

Clarissa Araujo Pedrotti<sup>1</sup>  
Mara Behlau<sup>1</sup>

### Descritores

Fonoaudiologia  
Comunicação  
Executivos  
Voz

### Keywords

Speech Language Pathology  
Communication  
Business  
Voice

**Endereço para correspondência:**  
Clarissa Araujo Pedrotti  
Centro de Estudos da Voz – CEV  
Av. Itália, 192/402, Bairro São  
Pelegrino, Caxias do Sul (RS), Brasil,  
CEP: 95010-040.  
E-mail: clarissapedrotti@yahoo.com.br

**Recebido em:** Agosto 18, 2015

**Aceito em:** Setembro 06, 2016

# Recursos comunicativos de executivos e profissionais em função operacional

## *Communication resources of managers and business professionals*

### RESUMO

**Objetivo:** Analisar os relatos de uso de recursos comunicativos por executivos no ambiente corporativo e compará-los com os recursos de profissionais em função operacional. **Método:** Participaram 82 profissionais voluntários, sendo 50 em funções executivas (GE) e 32 colaboradores em funções operacionais (GO), do setor industrial de Caxias do Sul e região. Para a pesquisa, foi aplicado um protocolo com 4 aspectos: dados pessoais, autoavaliação do comportamento comunicativo, autoavaliação de recursos comunicativos e seleção de recursos de influência negativa e positiva no discurso comunicativo. **Resultados:** Quanto ao comportamento comunicativo, ambos os grupos referiram ter voz normal, mas com diferença significativa quanto ao uso de intensidade fraca na comunicação, assinalada por 25% do GO e apenas 4% do GE. Ambos os grupos selecionaram como principais aspectos positivos na comunicação o domínio do assunto, o uso de vocabulário adequado e a objetividade. Quanto aos recursos que interferem negativamente na comunicação, os grupos indicaram, de modo similar, a falta de domínio do assunto, críticas ou preconceitos e vocabulário inadequado. Finalmente, quando analisado o grau de influência de cada recurso comunicativo, os participantes do GE destacaram como positiva a importância do tom da voz, enquanto o GO apontou o domínio do assunto. Por outro lado, uma voz monótona para o GE e o nervosismo para o GO foram referidas como as principais influências negativas. **Conclusão:** Profissionais executivos valorizaram mais recursos comunicativos voltados à atitude comunicativa, tais como tom de voz e expressividade, enquanto o grupo operacional parece preocupar-se em demonstrar segurança e domínio técnico do assunto.

### ABSTRACT

**Purpose:** To analyze the communication resources reported by managers in the business environment and compare the resources used to those reported by business professionals. **Methods:** 82 professionals volunteered to participate in the research, divided into 50 managers (MP) and 32 business professionals (BP) from industry section in Caxias do Sul and the surrounding region (Brazil). A questionnaire with 4 topics was used: personal data, self-assessment of communicative behavior, self-assessment of communicative resources, and selection of positive and negative resources influencing communication. **Results:** Regarding communicative behavior, both groups reported normal voice but with significant differences regarding the use of softness in communication, 25% of MP and only 4% of BP. Both groups selected the following main positive resources: knowledge of subject, use of proper vocabulary, and objectivity. The negative resources were, similarly, the lack of subject domain, criticism or prejudice, and improper vocabulary. Finally, analyzing the degree of influence of each communicative resource, the MP highlighted tone of voice as an important positive resource, while the BP pointed the subject domain. Still, the monotonous voice for MP and nervousness for BP were indicated as the main negative influences. **Conclusion:** Managers value more communicative resources connected to communicative attitude, such as tone of voice and expression, while business professionals worry about demonstrating security and technical understanding of the subject.

Trabalho realizado no Centro de Estudos da Voz – CEV - São Paulo (SP), Brasil.

<sup>1</sup> Centro de Estudos da Voz – CEV - São Paulo (SP), Brasil.

**Fonte de financiamento:** nada a declarar.

**Conflito de interesses:** nada a declarar.

## INTRODUÇÃO

A atuação fonoaudiológica no âmbito corporativo é diversa da atuação clínica, passando a ter como principal objetivo o desenvolvimento e aprimoramento da comunicação como um todo dos colaboradores das empresas, além de atuar com a promoção da saúde desses profissionais<sup>(1-6)</sup>.

