



O CONTRATO PSICOLÓGICO ENTRE AGENTES TEMPORÁRIOS E UMA ORGANIZAÇÃO POLICIAL MILITAR

Aldo Antonio dos Santos Junior¹

Daniel Bernardo da Silva Filho²

Dayane Fernandes dos Anjos

Riskala Matrak Filho³

RESUMO

Este trabalho tem como escopo levantar as contingências do contrato psicológico dos agentes temporários de serviço administrativo, que desenvolvem a atividade de telefonistas em Centrais Regionais de Emergências na Polícia Militar do Estado de Santa Catarina. Tem como questão de pesquisa o seguinte: a práxis empregada na gestão de recursos humanos com esta categoria está contemplando o contrato psicológico formulado com os agentes temporários? A pesquisa está caracterizada como do tipo pesquisa-ação, empregando uma perspectiva de análise de dados quali-quantitativa. O universo amostral envolveu 180 (cento e oitenta) pessoas que compõem o quadro de agentes temporários, que desempenham as funções de atendentes nas Centrais Regionais de Emergências distribuídas em todo o Estado de Santa Catarina. A pesquisa apresentou que diversas dimensões do contrato psicológico foram vilipendiadas, o que gerou aumento no número de *turnover*. Por outro lado, ficou consagrada a relevância desse tipo de profissional para a organização, uma vez que diversos profissionais policiais militares saíram dessas funções para desempenharem a atividade de policiamento ostensivo, precipuamente.

Palavras-chave: Contrato psicológico. Polícia Militar. Agentes temporários. Central de Emergência.

1 Mestre em Relações Sociais Internacionais – UMINHO – SubDiretor de Ensino da Polícia Militar de Santa Catarina. a2067@ibest.com.br.

2 Especialista em Gestão Estratégica da Segurança Pública - UNISUL, Chefe do CIEMER – PMSC.

3 Cadete do 4º Ano do Curso de Formação de Oficiais - Academia da PMSC. Especializando em Gestão de Segurança Pública – Barddal/SC. Bacharel em Direito pela faculdade Doctum – campus Guarapari/ES (FIC). riskala@pm.sc.gov.br.

INTRODUÇÃO

A Polícia Militar do Estado de Santa Catarina completou 175 (cento e setenta e cinco) anos de existência. Trata-se de uma Instituição Pública, estruturada com base na hierarquia e disciplina, que, conforme previsão legal disposta no artigo 144, § 5º, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, está incumbida da preservação da ordem pública.

A sua atuação é considerada de fundamental importância na defesa do cidadão, com atividade direcionada ao pronto atendimento, hábil, atento e eficaz, constituindo fator de desestímulo à prática de ilícitos penais.

Diante desse complexo de atribuições derivadas de sua missão legal, a Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, aliada às suas primeiras experiências com a tecnologia da informação, na década de 90, e seguindo os modelos nacionais das Polícias Militares dos Estados de São Paulo e de Minas Gerais, criou os primeiros Centros de Operações Policiais Militares (COPOM) nas cidades de Florianópolis e de Joinville.

Em pouco tempo, esses Centros foram disseminados pelas Unidades Operacionais da Polícia Militar em todo o Estado, ampliando, com base na tecnologia, as condições para recebimento, registro, despacho e atendimento de ocorrências policiais, consolidando, desse modo, uma política permanente de investimento em tecnologia e informação para suporte às atividades operacionais.

Novos investimentos foram realizados em tecnologia de informação, sendo incorporadas novas ferramentas, equipamentos mais atualizados, fornecendo um serviço cada vez mais capacitado e ágil no atendimento ao cidadão.

Os Centros de Operações Policiais Militares da PMSC passaram a ter seu funcionamento regulamentado pela Diretriz nº 006/2002/Comando Geral da Corporação. Tal diretriz estabelece normas, atribuições e procedimentos atinentes às atividades das centrais de atendimentos emergenciais: “O serviço Emergência 190 destina-se exclusivamente ao recebimento e atendimento de chamadas de emergência”.

O atendimento telefônico emergencial, entre as atividades desenvolvidas pela Polícia Militar, constitui-se em referencial para a Instituição, haja vista tratar-se da ferramenta de trabalho pela qual o cidadão procura, na sua quase totalidade, auxílio nas situações em que necessita de pronto atendimento, em momentos de dificuldades e tensão.

O crescimento populacional vertiginoso nos grandes centros urbanos ocasionou o aumento do número de pessoas que recorrem aos serviços da Polícia Militar por meio do telefone 190. Como consequência, devido à capacidade limitada de atendimento telefônico dos Centros de Operações da Polícia Militar, cresceu o número de “ligações perdidas”.

Em 26 de agosto de 2009, foi publicado o edital nº 05, do Centro de Seleção, Ingresso e Estudos de Pessoal da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, a fim de contratar 250 (duzentos e cinquenta) agentes temporários de serviço administrativo.

Os agentes temporários contratados, conforme previsão legal, desenvolveram serviços como atendentes (telefonistas) nas 08 (oito) Centrais Regionais de Emergências da PMSC.

Em 14 de janeiro de 2010, foi inaugurada a Central Regional de Emergências de Florianópolis/SC, com uma nova dinâmica no conceito do atendimento de ligações telefônicas emergenciais. Um modelo atualizado, composto por profissionais de diversas entidades, trabalhando diariamente de forma integrada: Polícia Militar - 190, Corpo de Bombeiro Militar - 193, e SAMU - 192 (Serviço de Atendimento Móvel de Urgência - Secretaria de Estado da Saúde).

O gerenciamento de ocorrências emergenciais, conforme o modelo centralizado e integralizado, obteve resultados “expressivos e imediatos”, com sensível diminuição da perda de ligações telefônicas, bem como redução do tempo de resposta das ocorrências atendidas.

As instalações físicas de todas as Unidades Operacionais da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, nas quais os serviços de emergências foram modernizados com a integração e a centralização de outras entidades, passaram a ser identificadas pela sigla CRE (Central Regional de Emergências).

No ano de 2009, foram inauguradas (08) oito Centrais Regionais de Emergências: Florianópolis, Lages, Chapecó, Criciúma, Balneário Camboriú, Blumenau, Jaraguá do Sul e Joinville, com previsão de inauguração de mais 08 (oito) Centrais Regionais de Emergências até o final de 2011.

Porém, após 05 (cinco) meses de exercício profissional dos AGT, percebeu-se o início de um gradativo processo de *turnover* (rotatividade de pessoal), razão pela qual se destaca a seguinte questão de pesquisa: **a práxis empregada na gestão de recursos humanos com esta categoria está contemplando o contrato psicológico formulado com os agentes temporários?**

1. O CONTRATO PSICOLÓGICO

Neste capítulo do trabalho, abordam-se as definições, tipos e violação atinentes ao contrato psicológico. Serão também discriminados quais os fatores responsáveis pelo processo crescente de rotatividade de pessoal (*turnover*) nas Centrais Regionais de Emergências da PMSC.

1.1 DEFINIÇÃO DE CONTRATO PSICOLÓGICO

A estabilidade e o sucesso organizacional podem ser alcançados por meio do desenvolvimento de um ambiente onde os indivíduos se identifiquem com a missão, os valores e os objetivos organizacionais. A explicação seria que tal identificação possibilitaria a criação de atitudes positivas, por parte dos indivíduos, em relação aos seus empregos, aos seus superiores e à sua equipe. Neste contexto, muitos autores acreditam que é o contrato psicológico o mediador entre o ambiente organizacional e os sentimentos dos indivíduos em relação à organização (MARKS, 2001).

