

# A compreensão da comunicação não verbal e o conhecimento dos subordinados

Luiz Eduardo Maciel Lopes\*

## Introdução

O manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro, C 20-10 (BRASIL, 2011) elenca como uma das competências cognitivas do líder militar o conhecimento dos subordinados. O caminho apontado para isso é o acompanhamento e a observação constantes dos mesmos, que garantem ao líder o conhecimento mais profundo das capacidades e das limitações de cada um. Ao mesmo tempo, conhecer profundamente seus subordinados permite ao líder não apenas escolher o militar mais qualificado para uma determinada missão, mas também atender, de uma forma mais efetiva, às suas necessidades e proporcionar-lhes bem-estar (BRASIL, 2011, p.5-3).

Todos os comandantes (Cmt) intermediários que lidam com tropa de alguma natureza em seu dia a dia, são os responsáveis por dissipar descontentamentos, se os mesmos forem sentidos ou manifestados (KEEGAN, 1999). Simplesmente dar a oportunidade de apresentar uma queixa contribui bastante para eliminá-la; pois que nenhum homem sensato alimentará uma queixa depois

que tiver sido colocado em face de sua causa (ROSKILL, 1989).

A presença de descontentamentos ou opiniões em estado latente pode gerar situações como a explícita abaixo, extraída da investigação norte-americana do desastre de Pearl Harbour, ocorrido em dezembro de 1941:

A atitude distante e superior dos Oficiais é fatal... a constante omissão dos oficiais do Exército e da Marinha, como foi revelado pela investigação, em solicitar instruções mais desenvolvidas e claras dos seus superiores é fortemente sugestiva apenas de uma coisa: de que a Marinha e o Exército falharam em incutir em seu pessoal a sadia disposição para aconselhar-se livremente com seus superiores para o bem e êxito comuns de superiores e subordinados. (ROSKILL, 1989)

Por outro lado, as pessoas dependem mais de sinais não verbais para as indicações de sentimentos e de sinais verbais para a informação quanto às intenções e crenças de outros seres humanos (FRIEDMAN, 1979). Entender a comunicação não verbal, então, pode ser visto como uma das habilidades sociais que contribuem para a competência social de uma pes-

---

\* Maj Cav (AMAN/02, EsAO/10), pós-graduado *stricto sensu* pela EsAO, com o presente tema de dissertação de mestrado profissional. Atualmente, é aluno da ECEME.

soa, ampliando a capacidade de compreender sentimentos e emoções.

Dessa forma, visualiza-se a possibilidade de a compreensão da comunicação não verbal ser uma ferramenta para ampliar as possibilidades de atuação do líder militar, facilitando a detecção de possíveis descontentamentos latentes. Formulou-se, assim, o seguinte problema:

*Em que medida, a habilidade de compreender a comunicação não verbal nas relações interpessoais contribui para o conhecimento a ser obtido sobre os militares diretamente subordinados a um comandante ou chefe?*

## **Desenvolvimento**

### **Comunicação não verbal**

As emoções são inatas, um produto da evolução humana para permitir um mecanismo de reação imediato às situações que se apresentam durante a existência, sem o lapso temporal que o raciocínio lógico demandaria (EKMAN, 2007). As emoções são comunicadas por meio da linguagem verbal e, principalmente, pela linguagem não verbal (PORTELA, 2008). Os elementos não verbais da comunicação social são responsáveis por aproximadamente 65% do total das mensagens enviadas e recebidas (TRINTA, 1990).

Toda comunicação humana emprega quatro métodos gerais, denominados “canais” (WALTERS, 2005). Estes canais são: teor da fala, movimentos do corpo (gestos e posturas), face (expressão facial e olhar) e paralinguagem (PORTELA, 2008). O teor da fala é eminentemente verbal e consiste naquilo que é expresso em palavras, ou seja, na linguagem verbal, propriamente dita. A comunicação não verbal, portanto, está relacionada aos outros três canais. A percepção da atitude de uma pessoa seria influenciada em

7% pelo conteúdo verbal, 38%, pelo tom da voz e 55% pelo rosto (ARGYLE, 1975).

