# ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS ACADEMIA REAL MILITAR (1811) CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES

Samuel Mendonça Palhares <u>Dias</u>

O USO DA COMUNICAÇÃO PERSUASIVA COMO FERRAMENTA PARA O COMANDANTE DE PELOTÃO NO PRERÍODO BÁSICO DO SOLDADO PARAQUEDISTA NO ANO DE 2019

Resende

2019

# Samuel Mendonça Palhares Dias

# O USO DA COMUNICAÇÃO PERSUASIVA COMO FERRAMENTA PARA O COMANDANTE DE PELOTÃO NO PRERÍODO BÁSICO DO SOLDADO PARAQUEDISTA NO ANO DE 2019

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Ciências Militares da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN-RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares.** 

Orientador (a): Cap Francisco Damião Vieira Neto

Resende

# Samuel Mendonça Palhares <u>Dias</u>

# O USO DA COMUNICAÇÃO PERSUASIVA COMO FERRAMENTA PARA O COMANDANTE DE PELOTÃO NO PRERÍODO BÁSICO DO SOLDADO PARAQUEDISTA NO ANO DE 2019

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Ciências Militares da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN-RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares.** 

Aj	provado em _	de		_ de 2019	
	Bar	nca Exami	nadora:		
Francisco Damião Vieira Neto - Cap (Presidente/Orientador)					
	Maycon R	Rodrigues	Vicente -	Cap	
	Cleristo	n Barbosa	Bello - C	ap	

Resende 2019



#### **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus por ter incutido em mim esse sonho e por ter me dado saúde e forças para realizá-lo da melhor maneira possível, independente das dificuldades que surgiram no caminho. Tudo é possível ao que crê.

À minha família, onde cito meu pai Márcio e minha Mãe Ester, que foram a minha base por trás de tudo e meu irmão Gabriel. Sem o apoio de vocês seria quase impossível chegar aonde cheguei e por isso sou grato a Deus por ter me dado vocês como família. Durante esses cinco anos de curso estivemos juntos em todas as dificuldades, desde as acadêmicas até as familiares, porém isso nos manteve mais fortes e unidos e este trabalho serve para coroar essa caminhada que traçamos juntos. Obrigado por tudo.

Agradeço também a todos da minha igreja que, tenho certeza, nunca me deixaram de fora das suas orações e estiveram durante todos esses anos torcendo pelo meu sucesso e segurando as cordas à retaguarda para que eu obtivesse sucesso nessa caminhada.

Aos meus avôs Luiz, Marlene e Lalemante que se esforçaram para estarem presentes em todas as etapas dessa caminhada e em momento algum se negaram a me ajudar e torcer por mim. A ajuda e experiência de vocês foram de total importância para que hoje eu chegasse ate aqui.

Agradeço a todos os meus camaradas da Turma 70 Anos da Vitória da FEB por todos os momentos que passamos juntos durante a formação de Oficial Combatente do Exército Brasileiro. Toda a ajuda e apoio nos momentos mais difíceis, incluindo a perda dos nossos irmãos Luis Moraes e Sanches, foram de extrema importância e serviram para que, hoje, nos tornássemos uma grande família.

A todos os instrutores e monitores que passaram pela minha formação e de alguma maneira contribuíram para que eu pudesse chegar aqui, almejando daqui a poucos dias ostentar a estrela de Aspirante-a-Oficial.

Ao meu Orientador, Capitão Damião, por me incentivar e me mostrar os caminhos da carreira de Oficial. Por todas as correções reservadas e ostensivas que de uma maneira ou outra serviram para me tornar um Oficial e uma pessoa melhor. Por me apoiar durante esses anos nos momentos de dificuldade em que precisei de ajuda, durante o Curso Básico Paraquedista e agora na confecção deste trabalho.

A todos que entraram na minha vida durante esses anos e contribuíram de sobremaneira para eu chegar até aqui, incluindo meus sogros Jairo e Crisley que considero minha família e, especialmente, minha namorada Sarah.

#### RESUMO

DIAS, Samuel Mendonça Palhares. **O uso da comunicação persuasiva como** ferramenta de persuasão para o comandante de pelotão no período básico do soldado paraquedista no ano de **2019.** Resende: AMAN, 2019. Monografia.

A evolução da comunicação foi de extrema importância para o desenvolvimento da humanidade. O objetivo deste trabalho foi apresentar a comunicação como fator importante de liderança para o comandante de pelotão durante o período básico do soldado paraquedista. Foram apresentados os conceitos de comunicação e a sua evolução na historia. Além disso, citamos e apresentamos diversos tipos de comunicação, como a verbal e a não-verbal, e como estas podem ser ferramentas de liderança para o comandante de pelotão. No decorrer do trabalho, apresentamos alguns tipos diferentes de entrevista e como estas podem ser utilizadas para se obter as informações que são necessárias para conduzir o pelotão da melhor maneira. Apresentamos, também, conceitos de liderança e como a comunicação pode ser uma ferramenta para o comandante de pelotão adquirir os atributos necessários para se tornar um líder. Para chegar às conclusões deste trabalho, analisamos pesquisas que alinhavam a comunicação como um fator importante de liderança e que o domínio da linguagem e da comunicação dão ao comandante de pelotão a capacidade de persuasão necessária para conduzir os seus homens aos objetivos desejados.

Palavras-chave: Comunicação Persuasiva, Linguagem Corporal, Liderança, Ferramenta.

#### **ABSTRACT**

DIAS, Samuel Mendonça Palhares. The use of persuasive communication as a tool for the squad commander in the basic period of the parachutist soldier in the year **2019.** Resende: AMAN, 2019. Monograph.

The evolution of communication was of utmost importance for the development of humanity. The objective of this work was to present the communication as an important factor of leadership for the platoon commander during the basic period of the parachutist soldier. The concepts of communication and its evolution in history were presented. In addition, we cite and present many types of communication, such as verbal and nonverbal, and how these can be leadership tools for the platoon commander. In the course of the work, we present some different types of interviews and how they can be used to get the information that is needed to lead the squad in the best way. We also present leadership concepts and how communication can be a tool for the platoon commander to acquire the attributes needed to become a leader. In order to arrive at the conclusions of this work, we analyzed research that aligned the communication as an important factor of leadership and that the mastery of the language and the communication gives to the platoon commander the capacity of persuasion necessary to lead his men to the desired objectives.

