

## **Aula 00**

*Conhecimentos Específicos p/ Praças da  
Marinha - RM2 (SMV) - Com Videoaulas  
- Pós-Edital*

Autor:  
**Alan Hirt, Luiz Felipe Da Rocha**

12 de Dezembro de 2019

<b>1 – Apresentação</b> .....	<b>2</b>
<b>2 – Introdução</b> .....	<b>7</b>
<b>3 – Doutrina de Liderança da Marinha</b> .....	<b>7</b>
<b>4 – Chefia e Liderança</b> .....	<b>9</b>
<b>5 – Aspectos Fundamentais da Liderança</b> .....	<b>15</b>
5.1 <i>Aspectos Filosóficos da Liderança</i> .....	16
5.2 <i>Aspectos Psicológicos da Liderança</i> .....	21
5.3 <i>Aspectos Sociológicos da Liderança</i> .....	22
5.4 <i>Líder, Liderado e Contexto</i> .....	24
5.5 <i>Padrões de Comportamento</i> .....	26
<b>6 – Estilos de Liderança</b> .....	<b>31</b>
6.1 <i>Liderança Autocrática (Centralizadora, na nova definição)</i> .....	37
6.2 <i>Liderança Participativa (ou Democrática)</i> .....	40
<b>7 – Resumo Teórico</b> .....	<b>42</b>
<b>8 – Lista de Questões comentadas em aula</b> .....	<b>48</b>
<b>9 – Gabarito das questões comentadas em aula</b> .....	<b>53</b>
<b>10 – Bibliografia</b> .....	<b>54</b>



## 1 – APRESENTAÇÃO

Queridos futuros Praças da Marinha! Prontos para ingressarem nas fileiras militares?

Bom pessoal, primeiramente gostaria de dizer que é um prazer inenarrável para nós conduzir este curso, pelas razões adiante expostas.

Primeiramente, vamos fazer uma breve apresentação pessoal.

Meu nome é **Luiz Felipe da Rocha** e atualmente exerço o cargo de Fiscal de Receitas Estaduais/PA.

Comecei a me preparar para o primeiro processo seletivo público em meados de 2001, para a admissão ao **Colégio Naval** – um dos mais concorridos do país, da Marinha do Brasil, quando tinha apenas 15 anos.

Após dois anos de estudos intensos, fui aprovado e iniciei a carreira militar.

Formei-me oficial em 2009 e permaneci na Força até 2013, quando fui aprovado para o cargo de **Especialista em Previdência Social** no Rioprevidência, autarquia Fluminense.

Como muitos concurseiros, utilizei a estratégia do concurso "trampolim", para que eu pudesse realizar o sonho de trabalhar na área fiscal.

Permaneci no Rioprevidência por 1 ano, quando fui aprovado (14º colocado) e nomeado para o cargo de **Fiscal de Receitas Estaduais** do Pará, o qual exerço atualmente. Além disso, sou mestrando em Computação pela Universidade Federal Fluminense (UFF).

Como mencionei, passei quase doze anos na Marinha do Brasil. É por isso que me sinto tão feliz ao ministrar este curso: compartilhar toda a vivência de Marinha para que sigam a carreira militar é muito gratificante!

Passo a palavra ao meu colega **Alan Hirt**:

Olá, concurseiros do Estratégia Concursos! Meu nome é Alan Hirt e atualmente exerço o cargo de Auditor de Controle Externo do TCE-SP.

Fui também Capitão-Tenente do Corpo de Intendentes da Marinha da Reserva, formado pela Escola Naval em Administração e possuo Pós-Graduação em Gestão Pública pela Universidade



Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e pelo Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga (CIANB). Além disso, sou graduando em Administração Pública pela Universidade Federal Fluminense (UFF).

É um prazer enorme poder lecionar para os futuros Praças RM2 da Marinha. Aqui, além de podermos encurtar o caminho de vocês rumo à aprovação, poderemos contar as nossas experiências e ajudá-los a alcançar o objetivo.

Preparamos esse curso com muito cuidado, para que vocês possam entender cada ponto do programa, que é relativamente extenso, mas será muito bem abordado em nossas aulas. Para isso, utilizaremos uma linguagem simples, além de esquemas para a decoreba e muitas questões resolvidas.

Esperamos que gostem do curso! Não deixem de acessar o fórum para tirar as suas dúvidas!

### **Sobre o Processo Seletivo (PS)**

Antes de 2016, o processo seletivo contava basicamente com uma prova de títulos e uma entrevista. A partir de 2016, passou a contemplar uma Prova Objetiva (PO) com 50 questões.

O PS de para Praças está em andamento, com inscrições abertas no período de **03/12/2018** a **15/12/2018**. As provas objetivas tem previsão para serem aplicadas no dia **22 março de 2020**. O valor da taxa de inscrição é de R\$ 46,00 (quarenta e seis reais) e o candidato terá até o dia 16 de dezembro de 2019, para efetuar o pagamento.

Em resumo:

Início de inscrições: 03 de dezembro de 2019  
Término das inscrições: 15 de dezembro de 2019  
Taxa de inscrições: R\$ 46,00  
Prazo para pagamento da taxa: 16 de dezembro de 2019  
Provas: 22 de março de 2020



O processo seletivo será constituído das seguintes Etapas:

- 1ª Etapa: Prova Objetiva (PO) – eliminatória e classificatória;**  
2ª Etapa: Verificação de Dados Biográficos (VDB) e Verificação Documental (VD) – eliminatória;  
3ª Etapa: Inspeção de Saúde (IS) – eliminatória;  
4ª Etapa: Teste de Aptidão Física (TAF) – eliminatória;  
5ª Etapa: Prova de Títulos (PT) - classificatória;  
6ª Etapa: Designação à incorporação; e  
7ª Etapa: Incorporação.

A PO, de caráter eliminatório e classificatório, terá duração de **3 (três) horas** e valerá 100 pontos (50 questões – peso 2, com 5 alternativas sendo uma correta), abrangendo questões elaboradas de acordo com o quadro abaixo:

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO	MATÉRIA	NÚMERO DE QUESTÕES
AC1	Língua Portuguesa	25
AC2	Formação Militar-Naval	25
TOTAL		50

Serão considerados eliminados na PO os voluntários que:

- a) obtiveram nota inferior a 50 (cinquenta), em uma escala de 0 (zero) a 100 (cem); e
- b) não se classificaram entre as maiores notas, até o limite correspondente a 03 (três) vezes o número de vagas estabelecidas, considerando-se os empates na última posição.

### Sobre o Cargo

As Praças são os auxiliares diretos dos Oficiais. Auxiliam ou complementam as atividades dos Oficiais, quer no adestramento e no emprego de meios, quer na instrução e na administração. São profissionais extremamente importantes para o bom desempenho do serviço.



– Mas qual será a minha remuneração, professores?

A remuneração será, em **2023**, a partir dos reajustes já previstos (bruta):

CB (RM2): R\$ 3.546,45 MN (RM2): R\$ 2.600,10
--

Ressalto que em termos líquidos o valor não será muito diferente do bruto, até pela faixa do Imposto de Renda que vocês estarão, ok?

### **Indenização após término do serviço**

**Para os CB:** Após o término dos 8 anos de serviço, ou caso haja descontinuidade na sua renovação anual, você receberá uma remuneração por ano trabalhado. Nos dias atuais, caso cumpra os 8 anos, chegamos a aproximadamente R\$ 30.000,00 incluído no valor férias não gozadas e férias/13º proporcionais.

**Para os MN:** O valor aproximado seria de aproximadamente R\$ 20.000,00.

### **Vantagens:**

– Assistências médico-hospitalar e odontológica: Você e seus dependentes terão acesso aos hospitais da Marinha, clínicas conveniadas e à Odontoclínica da Marinha, mediante desconto de 1,8% mensal da sua remuneração.

– Assistência Social, religiosa e psicológica: A Assistência Social destina-se à prestação, de forma Social e em nível primário, de assistência nas áreas de Serviço Social, Direito e Psicologia ao pessoal militar e civil da MB, ativo e inativo, aos seus dependentes e pensionistas, sendo proporcionada pela Diretoria de Assistência Social da Marinha.

– Instalações sociorrecreativas: Pessoal, por aproximadamente 70 reais descontados em bilhete de pagamento (caso optem) vocês terão disponíveis as instalações da Casa do Marinheiro (Rio de Janeiro). A CMN conta com parque aquático, ambiente Wi-Fi, 2 campos de futebol oficial, 2 campos de futebol society, 2 quadras de voleibol, 2 de tênis, academia de ginástica e musculação, dojô, e ginásio poliesportivo coberto. Além disso, conta ainda com grande espaço para eventos com camarins, frisas e tribuna de honra, um super cinema, parque infantil, pista de Cooper, restaurante, salão de festas para até 400 pessoas, 12 mini-quiosques, 4 quiosques médios e 2



quiosques grandes (todos com churrasqueira, bombonas para gelo e mesas com cadeiras) e 1 bar externo (Bardeck).

No site do Abrigo do Marinheiro você poderá pesquisar diversas vantagens que as parceiras da Marinha oferecem, como Seguros, Planos de Saúde, descontos em estabelecimentos comerciais, etc. (<https://www.abrigo.org.br/>)

Deixamos aqui a informação que os demais Distritos Navais também possuem instalações recreativas como a CMN.

– Ajuda para aquisição de uniformes: O militar tem direito, a cada três anos ou quando for promovido, a receber um soldo a título de auxílio fardamento.

– Alimentação: a alimentação é custeada pela Marinha. Você sempre terá disponível sua alimentação diária por meio da disponibilização de café, almoço, janta e ceia, além de complementos para o pessoal que estiver de serviço;

– Auxílio-Funeral e Auxílio-Natalidade: De acordo com os quadros abaixo:

SITUAÇÃO		VALOR REPRESENTATIVO	FUNDAMENTO
a	Morte do cônjuge, companheira(o) ou dependente.	Uma vez a remuneração percebida, não podendo ser inferior ao soldo de Suboficial.	Art. 2º e art. 3º, inciso XVI.
b	Na morte do militar pago ao beneficiário da pensão militar.		E

SITUAÇÃO		VALOR REPRESENTATIVO	FUNDAMENTO
a	Nascimento de filho do militar da ativa ou da inatividade remunerada.	Uma vez o soldo do posto ou graduação.	Art. 2º e art. 3º, inciso XIV.
b	Nascimento de filhos, em parto múltiplo, do militar da ativa ou da inatividade remunerada.	Uma vez o soldo do posto ou graduação, acrescido de cinquenta por cento por recém-nascido.	

E aí, acharam interessante? O cargo alia uma remuneração interessante em se tratando da formação exigida, somada ao apoio dado pela Instituição, conforme as vantagens citadas acima. É uma boa oportunidade para você que está precisando voltar ao mercado e não quer parar de estudar.



Neste PS tivemos muitas vagas. Só no Rio de Janeiro, foram 88 vagas para Enfermeiros! (Consulte as demais vagas pelo site da Marinha).

Vamos nessa!

## 2 – INTRODUÇÃO

A aula será toda baseada em uma publicação da Marinha chamada de EMA-137: a doutrina de liderança da Marinha.

Recomendo que decorem ao máximo os dispositivos acerca do assunto para garantir pontos valiosos na prova.

Liderança é um assunto bastante explorado pelo nosso examinador e sempre há questões em nossa prova.

Pessoal, acerca do vídeo, gravamos esta aula bem devagar, por ser um assunto um pouco longe da vivência prática da maioria dos senhores; o vídeo vai nos ajudar bastante a entender as diversas situações práticas do dia-a-dia da Marinha, mas o essencial é o PDF! Recomendamos assistir em velocidade aumentada (*1,5x por exemplo*) caso achem conveniente, ok? Ah, qualquer dúvida, em caso de urgência, mandem também pro meu Instagram (@luizfelipeprofessor).

## 3 – DOCTRINA DE LIDERANÇA DA MARINHA

Vimos na aula sobre a organização básica da Marinha que as bases institucionais das Forças Armadas são a **hierarquia e a disciplina**.

Assim, esta publicação serve para nortear um aspecto primordial desses pilares: a LIDERANÇA.

O EMA-137 é uma publicação doutrinária; ou seja, serve para estimular a prática diária da Liderança na Marinha, tanto por Oficiais como por Praças.

Você deve estar se perguntando: porque é tão importante estimular a prática da Liderança para a Marinha (e também para as outras Forças), a ponto de existir uma publicação interna só para isso?

Nas FFAA a liderança serve, grosso modo, para um motivo simples: fazer com que os subordinados cumpram as ordens.

O motivo é simples, mas os meios para isso (exercício da liderança) são muito complexos!



Vou dar um exemplo da importância do estudo da Liderança, baseado na minha experiência na Marinha.

Quando Oficial, servi em um Submarino. Os submarinos possuem uma estação chamada de “Manobra”, na qual um Oficial (o Oficial de Manobra) conduz o rumo e profundidade, quando mergulhado. Nesta estação, o Oficial pode encher os tanques de lastro do submarino com água do mar para que o Submarino fique pesado e mergulhe mais fundo; ou esvazie-os, para que fique mais leve e suba à superfície. Mas o Oficial de Manobra não age sozinho: ele obedece às ordens do Comando.

Imagine a seguinte situação: o comandante do Submarino Tamoio, então, nota que o Submarino – que está a 15 metros de profundidade - encontra-se muito perto de um navio Mercante, que se encontra na superfície do mar e ordena que o Oficial de Serviço na Manobra encha os tanques de lastro do Submarino para que ele possa mergulhar mais fundo e então ficar em segurança.

Como você acha que o Comandante deve dar essa ordem?

a)–“Por favor, meu Oficial lindão, queira por obséquio encher os tanques de lastro com aguinha do mar e mergulhar para uma cota (profundidade) de 40 metros? Desde já, agradeço.”

b) MANOBRA, COMANDO, COTA 40 METROS!!

É evidente que a resposta é a letra “b”. Coloquei em caixa alta porque o Comandante está dando uma ordem enérgica, sem direito a questionamento.

Trata-se, nesse caso, do Estilo de Liderança Autocrático, que veremos nesta aula. Segundo o EMA-137:

*“Esse tipo de liderança pode ser útil e, até mesmo, recomendável, em situações especiais como em combate, quando o líder tem que tomar decisões rápidas e não é possível ouvir seus liderados,...”.*

Obviamente, não são em todas as situações que a Liderança Autocrática deve ser aplicada, mesmo em um ambiente militar. É isso o que veremos ao longo desta aula.



Como venho reiteradamente dizendo, a prova de Conhecimentos Navais é muito literal e "decoreba". Então, não vamos ficar aqui divagando sobre algo que será cobrado muito superficialmente. Seremos objetivos!

**Leiam as passagens literais** dentro dos quadrinhos e em seguida os esquemas e explicações. Não se esqueçam de, ao final da aula, efetivamente DECORAREM o quadro-resumo.

