

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO: A FRUSTRAÇÃO GERADA PELO NÃO CUMPRIMENTO DO CONTRATO PSICOLÓGICO

STEPHANY CAROLINE DA SILVA NEVES¹
ANDRÉ LUIZ OSVALDO HERZER²

RESUMO

O presente trabalho abordará a motivação no ambiente corporativo: a frustração gerada pelo não cumprimento do contrato psicológico. O objetivo geral do trabalho consiste em analisar o impacto do não cumprimento do contrato psicológico na motivação no ambiente corporativo. E os objetivos específicos: contextualizar a motivação no ambiente corporativo, destacando a importância para o desempenho e engajamento dos colaboradores, descrever o conceito de contrato psicológico, evidenciando as implicações nas relações de trabalho e apresentar as consequências do não cumprimento do contrato psicológico para a motivação dos colaboradores. O contrato psicológico, ainda que implícito, tem um impacto na satisfação e no comprometimento dos trabalhadores. Quando essas expectativas são rompidas, o resultado não se limita ao indivíduo, refletindo diretamente na produtividade e no clima organizacional. Assim, estudar esse fenômeno possibilita a identificação de estratégias mais eficazes para a gestão de pessoas. Estudo adotou uma abordagem qualitativa, que é caracterizada por sua natureza analítica e descritiva. A coleta e análise de dados foram realizadas por meio de pesquisa bibliográfica. Com a pesquisa, descobriu-se que a violação do contrato psicológico diminui a sensação de pertencimento dos colaboradores à empresa, o que pode levar a uma desconexão emocional com a organização. Esse distanciamento afeta diretamente a motivação e o desempenho, pois os trabalhadores deixam de ver a empresa como um lugar onde podem desenvolver suas carreiras a longo prazo.

Palavras-chave: Ambiente Corporativo; Contrato Psicológico; Motivação.

ABSTRACT

This paper will address motivation in the corporate environment: the frustration generated by the breach of the psychological contract. The general objective of the study is to analyze the impact of the breach of the psychological contract on motivation in the corporate setting. The specific objectives are: to contextualize motivation in the corporate environment, highlighting its importance for employee performance and engagement; to describe the concept of the psychological contract, emphasizing its implications for workplace relationships; and to present the consequences of breaching the psychological contract for employee motivation. The psychological contract, although implicit, significantly impacts employee satisfaction and commitment. When these expectations are violated, the consequences extend beyond the individual, directly affecting productivity and organizational climate. Thus, studying this study adopted a qualitative approach, characterized by its analytical and descriptive nature. Data collection and analysis were conducted through bibliographic research. The research revealed

¹Graduanda, Tecnologia em Gestão Comercial pela Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba – FATEC-Itaquaquecetuba – Itaquaquecetuba-SP. E-mail: stephany.neves@fatec.sp.gov.br.

²Docente, Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba – FATEC-Itaquaquecetuba – Itaquaquecetuba-SP.

that breaching the psychological contract diminishes employees' sense of belonging to the company, which can lead to emotional disconnection from the organization. This distancing directly affects motivation and performance, as employees no longer see the company as a place where they can develop their careers in the long term.

Keywords: Environment Corporate; Psychological Contract; Motivation.

INTRODUÇÃO

A motivação no ambiente de trabalho tem sido amplamente discutida em estudos de comportamento organizacional e gestão de pessoas. No decorrer das últimas décadas, a compreensão de que o desempenho de uma equipe está diretamente relacionado ao seu nível de engajamento e satisfação tornou-se fundamental para a eficácia das organizações. Os colaboradores, cada vez mais, buscam um ambiente que valorize seu esforço, promova o bem-estar e ofereça oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Nesse contexto, a motivação desempenha um papel central, pois envolve não apenas recompensas financeiras, mas também aspectos emocionais e psicológicos que incentivam o indivíduo a se comprometer com a empresa. A busca pelo reconhecimento, autonomia e uma visão clara de propósito no trabalho faz parte de uma relação que vai muito além dos benefícios materiais.

