Studies in Multidisciplinary Review
ISSN 2764-4782

A comunicação não-verbal como indicadora de engajamento nas organizações: um estudo de caso de liderança no Exército Brasileiro

Nonverbal communication as an indicator of engagement in organizations: a case study of leadership in the Brazilian Army

DOI: 10.55034/smrv3n1-003

Recebimento dos originais: 03/01/2022
Aceitação para publicação: 03/02/2022

Luiz Eduardo Maciel Lopes
Mestre em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército. Comando Militar do Sul - Exército Brasileiro
Instituição: Exército Brasileiro, Comando Militar do Sul
Endereço: Rua dos Andradas, nº 562, 6º Andar, Centro, Porto Alegre/RS, CEP: 90029-900
E-mail: macielopes1@yahoo.com.br

Ana Paula de Moraes Teixeira
Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo
Instituição: Universidade Federal de Uberlândia
Endereço: Av. João Naves de Ávila, 2121, Santa Mônica, Uberlândia/MG, CEP: 38400-902
E-mail: anapmt@gmail.com

RESUMO
Extraído de uma pesquisa de mestrado, este texto consolida alguns aspectos retirados da revisão de literatura a respeito da comunicação não-verbal e como alguns indicadores podem representar engajamento ou falta dele nas organizações. Trata, ainda, de uma análise efetuada a partir do ambiente militar, subsidiado por uma pesquisa aplicada, que revela que o conhecimento da comunicação não-verbal dos subordinados permite um maior conhecimento a respeito dos mesmos, o que pode representar um salto indispensável para o exercício da liderança.

Palavras-chave: comunicação organizacional, linguagem não-verbal, liderança militar, exército brasileiro.

ABSTRACT
From a master's research, this text consolidates some aspects of the literature review regarding nonverbal communication and how some indicators may represent engagement or lack of it in organizations. It also deals with an analysis from the military environment, subsidized by an applied research, which reveals that the knowledge of the non-verbal communication of subordinates allows a greater knowledge about them, which can represent an indispensable leap for the exercise of leadership.

Keywords: organizational communication, non-verbal language, military leadership, brazilian army.

1 INTRODUÇÃO

Nas grandes corporações, sejam elas públicas ou privadas, a comunicação organizacional pode ser agenciada e gerenciada de várias formas, porém conseguir o engajamento individual ou coletivo a respeito do comportamento desejado do público interno é um desafio a qualquer líder ou gestor.

Em instituições altamente hierárquicas, como é o caso de uma Força Armada, engajamento e liderança são ativos intangíveis altamente significativos para garantia da hierarquia e disciplina, preceitos fundamentais para que o funcionamento orgânico da instituição tenha êxito.

Nas instituições militares e mesmo em outros tipos de organizações, a prerrogativa da liderança está um passo à frente do simples ato de chefiar, já que obedecer à autoridade e fazer valer as atividades coordenadas de gestão são ações meramente formais e não garantem significativos resultados. Por quê? A indicação é que o engajamento e a motivação são os verdadeiros pilares de sustentação de qualquer atividade que envolve o empenho do que se tem de melhor das capacidades humanas.

Neste texto, apresentamos algumas descrições conceituais sobre comunicação não-verbal; a pertinência de considerá-la como um indicador significativo para a gestão organizacional, em especial para o exercício da liderança, e discorremos, ainda, sobre como a linguagem corporal pode indicar sinais de engajamento. Na verdade, esses sinais são objeto de estudo de inúmeras literaturas que tratam da comunicação não-verbal: no mundo dos negócios, para as atividades de *coaching*, inteligência militar, liderança e outros treinamentos de gestão e educação executiva.

Há, por fim, como objeto de discussão desse texto, a referência de uma pesquisa que investigou a correlação entre a habilidade de decodificar uma linguagem não-verbal e o conhecimento de subordinados numa relação de liderança, com a amostra de uma pesquisa realizada com militares oficiais do Exército Brasileiro.

