

# O Programa de Atendimento Especial da Marinha do Brasil: Componente do espírito de corpo e da liderança no meio naval

O Programa de Atendimento Especial da Marinha do Brasil: Componente do espírito de corpo e da liderança no meio naval<sup>1</sup>

Nádia Xavier Moreira<sup>2</sup>

**RESUMO:** O trabalho em voga se destina à análise do significado do Programa de Atendimento Especial da Marinha do Brasil para gestores e profissionais responsáveis pela normatização, coordenação, execução e fiscalização do Programa, na área do Rio de Janeiro. Trata-se de um estudo com uma abordagem metodológica de cunho qualitativo que por instrumento de coleta de dados elegeu a entrevista semiestruturada. O tratamento e análise dos dados ocorreu, através do Método de Interpretação de Sentidos. Os resultados do estudo revelam que as percepções em torno da origem do PAE e da projeção por ele assumida, frente aos demais programas assistenciais da Marinha, estiveram fortemente associadas a dois componentes de destaque no campo militar: o espírito de corpo e a liderança.

**Palavras-chave:** Programa Social; Sentidos e Marinha do Brasil.

**ABSTRACT:** The current paper is intended to analyze the meaning of the Special Assistance Program of the Brazilian Navy for managers and professionals responsible for the regulation, coordination, execution and inspection of the Program, in the area of Rio de Janeiro. It is a study with a methodological approach of qualitative character that by instrument of data collection elected semi-structured interview. The treatment and analysis of the data occurred, through the Method of Interpretation of Senses. The results of the study reveal that the perceptions about the origin of the SAP and the projection it assumed, compared to the other assistance programs of the Navy, were strongly associated with two components of the military field: body spirit and leadership.

**Keywords:** Social assistance; Social Policy and Social Representation.

## INTRODUÇÃO

As ações da Marinha do Brasil (MB) voltadas para os dependentes do seu pessoal com deficiência, até ao final dos anos de 1970, eram executadas, através de duas áreas: saúde, por meio do pagamento de serviços terapêuticos no âmbito privado, e assistência social, através do pagamento de bolsas de estudo, destinadas ao custeio de parte da mensalidade da escolaridade especial.

Esta dinâmica de atendimento que acarretava, a nosso ver, a fragmentação das atividades voltadas para este segmento motivou, a criação de um grupo de estudo, com vistas, a elaborar um desenho mais adequado para a execução de ações voltadas à assistência aos dependentes da MB com deficiência. O Programa de Atendimento Especial da Marinha (PAE) resultou do trabalho realizado por este grupo de estudo, sendo proposto, no início dos anos de 1980.

No momento presente, a importância do PAE para MB pode ser verificada a partir dos recursos destinados ao Programa, quando comparado aos demais programas assistenciais da MB. Os recursos orçamentários para financiamento dos programas e projetos que compõem a política de assistência social da MB são alocados no plano intitulado de PB-NOVEMBER. O PAE é, dentre os programas assistenciais da MB, aquele que absorve o maior percentual de recursos do PB-NOVEMBER (média de 77, 98% dos recursos nos anos de 2010 a 2014 e 82,98 em 2015

Tais aspectos além de evidenciar a prioridade dada, pela alta administração naval, ao PAE frente aos demais programas assistenciais da MB, demonstram ainda, o reconhecimento por parte da instituição da necessidade de apoiar seu pessoal em uma situação de difícil equalização, como a irrupção de uma situação de deficiência na família.

Pelo exposto, analisando em especial, o conteúdo subjetivo que se inscreve na proposição e gestão do PAE na MB, as elaborações partilhadas buscam refletir como um programa social se expressa em estratégia, utilizada na gestão de pessoas pela organização militar, a fim de garantir a motivação do seu pessoal para o trabalho e execução das atividades fins da instituição militar.

Sendo assim, esforços são empreendidos para que seus integrantes se sintam orgulhosos em pertencer a uma instituição atenta aos seus problemas pessoais, tratados como questões de família, da família naval sendo, portanto, componente fundamental na gestão de pessoas neste meio. O artigo analisa ainda a interrelação do PAE com o reforço do espírito de corpo e da liderança no meio militar.

## 2. CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DO PAE MB

Criado no início dos anos de 1980 fruto, de um processo sistemático de estudo e análise, o Programa de Atendimento Especial da Marinha (PAE) pode ser considerado como uma referência em termos de proteção social à família naval.

Após a criação do referido Programa, que historicamente esteve sob a gestão e execução do Serviço de Assistência Social da Marinha (SASM), este setor realizou o credenciamento de clínicas e escolas, voltadas ao atendimento das necessidades dos dependentes

com deficiência. Neste processo houve a preocupação em credenciar instituições que oferecessem concomitantemente serviços educacionais e terapêuticos, em locais geograficamente diferenciados e de grande concentração de pessoal.

O número de atendidos pelo Programa cresceu nos anos que se seguiram à sua implantação, o que evidenciava a existência de uma demanda reprimida. Pode-se atribuir este fato a determinantes endógenos e exógenos à força.