Keywords: Persuasive Communication, Body Language, Leadership, Tool

# LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fatores da comunicação.	15
Figura 2 – Pintura Rupestre.	16
Figura 3 – Comunicação Não Verbal (LIBRAS)	18
Figura 4 – Expressões Corporais.	19
Figura 5 – Entrevista Focal.	22
Figura 6 – 10 principais características de um bom líder	23
Figura 7 – Níveis de Liderança	24
Figura 8 – Comparação de Cargo e Autoridade	25
Figura 9 – Livro "Como Persuadir, Falando"	27
Figura 10 – Persuasão	28

# LISTA DE ABREVIATURAS

AMAN Academia Militar das Agulhas Negras

CI Caderno de Instrução

GLO Garantia da Lei e da Ordem

ISPA Instituto Superior de Psicologia Aplicada

OM Organização Militar

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA	11
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA	11
1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	
1.4 JUSTIFICATIVA	11
1.5 OBJETIVOS	
1.5.1 OBJETIVOS GERAIS	12
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.6 REFERENCIAIS TEÓRICO-METODOLÓGICOS	13
1.6.1 METODOLOGIA	14
2. REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 A COMUNICAÇÃO	
2.1.1 OS TIPOS DE COMUNICAÇÃO	10
2.1.2 A COMUNICAÇÃO VERBAL	10
2.1.3 A COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL	
2.2 LINGUAGEM CORPORAL	18
2.3 A ENTREVISTA	21
2.4 LIDERANÇA	23
2.5 PERSUASÃO	20
3. CONCLUSÃO	30
4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

# 1 INTRODUÇÃO

#### **1.1 TEMA**

Atualmente o tema comunicação persuasiva tem adquirido importância, pois, é através da comunicação, seja ela verbal (falada ou escrita) ou não verbal (corporal), que um indivíduo conhece o outro e até mesmo fornece informações de si mesmo.

Segundo José Roberto MARQUES<sup>1</sup> do Portal IBM:

"Uma das coisas mais importantes e buscadas [...] é uma comunicação eficaz. Diferente do que muitos acreditam a comunicação não está ligada apenas ao fato de saber dizer algo a outras pessoas. Ela consiste em fazer com que o outro lado – no caso, o receptor – entenda aquilo que é dito, sem que haja qualquer tipo de má interpretação. É dever de quem está se comunicando assegurar que sua mensagem será compreendida de forma clara e objetiva." (MARQUES, José Roberto.)

# 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O presente trabalho tem como foco apresentar a comunicação persuasiva como ferramenta de liderança para o comandante de pelotão.

# 1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A presente pesquisa busca tratar o tema sob a perspectiva da Psicologia uma vez que, para a Psicologia, a comunicação é um canal pelo qual as pessoas interagem entre si e essa comunicação vai muito além de uma simples troca de palavras. Através de gestos, expressões corporais e diversos outros sinais que o corpo emite voluntária ou involuntariamente, podemos conhecer um indivíduo, saber o que ele pensa e quais são suas intenções.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

O estudo deste tema é relevante para o Exército Brasileiro e todo o meio militar. É por meio da comunicação do comandante de fração com o subordinado que o Oficial irá conhecer os militares da sua fração, através do auto-informe, conhecer suas potencialidades para melhor empregá-los nas diversas missões diárias e influenciar, persuadir e convencer o pelotão para que este atinja seus objetivos da melhor maneira possível.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> José Roberto Marques é empresário, palestrante, fundador e presidente do Instituto Brasileiro de Coaching – IBC.

Faz-se necessário definirmos alguns conceitos que entendemos como fundamentais para o desenvolvimento do assunto. Desde os primórdios da humanidade, a comunicação se fez presente, seja ela por símbolos, gestos, sons ou por outros meios, uma vez que o ser humano se comunicava para interagir com os seus iguais. A comunicação consiste no ato de um emissor transmitir uma mensagem de maneira que o seu alvo, o receptor, entenda a mensagem.

Ainda na definição de alguns conceitos, segundo a 1ª edição do manual escolar Pelotão de Engenharia de Combate do ano de 2009 o pelotão de engenharia de combate paraquedista é aquele que tem a missão de "realizar trabalhos técnicos de engenharia em proveito da Brigada de Infantaria Paraquedista".

#### 1.5 OBJETIVOS

Os objetivos do trabalho feito podem ser assim descritos:

#### 1.5.1 OBJETIVOS GERAIS

Temos como objetivo geral do trabalho apresentar que ao conhecer melhor a sua fração, através da comunicação persuasiva - seja ela verbal ou não verbal, e da análise dos comportamentos, o Comandante de pelotão saberá a forma mais eficaz de conduzir seus subordinados nas diversas missões.

Entre as nossas principais fontes está o livro Como Persuadir Falando, de Marques Oliveira<sup>2</sup>, no qual são descritos conceitos de comunicação e persuasão além de tratar sobre a importância destas duas ferramentas. O livro "Manual de Persuasão do FBI" de SCHAFER e KARLINS<sup>3</sup> (2015) também figura nossas principais fontes visto que este mostra técnicas de leitura da linguagem corporal, além de técnicas de persuasão. Também foram utilizados outros artigos científicos e monografias como base do estudo desenvolvido.

### 1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Durante esta pesquisa buscaremos alcançar os seguintes objetivos:

a) Definir o conceito de comunicação, falar sobre sua historia e evolução;

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Marques Oliveira é Advogado, Professor de Oratória, Auditor do Tribunal de Contas do Distrito Federal.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup>Jack Schafer é Agente do Programa de Análise Comportamental da Divisão de Segurança Nacional do FBI – Federal Bureau of Investigation.

- b) Abordar os tipos de comunicação verbal e não verbal e dar alguns exemplos;
- c) Apresentar a importância da linguagem corporal e do seu domínio para o comandante de pelotão;
- d) Citar técnicas de entrevista que podem ser utilizadas para conhecer melhor o subordinado e saber como empregá-lo da melhor forma;
- e) Definir o conceito de liderança e citar características que um bom líder deve possuir e como é adquirida esta liderança;
- f) Apresentar a relação entre a liderança e a capacidade de se comunicar de forma eficaz;
- g) Apresentar o conceito de persuasão;
- h) Abordar como a arte de mudar comportamentos pode ser útil para o comandante de pelotão na formação dos Cabos e Soldados; e
- i) Definir o que é o pelotão de engenharia de combate paraquedista.

## 1.6 REFERENCIAIS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

A presente monografia está assim estruturada:

No primeiro tópico, procuramos definir os conceitos de comunicação e sua evolução ao longo da história e os usaremos como base teórica para que se tenha um total entendimento do assunto, e que também se possa entender de onde começou a ferramenta produto de estudo deste trabalho.

