

Dr. Francisco José Mendes Vasconcelos



Centro Universitário Católica de Quixadá,
UNICATÓLICA, Brasil

prof.vasco@unicatolicaquixada.edu.br

Joyce Costa Gomes de Santana



Secretaria da Educação do Estado do
Ceará, SEDUC, Brasil

Esp. Liliane Meire Costa Lima

Centro Universitário Ateneu, UNIATENEU,
Brasil

Me. José Jackson Nunes Agostinho



Centro Universitário Estácio do Ceará,
ESTÁCIO, Brasil

Submetido em: 10/05/2022

Aceito em: 16/05/2022

Publicado em: 20/09/2022

O CONTRATO PSICOLÓGICO NA SEARA TRABALHISTA

RESUMO

O presente trabalho científico focalizou um fenômeno que tem sido característico da atualidade no que concerne às relações laborais, o contrato psicológico. Objetivou conhecer as consequências jurídicas geradas em um contrato psicológico na seara trabalhista. Abordamos o histórico, os conceitos, os requisitos e as espécies de contratos psicológicos; realizamos um estudo comparado do contrato psicológico frente ao instituto contratual no mundo jurídico, observando os requisitos subjetivos, objetivos e formais de validade dos contratos; salientamos as funções econômica, pedagógica e social dos contratos e a importância do adimplemento do contrato psicológico; traçamos um paralelo entre os princípios fundadores dos contratos (princípio da autonomia privada, princípio da boa-fé, princípio da justiça, princípio da função social e princípio da dignidade humana) e os fundamentos do contrato psicológico (princípio da dignidade da pessoa humana, princípio da solidariedade e o princípio da boa-fé); procuramos desvendar os delineamentos que ocasionam sua inadimplência e suas repercussões psicológicas, econômicas e jurídicas. A proposta de utilização da abordagem do contrato psicológico deveu-se ao pressuposto de que esse modelo permite identificar fatores explícitos ou implícitos que norteiam e interferem diretamente entre os membros da relação laboral. A pesquisa caracterizou-se por uma abordagem qualitativa, através de um estudo analítico e teve como fonte bibliográfica a Constituição Federal de 1988, legislações infraconstitucionais, artigos científicos interdisciplinares, dicionários, doutrinas jurídicas e jurisprudências. Quanto aos resultados, almejou-se o conhecimento e a divulgação dessa nova ferramenta que servirá de suporte para decisões na seara trabalhista e uma consequente valorização do ser humano.

Palavras-chave: Contrato Psicológico. Consequências Jurídicas. Seara Trabalhista.

THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT IN THE LABOR MARKET

ABSTRACT

This scientific paper focused on a phenomenon that has been common nowadays regarding labor relations: the psychological contract. It aimed to know the legal consequences generated in a psychological contract in the labor field. We approach the historic, concepts, requirements and types of psychological contracts; we carried out a comparative study of the psychological contract in face of the contractual institute in the legal field, observing the subjective, objective and formal requirements of validity of the contracts; we emphasize the economic, pedagogical and social functions of contracts and the importance of the implementation of the psychological contract; we draw a parallel between the main principles of contracts (principle of private autonomy, principle of good faith, principle of justice, principle of social function and principle of human dignity) and the fundamentals of the psychological contract (principle of human dignity, principle of solidarity and the principle of good faith); and we seek to unravel the outlines that cause their default and their psychological, economic, and legal repercussions. The proposal to use the psychological contract approach was due to the assumption that this model allows the identification of explicit or implicit factors that guide and directly interfere among members of the labor relationship. The research was characterized by a qualitative approach, through an analytical study and had as a bibliographic source the Federal Constitution of 1988, infra-constitutional legislation, interdisciplinary scientific papers, dictionaries, legal doctrines, and jurisprudence. As for the results, knowledge and dissemination of this new tool that will serve as support for decisions in the labor field and a consequent appreciation of the human being were sought.

Keywords: Psychological contract. Legal Consequences. Labor Market.

1 INTRODUÇÃO

O mundo vivencia rápidas e constantes mudanças no mundo laboral, consequência de um sistema capitalista globalizado e novas formas de trabalho decorrentes da descoberta e do desenvolvimento de novas tecnologias, surgindo outras necessidades que geram novas expectativas para as pessoas da relação laboral.

Hoje, diante da sociedade capitalista do consumo e do individualismo, que geram desemprego, o que desencadeia várias mazelas sociais, dentre elas a violência, a prostituição e a exclusão social, que favorecem o empregador em detrimento do empregado, haja vista a oferta de emprego ser bem menor que a procura, demanda a nós uma reflexão: em que fase estamos na efetivação dos direitos trabalhistas e no respeito aos princípios que regem o direito do trabalho?

Nesse contexto, o contrato psicológico de trabalho vem sendo analisado como mais um instrumento de grande influência na relação de trabalho. Surge, assim, a necessidade de conhecer essa nova ferramenta para o mundo jurídico: O que é um contrato psicológico de trabalho? Qual a consequência da inadimplência desse contrato na seara trabalhista? Quais são seus fundamentos?

Na seara jurídica, os doutrinadores e operadores do direito do trabalho devem estar em constante processo de aperfeiçoamento, buscando adequar as normas jurídicas aos avanços da modernidade, de modo a solucionar os problemas oriundos dessas novas relações trabalhistas, pautados nos princípios que regem o direito de uma forma contextualizada.

Os princípios da boa-fé, da dignidade da pessoa humana e da solidariedade tornaram-se princípios jurídicos que cotidianamente são aplicados a todas as categorias profissionais, visto que os princípios da liberdade, no mundo capitalista, podem se transformar no privilégio do mais forte, enquanto que a igualdade pode se traduzir no coletivismo que massifica. Não difere dos demais ramos do direito, no âmbito laboral, estes princípios devem, então, ser efetivamente respeitados, somados a todas as garantias positivadas na Constituição Federal, no Código Civil, na Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT e demais normas regulamentadoras existentes.

O reconhecimento desses princípios no mundo moderno deve estruturar regras claras frente às específicas exigências do mercado, aliado a promoção dos valores, dos grupos e dos povos de forma a valorizar a riqueza proveniente do trabalho humano e a necessidade de uma constante e sadia convivência interpessoal, em especial no âmbito do trabalho.

Esses são alguns dentre os desafios apresentados pela atualidade que demandam fortemente a ideia e a prática de assegurar a todos os sujeitos da relação laboral o pleno exercício dos seus direitos.