O contrato psicológico tem sua origem a partir do surgimento de uma série de expectativas não formais, subjetivas, as quais estão ligadas aos objetivos e às necessidades da organização e do indivíduo. Trata-se de um processo que se fundamenta no relacionamento empregado-organização empregadora. O tema vem sendo estudado e utilizado nos últimos anos como uma forma de compreensão da relação entre as empresas e os indivíduos que compõem a organização.

Parafraseando Rousseau (1994), o contrato psicológico se forma nas crenças das pessoas acerca das condições do acordo de troca, pactuado entre estas e sua organização.

O contrato psicológico, de acordo com Rousseau (1994, p. 465), pode ser conceituado como:

Percepções individuais considerando termos e condições oriundas de um acordo de trocas mútuas entre o indivíduo e uma outra parte. O contrato psicológico surge quando uma parte acredita que uma promessa de retorno futuro foi feita (e.g.: uma remuneração por performance), uma contribuição foi dada e, portanto, uma obrigação foi criada visando a proporcionar benefícios futuros.

De acordo com Rosseau (1994), as bases do contrato psicológico se constituem antes mesmo que a relação de trabalho tenha início, quando o candidato a um emprego constrói, de forma implícita, imagens sobre a futura organização, utilizando-se de referências disponíveis, tais como a propaganda sobre ela ou a opinião de empregados.

Essa relação subjetiva toma forma a partir do processo de recrutamento, quando a empresa divulga formalmente, mediante edital ou outro meio de comunicação, o que espera de cada candidato e o que cada um deverá receber em troca pelos serviços prestados.

Há quem defina contratos como “um conjunto de promessas que comprometem alguém a uma futura ação”, formalizando uma entrega mútua entre partes. Consequentemente estão atrelados a duas ou mais percepções e entendimentos. Ao contrário de um contrato por escrito, que se traduz em documento, o psicológico se traduz em um processo, que possui foco na construção de um relacionamento e seus mecanismos sociais.

Complementando, Rousseau (1994) afirma que, no estudo do contrato psicológico, é de suma importância se distinguir expectativas de percepções das obrigações mútuas. As expectativas podem advir de experiências passadas, normas, amigos e se resumem a um conjunto de crenças gerais sobre o que os profissionais esperam do seu trabalho e da empresa. Por sua vez, as percepções de obrigações mútuas advêm unicamente da relação existente entre profissional e organização.

Por sua vez, na visão de França (2006, p. 11), “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”.

O contrato psicológico vem sendo estudado e utilizado em grande escala, ao longo das últimas décadas, transformando-se em ferramenta adequada na melhoria da produção, com resultados positivos derivados das relações de trabalho em uma organização. Trata-se de uma relação não formal, “escrita”, que, conduzida de forma correta, resulta no sucesso da organização. O contrato psicológico existe nos olhos daqueles que estão envolvidos, ou seja, cada um possui uma percepção da relação de troca. Mais especificamente, trata-se de um contrato não formal que ocorre a partir das expectativas das pessoas envolvidas em uma relação, onde ambas têm direitos e obrigações.

De acordo com Guest e Conway (2002, p. 22), o contrato psicológico pode ser definido como:

O contrato psicológico de um indivíduo em uma esfera organizacional pode ser definido então, como as percepções de ambas as partes sobre o contrato de trabalho – organizacional e individual – das promessas e obrigações recíprocas oriundas desta relação.

Para Atkinson (2002), o contrato psicológico se define como sendo o conjunto de práticas e expectativas por parte de um indivíduo, como membro de uma organização, bem como dos benefícios que podem ser adquiridos na relação empregado-empregador. Um contrato psicológico positivo pressupõe comprometimento, uma intenção de permanecer com a organização e um comportamento que ultrapasse o conceito formal de trabalho.

1.1.1 Tipos de Contratos Psicológicos

Segundo Rousseau (1994), basicamente existem dois tipos de contratos, o relacional e o transacional. Os contratos relacionais são caracterizados pelo foco no desenvolvimento de carreira a longo prazo e no treinamento intensivo. São mais amplos em termos de escopo e possuem um grau de subjetividade elevado, mas são compreendidos por ambas as partes. Este tipo de contrato está implicitamente baseado na noção de confiança, de lealdade e de segurança no emprego que o empregado nutre em relação à empresa.

Por outro lado, os contratos transacionais geralmente estão baseados em fatores monetários e quantitativos, caracterizando-se pelo baixo envolvimento entre empregador e empregado. Neste contrato, o empregado não está preocupado em manter um vínculo prolongado com a organização empregadora, mas sim em conferir um caráter de transação, ou custo-benefício, à sua relação com ela.

No passado, grande parte das relações entre a organização e os empregados estava fundamentada em transações relacionais, ou seja, baseadas na lealdade, na confiança, na segurança e em outros fatores emocionais. Durante a existência de um contrato, ambas as dimensões serão influenciadas e influenciarão o relacionamento do indivíduo com a organização.

O mesmo autor destaca que os contratos transacionais têm prazo limitado e de curta duração e podem ser específicos e não específicos. Nos contratos com requisitos específicos de desempenho, existe um baixo grau de ambiguidade, ou seja, as regras são claras para ambos os lados, gerando baixo comprometimento, liberdade e baixa identificação do indivíduo com a organização e vice-versa. Como consequência direta, este tipo de contrato não está associado ao desenvolvimento e ao aprendizado, uma vez que o envolvimento seria baixo, o que faz com que a empresa não se comprometa com o empregado.

Nos contratos transacionais com requisitos de desempenho não específicos, o grau de ambiguidade e de incerteza leva a um relacionamento instável e com alta rotatividade (*turnover*).

Rousseau (1994) resume que os contratos transacionais, como o próprio nome já descreve, são caracterizados por uma condição transitória, tanto para a organização quanto para o empregado. O rompimento deste tipo de contrato se faz iminente para as partes relacionadas, podendo acontecer a qualquer momento.

Os contratos relacionais estão ligados às relações de longa duração e sem prazo para terminar. Como consequência ocorre um alto grau de comprometimento, de investimentos emocionais e econômicos de ambas as partes na relação.

De acordo com MacNeil (1985), os 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 subjetivos, 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.

1.2 VIOLAÇÕES DO CONTRATO PSICOLÓGICO

A violação do contrato psicológico de trabalho ocorre quando um colaborador se submete a uma discrepância entre a realização das obrigações pela organização e as promessas feitas sobre essas obrigações. Por outro lado, a violação de um contrato pode causar prejuízos à organização e ao empregado, como sentimentos de raiva, traição e ressentimentos, diminuindo a motivação, a satisfação e aumentando a rotatividade dos empregados (ROUSSEAU, 1994).

Santos Junior (2007, p. 184) sugere que “as políticas organizacionais que se voltam à procura permanente pela consolidação de um contrato psicológico sadio são aquelas que possuem cerne na concepção do ser humano como principal ativo organizacional”.

Para Rousseau (1994), da mesma forma que a construção dos contratos relacionais e transacionais segue padrões diferenciados, o rompimento deles possui características distintas.

Com relação aos contratos relacionais, na medida em que não se percebe a segurança, ou mesmo a própria relação de confiança é quebrada, a outra parte tende a sentir-se desobrigada a atuar de uma forma sincera. Isto pode acarretar desde uma imigração para uma relação puramente transacional ou mesmo a quebra da relação contratual entre as partes (pedido de demissão ou desligamento do empregado).

Quando a violação ocorre em contratos transacionais, imediatamente há uma perda de comprometimento com relação à entrega dos resultados esperados, motivados, principalmente, por uma percepção de injustiça.

