

DE ANGELIS, Natália; MADUREIRA, Sandra; FERREIRA, Leslie Piccolotto. Percepção sobre a comunicação oral de mulheres em cargos de liderança. *Revista Intercâmbio*, v.LVII, 70396, 2025. São Paulo: LAEL/PUCSP. ISSN 2237-759X

<https://doi.org/10.23925/2237-759X2025V57e70396>

PERCEPÇÃO SOBRE A COMUNICAÇÃO ORAL DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA

PERCEPTION OF ORAL COMMUNICATION AMONG WOMEN IN LEADERSHIP POSITIONS

Natália DE ANGELIS

(Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP)
natalia_angelis@hotmail.com

Sandra MADUREIRA

(Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP)
sandra.madureira.liaac@gmail.com

Leslie Piccolotto FERREIRA

(Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP)
lesliepferreira@gmail.com

RESUMO: a pesquisa teve como objetivo identificar as características da comunicação oral de mulheres em cargos de liderança, considerando recursos verbais (linguagem verbal) e recursos vocais (linguagem não verbal), que contribuem para a percepção de confiança, credibilidade e segurança. Observou-se que a naturalidade na fala, acompanhada do uso de jargões e/ou ruídos de comunicação e aliada ao uso estratégico dos recursos de ênfase, constitui uma característica fundamental para a boa aceitação por parte dos interlocutores. Os achados reforçam que além da compreensão do contexto de atuação do profissional, é essencial considerar aspectos prosódicos e estilísticos da comunicação, uma vez que a percepção positiva dos ouvintes está relacionada à capacidade de estabelecer conexão com o interlocutor por meio de uma fala natural e expressiva.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança; comunicação; fonoaudiologia; voz; fala; estereotipagem.

ABSTRACT: *This study aimed to identify the characteristics of oral communication among women in leadership positions, considering both verbal (spoken language) and vocal (nonverbal vocal cues) resources that contribute to the perception of trust, credibility, and confidence. The*

findings indicate that naturalness in speech - even when accompanied by jargon and/or communication noise - combined with the strategic use of emphasis, is a key factor for positive reception by listeners. The results also highlight that, beyond understanding the professional context, it is essential to consider prosodic and stylistic aspects of communication, as the audience's positive perception is closely linked to the speaker's ability to establish a connection through natural and expressive speech.

KEYWORDS: *Leadership; communication; speech and language pathology; voice; speech; stereotyping.*

Introdução

Líderes preparados contribuem para o êxito das organizações, por meio de resultados e atividades exercidas por processos bem definidos. Alto desempenho em competência técnica são levados em consideração, no entanto, o meio corporativo está à procura de algo além: as competências transversais ou *soft skills* que, somadas aos conhecimentos técnicos (*hard skills*), facilitam sua integração no mundo do trabalho e contribuem para um melhor desempenho empresarial em termos financeiros e humanos (Moura e Zotes, 2015). Isto porque, os colaboradores que executam as atividades dirigidas por um líder, necessitam de - além de sua motivação intrínseca - o exemplo de condutas proativas, foco no objetivo final e, sobretudo, sentirem-se acolhidos e pertencentes àquela organização.

O papel de um líder que apenas define regras para que seus liderados possam executá-las está, claramente, dando lugar à demanda de um profissional que pratica a escuta ativa e se mantém próximo de sua equipe. Entende-se por escuta ativa, algo além do que se ouve, ou seja, um componente intencional além do estímulo do som, uma questão de atitude oriunda de um processo mental e emocional (Jahromi et al., 2016). Para Gonzalez (2009), a escuta ativa é uma habilidade a qual permite uma comunicação efetiva e Weger et al. (2010) defendem que esta acontece quando há plena atenção ao falante.

Para além da relação líder-liderado, é fundamental que o profissional se comunique efetivamente com todos os *stakeholders* (Freeman, 1984), ou seja, com as partes interessadas em uma organização: colaboradores, fornecedores, clientes, sindicatos, organizações não governamentais e, inclusive, concorrentes. Isto porque, a forma como o profissional transmite as informações carrega muito sobre seu comprometimento e habilidade no ofício. Tal fato foi constatado por Pedrotti e Behlau (2017), que observaram que executivos valorizam mais

os recursos voltados à atitude comunicativa, como tom de voz e expressividade, do que ao conhecimento técnico.

Sabe-se que a comunicação humana abarca os níveis verbal e não verbal, sendo a primeira a forma discursiva, falada ou escrita, enquanto a comunicação não verbal é a forma não discursiva, apresentada por meio de outros canais de comunicação (Langer, 1971). Sabe-se, também, que há uma controvérsia entre autores quanto a designação da prosódia (que envolve entonação, acentuação, qualidade de voz, taxa de elocução, taxa de articulação, pausa silenciosa e respiratória) ser considerada como linguagem verbal ou não verbal. Portanto, neste estudo, foram consideradas as diversas opiniões acerca do tema, seguindo a definição de cada autor aqui apresentado.

Madureira, Fontes e Camargo (2020) salientaram que os elementos prosódicos e segmentos de fala expressam efeitos de sentido na fala. Defenderam que a qualidade de voz exerce funções linguísticas, paralinguísticas e extralinguísticas, e que, segundo Laver (1980), a qualidade de voz é o produto de configurações fonatórias, articulatórias e tensas, ou seja, a voz não é apenas o resultado da vibração das pregas vocais.

Para explicar as relações entre som-sentido, o autor Fónagy (2001) introduziu o conceito de metáforas sonoras que explicam como sons produzidos com tensão laríngea e com irregularidade glótica, tendem a ser associados a estados negativos e que, padrões regulares de vibração das pregas vocais se associam à musicalidade e a estados afetivos positivos, afetando diretamente, a agradabilidade avaliada pelos ouvintes. Niebuhr (2016) denominou tal impressão gerada no interlocutor de carisma acústico. Constatou que a característica que mais se destaca é o conceito de extensão vocal e que uma voz carismática é capaz de convencer o outro.

Com o papel de intermediar os interesses da empresa por meio da relação com líderes, liderados e pares, é fundamental que seja estabelecida uma comunicação efetiva, oferecendo confiança, credibilidade e segurança, variáveis abordadas neste estudo e cujas definições são apresentadas pelo dicionário Michaelis (2015): (i) confiança - conceito positivo que se tem a respeito de alguém ou de algo; (ii) credibilidade - qualidade do que é crível; (iii) segurança - estado do que se acha seguro ou firme.

Kyrillos (2023) salientou que as organizações ganham ao optar por incluir mulheres na liderança, por possuírem características como flexibilização, colaboração, impulso à diversidade, criatividade e inovação. No entanto, ainda enfrentam barreiras e encontram dificuldades ao assumir posições de liderança (Elias, 2022). Algodoal et al. (2022) destacaram que o protagonismo da mulher passa pela forma de sua

comunicação e que muitas vezes, para se impor, utiliza os padrões de recursos vocais do homem, contudo, acaba sendo julgada de forma negativa por seus interlocutores.

Diante do exposto, este estudo pretendeu identificar as características da comunicação oral de mulheres em cargos de liderança considerando os recursos verbais (linguagem verbal) e recursos vocais (linguagem não verbal), que contribuem na percepção de confiança, credibilidade e segurança do ouvinte. A hipótese da pesquisa foi de que há determinadas características na comunicação que geram aceitação ou não dos interlocutores e, portanto, o objetivo foi identificá-las no grupo das líderes participantes.

1. Fundamentação Teórica

Pesquisas sobre o papel do gesto corporal na comunicação falada foram impulsionadas a partir do trabalho seminal de Kendon (1980). Ferreira (2005) relata que as pesquisas sobre a comunicação verbal se intensificaram a partir da década de 2000. Pelo fato de prosódia vocal (Madureira, 2004; Viola, 2008) e visual veicularem sentidos, mostrou-se a relevância do estudo dos gestos vocais e visuais na comunicação falada (Madureira, 2011; Madureira e Fontes, 2023). Fónagy (1983; 2001) investiga como os sons da fala expressam estados afetivos, revelando a complexa interação entre forma e conteúdo na linguagem.

Piccolotto e Soares (1977) argumentam que as pistas não verbais informam sobre a personalidade e o papel dos interlocutores, e que essas auxiliam na decisão se haverá ou não uma situação comunicacional. Behlau e Barbara (2022) reforçaram que a comunicação está diretamente relacionada à forma em que a presença das pessoas é percebida pelo outro.

Mehrabian (1972) investigou a importância dos componentes verbais e não verbais da comunicação. Sua famosa regra da importância na comunicação do 7% sobre o que é dito, 38% sobre prosódia e 55% pelos sinais do corpo, sugeriu que a maioria das mensagens emocionais é transmitida pelo tom de voz e pelas expressões faciais, destacando a importância da prosódia na expressividade vocal. Importante salientar que, ao mencionar a regra citada de 7%-38%-55%, deve-se observar o contexto comunicacional e a relação entre os interlocutores.