Com a implantação do PAE, os dependentes com deficiência, atendidos pela saúde, foram por ele absorvidos. Nos anos de 1981, os profissionais de serviço social, oriundos do quadro de oficial das primeiras turmas, formado por mulheres, passaram a servir em diversas Organizações Militares (OM), executando e divulgando muitos dos programas da assistência social, o que contribuiu para uma maior visibilidade e capilaridade do Programa.

No tocante ao contexto nacional, destaca-se que foi também, sobretudo, no início dos anos de 1980, o momento em que as associações de defesa dos direitos das pessoas com deficiência, formadas para e por pessoas com deficiência, assumiram um caráter político. O eixo principal destas novas formas de organização e ações das pessoas com deficiência era politicamente contrário ao caráter de caridade que marcou historicamente as ações voltadas para esse público. Estava colocada na arena política a necessidade reprimida por muito tempo de as pessoas com deficiência serem protagonistas de sua história.

Alia-se a tais fatos, a própria conjuntura da época de final do regime militar, da vivência do processo de redemocratização brasileira e a promulgação, pela ONU, nos anos de 1981, do Ano Internacional das Pessoas Deficientes (AIPD). O AIPD colocou em maior visibilidade as demandas e os direitos das pessoas com deficiência no mundo e também no Brasil.

Atualmente, o PAE é um dos programas sociais integrantes da política de assistência social da MB e seu atendimento volta-se aos dependentes do pessoal da MB (servidores civis e militares) com deficiência, cuja faixa etária esteja acima de cinco anos. O Programa abrange todo território nacional e é executado no Rio de Janeiro (RJ) pelo SASM. Sua cobertura geográfica, na área do RJ, compreende, além da capital fluminense, os municípios de São João do Meriti, Nilópolis, Duque de Caxias, Belford Roxo, São Gonçalo, Niterói, Petrópolis e o município de Betim em Minas Gerais.

O PAE atende um considerável número de usuários mensalmente (em torno de 1000 dependentes) e vem assumindo nos últimos anos na corporação um caráter universalista. A universalidade é entendida, neste aspecto, como a garantia do acesso ao PAE a todo o universo de servidores da MB que estão dentro das categorias, critérios e condições estabelecidas pela norma institucional (BOSCHETTI, 2001). É oportuno destacar a inexistência de usuários em fila de espera, para ingresso no Programa, até o mês de agosto de 2017, ou seja, as solicitações para acesso ao PAE vêm sendo atendidas em sua totalidade, fato repetido nos dois últimos anos.

Segundo Mattos (2006), no âmbito da ciência política a [universalidade](#) tem sido considerada como uma noção relacionada ao campo do direito, notadamente, ao campo dos direitos humanos: os direitos comuns a todas as pessoas que visam à manutenção da vida individual e social no mundo moderno.

No que se refere aos sistemas de proteção social, a ideia de universalidade encontra-se ancorada na lógica, denominada por Teixeira (2003), de assistencial-redistributiva. Esta lógica pauta-se na ideia de que todos os indivíduos, independentemente de sua condição social, mérito, contribuição, necessidade ou urgência, têm o direito, desde seu nascimento, a bens básicos a sua sobrevivência, os quais devem ser fornecidos pelo estado. Desta forma, os direitos têm caráter universal e devem garantir os mínimos sociais<sup>3</sup>.

Para Fleury (1994), esta forma de proteção social impõe uma organização nacional da política social, através da qual o Estado assume os ônus básicos da administração e financiamento do sistema. Deste modo, é um projeto de redefinição das relações sociais em direção à redistribuição da renda, à equidade e à justiça social para toda a sociedade.

Sendo assim, a análise do PAE nos revela o duplo sentido inculcado na proposição do programa que por um lado se debruça sobre o atendimento das necessidades psicossocial e de saúde dos dependentes dos militares e que por outro lado rebate, em alguma medida, no fortalecimento da relação orgânica dos militares com a instituição.

### **3. CONSIDERAÇÕES SOBRE O PERCUSO METODOLÓGICO DA PESQUISA**

O processo metodológico que fundamentou o estudo que aqui se destaca partiu, de uma abordagem de cunho qualitativo, dada à natureza do seu objetivo. Estabeleceram-se os seguintes critérios à seleção do campo de pesquisa: a) setores da MB incumbidos na gestão do PAE na área do RJ; b) setores da MB que normatizam, coordenam, executavam e fiscalizam o PAE na área do RJ; e c) setores da MB responsáveis pelo ingresso, permanência e saída dos usuários do Programa na área do RJ. A partir destes critérios, o campo empírico da pesquisa foi constituído pela Diretoria de Assistência Social da Marinha (DASM), SASM e pelo Grupo de Avaliação e Acompanhamento de Pacientes Especiais (GAAPE).

A DASM é a Organização Militar (OM) responsável por normatizar, coordenar e gerir toda a política de assistência social da MB, bem como, administrar os recursos financeiros destinados a executar os programas sociais. Esta diretoria tem ainda, a função de supervisionar as atividades do SASM, OM a ela subordinada, responsável em por coordenar, executar e fiscalizar as atividades do PAE na área do RJ.