## 4 – CHEFIA E LIDERANÇA

Vamos agora entrar em algumas definições conceituais do EMA-137:



**Chefia, Comando ou Direção:** conjunto de ações e decisões tomadas pelo **mais antigo\***, com autoridade para tal, na sua esfera de competência, a fim de conduzir de forma integrada o setor que lhe é confiado.

*\*"Mais antigo", pessoal, é uma expressão para designar aquele militar que possui mais alta posição hierárquica (e não o militar que está há mais tempo na Marinha).*

*Ex.: O 1º Tenente "Dimulé" é **mais antigo** que o 2º Tenente "Chutado".*

Atenção! O EMA-137 a que se refere a bibliografia de alguns distritos ainda nos remete ao EMA-137 cuja revisão inclui **comando e direção** no conceito acima.

Porém, na atual edição oficial da marinha do EMA-137, comando e direção já não constam mais dessa definição.

Embora mais adiante haja uma definição que parece se confrontar com esta (se levarmos em conta a definição antiga, que inclui **comando e direção**), preciso que vocês decorem as duas definições, pois o examinador pode vir a cobrá-lo literalmente, na definição antiga ou nova.

Na definição antiga o EMA-137 colocou **Chefia, Comando ou Direção** como sinônimos. A atual retirou **comando e direção**, o que, na realidade, corrige um erro do qual venho alertando nos cursos anteriores.

Professor, e na prova? Como devo responder?

Vá com as duas definições na cabeça. Se alguma questão vier a cobrar literalmente, as duas poderão estar certas.



E se as duas constarem em alternativas diferentes? Aí eu recomendo ir pela definição mais nova, que exclui comando e direção.

Mais para o final da aula há uma questão sobre esse ponto, ok?

Continuando, veremos que **COMANDAR** é exercer a **1)CHEFIA** e a **2)LIDERANÇA**, a fim de conduzir eficazmente a organização no cumprimento da missão. Não confundam!

Assim, seguindo o EMA-137, no desempenho de suas funções, os mais antigos desempenham dois papéis funcionais:

**1) de “chefe”:** exercício da **CHEFIA**: autoridade advinda da responsabilidade atribuída à função, associada com aquela decorrente de seu posto ou graduação.

*Ex.: O Capitão-de-mar-e-guerra da Armada “Safo Demais” é atualmente o Comandante da Fragata Defensora e exerce sua CHEFIA, atribuída à função de comandante de navio.*

**2) de “condutor de homens”:** exercício da **LIDERANÇA**, que, segundo o EMA-137, evidencia a estreita capacidade individual dos mais antigos em influenciarem e inspirarem os seus subordinados. A LIDERANÇA é o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol do cumprimento da missão.

Resumindo, COMANDAR é exercer a **1)CHEFIA** e a **2)LIDERANÇA**, a fim de conduzir eficazmente a organização no cumprimento da missão. Ou seja:



**OBJETIVO (FIM)→CONDUZIR EFICAZMENTE ORGANIZAÇÃO P/ CUMPRIR A MISSÃO**



É importante ressaltar que CHEFIA e LIDERANÇA **não são processos alternativos** (ou excludentes) e sim, **simultâneos e complementares**.

Ou seja, para um comando **eficaz** são necessárias a **CHEFIA** **E** a **LIDERANÇA**.

1. **(PS-OF-RM2 2016 – Aviso 7/2016) Pode-se afirmar que comandar é:**

- (A) exercer a chefia e a liderança, a fim de conduzir eficazmente a organização no cumprimento da missão.
- (B) exercer sobre seus subordinados o respeito.
- (C) exercer o controle da situação.
- (D) ser um condutor de homens.
- (E) um processo alternativo.

**Comentários:**

A questão pediu do candidato o conceito da atividade de “COMANDAR” previsto no EMA-137. E, como vimos:

COMANDAR é exercer a **1)CHEFIA** e a **2)LIDERANÇA**, a fim de conduzir eficazmente a organização no cumprimento da missão. Ou seja:



**OBJETIVO (FIM): CONDUZIR EFICAZMENTE ORGANIZAÇÃO P/ CUMPRIR A MISSÃO**

**Gabarito: Letra (A)**



2. (Inédita) Segundo as definições do EMA-137, Capítulo 1, assinale a alternativa incorreta:

- (A) Chefia é a autoridade advinda da responsabilidade atribuída à função, associada com aquela decorrente de seu posto ou graduação.
- (B) Liderança é a capacidade individual dos mais antigos em influenciarem e inspirarem os seus subordinados.
- (C) No desempenho de suas funções, os mais antigos desempenham dois papéis funcionais: de “chefe” e de “condutor de homens”.
- (D) Comandar é exercer a chefia e a liderança, a fim de conduzir eficazmente a organização no cumprimento da missão.
- (E) Chefia e liderança não são processos simultâneos ou complementares.

**Comentários:**

(A) Correto.

1) Papel de “chefe” → CHEFIA: autoridade advinda da responsabilidade atribuída à função, associada com aquela decorrente de seu posto ou graduação.

(B) Correto.

2) Papel de “condutor de homens” ☐ LIDERANÇA é a capacidade individual dos mais antigos em influenciarem e inspirarem os seus subordinados.



**OBJETIVO (FIM): CONDUZIR EFICAZMENTE ORGANIZAÇÃO P/ CUMPRIR A MISSÃO**

(C) Correto.

(D) Correto. Vide explicação da letra (C).



(E) **Errado**. É importante ressaltar que CHEFIA e LIDERANÇA **não são processos alternativos** (ou excludentes) e sim, **simultâneos e complementares**. Ou seja, para um comando **eficaz** são necessárias a **CHEFIA E** a **LIDERANÇA**.

**Gabarito: Letra (E)**

**3. (PS-OF-RM2 2016 – Aviso 1/2016)**

De acordo com o EMA-137(Doutrina de Liderança da Marinha), o conjunto de ações e decisões tomadas pelo mais antigo, com autoridade para tal, na sua esfera de competência, a fim de conduzir de forma integrada o setor que lhe é confiado, é exercício:

- (A) do Subordinado.
- (B) da Chefia.
- (C) do Marinheiro.
- (D) do Cabo.
- (E) do Vice-Comando.

**Comentários:**

Questão extremamente mal formulada! Contemplem a falta de criatividade do examinador! Da maneira como o texto está escrito, pode-se dar a entender que o Cabo, por exemplo, pode exercer a chefia. Não vamos entrar nesse mérito, pois o que o examinador quis cobrar foi a definição literal de CHEFIA, constante no EMA-137:

**Chefia, Comando ou Direção:** conjunto de ações e decisões tomadas pelo **mais antigo**, com autoridade para tal, na sua esfera de competência, a fim de conduzir de forma integrada o setor que lhe é confiado.

Por isso que eu reitero a necessidade de se efetivamente decorar alguns pontos.

**Gabarito: Letra (B)**

Continuando no EMA-137:

“Os melhores resultados no tocante à liderança ocorrem quando ela é desenvolvida, não sendo impositiva.

Assim, a liderança deve ser entendida como um processo dinâmico e progressivo de aprendizado, o qual, desenvolvido nos cursos de carreira e no dia a dia das OM, trará não só evidentes benefícios às organizações, como também contribuirá para o sucesso profissional individual de cada militar.”



Desta forma, o contínuo desenvolvimento das qualidades dos militares da MB como líderes deverá ser objeto de atenta e permanente atenção, a ser trabalhada, conjuntamente, pela instituição e, prioritariamente, por cada militar.

Esse trecho do EMA-137 nos diz que a liderança **deve** ser um **processo dinâmico e progressivo de aprendizado**, ou seja, ela deve ser **desenvolvida** ao longo da carreira do militar, seja em cursos de carreira ou no próprio dia a dia.

Os **melhores** resultados no tocante à liderança ocorrem quando ela é **desenvolvida, não sendo impositiva**. Ou seja, quando ela é trabalhada da forma que vimos no parágrafo acima.

Desse modo, a Marinha aponta para que a Liderança seja efetivamente ensinada na organização: e não apenas tida como algo filosófico ou sem aplicação prática. Tanto que, logo em seguida, menciona que não é só no dia a dia que o militar deve desenvolver e aprimorar a liderança, mas também nos cursos de carreira.

**4. (Inédita) Analise as assertivas a seguir baseado nas definições constantes do EMA-137:**

- I. Os melhores resultados no tocante à liderança ocorrem quando ela é impositiva, e não quando é desenvolvida como um processo dinâmico e progressivo de aprendizado.
- II. A liderança deve ser entendida como um processo dinâmico e progressivo de aprendizado, desenvolvido somente no dia a dia das OM.
- III. Chefia e Liderança não são processos alternativos e sim, simultâneos e complementares.

- (A) apenas I está certa.
- (B) apenas II está certa.
- (C) apenas III está certa.
- (D) apenas I e II estão certas.
- (E) todas estão erradas.

**Comentários:**

**I.Errado.** Os **melhores** resultados no tocante à liderança ocorrem quando ela é **desenvolvida, não sendo impositiva**.

**II.Errado.** A Marinha aponta para que a Liderança seja efetivamente ensinada na organização: e não apenas tida como algo filosófico ou sem aplicação prática. Tanto que menciona que não é só no dia a dia que o militar deva desenvolver e aprimorar a liderança, mas também nos cursos de carreira.



III.Certo. É importante ressaltar que CHEFIA e LIDERANÇA **não são processos alternativos** (ou excludentes) e sim, **simultâneos e complementares**.

Ou seja, para um comando **eficaz** são necessárias a **CHEFIA E** a **LIDERANÇA**.

**Gabarito: Letra (C)**

## 5 – ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA LIDERANÇA

Segundo a definição do EMA-137:



**LIDERANÇA** é o processo que consiste em **influenciar pessoas** no sentido de que ajam, **voluntariamente**, em prol do **cumprimento da missão**.

Bem parecido com o conceito que vimos de COMANDAR, não é?

Pois bem, nesta definição, o EMA-137 incluiu o caráter VOLUNTÁRIO de acatamento de ordens.

Ou seja, para a doutrina, não basta que se cumpra a ordem; é preciso que os comandados ajam **voluntariamente** para que se tenha efetivamente o exercício da liderança.

Nesta definição de Liderança que vimos, estão implícitos os seus agentes, ou seja, **o líder e os liderados**, as relações entre eles e os **princípios filosóficos, psicológicos e sociológicos** que regem o comportamento humano.

Assim, esquematizando:



**ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA LIDERANÇA: filosóficos, psicológicos e sociológicos.**

A partir daí, a publicação passa a dispor sobre esses três princípios. Sinceramente, não vejo como esse tópico possa ser cobrado diferentemente desta questão abaixo:



5. (PS-OF-RM2 2016 – Aviso 7/2016)/Adaptada)

Segundo o EMA-17, quais são os aspectos fundamentais da liderança?

- (A) Apenas físicos e sociológicos.
- (B) Sociológicos, psicológicos e filosóficos.
- (C) Psicológicos, filosóficos e físicos.
- (D) Físicos, sociológicos e psicológicos.
- (E) Apenas sociológicos e filosóficos.

**Comentários:**

ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA LIDERANÇA: filosóficos, psicológicos e sociológicos (FPS).

**Gabarito: Letra (B)**

## 5.1 ASPECTOS FILOSÓFICOS DA LIDERANÇA

“A Filosofia tem como característica desenvolver o **SENSO CRÍTICO**, que fornece ao indivíduo **BASES METODOLÓGICAS** para efetuar, permanentemente, o **exame corrente da situação**, favorecendo o processo de tomada de **DECISÕES**.

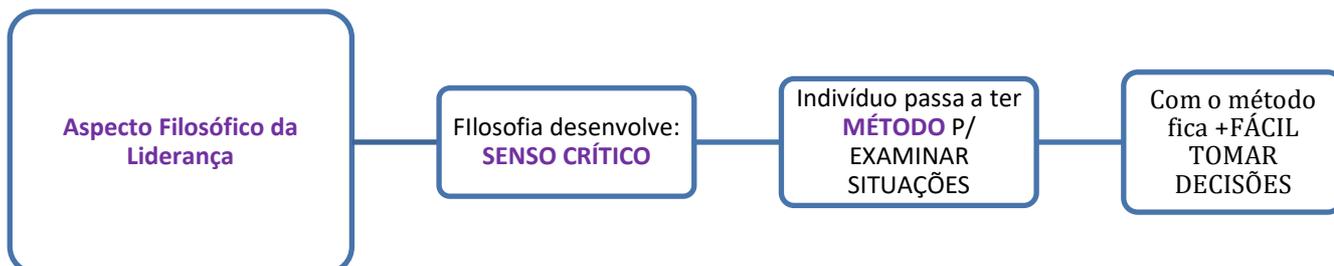
Tal prática é fundamental ao exercício da liderança, podendo-se verificar que o requisito pensamento crítico está direta ou indiretamente associado a diversos atributos de liderança prescritos nesta Doutrina.”

Resumindo esta passagem:

A Filosofia desenvolve **SENSO CRÍTICO**: INDIVÍDUO passa a ter um **MÉTODO** para EXAMINAR situações. Com esse método, fica mais fácil tomar **DECISÕES**.

Este SENSU CRÍTICO está ligado a vários atributos da Liderança:





“A Axiologia, também conhecida como a teoria dos valores, é considerada a parte mais nobre da Filosofia. O processo de influência de um grupo, que é a essência da liderança, está profundamente ligado aos valores éticos e morais que devem ser transmitidos e praticados pelo líder.

A prática dos **fundamentos filosóficos da educação**, seja ela formal ou informal, desenvolvida por grupos sociais, independente de suas crenças e culturas, constitui-se no elemento catalisador dos valores universais.

O ser humano precisa receber **uma educação adequada para ser capaz de valorizar um objeto (a vida humana, a Pátria, a família)**. Sem essa educação, perde-se a capacidade de perceber esses valores, especialmente quando se trata daqueles universais, tais como: honra, dignidade e honestidade.

A característica fundamental da Axiologia consiste na **hierarquização** desses valores, que são transmitidos pela educação familiar, pela sociedade e pelo grupo. Essa hierarquização de valores varia de um país para o outro, de uma sociedade organizada para outra, de um grupo social para outro. Por exemplo, os fundamentalistas islâmicos, que se sacrificam em atentados, contrariando o instinto de preservação, valor primordial do ser humano.

Valores como a **honra, a dignidade, a honestidade, a lealdade e o amor à pátria**, assim como todos os outros considerados vitais pela Marinha, **devem ser praticados e transmitidos**, permanentemente, **pelo líder aos seus liderados**. A tarefa de doutrinação visa a transmitir a sua correta hierarquização, priorizando-os em relação aos valores materiais, como o dinheiro, o poder e a satisfação pessoal.



Este é o maior desafio a ser enfrentado por aquele que pretende exercer a liderança de um grupo.”

O que esta passagem esta nos dizendo é o seguinte: existem, no campo filosófico, uma série de VALORES, que são hierarquizados pela Axiologia e que são transmitidos pela educação familiar, pela sociedade e pelo grupo.

