






Liderança e Comunicação sob o olhar da Fonoaudiologia: revisão de dissertações e teses defendidas entre 2018-2022

Leadership and Communication
from the perspective of Speech Therapy:
review of dissertations and theses
defended between 2018-2022

Liderazgo y Comunicación desde
la perspectiva de la Fonoaudiología:
revisión de disertaciones y tesis
defendidas entre 2018-2022

Natalia De Angelis¹ 
Laura Macedo Coser¹ 
Leslie Piccolotto Ferreira¹ 

Resumo

Introdução: o presente estudo visa mapear e avaliar a produção registrada em dissertações e teses sobre a temática “liderança” e “comunicação”, a fim de identificar a contribuição da Fonoaudiologia, que tem como objeto de estudo a comunicação humana. **Objetivo:** analisar a produção científica brasileira defendida entre 2018-2022, considerando nível de produção, ano, rede de ensino, instituição de ensino superior (localização geográfica), tipo de pesquisa, ciclo de vida, descritor registrado (primeiro), local, temática, total da amostra pesquisada e áreas de conhecimento, para identificar as áreas que têm produzido sobre o tema. **Método:** revisão realizada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, em 29 de março de 2023, considerando os termos “liderança” (campo assunto) e “comunicação” (todos os campos), pesquisados no período 2018-2022, segundo as variáveis anteriormente descritas. Os dados foram

¹ Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUCSP, São Paulo, SP, Brasil.

Contribuição dos autores:

NDA: Desenvolveu coleta, análise e discussão dos resultados; redação do manuscrito; aprovação da versão final do manuscrito.
LMC: Participou na coleta, análise e discussão dos resultados; redação do manuscrito; aprovação da versão final do manuscrito.
LPF: Desenvolveu concepção e delineamento do trabalho; revisão crítica do conteúdo; orientação e aprovação da versão final do manuscrito.

E-mail para correspondência: Natalia De Angelis - nataliadeangelis@outlook.com.br

Recebido: 16/11/2023

Aprovado: 27/08/2024



analisados de forma descritiva. **Resultados:** dentre 33 fontes registradas, 28-85% são dissertações, em média 7-20% produções por ano, sendo 2021 o mais produtivo. A Região Sudeste liderou a pesquisa (17-52%), representada pela Fundação Getúlio Vargas (10-30%) e o destaque foi de pesquisas observacionais (23-70%), com sujeitos adultos, sendo empresas os locais mais pesquisados (15-45%). O descritor “liderança” foi o mais utilizado (19-58%). A área de conhecimento (CNPq) que mais pesquisou foi Ciências Sociais Aplicadas (25-76%) através da subárea Administração (21-64%). **Conclusão:** embora as questões da comunicação humana pertençam à Fonoaudiologia, não foram encontradas produções na área, dado este que sugere esforços em pesquisas científicas e atuação profissional.

Palavras-chave: Liderança; Comunicação; Voz; Percepção da Fala; Fala.

Abstract

Introduction: The present study aims to map and evaluate the production registered in dissertations and theses on the theme “leadership” and “communication”, to identify the contribution of Speech Therapy, which has human communication as its object of study. **Objective:** to analyze the Brazilian scientific production defended between 2018-2022, considering production level, year, teaching network, higher education institution (geographical location), type of research, life cycle, registered descriptor (first), location, theme, total of the surveyed sample and areas of knowledge, to identify the areas that have produced on the topic. **Method:** review carried out in the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations, on March 29, 2023, considering the terms “leadership” (subject field) and “communication” (all fields), researched in the period 2018-2022, according to the variables previously described. The data were analyzed in a descriptive way. **Results:** out of 33 registered sources, 28-85% are dissertations, on average 7-20% productions per year, with 2021 being the most productive. The Southeast Region led the survey (17-52%), represented by the Getúlio Vargas Foundation (10-30%) and the highlight was observational surveys (23-70%), with adult subjects, with companies being the most surveyed locations (15 -45%). The “leadership” descriptor was the most used (19-58%). The most researched knowledge area (CNPq) was Applied Social Sciences (25-76%) through the Administration subarea (21-64%). **Conclusion:** although issues of human communication belong to Speech Therapy, no productions were found in the area, a fact that suggests efforts in scientific research and professional activity.

Keywords: Leadership; Communication; Voice; Speech Perception; Speech.