O segundo tópico está desenvolvendo o tema linguagem corporal onde serão apresentados estudos sobre o comportamento humano e como estes transmitem mensagens de maneira não-verbal.

No terceiro tópico, serão citadas técnicas de entrevista que são maneiras de se obter a informação desejada, e assim, utilizá-la da melhor forma em prol do coletivo. Utilizamos como fonte o livro Manual de Persuasão do FBI de SCHAFER, J. e KARLINS, M..

No quarto tópico já entramos na parte que diz respeito ao "comandar". Será apresentado o conceito de liderança e algumas características que um bom líder deve ter. Apresentaremos, também, a relação entre a liderança e a capacidade de comunicação e como esta é importante para a criação dos laços entre líder e liderado. Serão descritos os níveis de liderança e como a comunicação é importante nesse

processo. Além disso, citaremos a relação de liderança e autoridade e como o líder adquire a liderança.

O quinto e último tópico é onde serão apresentados os conceitos de persuasão e citar o que é a persuasão em si. Será apresentado onde ela está localizada no estudo da comunicação e como essa arte de mudar comportamentos funciona, sendo citadas as ferramentas necessárias para dominar esta habilidade.

#### 1.6.1 METODOLOGIA

Neste tópico do trabalho, definiremos os parâmetros e as etapas de estudo do tema. Seguiremos os seguintes procedimentos metodológicos: leituras preliminares acerca do tema para aprofundamento, definição das pessoas as quais serão objeto de estudo neste trabalho, definição de alguns conceitos e analise de artigos já publicados sobre o tema.

Seguindo o cronograma, realizaremos a apresentação das pesquisas bibliográficas relacionadas ao tema que se baseiam em artigos e monografias da área de psicologia acerca do tema proposto. Serão utilizadas bibliografias do meio militar, assim como do meio civil.

# 2 REVISÃO DA LITERATURA

#### 2.1 A Comunicação

De acordo com o Dicionário Aurélio, a comunicação é: "Pôr em comunicação. Participar, fazer saber. Pegar, transmitir. Estar em comunicação. Corresponder-se. Propagar-se. Transmitir-se."

"Comunicação significa "a capacidade de trocar ou discutir idéias, de dialogar, de conversar, com vista ao bom entendimento entre as pessoas" e também "convivência, trato, convívio", segundo o Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. Etimologicamente, o termo "comunicação vem do latim communicatio, uma raiz munis, que significa "estar encarregado de", que acrescido do prefixo co, o qual expressa simultaneidade, reunião e o termo tio, que reforça a idéia de atividade. é "atividade realizada conjuntamente". Portanto, saber comunicar-se é ponto fundamental nas organizações." (SCHELLES<sup>4</sup>, 2008)

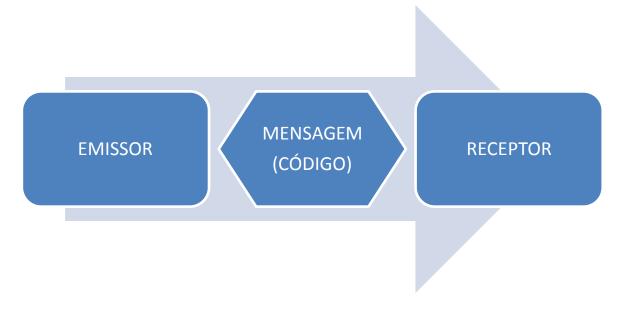
O processo de comunicação é baseado em um emissor, que é quem quer transmitir a mensagem, a mensagem propriamente dita que é o objeto a ser

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Suraia Schelles possui graduação em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda e é professora universitária da Faculdade Salesiana Maria Auxiliadora em Macaé – RJ.

transmitido, o código utilizado que nada mais é do que a linguagem utilizada para transmitir a mensagem e o receptor que é o alvo que irá receber a mensagem. São estes os principais fatores da comunicação.

"Analisemos os fatores fundamentais da comunicação lingüística: qualquer ato de fala envolve uma mensagem e quatro elementos que lhe são conexos: o emissor, o receptor, o tema (topic) da mensagem e o código utilizado. A relação entre esses quatro elementos é variável." (JAKOBSON<sup>5</sup>, Roman. 1969)

Figura 1 – Fatores da comunicação



Fonte: AUTOR (2019)

A comunicação tem suas origens nos primórdios da humanidade, onde o ser humano, para interagir com outros da mesma espécie, utilizava a linguagem existente na época e essa é um dos fatores da comunicação. Para João Batista PERLES<sup>6</sup>, "A linguagem, a cultura e a tecnologia são elementos indissociáveis do processo de comunicação."

"Quanto à primeira, Tattersall (2006, p. 73) afirma categoricamente que '[...] se estamos procurando um único fator de liberação cultural que abriu caminho para a cognição simbólica, a invenção da linguagem é a candidata mais óbvia." Quanto aos outros dois, nos parece pertinente concordar com Mayr (2006, p. 95) ao propor que 'Uma pessoa do século XXI vê o mundo de maneira bem diferente daquela de um cidadão da era vitoriana" e que "Essa mudança teve fontes múltiplas, em particular os incríveis avanços da

<sup>5</sup> Roman Osipovich Jakobson foi um pensador russo criador das funções de linguagem e pioneiro em propor uma teoria do sistema de comunicação.

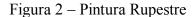
<sup>6</sup> João Batista Perles é graduado em Comunicação Social, possui bacharelado em Jornalismo e Pósgraduação em Línguas e Práticas Pedagógicas em Comunicação e Linguagem.

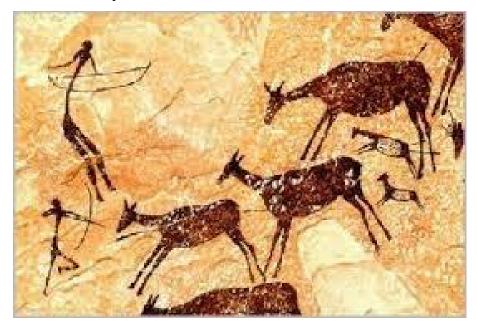
-

tecnologia.' Souza Brasil (1973, p 76), mais incisivo, enxerga a cultura como subordinada às formas de comunicação." (PERLES, João Batista.)

Antes mesmo de ser inventada a fala, o ser humano já utilizava métodos, mesmo que primitivos, para se comunicar. Desenhos, gestos e até mesmo sons já foram utilizados como formas de comunicação o que veio evoluindo ao longo dos anos. Segundo José Roberto MARQUES:

"Imagens de rituais sagrados, de animais, dos momentos de caça, dos utensílios criados e usados por eles, entre outros, ficaram marcados nas paredes da história e hoje servem para nos mostrar como mesmo sem palavras, seu comunicar, naquela época, já se dava claramente."