Além disso, Rousseau (1994) ressalta que a renegociação das obrigações mútuas aumenta o risco de rompimento do contrato psicológico. Na verdade, cada mudança é uma oportunidade para que alguns termos do novo acordo não sejam perfeitamente compreendidos ou mesmo interpretados de forma diferenciada.

O autor afirma que a violação do contrato não deve ser confundida com uma expectativa frustrada, dado que esta simplesmente se resume à perda de algo que foi esperado. A violação de um contrato psicológico é mais profunda, pois envolve os valores de uma pessoa, a questão do respeito e, sobretudo, da confiança.

A percepção da violação do contrato psicológico pode ser considerável na condição em que uma das partes envolvidas no processo prejudica de forma efetiva a outra.

A violação do contrato se configura quando uma parte não cumpre uma promessa, uma expectativa, mesmo tendo condições de cumpri-la. Quando outros benefícios são concedidos, ou observa-se a materialização de boas intenções, uma possível ruptura na relação pode ser evitada. Nem sempre a ruptura no processo contratual conduz ao desligamento e rotatividade (*turnover*), sendo que o histórico do relacionamento atua como fator decisivo. Cada indivíduo tem uma maneira de reagir diante

da violação de acordo com uma série de fatores envolvidos, como os motivos e os prejuízos dos envolvidos na relação.

A forma como o indivíduo é tratado após a violação do contrato psicológico pode contribuir para o equilíbrio ou conduzir para o rompimento definitivo. Alguns empregados reagem decidindo pela demissão, enquanto outros permanecem em silêncio ou procuram a renegociação.

Na percepção de Guest e Conway (2002), um bom gerenciamento dos contratos psicológicos é uma estratégia importante para as empresas que buscam desenvolver uma organização baseada na construção por meio das pessoas ao invés de, simplesmente, usá-las como plataforma para a expansão. Outro aspecto destacado pelos autores é que o conteúdo do contrato psicológico será mais explícito quanto mais efetivo for o processo de comunicação com os empregados. Esta comunicação deverá ser contínua, ou seja, iniciar durante o processo de recrutamento e sofrer atualizações constantes, na medida em que a relação entre o empregado e o gerente evoluir.

A comunicação contínua também é um fator preponderante e de fundamental importância na redução dos níveis de violação dos contratos psicológicos, uma vez que tanto os empregados quanto a gerência passam a visualizar a relação de trocas de forma mais positiva.

1.3 MATERIAL E MÉTODO

1.3.1 Caracterização da Pesquisa

Encontra-se delineada com características de uma pesquisa-ação, pois poderá gerar novos conhecimentos, além de uma aplicação prática imediata. Adotou-se a técnica de pesquisa-ação.

Thiollent (2000) define a pesquisa-ação como uma pesquisa usualmente empregada nas ciências sociais. E, ainda, a define como sendo um modelo de pesquisa social com fundamento empírico, concebida e operacionalizada em estreita associação com uma ação ou com a solução de um problema de âmbito coletivo, no qual os pesquisadores e a população, representativos da situação ou do problema, estão relacionados de modo cooperativo ou participativo.

A pesquisa-ação, além de engajar o pesquisador na situação estudada, transformando-o em um observador participante, estabelece a relevante questão da ação planejada no campo a ser investigado. É necessário ressaltar que a ação é gerada no próprio processo de pesquisa.

Denota-se que a pesquisa-ação se encerra como uma pesquisa do tipo teórica empírica, onde se descarta a ideia de uma pesquisa meramente teórica, ou seja, bibliográfica.

A pesquisa-ação possui três âmbitos: o conhecimento da realidade, visando à sua compreensão e à transformação dos problemas vividos pelos grupos excluídos; a participação coletiva de todos os envolvidos e a ação de cunho educacional e político.

Lindgren *et al.* (2004) caracterizam a pesquisa-ação como sendo um método intervencionista que possibilita ao pesquisador testar hipóteses sobre o fenômeno de interesse, aplicando e acessando as transformações no cotidiano.

1.3.2 População e amostra

A população envolvida na presente pesquisa totaliza 180 (cento e oitenta) pessoas que desenvolvem suas atividades em todo o Estado de Santa Catarina, em 08 (oito) Municípios, desta forma: Balneário Camboriú, Blumenau, Criciúma, Chapecó, Florianópolis, Itajaí, Jaraguá do Sul e Lages.

Integrou a pesquisa o montante da população, sendo assim caracterizada como uma amostra do tipo censitária, ou seja, todos os membros da população fizeram parte da pesquisa (MALHOTRA, 2001).

Afirma Cervo & Bervian (2002) que a população é um conjunto de indivíduos, de animais ou de objetos que representem a totalidade de indivíduos, denominada também de universo.

1.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram coletados a partir de um formulário montado por este grupo de pesquisa dividido em duas partes: o primeiro bloco para montar o perfil do grupo, contendo seis questões; já o segundo se destinou ao levantamento da percepção do contrato psicológico, possuindo duas seções, uma contendo 16 (dezesesseis) questões de respostas fechadas, com o emprego da escala de Likert, e outras 03 (três) questões abertas.

Os dados foram colhidos a partir de fontes primárias, ou de primeira mão, por intermédio de um questionário, constando de 22 (vinte e duas) questões, empregando-se para tanto a escala somatória ou de Likert para se levantar as atitudes.

Sublinham Mattar (2000) e também Richardson (1999) que os dados primários constituem aquelas variáveis que ainda não foram coletadas, sintetizadas e registradas anteriormente.

Propugna Mattar (2000) que a escala de Likert se constitui numa escala somatória para mensurar atitudes, compreendendo uma série de afirmações relacionadas com o objeto que está sendo estudado, sendo que a cada cédula de resposta é atribuído um número, normalmente de 01 (um) a 05 (cinco), que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada assertiva.

Simultaneamente, a ferramenta para a coleta de dados foi submetida a um teste piloto, envolvendo 10 (dez) respondentes escolhidos junto à população envolvida nesta investigação.

Asseveram Barbier (2003) bem como Mattar (2000) que a realização do teste piloto é significativa em virtude de possibilitar verificar, antecipadamente, se os itens do instrumento são compreensíveis, se a sequência das questões se encontram bem definidas, se existem itens sensíveis, além de permitir cronometrar o tempo de aplicação.

Desta forma, a pesquisa possui um parâmetro de análise de dados quantitativo e qualitativo, respectivamente.

1.5 HIPÓTESES

H¹: O contrato psicológico dos agentes temporários que desenvolvem a atividade de telefonista nas Centrais Regionais de Emergências promove o comprometimento.

H²: Os agentes temporários estão satisfeitos com o contrato de trabalho formulado.

H³: As políticas organizacionais, vigentes na Corporação, favorecem a manutenção do contrato psicológico.

H⁴: A modalidade de contrato temporário dos agentes favorece um contrato psicológico equânime.

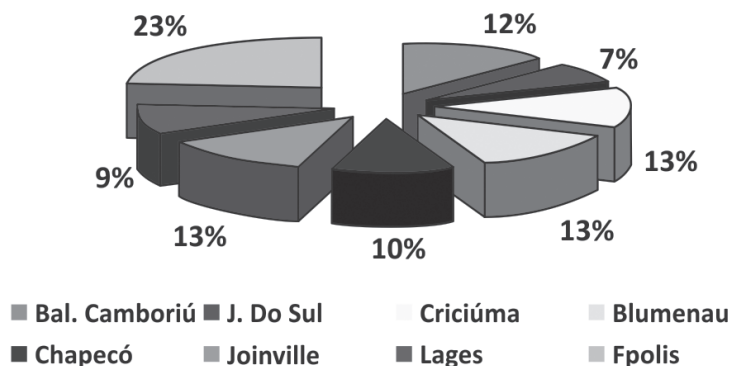
2. ANÁLISE DOS DADOS

2.1 QUANTO AO PERFIL DA AMOSTRA

A seguir será caracterizado o perfil da amostra, com base nos seguintes traços: Distribuição no espaço geográfico, com base nos Municípios que sediam as Centrais Regionais de Emergências; Gênero; Faixa etária; Estado civil e se possui filhos.