Resumen

Introducción: El presente estudio tiene como objetivo mapear y evaluar la producción registrada en disertaciones y tesis sobre el tema “liderazgo” y “comunicación”, para identificar la contribución de la Logopedia, que tiene como objeto de estudio la comunicación humana. **Objetivo:** analizar la producción científica brasileña defendida entre 2018-2022, considerando nivel de producción, año, red de enseñanza, institución de educación superior (ubicación geográfica), tipo de investigación, ciclo de vida, descriptor registrado (primero), lugar, tema, muestra total encuestados y áreas de conocimiento, para identificar las áreas que han producido sobre el tema. **Método:** revisión realizada en la Biblioteca Digital Brasileña de Tesis y Disertaciones, el 29 de marzo de 2023, considerando los términos “liderazgo” (ámbito temático) y “comunicación” (todos los campos), investigados en el período 2018-2022, según las variables las descritas anteriormente. Los datos se analizaron descriptivamente. **Resultados:** entre las 33 fuentes registradas, 28-85% son disertaciones, en promedio 7-20% producciones por año, siendo 2021 el más productivo. La Región Sudeste lideró la investigación (17-52%), representada por la Fundação Getúlio Vargas (10-30%) y se destacó la investigación observacional (23-70%), con sujetos adultos, siendo las empresas los lugares más investigados (15). -45%). El descriptor “liderazgo” fue el más utilizado (19-58%). El área de conocimiento (CNPq) que más investigó fue Ciencias Sociales Aplicadas (25-76%) a través de la subárea Administración (21-64%). **Conclusión:** si bien los temas de comunicación humana pertenecen a la Fonoaudiología, no se encontraron producciones en el área, lo que sugiere esfuerzos en la investigación científica y el desempeño profesional.

Palabras clave: Liderazgo; Comunicación; Voz; Percepción del Habla; Habla.

Introdução

O tema liderança vem sendo discutido e estudado por diversas áreas que se correlacionam. Observa-se que vem ocorrendo uma procura de algo além nos perfis de líderes: as competências transversais que, somadas aos conhecimentos técnicos, facilitam sua integração no mundo do trabalho e contribuem para um melhor desempenho em termos financeiros e humanos¹. Os liderados que executam as atividades dirigidas por um líder, necessitam de - além de sua própria motivação - exemplo de condutas proativas, expressões de atitude, foco no objetivo final e, sobretudo, sentirem-se acolhidos e pertencentes àquela organização. Com base nesta constatação, pode-se afirmar que liderança está intrinsecamente permeada pela comunicação estabelecida na relação líder-liderado².

Sabendo que o julgamento de personalidade pela voz se dá a partir de estereótipos³ e que o som da fala evoca sentidos e leva o ouvinte a atribuir ao falante características físicas, sociais e psicológicas⁴, presume-se que liderados atribuem traços de personalidade de seu líder a partir do contato com a voz e todos os elementos de sua comunicação. A comunicação envolve um sistema complexo de características não-verbais e verbais. Gestos e expressões faciais são parte da comunicação não verbal, bem como o estilo de vestir e a postura influenciam a percepção que o outro tem perante o orador⁵.

A fala transmite emoção, atitude, idade, sexo, estado físico, condição social, entre outros; e, segundo Madureira⁴, é o ouvinte quem vai interpretá-la como agradável, monótona, com apatia ou simpatia. A mesma autora afirma que, para o estudo da expressividade da fala, as análises realizadas são pela associação das avaliações perceptivo-auditiva e acústica da fala. A avaliação perceptivo-auditiva se dá pela análise dos aspectos de qualidade vocal e dinâmica da voz, enquanto a acústica se dá pela análise da dinâmica da voz que compreende os elementos prosódicos. Reforçando o conceito da autora, Kyrillos² afirma que comunicação é o que o ouvinte entende, e não o que é falado pelo emissor. Destaca ainda que falar é resultado da emoção do falante e que esta, por sua vez, gera emoção no interlocutor.

Marquezin et al.⁶ apontam que uma elocução lenta e quebras dos grupos prosódicos não transmitem segurança, gerando a percepção de

pouca objetividade, bem como falta de empatia e convicção. Lira, Borrego e Behlau⁷ comprovam em estudo sobre autoavaliação da comunicação, que os atributos que influenciam positivamente o discurso de profissionais são a objetividade, domínio do assunto e vocabulário adequado, e que as influências negativas são a falta de domínio do assunto, críticas e preconceitos.

Pedrotti e Behlau⁸ constataram que os profissionais do ambiente corporativo reconhecem a importância da comunicação em seus ofícios, no entanto, os executivos valorizam mais os recursos com foco à atitude comunicativa como tom de voz e expressividade, e os profissionais operacionais preocupam-se em demonstrar domínio técnico. Possivelmente, a diferença se dá por conta das distintas posições funcionais e da maturidade do profissional^{8,9}.

O foneticista Niebuhr¹⁰ denomina a emoção gerada no interlocutor de carisma acústico e constata que, de todas as características, a que mais se destaca é o conceito de extensão vocal e que uma voz carismática é capaz de convencer ou enganar. Com isto, pode-se concluir que um estilo de liderança eficaz está diretamente relacionado ao carisma acústico da voz do líder.

O carisma na liderança é observado não somente em ambientes empresariais, como também em ambientes políticos, religiosos e em todo e qualquer lugar que se estabeleça uma relação líder-liderado. Casanova¹¹ vai em direção a uma investigação da relação entre som e sentido, buscando identificar de que forma a dinâmica da fala e a qualidade vocal contribuem para a construção de imagens e identidades de personagens políticas femininas. Morales e Ferreira¹² questionam: quais elementos da comunicação de fato engajam o interlocutor?