Os profissionais inseridos no ramo empresarial fazem parte da população que busca assessoria fonoaudiológica, com enfoque em aprimoramento da comunicação<sup>(1-3)</sup>. Acredita-se que tal demanda relaciona-se à competitividade do mercado de trabalho, necessidade de um diferencial baseado no aprimoramento, o sentido de urgência na conclusão de negócios, a tendência à gestão por competência e, por vezes, insegurança.

A comunicação interpessoal tem sido considerada uma competência e, assim, valorizada como um diferencial no mundo corporativo. Porém, para as empresas, a comunicação organizacional já não se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos colaboradores para que eles realizem um melhor trabalho, impulsionando a organização em direção às metas<sup>(1-3,7)</sup>.

A estrutura organizacional é formada por hierarquias, sendo enfatizadas pelas relações de poder. A literatura<sup>(1-3,8)</sup> descreve que o cargo executivo é caracterizado pela tomada de decisões, por alocar recursos e dirigir as atividades com o intuito de atingir determinadas metas, ou seja, definir objetivos e as possíveis formas para alcançá-los. Enquanto o grupo operacional é responsável por executar, de forma prática, inúmeras tarefas, e percebe-se avaliado por isso, é no grupo de executivos que recai maior solicitação de um comportamento expressivo voltado à liderança, apoiado nas habilidades de comunicação em público, atitude e de convencimento. Assim, a função exercida na empresa (cargo executivo ou operacional) poderá influenciar a maneira como os recursos comunicativos são valorizados. Essas relações são estabelecidas de acordo com o grau de apropriação, produção e comunicação representadas pelos poderes políticos e econômicos. A comunicação interpessoal e o relacionamento comunicativo são fatores que influenciam a obtenção de melhores posições no plano econômico, político e social, além de denotar confiabilidade, conhecimento, criatividade, automotivação e habilidade para se trabalhar em equipe<sup>(1-8)</sup>.

Enquanto a função de planejamento realizada pelos executivos engloba a definição de metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para o alcance desses ideais, são os profissionais em função operacional, que realizam as ações e, por sua vez, necessitam reportar os resultados aos gestores. Desse modo, a investigação dos recursos comunicativos utilizados no ambiente corporativo torna-se importante, pois possibilita a identificação de formas de expressão utilizadas para definir objetivos, assim como as possíveis ferramentas para atingi-los.

Desta forma, o objetivo desta pesquisa é analisar os relatos de uso de recursos comunicativos por executivos no ambiente corporativo e compará-los com os recursos de profissionais em função operacional, no mesmo ambiente.

## MÉTODO

A presente pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética do Centro de Estudos da Voz (parecer nº 616/08) e todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Participaram deste estudo 82 profissionais voluntários de diferentes empresas do setor industrial da cidade de Caxias do Sul e região, escolhidas aleatoriamente, a partir de uma lista de empresas da região. A região é um polo industrial metal mecânico no Rio Grande do Sul e envolve cerca de 33 mil trabalhadores<sup>(9)</sup>. Os funcionários foram convidados a participar voluntariamente da presente pesquisa, por meio de contato pessoal no setor de Recursos Humanos de suas empresas. Os critérios de inclusão para participar desta pesquisa foram: ter mais de 18 anos, trabalhar em empresas no setor industrial selecionadas na cidade de Caxias do Sul e região e assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Os respondentes foram classificados em Grupo Executivo (GE): colaboradores dos níveis gerenciais - presidentes, superintendentes, diretores, gerentes, coordenadores e supervisores e Grupo Operacional (GO): colaboradores dos níveis operacionais, como assistentes, analistas, auxiliares e secretários. Desta forma, o grupo total foi constituído de 38 mulheres e 44 homens, com faixa etária de 19 a 59 anos, com média de 36,6 anos de idade. O grupo de executivos foi composto por 15 mulheres e 35 homens, com a média de idade de 41,7 anos, 44%(22) com escolaridade no nível de pós-graduação e 50%(25) destes com experiência profissional superior a 20 anos. O grupo operacional foi formado por 23 mulheres e 9 homens, com média de idade de 28,6 anos, 56,3%(18) com Ensino Superior Completo e 62,5% (20) com experiência profissional de 1 a 5 anos.