Fonte: 14BIS (2015)

Com o passar dos anos, a comunicação evoluiu de maneira que povos de diferentes regiões do mundo começaram a se comunicar entre si. Esta interação foi de extrema importância para a evolução da humanidade. PERLES define ainda a comunicação como sendo "um dos fenômenos mais importantes da socialização."

Atualmente a comunicação e seus processos já se encontram em alto nível de desenvolvimento. Pessoas de culturas diferentes conseguem se comunicar entre si mesmo falando idiomas diferentes, utilizando tradutores. Tal feito só se tornou possível graças à evolução dos processos de comunicação.

Hoje, a comunicação, seja ela falada, escrita ou expressada, é compreendida no mundo todo.

## 2.1.1 Os Tipos de Comunicação

Atualmente, existem vários tipos de comunicação. Iremos abordar os dois tipos mais comuns que são a comunicação verbal e a comunicação não verbal.

#### 2.1.2 A Comunicação Verbal

A comunicação verbal, seja ela escrita ou falada, é mais direta. Quando um emissor quer transmitir uma mensagem ele a fala ou a escreve. É através da comunicação verbal que conversamos uns com os outros, noticias e mensagens são transmitidas.

"A comunicação é o motor das mudanças. É o processo que ilumina o intelecto e a sabedoria, impulsionando carreiras, o desenvolvimento profissional, o crescimento pessoal. Nos comunicamos a todo o momento e podemos fazê-lo com palavras e com gestos ou com o silêncio. O importante é estar preparado para se comunicar, conhecer essa arte que transcende nossa contemporaneidade e remonta ao inicio da civilização, afirmando-se como alicerce central da sociedade moderna. O impasse é que hoje, ao contrário do passado, existe excesso de informação e a comunicação precisa ter foco, estar acondicionada a um projeto bem definido." (PASSADORI<sup>7</sup>, 2009)

Para se obter uma comunicação verbal eficaz é preciso ser claro e objetivo com a mensagem. O código precisa ser comum entre o emissor da mensagem e o receptor da mesma para que haja comunicação efetiva entre as partes. Além disso, ambos precisam ter níveis próximos de conhecimento, caso contrário a mensagem não será transmitida ou compreendida.

A comunicação verbal, diferente dos outros tipos, permite uma troca de informação entre emissor e receptor e, por consequência, permite uma maior interação entre as duas partes. Mesmo com toda a evolução dos meios de informação e propagação da informação, a comunicação verbal ainda é a mais utilizada.

#### 2.1.3 A Comunicação Não-Verbal

A comunicação não-verbal, diferente do que muitos pensam, não é a comunicação inconsciente. É a comunicação por meios diferentes da escrita ou da fala, que é caso da comunicação verbal.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Reinaldo Passadori é especialista em Comunicação e mestre em Neuromarketing pela FCU – Florida Christian University e fundador e palestrante do Instituto Passadori.

A comunicação não-verbal possui um código próprio. Desde gestos conhecidos e convencionados ao modo de se vestir, tudo isso, transmite uma mensagem a quem está vendo, no caso, o receptor.

Segundo DIMBLEBY<sup>8</sup> e BURTON no livro Mais do que palavras:

A comunicação não-verbal é, também, um código primário de comunicação, mais do que a linguagem escrita. Ela também compartilha seus signos com o segundo código. Por exemplo, um produtor de televisão tem signos com os quais mantém contato e se comunica com o apresentador do programa. A comunicação não-verbal também é controlada por convenções (regras) na medida em que ela é utilizada. Essas convenções não são tão exatas como a gramática e suas regras, que controlam a utilização da linguagem. Por exemplo, olha-se para alguém com um sorriso ou, ainda, aperta-se a mão de alguém também sorrindo. É um gesto de amizade.

Figura 3 – Comunicação Não Verbal (LIBRAS)



Fonte: Revista Planeta (2018)

#### 2.2 LINGUAGEM CORPORAL

Ainda no estudo da comunicação, falaremos sobre a linguagem corporal que é um meio de comunicação que, se bem interpretado, pode nos fornecer muitas informações do alvo a ser persuadido.

<sup>8</sup> Frederick Richard Dimbleby era jornalista e apresentador inglês e foi o primeiro correspondente de guerra da BBC.

# Segundo Rosa Maria Mesquita<sup>9</sup>:

"A intencionalidade das mensagens é um problema teórico complexo nas interações entre indivíduos. Existem dois posicionamentos distintos entre os especialistas. Para alguns, só há comunicação quando houver informação passada com a intenção de comunicar, devendo ocorrer também a decodificação da mensagem de maneira eficaz e bem sucedida; para outros, esta posição rígida está ultrapassada (Bitti, 1984; Corraze, 1982)."

Alguns autores dizem existir três tipos de comportamentos: o comportamento interativo, o comunicativo e o informativo.

"O comportamento interativo implica em enviar uma mensagem a um parceiro, o qual se manifesta de maneira típica na relação; o comunicativo está vinculado ao emprego de um código e envolve elementos comportamentais e o informativo apenas informa ou esclarece determinados aspectos de alguém que está sendo observado por outra pessoa." (MESQUITA, 1998)

O fato de o corpo falar voluntária ou involuntariamente já não é novidade na atualidade. Os desvios no olhar, a postura, as mãos, a expressão facial, a voz e a aparência são fatores que involuntariamente dizem sobre o que estamos pensando ou o que queremos dizer.

A linguagem corporal transmite nossas emoções e sensações através do tom de voz, do nosso modo de andar, da postura e dos gestos. Uma linguagem corporal adequada facilita as relações e comunicações no trabalho, na vida pessoal e nos negócios. Ela reflete o conceito que as pessoas têm de si mesmas. (FÉLIX<sup>10</sup>, 2017)

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Rosa Maria Mesquita possui licenciatura plena em Educação Física, mestrado em Educação Física pela USP e Doutorado em Psicologia Escolar e do desenvolvimento humano.

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Cristina Felix é colunista da Gazeta Brazilian News e é também professora de boas maneiras.

Figura 4 – Expressões Corporais



Fonte: Gazeta Brazilian News (2017)

Ao nos comunicarmos com o subordinado, devemos "mergulhar" na conversa e estar sensíveis aos sinais emitidos por eles, seja de aprovação, reprovação ou dúvida. O sucesso do pelotão está diretamente ligado à comunicação eficaz e, por consequência, a liderança do comandante de pelotão.

