

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA
EMPRESA**

MESTRADO EM GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE

Qualidade vocal na liderança carismática

Catarina Sofia Alves Olim

Orientador:

Professor Doutor Francisco Nunes

Lisboa, Abril de 2010

RESUMO

Medimos a performance vocal de um gestor antes e após um programa de treino em técnica vocal. Os dois discursos resultantes foram apresentados a dois grupos de participantes (N=53 e N=55) que os avaliaram tendo em conta o impacto provocado no afecto – Positive and Negative Affect Schedule - e a percepção de carisma – sub-escala da Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership. Os resultados demonstraram que uma qualidade vocal melhorada resulta numa percepção de carisma mais elevada. A qualidade vocal também se traduz num incremento do afecto positivo dos seguidores. Por sua vez, um afecto positivo resulta em níveis de carisma mais elevados, sendo o inverso também verdadeiro. Sugerimos que esta investigação possa servir de base a uma questão em especial na formação de líderes, usualmente descurada: a qualidade vocal. A potencialização desta surge assim como uma forma de aumentar a percepção de carisma pelos liderados.

Palavras-chave: *Voz, Fala, Liderança, Carisma, Comunicação.*

ABSTRACT

We recorded the vocal performance of a manager before and after training program in vocal technique. The resulting speeches were presented to two groups of participants (N=53 and N=55) that evaluated the impact in affect - measured using Positive and Negative Affect Schedule – and the perception of charisma – measuring using a sub scale of Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership. The results showed that an improved voice quality results in a higher perception of charisma. Voice quality also translates into an increase in positive affect of followers. In turn, a positive affect results in higher levels of charisma, and the reverse is also true. We suggest that this research may serve as the basis for a particular issue in the training of leaders, usually neglected: the voice quality. The enhancement of this emerges as a way to increase the perception of charisma by lead.

Keywords: *Voice, Speech, Leadership, Charisma, Communication.*

AGRADECIMENTOS

Aos gestores Adalberto Campos Fernandes, João Pombeiro e Miguel Oliveira, cuja cooperação foi fundamental.

Aos professores Cláudia Silva, Francisco Nunes e Sofia Amador pela orientação nesta dissertação.

Às Terapeutas da Fala Ana Paris Leal, Isabel Guimarães, Jaqueline Carmona, Paula Correia, Sónia Lima e Susana Gouveia, pelo valioso contributo e feedback nas questões técnicas que surgiram na condução desta investigação.

À minha família e amigos, pela paciência, dedicação, disponibilidade e carinho, e pelas horas que se viram privados da minha presença.

ÍNDICE

ÍNDICE	i
Lista de figuras	iii
Lista de tabelas	iii
I. INTRODUÇÃO	1
II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
2.1. A gestão nas organizações de saúde	3
2.2. A importância da liderança em saúde	4
2.3. A liderança carismática	5
2.4. A comunicação	11
2.5. A voz	14
2.5.1. O impacto da voz na liderança	14
2.5.2. A psicodinâmica vocal	17
2.6. A qualidade vocal	20
2.7. Avaliação da voz	25
2.8. Técnica vocal	26
III. METODOLOGIA	28
3.1. Questão de investigação	28
3.2. Tipo de estudo e método de recolha de dados	29
3.3. Materiais	29
3.4. Critérios de inclusão e exclusão da amostra	32
3.5. Caracterização da amostra	33
3.6. Procedimentos	36
3.7. Tratamento estatístico	38
IV. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	41
4.1. <i>Manipulation check</i>	41
4.2. Influência da qualidade vocal do líder na percepção de liderança dos liderados	43

4.3. Influência da qualidade vocal do líder na reacção afectiva dos liderados	44
4.4. Influência da reacção afectiva dos liderados na percepção de liderança	45
V. DISCUSSÃO, CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
ANEXO I – Discurso utilizado	54
ANEXO II – <i>Manipulation check</i>	55
ANEXO III – A PANAS	56
ANEXO IV – Questionário A	57
ANEXO V – Questionário B	58

Lista de figuras

Figura 1 – Modelo teórico	32
Figura 2 – Caracterização dos dois grupos relativamente ao Género	37
Figura 3 – Caracterização dos dois grupos relativamente à Profissão	38
Figura 4 – Caracterização dos dois grupos relativamente ao Curso frequentado	39
Figura 5 – Caracterização dos dois grupos relativamente à Escolaridade	39
Figura 6 – <i>Manipulation Check</i> : Comparação Discurso A e B numa amostra 10 peritos	47