O acesso ao PAE ocorre a partir da avaliação do GAAPE, que indica as modalidades terapêuticas necessárias, seu regime de frequência e as instituições mais apropriadas a desenvolvê-las. As avaliações anuais realizadas pelo GAAPE são de fundamental importância para permanência no PAE e para a ampliação de tratamento. O GAAPE é o responsável pelo parecer final em termos de acesso e permanência no PAE.

Elegermos como sujeitos deste estudo indivíduos sociais envolvidos com o PAE, nas várias dimensões do Programa. Tal seleção buscou compor uma representatividade considerável do fenômeno pesquisado. Para a eleição dos participantes consideramos os seguintes critérios de inclusão na amostra: a) sujeitos responsáveis pela gestão do PAE na área RJ; b) sujeitos que normatizam, coordenam, executam e fiscalizam o PAE na área RJ; e c) sujeitos que determinam o ingresso, permanência e saída dos usuários no Programa na área RJ. Tomando tais parâmetros, foram selecionados e convidados a compor os sujeitos desta pesquisa gestores e profissionais da DASM, do SASM e do GAAPE.

Para a objetivação da coleta de dados utilizamos a entrevista do tipo semiestruturada como instrumento principal. Foram realizadas três entrevistas na DASM (um gestor e dois profissionais), quatro no SASM (um gestor e três profissionais) e 13 (treze) no GAAPE (um gestor e doze profissionais). Visando facilitar a compreensão sobre a referência aos participantes nos apropriamos dos seguintes códigos: E (entrevistado) e G (gestor) nos fragmentos das entrevistas, seguidos de um número correspondente à sequência das entrevistas.

O tratamento dos dados referentes às entrevistas com os sujeitos do estudo se deu por meio da proposta de interpretação de dados de pesquisa qualitativa denominada de Método de Interpretação de Sentidos. A análise proposta neste estudo percorreu a trajetória indicada por Gomes et al. (2005) para interpretação dos sentidos.

O projeto que originou esta pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da MB. Tal procedimento seguiu as orientações preconizadas na Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde que regulamenta investigações envolvendo seres humanos.

#### 4. O SIGNIFICADO DO PAE PARA A MB

Refletir sobre os programas destinados à proteção social à “família naval” refere, a nosso ver, uma dupla importância qual seja: retroalimentar as ações, visando a qualidade do serviço prestado, e por outro lado, avaliar a apropriação destas, pelos sujeitos alvos do processo que potencialmente, se estende a todos os militares focando aqueles que apresentem demandas específicas.

Em se tratando do PAE o processo analítico se debruçou sobre os profissionais diretamente envolvidos em sua execução. Sendo assim, podemos afirmar que, os resultados acerca das percepções dos gestores e profissionais sobre o significado do programa para MB esteve inicialmente associado ao espírito de corpo, conforme podemos verificar no depoimento descrito abaixo:

“A gente tem esse sentimento no PAE: vamos nos proteger, vamos nos cuidar, então, a gente tem um sentimento de que todos somos um, por isso que a gente dá tanto valor ao programa”. (E9).

“Uma família que entra aqui, seja filho do marinheiro, do cabo, filho do almirante, vai ter o mesmo tratamento, [...], afinal todo mundo está no mesmo barco, somos todos companheiros, podia também ser nosso filho e nós estamos junto nesta missão.” (E16).

“É uma relação que a gente estabelece de família. Então, as pessoas perguntam como é que estão meus filhos, acaba que assim, tantos anos a gente acompanhando: é a família naval, a nossa família”. (E21).

A análise dos depoimentos permite perceber que o espírito de corpo, componente do *habitus* militar, encontra-se plasmado no PAE. O espírito de corpo se encontra alicerçado pela noção de solidariedade e de companheirismo entre os membros da caserna. Tais sentimentos são partilhados e calcados no pressuposto de que todos os militares estão sujeitos a determinadas contingências profissionais, cujos efeitos impactam de forma significativa, no cotidiano de suas vidas e de seus familiares.

Compreendemos que a socialização realizada no decorrer da carreira militar estimula, a internalização de princípios constitutivos do *habitus* específico a este campo. As Forças Armadas (FFAA) consideram a incorporação destes princípios essenciais para formação dos seus quadros, para sua dignificação institucional, bem como para distinção de seus integrantes de uma pessoa oriunda do mundo civil, ou em termos nativos, de um “paisano”.

A permanência de tais princípios, a guiar a conduta de seus agentes, é o que permite as FFAA existirem enquanto organização, na medida em que são essenciais para que os militares possam realizar os sacrifícios que lhes são exigidos, a prontidão das respostas e a eficácia da ação. Destacam-se, neste aspecto, a hierarquia e a disciplina, as quais constituem o alicerce da estrutura militar, porque, do ponto de vista de um tipo ideal “permitem a cada um que entra em ação saber que a obediência às ordens é a condição para que o menor número de vidas seja sacrificado na operação.” (FERREIRA, 2000: p. 24).

