gestão organizacional. No Brasil, umas das práticas de gestão mais difundidas é a terceirização, o que, muitas vezes, leva trabalhadores que exercem atividades similares a conviver na mesma organização, embora com vínculos distintos que separam trabalhadores permanentes e temporários. Ou seja, a maneira como essa terceirização é conduzida em termos da relação com o trabalhador nem sempre é positiva, sendo, por vezes, um sinal da precariedade do vínculo de trabalho, pois, afinal, o terceirizado possui direitos e deveres distintos dos trabalhadores permanentes.

Ao levar em conta esse fator de diferenciação na manifestação dos contratos psicológicos, o objetivo deste artigo é apresentar os resultados de uma pesquisa que investigou as variações nos contratos psicológicos de trabalhadores permanentes e terceirizados. Inicialmente, será feita uma apresentação teórica sobre contratos psicológicos. Em seguida, discutiremos brevemente a terceirização, caracterizando, em linhas gerais, a sua situação no Brasil. Por fim, apresentaremos o estudo conduzido, com os resultados e as conclusões.

## Contratos Psicológicos: caracterização geral

Desde sua formulação inicial, na década de 1960, os contratos psicológicos sofreram revisões, com destaque para o modelo proposto por Rousseau em 1989, considerado um marco que influenciou toda a literatura posterior até a atualidade. Muito embora tenha sido influenciada por autores prévios em sua tipologia (BAKER, 1985; MACNEIL, 1985), Denise Rousseau acaba por reconfigurar a forma como os contratos psicológicos são compreendidos. Algumas características específicas marcam o trabalho dessa autora, diferenciando-o do de seus antecessores. Em primeiro lugar, Rousseau distingue três níveis de análise dos contratos psicológi-

cos: i) o nível individual, o das expectativas e valores dos atores, ii) o nível da relação, das díades e das interações intra e interorganizacionais, e iii) o nível organizacional, o das práticas e expectativas da organização para com seus empregados. Em segundo lugar, Rousseau amplia a definição de contrato psicológico, para incorporar as obrigações, as promessas percebidas e as crenças em torno dessas relações. Essa ampliação, por sua vez, abre espaço para uma série de investigações que aborda esses novos aspectos, sendo a noção de violação dos contratos psicológicos uma das mais significativas. Se, de um lado, há expectativas e promessas de trabalhadores e empregadores, de outro, há o risco de essas expectativas e promessas não serem cumpridas, ou seja, violadas, o que repercutiria de modo decisivo na qualidade do vínculo. A incerteza sobre a configuração do contrato psicológico contribuiu para fomentar a discussão dos aspectos que poderiam levar à percepção da sua violação.

Cullinane e Dundon (2006) começaram a explorar as diferenças entre atender ou não a uma expectativa e violar um acordo tácito. O referido acordo está sustentado em uma promessa de duas ou mais partes que aceitam voluntariamente os termos em que foram construídos e suas implicações. O não-atendimento de uma expectativa não caracteriza, no entanto, uma violação, mas pode gerar frustração, com nítidas repercussões na qualidade do vínculo do trabalhador com a organização. A violação de um acordo ocorre quando há um sentimento de traição aos termos do acordo. E esse sentimento é experimentado quando as expectativas não-atendidas são centrais e estão suportadas nos valores pessoais. Quando as expectativas são consideradas periféricas, tendem a gerar apenas frustração por um desejo não-realizado, mas não um sentimento de traição, base da percepção de violação de contrato. Essa discussão sobre a violação do contrato psicológico se torna importante em especial, pois, embora terceirizados e não-terceirizados possuam contratos formais de trabalho distintos, suas expectativas sobre direitos e deveres das suas relações com os empregadores extrapolam a condição formal de trabalho. Exercer atividades semelhantes no mesmo local de trabalho os levaria a construir contratos psicológicos similares ou distintos, com nítidas repercussões na maneira como cada um deles perceberia a violação?

Naturalmente, a inclusão de novas perspectivas de entender o contrato psicológico forçou uma redefinição do conceito. Rousseau passa a defini-lo como "a relação de intercâmbio implícita que existe entre um empregado e a organização" ou, de maneira mais detalhada, as crenças relativas aos termos e condições de um acordo de trocas recíprocas entre atores sociais organizacionais e os termos em que a violação seria caracterizada como tal (ROUSSEAU, 1995, p. 19). Quanto às características que delimitam o contrato psicológico, alguns autores (por exemplo, CAVANAUGH; NOE, 1999; MUCHINSK, 2004; ROUSSEAU, 1989, 1995, 2000, 2001, 2003; SELS; JANSSENS; DEN BRANDE, 2004; THOMAS; AU; RAVLIN, 2003) concordam em três aspectos:

- i) os contratos têm orientação para o futuro – esse elemento é o que dá estabilidade à relação de troca, diferenciando-os de outras transações de duração mais estreita;
- ii) os contratos são subjetivos – uma vez que se referem a um sistema de crenças individuais, relacionadas à maneira como o acordo de trabalho é interpretado e cumprido, com base na interação do indivíduo com seu ambiente de trabalho;
- iii) os contratos implicam grau de reciprocidade – nesse caso, não se fala em obrigações exatamente iguais, mas em troca, na qual se espera reciprocidade na relação, com conseqüências na percepção de injustiças, avaliadas ou não como violações de contrato.

As ideias de Rousseau, contudo, foram além da delimitação conceitual dos contratos psicológicos. A própria mensuração do fenômeno foi influenciada por

suas ideias, como decorrência natural de sua concepção teórica. Assim, embora haja muitas abordagens de mensuração dos contratos psicológicos disponíveis na literatura, a de Rousseau (1995, 2000) continua sendo uma referência para os demais.