Para este estudo, foi desenvolvido um protocolo específico de autoavaliação do comportamento comunicativo (Apêndices A, B e C), baseado nos principais aspectos relacionados ao uso da comunicação, compilados a partir da literatura científica e de revistas na área empresarial<sup>(8,10,11)</sup>. Depois da apresentação do projeto para as empresas, os funcionários que aceitaram participar responderam, por escrito e individualmente, o protocolo composto por 4 aspectos: dados pessoais, autoavaliação do comportamento comunicativo, autoavaliação de recursos comunicativos e seleção de recursos de influência negativa e positiva no seu próprio discurso comunicativo.

Quanto aos dados pessoais foram questionados os seguintes itens: idade, gênero, formação acadêmica e tempo de experiência profissional.

Para a autoavaliação do comportamento comunicativo, o protocolo contemplou 14 questões. Nas primeiras 6 questões, solicitou-se que o respondente selecionasse a opção que melhor caracterizava a sua comunicação no ambiente profissional, quanto ao comportamento vocal: voz (normal ou alterada); tom de voz (grossa, fina ou regular); volume (forte, fraco ou regular); velocidade (aumentada, diminuída ou regular); modo respiratório (nasal, oral ou misto); e entonação vocal (expressiva, monótona ou regular). Nas 8 questões seguintes, os participantes foram orientados a selecionar uma única opção que caracterizasse a ocorrência no seu próprio comportamento comunicativo quanto a: presença de sotaque; articulação das palavras; gestual; contato

visual; desinibição; controle do tempo durante o discurso; recursos audiovisuais e objetividade. Nesta etapa, as respostas poderiam ser selecionadas numa escala de cinco pontos: nunca, raramente, às vezes, muitas vezes e sempre. Para a análise estatística, essas respostas foram categorizadas em aspecto de baixa ocorrência (respostas nunca, raramente e às vezes) ou de alta ocorrência (muitas vezes e sempre).

Referente à pontuação dos recursos comunicativos utilizados no ambiente empresarial, os participantes receberam uma lista de 39 aspectos, sendo 19 de influência positiva (Apêndice B) e 20 de negativa (Apêndice C), para avaliarem sua própria comunicação. Cada um dos aspectos foi avaliado com uma escala de 10 pontos, de 1 a 10, na qual 1 significa a menor influência e 10, influência máxima. Os recursos positivos avaliados foram: tom de voz, sotaque, vocabulário adequado, objetividade, respiração, dicção, projeção de voz, velocidade de fala, pausas, postura corporal, gestos, contato visual, desinibição, domínio do assunto, uso adequado dos recursos audiovisuais, criatividade, atualização e uso correto do microfone. Já os recursos negativos avaliados foram: voz monótona, voz fraca, vocabulário inadequado, ser prolixo, incoordenação fala-respiração, problemas de dicção, nervosismo, timidez, falar rápido, excesso de pausas, postura corporal inadequada, gestual inadequado, ausência de contato visual, falta de didática, falta de domínio do assunto, uso inadequado do tempo de discurso, utilização inadequada dos recursos audiovisuais, falta de criatividade, uso de gírias e críticas e preconceitos.

Por fim, os participantes foram orientados a escolher os três recursos mais importantes na situação de trabalho, tanto para influência positiva quanto negativa, no seu próprio discurso comunicativo, utilizando a classificação de 1º, 2º e 3º lugar.

Esta pesquisa foi um estudo quantitativo transversal e observacional, por meio da aplicação de um protocolo respondido pelos participantes. Os dados obtidos foram submetidos à análise estatística, no intuito de compará-los entre os grupos estudados e fornecer subsídios para uma atuação fonoaudiológica mais diferenciada nesses dois grupos de sujeitos. Para a análise dos dados, foi realizada análise estatística a partir do Teste Quiquadrado ou Teste Exato de Fisher. Em todas as análises estatísticas adotou-se o nível de significância de 5% ( $p \leq 0,05$ ).