Lista de tabelas

Tabela 1 – Atributos do líder	13
Tabela 2 – Uso profissional da voz	20
Tabela 3 – Precisão e sobrecarga da voz profissional	21
Tabela 4 – Impressões transmitidas pelos tipos de voz	22
Tabela 5 – Impressões transmitidas pelo tom de voz	26
Tabela 6 – Impressões transmitidas pela intensidade vocal	27
Tabela 7 – Impressões transmitidas pela extensão vocal	27
Tabela 8 – Impressões transmitidas pelo timbre	28
Tabela 9 – Impressões transmitidas pela articulação	28
Tabela 10 – Alpha de Cronbach PANAS: Escala Afecto Positivo e Negativo e Alpha se cada item for eliminado	34
Tabela 11 – Alpha de Cronbach da <i>Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership</i> se cada item for eliminado	35
Tabela 12 – Caracterização dos dois grupos relativamente à Idade	40
Tabela 13 – Parâmetros acústicos dos discursos gravados	41
Tabela 14 – Teste de Normalidade Shapiro Wilk: parâmetros avaliados pelos peritos	45

Tabela 15 – Estatística Descritiva: Comparação Discurso A e B numa amostra de 10 peritos	46
Tabela 16 – t de Student para Amostras Dependentes: Comparação Discurso A e B numa amostra de 10 peritos	46
Tabela 17 – t de Student para Amostras Independentes: Comparação entre Discurso A e Discurso B na escala de Liderança Carismática	47
Tabela 18 – t de Student para Amostras Independentes: Comparação entre Discurso A e Discurso B na escala PANAS	48
Tabela 19 – Correlações de Pearson: Relação entre Emoções e Liderança nos dois Discursos	49
Tabela 20 – Variância Explicada dos dois Modelos de Regressão (para Discurso A e Discurso B): Variáveis Independentes: Emoções Positivas e Negativas e Variável Dependente: Liderança	50
Tabela 21 – Regressões Múltiplas (para Discurso A e Discurso B): Variáveis independentes: Emoções Positivas e Negativas e Variável Dependente: Liderança	50

I. INTRODUÇÃO

A escolha deste tema foi motivada por um interesse profundo na área de abrangência da Terapia da Fala, que pretendemos aliar à área da Gestão. Numa perspectiva mais pessoal, e tendo em conta que o ser humano se encontra permanentemente inserido num campo interaccional, surge uma especial atenção para o fenómeno da comunicação na liderança carismática.

A liderança carismática caracteriza-se pela capacidade dos líderes articularem um discurso apelativo aos seus seguidores, inspirando-os. A maior parte dos estudos caracterizam os aspectos específicos da linguagem dos líderes carismáticos, e têm-se focado quer no seu conteúdo quer nas figuras de retórica. Contudo, alguns autores referem aspectos relacionados com a voz, numa perspectiva que, apesar de relevante, se torna vaga na sua abordagem. Rego (1999) é peremptório ao afirmar que a voz é uma das características essenciais na eficácia de um orador, mas que a sua importância é, frequentemente, negligenciada.

No estudo de Mehrabian e Ferris (1967), a regra dos 3 Vs: verbal, vocal e visual evidencia a importância atribuída à voz. A mensagem compreendida pelos interlocutores depende apenas 7% do conteúdo semântico, 38% da voz e 55% da linguagem corporal.

Com uma ressalva à comunicação política, onde a investigação já demonstrou que o estilo da competência verbal é um factor essencial na forma como a mensagem é recebida e apoiada pelos ouvintes, são escassos os estudos científicos sobre a comunicação oral dos líderes. Os poucos estudos encontrados não são concordantes relativamente aos aspectos da comunicação importantes. Este é um tópico, de um modo geral, pouco explorado pela comunidade científica na área da gestão. Recentemente, algumas pesquisas começam a evidenciar a importância entre a linguagem oral e a liderança, contudo não têm sido apresentados argumentos de que a comunicação de uma visão pode ser alterada com treino vocal.

A pertinência desta investigação assenta no facto de não se ter encontrado qualquer estudo na população portuguesa que relacionasse voz e liderança. Este trabalho tem um aspecto inovador, pois mostra a voz sob outro prisma, diferente da habitual situação de doença.