Segundo Ferreira (2010), atuar com a expressividade demanda lidar integralmente com a comunicação verbal e não verbal. Em estudo que objetivou apresentar a versão consenso de um Roteiro Fonoaudiológico de Observação da Expressividade de Profissionais da Voz (RoFOE), Santos e Ferreira (2020) apontam para a falta de instrumentos validados de avaliação da expressividade de profissionais da voz. Neste

artigo, com base na comprovação da aplicabilidade do RoFOE pelo estudo de Silva (2022), o mesmo roteiro será utilizado por um grupo de juízas fonoaudiólogas, a fim de relacionar os dados obtidos nessa análise com os realizados por liderados, como descrito a seguir no tópico Método.

O RoFOE aborda aspectos vocais, verbais e não verbais, no entanto, nesta pesquisa, foram considerados os recursos verbais (linguagem verbal) e recursos vocais (linguagem não verbal), uma vez que o objeto de análise é de gravações de voz e, dessa forma, não oferece elementos para análise de recursos visuais. Importante destacar também que, as autoras do RoFOE (Santos e Ferreira, 2020) segregaram os recursos vocais da comunicação verbal e da não verbal, porém, ao discutir sobre os achados da pesquisa, será considerado o conceito de que os recursos vocais fazem parte da comunicação não verbal (Fontes e Madureira, 2022).

2. Método

A pesquisa do tipo prospectiva, observacional, transversal e quantitativa, inicialmente foi submetida à Comissão de Ética da PUC-SP e foi aceita sob o parecer número 6.632.515. Os participantes foram convidados e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, via WhatsApp, com coleta de assinaturas por meio digital, em formato *Google Forms®*. Não possuíam vínculo a uma determinada instituição, sendo cada participante o responsável pela própria participação.

Foram constituídos 03 (três) grupos de participantes: líderes, liderados e juízas fonoaudiólogas, sem nenhum tipo de vínculo entre eles, convidados pela pesquisadora e por seus colegas de profissão.

Para compor o Grupo 1, foram convidados 10 (dez) colaboradoras, denominadas líderes, que exercem cargos de gerência ou coordenação em diferentes empresas. Foi estabelecido que deveriam ter, ao menos, 03 (três) anos de experiência em cargos de liderança e deveriam ser do gênero feminino, a fim de mitigar os riscos de comparação de gênero.

Para o Grupo 2, foram convidados 30 (trinta) colaboradores, denominados liderados, que no momento não exerciam liderança e que ocupavam cargos de especialistas ou analistas, em diferentes empresas, dos gêneros feminino e masculino, sem tempo de experiência estabelecido.

Finalmente, para formar o Grupo 3, foram convidados 03 (três) juízas fonoaudiólogas, com experiência nas temáticas voz, comunicação e expressividade. Como critério de inclusão foi estabelecido experiência na atuação com assessoria de comunicação para profissionais do meio corporativo.

O material enviado ao Grupo 1 – Líderes, consistiu de levantamento de dados sociodemográficos e instrução sobre o tema a ser gravado para, supostamente, comunicar suas equipes. O tema escolhido foi sobre a necessidade de redução de custos na empresa devido ao momento de retração da economia. As participantes foram orientadas para que criassem seus discursos, com o intuito de buscar naturalidade na transmissão da mensagem e possibilitar a impressão da comunicação oral de cada líder. As gravações deveriam ter duração mínima de 30 segundos e máxima de 45, ser feitas de seus próprios aparelhos celulares e respondidas pelo formulário enviado. O período de convocação e obtenção das respostas foi de 35 (trinta e cinco) dias.

Figura 1 – Instruções para gravação de voz para as líderes (Grupo 1)

Prezada profissional,

Agradeço sua disponibilidade em participar da presente pesquisa. Peço, por gentileza, que prepare uma gravação de voz, considerando o suposto enredo abaixo:

Você ocupa um cargo de liderança em uma empresa chamada “Comunicar S.A.”. Hoje você participou de uma reunião com o corpo diretivo e foi informada que a empresa está passando por um momento financeiro delicado, devido a retração da economia. Agora você deverá informar seus liderados do início de um projeto de redução de custos, o qual demandará também da área em que atuam.

Fique à vontade para criar sua fala, ao seu modo, apenas atentando-se na duração da gravação, que deve ter entre 30 (trinta) e 45 (quarenta e cinco) segundos. Lembre-se de que não há modo certo ou errado.

Fonte: De Angelis, 2025

O material enviado para análise do Grupo 2 – Liderados, consistiu de levantamento de dados sociodemográficos e questionário para preenchimento e avaliação das falas dos trechos de fala do Grupo 1. O Grupo 2 atribuiu notas em uma escala *Likert* de 1 (negativo) a 5 (positivo) para as características na fala de cada líder, sendo estas: confiança, credibilidade e segurança, cujos significados foram informados. O período de convocação e obtenção das respostas foi de 30 (trinta) dias.

Figura 2 – Questionário respondido pelos liderados (Grupo 2) sobre a percepção da fala de cada líder

Após ouvir a gravação de voz, como você avalia os atributos na fala da Líder ?

Considere a escala de 1 a 5, sendo:
1 - negativo
5 - positivo

	1	2	3	4	5
Confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Credibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: De Angelis, 2025

O material, enviado para análise do Grupo 3 - Juízas fonoaudiólogas, foi composto pelo tempo de formadas e pelos mesmos trechos de fala dos líderes e, como mencionado anteriormente pelo RoFOE, elaborado por Santos e Ferreira (2020). A avaliação das juízas foi dividida em duas etapas: na primeira, de forma individual (o período de convocação e obtenção das respostas foi de 40 quarenta dias, e na segunda, as três fonoaudiólogas participantes foram reunidas em dois encontros, realizados de forma remota e síncrona pela plataforma Teams, com média de duração de 02 horas. Chegaram a um consenso com a presença da autora e orientadora desta pesquisa para estabelecer um único formulário preenchido referente ao RoFOE.

Figura 3 – RoFOE respondido pelas juízas fonoaudiólogas (Grupo 3) sobre a fala de cada líder

VERSÃO CONSENSO ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO FONOAUDIOLÓGICA DA EXPRESSIVIDADE (Ferreira e Santos, 2020)		
1 - IMPACTO INICIAL DA COMUNICAÇÃO		
Quanto a comunicação do profissional em questão, alguma característica expressiva se sobrepõe durante a	() Sim	() Não
O profissional fala naturalmente?	() Sim	() Não
O profissional fala com segurança?	() Sim	() Não
O profissional parece convincente?	() Sim	() Não
O profissional parece agradável/amigável?	() Sim	() Não
O profissional apresenta uma comunicação interessante/cativante?	() Sim	() Não
O profissional demonstra conhecimento no assunto?	() Sim	() Não
2 - EXPRESSIVIDADE		
ASPECTOS VOCAIS		
A qualidade vocal chama a atenção de forma negativa?	() Sim	() Não
A qualidade vocal é capaz de atender à situação laboral do profissional?	() Sim	() Não
O Pitch utilizado atende à situação laboral do profissional?	() Sim	() Não
O Loudness utilizado atende à situação habitual do profissional?	() Sim	() Não
Ressonância:	() Equilibrada () laringofaríngea () faríngea () hiponasal () hipernasal	
ASPECTOS VERBAIS		
A articulação tende a ser:	() precisa () imprecisa () travada () exagerada	
O uso de pausas tende a ser:	() restrito () médio () frequente	
A duração das pausas tende a ser:	() breve () média () prolongada	
A velocidade da fala tende a ser:	() aumentada () média () diminuída	
Os recursos de ênfase tendem a ser:	() naturais () excessivos () poucos () deslocados	
Qual a natureza dos recursos de ênfase mais frequentemente utilizados:	() elevação de loudness () modulação ascendente () modulação ascendente/descendente () alongamento das	
Sua construção de fala apresenta traços de oralidade?	() Sim	() Não
Faz uso de jargões e/ou apresenta outro ruído de comunicação durante a fala?	() Sim	() Não
Do ponto de vista do planejamento, a fala parece organizada?	() Sim	() Não
Quando há leitura, essa é natural e constituída?	() Sim	() Não
ASPECTOS NÃO VERBAIS		
Os movimentos de olhos, lábios e sobrancelhas estão presentes?	() Sim	() Não
Mantém contato visual natural durante as diferentes situações de fala?	() Sim	() Não
Faz uso de alguma expressão da emoção não consonante com a fala? (tristeza, alegria, medo, raiva, nojo, surpresa ou	() Sim	() Não
Consegue se movimentar naturalmente? (caminhar, movimentar braços, pernas e cabeça)	() Sim	() Não
Os movimentos corporais são consonantes com a fala/com o discurso? (movimento de braços, pernas e cabeça)	() Sim	() Não
Faz uso de algum movimento ou gesto como apoio para a expressão?	() Sim	() Não
Faz uso de algum movimento ou gesto não consoante com a fala?	() Sim	() Não

Fonte: Santos e Ferreira (2020)

A análise dos dados foi realizada por meio da linguagem de programação R versão 4.4.2 (R Core Team, 2024). O objetivo foi identificar possíveis relações entre as notas atribuídas pelos liderados nas escalas de confiança, credibilidade e segurança, e os aspectos observados pelas juízas fonoaudiólogas.