Cavanaugh e Noe (1999) colocaram em dúvida a utilidade do modelo de contrato psicológico para a resolução de problemas práticos na gestão de pessoas, sobretudo devido às mudanças ocorridas ao longo da década de 1990. Esse questionamento, todavia, não rompeu com as principais idéias de Rousseau. Diante da pluralidade de abordagens, e considerando forças e fraquezas das principais estratégias, Sels *et al.* (2004) e Janssens, Sels e Van den Brande (2003) propuseram e validaram uma nova medida de contratos psicológicos, em que tomaram como referência os modelos de Rousseau (1995) e o de Shore e Barksdale (1998), levando em conta as dimensões que, segundo a literatura pertinente, diferenciavam os contratos psicológicos. Dessa maneira, além de se beneficiar de uma estrutura teórica sólida, buscou-se um modelo que contemplasse a diversidade de relações de trabalho e de práticas de gestão, permitindo contemplar diferentes grupos de trabalhadores.

O modelo foi validado em uma amostra ampla (n=1106), considerando diferentes segmentos da economia, além das práticas de gestão e demais aspectos da vida organizacional, o que permitiu abarcar os mais diversos vínculos de trabalho. Finalmente, com base em técnicas de análise fatorial, Sels *et al.* (2004) identificaram seis dimensões de contrato psicológico:

1. *Tangibilidade* (intangível ou tangível): o grau em que os termos do contrato são percebidos como claros e isentos de ambiguidades. Manifesta-se da seguinte forma: Empregado oferece abertura e clareza em relação às questões de trabalho.

Empregador oferece clareza das oportunidades, atribuições e critérios de avaliação.

2. *Escopo* (largo ou estreito): grau em que o contrato é percebido como restrito às relações de trabalho ou incluindo outros aspectos da vida do sujeito. Manifesta-se da seguinte forma:

Empregado investe na organização e persegue metas.

Empregador trata o empregado como pessoa e não apenas como recurso.

3. *Estabilidade* (estável ou flexível): grau em que o contrato é percebido como estável ao longo do tempo ou passível de transformação, visando a ajustes de demandas específicas. Manifesta-se da seguinte forma:

Empregado oferece flexibilidade e tolerância nos processos de mudança.

Empregador oferece atenção para os acordos feitos e estabilidade em relação ao ambiente de trabalho.

4. *Estrutura temporal* (curto termo ou longo termo): grau em que o contrato é percebível como de longa ou de curta duração. Manifesta-se da seguinte forma:

Empregado oferece lealdade à organização.

Empregador faz investimento de longo prazo no empregado.

5. *Simetria da troca* (igual ou desigual): grau em que o empregado percebe como aceitáveis as diferenças em relação às trocas estabelecidas no contexto de trabalho. Manifesta-se da seguinte forma:

Empregado oferece respeito à autoridade instituída pela organização e tolerância às diferenças de tratamento percebidas.

Empregador fornece estímulo à ascensão funcional e ao plano de carreira.

6. *Nível do contrato* (individual ou coletivo): grau em que os empregados percebem o contrato como regulado individual ou coletivamente. Manifesta-se da seguinte forma:

Empregado oferece flexibilidade na negociação.

Empregador oferece tratamento igualitário e justo a todos os empregados.

O modelo proposto por Sels *et al.* (2004) também leva em conta as obrigações tanto do empregado quanto do empregador, a exemplo do modelo de Shore e Barksdale (1998). O modelo prevê, então, que o empregado sustente crenças e expectativas tanto em relação às suas próprias obrigações, quanto às de seu empregador, sinalizando que o contrato psicológico é de dupla face, o que envolve tanto a percepção de obrigações do empregado para com a organização, quanto da organização para com o empregado. Dessa forma, não apenas são consideradas as expectativas do trabalhador, mas as trocas que sustentam a relação de trabalho no ambiente em que se atua. Com isso, passa-se a contar com um modelo de contrato psicológico que faz uma avaliação descritiva de perfis de interações do trabalhador com a empresa, permitindo uma melhor compreensão da cultura organizacional e das práticas de gestão de cada empresa.

Após uma breve discussão sobre os contratos psicológicos e a descrição do modelo adotado na investigação que será aqui relatada, torna-se oportuno ressaltar a relevância dos estudos sobre essa temática na compreensão dos fatores que levam à satisfação e insatisfação no trabalho, e também à percepção de injustiça organizacional com impactos em comportamentos prossociais e de retaliação. Se considerarmos a diversidade de trabalhadores que interagem, o tema cresce em importância quando está em jogo a convivência, em uma mesma organização, de trabalhadores de diferentes vínculos empregatícios, como o de terceirizados e não-terceirizados, que exercem atividades semelhantes na mesma organização. Tensões podem surgir, em função dessas diferenças, mostrando a necessidade de acompanharmos as mudanças dos contratos psicológicos, na tentativa de antecipar seus principais efeitos na qualidade das relações com a organização. O tema da terceirização se torna importante, tendo em vista sua ampla difusão no Brasil, a despeito de alguns países em que essa prática de gestão organizacional vem sendo substituída por outras consideradas como mais promissoras.

### *Contratos psicológicos, práticas de gestão e terceirização*

Das práticas de gestão usadas no Brasil, a terceirização é, possivelmente, uma das mais difundidas, talvez, por ser um tipo de vínculo de trabalho que se crê como uma alternativa de gestão eficaz para reduzir custos de manutenção de pessoal. Baseando-se em dados do IBGE, Márcio Pochmann<sup>1</sup>, presidente do IPEA (Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas) afirma que em 2005, os terceirizados somavam 4,1 milhões de pessoas, quase 16% do total dos trabalhadores do setor privado (26,4 milhões de pessoas). Dez anos antes, eram 9,2% do total (1,8 milhões). A terceirização representa uma economia de cerca de 7% nos gastos com folha de pagamento e encargos sociais. Em 2005, esse percentual representaria R\$ 26 bilhões (SINDICATO MERCOSUL, 2006).

Apesar de ser de longa data, essa prática de gestão ainda continua crescente. Ainda que esses números impressionem, a prática em si não é exatamente nova, sendo mais inovadora a maneira como é executada. Araújo (2001, p. 88) afirma que "Terceirizar, em verdade, é uma tecnologia conhecida, embora com outros rótulos ou sem rótulo algum, e empregada em empresas desde a Revolução Industrial". A forma como a prática passou a ser concebida e o seu uso mais sistemático, no entanto, têm raízes mais recentes.