## RESULTADOS

Com relação à caracterização da amostra ocorreram diferenças estatísticas significantes na caracterização dos grupos de executivos e operacionais quanto a: gênero GE 70% homens X GO 71,9% mulheres ( $p < 0,001$ ); formação acadêmica GE 44% pós-graduação X GO 18,8% pós-graduação ( $p = 0,021$ ); e experiência profissional GE 50% >20 anos X GO 62,5% /1/ - /5/ anos ( $p < 0,001$ ).

Todas as 14 questões desse instrumento foram documentadas, porém, no presente estudo, foram apenas utilizados os resultados do protocolo relacionados à autoavaliação do comportamento vocal. Desta forma, quanto à autoavaliação do comportamento vocal, ambos os grupos referiram apresentar voz normal. Os resultados quanto ao tom de voz apontaram que, no GE, 64% relatam a utilização de tom de voz regular e o mesmo aconteceu com 78,1% do GO. No quesito intensidade vocal, ocorreu uma

diferença estatística significativa ( $p = 0,018$ ), pois foi observado que 25% do GO refere utilizar voz fraca enquanto somente 4% do GE apontou este item. Com relação à entonação, 48% de GE e 59,4% de GO apontaram utilizar entonação regular, nem monótona e nem muito expressiva (Tabela 1).

Ao analisar os recursos que influenciam a sua própria comunicação (Tabela 2), profissionais de ambos os grupos selecionaram, com maior pontuação, como principais aspectos positivos o domínio do assunto, o uso de vocabulário adequado e a objetividade no discurso, refletindo a preocupação tanto com o conteúdo como com a forma da mensagem. Quanto aos recursos que interferem negativamente na comunicação, profissionais de ambos os grupos selecionaram como maior impacto a falta de domínio do assunto, a manifestação de críticas/preconceitos e um vocabulário inadequado.

O grupo de colaboradores no nível operacional GO, valoriza mais o controle da respiração do que o GE, como recurso que influencia positivamente a comunicação. A criatividade, como recurso que influencia positivamente o discurso, obteve diferença estatística significativa ( $p = 0,031$ ) entre GE e GO (Tabela 3).

**Tabela 1.** Distribuição percentual da autoavaliação do comportamento vocal do grupo de executivos e grupo operacional

Variáveis	GE (%)	GO (%)	p
<b>Voz</b>			
Normal	84	93,8	0,167
Alterada	16	6,3	
<b>Tom de voz</b>			
Grosso	30	12,5	0,179
Fino	6	9,4	
Regular	64	78,1	
<b>Intensidade Vocal</b>			
Forte	32	25	0,018*
Fraca	4	25	
Regular	64	50	
<b>Entonação</b>			
Monótona	8	3,1	0,487
Expressiva	44	37,5	
Regular	48	59,4	

\*Nível de significância de 5% ( $p \leq 0,050$ )

**Legenda:** GE: Grupo de executivos; GO: Grupo Operacional; Teste Quiquadrado ou Teste Exato de Fisher ( $p \leq 0,050$ )

**Tabela 2.** Médias das três maiores pontuações dos recursos que influenciam positivamente e negativamente o discurso comunicativo do grupo de executivos e grupo operacional

	GE	GO
<b>Influência Positiva</b>		
Domínio do Assunto	9,98	9,59
Vocabulário adequado	9,48	9,66
Objetividade	9,46	9,50
<b>Influência Negativa</b>		
Falta de domínio do assunto	9,60	9,66
Críticas e preconceitos	9,14	9,75
Vocabulário inadequado	9,10	9,47

**Legenda:** GE: Grupo de executivos; GO: Grupo Operacional

**Tabela 3.** Médias das pontuações dos três quesitos referentes ao discurso comunicativo que apresentaram diferença estatisticamente significativa entre o grupo de executivos e o grupo operacional

	GE	GO	p
<b>Influência Positiva</b>			
Respiração	9,98	9,59	0,028
Criatividade	9,48	9,66	0,031
<b>Influência Negativa</b>			
Críticas e preconceitos	9,14	9,75	0,011

**Legenda:** GE: Grupo de executivos; GO: Grupo Operacional; Teste Quiquadrado ou Teste Exato de Fisher ( $p \leq 0,050$ ); Nível de significância de 5% ( $p \leq 0,050$ )