Figura 1: Distribuição dos AGT no Estado de Santa Catarina.

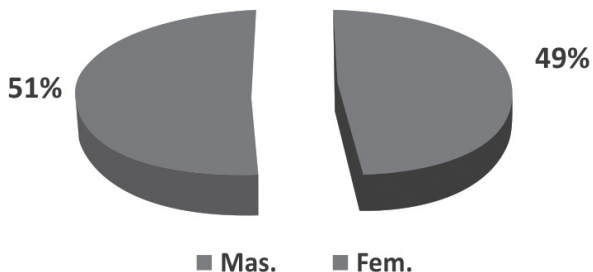
Fonte: Dados da pesquisa.



Verifica-se na Fig. 1 que existe uma distribuição relativamente proporcional de dos agentes temporários nas Centrais de Emergências.

Figura 2: Gênero.

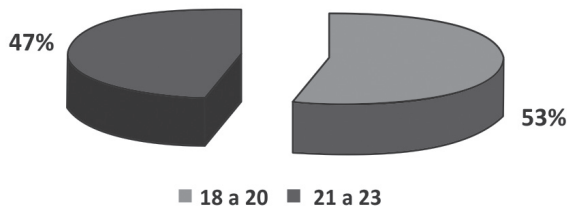
Fonte: Dados da pesquisa.



Na Fig.2, do mesmo modo, percebe-se que existe uma simetria distributiva entre as pessoas de gêneros diferentes.

Figura 3: Faixa etária.

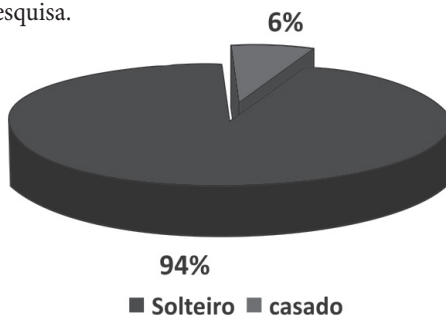
Fonte: Dados da pesquisa.



A Fig. 3 apresenta o predomínio de duas faixas etárias, sendo que 47% estão na faixa dos 21 a 23 e 53%, na faixa dos 18 aos 20 anos.

Figura 4: Estado civil.

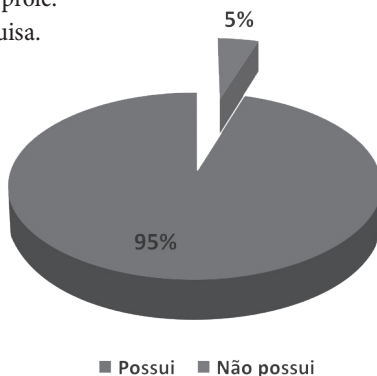
Fonte: Dados da pesquisa.



Encontra-se estampado na Fig. 4 que somente 6% são casados e 94%, solteiros.

Figura 5: Detentor de prole.

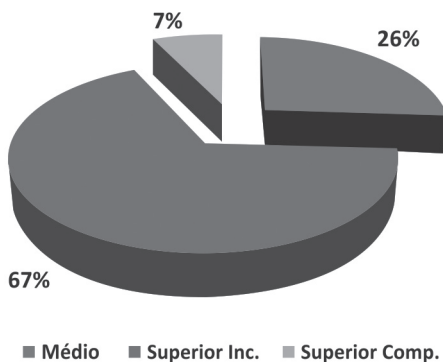
Fonte: Dados da pesquisa.



Percebe-se na Fig. 5 que grande parte dos profissionais não possuem filhos, 95%, e somente 5% possuem.

Figura 6: Escolaridade.

Fonte: Dados da pesquisa.



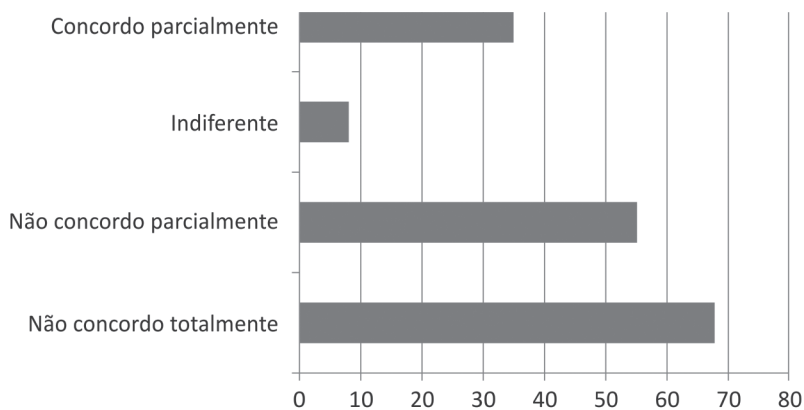
Denota-se na Fig. 6 que 67% possuem o curso superior incompleto, 26%, o curso médio, e 7%, o superior completo, caracterizando que a maioria das pessoas está a procura de melhores opções de emprego.

2.2 DADOS ACERCA DO ESTADO DO CONTRATO PSICOLÓGICO

2.2.1 Componentes transacionais

Figura 7: Satisfação quanto ao salário.

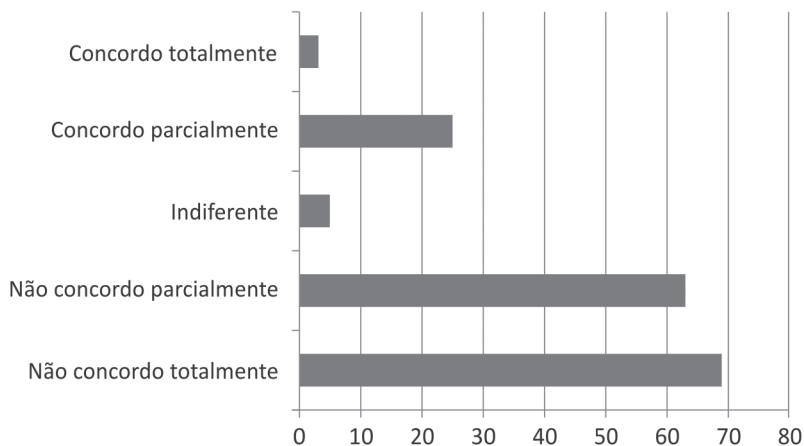
Fonte: Dados da pesquisa.



Encontra-se estabelecido na Fig. 7 que paira uma orientação para a esquerda da escala gráfica, ou seja, de concordância, ratificando, desta forma, que salário não constitui um fator motivacional.

Figura 8: Percepção de justiça com relação ao salário e os esforços expendidos.

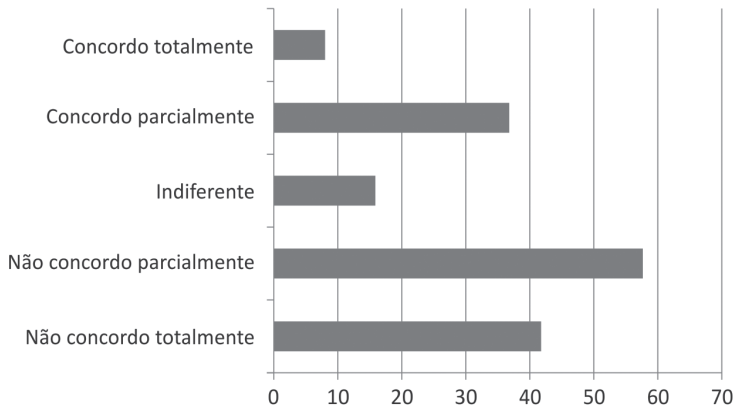
Fonte: Dados da pesquisa.