Conhecer as consequências jurídicas geradas em um contrato psicológico na seara trabalhista, o histórico, conceitos, os requisitos e as espécies de contratos psicológicos; realizar um estudo comparado do contrato psicológico frente ao instituto contratual no mundo jurídico, observando os requisitos subjetivos, objetivos e formais de validade dos contratos; salientar as funções econômica, pedagógica e social dos contratos e a importância do adimplemento do contrato psicológico; traçar um paralelo entre os princípios fundamentadores dos contratos (princípio da autonomia privada, princípio da boa-fé, princípio da justiça contratual, princípio da função social e princípio da dignidade humana) e os fundamentos do contrato psicológico (princípio da dignidade da pessoa humana, princípio da solidariedade e o princípio da boa-fé), bem como desvendar os delineamentos que ocasionam sua inadimplência e suas repercussões psicológicas, econômicas e jurídicas, são os objetivos desta pesquisa.

A Constituição brasileira de 1988 encontra-se em absoluta harmonia com a concepção contemporânea de direitos humanos, caracterizada pela universalidade e indivisibilidade de direitos. Consagra a universalidade de direitos, na medida em que estabelece a dignidade humana como valor fundante do Estado Democrático de Direito. Consagra a indivisibilidade de direitos a conjugar, ao lado da categoria de direitos civis e políticos, a categoria de direitos econômicos, sociais e culturais, sob o título II da Carta Política (Dos Direitos e Garantias Fundamentais).

Não obstante o avanço constitucional pode-se, contudo, afirmar que a transição democrática não foi capaz de automaticamente assegurar a democracia plena e nem tampouco a universalização da cidadania no Brasil.

Os conflitos na seara trabalhista têm origem sociológica antes de jurídica. A ideologia capitalista empresarial que prioriza o lucro é refletida nos métodos formais de gestão, tradicionalmente assentes em respostas rígidas e uniformizadas, iguais em todos os casos e que esquecem as necessidades de cada caso concreto, das pessoas daquela relação trabalhista, por estarem subsidiados por procedimentos padronizados e excessivamente legalistas, esquecendo-se que a dinamicidade da modernidade exige respostas simples aos problemas complicados, buscando sempre a eficácia.

Á guisa de um corte metodológico focada, assinalamos a pesquisa qualitativa, através de um estudo analítico, ao que consignamos ao material pesquisado: dicionários, legislações, doutrinas jurídicas e jurisprudências.

2 DO CONTRATO PSICOLÓGICO

2.1 Histórico

A história nos tem mostrado uma sequência evolutiva aonde a utilização do conhecimento e do potencial humano atualmente vem sendo utilizado como o grande diferencial das organizações que têm como meta o desenvolvimento e a qualidade de vida no trabalho.

A análise comportamental é objeto de estudo desde os primórdios da civilização, nos vários ramos do conhecimento (SKINNER; RUSALOV; THOMAS; CHESS, etc.), sendo o termo contrato psicológico algo mais recente, com origem no século XX.

Conforme Morrison (*apud* MENEGON; CASADO, 2006), o termo contrato psicológico surgiu das práticas de terapia em consultórios de psicologia, nas quais pacientes e terapeutas estabelecem um contrato necessário para assegurar para ambos o trabalho duro da terapia e que seja aceito pelas partes para que o trabalho flua. Pelo fato de englobar questões problemáticas latentes e manifestações entre os seres humanos, o termo contrato psicológico atualmente passou a ser utilizado também nas relações de trabalho.

Silva e Ambreu (2006) enfatizam que na esfera organizacional, Argyris (1960) foi o primeiro que o tomou como objeto de análise, e explicou o termo contrato psicológico, referindo-se às expectativas existentes no relacionamento organizacional, isto é, as obrigações, valores, aspirações mútuas do empregador e empregado que estão dentro e acima do contrato de emprego formal. Segundo as autoras Argyris usou o conceito para descrever um acordo implícito entre um grupo de empregados e seu supervisor.

2.2 Conceito

O contrato psicológico é um tema novo e desconhecido para muitos operadores e estudantes do direito no Brasil. Está inserido na preocupação das organizações em estreitar o entendimento dos indivíduos no ambiente de trabalho, por ser considerado um vínculo entre empregados e organizações. É extremamente amplo e extrapola a seara trabalhista, sendo necessário fazer um elo com outras áreas de conhecimento, tais como psicologia, a administração de empresas e a gestão de recursos humanos, dentre outras, o que não o exclui de ser tratado na seara trabalhista.

O contrato psicológico de trabalho surge a partir das expectativas, percepções, promessas e obrigações inerentes aos sujeitos da relação trabalhista e tem sua efetivação no desenvolvimento do exercício da convivência laboral, seja ela presencial ou não.

Dentre alguns conceitos encontrados na doutrina, destacamos aqui alguns abaixo relacionados.

Segundo o Professor Dr. Desembargador do TRT da 24ª Região (MS), Lima Filho (2008):

No âmbito laboral o contrato psicológico pode ser entendido como a relação entre o empregado e o empregador ou a empresa que o emprega ou toma os seus serviços, pela qual aquele tem a crença de que tem direito a receber ou que receberá certas coisas ou vantagens desta em troca de seu desempenho, lealdade e dedicação na organização, ou seja, de sua colaboração com a empresa na qual se inseriu na condição de empregado e, portanto, de colaborador.

No conceito de Mayorca (2009),

O contrato psicológico se refere às expectativas recíprocas do trabalhador e da organização produtiva empregadora, que se estende além de qualquer contrato formal de emprego que estabeleça o trabalho a ser realizado e a recompensa a ser recebida, pois ainda que não haja acordo formal ou algo expressado claramente a seu respeito, ele existe.

De acordo com Rosolen (*apud* FRANÇA, 2006), "o contrato psicológico é um fenômeno psicossocial que ocorre sempre que se constroem vínculos, em que entra em jogo a satisfação de necessidades de duas ou mais partes". Os vínculos psicossociais têm sua origem nas necessidades individuais e coletivas (HANDY, 1978).