Essa relação, no entanto, é complexa e envolve uma série de expectativas, tanto por parte dos gestores quanto dos colaboradores. Um conceito-chave que tem ganhado relevância para explicar essa dinâmica é o contrato psicológico, que se refere às expectativas não formalizadas entre os funcionários e a empresa. Diferente do contrato de trabalho oficial, esse acordo é implícito e abrange tudo aquilo que o trabalhador espera em termos de respeito, crescimento, confiança e reciprocidade, ao mesmo tempo em que a organização espera comprometimento, desempenho e lealdade. É um processo em que os sentimentos e percepções do colaborador impactam diretamente em seu nível de motivação.

A relevância do tema da motivação no ambiente corporativo, com ênfase na frustração gerada pelo não cumprimento do contrato psicológico, justifica-se pela necessidade de compreender melhor as relações emocionais que influenciam o desempenho dos colaboradores. Em um ambiente de trabalho cada vez mais

competitivo, onde as empresas precisam não apenas atrair, mas também reter talentos, o entendimento dessas dinâmicas internas tornou-se fundamental.

O contrato psicológico, ainda que implícito, tem um impacto na satisfação e no comprometimento dos trabalhadores. Quando essas expectativas são rompidas, o resultado não se limita ao indivíduo, refletindo diretamente na produtividade e no clima organizacional. Assim, estudar esse fenômeno possibilita a identificação de estratégias mais eficazes para a gestão de pessoas, contribuindo para a criação de ambientes de trabalho mais equilibrados e motivadores.

A pesquisa é bibliográfica, pois utiliza uma variedade de abordagens teóricas como sua base, com o propósito de estabelecer uma fundação sólida que sustente o estudo e revele as diversas perspectivas apresentadas por outros pesquisadores que já exploraram o mesmo tema.

O objetivo geral do trabalho consiste em analisar o impacto do não cumprimento do contrato psicológico na motivação no ambiente corporativo. E os objetivos específicos: contextualizar a motivação no ambiente corporativo, destacando a importância para o desempenho e engajamento dos colaboradores, descrever o conceito de contrato psicológico, evidenciando as implicações nas relações de trabalho e apresentar as consequências do não cumprimento do contrato psicológico para a motivação dos colaboradores.

Portanto, no que diz respeito à estrutura do trabalho, inicialmente, apresentar-se-a introdução, em que é abordada a justificativa e os objetivos que norteiam o estudo. Em seguida, os métodos e procedimentos utilizados para a coleta e análise de dados. A terceira parte concentra-se nos resultados e discussões, com embasamento teórico acerca do objeto de estudo, contextualizando a motivação no ambiente corporativo e o conceito de contrato psicológico. Por fim, na conclusão, serão apresentadas as reflexões sobre os principais achados e suas implicações.

MATERIAL E MÉTODOS

Demo (2006) sublinha a importância da pesquisa no processo de descoberta e criação, o autor enfatiza a necessidade de reunir informações sólidas como base para uma análise abrangente do tópico em questão, resultando em uma pesquisa sólida e realista. Portanto, é preciso explorar todas as explicações relacionadas ao assunto, examinando as várias perspectivas disponíveis.

Nesse sentido, destaca-se que este estudo adotou uma abordagem qualitativa, de natureza analítica e descritiva. A coleta e análise de dados foram realizadas por meio de pesquisa bibliográfica. É relevante destacar que foi realizada uma revisão de literatura para enriquecer ainda mais o contexto do estudo. As análises foram comparadas entre diferentes autores, e houve discussões sobre os temas abordados, incluindo apresentação e análise de teorias.

Minayo (2001) compartilha da mesma visão de Demo (2006) ao argumentar que a pesquisa bibliográfica é o método utilizado para compreender a realidade estudada e sua dimensão histórica. Isso se traduz em uma busca sistemática por soluções para problemas específicos relacionados ao objeto de estudo, utilizando fontes literárias como base.

Nesse sentido, Gil (2017) concorda com Minayo e ressalta a importância da bibliografia como recurso fundamental. Ele enfatiza a quantidade de informações necessárias para posteriormente comparar e analisar esses dados, para alcançar os objetivos inicialmente estabelecidos.

Gil destaca que a pesquisa bibliográfica se apoia em materiais já existentes, principalmente livros e artigos científicos, e demonstra um compromisso com a qualidade da pesquisa. Assim, ele enfatiza que essa abordagem não apenas possibilita a revisão de pesquisas relacionadas ao tema, mas também permite uma exploração da teoria que guia a pesquisa, incorporando diversas perspectivas de autores que trataram do mesmo tópico.

