

Preparação, adequação e competência de mão-de-obra militar temporária para o mercado de trabalho de indústrias de petróleo no município de Macaé: o caso Forte Marechal Hermes

Resumo:

Este artigo tem por finalidade analisar se a mão-de-obra temporária do Exército Brasileiro é pré-qualificada e adequada para as indústrias de petróleo em Macaé/RJ. Esta cidade foi a que mais se desenvolveu na última década no eixo Rio-São Paulo, onde mais de quatro mil empresas se instalaram após o início da exploração de petróleo e gás. Tais empresas e indústrias ligadas ao setor petrolífero têm carência de profissionais com conhecimentos, habilidades e experiências que os credenciem para exercício de determinadas funções, as quais o mercado de trabalho, em sua maioria, não dispõe. Durante a gestão de um comandante de uma organização militar histórica sediada na cidade de Macaé houve um projeto em parceria com diversos representantes dessas empresas locais que reconheceram o forte de Macaé como agência de recrutamento de mão-de-obra pré-qualificada e com excelente formação social, de atributos e com competência. Essas atividades destinaram-se a inclusão social e profissional que destacou o Exército Brasileiro como instituição socialmente responsável. Apresenta o presente estudo os pontos fortes e as oportunidades de melhoria do projeto, bem como, por ser um estudo de caso, visa contribuir para que cidades em situação semelhante de carência de mão-de-obra pré-qualificada, tenham uma promissora relação custo-benefício social e econômico ao empregar profissionais desta natureza.

Palavras chave: recrutamento; mão-de-obra; indústrias de petróleo; competência.

1. Introdução

Os avanços tecnológicos ocorridos nos últimos anos, principalmente nas áreas das comunicações e informática tornaram o atual mercado de trabalho mais exigente e competitivo. Essas características contribuem sensivelmente para o aumento das dificuldades aos candidatos que buscam conquistar o primeiro emprego, ocasião em que se deparam com a escassez de postos de trabalho e com a exigência de experiência anterior. Tais dificuldades são agravadas quando possuem reduzidos níveis de escolaridade e de qualificação profissional.

Os jovens militares que não são estabilizados, na faixa de idade de 18 a 21 anos e constituem a mão-de-obra temporária, estão inseridos nesse universo de forma mais prejudicial, pois ao interromperem seus processos de formação de escolaridade, qualificação profissional e desenvolvimento de atitudes, se dedicam, exclusivamente, à prestação do serviço militar, exatamente quando atingem a faixa etária mais recomendada para iniciarem suas inclusões no mercado de trabalho.

A crise econômica por que passa o Brasil nos últimos anos tem proporcionado um achatamento nas ofertas de trabalho. Os índices de desemprego têm crescido de ano para ano. Invariavelmente, a principal conseqüência desse fenômeno social é a desigual distribuição das oportunidades de trabalho para uma vasta parcela da população jovem, principalmente àquela não qualificada e não certificada profissionalmente. É natural, portanto, que o comportamento migratório da sociedade brasileira demande às regiões que apresentam bons índices de desenvolvimento humano, na busca de melhor qualidade de vida e oportunidades de trabalho.

Em oposição ao atual contexto socio-econômico nacional, a cidade de Macaé, impulsionada pela atividade da produção petrolífera, se destaca pelos crescentes índices de desenvolvimento humano. Macaé é considerada a segunda melhor cidade brasileira para se trabalhar, conforme pesquisa da Fundação Getúlio Vargas, e pela sua elevada taxa de criação de novos postos de trabalho - a maior do interior do estado, de acordo com a Federação das Indústrias do Rio de Janeiro. Ressalta-se, entretanto, que o mercado de trabalho de Macaé apresenta características peculiares, onde se destacam: intensa flutuação de mão-de-obra; exigente qualificação dos profissionais e urgência nas contratações dos recursos humanos, em

face, principalmente, das condições estabelecidas pelos processos de licitação promovidos pela Petrobrás, bem com aos exíguos prazos contratuais decorrentes.