Sobre os termos subjetivos e específicos, concretos ou abstratos, Rosolen (1994) enfatiza que:

De acordo com ROUSSEAU apud MENEGON (2004) os Contratos Psicológicos dentro das organizações fazem referência às crenças individuais sobre termos de troca entre o empregador e o empregado. Para GUZZO e NOOAN (1994) os Contratos Psicológicos podem ser entendidos como o conjunto dos termos altamente subjetivos e específicos para cada empregado, termos estes que podem ser elementos concretos (salário, condições de trabalho) ou abstratos (segurança, desafio pessoal) de uma relação de troca entre empregado e empregador. A formação desta relação de troca tem início desde o processo de recrutamento e seleção do empregado e se prolonga durante todo o vínculo do empregado com a organização, segundo LESTER e KICKUL (2001).

Na definição de Schein (1980 *apud* BEYDA, 2008), o contrato psicológico consiste na existência de um conjunto de expectativas, não escritas, operando continuamente entre cada membro de uma organização e os seus vários gestores, além dos demais membros desta organização.

Segundo o autor, o contrato psicológico pressupõe que cada empregado tem expectativas em relação ao salário, horas de trabalho, benefícios, privilégios, garantia de não ser demitido inesperadamente, que as organizações forneçam instalações satisfatórias, oportunidades para crescimento e aprendizado e *feedback* sobre seu desempenho.

Outro conceito que fundamenta o contrato psicológico é o conceito de autoridade, também sugerido por Schein (1982 *apud* ROSOLEN *et al.*, 1994), o qual defende que ao entrar em uma organização o funcionário implicitamente aceita o sistema de autoridade desta. Autoridade, neste caso, implica numa prontidão para obedecer, pela concordância e reconhecimento do poder da pessoa que exerce autoridade, que vai além do poder puro que obriga alguém a fazer ou aceitar determinadas diretrizes, mesmo contra sua vontade. É o poder dos chefes sobre os seus subordinados, então, hipossuficientes. Por outro lado, o autor argumenta que o contrato psicológico é reforçado, segundo a posição do indivíduo, quando este reconhece o seu próprio poder de influenciar a organização ou a sua própria posição de estar seguro o suficiente para não sofrer abuso de poder.

2.3 Requisitos

Por ser um contrato intrínseco, os requisitos para a existência do contrato psicológico são os mesmos de um contrato positivado, com exceção da forma e acrescentado da expectativa.

Nas declarações de Vroom (1964 *apud* MENEGON; CASADO, 2006), a teoria das expectativas explica a adesão de empregados aos objetivos da organização. Para as autoras, três conceitos principais envolvem a teoria das expectativas: valência, instrumentalidade e expectativa. A valência está baseada na ideia de que uma pessoa prefere certos resultados a outros. A instrumentalidade ocorre quando uma pessoa acredita na relação entre agir e experimentar um resultado, ou seja, está relacionado à expectativa do indivíduo de que sua ação gerará o resultado esperado. Expectativa é definida como uma crença momentânea a respeito da probabilidade de que uma ação em particular será seguida de um resultado particular.

Kidder e Buchholtz (2002 *apud* MENEGON; CASADO, 2006) propõem que o contrato psicológico se firma quando o trabalhador entende que, ao atender as expectativas apresentadas explícita ou implicitamente pela organização, dela receberá os mecanismos necessários para o atendimento às suas expectativas pessoais.

2.4 Espécies

A doutrina se refere à existência de duas espécies de contrato psicológico:

- a) o transacional;
- b) o relacional.

Na definição de Gabriela Topa Cantizano *et al.* (2008), o primeiro é caracterizado por um intercâmbio a curto prazo, com obrigações econômicas expressas e compromisso limitado entre as partes, enquanto o segundo envolve obrigações a longo prazo e está fundado no intercâmbio não só monetário, mas em elementos socioemocionais, tais como a lealdade, a boa-fé, o apoio e a colaboração.

De acordo com Rosolen (2004) *apud* MacNeil (1985), contribui para com a construção da teoria sobre os contratos defendendo que estes poderiam ser classificados tanto como **transacionais** quanto como **relacionais**. De acordo com o autor, acordos transacionais são aqueles que apresentam termos de troca bem definidos, normalmente termos monetários, específicos e com tempo de duração definido, assim como contratos entre os donos de equipamentos caros e complexos (ex: aquecedores e resfriadores de ambientes)

e as companhias que vendem estes equipamentos. Os contratos relacionais, por sua vez, são menos definidos do que os transacionais. Seus termos são mais abstratos, tendem a não apresentar fácil monetarização e costumam dizer respeito à relação entre o indivíduo e a organização. Por exemplo, receber o salário prometido está relacionado ao contrato transacional, já ser tratado com respeito por um superior está relacionado ao contrato relacional.

Handy (1978) classifica o contrato psicológico em: **contratos calculistas** ou aqueles cuja base seria a troca explícita de bens e dinheiro pelos serviços prestados, nos quais a gerência faria uso do controle através da capacidade de fornecer as coisas desejadas pelos indivíduos, as quais não precisariam ser necessariamente econômicas, podendo ser em termos de promoção, oportunidades sociais, e até mesmo o próprio trabalho; **contratos cooperativos** ou os que partiriam da identificação do indivíduo com as metas da organização cabendo à gerência por sua vez, abrir mão de grande parte do controle do dia-a-dia, mas mantendo o controle supremo para que com isso, concedesse aos funcionários mais poder na seleção das metas e mais liberdade na escolha dos meios para atingi-la.

Em extensão à classificação apresentada por MacNeil (1985), Guzzo e Noonan (1994) defendem que, enquanto alguns contratos possam ser transacionais ou relacionais, os contratos psicológicos possuem as duas características simultaneamente (são, portanto, mistos). Segundo os autores o mesmo contrato psicológico pode ter tantos elementos de um contrato transacional, a exemplo de correção monetária do salário, quantos elementos de um contrato relacional, como as expectativas gerais sobre as responsabilidades do gerente de sempre manter seus subordinados atualizados sobre as novidades vindas do escritório central. Os autores defendem ainda que os contratos psicológicos variam em relação à sua composição, ou seja, em relação à proporção em que eles são relacionais ou transacionais.

Para finalizar, Carochinho (2004) atribui as seguintes características aos dois tipos de contratos psicológicos:

Transacional:

- Estabelecimento de trocas monetárias em curto prazo;
- Proporcionarem condições econômicas específicas como incentivo;
- Existir limitado envolvimento pessoal;
- Terem duração contratual especificadas;
- Compromisso organizacional ser limitado a condições bem especificadas;
- Terem flexibilidade limitada;
- Ser necessário o uso de todos os conhecimentos e competências;
- Serem constituídos em termos objetivos.