A paralinguagem pode ser definida como toda a atividade comunicativa não verbal que acompanha o comportamento verbal, propriamente dito, em uma conversa (PORTELA, 2008). As variações inconscientes de timbre da voz podem comunicar mensagens do tipo voz aguda ou grave — a variação do tom para cima pode indicar nervosismo e para baixo, cansaço ou depressão. Uma queda no tom da voz pode sugerir que a pessoa sente ou precisa demonstrar algum tipo de afastamento em relação ao assunto (WALTERS, 2005).

O aumento do volume do discurso implica que o comunicador pretende impor seu ponto de vista (WALTERS, 2005). Falar alto demais mostra raiva, podendo despertar essa emoção no interlocutor (PORTELA, 2008). A voz muito baixa pode indicar submissão e tristeza (PORTELA, 2008) ou retração (WALTERS, 2005).

A velocidade da fala é o número de palavras ditas dentro de um certo tempo (WALTERS, 2005). A velocidade normal da fala é de 125 a 190 palavras por minuto, e a compreensão do ouvinte começa a diminuir quando a velocidade da fala se encontra entre 275 a 300 palavras por minuto (PORTELA, 2008). Uma fala percebida com velocidade menor que a normal pode indicar que o falante está medindo as palavras, cansaço, confusão, ou depressão (WALTERS, 2005). Uma velocidade acima da normal caracteriza a fala rápida, que pode significar nervosismo, insegurança ou felicidade extrema, surpresa (LIEBERMAN, 1999).

A fala espontânea é muito fragmentada e descontínua. Mesmo quando a fala está no ponto máximo de fluência, dois terços da língua falada saem em trechos de seis palavras (GOLDMAN, EISLER, 1968 apud HALL,

1999). Assim, a ocorrência de pausas é comum em qualquer conversação.

Há dois principais tipos de pausas: a pausa não preenchida (silêncio) e a pausa preenchida. Uma pausa preenchida simplesmente recebe algum tipo de fonação, como um “um”, um “uh” ou um “ah”. Pausas preenchidas estão associadas à excitação emocional e podem funcionar como uma forma de evitar que a vez do orador seja tomada por outra pessoa (HALL, 1999).

A ocorrência de um grande número de pausas não preenchidas acontece por duas razões: o raciocínio está sendo construído durante o discurso (PORTELA, 2008) ou está ocorrendo um comportamento disruptivo (HALL, 1999). Nesse caso, a pausa indica uma interrupção decorrente de um estado emocional que se pode ter desenvolvido a partir de um *feedback* negativo ou de pressões do tempo (HALL, 1999).

A falta de clareza e os erros no discurso podem estar relacionados ao fato de que a pessoa tem uma linha de pensamento confusa. Como exemplos, podem ser citados: omissão de palavras, palavras abreviadas ou engolidas, frases incompletas, correção de frases, fala interrompida, ideias indiretas, os gaguejos e os erros de pronúncia (WALTERS, 2005). Já a repetição é um erro no discurso que está relacionado à aquisição de tempo para a formulação do pensamento (LIEBERMAN, 1999).

A correção de frases corresponde a dizer algo, depois voltar atrás e escolher uma outra palavra para substituir a palavra que se pretende esclarecer, é também chamada de *tirada*. Semelhante a isso é o ato falho freudiano, sendo que, neste, a palavra pensada é dita livremente, sem que o comunicador se dê conta. Ambas as ocorrências denotam uma manifestação do inconsciente no discurso verbal (LIEBERMAN, 1999).

Os movimentos do corpo estão relacionados ao canal linguagem corporal, que é um rudimento de linguagem, desenvolvidos para permitir a sobrevivência gregária (TOMPAKOW, 1986). Abarca as posturas, as mudanças de uma postura para a outra, os gestos e a respiração (PORTELA, 2008). A linguagem corporal representa reações semiconscientes ou inconscientes às atitudes desenvolvidas e percebidas conscientemente (HALL, 1999).