Segundo Suraia SCHELLES (2008) por mais clara que seja a comunicação, haverá sempre uma subjetividade, pois o ser humano é sensorial. Para ela:

"[...]na linguagem não-verbal esta comunicação sensorial é predominante, como meio de aceitar ou rejeitar a mensagem. No âmbito organizacional, as lideranças e suas equipes podem tomar uma atitude passiva, passiva-agressiva, agressiva ou assertiva. A proporção da assertividade da comunicação está diretamente ligada à atitude que se tem ao passar a mensagem e também ao recebê-la. Lembrando-se que a conformidade entre a linguagem verbal e não-verbal estão incentivam a tomar uma atitude, se percebo através da linguagem do corpo, que o que o outro fala, principalmente a liderança, está desconectado de suas ações e do reflexo do corpo do emissor, com certeza haverá ruídos, e conseqüentemente o não atingimento do propósito ou um atraso na execução do mesmo. O resultado do entendimento e do alcance do objetivo organizacional vai depender muito de como estamos decodificando, aceitando ou rejeitando a mensagem."

O tempo todo, enquanto estamos nos comunicando, o nosso corpo passa uma mensagem dizendo se acreditamos ou não no que é falado pelo líder. Da mesma forma, quando falamos, o nosso corpo pode passar uma mensagem contrária ao que dizemos (SCHELLES, 2008) e isso deve ser analisado o tempo todo pelo Comandante de pelotão.

O modo de falar é de extrema importância para o Comandante uma vez que o tempo todo é observado o modo como ele se impõe, sua postura e outros fatores da linguagem não verbal.

"Isso é flagrante no jeito como eles inflam o peito e empostam a voz para falar em público. Também não é à toa que muitos políticos revelam a obsessão de nunca parecer pequenos. O ex-premiê italiano Silvio Berlusconi é um sujeito baixo, e por isso, não dispensava um banquinho nas ocasiões em que precisava ser fotografado ao lado de outros líderes." (SCHELLES, 2008)

A comunicação é responsável por criar relações de poder e controle e o corpo é um importante instrumento nessa relação. Quanto mais se domina a linguagem corpora, melhor se comunica e se faz ser entendido.

"A linguagem não-verbal é tão importante que, mesmo entre países de idiomas diferentes, entre povos com culturas diferentes, há uma compreensão da mensagem através da expressão não-verbal: um sorriso é sempre um sorriso, o choro é sempre choro, a arrogância é sempre arrogância, o nervosismo passado através de gestos como suor nas mãos, atitudes tensas, e assim por diante passam a mensagem, não importa se estamos de um lado do mundo ou do outro. [...] Talvez nunca encontremos a perfeição na comunicação e na sincronia entre linguagem verbal e não-verbal, pois tudo que envolve relações humanas e percepção acarreta maiores desafios de compreensão, porém, quanto mais exercemos a clareza da comunicação, e reforçamos esta comunicação com nosso corpo, maior a probabilidade de entendimento. A linguagem não-verbal é tão forte, que um gesto pode dizer mais que mil palavras. Diante de tantas informações da importância desta forma de comunicação, mais todos devem exercitar o conhecimento e percepção da mesma. Antes de tudo cada um precisa se conhecer. Pois quanto mais o indivíduo se conhece, mais facilidade tem para decodificar a linguagem do outro e fazer com que o outro também consiga perceber sua mensagem." (SCHELLES, 2008)

No contexto de operações aeroterrestres, o Comandante de pelotão deve ter o total controle do seu corpo para não transmitir uma mensagem que não deseja. Seja em operações de GLO ou em saltos de aeronaves militares em pleno vôo, o Comandante de pelotão não deve transparecer que está com medo, para desta forma persuadir o seu subordinado a lhe seguir em qualquer circunstancia.

#### 2.3 A ENTREVISTA

A entrevista é uma importante técnica de coleta de dados. O comandante de pelotão que tem por objetivo comandar o seu pelotão da melhor forma deve, primeiramente, conhecer os seus subordinados para saber como comandá-los.

O objetivo da entrevista é o comandante de pelotão ter mais contato com o subordinado, além de coletar dados explícitos ou implícitos, através de perguntas ou observação de comportamentos, para saber como melhor empregá-los.

"A observação também é considerada uma coleta de dados para conseguir informações sob determinados aspectos da realidade. Ela ajuda o pesquisador a 'identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento' (LAKATOS, 1996:79). A observação também obriga o pesquisador a ter um contato mais direto com a realidade." (BONI, 2005)

Através da entrevista o entrevistador adquire dados objetivos e subjetivos. Segundo BONI e QUARESMA a entrevista é um processo de interação social no qual entre duas pessoas as quais uma quer obter informações sobre a outra.

Outro tipo de entrevista é a entrevista focal. Nela o entrevistador define um grupo de interesse e utiliza um debate para obter as respostas da sua pesquisa. Para BONI e QUARESMA<sup>11</sup>:

"As entrevistas com grupos focais é uma técnica de coleta de dados cujo objetivo principal é estimular os participantes a discutir sobre um assunto de interesse comum, ela se apresenta como um debate aberto sobre um tema. Os participantes são escolhidos a partir de um determinado grupo cujas idéias e opiniões são do interesse da pesquisa. Esta técnica pode ser utilizada com um grupo de pessoas que já se conhecem previamente ou então com um grupo de pessoas que ainda não se conhecem."

Sílvia Jurema Quaresma é pesquisadora do Núcleo de Ecologia Humana e Saúde da UFCS. Possui graduação, mestrado e doutorado em Sociologia Política. Valdete Boni é Professora de Ciências Sociais na UFFS e possui graduação, mestrado, doutorado e pós doutorado com pesquisa sobre Gênero e Campesinato.

Figura 5 – Entrevista Focal



Fonte: COMPLEO (2019)

A entrevista que nós militares estamos acostumados a fazer se enquadra no tipo de entrevista estruturada em que o subordinado, seguindo o roteiro de perguntas, fornece o auto-informe ao seu comandante que poderá tirar conclusões sobre seu passado, suas características e suas capacidades.

"As entrevistas estruturadas são elaboradas mediante questionário totalmente estruturado, ou seja, é aquela onde as perguntas são previamente formuladas e temse o cuidado de não fugir a elas. O principal motivo deste zelo é a possibilidade de comparação com o mesmo conjunto de perguntas e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferença nas perguntas (LODI, 1974 apud LAKATOS, 1996)." (BONI, 2005)

Todos os tipos de entrevistas possuem seus pontos positivos e negativos. Cabe ao entrevistador a empatia e o tato para obter todas as respostas que precisa sobre seus subordinados e assim saber a melhor forma de empregá-los.