A prática atual, conforme é hoje definida, tem suas origens na II Guerra Mundial, mais especificamente pela forte demanda do mercado de flexibilidade e qualidade. Influenciada pelas ferramentas do modelo de gestão japonês, com foco na qualidade e celeridade dos processos de produção, a terceirização passou a ser vista como prática de gestão diretamente atrelada ao incremento à competitividade e de garantia de qualidade. Fontanella, Tavares e Leiria (1994) definiram a terceirização como:

<sup>1</sup> O estudo completo pode ser conferido em POCHMANN, Márcio. Terceirização e diversificação nos regimes de contratação de mão-de-obra no Brasil, Campinas, agosto de 2006, mimeo.

uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de forma sistemática e intensiva, para serem integrados na condição de atividade-meio e atividade-fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com intuito de potencializar ganhos com qualidade e competitividade (FONTANELLA; TAVARES; LEIRIA, 1994, p. 19).

O uso da prática, contudo, sofreu distorções não apenas no Brasil, mas no mundo todo. Milkovich e Boudreau (2000) destacam pesquisas que, se, por um lado, enfatizam o grau de difusão atingido pela terceirização na Europa e nos Estados Unidos, por outro, denunciam as distorções no seu uso, que chega a funcionar como estratégia de longo prazo para a redução do quadro fixo de empregados, substituindo o foco na qualidade e celeridade no processo de produção. Em relação à realidade brasileira, o cenário não é diferente, sendo verificadas uma série de distorções que associam a terceirização à precarização do trabalho (DRUCK, 1997). Em um *survey* sobre práticas de gestão, sua difusão e previsão de uso futuro, levado a cabo em território nacional por um grupo de pesquisadores, quando se perguntou o motivo da introdução da prática da terceirização, a redução nos custos operacionais foi apontada em 45,1% dos casos, enquanto a melhoria na qualidade foi citada por apenas 5,2% (RIOS; BASTOS; GONDIM; MENEZES, 2002).<sup>2</sup>

Essas distorções não são exclusividade da iniciativa privada. No setor público, a terceirização pode ser encontrada como alternativa pela falta de autonomia na decisão de contratação de pessoas para o quadro funcional permanente. Como consequência, está se tornando cada vez mais comum a presença de terceirizados e não-terceirizados que desempenham a mesma função na organização, mas são regidos por contratos formais distintos. Instala-se, assim, a divisão entre terceirizados (temporários) e não-terceirizados (efetivos). Isso, somado ao uso da terceirização, principalmente como uma estratégia de redução de custos, favorece a imagem do terceirizado como um cidadão de "segunda categoria" na empresa, às vezes com vencimentos inferiores, menor número de benefícios e direitos, o que facilita sua substituição quando do interesse da empresa. É previsível que os terceirizados se sintam mais inseguros no emprego que seus colegas que possuem vínculos permanentes. A agravante é que o terceirizado estabelece um vínculo com a organização em que está prestando serviço de modo indireto, pois, embora mantenha vínculo, a sua organização de filiação é a organização-contratante, que paga o seu salário, concede benefícios e paga as taxas e impostos contratuais, que findam por ter impactos nas relações que estabelece com a organização em que efetivamente trabalha.

Diante de todas essas questões, e tendo em vista o grau de difusão da terceirização no Brasil, é importante compreender como ela afeta o trabalhador e a vida organizacional. Este artigo tem o objetivo de apresentar os resultados de um estudo que procurou comparar os contratos psicológicos de terceirizados e não-terceirizados que atuam nos setores público e privado, com base nas seis dimensões propostas por Janssens *et al.* (2003) e validadas por Sels *et al.* (2004), conforme apresentadas na seção anterior.

## Método

Optou-se por adotar uma abordagem quantitativa, sendo utilizado um desenho de *survey*. Dada a predominância da terceirização no setor de prestação de serviços, o estudo focou sobre esse setor da economia. As organizações públicas e privadas que participaram do estudo estavam localizadas na Região Metropolitana de Salvador (incluindo-se aí, Salvador e cidades vizinhas). A aplicação do *survey* foi feita, coletivamente, em um espaço reservado na própria organização, no período de junho de 2006 a março de 2007.

<sup>2</sup> Essa pesquisa teve por base uma amostra randômica de mais de 200 organizações em todo país, sendo uma réplica de um estudo conduzido, originalmente, no Instituto de Psicologia do Trabalho da Universidade de Sheffield, UK. No Brasil, a réplica foi conduzida por pesquisadores de diferentes universidades federais, sob a coordenação de Bastos (UFBA), Gondim (UFBA), Borges-Andrade (UnB) e Zanelli (UFSC).

## Participantes

A amostra foi composta por 210 trabalhadores dos quais 78 (37,1%) atuavam no setor público e os demais no setor privado. Foram selecionados trabalhadores terceirizados (n=105) e não-terceirizados (n=105) que exerciam funções equivalentes na mesma organização. Uma vez que trabalhamos com diferentes organizações, essas funções variavam, com trabalhadores que atuavam na área de vendas, tecnologias de informação, educação, dentre outras. Entretanto, todos os casos incluídos na pesquisa contavam com terceirizados e não-terceirizados que exerciam as mesmas funções na mesma empresa. Os participantes trabalhavam em oito organizações diferentes, sendo quatro do setor público e quatro da iniciativa privada. Todas as organizações estavam localizadas na Região Metropolitana de Salvador e atuavam no setor de serviços, tendo contato direto com o seu cliente final. As áreas que atuavam eram de Suporte de Tecnologia de Informação (2 organizações), Setor Administrativo (4 organizações) e Consultoria Empresarial (2 organizações).