Por conseqüência, a cidade transformou-se em um pólo de atração de migrantes que, na maioria das vezes, apresentam-se desacompanhados de seus dependentes e sem as qualificações profissionais necessárias às suas inclusões no mercado. Socialmente, essa situação vem desordenando a ocupação do município e dificultando o seu crescimento sustentável, uma vez que a falta de vínculo cultural com a comunidade macaense reduz as participações desses migrantes como elementos socialmente ativos. A exclusão profissional gera “bolsões de pobreza” na periferia municipal. Além disso, embora se servindo da infraestrutura do município para suprir suas necessidades básicas, os migrantes destinam as suas rendas às regiões de origem, ocasionando um significativo desvio da riqueza municipal.

Para as organizações empresariais de Macaé a substituição da mão-de-obra local por outra externa significa um razoável encarecimento do custo de contratação e o permanente convívio com seus problemas familiares, os quais, por vezes, resultam na redução do rendimento funcional dos empregados. Acrescenta-se que, os que migram juntamente com seus familiares, inserem-se na vida social de Macaé comprometendo o poder público municipal com despesas com: educação, habitação, saúde, segurança e estrutura viária, dentre outras.

Por essas razões, a inclusão do cidadão macaense no mercado de trabalho local, em prioridade à mão-de-obra externa, é uma das propostas para solução de problemas para o poder público municipal, para as organizações empresariais e, principalmente, para a sociedade macaense em geral que, desde ao início das atividades petrolíferas na região, vem se sujeitando ao desconforto decorrente dessa atividade econômica.

No contexto supracitado, os militares que servem na Guarnição Militar de Macaé representam uma significativa parcela da juventude macaense que anseia pela inclusão no mercado de trabalho, em concorrência com a mão-de-obra migratória em busca de um posto de trabalho.

1.1. Hipóteses

- Tendo por base as considerações iniciais, pode-se considerar que é mais econômico ao poder político de Macaé investir na qualificação dos seus cidadãos do que arcar com despesas que demandam da migração;
- As organizações empresariais de Macaé, principalmente às ligadas ao setor de petróleo, visam recrutar e selecionar profissionais com preparação e adequação para essa atividade específica, com reduzidos problemas sociais e excelente formação social, bons atributos e competentes. Os militares temporários macaenses licenciados, por término de tempo de serviço militar, poderiam ser essa mão-de-obra a ser recrutada para tais indústrias.

2. Referencial Teórico

2.1 Recrutamento de pessoas para o mercado de trabalho

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos para abastecer seu processo seletivo (CHIAVENATO, 1999). Ainda, segundo o mesmo autor, o processo o recrutamento é em dupla via; ele comunica e divulga as oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai candidatos para o processo seletivo.

De acordo com Schermerhorn (1996), recrutamento é um conjunto de atividades desempenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização. É, basicamente, um sistema de informação que a organização divulga e oferece ao Mercado de Recursos Humanos (MRH) oportunidades de emprego que pretende preencher. (CHIAVENATO, 1996).

No caso das indústrias de petróleo a carência é grande por mão-de-obra com atributos, conhecimentos, habilidades e competências que os credenciem para o exercícios de determinadas funções, as quais o mercado de trabalho, em sua maioria não dispõe.

Para Marques (2001), a atividade econômica de extração de petróleo, somente na Bacia de Campos/RJ, pode gerar 10.000 novos postos de trabalho nos 5 primeiros anos de investimentos, a contar de 2001, abrindo portas para a contratação de mão-de-obra especializada nesse tipo de setor.

Segundo Gómes-Méjia (1995), o mercado em que a organização esta inserida tenta buscar candidatos por intermédio de técnicas de recrutamento, que podem ser de recrutamento interno e externo, e ainda o conjunto das duas técnicas. Existem pós e contras ao recrutamento interno, dentre as quais a que se refere ao custo financeiro, por ser este menor do que fazer o recrutamento externo. Por outro lado, o recrutamento externo traz para a empresa experiências e habilidades não existente na organização.

Por outro lado, Chiavenato (1999) afirma que o mercado de trabalho é influenciado pelas práticas de Recursos Humanos (RH) das empresas, podendo ora estar em situação de oferta, quando as oportunidades são maiores, ocasionando para as empresas dificuldade para preencherem as vagas em aberto e ora em situação inversa, de escassez de mão-de-obra .