A definição dos testes estatísticos considerou o número de categorias das variáveis independentes. Para perguntas com duas opções de resposta, foi aplicado o teste de Wilcoxon, adequado para comparar duas distribuições quando os dados não seguem uma distribuição normal e a variável independente é nominal com dois níveis. Quando as perguntas apresentavam mais de duas alternativas, utilizou-se a regressão linear, apropriada para investigar a relação entre uma variável dependente contínua, como os escores de confiança, credibilidade e segurança, e variáveis independentes nominais com múltiplos níveis ou numéricas.

O teste de Wilcoxon, uma alternativa não paramétrica ao teste t, gera um valor estatístico denominado W, utilizado para comparar duas distribuições de dados. Por essa razão, é aplicado quando as perguntas apresentam duas opções de resposta. A partir desse valor, obtém-se o p-valor, calculado por meio de softwares estatísticos, que representa a probabilidade de se observar o resultado obtido sob a hipótese nula. Valores de p inferiores ao nível alfa de 5% indicam evidência suficiente para rejeitar a hipótese nula, sugerindo diferença significativa entre as distribuições analisadas.

Como o teste de Shapiro revelou que as variáveis confiança, credibilidade e segurança não seguem distribuição normal, o teste de Wilcoxon foi adotado na maior parte das análises (Oushiro, 2022). No capítulo de Resultados, as tabelas apresentam os valores do teste de Wilcoxon ou da estatística F, no caso das regressões, sempre acompanhados dos respectivos valores de p. Consideraram-se diferenças estatisticamente significativas aquelas com p inferiores a 0,05 (5%).

Por fim, foi feita uma descrição que engloba uma análise de clusters, a qual resultou em um dendrograma, além da seleção e evidência dos aspectos relacionados às líderes com maiores e menores médias nas três escalas avaliadas pelos liderados.

3. Resultados e Discussão

3.1. Caracterização dos Grupos

O Grupo 1, formado pelas 10 líderes mulheres participantes, apresentou uma média de idade de 46,38 anos e mediana de 44,50 anos; 4 (40,00%) delas informaram ter entre 10 e 15 anos de experiência no meio corporativo e 6 (60,00%) com mais de 7 anos de experiência em cargos de liderança. Das líderes participantes, 6 (60,00%) informaram que atuam em cargos de gerência e que nunca passaram por treinamentos de comunicação.

O Grupo 2, formado por 30 liderados, intencionalmente, 15 (50,00%) do gênero feminino e 15 (50,00%) do gênero masculino, apresentou média de idade de 30,87 anos e mediana de 30 anos; 18 (60,00%) liderados informaram ter mais de 07 anos de experiência no meio corporativo e 21 (70,00%) nunca exerceram cargos de liderança. Um pouco mais de um quarto dos liderados (8;26,67%) informou ocupar cargo de Analista e a maioria nunca passou por treinamento sobre comunicação (25;83,33%).

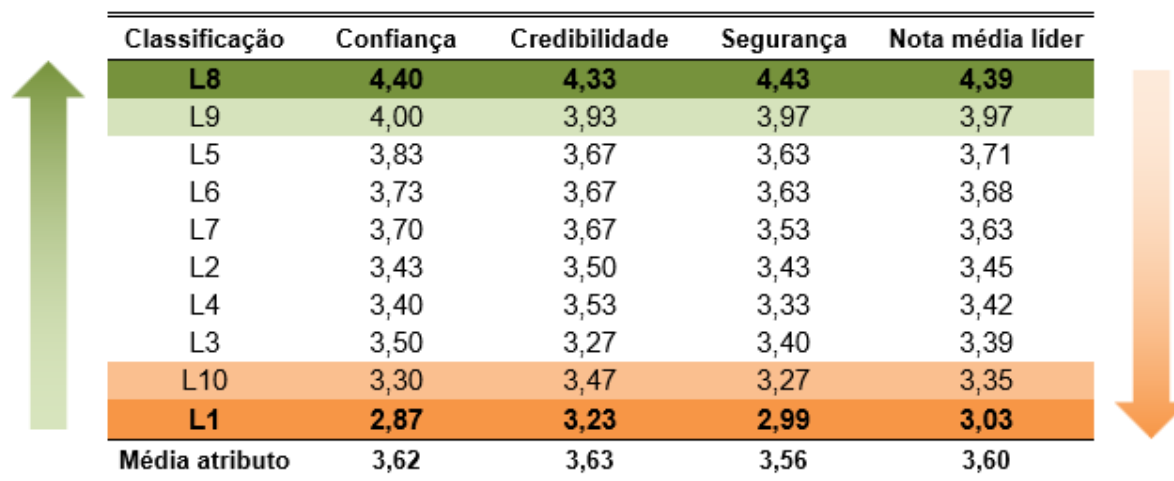
Finalmente o Grupo 3 foi constituído por juízas fonoaudiólogas com média de 35,6 anos de formação em Fonoaudiologia (mínimo 33 e máximo 37 anos), todas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, atuando ativamente no universo corporativo.

Ao analisar a caracterização dos Grupos 1 (líderes) e 2 (liderados), pode-se observar que a maioria (60,00%; 83,33%, respectivamente) de ambos os grupos não passou por treinamento de comunicação. O dado requer atenção, uma vez que em estudo publicado sobre a importância da comunicação organizacional, observou-se quão fundamental é a otimização da comunicação interna, de modo a contribuir com o bem estar de todos, gerando engajamento conforme cultura empresarial e, conseqüentemente, resultados satisfatórios e fortalecimento organizacional (Da Silva e França, 2020).

3.2. Comparação entre líderes conforme a análise dos liderados

Conforme questionário respondido pelos liderados, observa-se a nota média geral das líderes de 3,6 e a maioria ficou um pouco acima de 3, considerado esse como "ponto neutro". A líder 8 (L8) foi o único caso com todas as médias acima de 4 e a média final mais alta, enquanto a líder 1 (L1) foi o único caso com algumas médias abaixo de 3 e com a média final mais baixa de todas.

Tabela 1 – Valores médios das notas atribuídas às líderes pelos liderados nas variáveis de confiança, credibilidade e segurança



Classificação	Confiança	Credibilidade	Segurança	Nota média líder
L8	4,40	4,33	4,43	4,39
L9	4,00	3,93	3,97	3,97
L5	3,83	3,67	3,63	3,71
L6	3,73	3,67	3,63	3,68
L7	3,70	3,67	3,53	3,63
L2	3,43	3,50	3,43	3,45
L4	3,40	3,53	3,33	3,42
L3	3,50	3,27	3,40	3,39
L10	3,30	3,47	3,27	3,35
L1	2,87	3,23	2,99	3,03
Média atributo	3,62	3,63	3,56	3,60

Fonte: De Angelis, 2025

As diferenças entre as médias obtidas para a líder 1 (L1) e a líder 8 (L8) foram significativas para as escalas de confiança ($W = 36$, $p < 0,01$) e de segurança ($W = 49$, $p < 0,001$), mas não para a escala de credibilidade ($W = 67,5$, $p > 0,05$). Para que se chegasse a essa conclusão, foram feitos testes de Wilcoxon bicaudais, uma variante do teste T que compara a média entre duas amostras (no caso, entre a líder 1 e a líder 8, que receberam a menor e maior nota dos liderados, respectivamente), sendo os valores aproximados.

Os resultados indicaram a probabilidade de que não haja diferença significativa entre nenhuma das líderes no tocante à média obtida para credibilidade, uma vez que as duas líderes com resultados mais díspares não diferiram significativamente nesse quesito. As variáveis de confiança e segurança tiveram resultados mais bem distribuídos, no geral. Essa foi, provavelmente, uma das razões para que nas análises subsequentes, essas duas últimas variáveis tenham se correlacionado mais frequentemente a aspectos verbais e vocais do que a variável credibilidade.

3.3. Comparação entre líderes conforme a análise das juízas fonoaudiólogas

O Quadro 1 ilustra as características de cada uma das líderes, considerando a avaliação realizada pelo Grupo 3, de juízas fonoaudiólogas.