A maior parte dos participantes era do sexo feminino (58,5%) e possuía alta escolaridade (75,9% com nível superior concluído ou em curso), não havendo diferenças significativas entre terceirizados e não-terceirizados. Os participantes também eram, em sua maioria, solteiros, embora a proporção maior fosse de terceirizados (66%), quando comparados aos seus colegas não-terceirizados (44%). Em relação à idade, os terceirizados eram, em média, mais jovens (M=26 anos, DP=8,3) do que os não-terceirizados (M=33 anos, DP=10,3). Quanto aos ganhos financeiros, 57,7% dos trabalhadores pesquisados ganhavam até R\$ 800,00 por mês (equivalente a aproximadamente 2 salários mínimos em 2006), porém com diferenças expressivas entre terceirizados e não-terceirizados. Enquanto o número de terceirizados que ganhava até esse valor representava 74,5%, no caso dos não-terceirizados, esse número era de 41,7%. Ademais, enquanto 28,6% dos terceirizados ganhavam 1 salário mínimo, a porcentagem nos não-terceirizados era de apenas 8,7%. Em outras palavras, embora os terceirizados e não-terceirizados da amostra exercessem as mesmas funções dentro da organização, a recompensa financeira dos terceirizados era diferenciada, a favor dos não-terceirizados.

O tempo de serviço também apresentou diferenças significativas na sua distribuição. Enquanto 70% dos terceirizados estavam na organização há apenas 3 anos e somente 4,1% deles há 10 anos ou mais, nos não-terceirizados, a proporção foi de 50% e 30%, respectivamente. Os participantes da pesquisa tiveram, em média, três empregos, não havendo diferenças significativas entre terceirizados e não-terceirizados. No entanto, como o grupo de terceirizados é, em média, 7 anos mais jovem do que os não-terceirizados, a não-diferença no número de empregos entre os grupos pode ser explicada pela maior rotatividade dos terceirizados quando comparados aos não-terceirizados.

## Instrumentos

Os dados foram coletados por meio de um questionário com maioria de itens fechados, dividido em três partes. As duas primeiras correspondiam, respectivamente, aos itens referentes à percepção de obrigações do empregado (23 itens) e aos itens referentes à percepção de obrigações do empregador (26 itens). Em relação aos itens das obrigações do empregado, alguns exemplos encontram-se apresentados a seguir:

*Meu empregador pode esperar de mim que eu...*

- Comprometa-me com essa empresa por um longo tempo.
- Aceite uma transferência para uma função diferente dentro da organização, se necessário.
- Permaneça nessa empresa por toda a minha carreira.

Já os itens das obrigações do empregador eram apresentados do seguinte modo:

*Eu espero do meu empregador que ele...*

- Ofereça-me segurança no emprego
- Comprometa-se comigo por um longo tempo
- Ofereça-me oportunidades para desenvolvimento de carreira.

Nas instruções, solicitava-se ao participante que indicasse o grau de concordância com cada uma das proposições (itens), usando como parâmetro uma escala tipo Likert de 5 pontos, que variava do *discordo totalmente* (1) a *concordo totalmente* (5). Esses itens foram traduzidos da escala de Janssens *et al.* (2003). Visto que o propósito do estudo não foi proceder à validação da escala para o contexto brasileiro, tomou-se o cuidado apenas de adotar procedimentos para testar a confiabilidade das duas escalas (percepção de obrigações do empregado e percepções de obrigações do empregador). Em primeiro lugar, foram feitas a tradução e retradução (*back translation*) dos itens por três tradutores independentes. A seguir, a escala traduzida foi analisada por um juiz com fluência nos dois idiomas (inglês e português) e foi realizada uma aplicação-piloto para avaliar se as proposições (itens) estavam claras. Finalizada essa etapa, foi realizado um teste de consistência interna dos itens através do alpha de *Cronbach*, para cada uma das seis dimensões de contrato psicológico (estrutura temporal, estabilidade, simetria, escopo, nível e tangibilidade), nas duas escalas (percepção das obrigações do empregado e percepção das obrigações do empregador). Com base nesses resultados, optou-se pela exclusão de um dos itens da escala de obrigações do empregado, para aumentar sua confiabilidade, cujos valores variavam de 0,64 a 0,80.

Os itens relativos às obrigações do empregador mostraram-se aceitáveis com valores de *alpha* variando de 0,73 a 0,84, exceto para a dimensão de Simetria ( $\alpha = 0,56$ ). Exceto por essa dimensão da escala de obrigações do empregador, os resultados obtidos sinalizavam a favor do uso em contexto brasileiro.

A segunda parte do questionário solicitava informações sociodemográficas (idade, sexo, estado civil, escolaridade e nível de renda) e experiências de trabalho atuais e anteriores: *status* funcional ou vínculo na organização (terceirizado ou não-terceirizado); tipo de tarefa que desempenha (técnico, operacional, ou líder, coordenador); setor em que trabalha (público ou particular); tempo de serviço; número de empregos ao longo da vida e em quantos deles era um terceirizado; percepção de segurança no emprego e intenção de permanência no emprego.

## Procedimentos

Os questionários tipo *survey* foram aplicados em grupos nas organizações que participaram do estudo. Antes de o participante respondê-lo voluntariamente, eram feitos esclarecimentos iniciais e solicitado o preenchimento do termo de consentimento informado. Para os terceirizados, foi pedido que respondessem ao questionário tomando como referência a organização para a qual estavam prestando serviços. O objetivo foi o de viabilizar a comparação dos dois grupos para o mesmo "empregador". Os instrumentos, uma vez respondidos, eram colocados em um envelope lacrado, sendo posteriormente tratados e analisados por meio do *software* estatístico SPSS 15.0 (Statistical Package For Social Sciences).

## Resultados

Os resultados referentes às dimensões do contrato psicológico foram interpretados de acordo com a lógica dos itens que integram cada dimensão. Essa lógica segue a idéia de trocas entre empregado e organização (empregador), de maneira que, mediante a oferta de uma das partes, haverá uma contrapartida esperada, conforme sintetizado na Tabela 1.