O mesmo autor ilustra as práticas de RH, dentre as quais cita-se: investimento em recrutamento para atrair candidatos; investimentos em treinamento para compensar a inadequação dos candidatos e investimentos em benefícios sociais e ofertas salariais para estimular e atrair candidatos. Em tal situação, encontra-se o setor de petróleo da Bacia de Campos, em particular as indústrias sediadas em Macaé/RJ, as quais atravessam um momento econômico favorável para a contratação de mão-de-obra, oferecendo aos candidatos os citados benefícios e em contrapartida requerendo exigências como: preparação, adequação e competência.

2.2 Agências de recrutamento de pessoas

Uma das possibilidades das empresas obterem novos funcionários é por intermédio de agências de recrutamento para se abastecerem de candidatos para os cargos oferecidos. De acordo com Chiavenato (1999), existem três tipos de agências de recrutamento: as agências operadas pelo governo, no nível federal, estadual e municipal, através das secretarias do trabalho ou entidades relacionadas com o emprego; Agências associadas com organizações não lucrativas, como associações profissionais ou não governamentais e por fim, Agências particulares ou privadas de recrutamento.

No caso de agências associadas com organizações não lucrativas estão os CIE-E (Centros de Integração Empresa Escola), bem como muitas universidades que mantêm contatos com seus ex-alunos formados e empresas da comunidade com a finalidade de colocação profissional. Nesse tipo de agência poder-se-ia caracterizar o Forte Marechal Hermes, organização militar histórica da cidade de Macaé, atualmente denominada de 9ª Bateria de Artilharia Antiaérea. Essa organização militar, além dos seus atributos pertinentes à sua atividade fim, desenvolveu parcerias locais para inclusão no mercado de trabalho, sendo considerada pela sociedade e indústrias de Macaé como uma agência de recrutamento sem ter fins lucrativos, pois buscou devolver à sociedade os cidadãos que prestaram o serviço à Pátria para inclusão social, os quais foram licenciados por motivo de término de tempo de serviço e que estavam ligados à instituição Exército Brasileiro.

Não se trata de ter sido o Forte Marechal Hermes uma agência de recrutamento de direito. Na prática foi considerada como tal pela sociedade macaense e pelas empresas do setor de petróleo e outras indústrias afins, pois devolveu jovens às suas famílias com valores culturais e morais bem alicerçados na hierarquia e disciplina, com também promoveu o bem-estar para toda a sociedade e agregou a essa mão-de-obra jovem vigor físico e saúde.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 97), algumas organizações promovem sistematicamente palestras e conferências em universidades e escolas utilizando recursos audiovisuais com propagandas institucional para divulgarem suas políticas de RH e criarem uma atitude favorável entre os candidatos em potencial.

O recrutamento precede a seleção e para Robbins (2002) as práticas de seleção de uma organização determinam quem será contratado. Tais práticas se adequadamente utilizadas

identificaram candidatos mais competentes. As organizações necessitam de pessoas com competências.

Um processo de seleção bem realizado pode maximizar a probabilidade de adequação entre a pessoa e o trabalho. Quando esse processo não é bem realizado o candidato escolhido pode ficar abaixo das expectativas. (ROBBINS, 2002). Neste contexto, conhecer as competências dos futuros colaboradores é essencial e por isso este tema é discutido a seguir.

2.3 Gestão por Competência – pessoas para o mercado de trabalho

O mercado de trabalho é condicionado por diversos fatores, dentre os quais o crescimento econômico do polo industrial na qual a cidade esta inserida e o aumento dos postos de trabalho, que por conseguinte podem ocasionar um crescimento do número de oportunidades de trabalho. Esse mercado de trabalho necessita de profissionais com formação e pré-qualificação e, se possível, excelente formação social, de atributos e com competências.

Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função (MAGALHÃES et al. 1997, p. 4). No início do século XX, a noção de competência passou a compreender as dimensões cognitiva, profissional e individual.

Para Ropê e Tanguy (1997), a competência não pode ser compreendida separada da ação. Competências essenciais são aquelas que geram valor, as quais são percebidas pelo cliente e são difíceis de serem imitadas pela concorrência (PRAHALAD e HAMEL, 1998).