As posturas e mudanças de postura determinam o nível de atenção ou envolvimento durante uma interação, o grau de *status* em uma relação ou empatia. São indicadores chave de estados emocionais (PORTELA, 2008). Estão relacionadas ao posicionamento dos ombros (WALTERS, 2005) e à inclinação do corpo (TOMPAKOW, 1986). Quando os ombros dos interlocutores estão paralelos, há boa troca de informações. Quando os ombros saem desta posição e voltam-se para fora do eixo da interação, o interlocutor não está mental ou emocionalmente envolvido (WALTERS, 2005).

Para a compreensão das posturas, pode-se dividir o corpo em três partes principais: a cabeça, o tórax e o abdômen e órgãos sexuais (TOMPAKOW, 1986). A cabeça está diretamente ligada às vontades conscientes, mas não expressa, necessariamente, a mesma coisa que o discurso oral. A cabeça vai mover-se, sem que o indivíduo perceba, produzindo uma inclinação para frente ou para trás, atendendo à vontade percebida conscientemente (TOMPAKOW, 1986).

O tórax designa a valorização do eu no momento da interação social. A apresentação de uma postura constante de exposição ou retração do tórax permite concluir sobre a opinião que o indivíduo tem de si mesmo. O abdômen

está relacionado às funções vegetativas e de perpetuação da espécie (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). A região de apresentação é a parte do espaço em redor de um indivíduo na qual os gestos são realizados. A região de apresentação normal dos gestos realizados com os braços e com as mãos é entre o pescoço e o quadril (PORTELA, 2008).

Os dois principais tipos de gestos são os independentes da fala e os relacionados com ela (HALL, 1999). Há, também, gestos demonstradores e manipuladores. Os emblemas são gestos independentes da fala e servem para substituí-la (EKMAN, 2007), por isso, variam culturalmente. Os mecanismos que proporcionam a apresentação inconsciente de emblemas são os mesmos que geram o ato falho e a tirada (PORTELA, 2008).

Os gestos diretamente ligados à fala são chamados de ilustradores. Seus significados e funções são revelados quando se examina a forma como se relacionam com a fala (HALL, 1999).

Os demonstradores apontam a reação emocional ao que está ocorrendo. Envolvem movimentos do corpo, expressões faciais e outros comportamentos que transmitem informações sobre o estado emocional e o estado de humor de uma pessoa. Auxiliam fortemente na composição das posturas (PORTELA, 2008).

Os gestos manipuladores ou adaptadores representam respostas para ansiedade, estresse ou tédio (WALTERS, 2005). São também caracterizados como autotoques. O autotoque pode ser um substituto para o conforto que, de outro modo, seria propiciado por outras pessoas

(HALL, 1999). Os manipuladores ou adaptadores dividem-se em autoadaptadores e de autoproteção (PORTELA, 2008).

São autoadaptadores o contato das mãos com olhos, nariz, boca e ouvidos. Tais toques são chamados de comportamento de negação, por meio do qual o falante, inconscientemente, contradiz a função do órgão tocado: toque nos olhos, não quis ver; toque no nariz ou boca, não quis dizer o que disse; toque nos ouvidos, não quis escutar o que ouviu (WALTERS, 2005). Como exemplo de gesto de autoproteção, existe a barreira formada pelos dois braços cruzados no peito o que caracteriza uma tentativa inconsciente de bloquear tudo que percebemos como circunstâncias indesejáveis (PEASE, 1995).

A face é o principal sistema de sinais para mostrar emoções (PORTELA, 2008). Nesse sentido, as expressões faciais de emoção 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). 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 (EKMAN, 2007). Não são expressões faciais os cacoetes de qualquer natureza, embora um aumento de sua frequência possa indicar a tensão sofrida por um indivíduo.

Certas emoções são identificadas em diferentes culturas no mundo: raiva, tristeza, alegria, medo, nojo, surpresa e desprezo, para as quais há sete expressões faciais básicas (EKMAN, 2007), conforme é possível observar nas Figuras de 1 a 7.