Quadro 1 – Características das líderes conforme consenso do Grupo de juízas fonoaudiólogas

	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10
Característica expressiva	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim
Fala naturalmente	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Fala com segurança	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não
Parece convincente	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não
Parece agradável	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Comunicação interessante	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
Demonstra conhecimento	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Qualidade negativa	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Qualidade atende situação laboral	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Pitch atende situação laboral	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Loudness atende situação habitual	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Ressonância equilibrada	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não
Ressonância laringofaríngea	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim
Ressonância faríngea	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Ressonância hiponasal	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Ressonância hipernasal	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
A articulação tende a ser:	Precisa	Precisa	Precisa	Imprecisa	Imprecisa	Imprecisa	Imprecisa	Precisa	Precisa	Precisa
O uso de pausas tende a ser:	Médio	Médio	Restrito, Médio, Frequente	Restrito, Médio, Frequente	Médio	Restrito	Restrito	Médio	Médio	Frequente
A duração das pausas tende a ser:	Média	Média	Média	Breve, Média, Prolongada	Breve, Média, Prolongada	Breve	Breve	Breve	Média	Prolongada
A velocidade da fala tende a ser:	Diminuída	Média	Aumentada	Aumentada, Média, Diminuída	Média, Diminuída	Aumentada	Aumentada	Média	Média	Diminuída
Os recursos de ênfase tendem a ser:	Poucos	Deslocados	Excessivos	Naturais	Naturais	Poucos	Poucos	Naturais	Naturais	Deslocados
Natureza dos recursos de ênfase:	Alongamento das sílabas	Elevação de loudness	Modulação ascendente/descendente	Modulação ascendente/descendente, Alongamento das sílabas	Elevação de loudness, Modulação ascendente/descendente	Elevação de loudness	Alongamento das sílabas	Elevação de loudness, Modulação ascendente/descendente	Elevação de loudness, Modulação ascendente/descendente	Modulação ascendente/descendente
Traços de oralidade:	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Uso de jargões e/ou outro ruído	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Fala organizada	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Observações	Parece leitura e poucos recursos de ênfase.	Articulação exagerada e não contempla ênfase nas sílabas. Conjugações erradas, omissão de preposições.	Pausas inadequadas, ruídos respiratórios. Destaque de sílaba tônica. Erros de pontuação e apoio de linguagem.	Flutuação da velocidade, afetando pausas de ênfases.	Variação de duração das pausas e velocidade. Utiliza como recurso de expressividade. Loudness entre adequado e reduzido (poderia ter graduação).	Ruído na comunicação ("tá", "é", "né").	Ruído respiratório e erros gramaticais.	Ruído na comunicação ("é" prolongado), ruído respiratório e pausas deslocadas.	Ruído na comunicação, pausas preenchidas ("é", "t") e vício de linguagem ("né").	Disfonia moderada/severa (rugosidade), respiração ruidosa, quebra de frequência, quebra de sonoridade, tensão laringea,

Fonte: De Angelis, 2025

Observa-se que a líder 8 (L8), mesma profissional que mais agradou os liderados conforme questionário respondido por eles, apresentou na avaliação das juízas fonoaudiólogas via avaliação RoFOE: naturalidade e segurança na fala, habilidade em ser agradável e convencer, comunicação interessante/cativante, conhecimento no assunto, qualidade de voz adequada, *pitch* e *loudness* adequados, ressonância equilibrada, articulação precisa, uso médio de pausas e com breve duração, média velocidade de fala, recursos de ênfase naturais, elevação de *loudness* e

modulação ascendente/descendente. Apresentou ruído na comunicação (uso da vogal "é" prolongada, ruído de respiração e algumas pausas deslocadas), no entanto também apresentou boa organização na fala, a qual acompanhada dos aspectos positivos citados gerou a melhor nota entre as participantes do Grupo 1.

Brum (2021) destacou que o meio corporativo atual exige que os profissionais apresentem uma comunicação clara e precisa, e que saiba ouvir, incentivar, persuadir, liderar e orientar. Um profissional se torna diferenciado ao transmitir naturalidade e segurança na fala, demonstrando conhecimento no assunto abordado, bem como a habilidade em ser agradável, por meio de uma comunicação interessante. A autora afirmou que a comunicação assertiva é o grande diferencial dos profissionais do século XXI, uma vez que não basta ter o conhecimento técnico, mas sim transmiti-lo, mostrando-se um excelente comunicador.

Com relação à qualidade de voz, Salomão (2008) salientou que é por meio dela e da dinâmica da voz de um falante, que a emoção se manifesta. Diniz (2002) apresentou em seu estudo que os juízes demonstraram preferência para vozes com *pitch* mais grave, com demarcação estratégica de pausas, articulação precisa e velocidade média, alegando que essas eram mais convincentes, entusiásticas e agradáveis; bem como alegaram que as vozes menos agradáveis e convincentes eram aquelas que apresentavam *pitch* mais baixo e velocidade rápida.

Panico (2005) evidenciou que a "fala construída" é aquela que o profissional busca estratégias de uso adequado da qualidade de voz, bem como as comunicativas, como a persuasão. Para a autora, a expressividade refere-se ao uso adequado dos recursos disponíveis, respeitando as particularidades do contexto de comunicação, em cada profissão e, para isso, é fundamental que o falante identifique o público/interlocutor, organize a fala/discurso e se prepare para os efeitos que a mensagem produzirá.

Observa-se também que a líder 1 (L1), mesma profissional que menos agradou os liderados, apresentou na avaliação das juízas fonoaudiólogas: falta de naturalidade e de segurança na fala, inabilidade em ser agradável e convencer, comunicação desinteressante e não cativante, duração média de pausas, velocidade de fala diminuída, com poucos recursos de ênfase e alongamento de sílabas. Embora tenha demonstrado conhecimento no assunto, qualidade de voz adequada, *pitch* e *loudness* adequados, ressonância equilibrada, articulação precisa, uso médio de pausas e, inclusive, boa organização na fala, ainda assim não foi bem avaliada, pois como observam as juízas, sua fala parece leitura e há pouca expressividade.

A líder melhor avaliada (L8) possui 35 anos de idade, 10 a 15 anos de experiência no meio corporativo e 5 a 7 anos de experiência em cargos de liderança; bem como a líder com menor pontuação (L1) possui 59 anos de idade, mais de 20 anos de experiência no meio corporativo e mais de 10 anos de experiência em cargos de liderança. Pode-se pensar que o tempo de experiência profissional é um fator importante, no entanto, observa-se que não é determinante, uma vez que a líder mais experiente em termos de tempo e de cargo (L1) teve a menor pontuação. Constatase que o profissional, embora tenha experiência, deve se conscientizar de que a forma como se comunica vai determinar engajamento com sua equipe e entorno e que, a assessoria fonoaudiológica pode guiá-lo e auxiliá-lo no desenvolvimento e otimização da comunicação.

O resultado encontrado reforça que os recursos de expressividade isolados não determinam a efetividade na comunicação, ou seja, ainda que a voz apresente muitos aspectos positivos, o fato de haver poucos recursos de ênfase e considerável monotonia, torna a fala pouco interessante, no trecho analisado. Desse modo, é o conjunto dos parâmetros que definirá sua habilidade comunicacional e, conforme citou Madureira (2005), as análises ocorrem pela associação das avaliações perceptivo auditiva e acústica da fala, ou seja, relacionando qualidade de voz e dinâmica da voz (produção da voz), bem como os elementos prosódicos.

3.4. Correlações entre percepções dos liderados e análise consenso de juízas fonoaudiólogas

A seguir, serão apresentadas as correlações entre as percepções dos liderados e a análise do grupo de juízas fonoaudiólogas.

3.4.1. Impacto Inicial da Comunicação

A tabela 2 apresenta os resultados para os testes de Wilcoxon que comparam a distribuição das notas dadas pelo Grupo 2 (liderados) para as três variáveis (confiança, credibilidade e segurança) a depender da resposta dada a cada um dos aspectos analisados pelo Grupo 3 (juízes fonoaudiólogos) e apresentados na coluna da esquerda.

Tabela 2 – Impacto Inicial da Comunicação: testes estatísticos e valores de significância

Impacto Inicial da Comunicação	Confiança		Credibilidade		Segurança	
	Teste Estatístico	p	Teste Estatístico	p	Teste Estatístico	p
Alguma característica expressiva se sobrepõe	W = 9428,5	0,97947	W = 9428,5	0,97947	W = 9067	0,5648
O profissional fala naturalmente	W = 2440,5	<0,001***	W = 3295,5	0,08241	W = 2761	<0,001***
O profissional fala com segurança	W = 8736	0,00326**	W = 9525,5	0,0732	W = 8522	0,001343**
O profissional parece convincente	W = 8736	0,00326**	W = 9525,5	0,0732	W = 8522	0,001343**
O profissional parece agradável/amigável	W = 4774,5	<0,001***	W = 6013,5	0,04046*	W = 5229	<0,001***
O profissional apresenta uma comunicação interessante/cativante	W = 5675	0,00829**	W = 5721	0,01684*	W = 6378	0,001684**
O profissional demonstra conhecimento no assunto	W = 4598,5	0,2058	W = 4303,5	0,56	W = 4545	0,2556

Fonte: autores

Considerando que valores p abaixo de 0,05 indicam diferenças significativas, observa-se que as respostas para as variáveis de confiança e de segurança são significativamente mais altas quando a profissional fala naturalmente, fala com segurança, parece convincente, parece agradável/amigável e apresenta uma comunicação interessante/cativante. Para a variável de credibilidade, as notas foram significativamente mais altas quando a profissional parece agradável/amigável e apresenta uma comunicação interessante/cativante. Logo, registra-se que isso fez com que os liderados tivessem maior percepção de confiança, credibilidade e segurança.