Sem educação, a transmissão desses valores pode ficar prejudicada.

Mas qual a importância dessa “hierarquização” e transmissão de valores para a Liderança?

**O líder na Marinha precisa desses valores para poder liderar, pois são considerados vitais para a instituição** (por exemplo, honra, a dignidade, a honestidade, a lealdade e o amor à pátria).

A tarefa mais árdua do líder é fazer com que seu liderado abdique de alguns valores pessoais em detrimento dos valores vitais da instituição, para o cumprimento da Missão. E, como vimos, o liderado deve fazer isso **voluntariamente**. É uma tarefa muito difícil!

*Vejamos um exemplo: O Comandante do Navio Patrulha “NoHai Licença” determina que toda a tripulação regresse em um Sábado para que se possa cumprir uma missão de resgate de pessoas de uma embarcação que se encontra à deriva, devido a um incêndio a bordo desta, na entrada da Baía de Guanabara, com possíveis vítimas fatais.*

*É preciso que valores como honra, abnegação, dentre outros (vitais para a Marinha), estejam solidificados em seus subordinados, para que estes executem o comando voluntariamente e sem questionamentos, já que dificilmente haverá recompensa financeira imediata a esses militares (no máximo o dinheiro referente aos “dias de mar”, caso o navio suspenda e vá para o mar.*

## 6. (Inédita)

De acordo com o EMA-137, assinale a opção que representa o aspecto da liderança que tem como característica o desenvolvimento que fornece ao indivíduo bases metodológicas para efetuar o exame corrente da situação, favorecendo o processo de tomada de decisões:

- (A) Aspecto sociológico
- (B) Aspecto psicológico
- (C) Aspecto filosófico
- (D) Aspecto competitivo
- (E) Aspecto autocrático

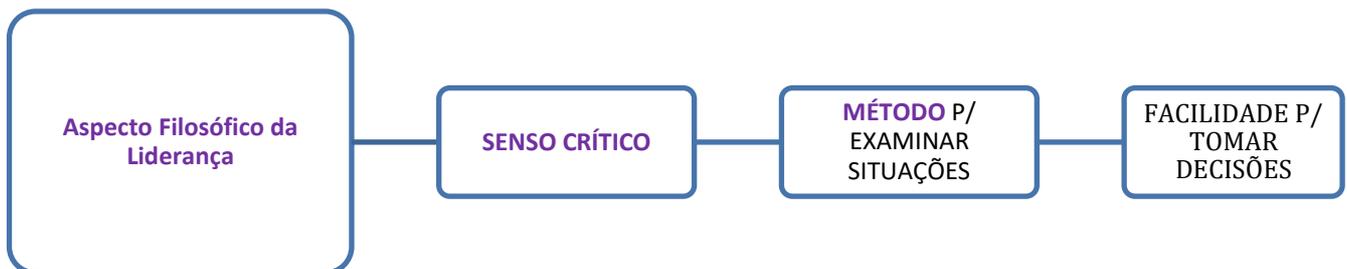
**Comentários:**

**Obs.: Questão não comentada em vídeo.**

Opa! Falou sem **SENSO CRÍTICO + BASES METODOLÓGICAS = Aspecto filosófico.**



A Filosofia tem como característica desenvolver o SENSO CRÍTICO, que fornece ao indivíduo BASES METODOLÓGICAS para efetuar, permanentemente, o exame corrente da situação, favorecendo o processo de tomada de DECISÕES:



**Gabarito: Letra (C)**

## 7. (Inédita)

De acordo com o EMA-137, analise as assertivas a seguir:

I) A sociologia tem como característica desenvolver o senso crítico, que fornece ao indivíduo bases metodológicas para efetuar, permanentemente, o exame corrente da situação, favorecendo o processo de tomada de decisões.

II) O ser humano precisa receber uma educação adequada para ser capaz de valorizar um objeto (a vida humana, a Pátria, a família).

III) A Axiologia, também conhecida como a teoria dos valores, é considerada a parte mais nobre da sociologia.

IV) O processo de influência de um grupo, que é a essência da liderança, está profundamente ligado aos valores éticos e morais que devem ser transmitidos e praticados pelo líder.

V) Valores como a honra, a dignidade, a honestidade, a lealdade e o amor à pátria, assim como todos os outros considerados vitais pela Marinha, devem ser praticados e transmitidos, permanentemente, pelo líder aos seus liderados.



- (A) somente I e II estão corretas.
- (B) somente I e III estão corretas.
- (C) somente I, II e III estão corretas.
- (D) somente II, IV e V estão corretas.
- (E) somente I, IV e V estão corretas.

**Comentários:**

**Obs.: Questão não comentada em vídeo.**

Típica questão literal que pode aparecer na prova:

**I. Errado.** Conforme acabamos de ver, falou sem **SENSO CRÍTICO + BASES METODOLÓGICAS** = Aspecto **filosófico** (e não sociológico).

**II. Certo.** Existem, no campo filosófico, uma série de VALORES, que são hierarquizados pela Axiologia e que são transmitidos pela educação familiar, pela sociedade e pelo grupo. Sem educação, a transmissão desses valores pode ficar prejudicada.

Passagem literal: "O ser humano precisa receber uma educação adequada para ser capaz de valorizar um objeto (a vida humana, a Pátria, a família)."

**III. Errado.** Embora seja uma afirmação polêmica, o que nos diz o EMA-137 é: " A Axiologia, também conhecida como a teoria dos valores, é considerada a parte mais nobre da **Filosofia**". A assertiva trocou os termos.

**IV. Certo.** Literal, de acordo com o EMA-137, Aspectos Filosóficos.

**V. Certo.** Literal, de acordo com o EMA-137, Aspectos Filosóficos.

**Gabarito: Letra (D)**



## 5.2 – ASPECTOS PSICOLÓGICOS DA LIDERANÇA

“Em essência, a liderança envolve a realização de objetivos com e através de pessoas. Consequentemente, um líder precisa preocupar-se com tarefas e relações humanas.” (HERSEY; BLANCHARD, 1982, p. 105).

O líder influencia outros indivíduos, provocando, basicamente, mudanças psicológicas E “[...] num nível de generalidade que inclui mudanças em comportamentos, opiniões, atitudes, objetivos, necessidades, valores e todos os outros aspectos do campo psicológico do indivíduo.” (FRENCH; RAVEN, 1969, apud NOBRE, 1998, p. 43)

Os processos grupais e a liderança são os principais objetos de estudo da Psicologia Social e a subjetividade humana, a personalidade e as mudanças psicológicas oriundas de processos de influência e de aprendizagem são focos de estudo e de análise da Psicologia.

**O caminho para a liderança passa pelo conhecimento profissional, mas também pelo autoconhecimento e por conhecer bem seus subordinados.** Para os dois últimos requisitos, a Psicologia pode oferecer ferramentas úteis para o líder. Pesquisas mostram que o quociente emocional (QE) ou inteligência emocional está, cada vez mais, destacando-se como o principal diferencial de competência no trabalho. Esta conclusão é especialmente pertinente, em se tratando do desempenho em funções de liderança.

**A Psicologia é, portanto, uma ciência que fornece firme embasamento teórico e prático para que o líder possa influenciar pessoas.**

Apenas limite-se à leitura desta passagem. Não imagino que o examinador irá cobrar detalhadamente este tópico. Se o fizer, será literal.

O mais importante a saber é que:



**PSICOLOGIA: ciência** que fornece firme **embasamento teórico e prático** para que o líder possa influenciar pessoas.



### 5.3 – ASPECTOS SOCIOLÓGICOS DA LIDERANÇA

Transcreverei o trecho atinente para uma breve leitura, para depois passar a explicá-lo e ressaltar os pontos mais importantes:

Sociólogos concordam que a perspectiva sociológica envolve um processo que vai permitir examinar as coletividades além das fachadas das estruturas sociais, com o propósito de refletir, com profundidade, sobre a dinâmica de forças atuantes em dada coletividade.

**A liderança envolve líder, liderados, e contexto (ou situação),** constituindo, fundamentalmente, uma relação. Para muitos teóricos, a liderança, dadas as características singulares que envolve, constitui-se em um processo ímpar de interação social. Partindo desta visão da liderança, é evidente o quanto a Sociologia tem para contribuir em termos de embasamento teórico no estudo e na construção do processo da liderança.

**Os militares, em geral, em função da peculiaridade de suas atividades profissionais, constituem uma subcultura dentro da sociedade brasileira.**

Focalizando mais de perto ainda, pode-se afirmar que **a Marinha, dentro das Forças Armadas, face a suas atribuições muito próprias, constitui-se, igualmente, em uma subcultura.**

A liderança, por definição, pressupõe a atuação do líder sobre grupos humanos; **os membros destes grupos são, em geral, oriundos de diferentes subculturas.** Estes indivíduos, ao ingressarem na Marinha, passarão a integrar-se a esta nova subcultura, após um período de adaptação. No âmbito da Marinha, pode-se distinguir subculturas correspondentes aos diferentes Corpos e Quadros, em função da missão atribuída a cada um deles. **Cultura e subcultura são, portanto, temas de estudo da Sociologia de interesse para a liderança.**

Outro tópico de Sociologia avaliado como relevante é o dos **processos sociais**, estes definidos como a **interação repetitiva de padrões de comportamento comumente encontrados na vida social.**

Os processos sociais de maior incidência nas sociedades e grupos humanos são: **cooperação, competição e conflito.** O líder, cuja matéria-prima é o grupo liderado, necessita identificar a existência de tais processos, estimulando-os ou não, em função das especificidades da situação corrente e da natureza da missão a ser levada a termo.



**1)Cooperação**, etimologicamente, significa trabalhar em conjunto. Implica uma opção pelo **coletivo em detrimento do individual**, mas nada impede o desenvolvimento e o estímulo das habilidades de cada membro, em prol de um objetivo comum. Sob muitos aspectos, e de um ponto de vista humanista, é a forma ideal de atuação de grupos. Ocorre que **nem sempre é possível, dentro de um grupo, manter, exclusivamente, o processo cooperativo**. Em função do contexto, das circunstâncias da própria tarefa a realizar, da natureza do grupo, ou das características do líder, outros processos se desenvolvem.

**2)Competição** é definida como a **luta pela posse de recompensas cuja oferta é limitada**.

Outra forma de descrever o processo competitivo o mostra como a tentativa de obter uma recompensa superando todos os rivais.

A competição pode ser **pessoal** – entre um número limitado de concorrentes que se conhecem entre si – ou **impessoal** – quando o número de rivais é tal, que se torna impossível o conhecimento entre eles, como ocorre, por exemplo, nos exames vestibulares ou em concursos públicos.

Atualmente, os **especialistas concordam que ambos os processos – cooperação e competição – coexistem** e, até mesmo, sobrepõem-se na maioria das sociedades. O que varia, em função de diferenças culturais, é a intensidade com que cada um é experimentado.

Sob o ponto de vista psicológico, é relevante considerar que, se **a competição tem o mérito inicial de estimular a atividade dos indivíduos e dos grupos, aumentando-lhes a produtividade**, tem o grave **inconveniente de desencorajar os esforços daqueles que se habituaram a fracassar**. Vencedor há um só; todos os demais são perdedores.

Outro inconveniente sério, decorrente do estímulo à competição, consiste na forte **possibilidade de desenvolvimento de hostilidades** e desavenças no interior do grupo, contribuindo para sua desagregação. A instabilidade inerente ao processo competitivo faz com que este, **com bastante frequência, se transforme em conflito**. Na liderança, a competição tem sempre que ser saudável e estimulante.

**3)Conflito** é a **exacerbação da competição**. Uma definição mais específica afirma que tal processo consiste em **obter recompensas pela eliminação ou enfraquecimento dos competidores**.

Ou seja, o **conflito é uma forma de competição que pode caminhar para a instalação de violência** e, que se vai intensificando, à medida que aumenta a duração do processo,



já que este tem caráter cumulativo – a cada ato hostil surge uma represália cada vez mais agressiva.

O processo social de conflito inclui **aspectos positivos e negativos**.

Por um lado, o conflito tende a **destruir a unidade social** e, da mesma forma, **desagregar grupos menores**, pelo aumento de ressentimento, pelo desvio dos objetivos mais elevados do grupo, pela destruição dos canais normais de cooperação, pela intensificação de tensões internas, podendo chegar à violência.

Por outro lado, doses regulares de conflito de posições, podem ter **efeito integrador** dentro do grupo, na medida em que obrigam os grupos a se **autocriticarem**, a **reverem posições**, a forçarem a formulação de novas políticas e práticas, e, em consequência, a uma **revitalização dos valores autênticos** próprios daquele grupo.

Uma vez instalado e manifesto o conflito no seio de um grupo, seu respectivo **líder terá de buscar soluções e alternativas** para manter o controle da situação. Não é fácil ou agradável para os líderes atuar em situações de conflito, o que não justifica sua pura e simples negação.

É indispensável que o **líder seja capaz de diagnosticar as situações de conflito**, mesmo quando ainda latentes, de modo a buscar estratégias adequadas para gerenciá-las construtivamente.

Muita coisa pra decorar? Não! Enfatizarei o que você deve guardar disso tudo.

## 5.4 – LÍDER, LIDERADO E CONTEXTO

O primeiro tópico a analisarmos: porque os aspectos sociológicos são importantes para o estudo da Liderança?

Um líder atua em grupos. Um comandante de navio, por exemplo, pode ter dezenas de subordinados.

**A liderança envolve líder, liderados, e contexto:** ela pressupõe a atuação do líder sobre **grupos humanos**; os membros destes grupos são, em geral, oriundos de diferentes subculturas.

Quando vocês ingressarem na Marinha, verão um mundo **COMPLETAMENTE** diferente do mundo civil. Há uma subcultura nova lá dentro. Vocês, querendo ou não, adaptar-se-ão a esta nova subcultura: costumes, jargões, percepções sobre o dia a dia... tudo irá mudar! Almoço irá se tornar “rancho”; “voga picada” irá significar uma rotina apertada e difícil; “volta ao papo” se tornará “cessem o papo”.

Assim:





**Cultura e subcultura:** temas de estudo da Sociologia de interesse para a liderança.

É por isso que, sempre quando há o ingresso de novos militares na Marinha, há o chamado “Período de Adaptação”: muito mais do que selecionar militares, este período introduz um padrão social de comportamento inédito para o recém chegado.

O conhecimento e o estudo desses padrões é importante pois, figurando no polo de LÍDER ou de LIDERADO, há que se levar em consideração estes processos sociológicos para a tomada ou acatamento de decisões.

## 8. (Inédita)

A liderança, por definição, pressupõe a atuação do líder sobre grupos humanos, cujos membros são, em geral, oriundos de diferentes subculturas. O Capitão-Tenente (AA) "Recalcado", ao ser designado para ser Encarregado dos novos Adaptandos do PS RM2 2017, percebeu que havia pessoas de diversas partes do país e resolveu perguntar, um a um, sob as origens de cada um. Ao fazer isto, além do aspecto psicológico acerca do conhecimento do subordinado, ele estará considerando qual aspecto do processo de liderança, segundo o EMA-137?