Figura 1 – Raiva



Figura 2 – Tristeza



Figura 3 – Alegria



Figura 4 – Medo



Figura 5 – Nojo



Figura 6 – Surpresa



Figura 7 – Desprezo

N. da R. referente a todas as figuras desta página: as setas são uma adaptação de F.A.C.E. *training system* pelo autor. Fonte: EKMAN, 2007.

As sociedades humanas estabelecem comportamentos que são culturalmente aceitos, segundo os quais as pessoas devem proceder, sob pena de sofrerem algum tipo de coerção. Tais comportamentos são chamados de regras de demonstração (PORTELA, 2008).

As regras de demonstração indicam qual a emoção ideal a ser demonstrada em cada momento da interação social, ou seja, se o indivíduo estivesse sozinho, não assumiria determinada expressão facial, mas a expressão que retratasse fielmente o que está sentindo (PORTELA, 2008).

O embate entre o aceitável socialmente e o que realmente é sentido conscientemente ou desejado inconscientemente gera um microsinal na face, que se caracteriza pela contração de alguns músculos relativos à expressão geral da emoção verdadeira e pode ser chamado de *microexpressão*. A microexpressão facial dura até 1/25 do segundo (EKMAN, 2007).

A face, além de expressar as emoções por meio dos músculos que a compõem, também possui órgãos altamente expressivos, os olhos. A intensidade do olhar e a forma como esse olhar ocorre também indicam o estado emocional dos envolvidos no ato da comunicação (PORTELA, 2008).

As pálpebras contribuem para a expressividade dos olhos e da face. A velocidade normal do piscar dos olhos é de uma vez a cada cinco ou seis segundos, porém, a variação na frequência das piscadas durante uma interação social pode demonstrar desde desinteresse até nervosismo (WALTERS, 2005).

A contradição entre os canais de comunicação pode ser revelada de duas formas, através do *leakage* (vazamento) e das *deception clues* (pistas de dissimulação). O *leakage* fun-

ciona como um vazamento de informações verdadeiras não controladas por quem dissimula. Pode ser verbal (atos falhos e tiradas) ou não verbal, como alguns gestos (emblemas) e expressões faciais (microexpressões que contradizem o discurso) (PORTELA, 2008).

Ao contrário do *leakage*, nas *deception clues*, são manifestados apenas indícios de que o comportamento do dissimulador não corresponde aos seus reais sentimentos e vontades. Estas pistas não trazem à tona as reais informações, mas demonstram que o discurso está gerando algum estresse no interlocutor. As *deception clues* são, portanto, pistas de estresse (PORTELA, 2008).

### **O conhecimento dos subordinados e a atividade de liderança militar**

Na liderança, tudo o que ocorre no relacionamento interpessoal torna-se 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, retroalimentando o processo (CONTINHO, 1997). Entretanto, o relacionamento defronta-se sempre com dois interesses que podem tornar-se antagônicos: o interesse do serviço e o interesse dos subordinados ou funcionários (HECKSHER NETO, 2001).

O general Ulisses S. Grant, da Guerra de Secessão americana, por exemplo, preferiu, em Vicksburg, satisfazer ao desejo de seus soldados em realizar um assalto, ao invés de sitiar as fortificações do inimigo. “A primeira de todas as considerações era de que os soldados acreditavam que podiam cumprir as suas tarefas na frente de combate.” A profunda compreensão do caráter de seu exérci-



to de cidadãos lhe disse que os seus soldados “não teriam [depois] trabalhado tão pacientemente nas trincheiras” — um trabalho que, inexoravelmente, apressaria a vitória que ele buscava — “se não lhes tivesse sido permitido tentar” [o assalto]. (KEEGAN, 1999).

A capacidade de perceber as reações do conjunto das tropas, conforme demonstrado pelo general Grant, somada ao fato de se fazer conhecido, visto, e ter o seu desempenho profissional notado por todos, gera credibilidade (COUTINHO, 1997), porque, 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 (KEEGAN, 1999).