**Tabela 4.** Distribuição numérica e percentual do recurso comunicativo de influência positiva e negativa na comunicação, com maior ocorrência, no grupo de executivos e no grupo operacional

Recurso Comunicativo	Numérica	Percentual
<b>Grupo de executivos</b>		
<b>Influência Positiva</b>		
Tom de voz	11	22%
<b>Influência Negativa</b>		
Voz monótona	13	26%
<b>Grupo Operacional</b>		
<b>Influência Positiva</b>		
Domínio do assunto	10	31,3%
<b>Influência Negativa</b>		
Nervosismo	7	21,9%

O GO valoriza mais a criatividade (média da pontuação foi igual a 9,16) do que o GE, cuja média de pontuação foi 8,54.

Observa-se que a média de pontuação de críticas e preconceitos como um recurso que influencia negativamente o discurso (Tabela 3) foi 9,14 no GE e 9,75 no GO. Assim, críticas e preconceitos soam mais negativas durante o discurso comunicativo na visão do grupo operacional. Ao verificar a relevância atribuída aos parâmetros respiração, criatividade e críticas ou preconceitos, pelo grupo GO, percebe-se que estes são recursos utilizados de maneira estratégica em relação à posição hierárquica ante o GE.

Finalmente, quando analisado o grau de influência de cada recurso comunicativo, 22% dos participantes do GE destacaram como positiva a importância do tom da voz, enquanto 31,3% do GO apontaram o domínio do assunto (Tabela 4). Por outro lado, para o grupo executivo, uma voz monótona foi referida como influência negativa, enquanto que o nervosismo, para o grupo operacional, foi referida como a influência negativa que mais impacta na comunicação (Tabela 4).

## DISCUSSÃO

Ao pensarmos no ambiente corporativo competitivo atual, mais do que nunca há preferência por profissionais competentes, dinâmicos, criativos, comunicadores e proativos em relação à cultura da organização da qual fazem parte<sup>(1-3)</sup>. Na literatura<sup>(1-3,10)</sup>, são encontradas referências que consideram o grupo de executivos, uma população mais intelectualizada, com pouco tempo disponível e urgência em obter resultados.

Atuar com a comunicação interna, ou seja, envolver todos os colaboradores da empresa em um relacionamento interpessoal positivo, incluindo o grupo de caráter operacional, gera um impacto positivo no ambiente empresarial. Em diferentes estudos<sup>(7,12-15)</sup> sobre a efetividade do treinamento vocal em profissionais da voz, observa-se que tal assessoria fortalece as relações de trabalho, lida com emoções, torna o grupo mais coeso e engajado em torno dos objetivos comuns da organização.

Os achados deste presente estudo realizado no ambiente corporativo sugerem que, ao mapearmos os recursos comunicativos dos executivos<sup>(1-3)</sup>, tal qual fizeram outras pesquisas<sup>(6,10,16,17)</sup> com outros grupos de profissionais, contribui-se para a disseminação da informação, conhecimento de sua realidade e necessidades comunicativas. Neste contexto, o empoderamento do executivo irá surgir a partir do momento que ele constrói sua imagem no mercado através de suas habilidades e dentre elas inclui-se a comunicação, mais especificamente a voz. A qualidade vocal, fator importante de impacto sobre o outro, deverá conquistar o seu público e estar de acordo com o perfil da organização.

Segundo a Sociedade Brasileira de Fonoaudiologia, estima-se que de 5% a 8% da população tenha alguma dificuldade vocal que possa atrapalhar a comunicação, como voz rouca, esforço e/ou cansaço ao falar. A ocorrência desses problemas aumenta em profissionais da voz, como os professores (a maior população de risco)<sup>(14-18)</sup>, atores e cantores<sup>(19)</sup>, além dos operadores de telesserviços<sup>(6,13)</sup>, podendo atingir alarmantes índices de 25%, em algumas condições de trabalho.

A literatura<sup>(3,10,20)</sup> demonstra que os profissionais, cientes de sua responsabilidade, procuram modular, projetar a voz a fim de motivar e persuadir seus interlocutores. Da mesma forma, nesta pesquisa, o grupo de executivos reconhece a importância do tom de voz para transmitir informações, expressar atitudes, emoções e, desta forma, sinalizar sua posição em relação ao discurso.