Ilustra a Fig. 8 uma orientação à esquerda da escala gráfica, ou seja, uma considerável situação de discordância e sentimento de inequidade. Convém destacar a sintonia entre a Fig. 7 e a Fig. 8, apesar de que existem, nesta última, outras variáveis atinentes a percepção de justiça organizacional.

Figura 9: Percepção de adequação do salário ao estilo de vida.

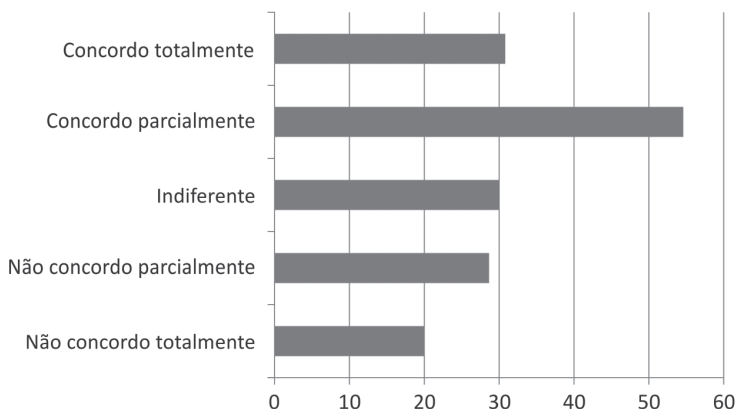
Fonte: Elaborada pelos autores.



Inferese na Fig. 9 que existe uma forte orientação para a esquerda da escala de Likert uma vez que as pessoas possuem a impressão de que o salário não lhes confere um padrão de vida, exatamente de encontro com os resultados obtidos na Fig. 8.

Figura 10: Confiança nas políticas de recursos humanos da Polícia Militar.

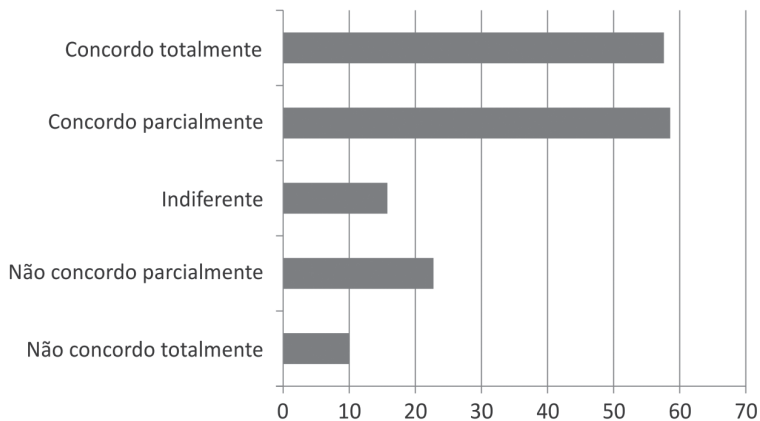
Fonte: Dados da pesquisa.



Lê-se na Fig. 10 que existe uma atmosfera de incerteza quanto ao nível de confiança nas políticas de recursos humanos da Polícia Militar; os resultados apresentam uma forte tendência à direita da escala.

Figura 11: Sentimento de envolvimento com a Polícia Militar.

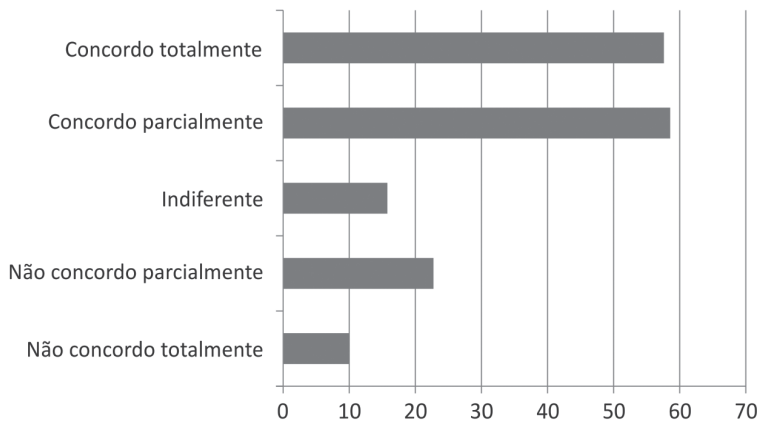
Fonte: Dados da pesquisa.



Constata-se na Fig. 11 um forte parâmetro de concordância quanto ao sentimento de envolvimento com a Polícia Militar.

Figura 12: Medo quanto ao modo como meus pares são tratados.

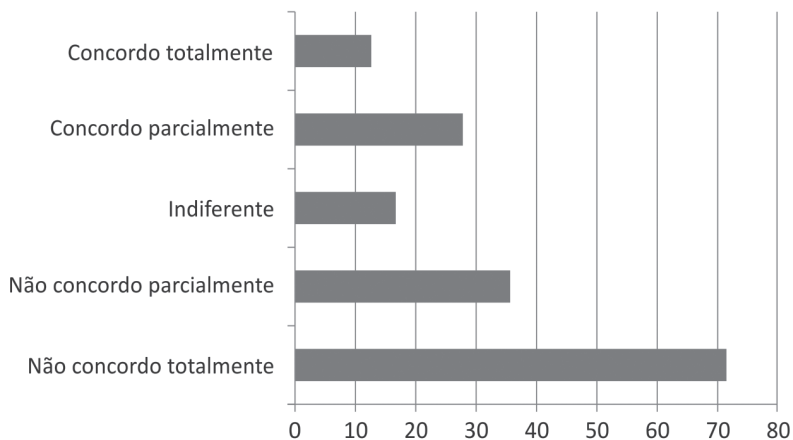
Fonte: Dados da pesquisa.



A Fig. 12 apresenta um resultado ambíguo presumindo a falta de sentimento de integração no trabalho e relacionamento entre os sujeitos mais caracterizado pela instrumentalidade, como é de rotineiro o cotidiano militar, primordialmente.

Figura 13: Satisfação quanto aos benefícios sociais.

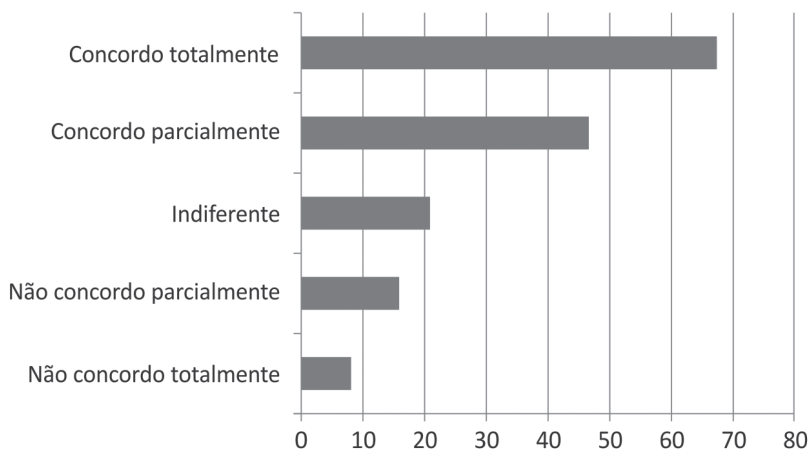
Fonte: Dados da pesquisa.