2 LIDERANÇA E ENGAJAMENTO BALIZADOS PELA LINGUAGEM CORPORAL

A temática da pesquisa descrita prioriza uma instituição altamente hierárquica, que é o Exército Brasileiro, e se ampara em diversos estudos a respeito de como a comunicação não-verbal pode propiciar ao líder militar um conhecimento sobre seus liderados, ampliando a capacidade de influência do líder com a promessa de um maior engajamento dos liderados.

Coutinho (1997), por exemplo, defende que a liderança é um processo de recíproco estímulo. Numa direção, o líder atua para mobilizar a vontade e a energia do grupo; inversamente, os liderados interagem com sentimentos, atitudes e comportamentos que refletirão a credibilidade do líder e que fornecerão indicadores da receptividade à sua atuação, retroalimentando o processo.

Keegan (1999) argumenta que na raiz de todas as crises espirituais da tropa está uma revolta psicológica da parte dos soldados combatentes contra as exigências do risco não compartilhado. Além da necessidade de espelhamento com a tropa, quer pela presença física no acesso externo, quer pela sensação de risco compartilhado, é fundamental ao líder conhecer a natureza da mesma enquanto conjunto.

Cabe, então, o conselho de Napoleão Bonaparte, em uma de suas ordens do dia: “Um comandante de batalhão não deve descansar enquanto não estiver familiarizado com cada detalhe; depois de seis meses no comando deve conhecer até os nomes de todos os oficiais e praças do seu batalhão” (ROSKILL, 1989). Esta dinâmica explica porque um grupo medíocre obtém melhores resultados com um bom líder, enquanto um grupo excelente desintegra-se com um líder medíocre (BRASIL, 1991).

Goman (2014), vai mostrar em sua obra “A linguagem corporal dos líderes”, que o espelhamento – realizado de forma sutil, adverte a autora – é uma técnica que não só estabelece conexão, como promove o engajamento.

O engajamento pode ser percebido tanto por posicionamentos que refletem um comportamento repulsivo ou oblativo, quanto por sinais não-verbais naquilo que é chamado de grupos gestuais. Goman (2014) define esses gestos da seguinte forma:

> Um grupo de movimentos, posturas e ações que reforça um ponto comum. Tentar decifrar a linguagem corporal a partir de um simples gesto é como tentar descobrir uma história em uma única palavra. Contudo, quando as palavras surgem em sentenças, ou, os gestos em grupos, seu significado se torna mais claro. Por exemplo, embora a inquietação de uma pessoa possa não ter muito significado por si só, se essa pessoa também está evitando o contato visual, torcendo as mãos e apontando os pés em direção à porta, há uma boa chance de que esteja aflita e queira ir embora. Uma regra útil é procurar três sinais de linguagem corporal que reforcem a mesma mensagem não-verbal (GOMAN, 2014, p. 51)

Outro aspecto relevante para leitura do gesto é considerar o contexto. Neste aspecto, todos os elementos entram em jogo, como a cultura, o cenário, a ambiência, as pré-disposições de quem participa da cena, e, em última instância, os aspectos subjetivos dos interlocutores. Axtell (1994), discute de maneira detalhada como gestos simples, como de cumprimentos, chamamentos e adeus expressam fortemente os valores de um povo, e que, um simples gesto de apontar os dedos para os americanos como um chamamento comum pode ser extremamente rude e até mal educado para o povo japonês. Outro exemplo é o comprimir os dedos polegar e o indicador com força, que na região do mediterrâneo é um gesto extremamente vulgar, fazendo referência à genitália feminina enquanto que em outros países como a França, significa que algo está quase perfeito!