Gomes et al.¹³ concluem que há variáveis relevantes para um discurso ser persuasivo e não consensual. Destacam-se positivamente as variáveis de maior velocidade de fala e maior intensidade para um discurso confiante, bem como negativamente a variável de aumento do *pitch*.

Para Kyrillos e Jung², um líder será eficiente se souber, ao mesmo tempo, “dar o seu recado” e ter a verdadeira escuta para os seus interlocutores; afirmam ainda que o grande segredo está na reflexão sobre o que os líderes ainda não sabem a respeito de suas habilidades de expressão, uma vez que a comunicação vai muito além do que é dito e é composta por muitos outros elementos como: o olhar, a

postura, o humor, o sorriso, o jeito de vestir; e que, frequentemente, as pessoas são mais influenciadas pela forma como se sentem em relação à pessoa que está falando, do que pelo que está sendo dito. Piccolotto e Soares¹⁴ reforçam que as pistas não verbais informam sobre a personalidade e o papel, e que essas auxiliam na decisão se haverá ou não uma situação comunicacional.

Com base na revisão de literatura sobre o tema, consolida-se o interesse no mapeamento de estudos realizados, buscando compreender as áreas de conhecimento que envidam esforços no assunto e procuram contribuir para a liderança de forma geral. Conforme descrevem Quevedo-Silva et al.¹⁵, os dados obtidos em estudos bibliométricos contribuem para o planejamento de futuras atividades de pesquisa e, portanto, o presente estudo visa avaliar a produção de instituições e pesquisadores, mapeando o registro dos termos “liderança” e “comunicação”, bem como a disseminação do conhecimento científico sobre as áreas mencionadas e a contribuição para o planejamento de futuras publicações.

Objetivo

Analisar a produção científica brasileira defendida entre 2018-2022, considerando nível de produção, ano, rede de ensino, instituição de ensino superior (localização geográfica), tipo de pesquisa, ciclo de vida, descritor registrado (primeiro), local, temática, total da amostra pesquisada e áreas de conhecimento, a fim de identificar as áreas que têm produzido sobre o tema, com especial atenção na área de Fonoaudiologia, competente pela Comunicação Humana.

Método

A pesquisa, do tipo bibliométrico, foi realizada na plataforma da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)¹⁶ e, por tratar-se de material público, o estudo foi isento do encaminhamento para Comitê de Ética.

Foi realizado um mapeamento e análise quanto ao nível de produção, ano, rede de ensino, instituição de ensino superior (localização geográfica), tipo de pesquisa, ciclo de vida, descritor registrado (primeiro), local, temática, total da amostra pesqui-

sada e áreas de conhecimento, a fim de identificar as áreas que têm produzido sobre o tema.

O acesso a essa plataforma (BDTD) ocorreu no dia 29 de março de 2023 momento em que foram registradas 133 instituições, 581.894 dissertações e 214.346 teses. Foi utilizado o termo “liderança” na janela de busca para “todos os campos” possíveis a saber, autor, título e resumo. Nessa primeira busca foram localizadas 5.448 (0,68%) fontes, que ao serem submetidas a limitação referente ao período que compreende os últimos cinco anos (2018 e 2022), geraram planilha correspondente a 1.583 (29,05%) dissertações e teses. Em seguida, foi selecionado o campo assunto na janela de busca, gerando uma planilha com 266 produções. Após este resultado, a fim de cruzar os termos “liderança” e “comunicação”, foi adicionado o campo para mais uma busca com o termo “comunicação” na janela de busca para “todos os campos”, resultando em uma planilha final, a ser utilizada nesta pesquisa, com 35 produções, das quais 02 foram excluídas, por apresentarem *links* inacessíveis.

Desta forma, o presente estudo compreende a análise final de 33 produções sobre os temas liderança e comunicação, cruzados.

Da planilha gerada pela própria plataforma (Export CSV), foram coletadas as seguintes informações: resumo; primeiro descritor utilizado; instituição de ensino superior (IES) de defesa; tipo de fonte bibliográfica (dissertação ou tese); e ano de publicação. Para a elaboração da planilha final, estado e região geográfica foram identificados a partir da IES, e outras variáveis foram analisadas a partir da leitura dos resumos: temática abordada, a fim de identificar o objeto de pesquisa e compreender a correlação entre os estudos registrados e analisados; local em que a pesquisa foi realizada, tamanho da amostra e ciclo de vida dos sujeitos que participaram dos estudos (Infância de 0 a 11 anos; Adolescência de 12 a 18 anos; Adulto de 19 a 59 anos; Idoso \geq 60 anos); primeiro descritor, bem como as áreas de conhecimento responsáveis pelos estudos. Em determinadas produções, não foi possível identificar todas as informações no resumo e, portanto, fez-se necessário a leitura de partes das pesquisas. Os dados foram analisados de forma descritiva, registrando a ocorrência numérica e percentual.

Resultados

Conforme evidencia a Tabela 1, foram analisadas 33 produções registradas, sendo 28 (84,8%) dissertações de mestrado.