Segundo Resende (2000), as categorias de competências são: **competências técnicas** que são de domínio de alguns especialistas, tal como saber dirigir carretas; **competências intelectuais**, as quais estão relacionadas com aplicação de aptidões mentais, como por exemplo ter discernimento e presença de espírito; **competências cognitivas**, que são nichos de capacidade intelectual com domínio de conhecimento; **competências relacionais**, envolvem habilidades, práticas de relações e interações. Um exemplo é saber relacionar-se em diversos níveis hierárquicos; **competências sociais e políticas**, as quais envolvem relações e participações na sociedade, tais como: saber exercer influência em grupos sociais; **competências didático-pedagógicas** que são voltadas para educação e ensino em vários níveis; **competências metodológicas** que consiste na habilidade na aplicação de técnicas e meios de organizar atividades e trabalhos. Por exemplo, saber definir roteiros e fluxos de serviços; **competências de liderança**: reúnem habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas na vida pessoal e profissional, tal como: saber organizar e conduzir grupos comunitários e por fim, **competências empresarias e organizacionais**, que são aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial, as quais se subdividem em quatro subcategorias: competências essenciais, de gestão; gerenciais e competências requeridas pelo cargo.

No processo de recrutamento e posterior seleção as organizações empresariais buscam candidatos com competências que são necessárias para a função ou cargo. Atividades como extração de petróleo em terra ou mar; dirigir caminhões com carga perigosa; trabalhar com material inflamável, dentre outras carecem de profissionais qualificados e competentes.

Durante o período militar os jovens do Forte Marechal Hermes desenvolveram competências e aperfeiçoaram os conhecimentos e habilidades já adquiridos. Alguns passaram a trabalhar em grupo em diversas áreas do quartelamento. Os que tinham habilidades desenvolvidas para serviço de manutenção de automóveis, nas garagens tiveram a oportunidade de aprimorarem suas competências, bem como, os que trabalhavam no aprovisionamento (cozinha do quartel) desenvolveram, da mesma forma, suas competências para essas atividades laborais.

3. Metodologia

O presente trabalho foi desenvolvido tendo como base a metodologia de estudo de caso de Yin (2001). O desenvolvimento dessa pesquisa foi consequência das observações realizadas pelo pesquisador durante aproximadamente três anos, no desempenho da função de comandante do Forte Marechal Hermes. Por fixar residência na cidade de Macaé, esse

pesquisador observou o crescimento e desenvolvimento da cidade considerada a sede da Bacia de Campos e capital do petróleo, bem como a procura por uma oportunidade de trabalho pelos migrantes de outros municípios e até outros estados em concorrência com os jovens macaenses.

Durante o primeiro ano de sua gestão à frente do Forte, o comandante catalogou em rudimentar banco de dados as qualificações e demais informações básicas de um cadastro, como endereço e contatos dos militares que passaram a prestar o serviço militar obrigatório nessa organização militar, com a simples finalidade de distribuir esses militares temporários em funções afins, após a conclusão do período de formação básica militar, com cerca de dez semanas. Fruto da análise desses dados verificou que esses jovens eram detentores de determinadas habilidades profissionais, contudo, na maioria dos casos, faltava-lhes um curso ou o aprimoramento dessas habilidades.

Observou também, que somente alguns poucos conseguiam uma oportunidade no mercado de trabalho de indústrias de petróleo de Macaé. Para a maioria, não havia o interesse ou se consideravam incapazes para o desempenho de tal função em um setor concorrido e técnico.

Diante de tais fatos houve as seguintes questões:

- Por que esses jovens cidadãos macaenses não conseguem uma oportunidade de emprego em um setor tão promissor e o que lhes falta para conseguirem essa oportunidade após licenciamento por término da prestação do serviço militar?
- Como a sociedade macaense e as indústrias e empresas do município podem contribuir para a inclusão social no mercado de trabalho dos jovens residentes no município em concorrência com os migrantes?

Diante de tais questões passou da observação ao desenvolvimento de um projeto. Criou-se então o projeto “Cidadão Forte”, na busca de se atender aos anseios desses jovens. O simples fato de se ensinar como elaborar um currículo ou como comportar-se em uma entrevista de seleção de uma grande indústria ou até o desenvolvimento de habilidades foram desenvolvidos no projeto.

Ao longo de dois anos o projeto foi colocado em prática em parceria com instituições e entidades locais e os resultados positivos começaram a surgir.