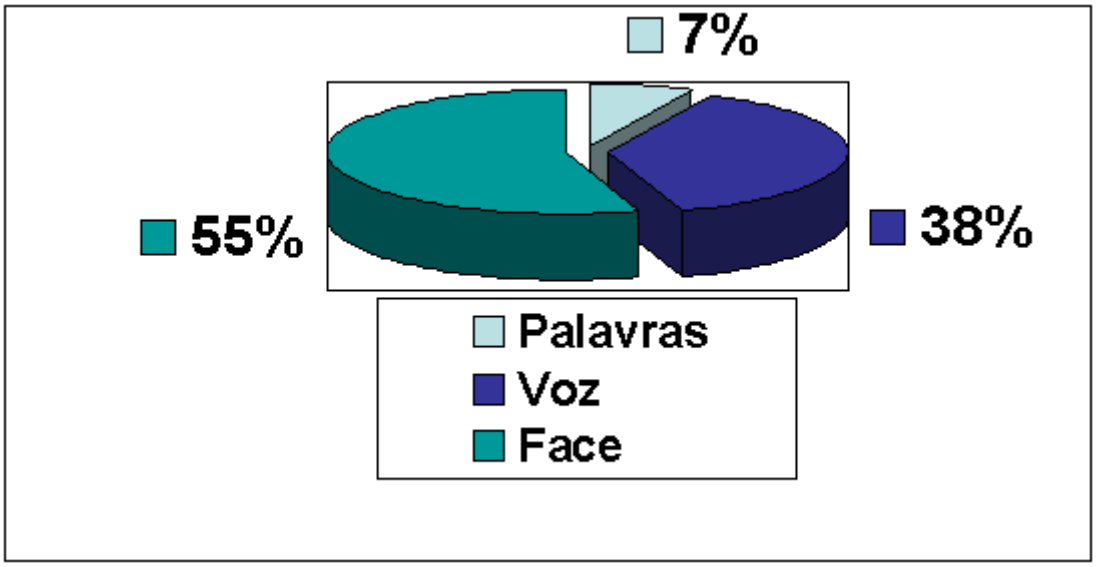
Esses gestos indicados são voluntários e imbuídos de significados e intencionalidade. Porém a discussão que interessa é prioritariamente quanto aos involuntários.

De acordo com Edward T. Hall (apud Axtell), antropólogo social, 60% da nossa comunicação é não verbal. Mario Pei (*id*), especialista em comunicação relacionada à ciência cinésica (o estudo do movimento do corpo), aponta que só o rosto é capaz de produzir 250.000 expressões.

Por isso, mesmo para um bom conhecedor das técnicas de comunicação não-verbal, há no corpo movimentos involuntários que denunciam o grau de engajamento ou desengajamento. A dilatação da pupila dos olhos, por exemplo, é algo relacionado à emoção e que, salvo melhor entendimento, não está sob nosso controle. Mesmo as micro-expressões e musculaturas em torno dos olhos são de difícil dissimulação, pois expressam emoções.

Outra fonte de dados, Trinta (1990), destaca que a porcentagem de comunicação não-verbal na transmissão de qualquer mensagem é muito

elevada. Segundo esta fonte, os elementos não-verbais da comunicação social são responsáveis por aproximadamente 65% do total das mensagens enviadas e recebidas. Argyle, (1975), complementa que a percepção da atitude de uma pessoa seria influenciada em 7% pelo conteúdo verbal, 38%, pelo tom da voz e 55% pelo rosto.



Fonte: Argyle, 1975.

Se é pressuposto que o engajamento pode ser ou não percebido pela comunicação não-verbal, é muito provável que um adequado exercício da liderança esteja relacionado com a capacidade de se perceber esses indícios. A pesquisa realizada, descrita a posteriori no texto, exemplificará como o bem observar da linguagem não-verbal e sua correlação com o conhecimento de colaboradores e subordinados corrobora com a hipótese de que há uma diferença significativa entre militares em posição de chefia que possuem uma maior ou menor acuidade na compreensão da linguagem não-verbal, em relação ao conhecimento que adquiriram sobre seus subordinados no decorrer de suas vivências profissionais.

3 AS DISTINTAS FORMAS DE LINGUAGEM NÃO-VERBAL

As mensagens não-verbais também podem acentuar partes da mensagem verbal, tanto quanto o sublinhado ou o itálico de palavras escritas as enfatizam. Movimento das mãos e da cabeça são frequentemente usados para acentuar a mensagem verbal. Em certos casos, um conjunto de sinais não-verbais pode acentuar outros sinais não-verbais (HALL, 1999). As emoções, por

exemplo, são primariamente exibidas pelas expressões faciais, mas o corpo, com freqüência, carrega os mais precisos indicadores do nível de emoção (EKMAN, 2007).