Com o objectivo de constituir a base deste estudo, elaborámos a seguinte questão orientadora: a potencialização da qualidade vocal aumenta a percepção do líder como carismático? De modo a responder a essa questão foram colocadas as seguintes hipóteses:

H1 – A qualidade vocal do líder influencia a percepção de liderança nos liderados.

H2 – A qualidade vocal do líder condiciona a reacção afectiva nos liderados.

H3 – A reacção afectiva dos liderados condiciona a sua percepção de liderança.

Através deste estudo poderemos passar a referir a qualidade vocal como um atributo a analisar na liderança carismática.

Esta pesquisa está organizada em quatro capítulos. No primeiro, a Introdução, apresentamos os objectivos e é feito um breve enquadramento do tema escolhido – liderança, carisma, qualidade vocal. No segundo é feito um aprofundamento do tema liderança, seguido de uma perspectiva sobre a forma como os líderes carismáticos comunicam com as suas equipas, estabelecendo indícios de proximidade entre a gestão e a voz. A metodologia utilizada para o estudo é descrita no terceiro capítulo. No capítulo seguinte, faz-se a análise e discussão dos resultados. O quinto capítulo, apresenta as conclusões, referindo as limitações encontradas e abrindo caminhos para outros estudos futuros.

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. A gestão nas organizações de saúde

As organizações de saúde são organizações peculiares e com grande especificidade, dentro do conceito geral do que é uma organização, tendo em conta o peso determinante dos seus elementos, a tecnologia em que baseia a sua actividade e o modo como é vista a realidade organizacional pelos profissionais que a integram (Nunes, 1994). Logo, há um exercício do poder que assenta em bases distintas.

O sector da saúde apesar de se guiar pelos mesmos princípios que os outros sectores económicos, detém características muito peculiares, em grande parte derivadas da presença de incerteza e fortes assimetrias de informação, de questões de ordem ética e da existência de instituições sem fins lucrativos (Akerlof, 1970; Barros, 2005). Barros (2005) acrescenta que este é um sector vasto e complexo nas relações entre os agentes intervenientes, tendo em conta a natureza das funções dos profissionais de saúde ou de outros que lidam com a saúde das pessoas, constituindo um tipo de organização centrada no utilizador.

As organizações na área da saúde vendem os ganhos em saúde, tendo como objectivo que o utente saia sempre melhor do que entra. Este percurso, desde a sua entrada na organização, é composto por actividades executadas com o menor custo e tempo possível e maior bem-estar do utente.

A estrutura de uma organização de saúde é a de uma burocracia profissional, onde os seus profissionais detêm o poder e elevados níveis de autonomia, necessários à tomada de decisão e coordenação da sua própria actividade.

Segundo Mintzberg (1995), a estrutura organizacional em saúde necessita de uma supervisão dividida entre o pessoal que serve - com uma autonomia de decisão e de intervenção não existente em mais nenhum sector económico - e o topo da cadeia hierárquica. Na realidade, o centro operacional tem bastante poder, contrariando a habitual configuração da estrutura base, compreendendo-se, assim, a importância da liderança como mecanismo de coordenação e que pode levar estes profissionais, inúmeras vezes com ideias divergentes, a organizarem-se em torno de uma causa comum.

Esta diferença organizacional distingue a denominada burocracia mecanicista da burocracia profissional, esta última encontrada nas organizações de saúde. As principais diferenças encontram-se a três níveis: mecanismos de coordenação, componente chave da organização, e tomada de decisão e escolha colectiva.

Na burocracia mecanicista há standardização dos processos de trabalho e supervisão, tecnoestrutura onde os líderes ordenam e a centralização estratégica planeada. Enquanto na burocracia profissional verificamos a standardização das qualificações e ajustamento mútuo, o centro operacional é o componente chave da organização, e a tomada de decisão é incremental e emergente.

Os profissionais que integram as organizações de saúde dominam os processos de tomada de decisão em que assenta a tecnologia central - ou *core thecnology*, isto é, conhecimento e criação utilizados na produção de bens e serviços -, onde cada profissional tem a sua função definida e diferenciada de acordo com as suas competências (Nunes, 1994). Coordenar as diferentes especificidades assume um carácter fundamental. Apesar de cada profissional ser responsável pelo seu trabalho, esta forte especialização deve ser conduzida por um grande empenho ao nível da coordenação, e é ao gestor que cabe essa responsabilidade.