4. Macaé e o Projeto Cidadão do Forte Marechal Hermes

4.1 O Município de Macaé

Macaé está localizada no litoral do estado do Rio de Janeiro e tem limites com as seguintes cidades: Conceição de Macabu e Carapebus, ao norte; Casimiro de Abreu, ao sul; Nova Friburgo e Trajano de Moraes, a oeste; e Rio das Ostras, a sudeste. Essa cidade da região norte fluminense fica a cerca de 180 Km do município do Rio de Janeiro, pela rodovia BR 101.

Macaé é um dos municípios que mais se desenvolveu e cresceu no estado do Rio de Janeiro, na última década. Tudo, em consequência da estreita relação com o desenvolvimento das indústrias do petróleo e gás. Na década de 70 do último século, Macaé foi escolhida pela Petrobrás como ponto estratégico para receber sua sede na Bacia de Campos. Atualmente é considerada a capital nacional do petróleo.

De acordo com pesquisa feita pela Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN), Macaé detém, atualmente, uma taxa de criação de novos postos de trabalho em torno de 13% ao ano. Em função de sua localização da cidade e dos benefícios econômicos do petróleo, que contribuíram para a atração de novos investimentos, pois, mais de quatro mil empresas se instalaram no município após o início da exploração do petróleo e gás.

O setor de serviços também cresceu na última década em Macaé, em função do desenvolvimento trazido pelo petróleo.

Existe em Macaé uma unidade do Exército Brasileiro que anualmente recruta e seleciona jovens para a prestação do serviço militar obrigatório, os quais são macaenses ou são filhos de residentes na cidade. Essa unidade denomina-se Forte Marechal Hermes - 9ª Bateria de Artilharia Antiaérea.

4.2 Forte Marechal Hermes - o programa “Cidadão Forte”

O programa cidadão forte compreendeu um conjunto de atividades direcionadas aos militares mobilizados, que foram ministradas simultaneamente à prestação do Serviço Militar, tendo como objetivo principal a inclusão social e profissional, imediatamente aos seus licenciamentos das fileiras do Exército.

Teve como objetivo intermediário a melhoria das condições de emprego, atingidas por meio da absorção dos conceitos de cidadania, das promoções dos níveis de escolaridade e digital; da qualificação e certificação profissionais; do resgate da auto-estima e dos treinamentos motivacionais.

Ta projeto constituiu-se de: formação religiosa; ações cívico sociais; ciclo de palestras; visitas; telecurso Empresa Escola; telecurso Ensino Médio; Inclusão Digital; Memória Cultural; Mata Atlântica e Qualificação e Inclusão Profissional, que apresentaram seguintes ações e objetivos:

- a. **Projeto de formação religiosa:** desenvolveu uma formação religiosa básica, conceito e fundamento e ressaltando a importância da religião na sociedade e na formação do indivíduo;
- b. **Projeto de ações cívico-sociais:** permitiu que os militares praticassem diversas atividades assistenciais de apoio à comunidade local, solicitadas pelo poder público ou programadas pelo próprio Comando do Forte Mal Hermes ou Escalões Superiores; despertou o interesse dos militares pela solidariedade e responsabilidade social e pelas ações de cidadania, tornando-os verdadeiramente responsáveis e socialmente participativos. Ações como: doação de sangue; apoio nas campanhas de vacinação à poliomielite e anti-rábica; planejamentos e participações nos desfiles cívico-militares em comemoração ao aniversário da cidade e da Independência do Brasil; participação no Programa Macaé Cidadão; exposições em estabelecimento de ensino público e particular, ciclo de visitas ao Forte por entidades comunitárias e instituições filantrópicas; participações nos combates ao Caramujo Africano e na campanha do “Dia D ao combate do mosquito da dengue”.
- c. **Projeto “ciclo de palestras”:** absorveu os principais conhecimentos conceituais sobre os atuais temas de interesse da sociedade moderna, de relevância à formação da cidadania, e a respeito dos índices de desenvolvimento humano e econômico da região. Cita-se a seguir algumas das palestras mais significativas: **Exploração petrolífera na Bacia de Campos**, por Gerente de Suporte Operacional de uma empresa do ramo; **Cidadania**, por professor do curso de filosofia de uma universidade local. **Ecologia e preservação ambiental em Macaé**, pelo secretário de meio ambiente do município; **Meio-ambiente**, por professor de uma universidade pública; **Desenvolvimentos social e humano de Macaé**, pelo Secretário Municipal de Planejamento e Gerente Municipal. **Índices econômicos e mercado de trabalho em Macaé**, pelo Secretário Municipal de Indústria e Comércio e **Técnicas de Entrevista e Montagem de Currículo**, por consultor de uma agência de recursos humanos, dentre outras palestras.
- d. **Projeto “ciclo de visitas”:** complementar, presencialmente, os conhecimentos adquiridos no Projeto “Ciclo de Palestras”. Das visitas destacou-se: **Terminal de Cabiúnas – Macaé**, para conhecer a organização da exploração e produção do petróleo na Bacia de Campos; **Parque Nacional de Jurubatiba**, visando a presenciar as ações de preservação ambiental em andamento na reserva ecológica de Jurubatiba; **Casa do Idoso – Macaé**, com os objetivos de integrar as diferentes gerações e melhorar as comunicações e a troca de experiência de vida e desenvolver o espírito de responsabilidade e solidariedade social.