De acordo com a literatura consultada, há pelo menos três canais de expressão da linguagem não verbal: a paralinguagem, relativa aos sons emitidos com a expressão verbal, a linguagem corporal (relativa aos movimentos do corpo) e as expressões faciais.

A paralinguagem refere-se ao canal qualidade da voz e examina a forma como se diz algo e não o conteúdo do discurso. Pode ser definida como toda a atividade comunicativa não-verbal que acompanha o comportamento verbal, propriamente dito, numa conversa. Abrange variações de altura e timbre; velocidade da fala; pausas; clareza e erros no discurso; sons que não fazem parte da língua, como os risos, suspiros, bocejos, etc.; outras qualidades da linguagem articulada, como a ressonância (PORTELA, 2008).

Os movimentos do corpo estão relacionados ao canal linguagem corporal, que é um rudimento de linguagem, desenvolvido para permitir a sobrevivência gregária (TOMPAKOW, 1986), quando o ser humano ainda não havia construído sua consciência, esta última calcada na linguagem verbal. Abarca as posturas, as mudanças de uma postura para a outra, os gestos e a respiração (PORTELA, 2008).

As posturas estão relacionadas ao posicionamento dos ombros (WALTERS, 2005) e a inclinação do corpo (TOMPAKOW, 1986). Os gestos são movimentos articulados conscientes, semiconscientes ou inconscientes do corpo tanto para quem os apresenta quanto para quem os capta (PORTELA, 2008) usados para comunicar uma ideia, intenção ou sentimento. A frequência da respiração em uma situação de interação social transparece a intensidade das emoções sofridas por um indivíduo naquele momento (EKMAN, 2007).

A face é o principal sistema de sinais para mostrar emoções (PORTELA, 2008). Nesse sentido, as expressões faciais de emoção, por serem representativas de emoções instintivas, advindas da adaptação da espécie, por meio da seleção natural, são universais e desenvolveram-se como forma de comunicar aos integrantes de um determinado grupo humano de relacionamento direto, as emoções pelas quais passava um indivíduo (EKMAN, 2007). Esta

mesma seleção natural proporcionou aos seres humanos, do ponto de vista anatômico, a face mais expressiva do reino animal (PORTELA, 2008).

A universalidade das expressões faciais fica demonstrada em um fato simples: um cego de nascença apresenta as mesmas expressões faciais de emoção que uma pessoa sem deficiência visual (EKMAN, 2007), o que indica a ausência de um aprendizado por observação e repetição.

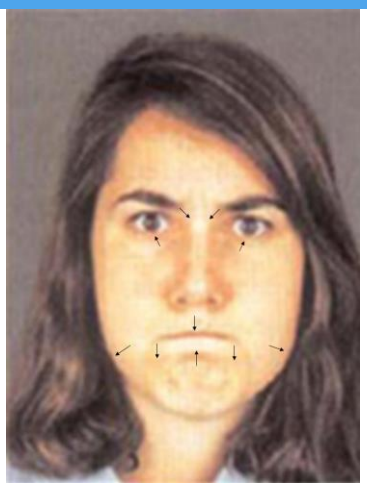
As expressões faciais são contraturas inconscientes de músculos faciais que ocorrem quando uma determinada emoção começa a ser processada no cérebro e se estende pelo organismo. A primeira parte do corpo a sofrer a influência da emoção são os músculos da face (EKMAN, 2007). Ficam descartados das expressões faciais, os cacoetes de qualquer natureza, porque não estão relacionados a uma emoção característica, embora sua frequência possa indicar um aumento da tensão sofrida por um indivíduo.

A capacidade de se comunicar por meio de sinais não-verbais evoluiu do mesmo modo que o cérebro e o esqueleto. A face adquire maior mobilidade à medida que se sobe na escala filogenética (DARWIN, 1872/2000).

Embora estejamos geralmente conscientes de nossas demonstrações faciais de emoção, elas podem ocorrer com ou sem intenção deliberada de comunicação. De maneira semelhante, a inibição da demonstração facial, seu controle ou a dissimulação de uma emoção (parecer calmo, mesmo quando se está tenso) podem ou não ser intencionais. Pelo fato de termos um feedback tão bom de nosso comportamento facial, em geral, tomamos consciência do que acontece ao mesmo tempo que mudamos os movimentos faciais (EKMAN, 2007).