Observa-se que há concordância entre os liderados e as juízas no que se relaciona ao impacto inicial da comunicação. O resultado apontado ratifica o que Brum (2021) e outros autores confirmaram: não basta o profissional dominar o assunto, é necessário que ele saiba transmitir e se comunicar adequadamente no ambiente, o que contribuirá diretamente para a valorização do profissional, bem como da empresa que ele representa.

Menezes e Portas (2022) salientaram que, com a nova era de influenciadores digitais, o tempo para marcar a impressão por meio de sua comunicação foi reduzido a centésimos de segundos, ou seja, reforçaram a máxima de que a primeira impressão é a que fica. Afirmaram, ainda, que o que aumenta a aproximação com o

público/interlocutor é o comum e que, cada vez mais, as vozes precisam expressar a autenticidade individual.

Algumas características da comunicação contemporânea foram citadas por Barone e Tellis (2016): integridade, credibilidade, conexão e essência do indivíduo, sendo importante deixar a marca enquanto falante. Os autores destacaram que a mensagem proferida carrega a história de vida do sujeito, e que por meio das palavras, esta deve ser valorizada.

Laloux (2017) salientou que, no meio corporativo e em outras instituições, há um fenômeno denominado desilusão organizacional, a qual refere-se a um gerenciamento desatualizado e desconectado dos valores da atual consciência humana, que demanda proximidade e valores, conforme exposto.

3.4.2. Expressividade: Aspectos Vocais (linguagem não verbal)

Quanto à expressividade, a tabela 3 traz os resultados para os testes de Wilcoxon que comparam a distribuição das notas dadas para as três variáveis (confiança, credibilidade e segurança), a depender da resposta de cada um dos aspectos analisados pelo Grupo 3 (juízes fonoaudiólogos) e apresentados na coluna da esquerda.

Tabela 3 - Expressividade: Aspectos Vocais: testes estatísticos e valores de significância

Expressividade: Aspectos Vocais	Confiança		Credibilidade		Segurança	
	Teste Estatístico	p	Teste Estatístico	p	Teste Estatístico	p
A qualidade vocal chama a atenção de forma negativa	W = 8564,5	0,01817*	W = 7885,5	0,2366	W = 8377	0,0428*
A qualidade vocal é capaz de atender à situação laboral do profissional	W = 4866	0,0597.	W = 4882	0,3202	W = 4732	0,1171
O pitch utilizado atende à situação laboral do profissional	W = 4866	0,0597.	W = 4882	0,3202	W = 4732	0,1171
O profissional parece convincente	W = 4866	0,0597.	W = 4882	0,3202	W = 4732	0,1171
O loudness utilizado atende à situação habitual do profissional	W = 4866	0,0597.	W = 4882	0,3202	W = 4732	0,1171
Ressonância Equilibrada	W = 11546	0,2915	W = 12186	0,05057.	W = 12192	0,5009.
Ressonância Laringofaríngea	W = 7900,5	0,2254	W = 7568	0,5255	W = 7993	0,1718
Ressonância Hiponasal	W = 3737	0,4706	W = 3961,5	0,8394	W = 3852	0,6498
Ressonância Hipernasal	W = 9809	0,5879	W = 10557	0,09519	W = 10247	0,2306

Fonte: De Angelis, 2025

Considerando que valores p abaixo de 0,05 indicam diferenças significativas, observa-se que a correlação ocorre apenas entre a primeira pergunta e as variáveis de segurança e confiança – ou seja, quando a qualidade de voz *não* chama atenção de forma negativa, as notas para essas duas variáveis tendem a ser significativamente maiores.

Há também uma diferença entre as respostas dadas para ressonância equilibrada e a variável de credibilidade, indicando que a presença de ressonância equilibrada tende a se correlacionar com notas – sutilmente – mais altas no quesito “credibilidade”.

Pode-se dizer que poucos foram os aspectos da expressividade que se correlacionaram às avaliações dadas pelos liderados. Em alguns casos há uma significância marginal, mas o único caso em que há correlação significativa é quanto a chamar atenção de forma negativa, ou seja, quando as juízas respondem “não” a essa pergunta, as notas dadas pelos liderados tendem a ser maiores do que quando respondem “sim”.

Importante ressaltar que a análise se trata de um recorte da fala dos participantes naquele momento e que as percepções aqui citadas não definem as líderes participantes, mas sim, os trechos gravados e analisados. Conforme citaram Chun e Madureira (2016), a voz não é pura e imutável, ou seja, cada produção vocal é única, e nunca é exatamente a mesma, ainda que seja possível reconhecer as características inerentes do falante. Uma mesma pessoa pode proferir uma mesma palavra, em momentos diversos, no entanto, nunca terá uma produção idêntica, uma vez que há componentes individuais e sociais (influenciados pela cultura e sociedade), bem como as condições de produção vocal (contexto do momento, os interlocutores, o estado de humor, entre outros).

Abercrombie (1967) salientou que existem as características fixas ou quase-permanentes (elementos extralinguísticos), ou seja, aquelas que “aproximam” os sujeitos por conta dos padrões da cultura e sociedade em que vivem, bem como transmitem informações sobre a identidade do falante (sexo, idade, características físicas). No entanto, ainda que os sujeitos pertençam ao mesmo grupo social, cultural e gênero, apresentam padrões vocais distintos, devido aos componentes individuais (elementos paralinguísticos), que correspondem aos ajustes temporários no trato vocal, realizados em função do contexto, resultando em alterações na qualidade de voz. Por exemplo, o mesmo falante utilizaria vozes diferentes para ninar uma criança, para conversar com um adulto e/ou realizar uma reunião profissional, bem como outras situações.

3.4.3. Expressividade: Aspectos Verbais (linguagem verbal)

A tabela 4 traz os resultados para testes de Wilcoxon (estatística W), no caso das perguntas com duas opções de resposta, e para testes

de regressão linear (estatística F), no caso de perguntas com três ou mais opções de resposta.

Tabela 4 – Expressividade: Aspectos Verbais: testes estatísticos e valores de significância

Expressividade: Aspectos Verbais	Confiança		Credibilidade		Segurança	
	Teste Estatístico	p	Teste Estatístico	p	Teste Estatístico	p
Articulação	W = 10438	0,6097	W = 10888	0,9018	W = 11107	0,6661
Uso de pausas	F = 1,225 (3/296 df)	0,3008	F = 1,225 (3/296 df)	0,3008	F = 1,781 (3/296 df)	0,1508
Duração das pausas	F = 4,954 (3/296 df)	0,00027* *	F = 2,841 (3/296 df)	0,0358* *	F = 3,742 (3/296 df)	0,0011**
Velocidade da fala	F = 8,584 (3/296 df)	<0,001***	F = 4,033 (3/296 df)	0,00781* *	F = 7,593 (3/296 df)	<0,001***
Recursos de ênfase	F = 5,404 (3/296 df)	0,00124* *	F = 3,949 (3/296 df)	0,00874* *	F = 4,594 (3/296 df)	0,003684**
Uso de jargões e/ou outro ruído de comunicação	W = 5182	<0,001***	W = 6205,5	0,08593	W = 5661	0,007978**

Fonte: De Angelis, 2025

Verifica-se correlação significativa nas questões:

- **Duração das pausas:** quando a duração das pausas é breve, as líderes tendem a ser significativamente ($p < 0,05$) mais bem avaliadas nas três variáveis. Nas variáveis confiança e credibilidade, há uma tendência de diminuição das notas dadas pelos liderados quando as pausas têm duração prolongada.
- **Velocidade da fala:** as líderes têm notas significativamente ($p < 0,05$) maiores nas variáveis de confiança, credibilidade e segurança quando a velocidade de sua fala é média; bem como, tendem a ter notas menores quando a velocidade da sua fala é diminuída.
- **Recursos de ênfase:** as líderes tendem a receber notas significativamente maiores ($p < 0,05$) nas três variáveis quando usam recursos de ênfase naturais, em oposição aos demais.
- **Uso de jargões e/ou ruídos de comunicação:** há correlação significativa ($p < 0,05$) apenas entre as respostas dadas pelas juízas a essa pergunta e ao resultado sobre as variáveis de confiança e

segurança. As líderes são avaliadas como mais confiantes e seguras quando a resposta da pergunta dada pelo consenso de juízas é “sim”, em relação ao uso de jargões e/ou ruídos de comunicação.

Estudos indicam que o bom uso das pausas e com intervalos regulares, possibilitam melhor compreensão da mensagem e colaboram quanto às impressões positivas de convencimento, empatia, segurança e objetividade; bem como revelam a habilidade em identificar os trechos relevantes do discurso e a sensibilidade em destacá-los com o intuito de facilitar o processamento da mensagem (Diniz, 2002; Madureira, 2005; Cotes, 2007; Viola, 2008; Oh, 2010; Serrano-Marquezin, 2013). No sentido oposto, os mesmos autores constataram que o uso de pausas de forma inadequada em determinados trechos de fala, bem como momentos de hesitação, pode gerar perda de sentido do discurso e dificultar a compreensão da mensagem pelo interlocutor, causando impressões negativas sobre a expressividade do falante, como: fala insegura, pouco objetiva e não convincente.