O líder, ao mesmo tempo, exerce uma influência direta sobre os subordinados a ele vinculados imediatamente. Esse grupo de influência direta é normalmente pequeno e, se bem liderado, tende a ter características do que se denomina em sociologia “grupo primário” (COUTINHO, 1997). O surgimento dessa forma de relação dentro do grupo gera um efeito que pode ser assim descrito:

Os homens se conheciam muito bem, suas forças e fraquezas eram conhecidas de seus líderes e vice-versa, e todos esforçavam-se para evitar a mancha da covardia que seria atribuída, instantaneamente, aos negligentes, em tais comunidades íntimas. (KEEGAN, 1999)

Nesse caso, encaixa-se a observância de um princípio que rege o processo educacional, o princípio de que compete ao educador estudar cada educando individualmente, procurando caracterizar suas reações, seus interesses e suas aspirações (SANTOS, apud PASSARINHO, 1987). Assim, o líder terá de

conhecer o alvo do seu interesse e saber que o liderado é uma pessoa com toda uma complexa estrutura psicológica, física e afetiva.

Sucintamente, o liderado é obviamente um organismo vivo dentro da estrutura organizacional militar e, por isso, incorpora três elementos condicionantes: a estrutura individual, o estado do indivíduo em um dado instante e a atividade em que está envolvido (COUTINHO, 1997).

A estrutura individual corresponde às características permanentes, que podem ser identificadas apenas no trato pessoal com o subordinado:

- **aptidões:** habilidade natural e desenvolvida, “jeito” para um certo trabalho ou atividade;
- **capacidade:** aptidões realizadas, desenvolvidas pelo treinamento e pela prática;
- **inteligência:** capacidade geral de, conscientemente, adaptar o pensamento a novas exigências; e
- **caráter:** no sentido de feição moral, conjunto de virtudes morais assumidas e praticadas (COUTINHO, 1997).

O estado individual corresponde às condições físicas e psicológicas do indivíduo, que lhe dão ânimo ou que o acabrunham, como a fome, o cansaço, o medo, a ansiedade, a alegria, a saúde etc. As atividades em exercício são aquelas ações em que o indivíduo está envolvido no momento da interação e que podem favorecer ou desfavorecer a atuação do líder sobre o liderado. O subordinado, conforme sua estrutura individual, preferirá algumas tarefas a outras (COUTINHO, 1997). O **Quadro 1** apresenta sua definição operacional.

Variável	Dimensão	Indicadores
Conhecimento dos subordinados	Estrutura individual	Conhecimento das aptidões
		Conhecimento da capacidade
		Conhecimento da inteligência
		Conhecimento do caráter
	Estado individual	Conhecimento do estado emocional
		Conhecimento do estado físico
	Reações às atividades em exercício	Conhecimento das reações às situações
		Conhecimento das reações às atividades militares

Quadro 1 – Conhecimento dos subordinados

Fonte: o autor, 2010

### Resultados extraídos da literatura

O relato do general americano Ulysses S. Grant, da guerra de Secessão (1861-1865) americana, demonstra conclusões obtidas por ele, a partir da interpretação de comportamentos não verbais dos seus subordinados:

O inimigo havia vindo com força total para abrir caminho e escapar... [Nossos] homens mantiveram-se firmes até que a munição, em suas caixas de cartuchos, tivesse se esgotado... Vi os homens em grupos, conversando bastante excitados. Nenhum oficial parecia ter dado ordem alguma. Os soldados tinham os seus mosquetes mas nenhuma munição, enquanto havia toneladas delas, bem próximo... Eu ordenei ao coronel Webster que cavalgasse comigo e bradasse aos homens enquanto passávamos: “Encham as caixas de cartuchos, rapidamente, e entrem em forma; o inimigo está tentando escapar e não devemos permitir isto”. Funcionou como se fossem palavras mágicas. Os ho-

mens queriam, apenas, que alguém desse um comando. (KEEGAN, 1999)

Observa-se, então, o que é apresentado no **Quadro 2**.