Desse modo, a presença de outras pessoas ou a simples presença imaginada delas pode servir para estimular, facilitar ou inibir as demonstrações faciais. Apesar disso, as pessoas costumam julgar as expressões faciais de outras com elevada precisão (HALL, 1999).

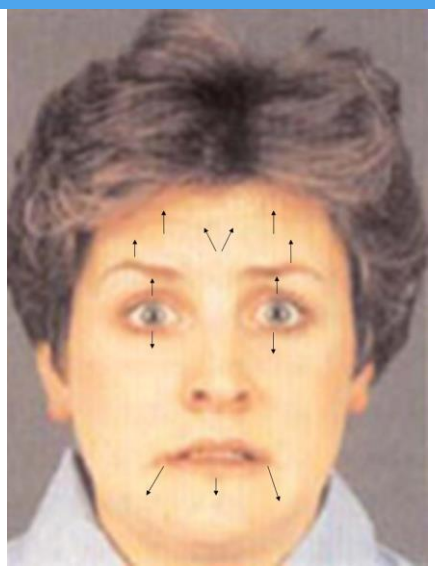
Nem todas as expressões faciais representam emoções únicas, algumas são mesclas de várias emoções. Às vezes, as pessoas assumem expressões emocionais embora não estejam realmente sentindo emoções (HALL, 1999). Entretanto, certas emoções básicas são identificadas precisamente em diferentes culturas no mundo todo: raiva, tristeza, alegria, medo, nojo, surpresa e desprezo. Há sete expressões faciais básicas para estas emoções:



Raiva: foto (EKMAN, 2007); setas: adaptação de F.A.C.E. *trainning system* pelo autor

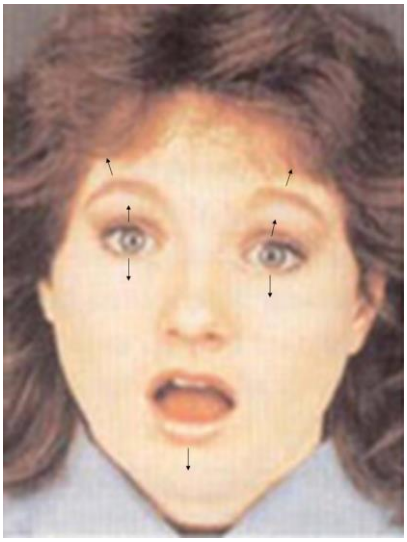
Tristeza: foto (EKMAN, 2007); setas: adaptação de F.A.C.E. *trainning system* pelo autor

Alegria: foto (EKMAN, 2007); setas: adaptação de F.A.C.E. *trainning system* pelo autor



Medo: foto (EKMAN, 2007); setas: adaptação de F.A.C.E. *trainning system* pelo autor

Nojo: foto (EKMAN, 2007); setas: adaptação de F.A.C.E. *trainning system* pelo autor



Surpresa: foto (EKMAN, 2007); setas: adaptação de F.A.C.E. *trainning system* pelo autor

Desprezo: foto (EKMAN, 2007); setas: adaptação de F.A.C.E. *trainning system* pelo autor

Nas fotos acima, as expressões faciais das emoções apresentam setas que demonstram as contraturas dos músculos que as compõem. Para compreender o papel da face durante a expressão de emoção, sistemas baseados em anatomia, como o Sistema de Codificação da Ação Facial (SCAF) (EKMAN, 2007), foram desenvolvidos; tais sistemas identificam os músculos que estão envolvidos em diferentes tipos de expressão (HALL, 1999).

A intensidade das emoções é, também, correspondente à intensidade da contratura dos músculos na expressão facial correspondente (PORTELA, 2008). A identificação dos músculos que participam da apresentação de uma determinada expressão facial permite identificar os movimentos que a face faz para realizar a expressão inteira, mais precisamente, observar a formação das rugas características de cada expressão, bem como o movimento das sobrancelhas, pálpebras e lábios. A micro-expressão consiste na presença de algumas destas contraturas ou de todas elas em um tempo inferior a 1/25 (um vinte e cinco avos) do segundo (EKMAN, 2007).