No caso dos recursos de ênfase, as maiores notas se deram quando foram naturais, de forma oposta aos demais. Segundo Cagliari (1992), a escolha e emprego dos recursos de ênfase bem como os demais componentes da comunicação, acontecem conforme os traços de personalidade e atitudes do falante. Borrego e Behlau (2012) confirmaram que a utilização de ênfases se apresenta como escolha particular dos sujeitos e obedecem às características pessoais e, segundo Lima e Constantini (2017), os parâmetros de duração e frequência fundamental podem ser trabalhados em sincronia, formando os recursos de ênfase.

Com relação a velocidade da fala, as notas mais altas nas variáveis confiança, credibilidade e segurança aconteceram quando a velocidade de fala foi média, com tendência a diminuição da nota também quando a velocidade foi reduzida. O resultado vai ao encontro dos achados em estudos anteriores que confirmaram que os sujeitos que apresentam a velocidade de fala média possuem maior aceitação (Santos, 2006; Fontana, 2012) e que aqueles que expressam velocidade de fala lenta pode distrair o ouvinte e transmitir insegurança (Diniz, 2002; Moreira-Ferreira, 2007; Ferreira et al, 2012).

No caso do uso de jargões e/ou ruídos de comunicação, as líderes mais confiantes e seguras utilizaram do recurso. Tal dado possivelmente se explica pelo fato da utilização de expressões comuns ao meio em que atuam, que aproximam os interlocutores.

Segundo Chaney e Martin (2011), os jargões, embora úteis para facilitar a comunicação dentro de um grupo, podem criar barreiras para quem não está familiarizado com o vocabulário, gerando ruídos na

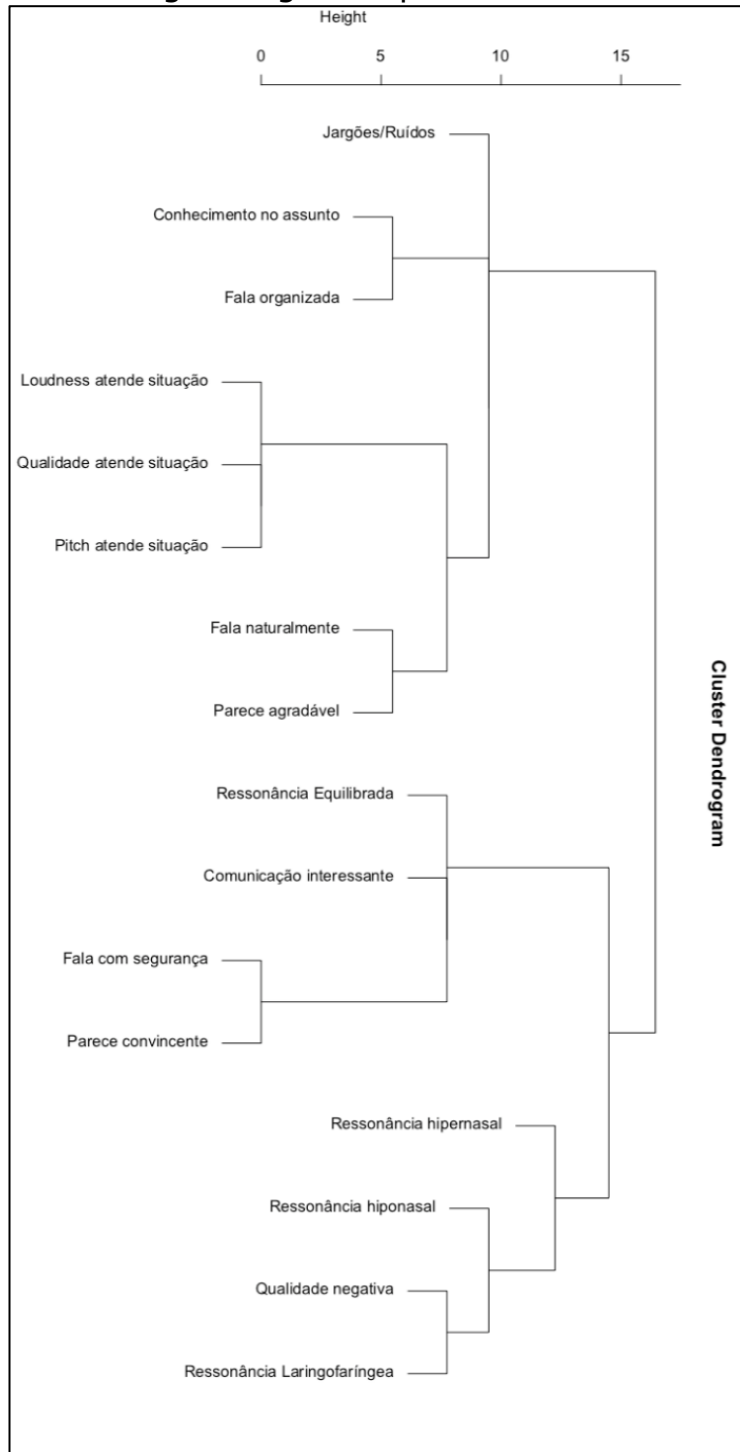
comunicação que, por sua vez referem-se à toda e qualquer interferência que comprometa a clareza ou a efetividade da mensagem. De acordo com Shannon e Weaver (1949), o ruído é um elemento essencial no processo comunicacional, no entanto, Cameron (2009) observou que o uso indiscriminado de jargões e/ou linguagem técnica contribuem para mal-entendidos e conflitos em ambientes corporativos.

Pode-se observar que no caso da duração de pausas, a mais bem avaliada foi a breve e a menos bem avaliada foi a prolongada; no caso da velocidade da fala, a média foi a mais bem avaliada e a diminuída, a menos; no caso dos recursos de ênfase, os mais bem avaliados foram os naturais e todos os outros (poucos/deslocados/excessivos) foram menos.

A seguir, será apresentado o Dendrograma da correlação obtida, sobre as questões que apresentam respostas sim *versus* não, bem como aquelas em que há variabilidade de respostas.

O dendrograma é uma representação gráfica utilizada principalmente na análise de agrupamentos (cluster analysis), uma técnica estatística voltada à identificação de padrões ou similaridades entre elementos de um conjunto de dados. Cada ponto de ramificação (ou "nó") no dendrograma representa um momento em que dois elementos ou grupos foram agrupados. A altura dos nós reflete a distância ou dissimilaridade entre os dados: quanto mais alto o ponto de junção, maior a diferença entre os agrupamentos. Assim, o dendrograma permite visualizar, de forma hierárquica, como os dados se organizam desde os elementos individuais até a formação de um único grupo geral.

Figura 4: Dendrograma gerado por análise de *clusters*



Fonte: De Angelis, 2025

O dendrograma reúne em grupos mais próximos as variáveis (no caso, as perguntas do RoFOE) que tiveram um padrão de respostas parecido e observa-se que isso aconteceu com “falar naturalmente” e

“parecer amigável”, ou seja, indica que a avaliação consensual das juízas apresentou respostas para essas duas perguntas de forma parecida (ou até igual, a depender do caso). O mesmo aconteceu, por exemplo, com “falar com segurança” e “parecer convincente”.

Quanto aos aspectos de expressividade vocal, verifica-se um grupo um pouco distanciado que reuniram algumas delas – ressonância hipernasal, ressonância hiponasal e ressonância faríngea (que estão próximos a “qualidade vocal chamar atenção de forma negativa”). Isso indica que as respostas para esses itens todos foi relativamente semelhante, o que faz sentido, pois espera-se a ressonância equilibrada na fala.

Ao explicar sobre o fenômeno ressonância no trato vocal, Fant (1960) desenvolveu o modelo fonte-filtro que faz a descrição da teoria acústica da produção da fala. O modelo refere-se à relação entre a vibração das pregas vocais, a fonte de energia produzida por elas, os harmônicos e o trato vocal, e à forma e o comprimento deste trato durante a fonação, para produzir diferentes sons. O filtro refere-se ao efeito de transparência gerado pelo trato supraglótico, ou seja, às ressonâncias do trato vocal.

Em geral, a análise de *clusters* mostrou coerência na resposta da avaliação das juízas, uma vez que perguntas com funções ou significados parecidos tenderam a se aproximar, como “conhecimento no assunto” e “fala organizada”. Há também uma clara relação entre “ressonância equilibrada” e a percepção de que uma “comunicação soa interessante”.