Está fortemente matizado na Fig. 13 que as pessoas estão descontentes com os benefícios sociais proporcionados pela Polícia Militar, preponderando uma orientação à esquerda da escala.

Figura 14: Confiança na capacidade de decisão do superior imediato.

Fonte: Dados da pesquisa.

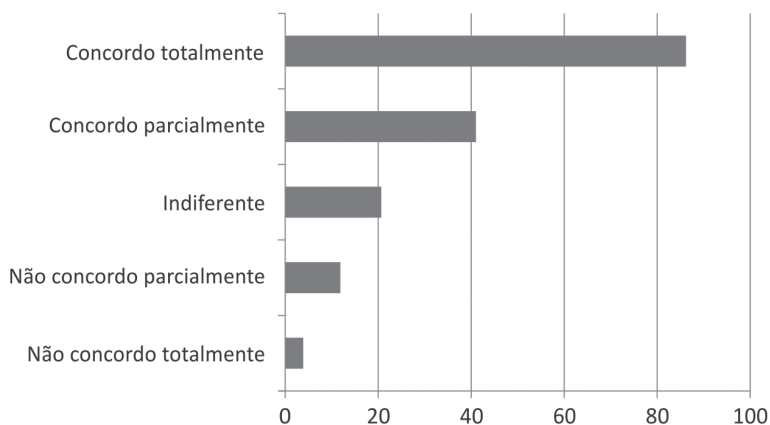


A Fig. 14 apresenta um relevante nível de concordância com referência a capacidade de decisão da chefia imediata. Do que se pode aduzir que existe uma atmosfera de confiança entre superior e subordinado.

2.2.2 Componentes relacionais

Figura 15: Aceitação no grupo de trabalho.

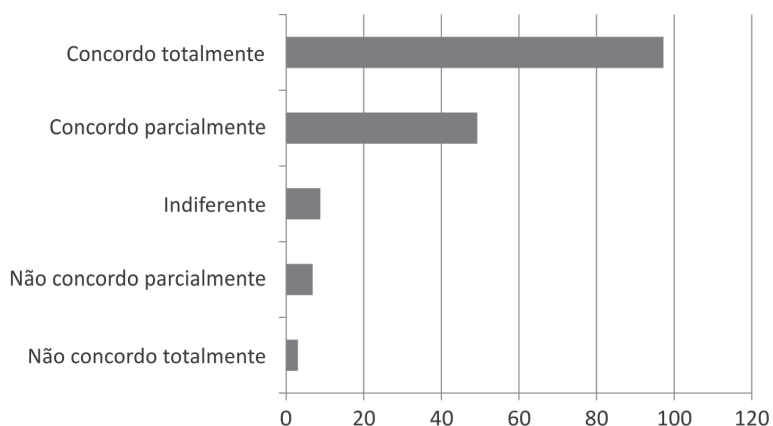
Fonte: Dados da pesquisa.



O resultado constante da Fig. 15 apresenta uma elevada tendência exponencial para a direita da escala de Likert, ou seja, de concordância, onde sobrepõe uma atmosfera de pertencer no âmbito do grupo de trabalho.

Figura 16: As pessoas cooperam comigo no desempenho das atividades.

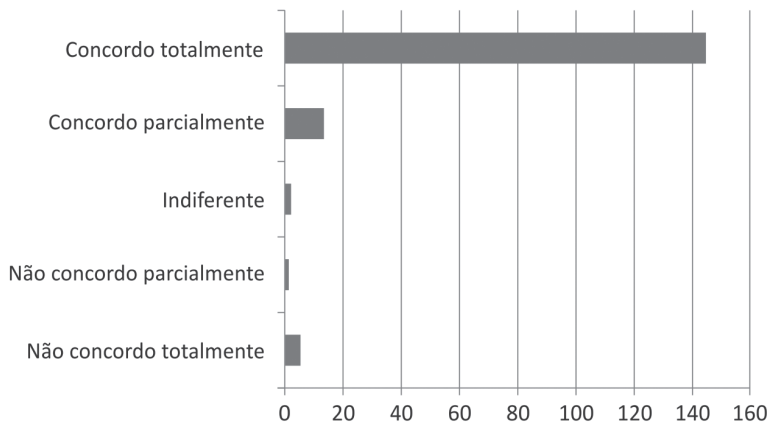
Fonte: Dados da pesquisa.



Situação análoga à matizada na Figura anterior, a Fig. 16 apresenta um nível significativo de orientação para a direita da escala de Likert, ou seja, de concordância, caracterizando uma estrita relação entre aceitação e cooperação entre os sujeitos.

Figura 17: Significado do trabalho.

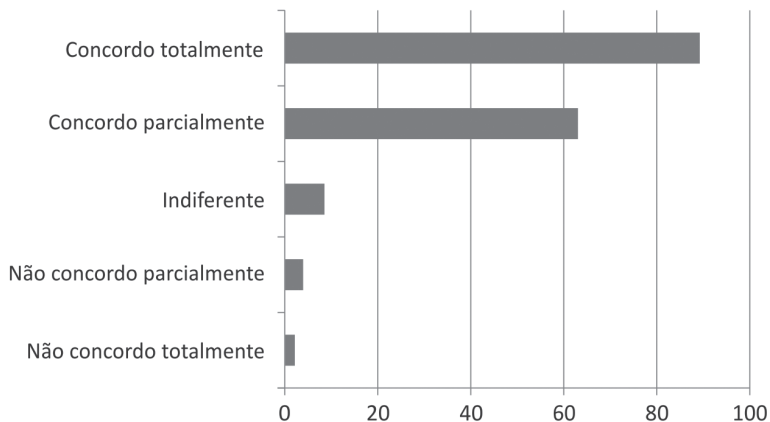
Fonte: Dados da pesquisa.



Os resultados constantes na Fig. 17 caracterizam uma orientação de plena concordância, onde as pessoas consideram que seu trabalho possui um conteúdo significativo.

Figura 18: Emprego da inteligência para desempenhar meu trabalho.

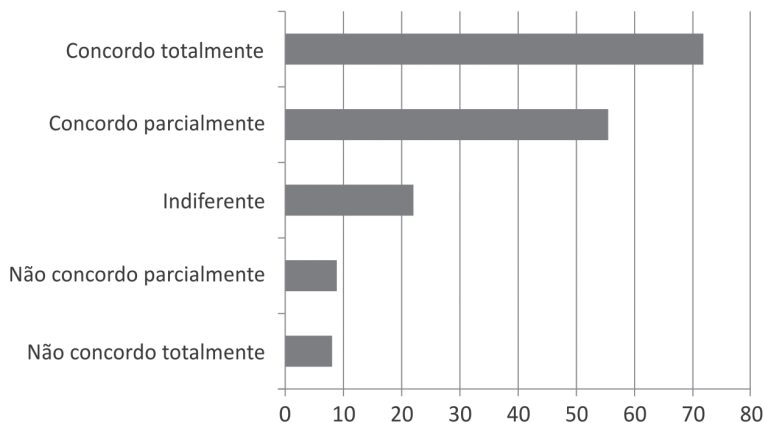
Fonte: Dados da pesquisa.



A Fig.18 transparece que os sujeitos percebem que seu trabalho possui um conteúdo de profundidade elevada, ratificando que constitui uma atividade desafiante e não monótona.

Figura 19: Existe delegação de tarefas e atividades no meu serviço.