Para Kellett (1987), um dos aspectos essenciais à manutenção da hierarquia e da disciplina, em situações de combate, é a ligação que o soldado estabelece com o seu grupo profissional. Segundo o autor, o ímpeto combatente é reforçado no militar pela ideia de pertencimento a um grupo coeso; por saber que na batalha, tem, ou presume ter, ao seu lado, um companheiro experimentando a mesma situação com vistas a um propósito comum, ou seja, a crença de que “todos somos um” é um elemento de destaque na coesão.

Essa ideal de coesão grupal é de fundamental importância para a assimilação por parte dos militares do espírito de corpo, ou seja, para a incorporação de:

um sentimento de companheirismo e solidariedade que deve acompanhá-los e ampará-los não só durante a estada na academia, mas por toda a carreira militar e que com o tempo, se traduz em apego e zelo por toda a instituição. (ADÃO, 2010: p 120).

Para Grilo (2003), a coesão e o espírito de corpo traduzem a capacidade de unir os militares nas situações mais adversas, como no caso dos conflitos armados. Dessa forma, são aspectos cultuados e valorizados no campo militar e que compõem no *habitus* da corporação. Para o autor, se por um lado, a coesão traduz a identidade que liga os militares aos seus camaradas de armas, por outro lado,

o espírito de corpo materializa-se no orgulho de pertencer a uma instituição respeitada e, no caso específico brasileiro, com um dos maiores níveis de confiança do país<sup>4</sup>.

O espírito de corpo se evidencia ainda na “fé na missão elevada das Forças Armadas” e no “amor à profissão das armas e o entusiasmo com que é exercida”. (BRASIL, 1980, p.12). Este valor militar se encontra ancorado no ideal de que “a nobreza da profissão militar está acima de todas as outras [...] na abstração do interesse individual em benefício dos interesses da sua comunidade e do seu grupo.” (FONSECA, 2003, p.126). Tais elementos que compõem o espírito de corpo são fomentados pelo PAE, conforme sugere o posicionamento a seguir.

“O PAE tem também essa missão: fazer com que o militar passe a se sentir importante. [...] no sentido de produzir, se sentir valorizado para o país, para a sociedade. [...] Ele pode se dedicar aos desafios da profissão porque se sente apoiado. [...] É um sentimento intangível e é fruto do PAE, [...] você se sente diferenciado. Você vê a instituição te atendendo numa necessidades que é fundamental e aí você passa também a defender a instituição.” (G2).

Como componente da vida militar, o espírito de corpo se atualiza e é reforçado, através de diversas estratégias: por meio da publicação de revistas, jornais e periódicos, elaborados por e para militares e seus dependentes<sup>5</sup>. Tal valor militar também se atualiza ainda, por meio das narrativas sobre os episódios históricos militares, as quais reforçam a valentia de heróis nacionais e que buscam exercer um poder mítico, capaz de alavancar a motivação para a batalha; mediante solenidades que remetam a atuações emblemáticas da corporação e de seus membros; nas formaturas e nos eventos sociais, os quais envolvem os familiares dos combatentes, trazendo-os para o ambiente militar.

Neste último caso, estas ocasiões visam demonstrar a importância da família para a instituição e incutir “a ideia de que a instituição militar ‘engloba’ a família dos militares”. (SILVA, 2013, p. 864), ou seja, reforçar a crença de que as FFAA e seu contingente fazem parte de uma mesma família, a “família militar”, no caso específico da MB, a “família naval”.

“A gente no programa, como somos todos da Marinha, conhece as pessoas pelos nomes, os nomes das mães, sabe em que clínica estão, [...] as famílias são conhecidas. [...] aquela família não é mais uma família. [...] As pessoas são chamadas pelo nome dentro do possível. É a nossa família e isso muda tudo no tratamento.” (E9).

Nesta perspectiva, fazendo parte de um mesmo grupo familiar, espera-se que tanto a instituição como os seus agentes socorram-se mutuamente nas ocasiões adversa. Estas situações podem se tornar recorrentes e ganhar contorno mais complexo, em virtude das próprias exigências da profissão, notadamente o fato da permanente disponibilidade que devem ter os militares para o serviço, tanto em termos temporais, como em termos de mobilidade territorial conforme podemos identificar nas análises de Adão 2010. mudando-se constantemente, em alguns casos mais de uma vez ao ano, e impedidas de estabelecerem laços de solidariedade mais duradouros nas localidades onde residem, as famílias buscam apoio em outras famílias compostas por militares e que compartilham a mesma situação. Esta união passa a compor a chamada “Família Militar”, uma rede de apoio e solidariedade. (ADÃO, 2010, p 129).

É dentro deste quadro de referência que se pode situar o PAE para a MB, como componente de reforço de coesão grupal e um elemento catalisador que desperta a motivação para o surgimento do espírito de corpo militar, lançado mão pela MB para que seu pessoal tenha orgulho em pertencer a uma instituição preocupada com o bem-estar dos seus integrantes, principalmente, dos seus filhos. “Eu tinha um sargento [...] ele tinha [...] um filho com necessidades especiais. [...] [...] Viávamos muito naquela época. Então, eu via que ele se sentia seguro, [...], mesmo tendo uma criança com necessidade especial, ele viajava tranquilo, porque ele tava apoiado. [...]. Tem certas coisas que o dinheiro não compra. Ele podia ganhar uma fortuna em outra profissão, mas ele tinha orgulho de ser da Marinha, porque, provavelmente nenhuma outra instituição ia dar este apoio, assim, de proteger seu filho.” (G2).