Para realizar esta investigação, foram exploradas várias fontes de informação, que incluem artigos, livros, revistas, resumos e *e-books*. Contudo, é relevante salientar que, com o propósito de enriquecer a quantidade de dados e aprofundar o

entendimento do tópico, também se utilizou as bases de dados da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Isso proporcionou um conjunto de conhecimentos e permitiu uma análise do objeto de estudo.

É essencial ressaltar que, ao buscar artigos em periódicos, foram utilizadas palavras-chave diretamente relacionadas ao nosso tema, como: motivação, ambiente corporativo e contrato psicológico. Esse método otimizou de forma significativa o tempo de pesquisa, facilitando a identificação de artigos pertinentes e desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento do trabalho e na consecução dos objetivos previamente estabelecidos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A fim de atingir os objetivos destacados na introdução do presente trabalho, apresentam-se, a seguir, conceitos e teorias que irão embasar a pesquisa.

A Motivação no Ambiente Corporativo

A motivação no trabalho pode ser entendida como a força interna que impulsiona os colaboradores a agir de maneira proativa e comprometida em suas funções. De acordo com Lima *et al.* (2022), ela envolve fatores intrínsecos e extrínsecos, como o desejo de realização pessoal, reconhecimento profissional e recompensas financeiras. Esses elementos, quando bem equilibrados, resultam em maior satisfação no ambiente corporativo e contribuem para o crescimento tanto individual quanto coletivo, estabelecendo uma relação harmoniosa entre os objetivos pessoais dos colaboradores e as metas organizacionais.

Compreender os elementos que influenciam a motivação dos colaboradores é fundamental para garantir que as expectativas sejam alinhadas com os objetivos da organização. A motivação, de acordo com a pesquisa de Zonatto *et al.* (2018), está intimamente ligada ao comprometimento organizacional, ou seja, quanto mais motivado o colaborador, maior será sua dedicação às metas da empresa. Esse comprometimento gera um ciclo vicioso, em que a organização e o colaborador se beneficiam mutuamente.

Em um cenário competitivo, empresas que priorizam a motivação têm mais chances de alcançar melhores resultados, tanto no que se refere à produtividade quanto ao bem-estar no local de trabalho. Segundo Lima *et al.* (2022), a motivação é um fator essencial para o desenvolvimento de um ambiente positivo, promovendo uma cultura de engajamento e satisfação.

À medida que se busca entender as motivações dos colaboradores, é essencial considerar que cada indivíduo é único. Lima *et al.* (2022) destacam que o sucesso das estratégias de motivação depende da capacidade da empresa em personalizar abordagens que atendam às diferentes necessidades. Assim, o reconhecimento das diversidades e dos talentos individuais dentro do ambiente de trabalho se torna uma prática eficaz para garantir o engajamento contínuo.

A motivação também é um impulsionador do clima organizacional, influenciando diretamente a satisfação dos colaboradores. De acordo com Zonatto *et al.* (2018), um ambiente que valoriza a motivação não só retém talentos, mas também aumenta a criatividade e a inovação dentro da organização. Isso ocorre porque os colaboradores se sentem mais confortáveis em propor novas ideias e soluções, sabendo que serão ouvidos e valorizados.

Outro ponto relevante é a relação entre a motivação e a liderança dentro das organizações. Ribeiro *et al.* (2018) afirmam que a liderança eficaz está diretamente conectada ao nível de motivação dos colaboradores. Líderes que sabem reconhecer as conquistas de seus funcionários e fornecer *feedback* construtivo contribuem para um ambiente mais dinâmico e produtivo. Portanto, o papel da liderança é crucial para manter a motivação em níveis elevados.

Além disso, a motivação no ambiente corporativo impacta diretamente o desempenho dos colaboradores. Segundo Lima *et al.* (2022), empresas que investem em políticas motivacionais conseguem um retorno positivo no aumento da produtividade e na qualidade do trabalho entregue. Dessa forma, é possível perceber que a motivação não é apenas uma questão de satisfação pessoal, mas também de resultados tangíveis para a organização.