Neste caso, fica patente a compreensão da comunicação não verbal. Porém, de forma mais contundente, é fundamental pontuar que o conhecimento é produzido a partir da observação do comportamento não verbal e um subsequente entendimento do estímulo que o gerou.

### Resultados obtidos de testes

Como método contribuinte de uma conclusão sobre o assunto, a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) aplicou em 2010 uma pesquisa que mediu, em uma amostra de 24 capitães do Exército Brasileiro, de diversas Armas, Quadro e Serviço, a habilidade de compreender a comunicação

Citação	Reação indicada	Indicadores da variável dependente	Estímulo
“os homens em grupos”	Contradição com o contexto vivenciado	Conhecimento das reações às situações	Falta de munição
conversando bastante excitados	Excitação	Conhecimento do estado emocional	Falta de ordens

Quadro 2 – Relacionamento entre as variáveis dependente e independente

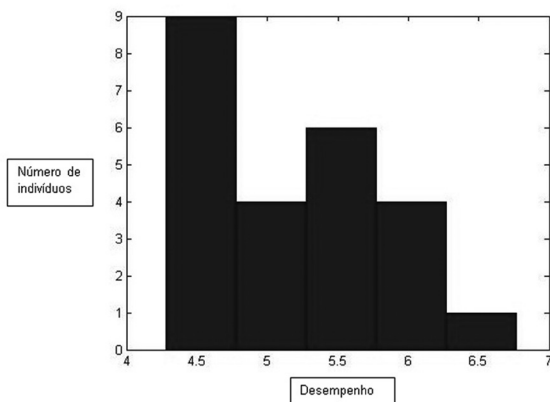
Fonte: o autor, 2010



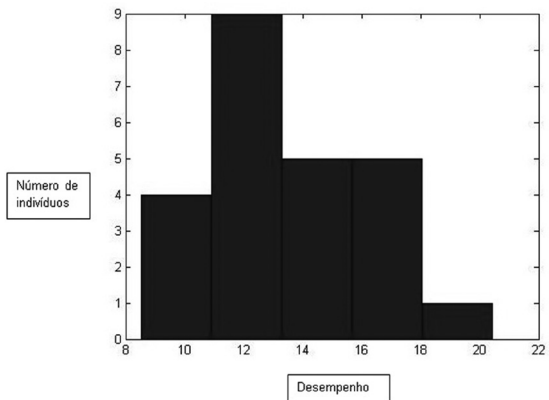
não verbal e o conhecimento dos subordinados desenvolvido ao longo de sete; oito ou nove anos de junto a Organizações Militares, nas funções de oficial subalterno e intermédio. Para medir a capacidade de compreender a comunicação não verbal, foi aplicado um caderno de testes sobre o assunto. Já para o conhecimento dos subordinados, foi aplicado um questionário.

Os resultados dos testes para a acuidade na compreensão da comunicação não verbal e para o questionário sobre o conhecimento dos subordinados foram apresentados em histogramas. Para todos os histogramas, o eixo das abcissas representa os valores obtidos nos testes, e o eixo das ordenadas, a quantidade de indivíduos que obtiveram aquele desempenho. A distribuição dos resultados dos sujeitos na média aritmética dos testes de compreensão da comunicação não verbal, que se convencionou chamar de “MÉDIA 2”, é apresentada no **Histograma 1**.

Neste quesito, pode-se observar um desempenho baixo da maior parte dos militares que realizaram os testes e uma distribuição



Histograma 1 – Resultados dos sujeitos no caderno de testes de compreensão da comunicação não verbal – MÉDIA 2  
Fonte: o autor, 2010



Histograma 2 – Distribuição da média final das dimensões da variável conhecimento dos subordinados  
Fonte: o autor, 2010

mais próxima da normal daqueles militares que obtiveram valores acima de 5. Tal distribuição demonstra uma reduzida acuidade na compreensão da comunicação não verbal pela maior parte da amostra.