- e. **Projeto de qualificação e inclusão profissional:** no decorrer de quase três anos do projeto diversas empresas passaram a ser parceiras com o objetivo de encaminhar os militares licenciados às vagas oferecidas pelo mercado de trabalho local, devidamente avaliados quanto aos seus perfis vocacionais, psicológicos e sociais.
- f. **Projeto “Telecurso empresa-escola - Ensino Fundamental”:** este projeto foi desenvolvido, em parceria com a Secretaria de Educação de Macaé. Desde dezembro de 2002 já certificou dezessete militares e ex-militares. Proporcionou um nivelamento escolar mínimo ao contingente do Forte Marechal Hermes e criou condições para implantar o Projeto “Telecurso Empresa-escola Ensino Médio”.
- g. **Projeto ensino médio:** Foi desenvolvido em parceria com o Grupo de Empresas Prestadoras de Serviços da Indústria de Petróleo e Afins (Geps-Macaé) que abrangeu todos os militares não possuidores do ensino médio. Possui os seguintes objetivos: permitir a conclusão do nível médio de escolaridade do aos militares defasados ou evadidos, simultaneamente à prestação do Serviço Militar; proporcionar um nivelamento escolar exigido pelo mercado de trabalho petrolífero ao contingente do Forte Marechal Hermes, criando condições para, futuramente, implantar o Projeto “Universidade do Trabalhador”, a ser implantada pela Secretaria Municipal de Educação, a qual visa a destinar cursos superiores para as atividades petrolíferas.
- h. **Projeto de inclusão digital:** Desenvolvido em parceria com a Secretaria Municipal de Educação de Macaé e com o apoio de um curso de informática do local. Proporcionou uma formação básica em Windows, Word, Excel, Power Point e Internet Explorer, para 100 (cem) militares do Forte, em um curso de seis meses de duração, com aulas semanais.
- i. **Projeto “memória cultural”:** conhecer os antecedentes históricos, regionais e do Brasil, e os fatos, lendas e culturas locais; viabilizar a integração e a comunicação entre as diversas gerações; motivar os militares à participação mais efetiva na preservação de seus valores, memórias e tradições, promovendo a vocação militar de defender as suas origens.
- j. **Projeto “mata atlântica”:** conhecer as características da flora e da fauna presentes nas reservas ambientais presentes no Forte Mal Hermes, doze hectares da Mata Atlântica e orla marítima de entorno; conscientizar os militares, por meio da prática constante de patrulhamento, manutenção da reserva e cuidado com os animais, sobre a importância da preservação ambiental para as futuras gerações.