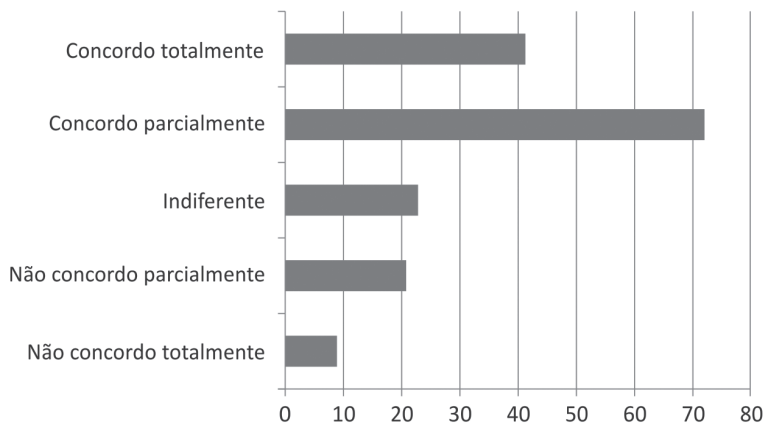
Fonte: Dados da pesquisa.



Simetricamente, a Fig. 19 cristaliza a autonomia que é proporcionada no desempenho das tarefas, caracterizando, destarte, um nível exponencial de concordância.

Figura 20: Existe avaliação de desempenho do meu serviço.

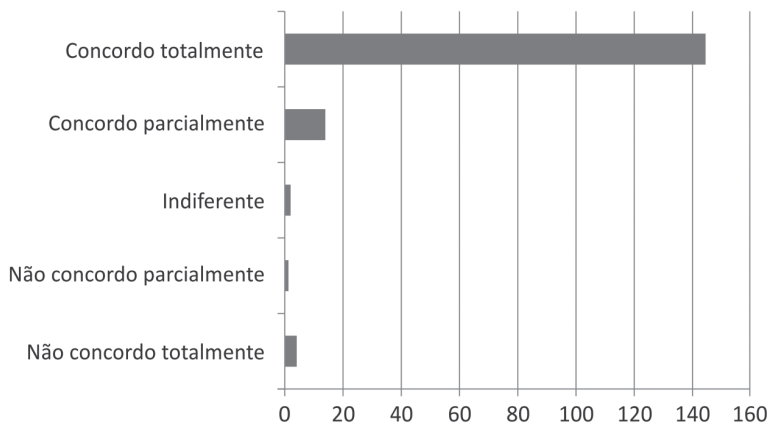
Fonte: Dados da pesquisa.



Nesta variável denota-se que existem formas de avaliações de desempenho humano nas OPMs, porém essas se dão de modo personalístico e de forma despadronizada sujeita a inúmeras disfunções em razão do despreparo e da falta de aptidão administrativa das diversas pessoas, Oficiais e Praças, que ocupam os diversos cargos nas estruturas da PMSC.

Figura 21: Reconhecimento da relevância do trabalho.

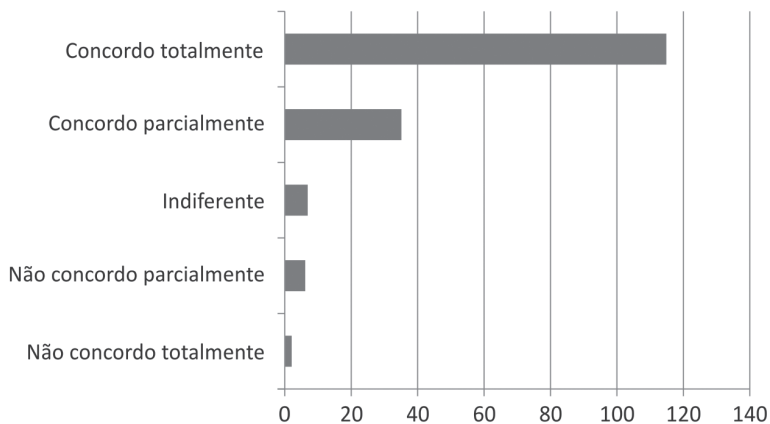
Fonte: Dados da pesquisa.



A Fig. 21 destaca a falta de reconhecimento pela relevância do trabalho desempenhado, ou seja, que inexistente o *feedback* pessoal após o desempenho das atividades.

Figura 22: Meu trabalho é interessante.

Fonte: Dados da pesquisa.



A Fig. 22 estabelece o nível de identificação dos sujeitos com as atividades desenvolvidas, onde se admite um nível de concordância de que o trabalho é bastante interessante.

2.3 ANÁLISE DOS DISCURSOS

Por intermédio da análise de conteúdo, estes académicos levantaram os fragmentos dos discursos e os sistematizaram de acordo com as dimensões na forma que segue.

Sublinha Santos Junior; Souza e Cabral (2008, p. 20, grifo nosso) [...] método análise de conteúdo. **Ao analisar o material, buscou-se integrar as estruturas semânticas ou lingüísticas às estruturas sociológicas ou psicológicas a que correspondiam os significados caracterizados pelo contexto organizacional, procurando-se identificar a incidência dos temas, palavras, expressões ou símbolos que foram considerados influentes nas dimensões [...]** constituindo-se uma série de fragmentos discursivos.

Figura 23: Resultado da análise dos fragmentos discursivos.

DIMENSÕES	FRAGMENTOS
Jornada de trabalho e possibilidade de desenvolvimento pessoal	Sim, pela facilidade de trocas de horários de serviço.
Interesse em permanecer na PMSC	Grande interesse no momento. Primeiramente por não termos nenhum vínculo com a PMSC, acredito que se tivéssemos benefícios, o interesse pela permanência nesse emprego seria maior.
Impressão sobre o contrato psicológico	Quanto ao contrato, não sentimos nenhuma segurança em trabalhar na PMSC, pois não temos garantia se iremos permanecer vinculados, não temos direitos a benefícios básicos como férias remuneradas, 13º salário, vale-alimentação, seguro-desemprego etc.

Com fulcro na Figura 23 se pode inferir que existem alguns estímulos ao desenvolvimento pessoal, uma vez que são possibilitadas as trocas de serviço entre o pessoal temporário.

Com referência à intenção de permanecer na PMSC, assinalou-se a necessidade de se estabelecer uma série de benefícios sociais, atinentes aos cargos efetivos.

Finalmente, quanto à impressão acerca do contrato psicológico, a orientação apresentou a falta de segurança no emprego.

CONCLUSÃO

As últimas décadas foram marcadas pela forte migração de populações para as grandes metrópoles, de forma desorganizada e sem qualquer acompanhamento ou política pública adequada. Além da ausência do Estado na ocupação desses grandes centros urbanos, observou-se também a falta de estrutura que pudesse acolher de forma correta essas pessoas, possibilitando melhores condições de vida.

A falta de planejamento resultou na ocupação demográfica desordenada em áreas periféricas ou morros geralmente próximos ao centro das cidades, onde as estruturas habitacionais praticamente inexistentes agravaram consideravelmente as condições de sobrevivência dessas populações migratórias, ficando caracterizadas pela péssima qualidade de vida e falta de atendimento de necessidades básicas.

A falta de emprego e de mão de obra qualificada também agravou as condições de vida dessas populações.

O crescimento populacional acelerado nos grandes centros urbanos ocasionou um aumento significativo dos índices de crimes e de contravenções, sendo que a Polícia Militar de Santa Catarina permaneceu praticamente com o mesmo efetivo orgânico.

Sendo assim, a otimização dos recursos humanos tornou-se prioridade, a fim de atender a demanda da sociedade em busca dos serviços da Corporação Militar.