- (A) Aspecto sociológico
- (B) Aspecto delegativo
- (C) Aspecto filosófico
- (D) Aspecto autocrático
- (E) Aspecto decisorial

### Comentários:

Os aspectos sociológicos são importantes para o estudo da Liderança, pois um líder atua em grupos. Um comandante de navio, por exemplo, pode ter dezenas de subordinados.

Quando vocês ingressarem na Marinha, verão um mundo COMPLETAMENTE diferente do mundo civil. Há uma subcultura nova lá dentro.

Veja que, além do aspecto psicológico (conhecimento dos subordinados) há outro que devemos identificar pela literalidade do EMA-137:



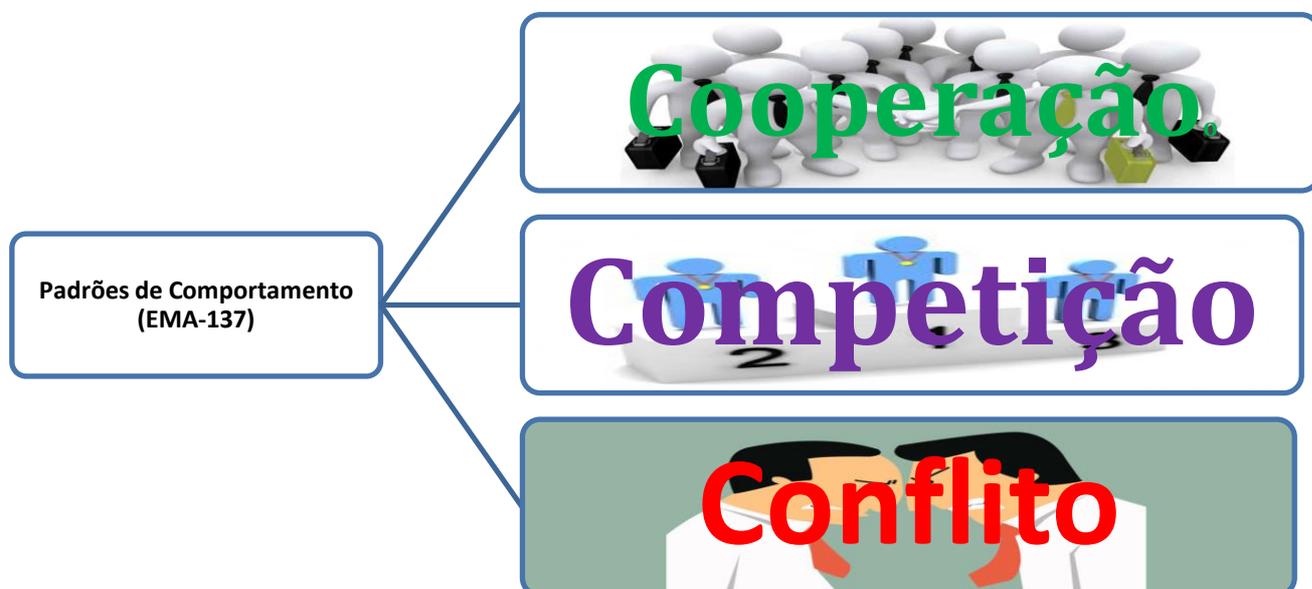
**Cultura e subcultura:** temas de estudo da **Sociologia** de interesse para a liderança.

**Gabarito: Letra (A)**

## 5.5 – PADRÕES DE COMPORTAMENTO

O segundo tópico a analisarmos diz respeito aos processos sociais, que é a interação repetitiva de padrões de comportamento comumente encontrados na vida social.

Destes processos, o EMA-137 cuidou de três:



A função do líder é incentivar, ou não, cada um desses processos, dependendo da situação e do tipo de missão/objetivo a ser cumprido.

**1) Cooperação:** Implica uma opção pelo **COLETIVO**, dentre o **coletivo x individual**.

Porém, é possível manter a individualidade em prol de um objetivo comum.

De um ponto de vista humanista (não se preocupe em saber o que é isso), é a forma ideal de atuação de grupos. Porém **nem sempre é possível manter, exclusivamente, o processo cooperativo**.

Ou seja, a cooperação não necessariamente ocorre em sua totalidade nos grupos.



## 2) Competição: é a luta por recompensas cuja oferta é limitada.

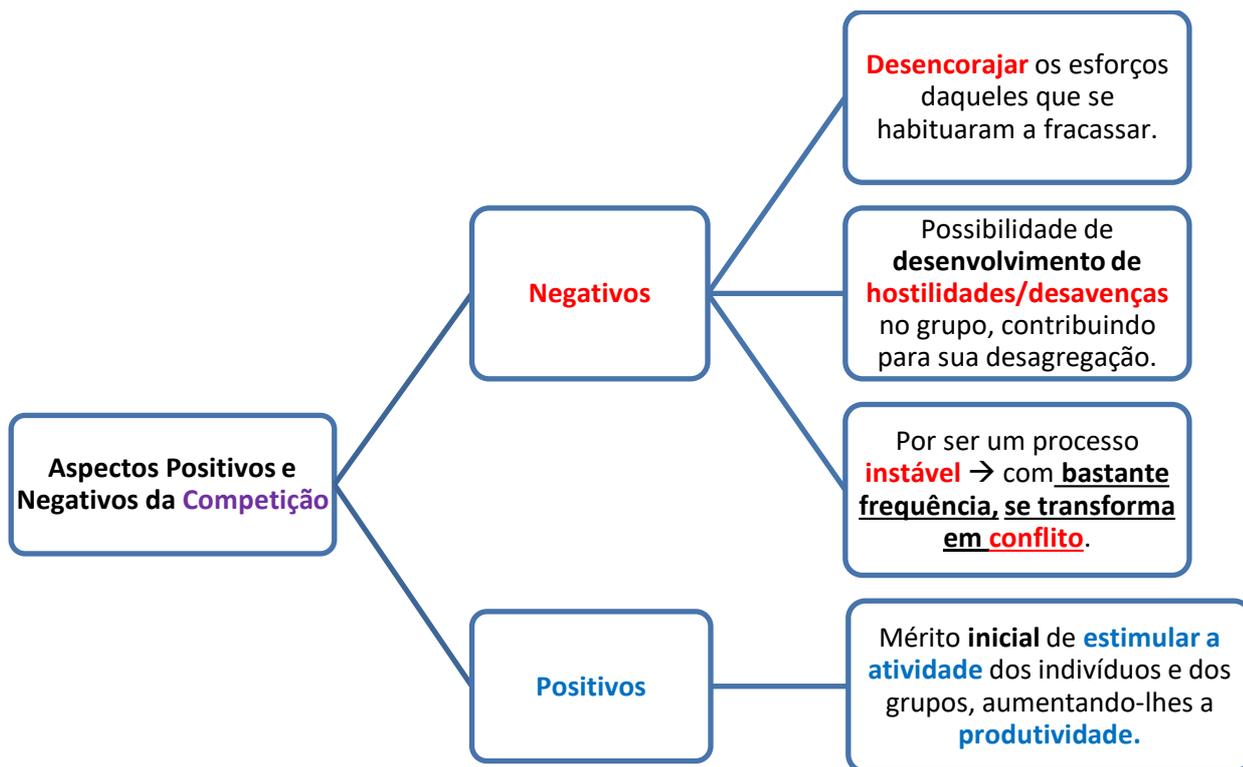
*Exemplo: O militar que cumprir a faina (tarefa) com maior eficiência será agraciado com uma comissão para os Estados Unidos. Há somente uma vaga. Resumindo: há uma oferta (comissão no exterior) e esta é limitada (1 vaga).*

A competição pode ser:

- a) **PESSOAL**: quando todos os competidores se conhecem. Ex.: Tripulação de um navio concorrendo a uma comissão no exterior.
- b) **IMPESSOAL**: quando é impossível determinar todos os concorrentes. Ex.: Concurso de Fotografia da Marinha do Brasil (nível nacional).

Os especialistas concordam que **cooperação** e **competição** – **coexistem**, na maioria das sociedades, variando apenas suas intensidades, nas diversas culturas. Porém, na liderança, a competição tem sempre que ser saudável e estimulante.

A competição pode ter aspectos positivos e negativos:

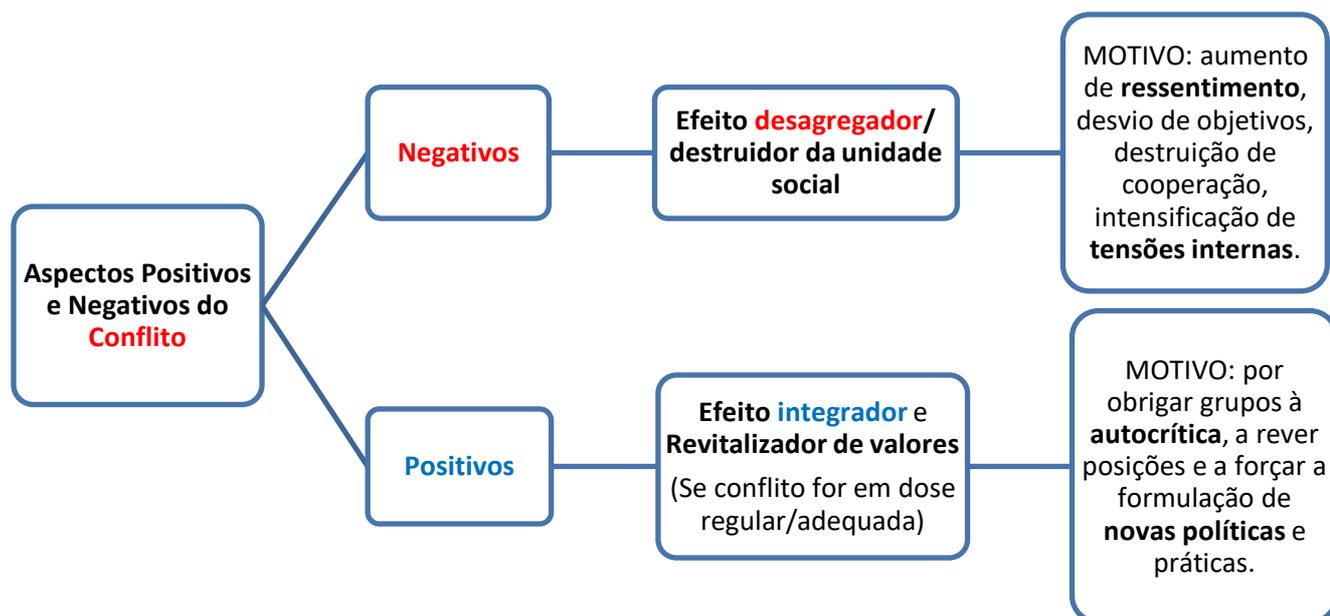


Inicialmente, há um estímulo das pessoas, pois elas trabalharão de olho na recompensa. Porém, se, reiteradamente, uma determinada pessoa não alcança recompensas, ela pode ficar frustrada. Paralelamente, FREQUENTEMENTE há brigas nesse processo e aí o grupo pode se desagregar, produzindo o **3) Conflito**.

**3) Conflito:** excesso de **2) competição**, como acabamos de ver. Tal processo consiste em **obter recompensas pela eliminação ou enfraquecimento dos competidores**.

Ao contrário do que se possa imaginar, nem sempre o conflito é ruim. Um bom líder é aquele que IDENTIFICA o conflito tenta diminuí-lo ou até mesmo mantê-lo em certo grau.

Veja:



Tenha em mente o seguinte: **o conflito pode tanto trazer malefícios quanto benefícios!**



## 9. (Inédita)

Analise as assertivas a seguir, segundo as definições do EMA-137:

- I. Os aspectos sociológicos, psicológicos e filosóficos são aspectos fundamentais da Liderança.
- II. A Cooperação implica uma opção do individual em detrimento do coletivo.
- III. Sob muitos aspectos, e de um ponto de vista humanista, a Cooperação é forma ideal de atuação de grupos e sempre é possível, dentro de um grupo, manter exclusivamente o processo cooperativo.
- IV. A Competição é pessoal quando é impossível determinar todos os concorrentes.
- V. O processo social de conflito é sempre prejudicial e inclui somente aspectos negativos.

- (A) apenas I está certa.
- (B) apenas II está certa.
- (C) apenas III está certa.
- (D) apenas V está certa.
- (E) apenas I e V estão certas.

### Comentários:

I. Certo. Como vimos:

**ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA LIDERANÇA: filosóficos, psicológicos e sociológicos**

II. Errado. Implica uma opção pelo **COLETIVO**, em detrimento do individual.

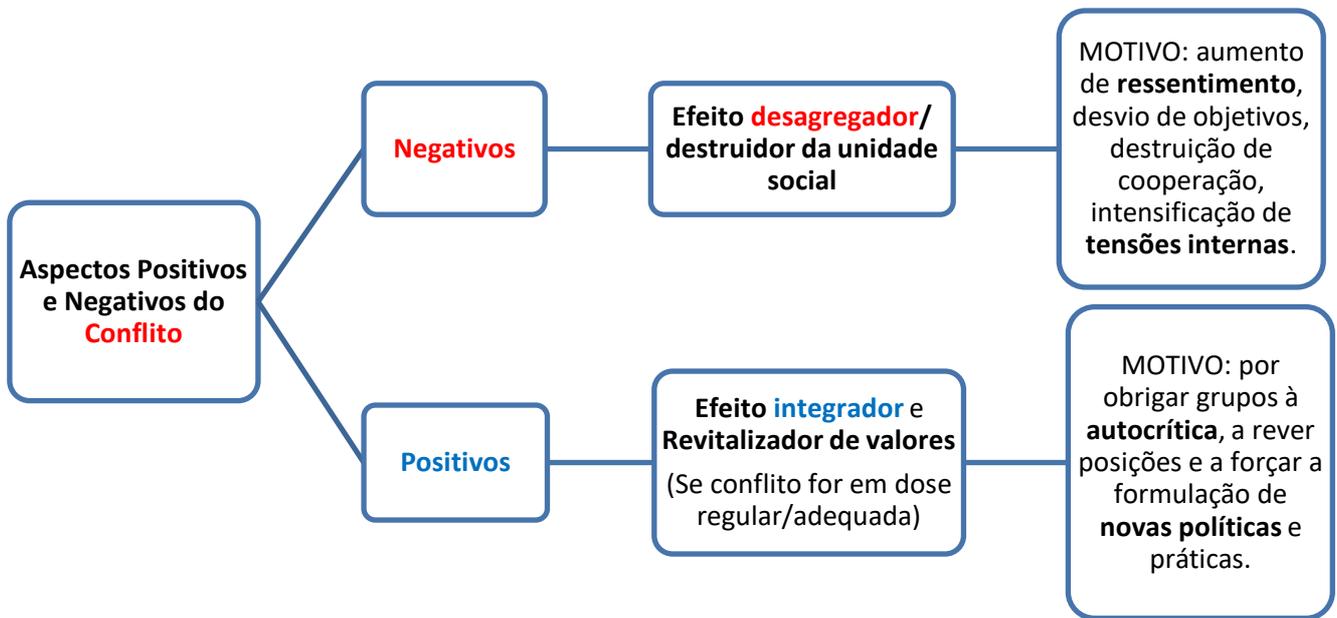
III. Errado. **Nem sempre** é possível, dentro de um grupo, manter exclusivamente o processo cooperativo.