A comunicação corporativa obedece a um processo de socialização, isto é, a um mecanismo de transmissão de valores e de normas necessárias à integração dos indivíduos. Assim, denotar domínio do assunto, utilizar os códigos linguísticos de modo apropriado, ter um comportamento respeitoso, sendo tolerante, habilita o falante a ocupar posições em seu universo social. Se pensarmos nas inúmeras combinações que compreendem as modificações nos parâmetros articulatórios, frequência e intensidade, fica claro que é a partir destas pistas acústicas apreendidas do sinal de fala, que o falante impacta o ouvinte<sup>(20)</sup>.

Dados na literatura<sup>(10,17,21)</sup> referem que o ajuste do desempenho do indivíduo que usa sua voz profissionalmente pode envolver a adequação à atuação profissional em questão e a conscientização dos recursos a serem utilizados para um incremento na *performance*. Igualmente na presente pesquisa foi observado no grupo de executivos maior atenção aos recursos comunicativos relacionados a atitude e expressividade.

O indivíduo que se comunica frequentemente em público, quer seja por motivos profissionais ou sociais, pode estar consciente que a forma de seu discurso é tão importante quanto o conteúdo, porém, não raras vezes, desconhece os recursos para modificar seu padrão de comunicação. Como grande parte da nossa comunicação é transmitida através da voz e da linguagem

corporal, ter noções sobre a qualidade vocal e os gestos que podem provocar um impacto negativo na comunicação, poderá contribuir para que o falante os controle e torne sua comunicação mais eficiente.

A disseminação da prática baseada em evidência estimula a pesquisa científica para alcançar melhores resultados no tratamento de reabilitação e consultorias de aprimoramento vocal. O foco na saúde sempre acompanhará o fonoaudiólogo em suas ações, contudo é essencial compreender as necessidades e demandas de comunicação no mundo das organizações. Desta forma, estudos prospectivos futuros precisam ser desenvolvidos para caracterizar a elaboração, desenvolvimento e resultados em consultorias de voz profissional no âmbito corporativo<sup>(19)</sup>. As limitações por encontrarmos poucas referências bibliográficas reforçam a necessidade de publicação de pesquisas na área de voz profissional falada para que possam ser analisadas e verificadas as influências do método destas consultorias nos resultados das empresas<sup>(22,23)</sup>.

## CONCLUSÃO

Profissionais do ambiente corporativo reconhecem a importância dos diversos aspectos da comunicação em sua atividade profissional. Os executivos valorizaram mais os recursos comunicativos voltados à atitude comunicativa, tais como tom de voz e expressividade, enquanto o grupo operacional preocupa-se em demonstrar segurança e domínio técnico do assunto. Possivelmente a escolha desses recursos é um reflexo da posição funcional, da maturidade pessoal e profissional.