Também se observa que, quando o *loudness* atende à situação, a qualidade de voz e o *pitch* também tendem a fazê-la, uma vez que esses três fatores configuraram um mesmo “nó” do dendrograma. Segundo Laver (1994), é por meio da interação dos elementos *pitch*, *loudness*, duração e qualidade articulatória que os padrões de variação da proeminência silábica se formam. Conforme destacou Abercrombie (1967), o *pitch* é um parâmetro que tem mais significância que o *loudness*, pelo fato de esse último ser de difícil aferição, bem como pela intensidade ser uma variável sensível às condições do meio devido ao ruído ambiental e acústica do ambiente.

Cabe destacar que, na reunião consenso, foi mencionado pelas juízas fonoaudiólogas que o roteiro não aprofunda sobre todas as variedades dos recursos e aspectos estudados e, portanto, algumas observações foram feitas ao final de cada análise. Desse modo, no tópico observações, houve um entendimento de que a Líder 8 (L8) apresentou ruído na comunicação (“é” prolongado), ruído respiratório e pausas deslocadas; bem como de que a Líder 1 (L1) pareceu ler um texto escrito por ela e apresentou poucos recursos de ênfase.

Conforme mencionado, embora a Líder 8 (L8) tenha apresentado ruído na comunicação, ainda assim manifestou boa organização na fala, a qual acompanhada dos aspectos positivos parece ter contribuído para gerar a melhor nota entre as participantes do Grupo 1; e, embora a Líder 1 (L1) tenha demonstrado conhecimento no assunto, qualidade de voz adequada, *pitch* e *loudness* adequados, ressonância equilibrada, articulação precisa, uso médio de pausas e, inclusive, boa organização na fala, ainda assim não foi bem avaliada, pois como observaram as juízas, sua fala parece leitura e há poucos recursos de ênfase.

Os recursos estão intrinsecamente relacionados e segundo Fontes e Madureira (2022), os elementos prosódicos têm relevância na expressão e percepção de sentidos. Do ponto de vista perceptivo: os ajustes de qualidade de voz, o *pitch*, o *loudness*, a taxa de elocução e a continuidade (interrupções, pausas) impactam diretamente na forma que os falantes são percebidos pelos ouvintes, e que esses atribuem características linguísticas, paralinguísticas e extralinguísticas aos falantes. Além dos recursos citados e de forma complementar, Crochiquia et al. (2020) apresentaram evidências de que os sons da fala (matéria fônica) são utilizados para criar significado e transmitir ideias, conceitos e emoções e a forma pela qual os estereótipos vocais são estabelecidos.

De forma geral, observa-se que os recursos verbais (linguagem verbal) tiveram mais efeito sobre as notas dadas pelos liderados do que os recursos vocais (linguagem não verbal). No entanto, conforme afirma Pittam (1994), estudioso da voz na interação social, não se deve restringir a avaliar a voz perceptualmente ou a medi-la acusticamente e sim que essas modalidades de análise devem ser estudadas de forma integrada, considerando também a perspectiva social, fato este também citado por Chun e Madureira (2015), que constataram sobre a variação das vozes oriundas da interação social. Fónagy (2012) reforçou que a gramática é contextual e que as frases são produzidas sempre em função de um contexto preciso; e que se for criada uma situação experimental, certamente a comunicação será prejudicada.

Como mencionado, foi comentado pelas juízas fonoaudiólogas, que o RoFOE não aprofunda sobre todas as variedades dos recursos e aspectos estudados e, portanto, sugere-se uma revisão do instrumento. Além da designação dos recursos nos tópicos de linguagens verbal e não verbal, sugere-se considerar também as diversas possibilidades de classificações e gradações por recurso abordado. Com a otimização do roteiro, o fonoaudiólogo terá acesso a um instrumento que poderá guiá-lo na atuação, no entanto, é fundamental que tenha um olhar subjetivo para cada profissional, uma vez que o contexto e estilo de comunicação individual devem sempre ser considerados, pois registra-se aqui que a

DE ANGELIS, Natália; MADUREIRA, Sandra; FERREIRA, Leslie Piccolotto. Percepção sobre a comunicação oral de mulheres em cargos de liderança. *Revista Intercâmbio*, v.LVII, 70396, 2025. São Paulo: LAEL/PUCSP. ISSN 2237-759X

naturalidade da fala é crucial para uma comunicação eficaz que transmita confiança, credibilidade e segurança.

4. Conclusão

De acordo com os resultados desta pesquisa, ao cruzar as respostas dos liderados com as análises das juízas fonoaudiólogas, conclui-se que as características que mais contribuem para a percepção de confiança, credibilidade e segurança pelos ouvintes, são a naturalidade na fala (que compreende uso de jargões e/ou ruídos de comunicação) e os recursos de ênfase. Assim, além de compreender o contexto de atuação do profissional, é fundamental considerar aspectos prosódicos e estilísticos da comunicação.

Os achados reforçam que a boa percepção dos ouvintes está relacionada à capacidade de estabelecer uma conexão genuína com o interlocutor, por meio de uma fala natural e expressiva, com o uso estratégico dos recursos de ênfase. Investir no desenvolvimento de competências comunicativas, as quais envolvem conteúdo e expressividade, pode contribuir para profissionais que almejam inspirar com confiança e exercer influência com solidez.

Referências bibliográficas

ABERCROMBIE, D. *Elements of General Phonetics*. Edinburgh: Edinburgh University Press, 1967.

ALGODOAL, J.; KYRILLOS, L.; PEDROSA, V. Papel do fonoaudiólogo na comunicação e liderança. *Fundamentos e Atualidades em Voz Profissional*. Rio de Janeiro: Thieme Revinter, 2022. p. 117-129.

BARONE, O.R.; TELLIS, C.M. *Your voice is your business: the science and art of communication*. Second Edition; 2016.

BEHLAU, M.; BARBARA, M. Competência na Comunicação: fala e escuta. In: *Comunicação Consciente: o que comunico quando me comunico*. Rio de Janeiro: Thieme Revinter, 2022. p. 67-84.

BORREGO, M.C.M.; BEHLAU, M. Recursos de ênfase utilizados por indivíduos com e sem treinamento de voz e fala. *Rev soc bras fonoaudiol* [Internet]. 2012Apr;17(2):216–24. Available from: <https://doi.org/10.1590/S1516-80342012000200019>

BRUM, D. *Comunicação assertiva*. São Paulo, SP: Literare Book International, 2021.

- DE ANGELIS, Natália; MADUREIRA, Sandra; FERREIRA, Leslie Piccolotto. Percepção sobre a comunicação oral de mulheres em cargos de liderança. *Revista Intercâmbio*, v.LVII, 70396, 2025. São Paulo: LAEL/PUCSP. ISSN 2237-759X
- CAGLIARI, L.C. Prosódia: algumas funções dos supra-segmentos. *Cad Estud Linguísticos*. 1992;(23):137-51.
- CAMERON, D. Working with spoken discourse. SAGE Publications. 2009.
- CHANEY, L.; MARTIN, J. Intercultural Business Communication. Pearson. 2011.
- CHUN, R.Y.S.; MADUREIRA, S. A voz na interação verbal: como a interação transforma a voz. *Revista Intercâmbio*, v. XXXI. São Paulo: LAEL/PUCSP; 2015; p. 112-138.
- COTES, C.S.G. O estudo dos gestos vocais e corporais no telejornalismo brasileiro [tese]. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; 2008.
- CROCHIUQA, A.; ERIKSSON, A.; FONTES, M.A.; MADUREIRA, S. A phonetic study of Zootopia characters' voices in Brazilian Portuguese dubbing: the role of stereotypes. *DELTA* [Internet]. 2021 [citado 17º de dezembro de 2024];36(3). Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/delta/article/view/52723>
- DA SILVA, D.D.D.; FRANÇA, F.Y.A. Comunicação Interna: a saúde do ambiente organizacional. *Revista Rumos*, v.1.; n.5.; 2020; p. 163.
- DE ANGELIS, N.; FERREIRA, L.P. Fonoaudiologia empresarial: revisão de dissertações defendidas entre 2002-2022. *Distúrb Comun* [Internet]. 2024 [citado 3º de outubro de 2024]; 36(2):e65403. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/dic/article/view/65403>
- DINIZ, J.M. Semiótica vocal: os efeitos da qualidade de voz na locução publicitária. [dissertação de Mestrado]. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; 2002.
- ELIAS, J. "Só duas empresas do Ibovespa têm CEO mulher e 85% dos conselheiros são homens". *CNN Brasil*. 08/03/2022. Acesso em: 19 set 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/so-duas-empresas-do-ibovespa-tem-ceo-mulher-e-85-dos-conselheiros-sao-homens/#:~:text=Macroeconomia-,S%C3%B3%20duas%20empresas%20do%20Ibovespa%20t%C3%AAm%20CEO,85%25%20dos%20conselheiros%20s%C3%A3o%20ho.>
- FANT, G. Acoustic Theory of Speech Production. The Hague: Mouton, 1960.