**Tabela 1 – Expectativas de Obrigações Mútuas de Empregador e Empregado**

	<b>Oferta do Empregado</b>	<b>Oferta do Empregador</b>
<b>Estrutura Temporal</b>	Empregado oferece lealdade à organização	Empregador oferece investimento de longo prazo do empregado
<b>Tangibilidade</b>	Empregado oferece abertura e clareza em relação aos seus objetivos de trabalho	Empregador oferece clareza nas oportunidades, atribuições e critérios de avaliação
<b>Escopo</b>	Empregado investe na organização e persegue metas	Empregador trata o empregado como pessoa e não apenas como recurso
<b>Estabilidade</b>	Empregado oferece flexibilidade e tolerância nos processos de mudança	Empregador oferece atenção para os acordos feitos e estabilidade em relação ao ambiente de trabalho
<b>Simetria</b>	Empregado oferece respeito à autoridade instituída pela organização	Empregador oferece estímulo à ascensão funcional e ao plano de carreira
<b>Nível</b>	Empregado oferece flexibilidade na negociação	Empregador oferece tratamento igualitário e justo

Fonte: adaptado de Rios (2007, p. 33-34).

Diante dessa estrutura de trocas e obrigações recíprocas que compõem o contrato psicológico, os resultados dos grupos de terceirizados e não-terceirizados encontram-se sumarizados na Tabela 2.

**Tabela 2 – Relação entre Vínculo Funcional e Escalas de Obrigações**

	Terceirizado				Não-terceirizado			
	Empregado		Empregador		Empregado		Empregador	
	$\bar{X}$	DP	$\bar{X}$	DP	$\bar{X}$	DP	$\bar{X}$	DP
Estrutura temporal	2,87 <sup>1</sup>	0,88	3,95	0,69	3,44 <sup>1</sup>	1,05	4,00	0,59
Tangibilidade	3,96	0,63	4,09	0,62	4,06	0,56	4,07	0,58
Escopo	3,97	0,71	4,15	0,54	3,93	0,66	4,09	0,55
Estabilidade	3,91	0,59	3,71	0,74	4,00	0,49	3,50	0,73
Simetria	3,91	0,65	2,97	0,98	3,85	0,65	2,80	1,01
Nível	3,17	1,04	4,14 <sup>2</sup>	0,64	3,06	0,95	4,30 <sup>2</sup>	0,60

<sup>1</sup>  $p < .01$ ; <sup>2</sup>  $p < .05$

Fonte: pesquisa de campo.

Os resultados gerais permitem inferir que tanto terceirizados quanto não-terceirizados percebem mais obrigações do empregador para com eles do que deles para com o empregador. As diferenças significativas aparecem nas dimensões de estrutura temporal e de nível.

Ambos, terceirizados e não-terceirizados, esperam mais investimento do empregador numa relação duradoura do que se vêem obrigados a oferecer (*dimensão de estrutura temporal*). Também, esperam um investimento mais elevado por parte do empregador em relação a um tratamento justo, ainda que não se percebam obrigados a ser mais flexíveis na negociação com o empregador (*dimensão de nível*).

Ainda que não tenha sido encontrada significância estatística, observa-se que as dimensões de *simetria* e de *estabilidade* foram as duas únicas dimensões em que as médias da escala de obrigações do empregador foram mais baixas do que as da escala de obrigações do empregado, tanto para terceirizados quanto para não-terceirizados. Os empregados se percebem mais obrigados a mostrar respeito à autoridade, talvez por acreditar que somente agindo dessa maneira a organização poderá oferecer, em contrapartida, um plano de ascensão funcional que lhes permita galgar cargos de mais *status* no futuro (*dimensão de simetria*). Os

empregados, também, se percebem como mais obrigados a se mostrar tolerantes e flexíveis aos processos de mudança, do que os seus empregadores de dar suporte às mudanças que porventura venham a ocorrer, provocando instabilidade em seus postos de trabalho (*estabilidade*).

Algumas diferenças, entretanto, foram encontradas na comparação entre terceirizados e não-terceirizados. Ao analisar cada uma das escalas de obrigações em separado, obrigações do empregado e obrigações do empregador, algumas diferenças foram observadas entre os dois grupos. Quando avaliam as obrigações do empregado, os não-terceirizados obtiveram valores mais elevados nas dimensões de estrutura temporal, tangibilidade e estabilidade, ao passo que os terceirizados obtiveram escores mais elevados em simetria e nível. Mas somente a diferença da dimensão de estrutura temporal foi significativa ( $t(208) = 3,698; p < .01$ ), indicando que o terceirizado não se percebe tão obrigado a ser leal e investir em uma relação duradoura, embora espere que o seu empregador invista em uma relação dessa natureza. Esse resultado, de certo modo, seria o esperado, visto que terceirizado, por não manter um vínculo permanente de trabalho, possui maior consciência de que possa ser dispensado com mais facilidade que o seu colega não-terceirizado.

Quando avaliam as obrigações do empregador, os terceirizados apresentam escores mais elevados de simetria, enquanto os não-terceirizados o fazem para a dimensão de nível. Entretanto, apenas essa última diferença foi significativa ( $t(207) = 1,987; p < .05$ ).

Embora ambos, terceirizados e não-terceirizados, avaliem que o empregador é mais obrigado a oferecer tratamento igualitário que o empregado de ser condescendente e tolerante na negociação com o empregador, o grupo de terceirizados apresenta média menor em relação ao empregador e maior média em relação ao empregado, na comparação com os não-terceirizados. Em outras palavras, os terceirizados possuem menor expectativa quanto ao empregador tratar com igualdade todos os que ocupam a mesma função ou nível, resultado igualmente previsto, visto que a contratação de um terceirizado já é um indicador da fragilidade do vínculo e do tratamento desigual que será dado a pessoas que desempenham a mesma função na organização, mas são regidas por contratos distintos. Em consonância com esse resultado, o terceirizado se sente mais obrigado que o não-terceirizado a ser flexível na negociação, por saber que tem um vínculo mais instável que esse último.

Essa diferença se torna compreensível quando se leva em conta a experiência do terceirizado com distinções no tratamento, mesmo quando exercem funções semelhantes. Ademais, os resultados indicam que os terceirizados experimentaram mais troca de empregos, o que possivelmente está associado às repetidas experiências com a terceirização em diversas empresas. Isso permite inferir que o terceirizado aprende a não esperar que o empregador o trate de modo igualitário, o que acaba por enfraquecer o seu investimento na organização, ao pensar que o seu tempo de permanência é temporário.