Para Zonatto *et al.* (2018), o reconhecimento e a recompensa são dois pilares fundamentais para garantir a motivação a longo prazo. Ao reconhecer o esforço e o

compromisso dos colaboradores, as empresas criam um ambiente em que o engajamento é natural e contínuo, incentivando os trabalhadores a se dedicarem ainda mais.

As organizações que buscam manter um quadro de colaboradores motivados também precisam investir em capacitação e desenvolvimento pessoal. De acordo com Ribeiro *et al.* (2018), proporcionar oportunidades de crescimento profissional é uma estratégia eficaz para manter os colaboradores comprometidos e alinhados com os objetivos da empresa. Dessa forma, a motivação se configura como um processo recíproco: a empresa investe no desenvolvimento dos funcionários e, em contrapartida, recebe maior dedicação. Em um contexto em que as demandas corporativas estão em constante mudança, Lima *et al.* (2022) ressaltam a importância da flexibilidade como um fator de motivação. A capacidade de adaptar o ambiente de trabalho às novas exigências, permitindo mais autonomia para os colaboradores, contribui significativamente para o aumento da motivação.

Zonatto *et al.* (2018) também observam que o ambiente físico de trabalho tem um impacto direto na motivação. Espaços bem planejados, que proporcionam conforto e funcionalidade, são fatores que melhoram o humor e o desempenho dos colaboradores, criando uma atmosfera mais propícia para o engajamento e a produtividade.

A saúde mental dos colaboradores é outro fator crucial no debate sobre motivação. Ribeiro *et al.* (2018) afirmam que empresas que oferecem suporte emocional e psicológico aos seus colaboradores conseguem criar um ambiente de trabalho mais saudável, onde a motivação é natural e sustentável.

Lima *et al.* (2022) reforçam que, em tempos de crise ou desafios, manter a motivação dos colaboradores é ainda mais importante. Em momentos difíceis, a liderança deve ser capaz de inspirar confiança e segurança, garantindo que os colaboradores se mantenham focados e comprometidos, apesar das adversidades.

Além disso, a motivação tem uma relação direta com a retenção de talentos. Zonatto *et al.* (2018) mostram que colaboradores motivados têm menos propensão a buscar novas oportunidades de emprego, o que reduz a rotatividade dentro da

organização e diminui os custos associados à contratação e treinamento de novos funcionários.

Em empresas que promovem a motivação, a comunicação é um dos principais pilares. Ribeiro et al. (2018) destacam que a transparência nas informações e a clareza nas expectativas geram confiança e engajamento, pois os colaboradores se sentem parte ativa dos processos organizacionais.

Lima et al. (2022) destacam a importância da equidade no ambiente de trabalho como um fator motivacional. Colaboradores que percebem uma distribuição justa de oportunidades e responsabilidades se sentem mais motivados a contribuir de maneira positiva para a organização.

Zonatto et al. (2018) também observam que a cultura organizacional influencia diretamente a motivação. Empresas com culturas fortes, que promovem valores como respeito, colaboração e inovação, conseguem manter os colaboradores mais motivados e engajados com a missão da organização.

Contrato Psicológico e suas Implicações no Mercado de Trabalho

O contrato psicológico nas relações de trabalho é um acordo implícito e subjetivo entre empregado e empregador, que estabelece expectativas mútuas sobre comportamento, desempenho e benefícios. Embora não esteja formalmente escrito, esse contrato influencia diretamente o comprometimento e a satisfação no ambiente corporativo. Segundo Barros (2016), ele envolve promessas e compromissos percebidos por ambas as partes, moldando as relações laborais. Rego (2015) identifica diversos tipos de contrato psicológico, cujas características são apresentadas na figura 1.

Figura 1. Tipos de contrato psicológico.

		Requisitos de desempenho	
		Especificado	Não especificado
Duração da relação	Curto prazo	<p>Transacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouca ambiguidade • Saída fácil / <i>turnover</i> • Baixo envolvimento • Livre para novos contratos psicológicos • Pouca aprendizagem • Fraca integração / identificação 	<p>Transacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiguidade • Incerteza • Alto <i>turnover</i> • Instabilidade
	Longo prazo	<p>Equilibrado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto envolvimento • Alta integração / identificação • Desenvolvimento contínuo • Apoio mútuo • Dinâmico 	<p>Relacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto envolvimento • Alta empenhamento efetivo • Alta integração / identificação • Estabilidade

Fonte: Rego, (2015).