DE ANGELIS, Natália; MADUREIRA, Sandra; FERREIRA, Leslie Piccolotto. Percepção sobre a comunicação oral de mulheres em cargos de liderança. *Revista Intercâmbio*, v.LVII, 70396, 2025. São Paulo: LAEL/PUCSP. ISSN 2237-759X

FERREIRA, L.P. Assessoria fonoaudiológica aos profissionais da voz. In: Fernandes FDM, Mendes BCA, Navas ALPGP (orgs). *Tratado de Fonoaudiologia*. São Paulo: Ed Roca; 2010. p.746-53.

FERREIRA, L.P. Expressividade: a trajetória da Fonoaudiologia brasileira. In: Kyrillos LR, organizador. *Expressividade: da teoria à prática*. p.1-14. Rio de Janeiro: Revinter; 2005.

FERREIRA, L.P.; ARRUDA, A.F.; SERRANO-MARQUEZIN, D.M.S. Expressividade oral de professoras: análise de recursos vocais. *Distúrbios comun.* 2012; 24 (2): 223-37.

FÓNAGY, I. As funções modais de entonação. *Cad. Est. Ling.* 25:7-24; 2012. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cel/article/view/8636884>

FÓNAGY, I. *Línguas dentro da linguagem: uma abordagem evolutiva*. Amsterdã: John Benjamins. 2001.

FÓNAGY, I. *La vive voix: Ensaio de psicofonética*. Paris: Payot.1983.

FONTANA, M. *Análise dos efeitos da voz em contexto de locução publicitária: um estudo de caso [tese de Doutorado]*. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; 2012.

FONTES, M.A.S.; MADUREIRA, S. Um experimento sobre a linguagem não verbal na detecção de efeitos de sentidos: o questionamento da autenticidade. *Estudos em variação linguística nas línguas românicas-2*, UA Editora; 2022. p. 138.

FREEMAN, R.E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman; 1984.

GONZALEZ, T.D. *Impact of active listening training at a California state hospital: a quantitative study*. University of Phoenix; Arizona, USA: 2009.

JAHROMI, V.K.; TABATABAEE, S.S.; ABDAR, Z.E.; RAJABI, M. Active listening: The key of successful communication in hospital managers. *Electronic physician*. 2016; 8(3), 2123-2128.

KENDON, A. Gesticulation and speech: two aspects of the process of utterance. In M. R. Key (Ed.). *The Relationship of Verbal and Nonverbal Communication* (pp. 207-227). Mouton De Gruyter. 1980. p. 207-27.

- DE ANGELIS, Natália; MADUREIRA, Sandra; FERREIRA, Leslie Piccolotto. Percepção sobre a comunicação oral de mulheres em cargos de liderança. *Revista Intercâmbio*, v.LVII, 70396, 2025. São Paulo: LAEL/PUCSP. ISSN 2237-759X
- LALOUX, F. Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana/Frederic Lalou; tradutora Isabella Bertelli. Curitiba, 2017; 477.
- LANGER, S. Filosofia em nova chave: um estudo do simbolismo da razão, rito e arte. São Paulo, Perspectiva, 1971.
- LAVER, J. The phonetic description of voice quality Cambridge: Cambridge University Press. 1980.
- LAVER, J. Principles of Phonetics. Great Britain: Cambridge University Press, 1994.
- LIMA, A.M.; CONSTANTINI, A.C. Prosódia e fonoaudiologia: do fonoestilo ao transtorno da linguagem. In: Freitag RMK, Lucente L, organizadoras. Prosódia da fala: pesquisa e ensino. São Paulo: Blucher; 2017. Cap. 8. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/317715259_Prosodia_e_fonoaudiologia_do_fonoestilo_ao_transtorno_da_linguagem
- MADUREIRA, S. Expressividade na fala. In: Kyrillos L C R. Expressividade - da teoria à prática. Rio de Janeiro: Revinter; 2005. p. 15-25.
- MADUREIRA, S.; FONTES, M.A.S.; CAMARGO, Z. Sound symbolism, speech expressivity and crossmodality. *Signifiances* [Internet]. 13 janv. 2020 [cité 4 oct. 2024];3(1):p. 98-113. Disponible à: <https://revues.polen.uca.fr/index.php/Signifiances/article/view/234>
- MADUREIRA, S.; FONTES, M.A.S.; Multimodal impressions of voice quality settings: the role of vocal and visual symbolism. *Frontiers In Communication*, v. 8, p. 1-14, 2023. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/communication/articles/10.3389/fcomm.2023.1114447/full>
- MADUREIRA, S. Intonation and variation: the multiplicity of forms and senses. *Revistes Catalanes amb Accés Obert (RACO)*. 2016;Special issue(6):57-74.
- MEHRABIAN, A. Nonverbal Communication. Aldine-Atherton. 1972.
- MENEZES M., PORTAS J. Demandas contemporâneas em comunicação profissional. *Fundamentos e Atualidades em Voz Profissional*. Rio de Janeiro: Thieme Revinter, 2022. p. 117-129.

DE ANGELIS, Natália; MADUREIRA, Sandra; FERREIRA, Leslie Piccolotto. Percepção sobre a comunicação oral de mulheres em cargos de liderança. *Revista Intercâmbio*, v.LVII, 70396, 2025. São Paulo: LAEL/PUCSP. ISSN 2237-759X

MICHAELIS. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. São Paulo: Editora Melhoramentos Ltda. 2015. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/>

MOREIRA-FERREIRA, A.E. Oral expressivity and linguistics and discursive resources used by teleoperators: relation to the attitudinal sensation caused in probable clients and to professional performance. 2007. 250 f. Dissertação (Mestrado em Fonoaudiologia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

MOURA, D.; ZOTES, L.P. Competências Transversais e Desempenho Empresarial: Uma Análise Conceitual Comparativa. [Internet]. 2015 [citado 5º de setembro de 2022];10(2):254-69. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/V10N2A4>

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, 366–382. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.06.059>

O carisma acústico. (2019). CBN. Recuperado 30 de março de 2023, de <https://glo.bo/3C0KCvE>

OH, J.K. Expressividade na fala: os efeitos de sentido construídos na interpretação de poemas de Fernando Pessoa por um locutor profissional. [dissertação de Mestrado]. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; 2010.

OUSHIRO, L. Introdução à estatística para linguistas. Campinas: Editora da ABRALIN, 2022, v. 1.

PANICO, A.C.B. Expressividade na fala construída. In: Kyrillos LCR. Expressividade – da teoria à prática. Rio de Janeiro: Revinter; 2005. P. 43-56.

PEDROTTI, C.A.; 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>

PICCOLOTTO, L.; SOARES R. Técnicas de impostação e comunicação oral. São Paulo: Edições Loyola; 1977.

DE ANGELIS, Natália; MADUREIRA, Sandra; FERREIRA, Leslie Piccolotto. Percepção sobre a comunicação oral de mulheres em cargos de liderança. *Revista Intercâmbio*, v.LVII, 70396, 2025. São Paulo: LAEL/PUCSP. ISSN 2237-759X

PITTAM, J. Voice in Social Interaction: An Interdisciplinary Approach. Language and Language Behaviors, vol. 5. California: Sage Publications Inc. 1994.

SALOMÃO, G.L. Registros vocais no canto: aspectos perceptivos, acústicos, aerodinâmicos e fisiológicos da voz modal e da voz falsete. [tese de Doutorado]. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; 2008.

SANTOS, D.S. Julgamento da expressividade de políticos em contexto de debate televisivo [dissertação de Mestrado]. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; 2006.

SANTOS, T.D.; FERREIRA, L.P. Expressividade do profissional da voz: processo de construção de um roteiro fonoaudiológico de observação. CoDAS [Internet]. 2020 [citado 6 nov 2024];32(2). Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-1782/20192019121>

SERRANO-MARQUEZIN, D.M.S. Expressividade da fala de executivos: análise de aspectos perceptivos e acústicos da dinâmica vocal [dissertação de Mestrado]. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; 2013.

SHANNON, C.E.; WEAVER, W. The Mathematical Theory of Communication. Urbana: University of Illinois Press, 1949.

SILVA, J.D. Repórteres e o uso de máscaras de proteção facial durante a pandemia da Covid-19: análise dos recursos vocais, verbais e não verbais [dissertação]. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte e Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas; 2022.

VIOLA, I.C. Breve histórico dos estudos sobre expressividade e questões terminológicas. XVIII Seminário de Voz da PUC-SP; São Paulo, Brasil, 2008.

WEGER, H.J.R.; CASTLE, G.R.; EMMETT, M.C. Active listening in peer interviews: the influence of message paraphrasing on perceptions of listening skill. *International Journal of Listening*. 2010; 24:34–49.

Recebido: 16/02/2025
Aprovado: 11/07/2025

DE ANGELIS, Natália; MADUREIRA, Sandra; FERREIRA, Leslie Piccolotto. Percepção sobre a comunicação oral de mulheres em cargos de liderança. *Revista Intercâmbio*, v.LVII, 70396, 2025. São Paulo: LAEL/PUCSP. ISSN 2237-759X



Esta obra está licenciado com uma Licença [Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) que permite o uso irrestrito, distribuição e reprodução em qualquer meio, desde que a obra original seja devidamente citada