É importante considerar, na análise do alcance social do Programa, o fato de que a maioria dos responsáveis dos dependentes assistidos no PAE é oriunda do círculo de praças (77%), notadamente de suboficiais e sargentos (48%), cabos e marinheiros (29%) e de (11%) de servidores civis (SASM, 2013). Estes segmentos compõem os extratos de menor remuneração das FFAA, os quais não poderiam dispor em seu orçamento dos recursos financeiros necessários para arcar com os serviços contemplados no Programa.

“Eu acho que é o Programa que tem um impacto social muito importante. Essas famílias não teriam [...] condição porque a maioria das nossas famílias é de praça, são militares praças, né? [...] civil, [...] nós temos poucos filhos de oficiais.” (E4).

Grande parte dos usuários do PAE não possui previsão para saída do Programa, dado que apresentam deficiências consideradas severas, com comprometimentos múltiplos (deficiência intelectual, motora e sensorial). De um modo geral, encontram-se no PAE dependentes com deficiência, diagnosticados com: Síndrome de Down, deficiência mental, disfunção neuro-motora, deficiências na linguagem e articulação da fala, distúrbios elevados de comportamento e aprendizagem, paralisia cerebral e autismo. Estas deficiências, além de severas, apresentam-se, em muitas ocasiões, associadas no mesmo dependente. As associações do significado do PAE a liderança estiveram presentes nas percepções dos gestores:

“Você como líder pode pegar aquele ou aquela militar e dizer o seguinte: ‘você pode ir para guerra comigo que a tua família está coberta. Sua família vai ter assistência médica, hospitalar, etc [...]’ Isso é liderança!” (G3).

“Então, no fundo, o que a Marinha visa com esse programa, [...], na minha opinião, é isso: manter as bases da hierarquia e da disciplina e acima de tudo, manter a liderança.” (G1).

“A Marinha não pode simplesmente virar as costas para os problemas do seu pessoal. Porque se for assim a Marinha simplesmente: ‘ô, não é comigo, problema seu. Se safa. Se vira [...]’ É uma forma de pensar. Mas não é uma forma de demonstrar liderança.” (G2).

Os depoimentos evidenciam uma apropriação de uma máxima bastante difundida no campo militar sobre a arte de liderar: a necessidade de o líder demonstrar preocupação e benevolência com os seus subordinados. Tal aspecto constitutivo do *habitus* militar

encontra-se expresso em um dos princípios da doutrina da liderança da MB, o qual apregoa aos líderes, independentemente do escalão em que estiverem situados, a obrigação de conhecer os seus subordinados e cuidar do seu bem-estar:

Para que possa empregar seus homens com maior eficiência, o líder deve observá-los frequentemente, familiarizar-se com eles, compreender-lhes a personalidade e compartilhar suas alegrias e tristezas. (MB, 2008, p.7-3).

Portanto, demonstrar preocupação e buscar responder às demandas dos subordinados compõe atributos valorizados em um líder no meio militar, configurando-se, deste modo, parte constitutiva do *habitus* deste campo.

“Se o teu subordinado chega atrasado a bordo, se pede para sair todo dia mais cedo ou mais tarde, ou falta a bordo, ocasionalmente, para tratar desse problema familiar, vamos falar assim, que supostamente uma criança especial causa, e você não dá nenhum apoio para que ele aprenda a conviver com isso, você está deixando de ser líder. Você esta sendo apenas um chefe, uma autoridade.” (G2).

Tal princípio é tão importante à vida militar que se faz presente em uma das cerimônias mais solenes deste campo, o juramento à bandeira: ocasião em que todo o militar das FFAA na presença da tropa formada jura, perante o estandarte nacional, prestar “compromisso de honra, no qual afirmará a sua aceitação consciente das obrigações e dos deveres militares e manifestará a sua firme disposição de bem cumpri-los.” (BRASIL, 1980, p.10).

Incorporando-me à Marinha do Brasil, prometo cumprir rigorosamente as ordens das autoridades a que estiver subordinado, respeitar os superiores hierárquicos, **tratar com afeição os irmãos de armas, e com bondade os subordinados**, e dedicar-me inteiramente ao serviço da Pátria, cuja honra, integridade e instituições defenderei com o sacrifício da própria vida. (MB, 2014, p.01, grifo nosso).

Subjaz neste princípio a regra proposta por Sun Tzu (2006, p. 59-60) na sua obra clássica “A Arte da Guerra”, muito difundida e estudada no campo militar<sup>6</sup>. Para o autor, o líder: “deve olhar seus soldados, [...] como se fossem seus próprios filhos. Ele mesmo deve conduzi-los. [...] Digo que deve amar todos os que estão sob teu comando como se fossem teus filhos”. Esta visão se encontra presente na percepção dos entrevistados.