Veremos, a seguir, como essa fundamentação será necessária para compreensão dos testes que foram aplicados.

4 PESQUISA APLICADA: SONDAGEM SOBRE DETECÇÃO DA COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL NO AMBIENTE MILITAR E SUA CORRELAÇÃO COM A LIDERANÇA E O ENGAJAMENTO

Na pesquisa a seguir descrita, realizada em 2010, foram utilizados diversas metodologias e instrumentos para averiguação da hipótese de

correlação entre a habilidade de realizar uma leitura de linguagens não-verbais e um conhecimento maior de subordinados liderados. O instrumento contou com a colaboração de 31 militares voluntários, alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (do 2° ano) da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais.

Apesar dos voluntários terem sido submetidos a vários testes, devido ao espaço restrito desta comunicação, apenas dois deles constam deste texto: a) um questionário contendo perguntas sobre o conhecimento de seus subordinados, aplicado por um apurador (e não pelo proponente da pesquisa), com a adoção da técnica “duplo-cego”, em que os pesquisados não sabem quais os testes são realizados, nem o pesquisador sabe quem são os militares que preencheram as folhas de respostas dos testes. Dos 31 questionários apurados, apenas 24 foram preenchidos por completo. b) Em seguida, os voluntários passaram por um teste de acuidade na capacidade de compreender a comunicação não-verbal como um todo, por meio de uma metodologia adaptada de Portela (2008) (teste 1) e testes a partir dos quais cada voluntário realizou observação de gestos faciais para detecção de expressões faciais e micro-expressões, por meio de um método denominado F.A.C.E. TRAINNING.

A descrição do teste 1 é a seguinte:

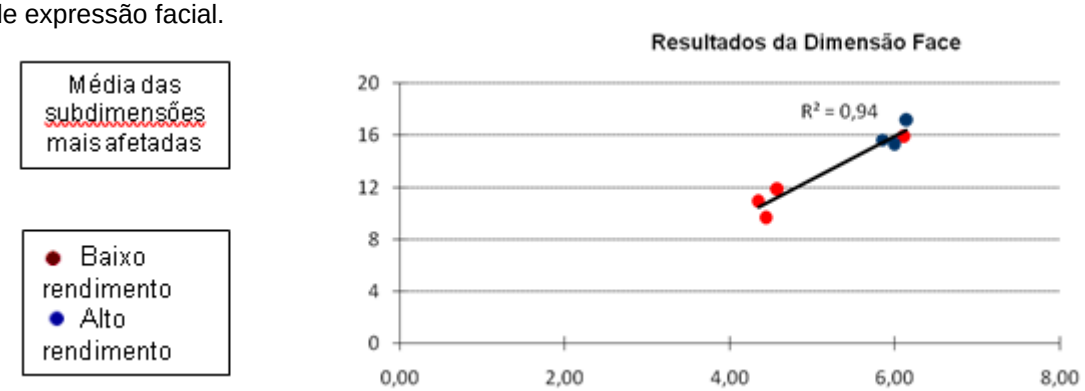
Três militares da Companhia de Comando e Serviço (CCSv) da ESAO (Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais) receberam um copo opaco com um líquido diferente cada um: um, com um líquido saboroso, como refrigerante, por exemplo, outro com água e um terceiro, com um líquido ácido, suco puro de limão, por exemplo. Todos os três militares foram instruídos a beber o líquido e informar para os observadores, voluntários para a pesquisa, que beberam o líquido saboroso. Os observadores foram informados sobre a existência dos líquidos diferentes. Perguntas então foram feitas pelo apurador do teste a respeito dos líquidos bebidos e os observadores tiveram que selecionar, entre as respostas fornecidas em um formato de múltipla escolha, qual seria adequada para as perguntas realizadas aos militares, conforme sua impressão acerca das informações fornecidas por eles (adaptado de PORTELA, 2008).