4.2.1 Objetivos do programa cidadão forte

Os principais objetivos do referido programa são:

- a. Divulgar o Forte Mal Hermes como importante instrumento de desenvolvimento da sociedade local;
- b. Valorizar a imagem do Forte;
- c. Assegurar a prestação do serviço militar como atividade facilitadora para a ascensão ao mercado de trabalho;
- d. Aumentar o índice de voluntários ao serviço militar;
- e. Incentivar os mobilizados a desempenhar satisfatoriamente as suas missões durante a prestação do serviço militar;
- f. Incentivar o desenvolvimento de atributos da área afetiva e o aumento dos níveis disciplinares durante a prestação do serviço militar;
- g. Facilitar a empregabilidade com os autodesenvolvimentos técnicos e éticos, a capacidade de trabalhar em equipe, a autovalorização pessoal, a capacidade de liderança e a iniciativa;
- h. Desenvolver nos militares os valores éticos, a inteligência emocional e uma dimensão religiosa, formações fundamentais para o ingresso no mercado de trabalho;
- i. Acompanhar as mudanças sociais, políticas e econômicas, regional e global;
- j. Permitir que os representantes das diversas empresas locais a reconhecessem o Forte como agência de recrutamento de mão-de-obra pré-qualificada e com excelente formação social e de atributos;

- k. Ter parcerias entre o Exército Brasileiro e as empresas, para a prática de atividades destinadas à inclusão social e profissional;
- l. Auxiliar o Poder Civil na consecução da política de inclusão do macaense no mercado de trabalho;
- m. Reduzir a necessidade de importação de mão-de-obra para a região, atenuando os efeitos nocivos da pressão social resultante desta migração;
- n. Desenvolver ou resgatar a auto-estima pessoal dos incluídos do Programa;
- o. Despertar a vocação militar por meio do consórcio das ações de cidadania com as atividades militares;
- p. Permitir que os militares de carreira contribuam efetivamente para o desenvolvimento social;
- q. Desenvolver um sentimento de importância individual aos militares de carreira, com a prática de atividades que proporcionam resultados concretos e imediatos;
- r. Desenvolver o espírito de corpo nos integrantes do Forte, por meio da unidade de pensamento e da busca de um objetivo comum; e
- s. Integrar os militares à comunidade civil e ao empresariado local.

4.2.2 Pontos os pontos fortes e as oportunidades de melhoria do projeto

Os principais pontos fortes do Projeto Cidadão Forte são:

- Existência de amplo Mercado de trabalho no município de Macaé;
- Dedicção das participantes no projeto;
- Interesse das organizações civis em patrocinar e valorizar os ex-militares;
- Participação do poder municipal;
- Boa situação orçamentária da Prefeitura de Macaé;
- Bom preparo físico e de saúde comprovados; e
- Boa formação de atributos militares.

As principais oportunidades que necessitam de melhoria no projeto:

- Pouco tempo disponível;
- Exigência de experiência pela Petrobrás e dificuldades do primeiro emprego;
- Necessidade de realizar teste vocacional;
- Critérios rígidos para atividades embarcadas; e
- Inexistência de escola técnica especializada para a atividade *offshore*.

Pode-se observar neste caso, que o Programa Cidadão Forte tem apresentado vários pontos positivos e tem boas oportunidades de sucesso. Mas, uma análise para verificar se existe algum ponto de estrangulamento precisa ser efetuada posteriormente para se possível manter o programa de forma eficaz.

5. Conclusão

O programa de desmobilização de militares temporários por término de tempo de serviço do serviço militar não pode ficar restrito apenas às ações de se tentar “arrumar emprego”, pois um encaminhamento ao mercado de trabalho, desprovido de uma preparação social e de uma análise dos perfis vocacional, psicológico e social do ex-militar, fica fadado ao cometimento de equívocos, não refletindo o rendimento esperado, tanto pelo empregador quanto pelo ex-militar. Essa situação poderá gerar frustrações pessoais e comprometer o Programa Cidadão Forte e, ainda, a conceituada imagem de formador de atributos conquistada pelo Exército Brasileiro junto à sociedade brasileira.

Por diversos motivos as indústrias de Macaé utilizaram bem as práticas descritas no referencial teórico (ROBBINS, 2002) no que se refere aos processos de recrutamento e seleção com os jovens militares temporários do Forte Marechal Hermes, pois dentre os motivos destacam-se: em sua maioria solteiros; sem problemas sociais motivados por

distância da família, que numa situação adversa estando em uma plataforma de petróleo, por vários dias, a princípio não haveria maiores deslocamentos; com excelente vigor físico e saúde, em face das atividades que caracterizam a vida militar e também, como destaque a esses pontos positivos o valor agregado a esses militares licenciados como: noções de cidadania, inclusão digital e boa formação militar desenvolvidos pela área afetiva, durante o período em que estiveram no quartel.