Com relação à rede de ensino, observou-se que a maioria das publicações (20-60,6%) foram realizadas em rede de ensino privada, com registro liderado pela Fundação Getúlio Vargas (10-30,3%), fato que justifica 17-51,5% das produções defendidas na Região Sudeste do Brasil. Não houve produções apenas na Região Norte do País.

Dos registros analisados, 23-69,7% foram pesquisas do tipo observacional e, com exceção das pesquisas do tipo conceitual (3-9,1%), nas quais o ciclo de vida não se aplica, todas as pesquisas (30-

90,9%) foram realizadas com sujeitos pertencentes ao ciclo Adulto.

O descritor mais pesquisado foi o termo “liderança” (19-57,6%) e a maioria das pesquisas (15-45,5%) ocorreu em ambiente empresarial.

A área de conhecimento que mais produziu foi a de Ciências Sociais Aplicadas (25-37,9%), por meio da subárea Administração (21-31,8%).

Com relação à temática, observou-se que 28-84,8% das produções abordam o tema Liderança e Comunicação Organizacional e, portanto, por tratar-se de um alto percentual, optou-se por analisar a temática dessas produções, observando que a temática mais discutida foi “liderança e o impacto na operacionalização de processos” (5-15,2%), sendo que apenas uma pesquisa (3%) na temática citada aborda o comportamento vocal como fator potencial na relação líder-liderado.

Tabela 1. Distribuição numérica e percentual das dissertações e teses defendidas entre 2018-2022, ano de defesa, rede de ensino, instituição de ensino, região, tipo de pesquisa, ciclo de vida, primeiro descritor, local, áreas e subáreas de conhecimento e temática analisados (n=33).

Análise	n	%
Ano de defesa (n=33)		
2018	5	15,2%
2019	8	24,2%
2020	5	15,2%
2021	9	27,3%
2022	6	18,2%
Nível (n=33)		
Mestrado	28	84,8%
Doutorado	5	15,2%
Rede de ensino (n=33)		
Privada	20	60,6%
Pública	13	39,4%
Instituição de ensino (n=33)		
FGV	10	30,3%
UNISINOS	6	18,2%
UFMG	2	6,1%
UFPR	2	6,1%
Ânima	1	3,0%
PUC_SP	1	3,0%
UCB	1	3,0%
UFJF	1	3,0%
UFPB	1	3,0%
UFRGS	1	3,0%
UFRN	1	3,0%
UFRPE	1	3,0%
UFTM	1	3,0%
UNB	1	3,0%
UNICENTRO	1	3,0%
UNINOVE	1	3,0%
UNIOESTE	1	3,0%

Análise	n	%
Região (n=33)		
Sudeste	17	51,5%
Sul	11	33,3%
Nordeste	3	9,1%
Centro-oeste	2	6,1%
Tipo de pesquisa (n=33)		
Observacional	23	69,7%
Intervenção	7	21,2%
Conceitual	3	9,1%
Ciclo de vida (n=33)		
Adulto	30	90,9%
NA	3	9,1%
Primeiro descritor (n=33)		
Liderança	19	57,6%
Feminino	2	6,1%
Saúde	2	6,1%
Sociedade da Informação	2	6,1%
Trabalho remoto	2	6,1%
Cartografias do imaginário	1	3,0%
Comunicação organizacional	1	3,0%
Gestão de transportes	1	3,0%
Inteligência espiritual	1	3,0%
Medidas de Segurança	1	3,0%
Setor público	1	3,0%
Local (n=33)		
Empresa	15	45,5%
Escola/Universidade	5	15,2%
Literatura	3	9,1%
Sociedades	3	9,1%
Hospital	2	6,1%
Polícia Rodoviária Federal	2	6,1%
Instituição de saúde	1	3,0%
Prefeitura	1	3,0%
Terceiro Setor	1	3,0%
Áreas e subáreas de conhecimento (n=33)		
Ciências Sociais Aplicadas		
Administração	25	37,9%
Administração	21	31,8%
Ciência da Informação	1	1,5%
Comunicação	1	1,5%
Comunicação e Informação	1	1,5%
Economia	1	1,5%
Ciências da Saúde		
Enfermagem	5	7,6%
Ciências Humanas		
Ciência Política	3	4,5%
Ciência Política	1	1,5%
Educação	1	1,5%
História	1	1,5%
Temática (n=33)		
Liderança e Comunicação Organizacional		
Liderança e o impacto na operacionalização de processos (1 cita comportamento vocal)	28	84,8%
Liderança e o impacto na operacionalização de processos (1 cita comportamento vocal)	5	15,2%
Liderança à distância	3	9,1%
Liderança e engajamento	3	9,1%
Tipos de liderança	3	9,1%
Liderança feminina	3	9,1%

Análise	n	%
Liderança e autoconhecimento	2	6,1%
Liderança e inteligência emocional	2	6,1%
Liderança no setor público	2	6,1%
Liderança na saúde	2	6,1%
Comunicação Organizacional e o silêncio organizacional	1	3,0%
Comunicação e transformação ágil	1	3,0%
Liderança, comunicação e treinamento	1	3,0%
Liderança Política	3	9,1%
Liderança Evangélica	1	3,0%
Transformação digital e serviços de comunicação	1	3,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Discussão