IV. Errado. A Competição é **IM**pessoal quando é **IM**possível determinar todos os concorrentes.

V. Errado. Tenha em mente o seguinte: o **conflito** pode tanto trazer **malefícios** quanto **benefícios**!

O Conflito pode ter aspectos positivos, se for em dose regular/adequada:





Gabarito: Letra (A)

## 10. (Inédita)

O 1T (IM) ACANTO informou à sua divisão, em suas ordens de parada, que daria um dia de licença para o militar que conseguisse entregar sua incumbência totalmente pronta para uma inspeção que viria a ocorrer no dia 1º de abril de 2019. Sob a ótica do aspecto sociológico da Liderança, previsto no EMA-137, como se define esse processo utilizado pelo 1T (IM) ACANTO, que se caracteriza por meio da superação dos demais participantes na luta pela obtenção de recompensas?

- (A) Competição
- (B) Cooperação
- (C) Conflito
- (D) Delegação
- (E) Eliminação

### Comentários:

**Competição** é a luta por recompensas cuja oferta é limitada.

No caso, a licença (recompensa) é limitada a apenas um militar.

Gabarito: Letra (A)



## 6 – ESTILOS DE LIDERANÇA

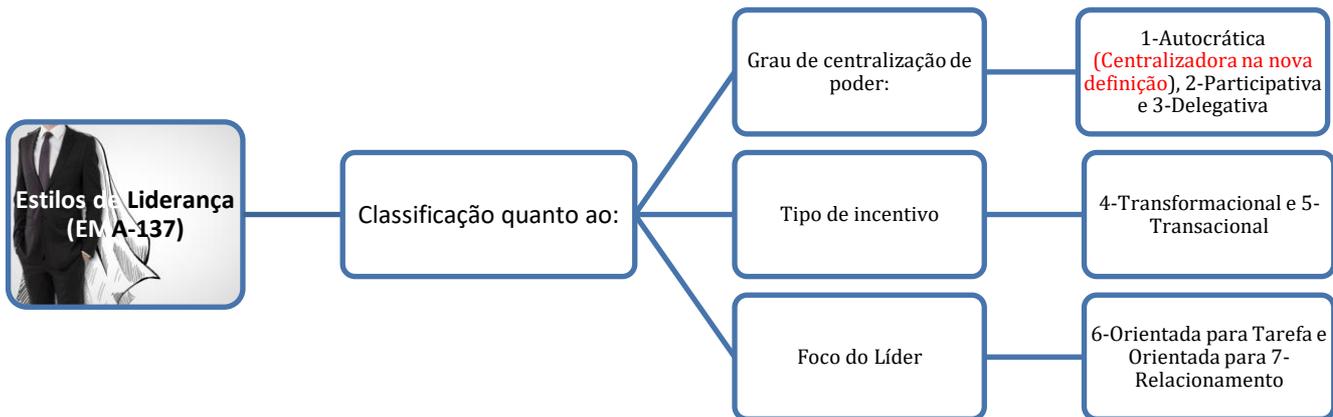
Veremos, neste tópico, que o EMA-137 cuidou de 7 Estilos de Liderança, a saber:



Esse tem sido o tópico com maior incidência de questões desta aula! Antes de iniciarmos a análise deste tópicos, quero que você já decore essas classificações.



O EMA-137 também classificou estes estilos de liderança:



Vamos melhorar o quadrinho inicial:





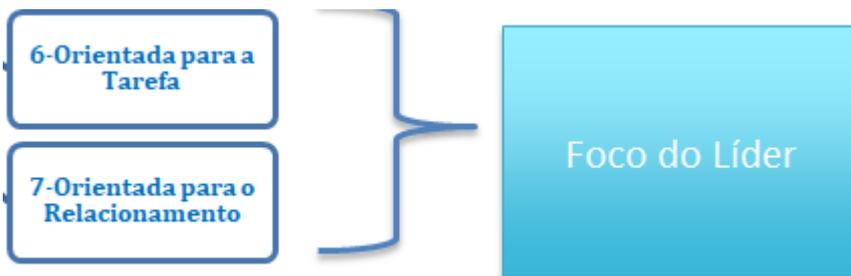
**11. (PS-OF-RM2 2016 – Aviso 1/2016)**

Para simplificar a apresentação e o emprego de uma gama de estilos de liderança consagrados e relevantes para o contexto militar-naval, foram considerados alguns estilos selecionados em três grandes eixos: grau de centralização de poder; tipo de incentivo; e foco do líder. Sendo assim, assinale a opção que apresenta os estilos de liderança enquadrados quanto ao foco do líder.

- (A) Transformacional e Transacional.
- (B) Autocrática e Participativa.
- (C) Autocrática e Delegativa.
- (D) Orientada para Tarefa e Orientada para Relacionamento.
- (E) Delegativa e Orientada para Tarefa.

**Comentários:**

A questão abordou o nosso quadrinho! Bastaria saber a classificação dos estilos de liderança. Vejam a importância de se decorar estes esquemas!



**Gabarito: Letra (D)**

**12. (Inédita)**

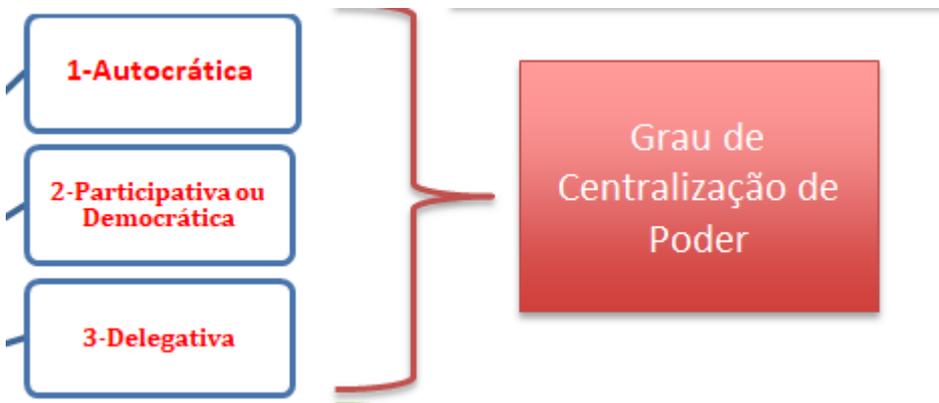
Para simplificar a apresentação e o emprego de uma gama de estilos de liderança consagrados e relevantes para o contexto militar-naval, foram considerados alguns estilos selecionados em três grandes eixos: grau de centralização de poder; tipo de incentivo; e foco do líder. Sendo assim, assinale a opção que apresenta os estilos de liderança enquadrados quanto ao grau de centralização de poder:



- (A) Transformacional e Transacional.
- (B) Autocrática, Participativa e Delegativa.
- (C) Autocrática e Transformacional.
- (D) Orientada para Tarefa e Orientada para Relacionamento.
- (E) Delegativa e Orientada para Tarefa.

**Comentários:**

Fácil, agora!



Obs.: Na nova definição, liderança autocrática = liderança centralizadora

**Gabarito: Letra (B)**

**13. (Inédita)**

Para simplificar a apresentação e o emprego de uma gama de estilos de liderança consagrados e relevantes para o contexto militar-naval, foram considerados alguns estilos selecionados em três grandes eixos: grau de centralização de poder; tipo de incentivo; e foco do líder. Sendo assim, assinale a opção que apresenta os estilos de liderança enquadrados quanto ao tipo de incentivo:

- (A) Transformacional e Transacional.
- (B) Autocrática, Participativa e Delegativa.
- (C) Autocrática e Transformacional.
- (D) Orientada para Tarefa e Orientada para Relacionamento.
- (E) Delegativa e Orientada para Tarefa.



**Comentários:**



**Gabarito: Letra (A)**

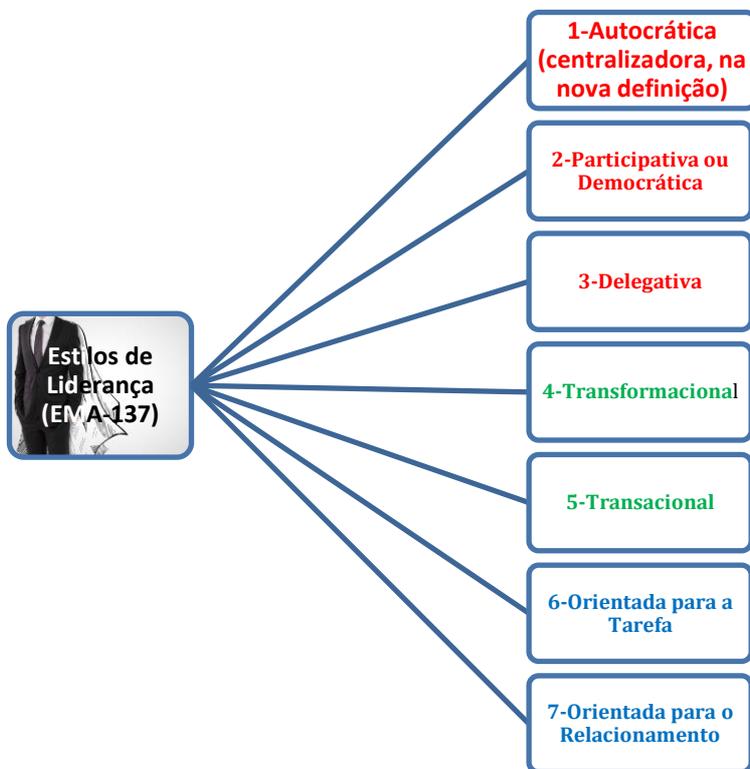
**14. (PS-OF-RM2 2016 – Aviso 7/2016/Adaptada)**

Assinale a alternativa que contempla todos os estilos de liderança, previstos no EMA-137:

- (A) autocrática, participativa, delegativa, transformacional, transacional, orientada para a tarefa e orientada para o relacionamento
- (B) Situacional, delegativa e autoritária.
- (C) Autoritária ou autocrática, participativa ou democrática e delegativa.
- (D) Autoritária ou autocrática e participativa ou democrática.
- (E) Situacional, delegativa, participativa ou democrática e autoritária ou autocrática.

**Comentários:**

Nesta questão, bastava saber a primeira parte do nosso esquema:



Gabarito: Letra (A)

Vamos adiante!

Nos **primórdios do século XX**, prevaleceram as pesquisas sobre liderança, entendida como qualidade inerente a certas pessoas ou **traço pessoal inato**. **A partir dos anos 30**, evoluiu-se para uma concepção de liderança como conjunto de comportamentos e de habilidades que **podem ser ensinadas** às pessoas que, desta forma, teriam a possibilidade de se tornarem líderes eficazes.

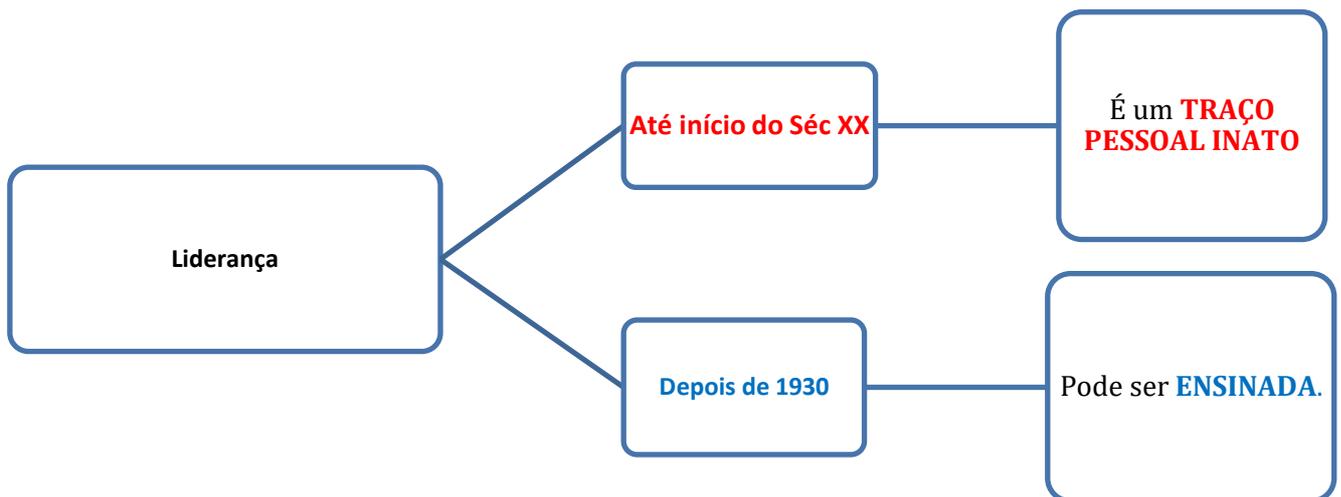
Progressivamente, os pesquisadores abandonaram a busca de uma essência da liderança, percebendo toda a complexidade envolvida e evoluindo para análises bem mais sofisticadas, que incluíam diversas variáveis situacionais. Nesse contexto, observa-se a proliferação de publicações sobre liderança, incluindo trabalhos científicos e literatura sensacionalista e de autoajuda. Diferentes autores propõem uma infinidade de estilos de liderança que se sobrepõem.

Alguns fundamentam-se em estudos e pesquisas e outros são meramente empíricos e intuitivos. Há também muitos modismos, alguns consistindo, apenas, em atribuição de novos nomes e roupagens a antigos conceitos, sendo rerepresentados como se fossem avanços na área de liderança.

O que saber deste tópico:



A Liderança até 1930 era tida como algo que não podia ser ensinada e após 1930 isso mudou:



Vamos, a partir de agora, estudar os 7 estilos de Liderança propostos pelo EMA-137.

## 6.1 – LIDERANÇA AUTOCRÁTICA (CENTRALIZADORA, NA NOVA DEFINIÇÃO)

A liderança autocrática (**centralizadora, na nova definição**) é baseada **na autoridade formal**, aceita como correta e legítima pela estrutura do grupo.

O **líder autocrático (centralizador, na nova definição)** baseia a sua atuação numa **disciplina rígida, impondo obediência e mantendo-se afastado** de relacionamentos menos formais com os seus subordinados, controla o grupo por meio de inspeções de verificação do cumprimento de normas e padrões de eficiência, exercendo pressão contínua.