Relacional:

- A relação não tem limite de duração;
- Existe um investimento considerável dos colaboradores e da organização (formação);
- Há um elevado grau de mútua interdependência entre as partes e barreiras à saída;
- Existe compromisso afetivo para além do monetário;
- Estabelecimento de relações com todos os indivíduos da organização;
- Verifica-se o dinamismo e a sujeição à mudança;
- Possibilita condições afectas à vida pessoal e
- Permite compensações subjetivas e implícitas.

3 ESTUDO COMPARADO DO CONTRATO PSICOLÓGICO FRENTE AO INSTITUTO CONTRATUAL DO MUNDO JURÍDICO

Antes de adentrarmos no estudo mais aprofundado das consequências do contrato psicológico, devemos necessariamente fazer o estudo comparativo deste instituto com o contrato estudado pela disciplina jurídica das obrigações civis e do direito do trabalho. Assim sendo, depois de compararmos tais institutos, estudaremos o contrato psicológico em uma análise principiológica.

3.1 Estudo comparativo

Compararemos aqui tais institutos objetivando encontrar as distinções e as semelhanças entre o contrato civil e o contrato de trabalho, bem como as relações com os efeitos psicológicos que ambos geram. Tal comparação será iniciada neste capítulo, encerrada nos capítulos seguintes e concluída nas considerações finais deste trabalho.

3.2 Conceito de contrato

De acordo com Carlos Roberto Gonçalves (2007), o contrato é a mais comum e a mais importante fonte de obrigação, devido às suas múltiplas formas e inúmeras repercussões no mundo jurídico. Em sendo fonte de obrigação, é o fato que lhe dá origem. De acordo com o Código Civil brasileiro, os fatos humanos geradores de obrigação são: a) os contratos; b) as declarações unilaterais de vontade; e c) os atos ilícitos, dolosos e culposos.

Para o referido autor, o contrato é uma espécie de negócio jurídico que depende, para sua formação, da participação de pelo menos duas partes. É, portanto, negócio jurídico bilateral ou plurilateral.

Segundo a lição de Pereira (2003), é no acordo de vontades que devemos buscar o conceito de contrato. Mas não em qualquer acordo, e sim naquele conforme a lei, com a finalidade de adquirir, resguardar, transferir, conservar, modificar ou extinguir direitos. O fundamento ético do contrato é a vontade humana, desde que atue na conformidade da ordem jurídica. Portanto, é no acordo de vontades, com a finalidade de produzir efeitos jurídicos, que se situam os contratos.

Em conceito amplo, o autor cita que representando uma espécie do gênero negócio jurídico, se diferenciando por conta de o aperfeiçoamento do contrato depender da conjunção de duas ou mais partes, o contrato é o acordo de vontades para o fim de adquirir, resguardar, modificar ou extinguir direitos, ou o acordo de duas ou mais vontades em vista de produzir efeitos jurídicos.

Na definição de Caio Mário, para o Direito Civil, contrato é: "Todo acordo de vontades de fundo econômico realizado entre pessoas de direito privado que tem por objetivo a aquisição, o resguardo, a transferência, a conservação, a modificação ou a extinção de direitos, recebendo o amparo do ordenamento legal" (PEREIRA, 2003).

Diniz (2005) assim o conceitua: "Contrato é o acordo de duas ou mais vontades, na conformidade da ordem jurídica, destinado a estabelecer uma regulamentação de interesses entre as partes, com o escopo de adquirir, modificar ou extinguir relações jurídicas de natureza patrimonial."

Para que seja regulado pelo direito privado, o contrato deve ser celebrado por pessoas naturais ou por pessoas jurídicas de direito privado; caso contrário, sairia da esfera do direito civil, do direito comercial ou do direito do trabalho, entrando nos domínios do direito administrativo, que rege os contratos celebrados pela administração pública, contratos estes submetidos a outros princípios diferentes dos contratos de direito privado.

O Código Civil Brasileiro de 2002 não define expressamente o contrato; Clóvis Beviláqua, referindo-se a essa lacuna do Código Civil, adiantou que os elementos do ato jurídico são os mesmos de um contrato, ou seja, os elementos essenciais (divididos em estruturais e substanciais), acidentais e naturais.

A Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, em seu artigo 442 refere-se ao contrato individual de trabalho como o "acordo tácito ou expresso, correspondente à relação de emprego" e no artigo 444 que "as relações contratuais podem ser objeto de livre estipulação das partes interessadas em tudo quanto não contravenha as disposições de proteção ao trabalho, aos contratos coletivos que lhes sejam aplicáveis e às decisões das autoridades competentes".

Percebemos nitidamente o que distingue o contrato de trabalho dos demais contratos, que é a subordinação jurídica, o dever do empregado de realizar o serviço conforme as instruções e determinações do empregador. A subordinação hierárquica e administrativa é ampla, indeterminada e às vezes, imprevisível. No entanto, nenhum outro contrato registra como o de trabalho, sujeição ao mesmo número de normas cogentes de emanção estatal ou de pactos coletivos, denunciando irrefreável intervencionismo do poder público nas relações de trabalho a fim de proteger o trabalhador contra o maior poder econômico do empregador, exigir medidas tendentes a resguardar a vida e a saúde do trabalhador no ambiente de trabalho, bem como providências contra a fadiga e consistentes no repouso semanal e anual, dentre outros.

Gouveia Pereira (1999 *apud* CAROCHINHO, 2004) enfatiza que o contrato psicológico, contrato psicossociológico ou contrato interpessoal são designações equivalentes para uma mesma realidade. O autor afirma que o contrato de trabalho é um contrato formal através do qual o trabalhador se obriga, mediante retribuição, a prestar uma atividade sob autoridade ou direção de outra pessoa e onde são previstos os direitos e deveres de ambas as partes. Essas relações, todavia, são reguladas por regras que vão além daquilo que está escrito no contrato de trabalho, ou seja, está implícito, subtendido, psicologicamente elaborado.

O acordo de vontades é elemento essencial ao contrato. Podemos afirmar, então que é do consenso tácito, implícito, não exprimido formalmente, subtendido ou expresso, que nasce o contrato. Temos aqui a nítida relação entre o contrato formal positivado nas leis e o contrato psicológico, intrínseco a todos os tipos de contratos.