## REFERÊNCIAS

1. Vilanova TFDD, Behlau M. Caracterização da comunicação oral de executivos [monografia]. São Paulo: Centro de Estudos da Voz; 2004.
2. Ribeiro APA, Behlau M. Caracterização da comunicação oral de empresários extrovertidos e introvertidos [monografia]. São Paulo: Centro de Estudos da Voz; 2007.
3. 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;27(2):160-9. PMID:26107082.
4. Vilkman E. Voice problems at work: a challenge for occupational safety and health arrangement. *Folia Phoniatr Logop*. 2000;52(1-3):120-5. PMID:10474011. <http://dx.doi.org/10.1159/000021519>.
5. Vilkman E. Occupational safety and health aspects of voice and speech professions. *Folia Phoniatr Logop*. 2004;56(4):220-53. PMID:15258436. <http://dx.doi.org/10.1159/000078344>.
6. Dassi-Leite AP, Lourenço L, Behlau M. Relação entre dados ocupacionais, sintomas e avaliação vocal de operadores de telesserviços. *Rev Soc Bras Fonoaudiol*. 2011;16(1):59-63. <http://dx.doi.org/10.1590/S1516-80342011000100012>.
7. Hazlett DE, Duffy OM, Moorhead SA. Review of the impact of voice training on the vocal quality of professional voice users: implications for vocal health and recommendations for further research. *J Voice*. 2011;25(2):181-91. PMID:20137890. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvoice.2009.08.005>.
8. Marchiori M. Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Rev. Cienc Inf*. 2011;42(2):49-54.
9. Caxias do Sul. Prefeitura Municipal. 2016 [cited 2016 June 30]. Available from: <http://www.caxias.rs.gov.br>
10. Behlau M. Vozes preferidas: considerações sobre opções vocais nas profissões. *Fono Atual*. 2001;4:10-4.
11. Bicalho AD, Behlau M, Oliveira G. Termos descritivos da própria voz: comparação entre respostas apresentadas por fonoaudiólogos e não fonoaudiólogos. *Rev. CEFAC*. 2010;12(4):543-50. <http://dx.doi.org/10.1590/S1516-18462010005000048>.
12. Santos AC, Borrego MC, Behlau M. Efeito do treinamento vocal direto e indireto em estudantes de fonoaudiologia. *CoDAS*. 2015;27(4):384-91. PMID:26398263.
13. Oliveira AG, Gouveia N, Behlau M. The effectiveness of a voice training program for telemarketers. *J Voice*. 2012;26(6):815.e1-8. PMID:22921291. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvoice.2012.04.005>.
14. Pizolato RA, Rehder MI, Meneghim MC, Ambrosano GM, Mialhe FL, Pereira AC. Impact on quality of life in teachers after educational actions for prevention of voice disorders: a longitudinal study. *Health Qual Life Outcomes*. 2013;11(1):28. PMID:23445566. <http://dx.doi.org/10.1186/1477-7525-11-28>.
15. Pizolato RA, Rehder MIBC, Dias CTS, Meneghim MC, Ambrosano GMB, Mialhe FL, et al. Evaluation of the effectiveness of a voice training program for teachers. *J Voice*. 2013;27(5):603-10. PMID:23911008. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvoice.2013.04.013>.
16. Ferreira LP, Gianini SPP, Latorre MRDO, Zenari MS. Distúrbio da voz relacionado ao trabalho: proposta de um instrumento para avaliação de professores. *Distúrb Comun*. 2007;19:127-36.
17. Ribeiro VV, Cielo CA. Medidas vocais perceptivo-auditivas e acústicas, queixas vocais e características profissionais de professores de Santa Maria (RS). *Audiol. Commun. Res*. 2014;19(4):387-98. <http://dx.doi.org/10.1590/S2317-64312014000400001395>.
18. Martins RHG, Pereira ERBN, Hidalgo CB, Tavares ELM. Voice disorders in teachers: a review. *J Voice*. 2014;28(6):716-24. PMID:24929935. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvoice.2014.02.008>.
19. Guss J, Sadoughi B, Benson B, Sulica L. Dysphonia in performers: toward a clinical definition of laryngology of the performing voice. *J Voice*. 2014;28(3):349-55. PMID:24321587. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvoice.2013.10.004>.
20. Borrego MCM, Behlau M. Recursos de ênfase utilizados por indivíduos com e sem treinamento de voz e fala. *Rev Soc Bras Fonoaudiol*. 2012;17(2):216-24. <http://dx.doi.org/10.1590/S1516-80342012000200019>.
21. Moreti F, Zambon F, Behlau M. Sintomas vocais e autoavaliação do desvio vocal em diferentes tipos de disfonias. *CoDAS*. 2014;26(4):331-3. PMID:25211694. <http://dx.doi.org/10.1590/2317-1782/201420130036>.
22. Law T, Lee KY, Ho FN, Vlantis AC, van Hasselt AC, Tong MC. The effectiveness of group voice therapy: a group climate perspective. *J Voice*. 2012;26(2):e41-8. PMID:21550777. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvoice.2010.12.003>.
23. Wenke RJ, Stabler P, Walton C, Coman L, Lawrie M, O'Neill J, et al. Is more intensive better? Client and service provider outcomes for intensive versus standard therapy schedules for functional voice disorders. *J Voice*. 2014;28(5):652.e31-43. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvoice.2014.02.005>.