“O PAE é uma ajuda que a gente dá e é um apoio, um suporte que é movido pelo amor para com os filhos do nosso pessoal. [...] e nada funciona se não tiver essa palavrinha: amor.” (G2).

À luz do pensamento de Sun Tzu, na ocasião de uma batalha, um dos fatores determinante para que os soldados optem por avançar ou a recuar rumo ao fogo inimigo será a benevolência da liderança militar. Segundo o autor, os soldados ao saberem que seus líderes os têm como aos seus próprios filhos passam também a amá-los como aos seus pais. Este aspecto faz com que queiram dar a vida por seus comandantes, para recompensar sua benevolência.

“Você espera que as ordens sejam sempre cumpridas, as normas sejam cumpridas, por disciplina consciente. Você espera que na hora que você tiver que ir para combate e der a ordem: ‘sigam-me os que forem brasileiros.’ Ou ‘sustentai o fogo, a vitória é nossa’ as pessoas tenham que estar ali formadas com você, elas tem que estar dispostas a dar a vida por você, pela pátria porque sabem que sua família está protegida. Que mesmo se ele morrer, a Marinha vai cuidar da sua família.” (G3).

O depoimento deixa entrever que o PAE, além de ser aspecto de reforço da liderança, comparece ainda como componente de manutenção da hierarquia e da disciplina no campo militar. A existência do programa é repassada como expressão da preocupação dos comandantes com as necessidades dos seus comandados, fator de

“estabilidade para que o seu militar possa, [...], combater corretamente.” (G1).

O programa constitui-se, assim, em elemento de “conquista dos companheiros” (Sun Tzu, 2006), de promoção da confiança entre comando e comandados, afinal tal, como previsto por Vieira (2002, p.46), “o conhecimento e a confiança mútuos desenvolvem e mantêm a lealdade e a coesão. Por seu turno, a lealdade reforça a confiança, e constitui a condição fundamental para os líderes disporem de subordinados motivados.”

“A partir do instante em que você vê o seu comandante te apoiando com um ente querido teu, você está tirando uma carga sua de preocupação, [...] de trabalho com esse familiar, [...] então você vai se dedicar exclusivamente ao seu serviço e também vai ficar mais fiel ao teu chefe.” (G2).

Contribuindo neste debate, Keegan (2009) afirma que um dos maiores desafios posto ao êxito de uma batalha é a forma como ocorre o comando. O autor, através do estudo de líderes, julgados por ele extraordinários pela liderança militar que exerceram, buscou entender como lideravam os seus subordinados, as estratégias que acionavam para impulsioná-los ao combate e a fazê-los agir de acordo com a sua vontade. O estudo de Keegan permite inferir que a capacidade de apreender e dialogar com seu contexto histórico e com as características e as transformações que atravessam a guerra são fatores fundamentais na figura de um líder.

Destaca-se que os princípios previstos pela doutrina da liderança da MB preconizam a necessidade do líder conhecer a profissão, conhecer a si mesmo e o auto-aperfeiçoamento. (MB, 2014). Estes princípios exigem que os líderes se mantenham continuamente atualizados, através do “ensino, instrução e treino nos estabelecimentos de ensino militares, escolas práticas e centros de instrução, da experiência operacional, da leitura de matérias profissionais e do estudo pessoal.” (VIEIRA, 2002, p.44).

Nesta linha de raciocínio, Huntington (1996) afirma ser tarefa de um comandante militar conhecer e saber elaborar estratégias e táticas sintonizadas aos objetivos definidos politicamente para o Estado nacional ao qual defende. Para o autor, o líder possui três responsabilidades frente ao estado: 1) apresentar suas opiniões sobre as necessidades para a segurança; 2) analisar e relatar as implicações das possíveis linhas de ação do Estado sob a ótica militar; e 3) executar as decisões do Estado quanto à segurança nacional, mesmo quando tais decisões se mostrem contrárias à sua opinião.

Segundo Huntington, para o cumprimento destes objetivos são necessários, além do conhecimento histórico das técnicas de organização e aplicação da força, também habilidades de análise, percepção, imaginação e julgamento.

Desta forma, o conhecimento do mundo em que as FFAA atuam não pode ser estático, uma vez que a realidade passa constantemente por transformações. Assim, o bom líder tem o dever de estar preparado para compreender as alterações em curso no cenário social.

A necessidade da liderança está em sintonia com as mudanças do seu tempo compareceu nas percepções dos sujeitos do estudo. O PAE apareceu nos depoimentos como uma expressão do acompanhamento das transformações por parte dos líderes navais. “As circunstâncias mudam, as situações são mutáveis, o ser humano é mutável, as legislações mudam, então, a gente acaba se adaptando e tentando buscar sempre estar na frente, se antecipar às eventuais dificuldades que possam surgir. A gente como líder tem que ver as necessidades que vão aparecendo do seu subordinado. E foi isso que o Comandante da Marinha fez ao priorizar o PAE.” (G3).

