

Contrato implícito

Não é de hoje que se fala que trabalhar com gestão de pessoas não é uma tarefa fácil. A área específica do DP e, depois, RH sempre foi relegada a um segundo plano nas empresas e alvo das mais diversas críticas. Recentemente, circulou por uma lista de assinantes da *Academy of Management* dos Estados Unidos um texto intitulado “Por que odiamos RH”, que fez tanto sucesso que até gerou um Teaching Guide.

Pode-se dizer que há um denominador comum para as razões para se odiar RH: a percepção de que não funciona, de que, por mais que se faça e se invista nas pessoas, a empresa, de um lado, não tem o nível de qualificação e comprometimento necessários, e as pessoas, por outro, também não estão satisfeitas. Nesse caso, o que podemos fazer?

Seria preciso, antes de mais nada, analisarmos mais detidamente as razões dessa insatisfação que atinge os dois lados do contrato de trabalho. Essa análise nos leva ao conceito de contrato psicológico no qual se propõe que, embora a relação empresa-empregado seja regida por um contrato formal de trabalho e pela respectiva legislação, ela é também pautada por expectativas, desejos e necessidades, muitas vezes implícitos.

A empresa espera das pessoas dedicação, comprometimento, iniciativa e que continuem se atualizando em termos de

conhecimentos, que estejam dispostas a trabalhar muitas horas, que sejam leais, que não tragam para o trabalho seus problemas pessoais e familiares, não faltem e sejam suficientemente comunicativos etc.

Do lado das pessoas, o início da relação com a empresa já pode ser comprometido se ela precisar muito de um emprego. Acaba-se por aceitar um contrato de trabalho que pode estar longe de suas aspirações e necessidades mais profundas. O momento da entrada é repleto de incógnitas. Nunca se sabe ao certo como será essa nova relação.

Com o passar do tempo e a vivência, surgem e ganham intensidade novas percepções e sentimentos, positivos e negativos, com relação ao trabalho, que vão se combinando de forma caótica e servindo como sustentação para o trabalho cotidiano. O resultado é que amamos e odiamos o nosso trabalho.

Diante de uma relação às vezes irreconciliável entre indivíduo e empresa, o que podemos fazer? Uma alternativa é pensar que as organizações, e suas “pessoas”, estão sujeitas às mesmas dúvidas, ambigüidades e contradições que enfrentamos com os vínculos que formamos. Assim, se entendermos melhor quais são os termos implícitos no contrato que fazemos com a empresa e nossos colegas, poderemos deixar mais claras as regras do jogo para ambas as partes e corrigir as distorções que a todos frustram.



Beatriz B. Lacombe
FGV-EAESP