Dentre os registros encontrados na plataforma BDTD¹⁶, 2021 foi o ano de maior produção no País. Em 2019 o número foi similar a esse, no entanto, observa-se que em 2020 o número de produções foi inferior, possivelmente devido à pandemia de COVID-19 iniciada nesse ano. Conforme comentado por Ambros et al.¹⁷, em estudo bibliométrico sobre a Fonoaudiologia, acredita-se que a redução de bolsas nos programas de pesquisa e as desistências por adversidades do momento podem ter contribuído para a queda na produção em 2020, bem como o incentivo das agências de fomento em postergar as defesas para um período maior que 24 meses, conforme Portaria nº 55 e nº 121¹⁸. Por outro lado, sabe-se que a partir de 2020 o trabalho remoto foi consolidado e, com isso, o tema liderança passa a ser cuidadosamente observado e, portanto, possivelmente é justificado o maior interesse pelo tema e publicações em alta no ano de 2021.

Das 33 produções analisadas, observa-se um número de defesas de mestrado predominantemente maior que o de defesas de doutorado. Em pesquisa bibliométrica sobre a pesquisa científica da Pós-Graduação brasileira, Araújo e Alvarenga¹⁹ identificam que 76% das defesas no Brasil são em dissertações, sendo 72% relacionado a mestrado acadêmico e 4% mestrado profissionalizante.

Com relação ao fato da rede de ensino privada apresentar o maior número de produções no tema, certamente justifica-se o fato de que a subárea de conhecimento que lidera o *ranking* de pesquisas é a Administração (pertencente à área Ciências Sociais Aplicadas), e as instituições com maiores notas no Índice Geral de Cursos (IGC) nessa subárea de conhecimento são privadas, conforme analisado

no Portal do MEC²⁰. A Escola de Administração da instituição Fundação Getúlio Vargas (FGV) tem reconhecimento internacional e ocupa a posição 82 entre 14 mil escolas no mundo, certificadas pelas três mais importantes acreditadoras internacionais: Association to Advance Collegiate School of Business (AACSB), European Foundation for Management Development (Equis-EFMD) e Association of MBAs (AMBA), conforme informação registrada no site da instituição²¹. Pelo fato de a instituição citada estar à frente no *ranking* de pesquisas e estar localizada na cidade de São Paulo, a Região Sudeste do Brasil apresenta o maior índice de produções na temática abordada. Não houve registro de produções na Região Norte do País, área ainda carente de Programas de Pós-Graduação, conforme demonstra o painel de avaliação quadrienal 2017-2020 no site da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil²². Os dados expostos informam que, de 4.512 Programas de Pós-Graduação no Brasil, apenas 279-6,2% estão localizados na Região Norte.

Com exceção das pesquisas conceituais que tratam de revisões de literatura, todas foram realizadas com adultos, isto porque a temática está diretamente relacionada a atividades predominantes nesse ciclo de vida. O tipo de estudo observacional mostra-se prevalente na amostra analisada, o qual é ideal para examinar associações que comumente são suposições ou hipóteses²³. (Lima, 2011).

O descritor “liderança” aparece como o mais citado na amostra selecionada e verifica-se que foi utilizado corretamente, uma vez que todas as produções encontradas tratam de fato sobre o tema. Embora liderança e comunicação permeiem todas as relações – não apenas profissionais, mas também pessoais –, era esperado que a empresa fosse o local

apresentado de maior destaque nas pesquisas sobre o tema, certamente pelo fato de que é nesse local que métricas e indicadores são estabelecidos para mensurar resultados e um dos critérios de análise é, justamente, a forma de liderar do gestor, uma vez que colaboradores engajados na equipe permitem a entrega de melhores resultados ao corpo diretivo da empresa. Um exemplo a ser citado no meio corporativo, é o selo GPTW de certificação fornecido pela consultoria Great Place To Work®, a qual realiza diagnósticos institucionais, elencando diversos critérios de avaliação de colaboradores das empresas, dentre eles, a liderança²⁴. Segundo Kyrillos e Jung², a verdadeira força de um líder está na capacidade de gerar mudanças e resultados positivos, por meio de laços de confiança desenvolvidos pela comunicação. Deste modo, se liderar é comunicar, fica claro que um bom líder deve-se fazer entender de forma assertiva.