Esse tipo de liderança pode ser útil e, até mesmo, recomendável, **em situações especiais como em combate**, quando o líder tem que **tomar decisões rápidas** e não é possível ouvir seus liderados, sendo a forma de liderança mais conhecida e de **mais fácil adoção**.



A principal restrição a esse tipo de liderança é o **desinteresse pelos problemas e ideias**, tolhendo a iniciativa e, por conseguinte, a participação e a criatividade dos subordinados.

O uso desse estilo de liderança **pode gerar resistência passiva dentro da equipe e inibir a iniciativa do subordinado**, além de não considerar os aspectos humanos, dentre eles, o **relacionamento líder-liderados**.

Pessoal, aqui também temos uma observação quanto às definições em diferentes versões do EMA-137.

O EMA-137 atual apenas substituiu o termo "autocrática" para "centralizadora". Assim, podemos aplicar o "leia-se centralizadora, ao invés de "autocrática", para todas as aparições do termo.

Reitero a possibilidade de na prova vir a ser cobrado os dois termos, o que é lamentável, pelo descuido da banca em permitir que candidatos baixem versões diferentes do EMA-137.

Foi exatamente o que aconteceu na última prova de Oficiais, do dia 10/02/2019. A questão ainda está pendente de análise de recursos. Mas o que quero chamar atenção pela possibilidade das definições virem na prova conforme variar o humor do examinador rs. Veja:

#### **(Questão Extra – PS-RM2-Oficiais-10FEV2019)**

Como se denomina o estilo de liderança baseado na autoridade formal, aceita como correta e legítima pela estrutura do grupo?

- (A) Autocrática
- (B) Transformacional
- (C) Orientada para a Tarefa
- (D) Democrática
- (E) Carismática

**Comentários:**

**Obs.: Questão não comentada em vídeo.**



Galera, segundo a versão do EMA-137 na qual se baseou a banca:

A liderança autocrática é baseada **na autoridade formal**, aceita como correta e legítima pela estrutura do grupo.

Porém, sabemos que a versão mais atual a liderança autocrática passou a se chamar liderança centralizadora.

Ao acessarmos <https://www.marinha.mil.br/content/publicacoes>, notamos que o EMA-137 REV1 MOD1 nos traz, em seu capítulo 1, na página 1-6, item 1.4.1:

#### 1.4.1 - Liderança Centralizadora

A liderança centralizadora é baseada na autoridade formal, aceita como correta e legítima pela estrutura do grupo.

Há uma contradição clara entre as versões disponibilizadas nos sítios dos diversos distritos navais e no sítio principal da marinha, mencionado anteriormente, como se observa no EMA-137 disponibilizado, por exemplo, na bibliografia sugerida pelo 1ºDN.

Porém, já sabemos como nos portar com essas questões.

### Gabarito: Letra A

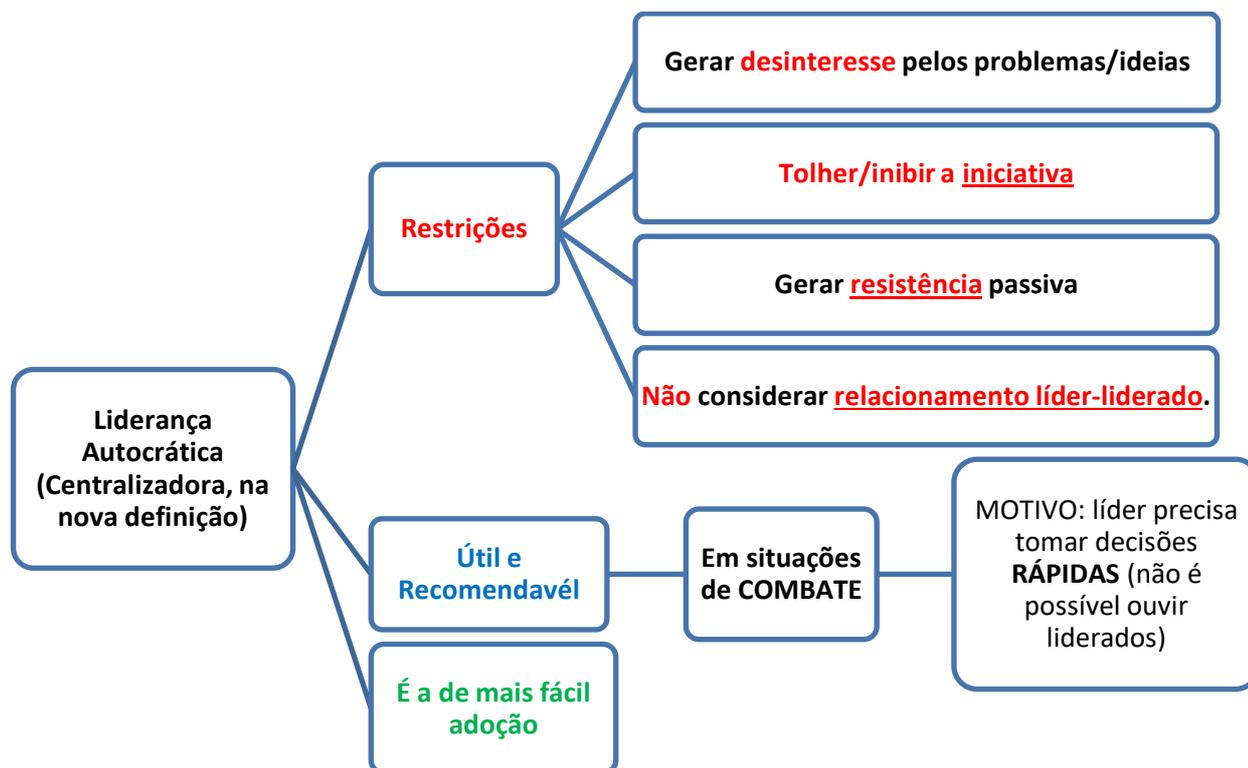
Continuando.

Lembram-se do início da aula, quando sugeri o exemplo da liderança para o combate?

O líder autocrático (centralizador, na nova definição) cobra **disciplina rígida**, impondo **obediência** e mantendo-se afastado de relacionamentos menos formais: é aquele chefe distante, que pouco interage com os subordinados em um “happy-hour”, por exemplo.

Vamos resumir?





Essas restrições são intuitivas; quando o líder é muito autocrático/centralizador - utilizando SEMPRE este estilo de liderança -, acaba centralizando todas as decisões; isso pode acabar gerando um desinteresse do subordinado. As pessoas gostam de pensar e se sentirem úteis; se você apenas “aperta o parafuso”, pode acabar se sentindo menosprezado e perder o interesse na missão.

## 6.2 – LIDERANÇA PARTICIPATIVA (OU DEMOCRÁTICA)

Nesse estilo de liderança, **abre-se mão de parte da autoridade** formal em prol de uma esperada participação dos subordinados e aproveitamento de suas ideias. Os componentes do grupo são **incentivados a opinarem** sobre as formas como uma tarefa poderá ser realizada, cabendo a decisão final ao líder (exemplo típico é o Estado-Maior).

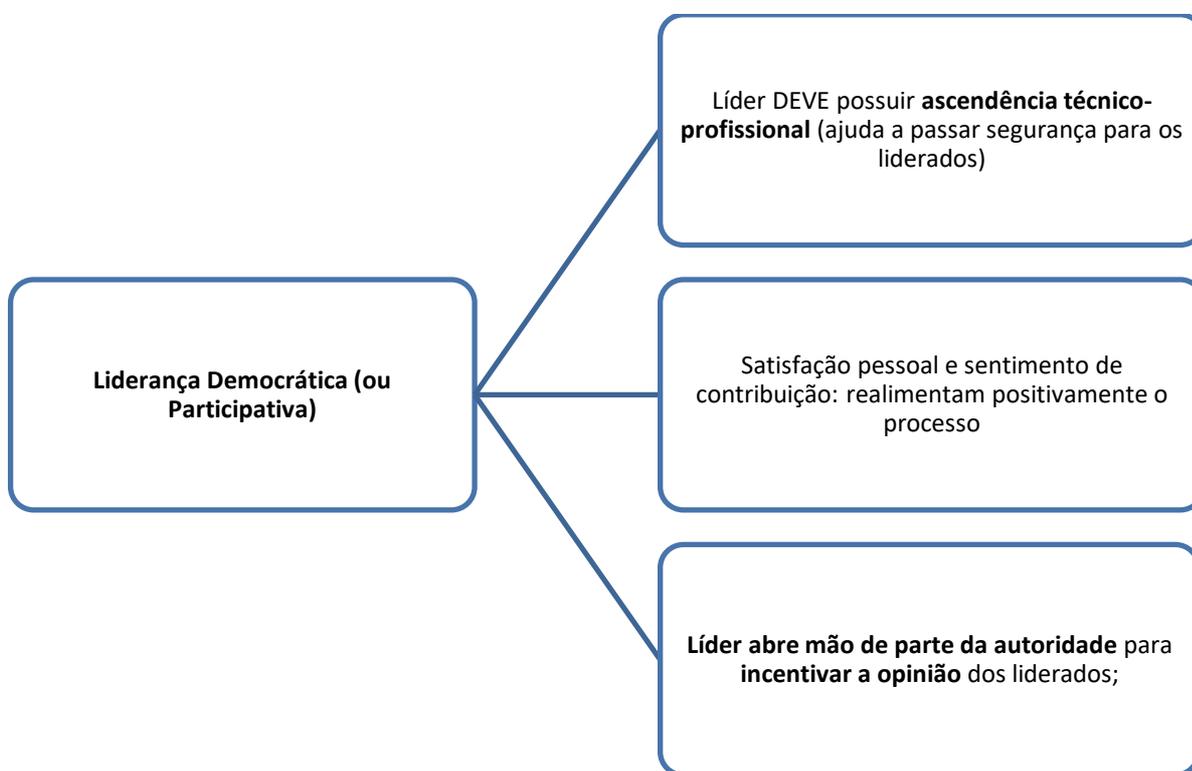
O êxito desse estilo é condicionado pelas características pessoais, pelo conhecimento técnico-profissional e pelo engajamento e motivação dos componentes do grupo como um todo. Em se obtendo sucesso, **a satisfação pessoal e o sentimento de contribuição por parte dos subordinados são fatores que permitem uma realimentação positiva do processo**. Na ausência do líder, uma boa equipe terá condições de continuar agindo de acordo com o planejamento previamente estabelecido para cumprir a missão.



O líder deve estabelecer um **ambiente de respeito, confiança e entendimento recíprocos, devendo possuir, para tanto, ascendência técnico-profissional** sobre seus subordinados e conduta ética e moral compatíveis com o cargo que exerce. Um líder que adota o estilo democrático encoraja a participação e delega com sabedoria, mas nunca perde de vista sua autoridade e responsabilidade.

Um chefe inseguro dificilmente conseguirá exercer uma liderança democrática, mas tenderá a submeter ao grupo todas as decisões. Isso poderá fazer com que o chefe acabe sendo conduzido pelo próprio grupo.

Sobre o a Liderança Democrática, o que precisamos saber é que:



É isso aí, galera! Mais uma aula terminada e mais um passo para a nossa aprovação! Não deixem de decorar o resumo teórico! Tem sido a nossa "receita de bolo"! rs

Na próxima aula prosseguiremos com a segunda parte da aula de Liderança. Grande abraço!



## 7 – RESUMO TEÓRICO

1. Chefia, **Comando ou Direção** (definição antiga do EMA-137):

**Chefia, Comando ou Direção (definição antiga do EMA-137):** conjunto de ações e decisões tomadas pelo **mais antigo**, com autoridade para tal, na sua esfera de competência, a fim de conduzir de forma integrada o setor que lhe é confiado.

1.1.

**Chefia (nova definição do EMA-137):** conjunto de ações e decisões tomadas pelo **mais antigo**, com autoridade para tal, na sua esfera de competência, a fim de conduzir de forma integrada o setor que lhe é confiado.

2. Comandar



**OBJETIVO (FIM) → CONDUZIR EFICAZMENTE ORGANIZAÇÃO P/ CUMPRIR A MISSÃO**

3. Chefia x Liderança

CHEFIA e LIDERANÇA **não são processos alternativos** (ou excludentes) e sim, **simultâneos e complementares**.

Comando eficaz: são necessárias a **CHEFIA** **E** a **LIDERANÇA**.



#### 4. Liderança desenvolvida

Os **melhores** resultados no tocante à liderança ocorrem quando ela é **desenvolvida**, **não sendo impositiva**.

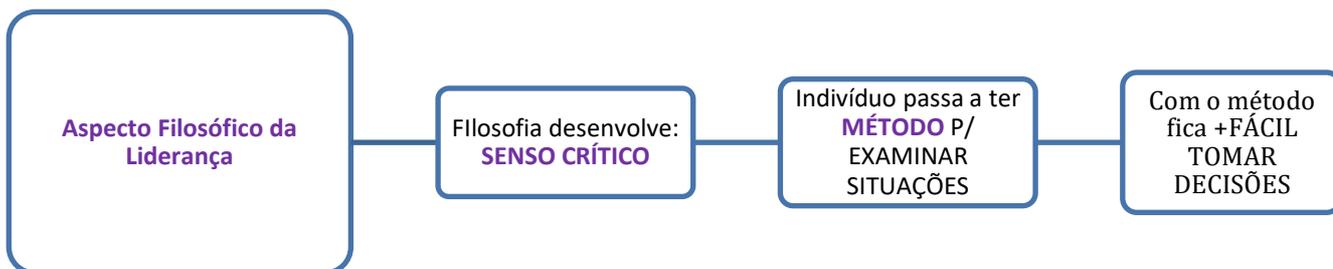
#### 5. Conceito de Liderança

**LIDERANÇA** é o processo que consiste em **influenciar pessoas** no sentido de que ajam, **voluntariamente**, em prol do **cumprimento da missão**.