Ao mudar o foco da análise e comparar o grupo de terceirizados e não-terceirizados, levando em conta o fato de ele pertencer ao setor público ou privado, as diferenças do contrato psicológico são de outra ordem (vide Tabela 3).

**Tabela 3 – Resultados de Terceirizados e Não-terceirizados por Setor de Atuação e Dimensão de Contrato Psicológico**

	Escala	Terceirizado				Não-Terceirizado				Total (N = 210)	
		Pública (N = 39)		Particular (N = 66)		Pública (N = 39)		Particular (N = 66)		$\bar{X}$	DP
ESTEMP	Empregado <sup>1</sup>	2,86	0,8	2,9	0,9	3,87	1,1	3,1	0,9	3,13	1,0
	Empregador <sup>2</sup>	<b>3,86</b>	<b>0,8</b>	<b>4,01</b>	<b>0,6</b>	<b>4,19</b>	<b>0,6</b>	<b>3,9</b>	<b>0,6</b>	<b>3,98</b>	<b>0,6</b>
TANGI	Empregado <sup>1</sup>	4,08	0,6	3,88	0,7	4,29	0,6	3,92	0,5	4,01	0,6
	Empregador <sup>2</sup>	<b>4,08</b>	<b>0,7</b>	<b>4,09</b>	<b>0,6</b>	<b>4,29</b>	<b>0,5</b>	<b>3,94</b>	<b>0,6</b>	<b>4,08</b>	<b>0,6</b>
ESCO	Empregado	4,04	0,7	3,93	0,8	4,11	0,7	3,82	0,6	3,95	0,7
	Empregador	<b>4,13</b>	<b>0,6</b>	<b>4,10</b>	<b>0,5</b>	<b>4,18</b>	<b>0,5</b>	<b>4,03</b>	<b>0,6</b>	<b>4,12</b>	<b>0,6</b>
ESTAB	Empregado	3,96	0,5	3,87	0,6	4,1	0,5	3,94	0,5	3,95	0,5
	Empregador	<b>3,71</b>	<b>0,9</b>	<b>3,70</b>	<b>0,6</b>	<b>3,51</b>	<b>0,7</b>	<b>3,56</b>	<b>0,8</b>	<b>3,62</b>	<b>0,7</b>
SIMET	Empregado	3,83	0,7	3,96	0,6	3,93	0,7	3,81	0,6	3,88	0,7
	Empregador	<b>2,96</b>	<b>0,9</b>	<b>2,97</b>	<b>1,0</b>	<b>2,59</b>	<b>1,0</b>	<b>2,93</b>	<b>1,0</b>	<b>2,88</b>	<b>1,0</b>
NIVEL	Empregado	3,32	1,1	3,08	1,0	2,97	1,1	3,11	0,8	3,11	1,0
	Empregador	<b>4,17</b>	<b>0,8</b>	<b>4,12</b>	<b>0,5</b>	<b>4,42</b>	<b>0,7</b>	<b>4,22</b>	<b>0,5</b>	<b>4,22</b>	<b>0,6</b>

<sup>1</sup>  $p < .01$ ; <sup>2</sup>  $p < .05$

ESTEMP-Estrutura temporal, TANGI – Tangibilidade, ESCO – Escopo, ESTAB-estabilidade, SIMET- simetria

Fonte: pesquisa de campo

Ao se considerar o setor de atuação, público ou privado, em que se dá a terceirização, algumas questões são observadas. No que se refere aos resultados, a estrutura temporal (obrigações relativas à estrutura temporal do empregado, ANOVA  $F(3)=10,579$ ;  $p < .01$ ), ambos percebem que a obrigação do empregador deve ser maior que a do empregado, mas os não-terceirizados do setor público foram os que apresentaram os maiores escores médios. Ou seja, não importa se o terceirizado está inserido no setor público ou privado, ele se percebe menos obrigado a investir a longo prazo na organização que o não-terceirizado.

Além da dimensão temporal, houve diferença significativa também nos resultados da dimensão de tangibilidade ( $F(3)=4,721$ ;  $p < .01$ ). Nesse caso, o setor público favorece o desenvolvimento de uma postura mais aberta em relação ao empregador; talvez, decorrente da forma como a terceirização ocorre nas organizações e o papel do terceirizado nela. Conforme citado anteriormente, enquanto, no setor privado, a terceirização está bastante ligada à redução de custos (seja de curto, médio ou longo prazo) e aos cortes de pessoal (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000; CARVALHO, 2000), no setor público, além dessas razões, a terceirização é uma consequência direta de problemas decorrentes da não-abertura de vagas de contratação por concurso público. Nesse último caso, é mais provável que o trabalhador terceirizado se perceba como um recurso mais descartável, enquanto não há liberação de vagas para preenchimento do quadro permanente, do que na empresa privada.

Em relação à escala de obrigações do empregador, novamente as dimensões de estrutura temporal ( $F(3)=2,751$ ;  $p < .05$ ) e tangibilidade ( $F(3)=2,884$ ;  $p <$

.05) se destacam por suas diferenças significativas, mostrando haver consistência nas respostas das dimensões de contrato psicológico de terceirizados e não-terceirizados do setor público e privado.

O fato de os não-terceirizados do setor público apresentarem escores mais elevados de estrutura temporal em relação aos demais grupos sinaliza que, diante do ambiente de incertezas no mercado de trabalho, a estabilidade no emprego se converte num dos motivos de maior atração para empregos públicos.

Ainda que tenham sido apontadas diferenças nas escalas de obrigação dos empregados e de empregadores para terceirizados e não-terceirizados, a estrutura dos contratos psicológicos de ambos parece ser bem similar. Os empregadores podem esperar dos dois grupos de trabalhadores:

- entendimento claro das rotinas e atividades de trabalho;
- investimento de seu tempo e energia para o crescimento da empresa;
- tolerância para com as mudanças nas relações de troca e incertezas do ambiente;
- respeito à hierarquia da organização.