Isso se explica porque um diminuto número de pessoas desenvolve a capacidade natural de detectar emoções verdadeiramente sentidas, enquanto a maior parte dos seres humanos acredita muito mais fortemente naquilo que ouve. Porém, a capacidade de compreender a comunicação não verbal pode ser ensinada e adquirida por meio de treinamento (EKMAN, 2007).

Como forma de verificar o conhecimento dos subordinados de maneira ampla, estabeleceu-se uma média entre os resultados dos sujeitos em cada uma das dimensões dessa variável estabelecidas no **Quadro 1**, medidas no questionário. Tal média entre as subdimensões ficou disposta no **Histograma 2**.

Este histograma indica que, na maior parte da amostra, o índice de conhecimento dos subordinados demonstrado foi relati-

vamente baixo, de forma coincidente com a compreensão da comunicação não verbal.

### **Discussão dos resultados**

Com o intuito de se observar se houve influência da acuidade da compreensão da comunicação não verbal no conhecimento dos subordinados, os dados foram correlacionados, de forma que tal indicação pudesse ser obtida por um processo quantitativo.

Tal correlação apresenta um percentual de 56% de coincidência, com uma razão de 0,75. Percebe-se que a compreensão da comunicação não verbal influencia, significativamente, o conhecimento dos subordinados. O resultado baixo da maioria dos militares nos testes e no questionário indica que a variável compreensão da comunicação não verbal é uma alternativa ainda inexplorada, que permitiria uma ampliação significativa de desempenho no conhecimento dos subordinados.

### **Conclusão**

Identificar a resposta afetiva dos liderados para concluir sobre os estímulos que a originaram permite a ação sobre os comandados, de forma a atender às suas necessidades e proporcionar-lhes bem-estar, melhorando essa resposta, que jamais deixará de existir.

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, fato que ficou evidente em virtude dos testes e do questionário. O estudo permitiu

concluir que os militares que possuem maior acuidade na compreensão da comunicação não verbal, adquiriram maior conhecimento sobre seus subordinados no decorrer de suas vivências profissionais, em comparação com os que possuíam menor acuidade.

A fim de facilitar a realização de estudos posteriores que visem ao desenvolvimento de programas de treinamento em comunicação não verbal, em cada uma das suas subdimensões, de forma isolada, para depois conduzir sua integração, ficam as seguintes sugestões:

- Para o desenvolvimento da acuidade na subdimensão paralinguagem, eliminar a compreensão do discurso verbal, por meio da utilização de áudios de pessoas nervosas, cansadas, deprimidas, inseguras, felizes, autoritárias etc., expressando-se em outros idiomas, a fim de que aqueles que se submeterem ao treinamento identifiquem apenas as alterações nos indicadores da subdimensão.
- Para o desenvolvimento da acuidade na dimensão linguagem corporal, utilizar-se de vídeos sem áudio, em que, primeiro, devem ser observadas as posturas, incluindo o eixo dos ombros e a inclinação do corpo. Para os gestos, o processo é semelhante e deve ser conduzido no sentido de se observar a ocorrência dos emblemas, manipuladores, ilustradores e demonstradores. Posteriormente, conduzir a integração dos gestos com as posturas e, por fim, os vídeos devem ser passados novamente, desta vez com o áudio, como forma de conferir os resultados.

- Para o desenvolvimento da acuidade na dimensão face, pode-se iniciar com a simples identificação das expressões faciais. Em seguida, pode-se partir para o treinamento de microexpressões faciais (EKMAN, 2002). Por fim, podem, também, ser utilizados vídeos em que estas microexpressões ocorrem, objetivando sua identificação.
- Como desfecho de um eventual programa de treinamento, podem ser conduzidos exercícios em que conversas previamente analisadas podem ser expostas aos sujeitos, instando-os a interpretar os comportamentos não verbais por completo e os momentos em que ocorrem *leakage* ou *deception clues*, a fim de permitir visualizar a integração das dimensões da comunicação não verbal. **REB**