A figura 1 apresenta quatro tipos de contratos psicológicos, que variam conforme a duração da relação e os requisitos de desempenho. O contrato transacional é de curto prazo, focado em tarefas específicas e com baixo envolvimento emocional, sendo fácil de romper e comum em relações temporárias. Em contraste, o contrato relacional é de longo prazo, com maior comprometimento e um forte vínculo entre as partes. O contrato equilibrado combina características de ambos, promovendo um envolvimento dinâmico e contínuo que favorece o desenvolvimento mútuo. Essas abordagens refletem as expectativas e interações que moldam as relações entre empregadores e empregados. À medida que se analisa o contrato psicológico, torna-se evidente que ele auxilia na definição do equilíbrio entre as expectativas dos colaboradores e as condições oferecidas pela organização. Barros (2016) explica que

Motivação no ambiente corporativo: A frustração gerada pelo não cumprimento do contrato psicológico.	Stephany C. da S. Neves; André Luiz O. Herzer
--	--

o contrato psicológico vai além das questões formais do contrato de trabalho, abarcando expectativas implícitas, como o reconhecimento profissional, o apoio da liderança e a possibilidade de crescimento dentro da empresa.

Quando as expectativas do contrato psicológico são atendidas, contribui para um ambiente de confiança e colaboração. Entretanto, Cardoso et al. (2017) apontam que a violação desse contrato, ou seja, quando as expectativas dos trabalhadores não são cumpridas, pode gerar consequências negativas nas relações de trabalho, como insatisfação, desmotivação e até comportamentos retaliatórios.

A quebra do contrato psicológico, segundo Barros (2016), pode ocorrer de forma sutil, como a ausência de *feedback* ou a falta de reconhecimento por parte da liderança. Esses desvios, ainda que aparentemente pequenos, podem causar uma sensação de desvalorização e descompromisso por parte do trabalhador, afetando diretamente sua produtividade e relação com a organização.

Uma das principais implicações da violação do contrato psicológico é o surgimento de atitudes retaliatórias por parte dos trabalhadores. Cardoso et al. (2017) argumentam que, ao se sentirem traídos ou negligenciados pela empresa, os colaboradores podem adotar comportamentos como a redução do esforço no trabalho, absenteísmo e até a sabotagem, como forma de expressar sua insatisfação com a organização.

Além das atitudes retaliatórias, a violação do contrato psicológico pode levar ao comportamento desviante no ambiente de trabalho. Ferreira et al. (2023) observam que, quando os colaboradores percebem uma quebra nas promessas feitas, pode ocorrer um aumento de comportamentos que fogem às normas organizacionais, impactando negativamente a cultura e o desempenho da equipe.

O comportamento desviante no trabalho, conforme apontado por Ferreira et al. (2023), está diretamente relacionado à cultura organizacional. Uma empresa com uma cultura mais rígida e hierárquica tende a ser mais impactada pelas violações do contrato psicológico, já que a falta de flexibilidade nas relações pode amplificar o sentimento de injustiça entre os colaboradores.

A cultura organizacional, portanto, desempenha um papel mediador nas relações de trabalho e na forma como o contrato psicológico é percebido. Segundo Ferreira et

al. (2023), em ambientes onde há maior flexibilidade e comunicação aberta, as violações tendem a ser minimizadas, pois as expectativas são constantemente ajustadas por meio de um diálogo transparente entre empregador e empregado.

A influência da liderança no contrato psicológico é um aspecto crucial. Segundo Barros (2016), líderes que criam um ambiente de apoio, são acessíveis e reconhecem os esforços dos trabalhadores mantêm um contrato psicológico positivo, mesmo em adversidades. O comportamento da liderança é fundamental para o cumprimento ou a violação desse acordo implícito. Quando os líderes adotam atitudes que valorizam e motivam os colaboradores, fortalecem a confiança e o comprometimento, essenciais para a manutenção desse contrato.

Por outro lado, Cardoso et al. (2017) ressaltam que quando a liderança falha em alinhar expectativas ou oferece promessas irreais, o risco de violação do contrato psicológico aumenta significativamente. A falta de clareza nas expectativas gera frustração, que pode se transformar em distanciamento emocional e desengajamento por parte dos colaboradores.