Dando foco à subárea de conhecimento responsável pelo presente estudo bibliométrico, nota-se que o tema é pouco explorado pelos profissionais. Das produções analisadas, apenas uma delas tratou dos objetos comunicação e voz²⁵, no entanto, a produção não foi realizada em um programa ou por profissional da área, sem inclusive, realizar alguma menção à Fonoaudiologia. Cabe ressaltar que o objeto de estudo da Fonoaudiologia é justamente a comunicação humana e sabe-se que liderar é comunicar em todos os aspectos: sinais verbais, não verbais e vocais, incluindo dinâmica da fala, expressividade, entoação e qualidade vocal, bem como silêncio, postura, forma de se vestir, atitudes, entre outros. Kyrillos e Jung² reforçam o que está dado: não existe a não comunicação, tudo comunica. Relembrem ainda que a comunicação é a competência mais requerida aos líderes e dominá-la – certamente – irá definir suas carreiras, uma vez que é por meio da fala e da voz que as pessoas revelam quem são e como estão: resultado da dimensão psicoemocional na construção da fala que, acompanhada das características físicas e socioculturais influenciam a construção da imagem de cada um de nós.

Contribuindo sobre o tema, Viola et al.²⁶ mencionam a necessidade de uma terminologia comum aos fonoaudiólogos que trabalham com expressividade e Borrego e Behlau²⁷ reforçam que, enquanto não há a determinação dessa terminologia para os profissionais, é importante que as expressões e con-

ceitos sejam sempre bem definidos e conceituados, a fim de garantir pleno entendimento sobre o tema.

Em estudo que objetiva apresentar a versão consenso de um Roteiro Fonoaudiológico de Observação da Expressividade de Profissionais da Voz, as autoras Santos e Ferreira²⁸ reforçam a demanda, apontando para a falta de instrumentos validados de avaliação da expressividade de profissionais que utilizam a voz como instrumento de trabalho – como professores, cantores, atores, jornalistas, teleoperadores, radialistas, palestrantes, executivos, líderes, entre outros –, além da questão da singularidade comunicativa desses profissionais. Salientam que o profissional da voz é, acima de tudo, um comunicador que lida com diferentes demandas expressivas e emocionais diariamente, fator que impacta e dificulta a elaboração e validação de instrumentos padronizados de avaliação e de treinamentos uniformes. O Roteiro Fonoaudiológico de Observação da Expressividade de Profissionais da Voz apresentado, tem a proposta de ser um guia para aqueles que trabalham com assessoria e para futuras pesquisas sobre a expressividade dos profissionais da voz. Desta forma, fica claro que ao definir e aplicar um instrumento, e por consequência, praticar a intervenção necessária, líderes e demais profissionais da voz podem se beneficiar e se empoderar por meio da comunicação.

A maior parte das produções analisadas neste artigo teve como temática a “liderança e comunicação organizacional”, com foco em “liderança e o impacto na operacionalização de processos”. Em uma das produções registradas, o autor Maroun²⁵ investiga de que forma o perfil de liderança empoderadora pode influenciar nas medidas de segurança de uma empresa, a saber: clima, motivação, conformidade e participação. Tal investigação é realizada por meio da análise das variáveis: (i) aprendizagem colaborativa de equipe, (ii) identificação com a organização, (iii) comportamento de voz, (iv) promoção do diálogo e comunicação aberta, (v) confiança no líder, (vi) pressão por desempenho e (vii) liderança empoderadora. Na análise, Maroun confirma as hipóteses de que: (i) o comportamento de voz media a relação entre a liderança empoderadora e as medidas de segurança, bem como (ii) liderança empoderadora afeta positivamente as medidas de prevenção em um ambiente organizacional. Em seu estudo, o autor aborda abertamente os temas de comunicação e voz – objetos da Fonoaudiologia –, embora, não

tenha sido produzido pela área competente, como citado anteriormente.

O impacto na operacionalização de processos por meio da liderança é comumente observado nas pesquisas registradas e, empiricamente, sabe-se que resultados medidos através de indicadores estão diretamente relacionados à comunicação do líder: o protagonismo e a segurança na fala de um liderado são espelhados na forma como o líder o faz.

O papel de um líder que apenas define regras para que seus liderados possam executá-las está, claramente, dando lugar à demanda de uma liderança apta a praticar escuta ativa e que se mantém próxima de seus liderados², inspirando os liderados por meio de sua expressividade e dinâmica da fala. Um liderado se sente acolhido e encorajado a buscar resultados quando seu líder pratica a escuta ativa resultando em trocas e não apenas imposição de regras. Segundo os autores, é fundamental que o líder aprenda a ouvir, dando atenção total a seu interlocutor, olhando nos olhos, escutando com a mente aberta e demonstrando interesse genuíno. O olhar subjetivo e individualizado de um líder capta a admiração e confiança de seus liderados, enquanto um líder alheio ao cotidiano de seus liderados e que apenas provê metas sem envolvimento, não conquista o engajamento necessário para o liderado querer permanecer naquele lugar. Uma postura acolhedora e ao mesmo tempo segura e precisa, requer muito conhecimento técnico, porém, requer tamanha humildade para que líderes compreendam que todos fazem parte de uma mesma equipe, e que apenas suas atividades e seus papéis se diferem. Kyrillos e Jung² citam que aprendizagem acontece por motivação, interesse e repetição. Um líder deve prover atitudes aos seus liderados através da comunicação, que lhe transmitam segurança e empoderamento, possibilitando-os agir com propósito, expressões de atitude e, sobretudo, com protagonismo. Seu papel é – por meio de sua comunicação – intermediar os interesses da empresa e da equipe, promovendo sinergia e crescimento sustentável para a empresa e para a carreira profissional dos liderados, ciente de que é responsável pelo resultado de sua comunicação e que esta se dá pelo que o outro entende e não pelo que é dito².