No caso dos terceirizados, o sentimento de obrigação para com o empregador diminui quando está em jogo a oferta de relações flexíveis de troca nos contratos individualizados e a lealdade para com a organização. Os não-terceirizados, por sua vez, se sentem mais obrigados a ser leais com o empregador.

As principais obrigações esperadas do empregador para ambos, terceirizados e não-terceirizados, também são similares:

- investimento numa relação duradoura com o empregado;
- transparência em relação às rotinas de trabalho e oportunidades;
- compreensão para com problemas pessoais do empregado;
- empenho em relação à manutenção dos acordos estabelecidos;
- tratamento justo e igualitário daqueles que exercem a mesma função.

No caso dos terceirizados, as expectativas em relação à ascensão funcional e ao plano de carreira, contudo, mostram-se baixas. Com isso, a troca parece fundamentada no empenho pessoal em relação à organização, à tolerância e transparência, mas sem que haja lealdade à empresa e, em troca, recebe-se investimento numa relação relativamente duradoura, com suporte pessoal e transparência, mas sem oportunidades de ascensão.

O contrato dos não-terceirizados parece refletir trocas pautadas na lealdade recíproca e no empenho pessoal, sendo que o empregado oferece uma tolerância mais expressiva em relação às mudanças e incertezas quanto ao investimento do seu empregador na manutenção dos acordos firmados. Além disso, eles percebem que o empregador oferece justiça e igualdade de tratamento, recebendo respeito à autoridade estabelecida.

## Conclusões

Os contratos psicológicos de trabalho, ainda que existentes desde os anos 1960, ganharam força na década de 1990 como tema de interesse para gestores e pesquisadores na área organizacional. Ao longo dos últimos cinco anos, o número de estudos se ampliou de forma significativa, tanto em termos do número de trabalhos publicados, como na variedade de aspectos investigados. Diante do que se observa hoje, a afirmação de Schein (1965) quanto à centralidade dos contratos psicológicos para a compreensão do comportamento organizacional nunca se mostrou tão verdadeira. As investigações com esse tema mostram-se promissoras numa série de aspectos, dentre os quais as repercussões que as rotinas e práticas de gestão organizacionais podem ter sobre os diversos vínculos de trabalho. A maneira como as práticas de gestão são inseridas no Brasil e a forma

como as empresas delas se apropriam indicam a necessidade de estudar mais de perto esse fenômeno. O presente estudo procurou investigar as relações entre terceirização e contrato psicológico, tendo em vista tanto a carência de pesquisas nacionais sobre esse tema, quanto o grau de difusão da prática de terceirização e suas características no cenário nacional.

De antemão, os resultados obtidos, no entanto, sinalizam haver algumas diferenças entre terceirizados e não-terceirizados, nas próprias rotinas de trabalho e na distribuição de recompensas. Nesse caso, o terceirizado é caracterizado como um sujeito que, mesmo com qualificação equivalente à do não-terceirizado, possui um vínculo mais frágil de trabalho, o que repercute, por exemplo, nas expectativas que tem das suas obrigações e das do empregador. Os terceirizados além de trabalharem menos tempo na organização que os não-terceirizados, passaram por mais experiências de trabalho do que seus colegas, o que pode repercutir nas mudanças de suas expectativas de trabalho, além de serem mais jovens.

Em relação ao modelo geral de troca, os contratos psicológicos são semelhantes entre terceirizados e não-terceirizados. Nos dois casos, os empregados oferecem subordinação ao líder formal e tolerância às mudanças e incertezas, em troca de tratamento igualitário para os indivíduos do mesmo nível funcional, e investimento por parte do empregador na manutenção do emprego. Essas características em comum podem estar relacionadas ao ambiente profissional e às incertezas no mundo do trabalho atual, já que uma organização que mantém empregados terceirizados e não-terceirizados que exercem as mesmas funções oferece um ambiente que gera o mesmo nível de ansiedade potencial para ambos os grupos. Com isso, a tolerância a incertezas e a subordinação são características comuns aos trabalhadores.

Os terceirizados, no entanto, irão manifestar algumas especificidades. Em primeiro lugar, a percepção de serem mais facilmente dispensáveis na organização pode ser responsável pelo fato de esse grupo ter expectativas, significativamente, mais baixas quanto ao tratamento justo para os trabalhadores de uma mesma função. Em contrapartida, os terceirizados se percebem com obrigações, significativamente, mais baixas em relação à lealdade para com a organização. Isso pode ser entendido quando se pensa na rotatividade elevada, sobretudo na própria atuação como terceirizado.

Conclui-se, ainda, que a terceirização parece ter influências distintas no setor público e no setor privado, explicadas, em parte, pelo tipo de uso em cada setor. Os empregados do setor público se percebem com mais obrigações a serem transparentes quanto aos seus problemas e anseios. Outro fator de destaque refere-se à obrigação de lealdade para com a organização, o que, no caso dos empregados não-terceirizados do setor público, é mais elevada, o que seria previsível. Em contrapartida, os empregados do setor público, também, percebem o empregador como mais obrigado a ser transparente em relação ao funcionamento da organização, além de esperarem um maior investimento do empregador na manutenção da relação de trabalho do que suas contrapartes da iniciativa privada.

Para resumir, pode-se concluir que, a despeito das práticas de gestão de trabalho adotadas nas organizações, há aspectos comuns que caracterizam o contrato psicológico, como, por exemplo, a percepção de que o empregador tem mais obrigações para com o empregado do que o contrário. Ou seja, o empregado espera mais do empregador, do que o empregador poderia esperar dele. Este pode ser um sinal revelador da condição a que está submetido o trabalhador, independentemente de ser terceirizado ou não-terceirizado. Taxas elevadas de desemprego e as medidas que minimizam a estabilidade e fragilizam as conquistas dos direitos trabalhistas contribuem para a difusão da crença de que não se pode estabelecer uma relação confiável entre empregadores e empregados, sendo os primeiros vistos com desconfiança. Entre os terceirizados, isto se torna mais marcante pelo fato de serem percebidos como mais dispensáveis quando comparados aos não-terceirizados.