4 IMPORTÂNCIA DO CONTRATO PSICOLÓGICO

As relações entre colaboradores e organização são determinadas por fatores psicológicos individuais e pela interpretação do processo comunicativo que se estabelece entre ambas as partes. Assim, a compreensão dos contratos psicológicos poderá permitir uma comunicação mais eficaz na organização e facilitar o entendimento na contradição entre as necessidades do indivíduo e as exigências da organização.

Para que uma empresa prospere, é necessário se observar a qualidade de vida no trabalho, que todos os seus funcionários estejam e se sintam bem, e para isso se faz necessária uma política de recursos humanos que tenha consciência da existência e da importância do contrato psicológico.

Nas declarações de Schein (1980 *apud* BEYDA, 2008), o equilíbrio do contrato psicológico é necessário para a existência de uma relação harmoniosa e contínua entre empregado e organização. O autor considera que existem duas condições que possibilitam as pessoas trabalharem com eficiência, comprometidas, com lealdade, entusiasmadas com os objetivos da organização e satisfeitas e que estas duas condições estão claramente incluídas no conceito de contrato psicológico: o nível de expectativas (sobre o que o indivíduo espera receber da organização e o que está disposto a oferecer em retorno ser condizente com as expectativas da organização sobre o que oferecerá e o que receberá em troca) e a existência do acordo sobre a natureza do que é o objeto da troca, como por exemplo, dinheiro por tempo no trabalho, satisfação das necessidades sociais por empenho e lealdade, desenvolvimento profissional por alta produtividade, etc.

Rousseau (1993) afirma que a importância do contrato psicológico está no benefício de tornar os indivíduos e as empresas mais produtivos como decorrência de atuarem em um ambiente de trabalho onde compromissos entre as partes são firmados e cumpridos, o que lhes permite planejar e antecipar o futuro profissional e pessoal.

Beyda (2008) afirma que Handy (1978) é muito enfático quando argumenta sobre a relevância do contrato psicológico para as relações de trabalho, e que deve fazer parte das preocupações dos gestores. Afirma o autor que o comportamento dos indivíduos com relação às tarefas que lhes são delegadas, à forma de controle e sua satisfação em relação às recompensas recebidas serão em decorrência do contrato psicológico existente. Alerta ainda o autor que o contrato psicológico reside na essência de qualquer problema de mudança organizacional, quer sejam mudanças nos métodos de controle, nos processos de trabalho, na hierarquia ou na estrutura da organização, pois não se pressupõe que as mudanças sejam desejadas por todos.

Lima Filho (2008) ressalta a importância do contrato psicológico como limite aos poderes de direção empresarial, afirmando que o contrato psicológico constitui um elemento de extrema valia em qualquer relação laboral, pois influi no comportamento das partes, nas suas expectativas que não raro são implícitas e guardam estreita relação com o valor da dignidade humana. Como lembra Mayorca (2009), grande parte dos problemas que geram descontentamento, greves e até mesmo o abandono do posto de trabalho têm origem no descumprimento pelo empregador do contrato psicológico.

Como averba o aludido autor, a interação psicológica entre o empregado e a organização constitui um processo de reciprocidade, na medida em que esta realiza certas coisas pelo trabalhador e para ele, o remunera, lhe garante ou pelo menos deve garantir, segurança e outras vantagens, enquanto este responde trabalhando e desempenhando a contento suas tarefas com observância aos deveres de boa-fé e colaboração.

5 DOS FUNDAMENTOS DO CONTRATO PSICOLÓGICO

Compreendendo os contratos em suas funções econômica, pedagógica e social, podemos afirmar que os princípios da boa-fé, da dignidade da pessoa humana e da solidariedade devem estar sempre presentes. No contrato psicológico a presença desses princípios ocorre de forma explícita ou implícita.

5.1 Princípio da boa-fé

Para Lima Filho (2008), acreditar na existência da obrigação de ter rendimento no trabalho é partir da suposição de que o trabalhador deve cumprir seu contrato de boa-fé. Entre essas exigências encontra-se aquela de colocar o empenho normal no cumprimento da tarefa determinada, e ao mesmo tempo essa obrigação de boa-fé também alcança o empregador, que igualmente tem o dever de cumprir lealmente suas obrigações para com aquele de quem recebe a prestação de serviços. Assim, ambas as partes estão abrangidas pelo dever de lealdade e de agir de boa-fé, e esse dever se revela especialmente no contrato psicológico que se encontra implícito em todo vínculo de trabalho, inclusive até mesmo na prestação de serviço autônoma,

pois o prestador não perde a condição de ser humano e, portanto, sujeito de direitos pela mera condição de trabalhar para outrem ainda que sem vínculo de subordinação.

Quando falamos de boa-fé, podemos detectar, como citados anteriormente, dois sentidos bem claros: ela pode ser subjetiva ou objetiva. O contrato psicológico encontra fundamento especialmente no dever de boa-fé subjetiva, consagrado como princípio geral de direito obrigando as partes a se conduzirem com lealdade tanto na celebração como na execução do contrato.

5.2 Princípio da dignidade da pessoa humana

A dignidade da pessoa humana é um substrato básico de todo e qualquer direito fundamental. É valor a ser realizado pelo ordenamento jurídico, consagrado no artigo 1º da Constituição Federal como fundamento da República:

Art. 1º. A república Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:
 I – a soberania;
 II – a cidadania;
 III – a dignidade da pessoa humana;
 IV – os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;
 V – o pluralismo político.

Afirma Fiusa (2005) que os contratos, enquanto meio de geração e de circulação de riqueza e de movimentação da cadeia de produção, devem ser instrumento de promoção do ser humano e de sua dignidade. Com base nesse princípio, alguns contratos podem ser tratados de forma diferenciada, quando o objeto em discussão é a vida humana, que deve ser, em qualquer hipótese, priorizada.

Prevê a Constituição Federal, no seu art. 5º, caput, *in verbis*: "Art. 5º. Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes [...]."