Sabe-se que há uma limitação neste estudo, pois na plataforma BDTD não registra todas as produções de todos os Programas de Pós-Graduação brasileiros¹¹, uma vez que algumas instituições alegam falta de recursos humanos para esse registro²⁹.

Além disso, é importante ressaltar que, nos últimos anos, a Fonoaudiologia tem produzido textos sobre a temática aqui estudada e tem mostrado como acontece a atuação profissional na área. Muitas publicações, contudo, estão no formato de livros e capítulos de livros – e não de dissertações e teses –, como o livro *Fundamentos e Atualidades em Voz Profissional*³⁰, publicação organizada pela entidade científica Sociedade Brasileira de Fonoaudiologia, o qual aborda o tema em um de seus capítulos.

Diante do exposto, faz-se a indagação sobre a ausência do tema nas pesquisas desenvolvidas nos cursos de Pós-Graduação de Fonoaudiologia. Tal dado estaria relacionado ao fato de que fonoaudiólogos mais experientes têm se debruçado sobre o tema, num momento de carreira distante do meio acadêmico? Ou poderia estar relacionado às características dos Programas Stricto Sensu em Fonoaudiologia? Ou poderia, ainda, estar relacionado ao desenvolvimento do tema na Fonoaudiologia de que, num primeiro momento são compartilhados os relatos das experiências profissionais e, num segundo momento, o tema é levado para as discussões acadêmicas? Desse modo, estabelece-se aqui um convite para reflexão, bem como um incentivo para novas produções sobre a temática abordada.

Conclusão

Conclui-se que as pesquisas acerca dos temas “liderança” e “comunicação” são predominantemente realizadas pela área de conhecimento Ciências Sociais Aplicadas, na subárea Administração; e que a temática mais abordada dentre os registros analisados é “liderança e comunicação organizacional”, com foco em “liderança e o impacto na operacionalização de processos”. Sabendo que tal impacto é comumente observado por meio da atuação da liderança e, por consequência, da forma de sua comunicação, faz-se importante que a área competente pela Comunicação Humana – a Fonoaudiologia – envide esforços em pesquisas científicas e atuação profissional.

Ademais, é importante que comunicadores e empresas nas quais estão inseridos, valorizem a atuação da Fonoaudiologia na área de voz profissional, comunicação e liderança, promovendo encontros e convites para discussões e disseminação do tema.