Para finalizar, cabe apontar algumas limitações em relação ao estudo que foi conduzido, bem como indicações para futuras pesquisas. Uma das limitações foi a

não validação do instrumento utilizado para o contexto nacional. Muito embora isso imponha limites à generalização dos resultados, não foram encontrados instrumentos validados em língua portuguesa que pudessem servir de base para este estudo. Além disso, a comparação se deu por corte transversal, sendo que uma investigação de natureza longitudinal ofereceria mais condições de se investigar o processo de construção e de mudança do contrato psicológico, mais representativo de um construto que é essencialmente dinâmico.

Uma segunda limitação é que as escalas de empregador e empregado consideram apenas a perspectiva dos trabalhadores na construção do contrato psicológico, desconsiderando as concepções e crenças do empregador. Ainda que isso não invalide os resultados, recomenda-se que estudos posteriores considerem a concepção do empregador sobre suas obrigações e as do empregado, à luz das mesmas dimensões aqui propostas.

Para aprofundamento dos estudos, sugere-se investigar as relações entre as dimensões de contrato e a intenção de permanência na organização, o que poderia oferecer mais insumos para se entender de que modo o contrato psicológico repercute nas intenções comportamentais.

Por último, sobre a terceirização, cabem estudos que aprofundem o debate dos diferentes contextos da terceirização e os seus impactos na condução dessa prática de gestão. O estudo considerou somente dois tipos de cenários: empresas públicas e privadas. Assim, não somente esses dois contextos podem ser mais explorados, como também a forma como se processa a terceirização em relação ao setor primário, secundário ou terciário da economia, o porte da organização e o tipo de terceirização em jogo.

## Referências

- ARAÚJO, L. C. G. de. Terceirização (outsourcing): foco nos produtos e nos serviços. In: ARAÚJO, L.C.G. *Tecnologias de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 88-108.
- ARGYRIS, C. *Understanding organizational behavior*. Homewood. IL: Dorsey, 1960.
- BAKER, H.G. The unwritten contract: job perceptions. *Personnel Journal*, v. 6, n. 7, p. 37-41, jul.,1985.
- CARVALHO, B.C.T. de. *Terceirização e comprometimento no trabalho: um estudo na COELBA*. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2000.
- CAVANAUGH, M.; NOE, R. Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, v. 1. n. 20 (3), p. 323-340, May, 1999.
- CULLINANE, N.; DUNDON, T. The psychological contract: a critical review. *International Journal of Management Reviews*, v. 8, n. 2, p.113-129, June, 2006.
- DRUCK, G. Flexibilização, terceirização e precarização: a experiência dos sindicatos. In: FRANCO, T. (Org.). *Trabalhos, riscos industriais e meio ambiente: rumo ao desenvolvimento sustentável?* Salvador: EDUFBA, 1997. p.117-158.
- FONTANELLA, D.; TAVARES, E.; LEIRIA, J.R. *O lado (des)humano da terceirização – O impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo*. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- INFOJUS. *Portal do Poder Judiciário*, abril, 2007. Disponível em: <[www.infojus.gov.br/portal/ultimaver.asp?lgNoticia=2566](http://www.infojus.gov.br/portal/ultimaver.asp?lgNoticia=2566)>. Acesso em: 25 mar. 2007.
- JANSSENS, M.; SELS, L.; VAN DEN BRANDE, I. Multiple types of psychological contracts – a six-cluster solution. *Human Relations*, v. 56, n. 11, p. 1349-1378, 2003.

- LEVINSON, H. et al. *Men, man-agement and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1962.
- MACNEIL, I.R. Relational contract: what we do and what we do not know. *Wisconsin Law Review*, v.3, p. 483-525, 1985.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MUCHINSKY, P. M. Atitudes e comportamento organizacionais. In: MUCHINSKY, P. M. *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004. p. 300-331.
- RIOS, M.C. *Atribuições iguais, vínculos organizacionais desiguais: investigando os contratos psicológicos de terceirizados e não-terceirizados*. 2007. 154 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Curso de Psicologia, Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.
- RIOS, M. C.; BASTOS, A.V.B.; GONDIM, S.M.G.; MENEZES, I.G. *Gestão da inovação organizacional: práticas, impactos e teorias implícitas que guiam os atores organizacionais*. Relatório CNPq, Salvador, 2002.
- ROEHLING, M. V. The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, v. 3, n. 2, p. 204-217, 1997.
- ROUSSEAU, D.M. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, v. 2, n.2, p. 121-139, 1989.
- ROUSSEAU, D.M. *Psychological contracts in organizations – understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- ROUSSEAU, D.M. Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Reviews Psychology*, v. 48, p. 515-546, fev., 1997.
- ROUSSEAU, D. M. *Psychological contract inventory: technical report*. Version 2. Pittsburgh, Pennsylvania: Carnegie Mellon University, 2000.
- ROUSSEAU, D. M. Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 74, n. 4, p. 511-541, nov., 2001.
- ROUSSEAU, D. M. Extending the psychology of the psychological contract: a reply to "Putting Psychology Back Into Psychological Contracts". *Journal of Management Inquiry*, v. 12, n. 3, p. 229-238, 2003.
- SCHEIN, E.H. *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1965.
- SELS, L.; JANSSENS, M.; DEN BRANDE, I.V. Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, v. 25, n.4, p. 461-488, 2004.
- SHORE, L.M.; BARKSDALE, K. Examining the degree of balance and level of obligation in employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, v.19, p.731-44,1998.
- SINDICATO MERCOSUL. *Terceirizados já são 16% dos trabalhadores*. Set., 2006 Disponível em: <<http://www.sindicatomercosul.com.br/noticia02.asp?noticia=33291>>. Acesso em: 20 mar. 2007.
- THOMAS, D.C.; AU, K.; RAVLIN, E. Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*. v. 24, n. 5, p. 451-471, ago., 2003.

**Artigo recebido em 13/11/2008.**

**Artigo aprovado, na sua versão final, em 28/11/2010.**