Schein (*apud* MACHADO, 2003) leciona que o contrato psicológico no âmbito laboral implica a existência de um conjunto de expectativas não escritas em lugar nenhum, que operam a todo o momento entre qualquer membro e outros membros e dirigentes da organização. Essas expectativas são implícitas e estão relacionadas com a própria dignidade individual do trabalhador, portanto, com sua dignidade humana, na medida em que todos esperam que a empresa trate seus empregados como seres humanos, sem discriminações, oferecendo-lhes condições de trabalho dignas, salubre e seguras de forma que supram suas necessidades em lugar de criar outras, proporcionando oportunidade de crescimento e aprendizado, mas, ao mesmo tempo, deve deixá-los saber como estão fazendo as coisas e se comportando, ou seja, cumprindo o dever de informação que nada mais representa do que uma dimensão do dever de lealdade e boa-fé.

5.3 Princípio da solidariedade

Apresentados na obra de Moraes (2002), os direitos fundamentais positivados no título II da Constituição Federal de 1988, são divididos em cinco capítulos: direitos individuais e coletivos; direitos sociais; nacionalidade; direitos políticos e partidos políticos. A classificação adotada pelo legislador constituinte estabeleceu cinco espécies ao gênero dos direitos e garantias fundamentais: direitos e garantias individuais e coletivos; direitos sociais; direitos à nacionalidade; direitos políticos e direitos relacionados à existência, organização e participação em partidos políticos.

A doutrina moderna apresenta a classificação dos direitos fundamentais em de primeira geração (direitos civis e políticos que compreendem as liberdades clássicas, os direitos do indivíduo perante o Estado, portanto, uma prestação negativa do estado em prol do respeito às liberdades do cidadão), segunda geração (direitos sociais, econômicos e culturais, compreendendo uma prestação positiva do Estado em prol do cidadão, sob o prisma da igualdade) terceira geração (direitos difusos e coletivos, correspondendo a solidariedade, fraternidade, qualidade de vida, proteção ao meio ambiente, paz, autodeterminação dos povos, etc.), quarta geração (correspondentes à democracia, informação e pluralismo, biotecnologia e biogenética) e quinta geração (direitos cibernéticos), tomando como base a ordem histórica cronológica em que passaram a ser reconhecidos constitucionalmente.

O Ministro do STF, Celso de Mello (*apud* MORAES, 2002) afirma que:

Enquanto os direitos de *primeira geração* (direitos civis e políticos)- que compreendem as liberdades clássicas, negativas ou formais – realçam o princípio da liberdade e os direitos de *segunda geração* (direitos econômicos, sociais e culturais) – que se identificam com as liberdades positivas, reais ou concretas – acentuam o princípio da igualdade, os direitos de *terceira geração*, que materializam poderes de titularidade coletiva atribuídos genericamente a todas as formações sociais, consagram o princípio da solidariedade e constituem um momento importante no processo de desenvolvimento, expansão e reconhecimento dos direitos humanos, caracterizados enquanto valores fundamentais indisponíveis, pela nota de essencial inexauribilidade.

Diniz (2009), ao discorrer sobre os princípios que norteiam todo conteúdo do direito civil, afirma ser o princípio da solidariedade social princípio basilar ante a função social da propriedade e dos negócios jurídicos, a fim de conciliar as exigências da coletividade com os interesses particulares.

Sobre o assunto, discorre, com muita propriedade, Rosso (1988):

Diante da noção intuitiva (duvidosa) de que a todo direito corresponde um dever, poder-se-ia dizer que o correspondente aos direitos fundamentais é o dever de solidariedade. De fato, este último há de ser visto mais como dever do que propriamente direito, sobressaindo-se como força antagônica ao individualismo de nossos dias. De início mero valor moral, o princípio da solidariedade tornou-se, por via da Constituição de 1988, direito positivo, passando a não representar apenas sentimento pessoal ou aspiração de grupos. Hoje é dever de toda a sociedade prestar auxílio aos fracos e desamparados, ainda que esse desejo possa inexistir no íntimo de alguns ou muitos cidadãos. De certa forma, o princípio da solidariedade serve para explicar “por que razão” devem ser materializados os direitos fundamentais, constituindo, além de princípio, um sentimento fundador de todo o arcabouço legal. Diz, portanto, não apenas “o que deve ser implementado”, mas também responde “por que deve ser implementado”. Afirmar que desejamos a efetivação dos direitos fundamentais apenas porque a Constituição assim determina equivale a dizer que não matamos porque a lei não o permite. Uma sociedade estruturada apenas na lei não pode ser bem-sucedida; há que haver um sentimento prévio à própria ordem jurídica que a respalde.

Portanto, quando o art.3º da Constituição afirma que um dos objetivos da República Federativa do Brasil é a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, assim fala em respeito ao desejo da ampla maioria dos cidadãos que nutre esse sonho. No contexto atual, construir uma sociedade mais solidária e justa é requisito para o equilíbrio da atual e das futuras gerações, em termos gerais.

6 DAS CONSEQUÊNCIAS DO CONTRATO PSICOLÓGICO

Podemos notar, ante o exposto, que o contrato psicológico traz consequências de grande repercussão para os sujeitos da relação laboral. Essas consequências poderão ser positivas, se ambas as partes tiverem suas expectativas realizadas, ou negativas, quando uma das partes, ou ambas, sente que houve violação ou quebra do contrato preexistente.

Tanto o empregado quanto o empregador podem atuar em ambos os pólos, passivo e ativo, pois ao limitar as ações de uma pessoa que poderia estar desenvolvendo suas funções com eficácia, determinismo e inovação, dando soluções inovadoras para problemas antigos ou recorrentes, o sujeito ativo do inadimplemento do contrato psicológico firmado no início da relação laboral, acaba, também, sendo vítima de tal ato, tornando-se assim sujeito passivo, pois também tem suas expectativas frustradas, o que, se não for solucionado, poderá tornar-se um sistema cíclico que não trará resultados positivos para ambos.

6.1 Da inadimplência e suas repercussões

Ao ser desrespeitado um contrato psicológico, o colaborador sente-se enganado, desmotivado e os danos podem ser duradouros. Ocorre o inadimplemento do contrato psicológico quando não são cumpridas as expectativas geradas no início da relação trabalhista, quando pessoas são dispensadas, desvalorizadas ou humilhadas. Essa violação trará um *feed-back* (retorno) negativo para os sujeitos da relação, como veremos a seguir.

Para Carochinho (2004), as respostas à violação do contrato psicológico podem ocorrer de três formas:

- a) Respostas emocionais: raiva, ressentimento, frustração, desespero;
- b) Respostas atitudinais: desconfiança, ausência de compromisso organizacional, diminuição da satisfação no trabalho;
- c) Respostas comportamentais: silêncio (submissão), voz ativa (tentativa de remediar a situação), negligência passiva e saída.