# 2.4 LIDERANÇA

O assunto Liderança está diretamente ligado à comunicação e sua capacidade de persuadir. Diversos estudos sobre liderança apontam que bons líderes possuem boa capacidade de se comunicar. Além disso, possuem uma boa capacidade de persuadir através da comunicação.

Em uma pesquisa feita pela consultoria Robert Ralph ao Jornal O Globo, que visava elencar características de um bom líder, foram interpelados cerca de 300

presidentes e pessoas com cargos importantes em grandes empresas. Dentre as 10 características, 3 são foco do nosso estudo como podemos ver a seguir:

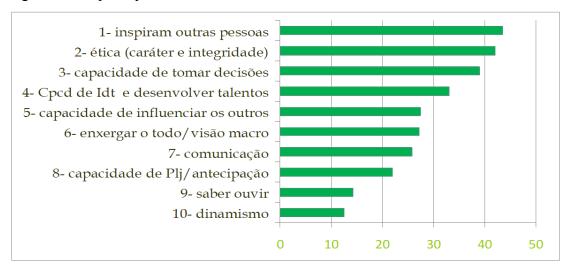


Figura 6 – 10 principais características de um bom líder

Fonte: O Globo (2012)

Segundo o gráfico acima, podemos ver que a comunicação, a capacidade de influenciar os outros e inspirar pessoas, são qualidades muito importantes para o desenvolvimento da liderança.

É preciso ter homens capacitados e estimulados a agir com iniciativa conforme sua competência e nível hierárquico, uma vez que a capacidade de liderança é um fator de operacionalidade de um Exército (SALVADOR<sup>12</sup>, 2012).

Em relação a níveis, a liderança pode ser subdividida em dois níveis: a liderança direta e a liderança indireta. Conforme diz o nome, a liderança direta é aquela na qual o líder influencia diretamente o seu subordinado, através da comunicação freqüente com eles e, também, dos exemplos que dá daquilo que prega (CI LIDERANÇA AMAN, 2013). Ainda baseado no Caderno de Instrução do Projeto de Liderança da AMAN-2013, "Por intermédio da liderança direta, consegue-se estabelecer laços de confiança mais sólidos e duradouros com os indivíduos, uma vez que o líder pode satisfazer, em melhores condições, às necessidades de interação com os seus liderados."

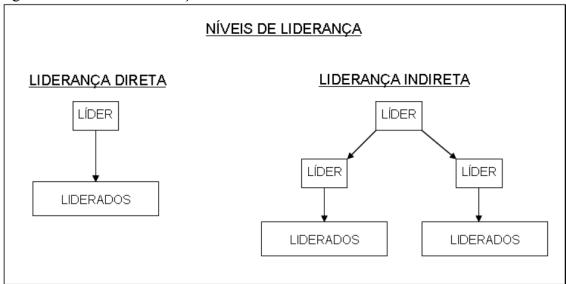
A liderança indireta, por sua vez, é aquela em que o líder, através de outros líderes que são subordinados a ele, exerce a sua liderança. Neste caso devem ser

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Américo Salvador de Oliveira é General de Exército e antigo Comandante de Operações Terrestres do Exército Brasileiro.

estabelecidas cadeias de liderança onde o comandante consiga influenciar os comandados utilizando os escalões intermediários.

Explicando de outra forma, é preciso que os líderes nos níveis intermediários aceitem as idéias daquele que se encontra no topo da pirâmide e as transmitam aos respectivos liderados, como se fossem suas e com poucas distorções de entendimento. Em grandes grupos humanos, ou em organizações complexas, isto tenderá a não acontecer e, por este motivo, o líder de maior nível deverá empenhar-se para exercer, também, a liderança direta buscando contato mais aproximado com os liderados situados vários escalões abaixo do seu. (CI LIDERANÇA AMAN, 2013)

Figura 7 – Níveis de Liderança



Fonte: Caderno de Instrução do Projeto de Liderança da AMAN (2013)

Assim como na comunicação, a liderança também possui os seus fatores os quais são: a situação, o líder, os liderados e a interação entre líder e liderados. Segundo o Caderno de Instrução do Projeto de Liderança da AMAN-2013:

"(...) líder é o indivíduo que 'chefia, comanda ou orienta em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de idéias, sendo, também, o guia, chefe, ou condutor que representa um grupo ou corrente de opinião'. Trata-se de um vocábulo relativamente novo na língua portuguesa, um anglicismo derivado de leader."

A comunicação entre líder e liderado é um fator preponderante para que este sistema esteja sempre em harmonia e a fração comandada por esse líder, alcance seus objetivos e cumpra as suas missões.

De acordo com os estudos de Kurt Lewin<sup>13</sup> (1890 – 1947), Psicólogo da Corrente Integradora, o grupo e o ambiente formam um conjunto e sua conduta e seus resultados são explicados pela relação dinâmica entre as partes. Portanto, para um grupo atingir determinado objetivo é preciso que os esforços do líder, do liderado, da interação entre eles e da situação estejam focados nesta direção (Manual de Campanha C 20-10, 2ª ed. 2011).

O cargo ocupado pelo comandante de fração já lhe dá legitimidade para comandar seus homens. Todavia, para exercer sua Autoridade, ele deve adquiri-la com competência, caráter e dedicação, que são atributos inerentes à figura do líder (SALVADOR, 2012).

O General de Exército Américo Salvador de Oliveira em seu artigo sobre Liderança Militar cita o exemplo de Luís Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias, que "não exerce cargo há muito tempo e é uma autoridade, sinônimo de procedimento impecável".

CARGO Û Û COMPETÊNCIA CARÁTER DEDICAÇÃO Ética - Preparo Técnico — - Devotamento Dignidade Profissional Perseverança Integridade -Capacidade de Chefia - Identificação com Equidade e Liderança o grupo - Disciplina Lealdade Comprometimento - Iniciativa Coragem Valores Determinação Decisão Deveres

Figura 8 – Comparação de Cargo e Autoridade

Fonte: Artigo do Gen. Ex. Salvador

Cabe ao líder ter a consciência de que seus liderados possuem características e capacidades diferentes, pois os grupos não são homogêneos. Sendo assim, é através da sua comunicação com o subordinado e seu exemplo, que o comandante persuadirá seus comandados para um objetivo em comum (CI LIDERANÇA AMAN, 2013).

AUTORIDADE

\_

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Kurt Lewin é psicólogo influente e considerado o Pai da Psicologia Social e da Psicologia das Organizações.