Este quadro de referência permite inferir que o PAE se expressa na MB como elemento de destaque na coesão grupal, bem como reforço do espírito de corpo e da liderança institucional. O programa se constituiu em estratégia, utilizada pela MB, a fim de que seus integrantes se sentiam orgulhosos em pertencer a uma instituição atenta aos seus problemas pessoais, tratados como questões de família, da família naval.

## CLUSÃO

Este artigo destacou como objetivo analisar o significado do PAE para gestores e profissionais responsáveis pela normatização, coordenação, execução e fiscalização do Programa, na área do Rio de Janeiro. Os resultados do estudo evidenciaram que as percepções em torno da origem do PAE e da projeção por ele assumida, frente aos demais programas assistenciais da MB, estiveram fortemente associadas a dois componentes de destaque no campo militar: o espírito de corpo e a liderança.

O primeiro constitui um filtro através do qual o indivíduo se vincula afetivamente às FFAA. Ele se expressa por atitudes que denotam sentimento de orgulho, unidade de propósito e de apego à instituição, buscando reforçar o sentimento de “construção de uma comunidade coesa e idealmente bastante homogênea em termos de sentimentos, comportamento e aspirações.” (FONSECA, 2003, p.135).

Este valor militar induz ao sentimento de pertencimento ao todo “recebendo as críticas ao todo como dirigidas a cada um, individualmente, e o todo, por sua vez, reage às críticas de seus integrantes como fossem dirigidas à Força em seu conjunto.” (FERREIRA, 2000, p. 22).

Os resultados do estudo indicaram também que, o espírito de corpo se expandia e abarcava a “família militar”, por meio da ajuda mútua existente entre seus membros, bem como pela incorporação nas famílias de um orgulho e o zelo pelos valores militares. Silva (2013, p. 869), em pesquisa realizada com famílias de militares do EB na AMAN, indicou que este último, de algum modo, define papéis e obrigações para a família de seus integrantes, o que finda por ocasionar uma “militarização” dos conjugues e filhos. Para a autora, “fazer parte do mundo militar [...] implica incorporar nas famílias um estilo de vida marcado por valores e comportamentos imprescindíveis aos militares”.

Em contrapartida a adesão de seus agentes, a instituição deveria prover meios para que seus integrantes sintam-se valorizados, amparados e reconhecidos pelos sacrifícios pessoais, afinal, “ao militar, o Estado exige a sua própria vida, caso seja necessário, enquanto que em outras profissões trata-se de uma opção voluntária.” (BALTAZAR, 2012, p.10).

Evidenciou-se ainda que o PAE mostrou-se um elemento de reforço da liderança na MB. A incorporação dos agentes deste campo, tanto de comandantes de disposições de comportamentos vinculadas à demonstração de preocupação, por parte dos líderes, com os problemas dos seus subordinados.

Segundo Janowitz (1967), a autoridade na instituição militar moderna vem sendo exercida de um modo cada vez maior na base da manipulação, persuasão e consenso grupal em detrimento de práticas coercitivas. Desta forma, pôde-se situar o PAE como instrumento, lançado mão pela de autoridade militar, de “manipulação e captura da subjetividade” (HELOANI, 2003) dos subordinados, com vistas a fazer com que agissem segundo as ordens instituídas.

Este quadro de referência permite inferir que o PAE se expressou desde sua origem na MB como elemento de destaque na coesão grupal, bem como reforço do espírito de corpo institucional. O Programa se constituiu em estratégia, utilizada pela Força, a fim de que seus integrantes se sintam orgulhosos em pertencer a uma instituição atenta aos seus problemas pessoais, tratados como questões de família, da família naval.

## 1. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADÃO, Maria. C. O. (2010) “Aspectos da Adesão Feminina aos Valores Militares: O Casamento e a Família Militar”. História, São Paulo, vol. 29, n.2, p. 116-134 Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/his/v29n2/v29n2a07.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2014.
- BALTAZAR, Maria. S; SALVADOR, Rafaela. (2012) “Impactos da profissão militar nos padrões familiares: reconfigurações a partir do caso particular do comando de instrução e doutrina.” In Congresso Português de Sociologia, 7., 2012, Porto. Anais eletrônicos. Porto:

Universidade do Porto. Disponível em: <[http://www.aps.pt/vii\\_congresso/papers/finais/PAP1500\\_ed.pdf](http://www.aps.pt/vii_congresso/papers/finais/PAP1500_ed.pdf)>. Acesso em: 19 jul. 2014.

BOSCHETTI, Ivonete. (2001) Assistência social no Brasil: um direito entre a originalidade e o conservadorismo. Brasília: GESS/SER/UNB.

FERREIRA, Oliveiros. S. (2000) Vida e morte do partido fardado. São Paulo: editora SENAC.

FLEURY, Sônia. M. T. (1994) Estado sem cidadãos: seguridade social na América Latina. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ.

FONSECA, Maria. L. (2003) O alto oficialato do Exército Português oriundo da Academia Militar: origem social e mérito acadêmico dos oficiais da Primeira República portuguesa como preditores dos percursos de carreira futuros (1910-1974). 2003. 863 f. Dissertação. (Mestrado em Sociologia) – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

GOUVEIA, Carlos. A. (1997) O Amansar das Tropas: Linguagem, Ideologia e Mudança Social na Instituição Militar. 1997. 278 f. Tese (Doutorado em Linguística Aplicada) – Universidade de Lisboa, Lisboa.