## Contribuição dos autores

*CAP participou da idealização do estudo, coleta, análise, interpretação dos dados e redação do artigo; MB participou, na condição de orientadora, da idealização do estudo, análise, interpretação dos dados e redação do artigo.*

**Apêndice A.** Protocolo de análise dos recursos comunicativos de executivos e profissionais em função operacional

PROTOCOLO DE ANÁLISE DOS  
RECURSOS COMUNICATIVOS DE EXECUTIVOS E PROFISSIONAIS EM FUNÇÃO OPERACIONAL

NOME:.....

IDADE:..... GÊNERO: ( ) FEMININO ( ) MASCULINO

FORMAÇÃO ACADÊMICA:

( ) ENSINO MÉDIO ( ) ENSINO SUPERIOR ( ) PÓS GRADUAÇÃO

EMPRESA:.....FUNÇÃO: .....

TEMPO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:

( ) Menos de 1 ano.

( ) 1 ano a 5 anos.

( ) 6 anos a 10 anos.

( ) 11 anos a 15 anos.

( ) 16 anos a 20 anos.

( ) Mais de 20 anos.

1. Assinale a alternativa que corresponde à autoavaliação de sua comunicação:

COMPORTAMENTO VOCAL:					
1. Sua voz é:	Normal	Alterada			
2. Quanto ao tom, sua voz é:	Grossa	Fina	Regular		
3. Quanto ao volume, sua voz é:	Forte	Fraca	Regular		
4. A velocidade de sua fala é:	Aumentada	Reduzida	Regular		
5. Quando você está em silêncio, você respira pelo:	Nariz	Boca	Ambos		
6. Quanto à modulação/entonação vocal, você percebe sua voz:	Monótona	Expressiva	Regular		
RECURSOS COMUNICATIVOS:					
7. Você apresenta sotaque?	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
8. Você articula corretamente as palavras?	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
9. Você gesticula enquanto fala?	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
10. Você mantém contato visual durante a fala?	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
11. Você considera-se desinibido durante a comunicação profissional?	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
12. Você controla o tempo durante as suas falas?	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
13. Você utiliza recursos audiovisuais?	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
14. Quanto à comunicação, você considera-se objetivo?	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre

**Legenda:** Aspecto de baixa ocorrência (respostas nunca, raramente e às vezes) ou de alta ocorrência (muitas vezes e sempre)

**Apêndice B.** Lista de pontuação dos recursos comunicativos positivos

Assinale na escala abaixo de 1 a 10 o grau de importância dos recursos que influenciam **positivamente** a comunicação no ambiente corporativo, sendo 1 para os que pouco influenciam e 10 para os que influenciam muito:

	Pouco								Muito	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Tom de voz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Sotaque	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Vocabulário adequado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Objetividade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Respiração	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Dicção/articulação/pronúncia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Projeção de voz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Velocidade de fala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Pausas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Postura Corporal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Gestos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Contato visual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Desinibição	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Domínio do assunto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Uso adequado do tempo no discurso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Utilização adequada dos recursos audiovisuais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Criatividade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Atualização	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Uso correto do microfone	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Legenda:** Escala de 10 pontos, de 1 a 10, na qual 1 significa a menor influência e 10, influência máxima

Escolha, dentre os recursos que você assinalou o máximo, os três itens mais importantes:

- 1° .....
- 2° .....
- 3° .....

**Apêndice C.** Lista de pontuação dos recursos comunicativos negativos

Assinale na escala abaixo de 1 a 10 o grau de importância dos recursos que influenciam **negativamente** a comunicação no ambiente corporativo, sendo 1 para os que pouco influenciam e 10 para os que influenciam muito:

	Pouco								Muito	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Voz monótona	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Voz fraca	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Vocabulário inadequado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Ser prolixo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Incoordenação fala - respiração	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Problemas de dicção	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Nervosismo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Timidez	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Falar rápido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Excesso de pausas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Postura corporal inadequada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Gestual inadequado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Ausência de contato visual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Falta de didática	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Falta de domínio do assunto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Uso inadequado do tempo no discurso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Utilização inadequada dos recursos audiovisuais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Falta de criatividade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Uso de gírias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Críticas e preconceitos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Legenda:** Escala de 10 pontos, de 1 a 10, na qual 1 significa a menor influência e 10, influência máxima

Escolha, dentre os recursos que você assinalou o máximo, os três itens mais importantes:

1° .....

2° .....

3° .....