Referências

1. Moura D, Zotes LP. Competências Transversais e Desempenho Empresarial: Uma Análise Conceitual Comparativa. S&G [Internet]. 30º de junho de 2015 [citado 10º de maio de 2024]; 10(2): 254-69. Disponível em: <https://doi.org/10.7177/sg.2015.V10.N2.A4>
2. Kyrillos L, Jung M. Comunicar para liderar - como usar a comunicação para liderar sua empresa, sua equipe e sua carreira. Editora Contexto; 2015
3. Allport GW, Cantril H. Judging Personality from Voice. *The Journal of Social Psychology*; 1934. 5(1), 37-55. Available from: <https://doi.org/10.1080/00224545.1934.9921582>
4. Madureira S. (2005) Expressividade na fala. Expressividade – da teoria à prática, 15-25. Editora Revinter; 2005
5. Mehrabian, A. (1969). Importância da postura e posição na comunicação de atitudes e relacionamentos de status. *Boletim Psicológico*, 71(5), 359-72. <https://doi.org/10.1037/h0027349>
6. Marquezin DM, Viola I, Ghirardi AC, Madureira S, Ferreira LP. Expressividade da fala de executivos: análise de aspectos perceptivos e acústicos da dinâmica vocal. *CoDAS*. 2015; 278(2): 160-9. <http://dx.doi.org/10.1590/2317-1782/20152014188> PMID:26107082
7. Lira AA de M, Borrego MC, Behlau M. Autoavaliação dos recursos comunicativos por representantes comerciais e sua relação com o desempenho em vendas. *CoDAS* [Internet]. 2019; 31(6): e20190067. Available from: <https://doi.org/10.1590/2317-1782/20192019067>
8. Pedrotti CA, Behlau M. Recursos comunicativos de executivos e profissionais em função operacional. *CoDAS* [Internet]. 2017; 29(3): e20150217. Available from: <https://doi.org/10.1590/2317-1782/20172015217>
9. Torres ML, Behlau M, Oliveira CA. Estudo da intenção comunicativa do repórter de TV na transmissão de textos noticiosos com dois conteúdos diferentes. *Fono Atual*. 2004; 7(27): 65-77
10. Niebuhr O, Voße J, Brem A. What makes a charismatic speaker? A computer-based acoustic-prosodic analysis of Steve Jobs tone of voice. *Computers in Human Behavior*. 2016. 64, 366-82. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.06.059>
11. Casanova, NDBC. (2022). Carisma e poder: a fala e a voz femininas em contexto político eleitoral brasileiro [tese]. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos. UFSCar Repositório Institucional. <https://bit.ly/3WRDrzP>
12. Mulheres no Radiojornalismo: mapeamento da presença de vozes femininas em programas jornalísticos de rádio. *AJ* [Internet]. 24º de julho de 2022 [citado 10º de maio de 2024]; 26(2): 111-22. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2176-1507.v26i2p111-122>
13. Gomes DÂ do V, Dornelas R, Souza LMS de, Strauss YC de S, Silva EM da, Celeste LC. Acoustics of persuasion: a systematic review of prosodic features on the communicative attitudes of confidence. *DELTA* [Internet]. 2023; 39(3): 202339345326. Available from: <https://doi.org/10.1590/1678-460X202339345326>
14. Piccolotto L, Soares R. Técnicas de impoção e comunicação oral. Edições Loyola; 1977.
15. Quevedo-Silva F, Almeida Santos EB, Brandão MM, Vils L. Estudo Bibliométrico: Orientações sobre sua Aplicação. *Rev. Bras. Mark.* [Internet]. 8º de junho de 2016 [citado 10º de maio de 2024]; 15(2): 246-62. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/remark.v15i2.3274>
16. BDTD. ([s.d.]). Biblioteca Digital de Teses e Dissertações. Recuperado 29 de março de 2023, de <https://bit.ly/3MFUqQV>
17. Ambros GA, Gouveia LB, Conceição IA, Fiaschi BA, Santos MM, Barasch SRS, Araújo SA, Souza TS, Novaes BCAC, Ferreira LP. Fonoaudiologia em destaque: análise de dissertações e teses defendidas entre 2017-2021. *Research, Society and Development*, 2022. 11(15), e48111536705. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i15.36705>
18. Portaria nº 55, de 29 de abril de 2020. Dispõe sobre a prorrogação excepcional dos prazos de vigência de bolsas de mestrado e doutorado no país da CAPES, no âmbito dos programas e acordos de competência da Diretoria de Programas e Bolsas no País, e exclusão da variável tempo de titulação em indicadores relativos à avaliação dos programas no quadriênio 2017-2020. *Diário Oficial da União Seção 1*, 82, 67. Recuperado de <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-55-de-29-de-abril-de-2020-254678286>
19. Araújo RF, Alvarenga L. A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. *Encontros Bibli* [Internet]. 15º de março de 2011 [citado 10º de maio de 2024]; 16(31): 51-70. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2011v16n31p51>
20. Índice geral de cursos - Ministério da Educação ([s.d.]). Recuperado 2 de maio de 2023, de <https://bit.ly/igc-mec>
21. Internacional FGV EAESP. ([s.d.]) Fundação Getúlio Vargas. Recuperado 2 de maio de 2023, de <https://bit.ly/fgv-internacional>
22. Resultado da Avaliação Quadrienal 2017-2020. ([s.d.]). CAPES. <https://bit.ly/3MYv55N>
23. Lima DVM. Contributions to nursing publications: a today's challenge. *Online Brazilian Journal of Nursing*. 2011. 10(2). <https://doi.org/10.5935/1676-4285.20113649>
24. GPTW. ([s.d.]). Great Place To Work. Recuperado 22 de maio de 2023, de <https://bit.ly/gptwleadership>
25. Maroun J. A influência da liderança empoderadora nas medidas de segurança [tese]. Rio de Janeiro: FGV Repositório Digital; 2022. <https://bit.ly/43rEhoT>
26. Viola IC, Ghirardi AC de AM, Ferreira LP. Expressividade no rádio: a prática fonoaudiológica em questão. *Rev soc bras fonoaudiol* [Internet]. 2011Jan; 16(1): 64-72. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1516-80342011000100013>
27. Borrego MC de M, Behlau M. Mapeamento do eixo condutor da prática fonoaudiológica em expressividade verbal no trabalho de competência comunicativa. *CoDAS* [Internet]. 2018; 30(6): e20180054. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-1782/20182018054>
28. Santos TD dos, Ferreira LP. Expressividade do profissional da voz: processo de construção de um roteiro fonoaudiológico de observação. *CoDAS* [Internet]. 2020; 32(2): e20190121. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-1782/20192019121>



29. Moraes AF, Oliveira TM. Experiências relacionadas ao levantamento de teses e dissertações. I&S [Internet]. 8º de abril de 2010 [citado 10º de maio de 2024]; 20(1). Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/4001>

30. Algadoal J, Kyrillos L, Pedrosa V. Papel do fonoaudiólogo na comunicação e liderança. Fundamentos e Atualidades em Voz Profissional. Rio de Janeiro: Thieme Revinter Publicações Ltda; 2022. p. 117-129.



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional, que permite o uso irrestrito, distribuição e reprodução em qualquer meio, desde que a obra original seja devidamente citada.