6.1.1 Consequências psicológicas

O trabalho é a atividade humana por excelência, pela qual o homem transforma a natureza e a si mesmo. Porém, onde persiste a exploração, como na maioria das relações laborais nos sistemas capitalistas, ao invés de contribuir para a liberdade do homem, o trabalho torna-se condição de alienação.

No contexto atual, além das necessidades materiais, as pessoas estão mais conscientes dos seus direitos e assim como a pessoa precisa do emprego para suprir suas necessidades, a empresa precisa do funcionário para que possa realizar suas atividades e empreendimento. Portanto, há uma dependência mútua e a relação entre empresa e colaborador deve estar alicerçada nesse entendimento.

Tolher as expectativas de uma pessoa numa relação laboral significa diminuir sua criatividade e entusiasmo, torná-la uma pessoa com baixa autoestima, negativada pelo pessimismo, pela desvalorização do seu trabalho ou de suas ideias e isso é o que aqui chamamos de efeitos ou consequências psicológicas do inadimplemento do contrato psicológico de trabalho.

A inadimplência do contrato psicológico por parte da empresa tem como principal consequência para a parte trabalhadora a queda da autoestima, como dito anteriormente, o que conseqüentemente pode causar problemas na relação de emprego que vão desde simples aborrecimentos a dispensa do funcionário, ou mesmo, pedido de demissão. Se o inadimplemento ocorre por culpa do trabalhador, ele poderá sofrer consequências mais drásticas, quer sejam punições administrativas ou mesmo a dispensa do emprego.

Como a relação laboral é caracterizada pela dependência mútua de ações, embora estejamos falando de uma relação entre polos extremos, ambos podem sofrer as consequências do descumprimento do contrato psicológico. Porém considerando que o trabalhador é a parte hipossuficiente, para o empregador vai ser sempre mais fácil conseguir um novo funcionário, em razão dos altos índices de desemprego e, portanto, da existência de uma grande quantidade de mão de obra disponível. No entanto, é inegável que a empresa também tem suas perdas.

6.1.2 Consequências econômicas

No aspecto econômico, em nível de lucratividade, a empresa tem perdas imediatas, haja vista que o baixo desempenho do funcionário irá refletir diretamente na produção.

Resultando em dispensa, cada funcionário demitido será mais uma mão de obra que deverá ser substituída e todo esse processo demanda despesa e tempo, que vai desde a realização da seleção ou concurso à qualificação ou treinamento, para que o novo funcionário esteja apto a assumir suas funções. Para a pessoa que perdeu o emprego, a consequência também é imediata, pois perdeu sua fonte de renda, junto com suas expectativas com relação àquela função que se dispôs a exercer.

6.1.3 Consequências jurídicas

Tais consequências podem ser relacionadas às consequências do descumprimento de um contrato de trabalho em si. A consequência jurídica negativa para a empresa é que, geralmente, na relação em que o empregado tem suas expectativas frustradas, um diálogo malconduzido pode ocasionar um dano moral e conseqüentemente culminar em um processo e uma respectiva indenização.

Positiva a CLT, em seu art. 477 que:

Art. 477: É assegurado a todo empregado, não existindo prazo estipulado para a terminação do respectivo contrato, e quando não haja ele dado motivo para a cessação das relações de trabalho, o direito de haver do empregador uma indenização, paga na base da maior remuneração que tenha percebido na mesma empresa.

Dentre outros direitos e garantias assegurados ao trabalhador na Constituição Federal de 1988 e nas normas infraconstitucionais, mister se faz destacar aqui o artigo 483 da CLT, *ipsis litteris* transcrito:

Art. 483: O empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização quando:

Forem exigidos serviços superiores às suas forças, defesos por lei, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato;

For tratado pelo empregador ou por seus superiores com rigor excessivo;

Correr perigo manifesto de mal considerável;

Não cumprir o empregador as obrigações do contrato;

Praticar o empregador ou os seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama;

O empregador ou os seus prepostos ofenderem-no fisicamente, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;

O empregador reduzir o seu trabalho, sendo este por peça ou tarefa, de forma a afetar sensivelmente a importância dos salários.

§ 1º. O empregado poderá suspender a prestação dos serviços ou rescindir o contrato, quando tiver de desempenhar obrigações legais, incompatível com a continuação do serviço.

§ 2º. No caso de morte do empregador constituído em empresa individual, é facultado ao empregado rescindir o contrato de trabalho.

§ 3º. Nas hipóteses das letras *d* e *g*, poderá o empregado pleitear a rescisão de seu contrato de trabalho e o pagamento das respectivas indenizações, permanecendo ou não no serviço até final decisão do processo.

Saraiva (2008) enfatiza que a rescisão indireta, também chamada de despedida indireta ocorre quando a falta grave é cometida pelo empregador, justificando a brusca ruptura do liame empregatício. O empregador exerce a direção da empresa, com poderes de mando, comando e gestão empresarial, assumindo a parte patronal os riscos da atividade econômica, sendo o empregado a ele subordinado juridicamente. A única maneira de o trabalhador provar a rescisão indireta do pacto de emprego consiste no ajuizamento de ação trabalhista, postulando o consequente pagamento das verbas rescisórias em função do reconhecimento da justa causa patronal.

O inadimplemento do contrato psicológico de um trabalhador, portanto, pode ser considerado um ato eminentemente laboral, devendo ser estudado à luz da ciência trabalhista.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim como a ciência trabalhista tem como objeto de estudo o contrato de trabalho e seus efeitos no campo fático, a psicologia do trabalho é uma parte da psicologia que estuda as técnicas para adaptação do trabalhador à sua realidade. A administração de empresas estuda as formas de gestão e as relações mercantis, a tecno-psicologia estuda a maneira de trabalhar e a psicologia social ou econômica estuda as relações entre empregado e empregador. Neste contexto, inserimos o contrato psicológico de trabalho.

No Brasil o fenômeno do contrato psicológico é recente, não há legislação específica sobre o tema e estudos e decisões emanadas pela justiça trabalhista se posicionando em relação ao tormento psicológico sofrido pelo trabalhador são as fontes dessa nova discussão.