#### 2.5 PERSUASÃO

As relações interpessoais são quase que na sua totalidade baseadas na persuasão. Muitos estudiosos do assunto dizem que não é possível conviver sem persuadir ou ser persuadido. Segundo Marques Oliveira, em seu livro "Como Persuadir, Falando":

"Quem fala, quem se comunica com seu semelhante, está constantemente persuadindo ou sendo persuadido. Toda vez que queremos que alguém faça alguma coisa que NÓS DESEJAMOS, estamos persuadindo. Toda vez que conseguem de nós alguma coisa, sem que haja emprego de violência ou coação moral, estamos sendo persuadidos."

A persuasão trata-se de um método filosófico de atuar sobre a vontade, e não sobre o intelecto (ALMEIDA<sup>14</sup>, 2007). Quando falamos, queremos que a nossa ordem seja cumprida e não que o ouvinte mude suas convicções. Tal consequência é decorrente de uma boa comunicação que culminará na persuasão.

Em sua tese de mestrado no ISPA – Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Daniel dos Santos Cabral diz que:

"A persuasão é um processo de mudança de atitudes através da exposição a argumentos. Pretende-se que a tendência psicológica para se expressar uma avaliação favorável ou desfavorável de uma entidade específica seja modificada, por uma comunicação persuasiva. No estudo da comunicação persuasiva, têm sido estudadas diversas características ou atributos referentes a cada um dos componentes do processo comunicativo, visando perceber quando e como facilitam a mudança atitudinal."

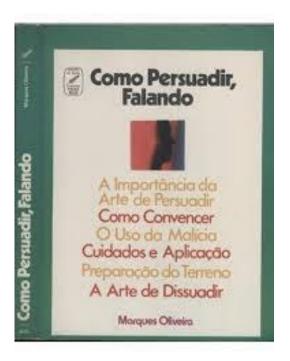
No estudo das funções de linguagem, a persuasão se enquadra na função Conativa ou Apelativa onde o emissor procura mobilizar a atenção do receptor. Por vezes, é revelada uma vontade.

Para alguns autores, a persuasão é um ramo da comunicação que consiste na arte de mudar alguns comportamentos apenas com palavras. Para Marques Oliveira, as pessoas bem sucedidas na vida são aquelas que dominam a arte da persuasão.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> João José R. L. de Almeida é professor de Filosofia da UNESP e possui doutorado e pós doutorado em comunicação e psicanálise.

Figura 9 – Livro "Como Persuadir, Falando"



Fonte: Estante Virtual (Acessado em: 03/06/2019 às 10:45)

Para bem persuadir é preciso dominar a arte da dialética que é saber falar. Transmitir bem uma mensagem é fundamental para que os ouvintes mudem seu comportamento conforme a sua mensagem.

"A ação dos homens pode ser dirigida! E isso sem o emprego da violência ou ameaça. Podemos fazer os outros agirem de acordo com nossa vontade, boa ou má. Podemos levar alguém para o bom ou para o mau caminho. Podemos fazer um homem honrado comprar artigos de contrabando, e conseguir de um avarento donativo polpudo para a Igreja. Um comerciante sagaz pode adquirir uma tonelada de bugigangas e uma mulher pode realizar o melhor investimento financeiro além de sua capacidade de compreensão, apenas por efeito de nossas palavras.

Tudo depende de 'como' fazer a coisa. Seria o que os franceses chamavam savoir faire, expressão intraduzível que significa a graça e elegância unidas ao conhecimento do que se faz. Essa graça e elegância contidas na expressão savoir faire o leitor irá adquirir aplicando, DIARIAMENTE, no lar, na vida social, na profissão, e até na religião, os ensinamentos [...]". (OLIVEIRA)

De acordo com Marques Oliveira, persuadir e convencer são sinônimos na sociedade, porém são palavras com significados completamente distintos. O ato de persuadir implica em levar alguém a fazer algo ou ter determinado comportamento sem o uso da força, seja ela em qualquer nível. Já o convencimento, como na própria palavra diz, nós temos que "vencer" a opinião alheia e mostrar que a nossa é a certa.

Em seu livro "Como Persuadir, Falando" o autor Marques Oliveira discorre sobre o engano das pessoas e a diferença entre persuadir e convencer, assim:

"Há, portanto, grande diferença entre 'persuadir' e 'convencer'. Talvez por isso mesmo, muita gente desconfia da arte de persuadir. Parecem raciocinar assim: 'Se eu convenço alguém, é por demonstrar-lhe a Verdade de meu ponto de vista; ora, se para persuadir não preciso demonstrar Verdade alguma, então a persuasão é baseada na mentira, no engano[...]' O raciocínio não é verdadeiro."

A maioria dos estudos aponta que a principal ferramenta de persuasão é a argumentação. É através dos argumentos que mostramos nosso ponto de vista aos indivíduos com a finalidade de alterar seus comportamentos de modo a seguir a nossa opinião.

Figura 10 – Persuasão



Fonte: AUTOR (2019)

"De acordo com Petty e Wegener (1998) as variáveis que têm impacto na mudança atitudinal têm sido tradicionalmente organizadas em fonte, mensagem, receptor e categorias contextuais. As variáveis podem influenciar julgamentos de quatro formas diferentes: servindo de argumentos relevantes para determinar o mérito de um objecto ou posição; enviesando o processamento de informação relevante para a atitude; servindo de pista periférica; afectando ela própria o nível de escrutínio dado à informação relevante para a atitude.

Petty e Wegener (1998) contam que ao longo das situações, pessoas e objectos, existem diferenças na vontade e capacidade das pessoas para despenderem um elevado nível de esforço para chegarem às suas conclusões. Assim, quando a motivação e a capacidade são altas, uma das formas de uma variável influenciar julgamentos é ser tratada como um argumento — um "pedaço" de informação relevante para determinar o mérito do objecto ou assunto.

Outra forma de uma variável influenciar julgamentos quando a motivação e a capacidade são altas é enviesando o processamento da informação relevante para a atitude, isto é, se são possíveis múltiplas interpretações da informação,

uma variável pode tornar uma interpretação mais provável do que outras igualmente plausíveis (Petty e Wegener, 1998)." (CABRAL<sup>15</sup>, 2008)

Para que a argumentação tenha eficácia e consiga atingir o seu objetivo, que é a persuasão, é necessário que as partes estejam em sintonia, remetendo aos conceitos de comunicação já citados neste trabalho. De acordo com o Manual de Campanha de Operações Psicológicas, C 45-4 (1999) 3ª ed.:

"b. Toda a comunicação humana ocorre a partir de uma fonte, emissor ou transmissor, que corresponde a um indivíduo ou grupo, que tem um codificador para transformar suas idéias, seus objetivos ou suas intenções em código, gerando uma mensagem. Esta, conduzida por um meio ou veículo e transmitida por um canal, chega ao alvo que a decodifica e recebe. O que se interpõe no processo de comunicação, impedindo ou distorcendo a mensagem, é chamado de ruído ou interferência. O destinatário ou público-alvo ou receptor reage à mensagem recebida, realimentando a fonte e dando continuidade ao processo."