Este trabalho procurou estudar um recurso humano recém-incorporado pela Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, a fim de aprimorar a qualidade na prestação de serviços em uma área de fundamental importância. Os Agentes Temporários de Serviço Administrativo são um exemplo de otimização e de alternativa para superação dos graves problemas enfrentados atualmente pela Corporação Militar quanto à falta de efetivo PM.

Na presente pesquisa, por meio do levantamento do contrato psicológico dos agentes temporários de serviço administrativo, identificaram-se os fatores que contribuíram para o processo de *turnover*.

Com referência às hipóteses em estudo, se pode afirmar o seguinte: H¹: o contrato psicológico dos agentes temporários que desenvolvem a atividade de telefonista nas Centrais Regionais de Emergências não promove o comprometimento, em razão da expectativa de transitoriedade e da falta de benefícios sociais a serem dispensados às pessoas.

Simetricamente, com relação à hipótese H²: os agentes temporários não estão satisfeitos com o contrato de trabalho formulado, pelo mesmo motivo aduzido anteriormente.

Analogamente para H³: as políticas organizacionais, vigentes na Corporação, não favorecem a manutenção do contrato psicológico.

Finalmente para H⁴: a modalidade de contrato temporário dos agentes não favorece um contrato psicológico equânime.

Ao final deste estudo pode-se sugerir e recomendar algumas alternativas para a gestão de recursos humanos, a fim de se obter a redução dos problemas identificados.

Por último, pode-se observar que os componentes relacionais do contrato psicológico encontram-se num grau de satisfação bastante relevante em oposição aos componentes transacionais.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, C. Career management and the changing psychological contract. **Career Development International**, p. 14-23, 2002.
- BARBIER, Rene. **Pesquisa-Ação na Instituição Educativa**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1985.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- _____. **Lei Federal nº 10.029, de outubro de 2000**. Estabelece normas gerais para prestação voluntária de serviços administrativos.
- _____. **Decreto-Lei nº 88.777, de 30 de setembro de 1983**. Aprova o Regulamento para as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares.
- ERBER, R. e FISKE, S. T. Outcome Dependency and Attention to Inconsistent Information. **Journal of Personality and Social Psychology**, 1984. v. 47 p. 709-726.
- FRANÇA, A. C. L. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GUEST, D. e CONWAY, N. Communicating the psychological contract: An employer perspective. **Human Resource Management Journal**, v. 12 p. 22-38, 2002.
- GUZZO, R. A. e NOOAN, K. A. Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract. **Human Resource Management, Fall** 1994. v. 33, Num. 3, p. 447-462.
- HANDY, C. B. **Como Compreender as Organizações**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- LESTER, S. W. e KICKUL, J. Psychological Contracts in the 21st Century: What Employees Value Most and How Well Organizations are Responding to These Expectations. **Human Resource Planning**, 2001. v. 1. 24, Num. 1, p. 463-489.
- LINDGREN, R.; HENFRIDSSON, O.; SCHULTZE, U. Design Principles for Competence Management Systems: a Synthesis of an Action Research Study. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 3, September 2004.
- MacNEIL, I. R. Relational Contract: What we do and do not know. **Wisconsin Law Review**, p. 483-525, 1985.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARKS, A. Developing a Multiple Foci Conceptualization of the Psychological Contracts. **Employee Relations**, p. 454-467, 2001.

MENEGON, L. F. Contratos Psicológicos como Influenciadores dos Índices de Rotatividade Voluntária em Empresas de Consultoria. Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: FEA/USP, 2004.

MORIM, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Trad. Catarina Eleonora F. da Silva e Jeane Sawaya. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.

MORRISON, D. E. Psychological Contracts and Change. **Human Resource Management**, Fall 1994. v. 1. 33, Num. 3, p. 353-372.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROUSSEAU, D. M. Promises in Action: **Psychological Contracts in Organizations**. Newbury Park, CA: Sage, 1994. (in press).

ROUSSEAU, D. M. e PARKS, J. M. The Contrast of Individuals and the Organizations. In. L.L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), **Research in organizational behavior**. 1993, v. 1. 15, p. 1-43. Greenwich, CT: JAI Press.

ROUSSEAU, D. M. e WADI-BENZONI, K. A. Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created. **Human Resource Management**, Fall 1994. v. 33, n. 3, p. 463-489.

SAMPAIO, Irene N. **Organização Biocêntrica** - emergência de um novo paradigma na administração. Fortaleza, 2005. 116 p. Monografia (Especialização em Educação Biocêntrica - A Pedagogia do Encontro) – Universidade Estadual do Ceará.

SANTA CATARINA. **Constituição do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: Assembleia Legislativa, 1997.

_____. **Lei Complementar nº 302, de 28 de outubro de 2005**. Institui o serviço auxiliar temporário na Polícia Militar do Estado de Santa Catarina.

_____. **Decreto Estadual nº 1.155, de 14 de março de 2008**. Regulamenta a Lei Complementar nº 302, de 28 de outubro de 2005.

_____. **Decreto Estadual nº 2.538, de 26 de agosto de 2009**. Altera o Decreto nº 1.155, de 14 de março de 2008. Estabelece o valor do auxílio mensal de natureza indenizatória para o ano de 2009.

_____. **Decreto Estadual nº 1.989, de 29 de dezembro de 2000**. Dispõe sobre a concessão de auxílio-alimentação aos servidores públicos civis e militares ativos da administração direta, autárquica e funcional.

_____. **Lei Complementar nº 386, de 26 de junho de 2007**. Institui o serviço auxiliar temporário na Polícia Militar e no Corpo de Bombeiro Militar.

_____. **Portaria nº 1.161, de 17 de dezembro de 2009**. Institui o regulamento disciplinar dos agentes temporários da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina.

_____. **Edital de Recrutamento e Seleção nº 05, de 26 de agosto de 2009.** Torna públicas as inscrições para admissão de agentes temporários de serviço administrativo na Polícia Militar do Estado de Santa Catarina.

_____. **Diretriz de Procedimento Específico nº 006, de 15 de abril de 2002.** Estabelece normas, atribuições e procedimentos nas centrais de emergências da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina.

SANTOS, A. A. JÚNIOR; BELUSO, C. M. O contrato psicológico em indústrias têxteis. **Revista Científica da Universidade Lusófona do Porto.**, n. 2, 2º semestre, 2007. Portugal, p. 179-198.

SANTOS, A. A. JÚNIOR; SOUZA, R. J., CABRAL A. B. Clima organizacional em organizações policiais militares. **Rev. Mad**, nº 19, Septiembre de 2008. p. 17-41. Disponível em: [HTTP://www.pm.sc.gov.br/downloads/clima_organizacional.pdf](http://www.pm.sc.gov.br/downloads/clima_organizacional.pdf). Acesso em: 23 set. 2010.

SCHEIN, E. **Psicologia Organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez, 2000.

WAGNER, J. A. e HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva.** São Paulo: Saraiva, 1999.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** São Paulo: Bookman, 2001.

ABSTRACT

This paper aims to raise the contingencies of the psychological contract of temporary staff in developing the administrative department of telephone activity in Emergency Regional Central of the Military Police of Santa Catarina. It has the following research question: the practice employed in managing human resources in this category is contemplating the psychological contract made with temporary staff? The research is characterized as type action research, employing a prospective analysis of qualitative and quantitative data. The sample universe involved 180 people, who make up the framework of temporary staff that performs the duties of attendants in the Emergency Regional Central distributed throughout the state of Santa Catarina. The research showed that several dimensions of psychological contract were vilified, which led to high turnover number. On the other hand, was devoted to this type of professional relevance to the organization since many professionals, police officers, left these functions to patrol activity, primarily.

Keywords: *Psychological Contract. Military Police. Temporary Staff. Emergency Regional Central.*