Os contratos psicológicos dentro do direito do trabalho detêm seu *quantum* de dificuldade, pois tal agressão é extremamente sutil e muito difícil de ser apurada, haja vista a subjetividade do seu conteúdo e o seu cumprimento não estar ainda claramente tutelado pelo direito positivo. No entanto, percebemos uma mudança de postura em face às exigências hodiernas que caminham paralelamente com o despertar de uma consciência crítica do trabalhador, em especial no que diz respeito aos seus direitos.

Como se procurou demonstrar ao longo do presente trabalho, o contrato psicológico constitui um mecanismo de democratização das relações laborais e de concretização dos objetivos da empresa, mas ao mesmo tempo, como apontado por Lima Filho (2008), representa uma das balizas do exercício dos poderes de direção empresarial, na medida em que se funda nos deveres de lealdade, colaboração, solidariedade, dimensões do dever maior da boa-fé, o que evidencia a importância desse contrato como elemento de interpretação das cláusulas do contrato de trabalho formal, especialmente quando vivenciamos uma época de mudanças bruscas na estrutura da empresa com forte implicação na vida do trabalhador, cada vez mais sem face ou identidade, apesar das conquistas até então alcançadas.

Cabe a sociedade, à luz do século XXI, criar opções no sentido de romper com as precárias relações trabalhistas, com a deslealdade, com a desconsideração da importância do contrato psicológico na relação laboral, com o desrespeito aos princípios que regem as relações humanas, onde a vítima é toda humanidade. A utilização do bom senso de estabelecer o equilíbrio entre a necessidade de dar autonomia, poder de iniciativa aos colaboradores e a eficácia da gestão respeitando as reais necessidades e possibilidades da empresa. Cabe à sociedade uma melhor leitura das atitudes humanas face às exigências do mundo moderno, que muitas vezes sobrepõe ao ter em detrimento do ser, e aos operadores do direito uma consciência de sua valiosa função na sociedade como instrumento de realização da justiça.

A luta no século XXI e dos próximos séculos, será a luta para consolidar e conciliar a valorização do trabalho humano e do cumprimento ao princípio da boa-fé e da dignidade da pessoa humana, além dos demais princípios que regem a relação laboral.

Por fim, importante ratificar que o objeto de estudo deste trabalho, ou seja, o contrato psicológico na seara trabalhista é uma realidade presente em todas as relações laborais de forma explícita ou implícita e que precisa ser compreendido e vivenciado por todos os entes envolvidos com este instituto. Ressaltar, ainda, que o tema, além de desafiador, é amplo e dinâmico. Portanto, recomendamos novas pesquisas para aprofundar a compreensão desse fenômeno e, assim, permitir um avanço do assunto na ciência trabalhista.

REFERÊNCIAS

ANBREU, A. J. C.; SILVA, G. A. V. da. Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. especial, p. 93-104, 2006.

BEYDA, T. T. **Formação do contrato psicológico**: um estudo de caso em empresa com práticas maduras na gestão de recursos humanos. 2008. 172 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

BRASIL. **Vade Mecum**. 7. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2009.

CANTISANO, G. T.; DESCALS, F. J. P. Cuando la confianza se há perdido... Valoración del modelo de violación contrato psicológico de Morrison y Robinson. **R.E.I.P.S.**, v. 1, n. 1, 2000.

CAROCHINHO, J. A. **Psicologia das Organizações**. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/anarita2/psicologia-do-trabalho-e-das-organizaes-2424425>. Acesso em: 8 abr. 2021.

DINIZ, M. H. **Curso de Direito Civil brasileiro**: teoria das obrigações contratuais e extracontratuais. 21. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005. v. 3

DINIZ, M. H. **Curso de Direito Civil brasileiro**: teoria geral do direito civil. 26. ed. reformulada. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1

FIUSA, C. **Direito Civil**. Belo Horizonte: Del Rey, 2005.

GONÇALVES, C. R. **Direito Civil brasileiro**: contratos e atos unilaterais. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2007. v. 3

GUZZO, R. A.; NOONAM, K. Human Ressource Practice as Communications and the Psychological Contract. **HumanRessource Management**, v. 33, n. 3, p. 447-462, 1994.

HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

LIMA FILHO, F. das C. Tribunal Regional do Trabalho 24ª Região. Biblioteca Juiz Valentin Carrion. Serviço de Documentação. 24ª opinião n. 10/2008. **Revista COAD**, n. 38, set. 2008.

MACHADO, E. S. Acoso psicológico en el trabajo. **Ralaciones Laborales**, Montevidéo, n. 2, ago. 2003.

MARQUESI, R. W. Os princípios do contrato na nova ordem civil. **Jus Navigandi**, Teresina, v. 9, n. 513, 2 dez. 2004. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=5996>. Acesso em: 8 abr. 2021.

MAYORCA, W. A. El Contrato Psicológico. **Ser Humano y trabajo**. Disponível em: <http://www.serhumanoytrabajo.com/archivo/temas/contrato.htm>. Acesso em: 8 abr. 2021.

MENEGON, L. F.; CASADO, T. O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. **Rev. Adm.**, São Paulo, v. 41, p. 125-135, 2006.

MORAES, A. de. **Direito Constitucional**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORRISON, D. E. Psychological Contracts and Change. **Human Resource Management**, v. 33, n. 3, p. 353-372, 1994.

PEREIRA, C. M. S. **Instituições de Direito Civil**. 11. ed. atual. por Reges Fichtner. Rio de Janeiro: Forense, 2003. v. 3

RODRIGUES, S. **Direito Civil**. São Paulo: Saraiva, 2004.

ROSOLEN, T. *et al.* **Contrato Psicológico**: Um Estudo de Caso do Programa de Educação Tutorial PET – FEA Administração USP. Disponível em: http://sistema.semead.com.br/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/365.pdf. Acesso em: 8 abr. 2021.

ROSSO, P. S. Solidariedade e direitos fundamentais na Constituição brasileira de 1988. **Revista de Direitos e Garantias Fundamentais**, n. 3, p. 11-30, 2007.

ROUSSEAU, D. M.; PARKS, J. M. The contracts of individuals and organizations. **Research in organizational Behavior**, v. 15, p. 1-47, 1993.

SARAIVA, R. **Direito do trabalho para concursos públicos**. São Paulo: Editora Método, 2008.

VENOSA, S. de S. **Direito Civil**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2003. v. 2

WETZEL, Ú. Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de casos. **Rev. Adm. Contemporânea**, v. 5, 2001.