O objetivo da aplicação desses instrumentos foi verificar, de maneira correlacionada, em que medida a habilidade de ler a linguagem não-verbal, testada pela metodologia a seguir, pode estar alinhada com um maior

conhecimento dos subordinados, mensurado pelos questionários aplicados, ampliando, assim, as possibilidades de atuação de um líder militar.

A pesquisa objeto do mestrado utilizou-se de outros testes, que gerou inúmeros gráficos com indicadores estatísticos e de desempenho. Destes, destacaremos apenas um, com a respectiva discussão, apenas para ilustrar a descrição ora apresentada. Os resultados completos podem ser acessados na pesquisa original, de autoria de Luiz Eduardo Maciel Lopes e disponível na biblioteca da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército Brasileiro, que fica na Vila Militar, bairro Deodoro, na cidade do Rio de Janeiro.

Gráfico de correlação – comparação de desempenho entre o primeiro e o último grupo filtrados pela nota 7 no teste de interpretação de expressão facial e pela nota seis no teste de codificação de expressão facial.



Fonte: o autor

Neste gráfico, foram registrados com a cor vermelha os militares que obtiveram resultados menores que 7 no teste de identificação de expressão facial e do que 6 no teste de codificação de expressão facial, ambos relativos à dimensão face, perfazendo um total de 4. Destes, três deles obtiveram resultados muito baixos, tanto na MÉDIA 2, quanto no teste de conhecimento dos subordinados, nos quesitos mais influenciados pela referida média. Entretanto, um deles obteve um excelente rendimento no teste 1, o capitão identificado como C006, o que permitiu que sua MÉDIA 2 fosse alta, apesar do desempenho na dimensão face. Desempenho este, que não foi alto, porém, que também não foi muito baixo, como o dos outros três, registrando 5,5 no teste de interpretação de expressão facial e 5,4 no teste de codificação de expressão facial. Ao observar-se as respostas qualitativas do teste 1, o indivíduo baseou suas respostas na paralinguagem (forma como os soldados se expressaram) e na linguagem corporal (gestos e movimentos do corpo), não dando importância tão grande à face em sua avaliação, o que demonstra uma acuidade maior na

sua capacidade de observar tais características em detrimento da expressão facial.

Os resultados dos militares com um bom desempenho na dimensão face, representados pela cor azul, indicam que a capacidade de identificar emoções, apesar de rara, quando existente, torna-se um fator preponderante para o conhecimento dos subordinados, apesar de a acuidade nas demais dimensões da variável independente poder atingir resultados semelhantes, como demonstrou o indivíduo identificado pelo número código C006.

A habilidade de leitura gestual correlacionada com o conhecimento do subordinado apurado pelos instrumentos, mostra que a interpretação dos sinais não-verbais por parte do líder militar pode fornecer-lhe um conhecimento maior, portanto, quanto aos estados emocionais e sentimentais de seus subordinados, propiciando uma detecção antecipada de sinais de descontentamento que possam vir a influir no desempenho funcional da tropa, independente de suas características, ou de um militar específico, e direcionar o líder militar para seus motivos, de forma a saná-los com oportunidade.

Mostra também que subordinados engajados se dão mais a conhecer e permitem que o líder, conhecendo sua tropa, exerça a liderança em prol do melhor desempenho institucional. Cenário bom para o Exército e bom para o Brasil.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão da comunicação não verbal é, se adequadamente realizada, uma alternativa eficaz, que pode facilitar ao líder a construção de cenários a respeito de seus grupos de influência direta e indireta, bem como a respeito de seus subordinados como indivíduos. Mas o conhecimento dos subordinados não é a liderança militar em si, embora concorrente para ela.

Tão importante quanto a habilidade de fazer uma leitura da linguagem não-verbal é decidir como agir a partir dessas observações. Seja qual for a decisão, é importante ponderar que, conforme preconizado na Doutrina (BRASIL, 1991), uma elevada acuidade na comunicação não-verbal pode maximizar a comunicação verbal como ferramenta de liderança.