## Referências

- ARGYLE, M. **Bodily communication.**: International Universities Press. Nova York, EUA. 1975.
- BECHARA, E. **Nova Gramática da Língua Portuguesa.** Ed. Lucerna. Rio de Janeiro, RJ. 1999.
- BRASIL. Estado-Maior do Exército. Liderança Militar. Manual de Campanha C 20-10. EGGCF. 2. ed. Brasília, DF. 2011.
- COHEN, D. **A linguagem do corpo.** Ed. Vozes. Petrópolis, RJ. 2009.
- COUTINHO, S. A. **Exercício do Comando – A Chefia e a Liderança Militares.** Biblioteca do Exército. Rio de Janeiro, RJ. 1997.
- DARWIN, C. (1872/2000). **A expressão facial das emoções nos homens e nos animais.** Ed. Summus. São Paulo, SP. 1979.
- EKMAN, PAUL. **Telling Lies.** W. W. Norton & Company Ltd. New York, EUA. 2009.
- EKMAN, PAUL. **Emotions Revealed.** Henry Holt and Company, LLC. New York, EUA. 2007.
- FRIEDMAN, H. S. **The concept of skill in nonverbal communication: implications for understanding social interaction,** em Rosenthal, R. Eds. **Skill in Nonverbal Communication,** Oegelschlager, Gunn, & Hain. pp.2-27. Cambridge, MA, EUA. 1979.
- GAMA, J. Penúria. Disponível no site: <[www.militar.com.br/modules.php?name =Noticias&file=article&sid=1293](http://www.militar.com.br/modules.php?name =Noticias&file=article&sid=1293)>. Acesso em 2010.
- GUEDES, G. **Decreto confirma dispensa de 44 mil recrutas.** Disponível no site: <[//conteudoclip-pingmp.planejamento.gov.br/cadastros/noticias/2002/7/17/noticia.3037](http://conteudoclip-pingmp.planejamento.gov.br/cadastros/noticias/2002/7/17/noticia.3037)>. Acesso em 2010.
- HECKSHER NETO, M. **Precisamos de Líderes.** Editora da AMAN. Resende, RJ. 2001.

- 
- KEEGAN, J. **A Máscara do Comando**. Biblioteca do Exército. Rio de Janeiro, RJ. 1999.
- KNAPP, L. M. e HALL, J. **Comunicação não-verbal na interação humana**. JSN Editora. São Paulo, SP. 1999.
- LIEBERMAN, D. J. **Psicologia da mentira**. Ed. Market Books. São Paulo, SP. 1999.
- PASSARINHO, J. G. **Liderança Militar**. Biblioteca do Exército. Rio de Janeiro, RJ. 1987.
- PEASE, A. **A linguagem do corpo**. Ed. Record. Rio de Janeiro, RJ. 1995.
- PORTELA, M. **Como identificar a mentira: sinais não-verbais da dissimulação**. Qualitymark Editora Ltda. Rio de Janeiro, RJ. 2006.
- RECTOR, M. e TRINTA, A. R. **Comunicação do corpo**. Ed. Ática. São Paulo, SP. 1990.
- ROSKILL, S. W. **A Arte da Liderança**. Biblioteca do Exército. Rio de Janeiro, RJ. 1989.
- SILVA, J. M. **A penúria veste fardas**. Disponível no site: <[www.militar.com.br/modules.php?name=Noticias&file=print&sid=1293](http://www.militar.com.br/modules.php?name=Noticias&file=print&sid=1293)>. Acesso em 2010.
- SLOAN, D. M. **The Facial Expression Coding System (FACES): Development, Validation, and Utility**. Disponível no site <[//courses.cit.cornell.edu](http://courses.cit.cornell.edu)>. Acesso em 2010.
- VIEIRA, D. G. **Manual Prático do Militar**. Ed. D & F Jurídica. Natal, RN. 2009.
- WALTERS, S. B. **A verdade sobre a mentira**. Ed. Best Seller. Rio de Janeiro, RJ. 2005.
- WEIL P. e TOMPAKOW, R. **O corpo fala**. Ed. Vozes. Petrópolis, RJ. 1986.
- N. da R.: A adequação do texto e das referências às prescrições da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é de exclusiva responsabilidade dos articulistas.