A gestão eficiente das expectativas e a promoção de um ambiente de confiança são essenciais para evitar a quebra do contrato psicológico. Ferreira et al. (2023) sugerem que as empresas devem investir em práticas de gestão que promovam o alinhamento constante das expectativas, por meio de comunicações claras e objetivas, garantindo que o contrato psicológico permaneça forte e positivo.

A longo prazo, a manutenção de um contrato psicológico equilibrado contribui para a retenção de talentos e para o desenvolvimento de uma cultura organizacional saudável. Barros (2016) afirma que, ao atender às expectativas dos colaboradores e promover um ambiente de reciprocidade, as empresas conseguem criar um ambiente de trabalho em que a confiança e o comprometimento prevalecem.

Consequências do não Cumprimento do Contrato Psicológico para a Motivação dos Colaboradores

O contrato psicológico estabelece as expectativas mútuas entre empregadores e colaboradores, criando um vínculo de confiança e compromisso no ambiente de trabalho. Quando essas expectativas são violadas, surgem consequências diretas

para a motivação dos colaboradores, que podem impactar negativamente a produtividade e o ambiente organizacional como um todo. De acordo com Pimentel (2021), o não cumprimento desse contrato abala a relação entre as partes, gerando sentimentos de frustração e insatisfação que comprometem o envolvimento do trabalhador com a empresa.

A motivação é diretamente afetada pela ruptura do contrato psicológico, fazendo com que os colaboradores vejam a organização como um ambiente menos confiável. Silva (2020) destaca que essa quebra de expectativas pode resultar em comportamentos contraprodutivos, como procrastinação e falta de comprometimento com as metas da empresa. Esse desvio de comportamento é uma reação natural à sensação de injustiça percebida pelos trabalhadores quando suas expectativas não são atendidas.

Além disso, o não cumprimento do contrato psicológico pode gerar um impacto considerável no engajamento dos colaboradores. Rego (2015) sugere que, em ambientes em que as promessas feitas não são cumpridas, os trabalhadores tendem a se desmotivar e a reduzir seu esforço e dedicação. Isso se deve à sensação de que seu investimento pessoal não está sendo reconhecido ou recompensado pela organização, o que cria um ciclo de desengajamento e baixa produtividade.

O impacto na cultura organizacional também é significativo. Pimentel (2021) observa que a violação do contrato psicológico pode enfraquecer o *employer branding*, ou seja, a percepção que os colaboradores têm sobre a reputação da empresa como empregadora. Esse desgaste na imagem da organização pode afetar não apenas a motivação dos atuais funcionários, mas também dificultar a atração de novos talentos, criando uma espiral negativa dentro do ambiente corporativo.

Outro aspecto importante é o efeito que a quebra do contrato psicológico tem sobre os comportamentos de cidadania organizacional, aqueles comportamentos voluntários que vão além das obrigações contratuais e que beneficiam a empresa. Silva (2020) afirma que, quando os colaboradores percebem que o contrato psicológico foi violado, eles tendem a reduzir ou cessar esses comportamentos, o que diminui a cooperação, a proatividade e o senso de equipe no ambiente de trabalho.

O clima organizacional, por sua vez, também sofre com a desmotivação gerada pelo rompimento do contrato psicológico. Rego (2015) ressalta que ambientes marcados pela violação das expectativas dos colaboradores tendem a se tornar mais tensos e menos colaborativos, criando um cenário em que a insatisfação pode se espalhar rapidamente entre os membros da equipe, prejudicando a coesão e o espírito de equipe.

Silva (2020) destaca, ainda, que a quebra do contrato psicológico pode estimular a rotatividade dentro da organização. Colaboradores desmotivados tendem a buscar novas oportunidades de trabalho em empresas que possam oferecer um ambiente mais alinhado às suas expectativas. Esse fenômeno não só aumenta os custos com recrutamento e treinamento de novos funcionários, mas também desestabiliza a equipe e prejudica a continuidade dos projetos.