No caso da pesquisa descrita, a utilização da leitura da comunicação não-verbal para melhor conhecimento dos subordinados foi identificada pelos

questionários aplicados. Os resultados mostraram, por meio de testes de observação, que houve uma diferença significativa entre os militares que possuem uma maior acuidade em relação aos que possuem menor acuidade na compreensão da comunicação não verbal.

A tabulação dos resultados apontou que a observação de subordinados com os quais o líder esteja em contato direto permitiu um maior conhecimento sobre os mesmos no decorrer de suas vivências profissionais, indicando que, apesar de não ser possível instaurar uma relação de causa e efeito de forma conclusiva, o estudo indicou que há uma influência notória entre a compreensão da comunicação não-verbal e o conhecimento sobre os subordinados, prospectando, dessa forma, uma maior possibilidade de engajamento por parte desses militares.

Conforme sondagem nos questionários, o desenvolvimento desta aptidão não vinha sendo explorado à época da pesquisa, porém poderia ser muito útil tanto ao convívio diário dos militares, como em situações de combate. Tal habilidade permitiria ao líder decidir suas ações de forma mais eficaz, reduzindo, assim sua exposição a situações indesejáveis.

REFERÊNCIAS

ARGYLE, M. **Bodily communication**. Nova York: International Universities Press, 1975.

AXTELL, Roger E. **Gestos – um manual de sobrevivência divertido e informativo, para enfrentar a globalização**. Rio de Janeiro: Campus 1994.

BRASIL. Estado-Maior do Exército. **IP 20-10:** Liderança Militar 1. ed. Brasília: EGGCF,1991.

COHEN, D. **A linguagem do corpo**. Petrópolis: Vozes, 2009.

COUTINHO, S. A. **Exercício do Comando - A Chefia e a Liderança Militares**, Rio de. Janeiro: Biblioteca do Exército,1997.

DARWIN, C. (1872/2000). **A expressão facial das emoções nos homens e nos animais**. São Paulo: Summus, 1979.

EKMAN, PAUL. **Telling Lies**. New York: W. W. Norton & Company, Ltd, 2009.

EKMAN, PAUL. **Emotions Revealed**. New York: Henry Holt and Company, LLC, 2007.

FRIEDMAN, H. S. (1979), **The concept of skill in nonverbal communication: implications for understanding social interaction**, em Rosenthal, R. (Eds), **Skill in Nonverbal Communication**, Oegelschlager, Gunn, & Hain, Cambridge, MA, pp.2-27.

GAMA, J**. Penúria.** Disponível em <www.militar.com.br/modules.php?name=Noticias&file=article&sid=1293> Acesso em 2010

GOMAN, Carol Kinsey. **A linguagem corporal dos líderes**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

HECKSHER NETO, M. **Precisamos de Líderes**. Resende: Editora da AMAN, 2001.

KEEGAN, J. **A Máscara do Comando**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1999.

KNAPP, L. M. e HALL, J. **Comunicação não-verbal na interação humana**. São Paulo: JSN Editora, 1999.

LIEBERMAN**,** D. J. **Psicologia da mentira**. São Paulo: Market Books, 1999.

PASSARINHO, J. G. **Liderança Militar**, Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército,1987.

PEASE, A. **A linguagem do corpo**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

PORTELA, M. **Como identificar a mentira: sinais não-verbais da dissimulação**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2006.

RECTOR, M. e TRINTA, A. R. **Comunicação do corpo**. São Paulo: Ática, 1990.

ROSKILL, S. W. **A Arte da Liderança**. Rio de. Janeiro: Biblioteca do Exército, 1989.

SILVA, J. M. **A penúria veste fardas.** Disponível no site: http://www.militar.com.br/modules.php?name=Noticias&file=print&sid=1293, 2010

SLOAN, D. M. **The Facial Expression Coding System (FACES): Development, Validation, and Utility**. Disponível no site http:// courses.cit.cornell.edu, 2010

VIEIRA, D. G. **Manual Prático do Militar**. Natal: D & F Jurídica, 2009

WALTERS, S. B. **A verdade sobre a mentira**, Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

WEIL P. e TOMPAKOW, R. **O corpo fala**. Petrópolis: Vozes, 1986.