# 3 CONCLUSÃO

Com este trabalho, pudemos chegar a varias conclusões. Pudemos ver que ao longo dos anos, as pesquisas que são feitas acerca da comunicação e seus meios, mostram que esta é uma das mais importantes ferramentas de interação entre pessoas. Percebemos que o processo de comunicação deve ser eficaz para que a mensagem seja compreendida e a missão seja cumprida.

Conseguimos analisar que, desde os primórdios da humanidade, quem dominava a linguagem (comunicação) estava um passo à frente e possuía uma capacidade maior de dominação. Percebemos, também, que os tipos de comunicação que têm sido frequentemente estudados são uma importante ferramenta de dominação e persuasão.

Enxergamos que a linguagem não verbal, mais especificamente a linguagem corporal, é uma importante ferramenta de persuasão, pois é através dela que o comandante de pelotão irá segui-lo em qualquer situação, seja em Operações de GLO ou em saltos de aeronaves militares em pleno vôo.

Após abordarmos algumas técnicas e tipos de entrevista chegamos à conclusão de que esta é uma ferramenta para conhecer o subordinado. Conhecendo o Cabo e o Soldado, o comandante de pelotão saberá das suas potencialidades e saberá a melhor forma de empregá-lo para desempenhar suas funções na OM.

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Trecho da tese de Mestrado de Daniel dos Santos Cabral específico de Psicologia Social e das Organizações.

Na área de liderança, pudemos perceber que esta é uma qualidade que desde muitos anos atrás é buscada pelos chefes. Percebemos que a liderança está diretamente ligada à capacidade de se comunicar e saber ouvir. Concluímos que a liderança é um fator de operacionalidade de um Exército e que quanto mais liderança um líder possui, maior será a sua capacidade de influenciar pessoas.

Após analisarmos pesquisas sobre níveis de liderança chegamos à conclusão de que o líder precisa dominar tanto a liderança direta como a liderança indireta. A direta para estabelecer laços mais sólidos com o subordinado e a indireta para aumentar sua cadeia de liderança. Liderando da forma correta os intermediários da cadeia de liderança, o líder aumentará sua capacidade de persuasão em relação ao pelotão que esta formando.

Concluímos, também, que o cargo que o comandante de pelotão ocupa já lhe dá legitimidade para comandar seus subordinados, porém é através da liderança que o líder conquistará os corações e mentes dos seus liderados.

A respeito da persuasão, percebemos que esta é uma importante ferramenta para o comandante de pelotão, pois é através dela que este irá mudar os comportamentos dos seus comandados de maneira a bem exercer sua liderança e alcançar os objetivos das missões do pelotão da melhor maneira possível. Concluímos também que, assim como os demais temas abordados nessa pesquisa, a persuasão esta diretamente ligada com a comunicação e para dominá-la corretamente é preciso ter o domínio do discurso e da dialética

# 4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, J. J. R. L. **PERSUASÃO ANTES QUE CONVENCIMENTO:** APONTAMENTOS SOBRE WITTGENSTEIN E A PSICANÁLISE. Trans/Form/Ação, São Paulo, 30(2): 53-74, 2007

ARAUJO, M. F. **Estrategias de diagnostico y evalluacion psicologica.** *Psicol. teor. prat.* [online]. 2007, vol.9, n.2, pp. 126-141. ISSN 1516-3687.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar:** como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Manual de Campanha C 45-4 - **OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS**, 3ª Edição, 1999.

BRASIL. Academia Militar das Agulhas Negras. Corpo de Cadetes. Curso de Engenharia. Manual Escolar: **PELOTÃO DE ENGENHARIA DE COMBATE**, 1ª Edição, 2009.

CABRAL, D. S. "**Mais vale tarde que nunca**" - O papel do provérbio no contexto persuasivo. Disponível em: <a href="http://hdl.handle.net/10400.12/4694">http://hdl.handle.net/10400.12/4694</a>. Acesso em: 17 maio 2019.

FELIX, C. **Usando a linguagem corporal a seu favor.** Disponível em: <a href="https://gazetanews.com/usando-linguagem-corporal-seu-favor/">https://gazetanews.com/usando-linguagem-corporal-seu-favor/</a>. Acesso em: 25 maio 2019

JAKOBSON, R. Linguística e comunicação. São Paulo: Ed. Cultrix e Universidade de São Paulo, 1969.

MARQUES, J. R. A importância da comunicação eficaz nas organizações. Disponível em: <a href="http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/importancia-comunicacao-eficaz-organizacoes/">http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/importancia-comunicacao-eficaz-organizacoes/</a> Acesso em: 29 abril 2019.

MESQUITA, R. M. **COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL:** RELEVÂNCIA NA ATUAÇÃO PROFISSIONAL. Rev. paul. Educ. Fís., São Paulo, 11(2):155-63, jul./dez. 1997.

PEASE, A.; PEASE, B. **Desvendando os segredos da linguagem corporal.** 6 ed. Sextante, 2005.

PERLES, J. B. **Comunicação:** conceitos, fundamentos e história. Disponível em: <a href="http://www.professorrenato.com/attachments/article/167/perles-joao-comunicacao-conceitos-fundamentos-historia.pdf">http://www.professorrenato.com/attachments/article/167/perles-joao-comunicacao-conceitos-fundamentos-historia.pdf</a> Acesso em: 13 maio 2019.

RIBEIRO, E. A. A Perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidência, Araxá, n.4, p.129 – 148, 2008.

SCHAFER, J.; KARLINS, M. **Manual de persuasão do FBI**. São Paulo: Universo dos Livros, 2015.

SCHELLES, S. A IMPORTÂNCIA DA LINGUAGEM NÃO-VERBAL NAS RELAÇÕES DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES. Revista Esfera nº. 1 Jan./Jun. 2008

WEIL, P.; TOMPAKOW, T. **O Corpo Fala**: A linguagem silenciosa da comunicação não-verbal. 1 ed. Vozes, 1986.