GRILO, Antônio. J. R. (2003) Deontologia Militar-percepção dos elementos caracterizadores da cultura e ambiente militar para o Século XXI. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.

HELOANI, Roberto. (2003) Gestão e organização no capitalismo globalizado. História da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas.

HUNTINGTON, Samuel. (1996) O Soldado e o Estado: teoria e política das relações entre civis e militares. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército.

JANOWITZ, Morris. (1967) O soldado profissional: um estudo social e político. Rio de Janeiro: edições GRD.

KEEGAN, John. A máscara do comando. Lisboa: Edições Tinta-da-china, 2009.

KELLET, Anthony. (1997) Motivação para o combate. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997.

MARINHA DO BRASIL. (2014) Manual Básico do Fuzileiro Naval (CGCFN-1003). Rio de Janeiro: Comando Geral do Corpo de Fuzileiros Navais.

MATTOS, Ruben. A. Os sentidos da integralidade: algumas reflexões acerca de valores que merecem ser defendidos. (2006) In: PINHEIRO, R., MATTOS, R. A. (Org.). Os sentidos da integralidade na atenção e no cuidado à saúde. Rio de Janeiro: UERJ – IMS / ABRASCO.

MOREIRA, Nádia. X. (2015) A construção de sentidos sobre a deficiência: uma análise partir do habitus militar. 2015. 217 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

SILVA, Cristina. R. (2013) Famílias de militares: explorando a casa e a caserna no Exército Brasileiro. Revista de Estudos Feministas, Florianópolis, vol.21 n. 3, p. 861-882, set./dez. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ref/v21n3/06.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

TEIXEIRA, Aloízio. (1990) Do seguro à seguridade: a metamorfose inconclusa do sistema previdenciário brasileiro. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ.

TZU, Sun. (2006) A arte da guerra. Porto Alegre: L&PM.

VIEIRA, João B. (2002) Liderança Militar. Lisboa: Estado-Maior do Exército Português.

**1**Esse estudo é fruto de uma tese de doutorado (MOREIRA, 2015), apresentada junto ao Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro cujo objetivo geral foi analisar os sentidos atribuídos à deficiência, a partir do habitus militar, pelos gestores e profissionais da MB, envolvidos na normatização, coordenação, execução e fiscalização do PAE, na área do RJ

**2**Doutora em Serviço Social pela UFRJ, Mestre em Serviço Social pela PUC-Rio, Capitão de Corveta da Marinha do Brasil; Chefe do Departamento de Assistência Social da Diretoria de Assistência Social da Marinha do Brasil. E-mail: [nadiaxmoreira@yahoo.com.br](mailto:nadiaxmoreira@yahoo.com.br).

**3**A ação o do Estado brasileiro no campo da proteção social não se estruturou historicamente pautada na perspectiva universalista dos direitos. O modo como se originou a cidadania no Brasil, ao invés de assegurar e universalizar direitos, conforme já discutido neste estudo, descredenciou os indivíduos da sua condição de cidadão e produziu a cisão entre a figura do trabalhador e do pobre incivil (Fleury, 2004). Desenhou-se no Brasil um modelo meritocrático de proteção social, amparado na lógica que Teixeira (2003) nomeou de lógica do seguro. Segundo o autor, a lógica do seguro repousa na ideia de contribuição para o usufruto de um benefício, o qual está diretamente relacionado ao valor da contribuição e ao montante das prestações efetuadas.

**4**A Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) encomenda anualmente uma pesquisa para saber o nível de confiança dos brasileiros com as instituições do país. O resultado desta pesquisa, realizada pelo instituto Datafolha com 2.126 brasileiros de 134 municípios de todas as regiões do país, apontou que em 2014 as FFAA, a Polícia Federal (PF) e a OAB são as instituições que estão no patamar mais elevado do índice de confiabilidade da população brasileira.

**5**A MB possui a seguintes publicações: NOMAR, Marinha Em Revista, Âncora Social, Informativo Cultural, Revista DOCM, Informativo SARM, Pesquisa Naval, Publicação Pesquisa Naval, INFO CIRM, Navigator, Informativo DOCM, O Farol,

CIAGA Em Foco, Revista Marítima Brasileira, A Ressurgência, O Periscópio, o Passadiço, NOTANF, A Macega, Revista da Escola de Guerra Naval, Notícia de Bordo, Informativo Marítimo, Aviação Naval, O Convôo, Âncoras e Fuzis, O Veterano. (MB, 2014).

[6](#)Cassal (2006), na introdução de uma das muitas versões existentes da obra em português, afirma que esta última constitui no mais antigo tratado militar do mundo. Acredita-se que o livro tenha sido escrito durante o Século IV a. C. Ele compõe-se por treze capítulos que versam sobre diversos aspectos a serem considerados na estratégia militar. A obra influenciou várias lideranças, a exemplo de Napoleão Bonaparte e Mao Tse Tung e é ainda uma grande referência nas academias militares.