A inovação das empresas também pode ser afetada. Rego (2015) afirma que, em organizações onde o contrato psicológico é violado, os colaboradores tendem a ser menos propensos a sugerir novas ideias ou a se envolver em projetos criativos. Isso ocorre porque o sentimento de desvalorização e desconfiança reduz a disposição dos trabalhadores em arriscar ou se comprometer com iniciativas que vão além de suas obrigações formais.

A violação do contrato psicológico, segundo Pimentel (202), reduz o pertencimento dos colaboradores à empresa, resultando em desconexão emocional que compromete sua motivação e desempenho.

A quebra do contrato psicológico também pode gerar um aumento nos conflitos internos. De acordo com Silva (2020), a desmotivação pode levar a disputas entre colegas de trabalho, que passam a competir por reconhecimento e oportunidades limitadas. Esses conflitos internos afetam o ambiente de trabalho, tornando-o menos produtivo e mais estressante para todos os envolvidos.

Além disso, o impacto psicológico sobre os colaboradores é notável. Rego (2015) destaca que a violação do contrato psicológico pode gerar um aumento nos níveis de estresse e ansiedade entre os trabalhadores, o que prejudica sua saúde mental e, conseqüentemente, sua capacidade de se manterem produtivos e

motivados. A falta de suporte e reconhecimento por parte da empresa intensifica esses sentimentos negativos.

CONCLUSÃO

Com a pesquisa, descobriu-se que a motivação no ambiente corporativo é um processo contínuo, que exige atenção por parte da liderança e da gestão de recursos humanos. Somente com um esforço constante para melhorar o ambiente de trabalho e atender às necessidades dos colaboradores é possível garantir um nível elevado de motivação e engajamento.

Assim, a compreensão e o cuidado com o contrato psicológico nas relações de trabalho tornam-se cada vez mais relevantes no contexto atual, em que as expectativas dos colaboradores vão além das questões materiais, envolvendo também o reconhecimento, a valorização e o bem-estar no ambiente de trabalho.

Por fim, o não cumprimento do contrato psicológico reduz a confiança entre colaboradores e empregadores, criando um ambiente de insegurança. Sem essa base de confiança, as relações de trabalho se tornam frágeis e suscetíveis a rupturas, dificultando o desenvolvimento de uma cultura organizacional saudável e colaborativa. Consequentemente, a motivação dos trabalhadores é diretamente prejudicada, o que compromete o sucesso a longo prazo da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, R. I. V. **Expectativas e Realidades: O Contrato Psicológico na relação de emprego**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2016.

CARDOSO, E. J. et al. **Violações do contrato psicológico e atitudes retaliatórias dos trabalhadores**. Curitiba: ANPAD, 2017.

DEMO, P. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. 12. Ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FERREIRA, J. C. de S.; KUBO, E. K. de M.; OLIVA, E. de C. **Comportamento desviante no trabalho: uma análise multigrupo da relação entre a violação do contrato psicológico e a cultura organizacional**. *Revista GeSec*, v. 14, n. 2, p. 1364-1388, 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

Motivação no ambiente corporativo: A frustração gerada pelo não cumprimento do contrato psicológico.	Stephany C. da S. Neves; André Luiz O. Herzer
--	--

LIMA, J. A. de; VITÓRIA, V. B. **Motivação no ambiente corporativo**. Trabalho de conclusão de curso. Faculdade de Tecnologia de Assis, 2022.

MINAYO, M. C. de S. **Ciência, técnica e arte**: o desafio da Pesquisa Social. In: _____. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001, p. 09-30.

PIMENTEL, D. N. G.; ALMEIDA, P. H. G. L. de; MARQUES-QUITEIRO, P.; SOUZA, M. Employer branding e contrato psicológico em empresas familiares e não familiares. **Emerald Group Publishing Limited**, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/8548/1/Emerald%201536.pdf>. Data de acesso: 05 nov. 2024

REGO, J. M. M. **O contrato psicológico no empreendedorismo**: o contrato como fonte de inovação. ISCAL, 2015.

RIBEIRO, M. F.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Revista UCP**, n. 26, p. 105-131, 2018.

SILVA, S. N. de J. **O Contrato Psicológico**: Efeitos nos Comportamentos Contra Produtivos e de Cidadania Organizacional. IPL, 2020.

ZONATTO, V. C. da S.; SILVA, A. da; GONÇALVES, M. Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 1, p. 169-190, 2018.