A relação custo/benefício, tanto econômico como social, foi promissora para ambos os lados envolvidos nessa modalidade de recrutamento, conforme citado no referencial teórico (CHIAVENATO, 1999). De um lado as indústrias de petróleo de Macaé que passaram a dispor de uma excelente mão-de-obra. Do outro, a própria sociedade macaense, seja a população propriamente dita, seja pelo governo municipal que passou a ter seus próprios filhos da terra inseridos no mercado de trabalho local, resultando dessa ação menores custos com infra-estrutura se tais trabalhadores em sua totalidade migrassem de outras regiões. Acrescenta-se a própria rotatividade econômica que passou a ter o dinheiro, como resultado dos salários pagos e gastos dentro do próprio município.

O aprendizado básico de algumas formações profissionais, análogas às existentes no mercado macaense, foi ministrado à maioria dos jovens durante a prestação do serviço militar, por intermédio de palestras proferidas por profissionais voluntários de empresas ou instituições públicas, conforme descrito no item 2.2 do embasamento teórico. O aprendizado foi complementado com o desenvolvimento de importantes atributos da área afetiva, peculiares à natureza das atividades militares e essenciais requisitos de empregabilidade no mercado *offshore*.

Ao término do serviço militar, os jovens apresentaram-se portadores de apurado preparo físico, de saúde comprovada pelo constante acompanhamento médico, e de esmerado equilíbrio psicológico, testado e desenvolvido durante o cumprimento dos objetivos estabelecidos nos treinamentos militares.

A efetivação dos cidadãos macaenses no mercado de trabalho local, limitado à parcela da sociedade que possui formação militar, foi atingida por meio do fomento de simples adaptações técnicas, vocacionais, escolares e sociais. Para tanto, comparou-se a empregabilidade exigida pelo mercado de trabalho em Macaé com as desenvolvidas pelos objetivos da formação militar, possibilitando concluir sobre os seus aspectos comuns, os quais, por sua vez, definiram o conjunto de atividades profissionais indicadas a serem qualificadas simultaneamente à prestação do serviço militar.

A dualidade de formação, proposta ao serviço militar pelo presente trabalho, é coerente com a vocação do Exército de participar do desenvolvimento socio-econômico da sociedade brasileira. Esta iniciativa, além de conferir um diferencial competitivo aos ex-militares, favorece a ampliação de parcerias com o setor produtivo, no que se refere à criação de oportunidades de ocupação de emprego, e, também, materializa a gratidão da sociedade local pela dedicação a ela dirigida.

Conclui-se, portanto, que as inclusões profissionais e sociais dos militares licenciados, como de qualquer outro cidadão macaense, representam uma boa solução para atenuar os problemas causados pelos impactos negativos nas áreas sócio-econômica e cultural, resultantes do citado crescimento desordenado do município de Macaé.

Referências Bibliográficas

- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____, *Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Atlas, 1997, pp. 205-206.
- GÓMEZ-MEJIA. *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs. NJ, Prentice-Hall, 1995
- MAGALHÃES, S.; JACOB, W.; MORIYANA, H.; ROCHA, J. Desenvolvimento de competência: O futuro agora! *Revista Treinamento & Desenvolvimento*, São Paulo, p. 12-14, jan. 1997. p. 4
- MARQUES, Ziney Dias. *Desenvolvimento de tecnologia: gargalos, desafios e oportunidades para a indústria de petróleo no estado do Rio de Janeiro*. 2001. 144f. Dissertação (Mestrado). Centro Federal de Educação Tecnológica-CEFET/RJ, Rio de Janeiro, 2001.
- PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. *A competência essencial da corporação*. In: *Montgomery, C; Porter, M (Eds)*. Estratégia – a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- RESENDE, E. *O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SCHERMERHORN, Jr. *Management*. New York: John Wiley & Sons, 1996, p. 290.
- ROPÉ, F.; TANGUY, L. Introdução. In: Rope F.; TANGUY, L. (orgs.) *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.
- YIN, Robert. *Estudo de caso – Planejamento e métodos*. Traduzido por Daniel Grassi - 2 ed.. Porto Alegre: Bookman, 2001.