#### 6. Aspectos Fundamentais da Liderança

**ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA LIDERANÇA: filosóficos, psicológicos e sociológicos.**

#### 7. Aspecto Filosófico da Liderança



#### 8. Psicologia x liderança

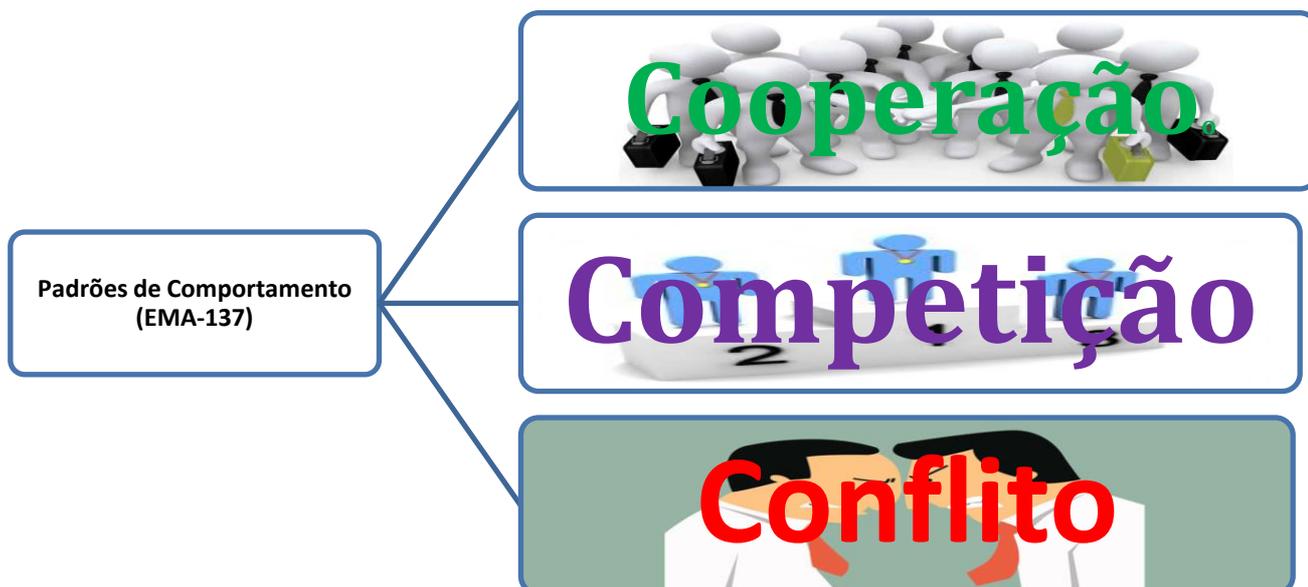
**PSICOLOGIA: ciência** que fornece firme **embasamento teórico e prático** para que o líder possa influenciar pessoas.



## 9. Cultura x subcultura

**Cultura e subcultura:** temas de estudo da Sociologia de interesse para a liderança.

## 10. Padrões de Comportamento

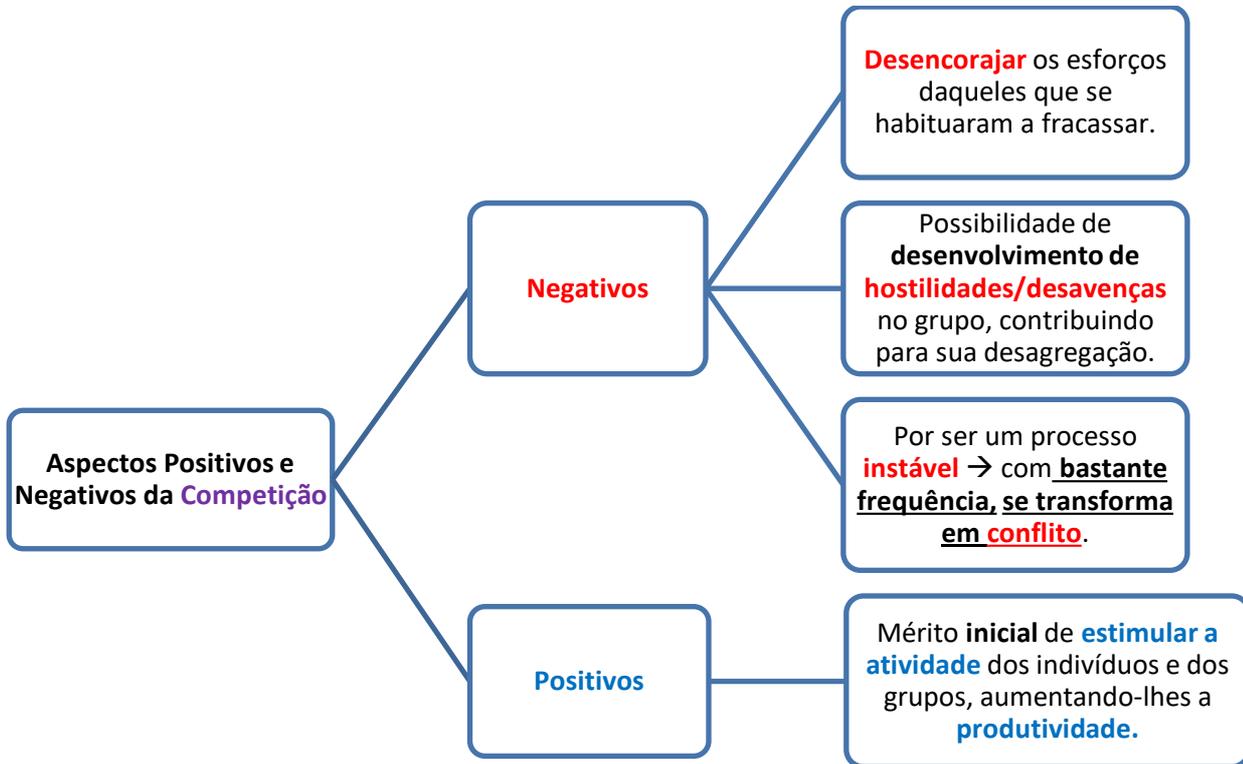


## 11. Cooperação

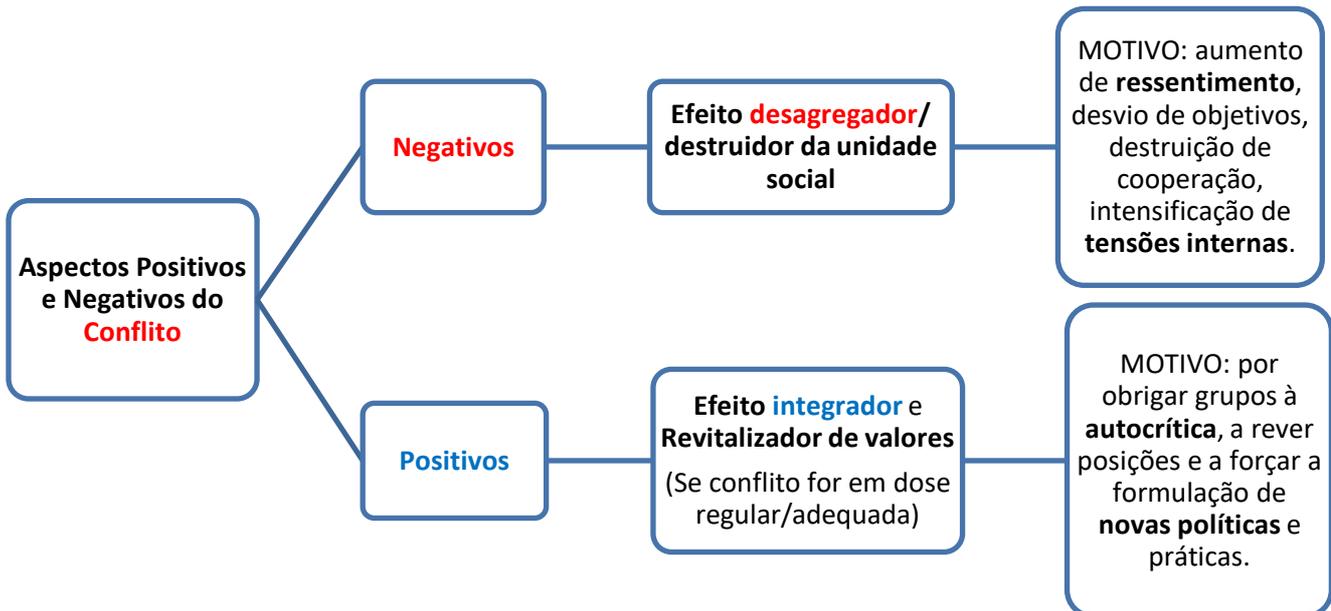
**Cooperação:** Implica uma opção pelo **COLETIVO**, dentre o **coletivo x individual**.



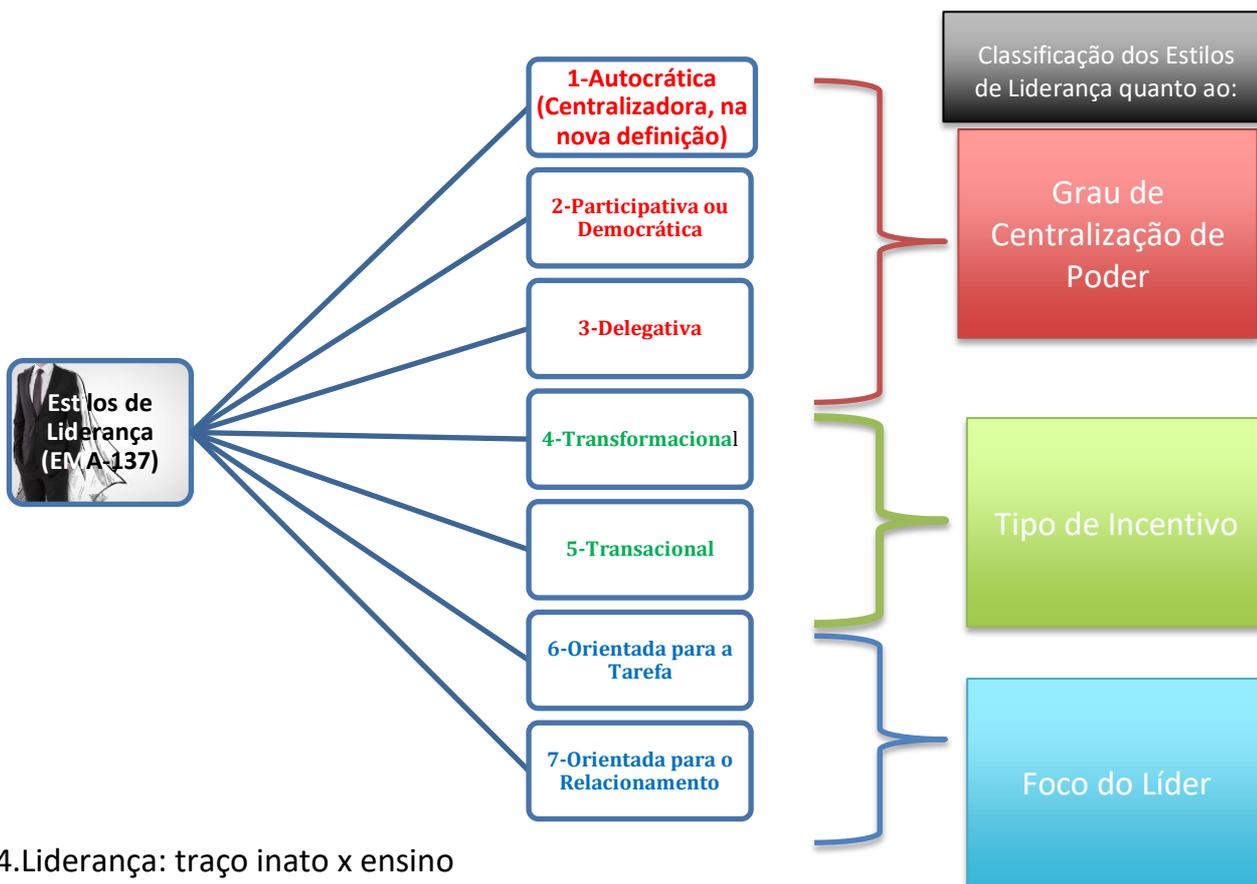
## 12. Aspectos + e - da **Competição**



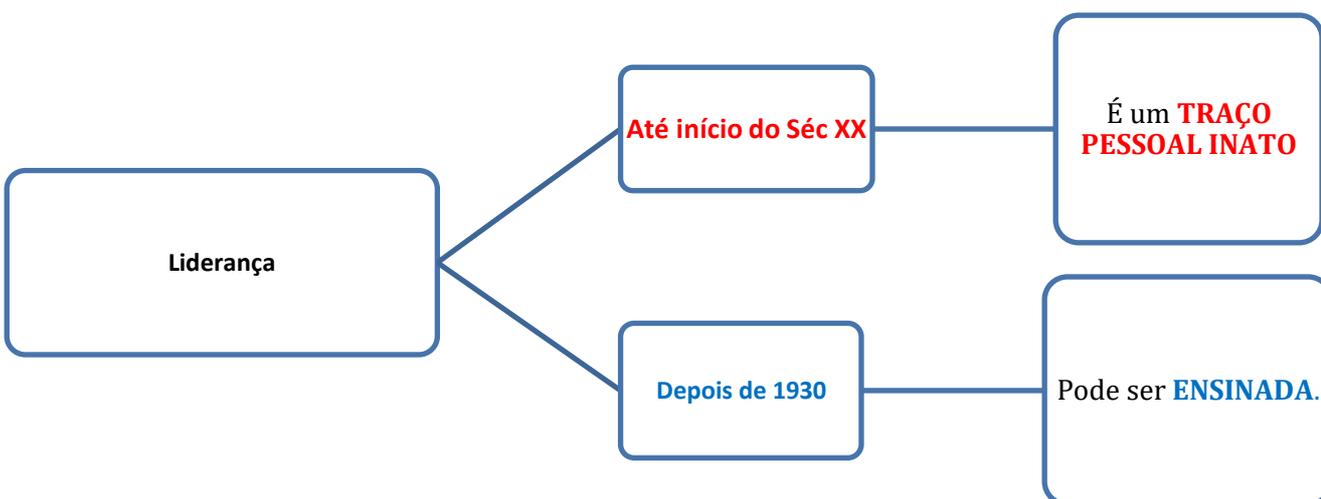
## 12. Aspectos + e - do **Conflito**



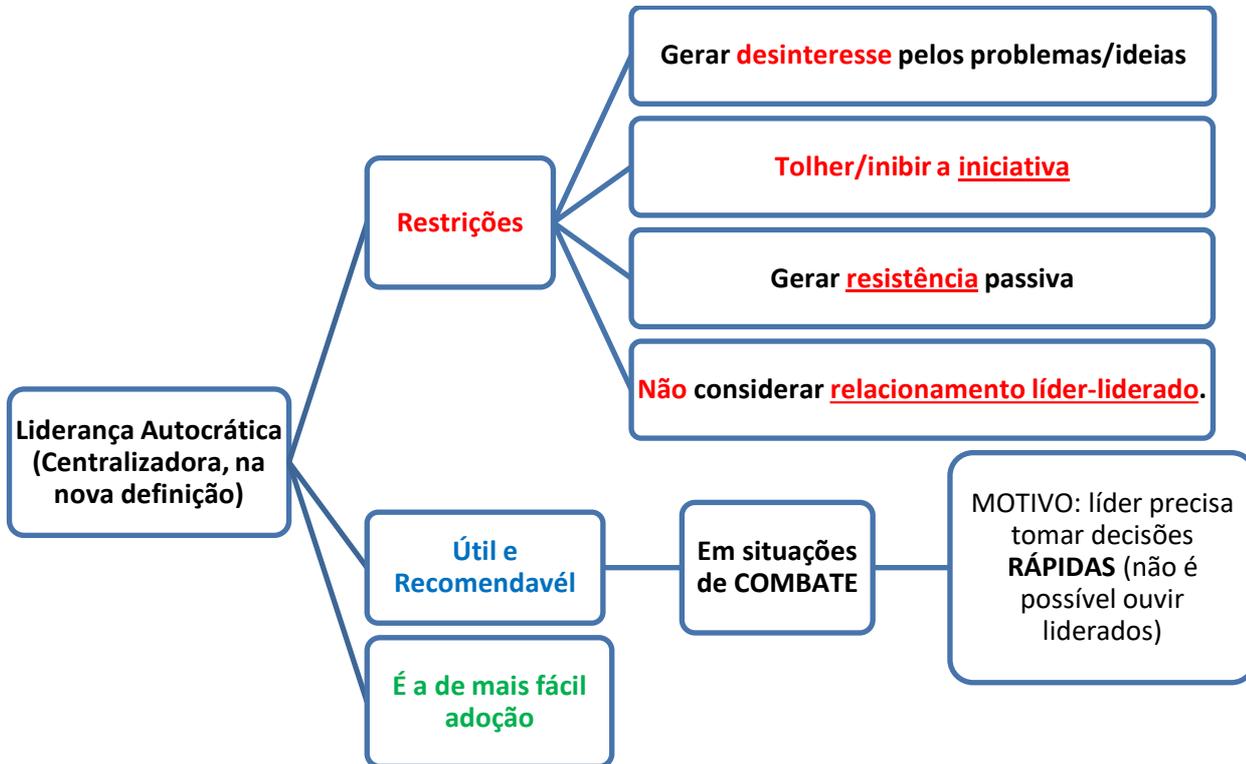
### 13. Estilos de Liderança:



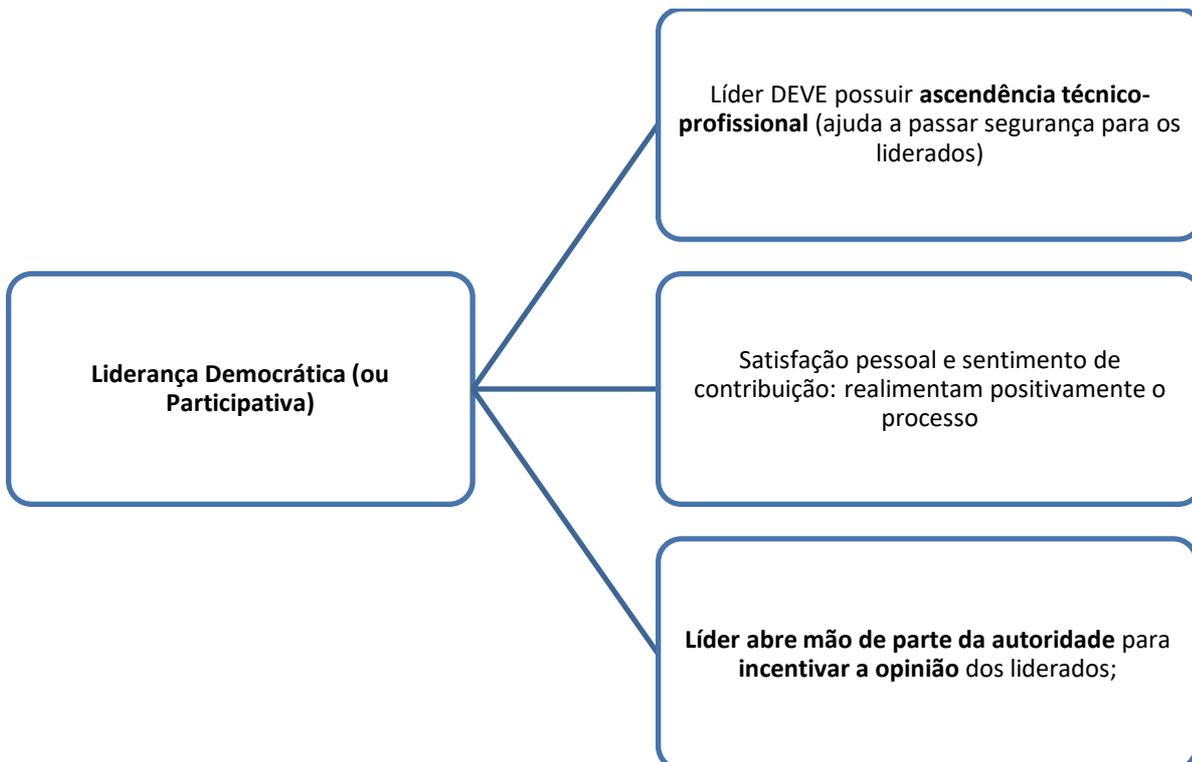
### 14. Liderança: traço inato x ensino



### 15. Liderança Autocrática



### 16. Liderança Democrática (Participativa)



## 8 – LISTA DE QUESTÕES COMENTADAS EM AULA

### 1. (PS-OF-RM2 2016 – Aviso 7/2016) Pode-se afirmar que comandar é:

- (A) exercer a chefia e a liderança, a fim de conduzir eficazmente a organização no cumprimento da missão.
- (B) exercer sobre seus subordinados o respeito.
- (C) exercer o controle da situação.
- (D) ser um condutor de homens.
- (E) um processo alternativo.

### 2. (Inédita) Segundo as definições do EMA-137, Capítulo 1, assinale a alternativa incorreta:

- (A) Chefia é a autoridade advinda da responsabilidade atribuída à função, associada com aquela decorrente de seu posto ou graduação.
- (B) Liderança é a capacidade individual dos mais antigos em influenciarem e inspirarem os seus subordinados.
- (C) No desempenho de suas funções, os mais antigos desempenham dois papéis funcionais: de “chefe” e de “condutor de homens”.
- (D) Comandar é exercer a chefia e a liderança, a fim de conduzir eficazmente a organização no cumprimento da missão.
- (E) Chefia e liderança não são processos simultâneos ou complementares.

### 3. (PS-OF-RM2 2016 – Aviso 1/2016)

De acordo com o EMA-137(Doutrina de Liderança da Marinha), o conjunto de ações e decisões tomadas pelo mais antigo, com autoridade para tal, na sua esfera de competência, a fim de conduzir de forma integrada o setor que lhe é confiado, é exercício:

- (A) do Subordinado.
- (B) da Chefia.
- (C) do Marinheiro.
- (D) do Cabo.
- (E) do Vice-Comando.



**4. (Inédita) Analise as assertivas a seguir baseado nas definições constantes do EMA-137:**

I. Os melhores resultados no tocante à liderança ocorrem quando ela é impositiva, e não quando é desenvolvida como um processo dinâmico e progressivo de aprendizado.

II. A liderança deve ser entendida como um processo dinâmico e progressivo de aprendizado, desenvolvido somente no dia a dia das OM.

III. Chefia e Liderança não são processos alternativos e sim, simultâneos e complementares.

(A) apenas I está certa.

(B) apenas II está certa.

(C) apenas III está certa.

(D) apenas I e II estão certas.

(E) todas estão erradas.

**5. (PS-OF-RM2 2016 – Aviso 7/2016)/Adaptada)**

Segundo o EMA-17, quais são os aspectos fundamentais da liderança?

(A) Apenas físicos e sociológicos.

(B) Sociológicos, psicológicos a filosóficos.

(C) Psicológicos, filosóficos e físicos.

(D) Físicos, sociológicos a psicológicos.

(E) Apenas sociológicos a filosóficos.

**6. (Inédita)**

De acordo com o EMA-137, assinale a opção que representa o aspecto da liderança que tem como característica o desenvolvimento que fornece ao indivíduo bases metodológicas para efetuar o exame corrente da situação, favorecendo o processo de tomada de decisões:

(A) Aspecto sociológico

(B) Aspecto psicológico

(C) Aspecto filosófico

(D) Aspecto competitivo

(E) Aspecto autocrático



## 7. (Inédita)

De acordo com o EMA-137, analise as assertivas a seguir:

I) A sociologia tem como característica desenvolver o senso crítico, que fornece ao indivíduo bases metodológicas para efetuar, permanentemente, o exame corrente da situação, favorecendo o processo de tomada de decisões.

II) O ser humano precisa receber uma educação adequada para ser capaz de valorizar um objeto (a vida humana, a Pátria, a família).

III) A Axiologia, também conhecida como a teoria dos valores, é considerada a parte mais nobre da sociologia.

IV) O processo de influência de um grupo, que é a essência da liderança, está profundamente ligado aos valores éticos e morais que devem ser transmitidos e praticados pelo líder.

V) Valores como a honra, a dignidade, a honestidade, a lealdade e o amor à pátria, assim como todos os outros considerados vitais pela Marinha, devem ser praticados e transmitidos, permanentemente, pelo líder aos seus liderados.

- (A) somente I e II estão corretas.
- (B) somente I e III estão corretas.
- (C) somente I, II e III estão corretas.
- (D) somente II, IV e V estão corretas.
- (E) somente I, IV e V estão corretas.

## 8. (Inédita)

A liderança, por definição, pressupõe a atuação do líder sobre grupos humanos, cujos membros são, em geral, oriundos de diferentes subculturas. O Capitão-Tenente (AA) "Recalcado", ao ser designado para ser Encarregado dos novos Adaptandos do PS RM2 2017, percebeu que havia pessoas de diversas partes do país e resolveu perguntar, um a um, sob as origens de cada um. Ao fazer isto, além do aspecto psicológico acerca do conhecimento do subordinado, ele estará considerando qual aspecto do processo de liderança, segundo o EMA-137?

- (A) Aspecto sociológico
- (B) Aspecto delegativo
- (C) Aspecto filosófico
- (D) Aspecto autocrático
- (E) Aspecto decisório



## 9. (Inédita)

Analise as assertivas a seguir, segundo as definições do EMA-137:

- I. Os aspectos sociológicos, psicológicos e filosóficos são aspectos fundamentais da Liderança.
- II. A Cooperação implica uma opção do individual em detrimento do coletivo.
- III. Sob muitos aspectos, e de um ponto de vista humanista, a Cooperação é forma ideal de atuação de grupos e sempre é possível, dentro de um grupo, manter exclusivamente o processo cooperativo.
- IV. A Competição é pessoal quando é impossível determinar todos os concorrentes.
- V. O processo social de conflito é sempre prejudicial e inclui somente aspectos negativos.

- (A) apenas I está certa.
- (B) apenas II está certa.
- (C) apenas III está certa.
- (D) apenas V está certa.
- (E) apenas I e V estão certas.

## 10. (Inédita)

O 1T (IM) ACANTO informou à sua divisão, em suas ordens de parada, que daria um dia de licença para o militar que conseguisse entregar sua incumbência totalmente pronta para uma inspeção que viria a ocorrer no dia 1º de abril de 2019. Sob a ótica do aspecto sociológico da Liderança, previsto no EMA-137, como se define esse processo utilizado pelo 1T (IM) ACANTO, que se caracteriza por meio da superação dos demais participantes na luta pela obtenção de recompensas?

- (A) Competição
- (B) Cooperação
- (C) Conflito
- (D) Delegação
- (E) Eliminação



**11. (PS-OF-RM2 2016 – Aviso 1/2016)**

Para simplificar a apresentação e o emprego de uma gama de estilos de liderança consagrados e relevantes para o contexto militar-naval, foram considerados alguns estilos selecionados em três grandes eixos: grau de centralização de poder; tipo de incentivo; e foco do líder. Sendo assim, assinale a opção que apresenta os estilos de liderança enquadrados quanto ao foco do líder.

- (A) Transformacional e Transacional.
- (B) Autocrática e Participativa.
- (C) Autocrática e Delegativa.
- (D) Orientada para Tarefa e Orientada para Relacionamento.
- (E) Delegativa e Orientada para Tarefa.

**12. (Inédita)**

Para simplificar a apresentação e o emprego de uma gama de estilos de liderança consagrados e relevantes para o contexto militar-naval, foram considerados alguns estilos selecionados em três grandes eixos: grau de centralização de poder; tipo de incentivo; e foco do líder. Sendo assim, assinale a opção que apresenta os estilos de liderança enquadrados quanto ao grau de centralização de poder:

- (A) Transformacional e Transacional.
- (B) Autocrática, Participativa e Delegativa.
- (C) Autocrática e Transformacional.
- (D) Orientada para Tarefa e Orientada para Relacionamento.
- (E) Delegativa e Orientada para Tarefa.

**13. (Inédita)**

Para simplificar a apresentação e o emprego de uma gama de estilos de liderança consagrados e relevantes para o contexto militar-naval, foram considerados alguns estilos selecionados em três grandes eixos: grau de centralização de poder; tipo de incentivo; e foco do líder. Sendo assim, assinale a opção que apresenta os estilos de liderança enquadrados quanto ao tipo de incentivo:

- (A) Transformacional e Transacional.
- (B) Autocrática, Participativa e Delegativa.



- (C) Autocrática e Transformacional.
- (D) Orientada para Tarefa e Orientada para Relacionamento.
- (E) Delegativa e Orientada para Tarefa.

**14. (PS-OF-RM2 2016 – Aviso 7/2016/Adaptada)**

Assinale a alternativa que contempla todos os estilos de liderança, previstos no EMA-137:

- (A) autocrática, participativa, delegativa, transformacional, transacional, orientada para a tarefa e orientada para o relacionamento
- (B) Situacional, delegativa e autoritária.
- (C) Autoritária ou autocrática, participativa ou democrática e delegativa.
- (D) Autoritária ou autocrática e participativa ou democrática.
- (E) Situacional, delegativa, participativa ou democrática e autoritária ou autocrática.

**(Questão Extra – PS-RM2-Oficiais-10FEV2019)**

Como se denomina o estilo de liderança baseado na autoridade formal, aceita como correta e legítima pela estrutura do grupo?

- (A) Autocrática
- (B) Transformacional
- (C) Orientada para a Tarefa
- (D) Democrática
- (E) Carismática

## 9 – GABARITO DAS QUESTÕES COMENTADAS EM AULA

- |    |   |     |   |     |         |
|----|---|-----|---|-----|---------|
| 1. | A | 7.  | D | 13. | A       |
| 2. | E | 8.  | A | 14. | A       |
| 3. | B | 9.  | A |     | EXTRA.A |
| 4. | C | 10. | A |     |         |
| 5. | B | 11. | D |     |         |
| 6. | C | 12. | B |     |         |



## 10 – BIBLIOGRAFIA

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. EMA-137 – Doutrina de Liderança da Marinha. Capítulo 1, rev. 1. Brasília, DF, 2013. Disponível para Download em:

<[www.ema.mb/docs/publicacoes/public.html](http://www.ema.mb/docs/publicacoes/public.html)>



# ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



**1** Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



**2** Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



**3** Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



**4** Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



**5** Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



**6** Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



**7** Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



**8** O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.