A gestão é um acto de coordenação dos meios empregues para assegurar o correcto funcionamento de uma instituição. Ao longo de todo o processo deve ser assegurada a coordenação entre os diversos departamentos para que nada falhe durante esta trajectória, pois, em saúde, qualquer erro pode ser fatal.

Podemos resumir que o trabalho em saúde é representado por organizações vivas, ao invés de organizações mecanicistas, onde se verifica um elevado nível de exigência, grande proximidade com situações perturbadoras, e uma envolvente adversa e muito condicionada pelo factor tempo.

2.2. A importância da liderança em saúde

Tal como em todas as empresas, também as organizações de saúde exigem aos seus gestores uma habilidade para liderar, partindo do pressuposto que bons líderes conduzem um conjunto de pessoas comprometidas com a visão, missão e objectivos de uma organização (Santos &

Silva, 2003). Há grande necessidade de desenvolver líderes. Apesar de por vezes se verificar a existência de meios, existe escassez de talento de liderança capaz de combinar os desafios da globalização e o progresso das novas tecnologias com uma cultura empreendedora.

A liderança assume um papel essencial na dinâmica das organizações e tem implícito um processo de comunicação entre líderes e liderados. O objectivo do líder é exercer influência num determinado grupo de pessoas.

Segundo Rego e Cunha (2004), a liderança é um “processo de influência através do qual o líder consegue gerar alterações nas atitudes e associações dos liderados, levando-os a comprometerem-se com os objectivos e missão da organização”, de modo a que façam o que o líder deseja. Longe dos modelos de liderança coerciva de outros tempos, actualmente as pessoas devem desenvolver as actividades de livre vontade. A liderança de hoje não só conduz acções como pretende operar mudanças ao nível dos comportamentos e mentalidades. Koontz (1971) também ressalva a capacidade do líder influenciar as pessoas a mobilizarem-se em torno de um objectivo comum.

A característica principal e consensual entre a maioria dos autores é a capacidade do líder influenciar os membros da sua equipa e outros, de os conduzir a agirem em prossecução dos objectivos da instituição a que pertencem.

Encontramos nestas concepções dois pontos em comum: a relação entre as pessoas, mesmo que os graus de influência e poder estejam distribuídos de uma forma desigual ainda que legítima; e o facto de não haver líderes isolados, porque dependem do impacto causado nos liderados.

2.3. A liderança carismática

O tipo de liderança surge como uma variável organizacional com um impacto significativo nas práticas de gestão. Modelos e investigações sobre a liderança abundam; a década de 80 iniciou-se com algum pessimismo pois apesar das inúmeras propostas relativamente a este tema, os argumentos que as explicavam não eram consensuais e constantemente contrariavam os anteriores. Dos estudos de líderes históricos e gestores que obtiveram resultados

excepcionais mesmo em situação de crise ou concorrência, surgiram três abordagens à teoria da liderança. O ponto comum na abordagem centra-se nas características e acções dos líderes, capazes de operar mudanças nas pessoas com quem trabalham.

O modelo da liderança carismática

House (1977, citado por Yukl, 2006) reuniu um conjunto de hipóteses sobre as características, comportamentos e traços de personalidade dos líderes carismáticos, que explicariam o seu surgimento e adaptação às diferentes situações. Apontou atributos de personalidade tais como: elevados níveis de auto-confiança, necessidade de influenciar o pensamento dos outros, propensão para dominar as relações, e uma profunda convicção das suas ideias e moralidade. Nesta teoria avança-se a ideia da maior facilidade de surgimento de um líder carismático em períodos de crise ou de maior pressão organizativa, seguida posteriormente noutras teorias. Para este autor, a evidência da liderança carismática é fornecida pela relação entre o líder e o seguidor, onde o primeiro tem um efeito profundo e invulgar sobre o segundo.

Recentemente esta teoria sofre algumas modificações, dando mais ênfase aos aspectos grupais e organizacionais, tal como aos indicadores de eficácia na performance atingida (Shamir, House & Arthur, 1993). Tipificando melhor as suas acções, de modo a estabelecer uma relação entre identidade e objectivos, o líder carismático valoriza a missão da organização e cria um maior grau de envolvimento dos liderados, que se encontram mais disponíveis para fazerem sacrifícios pessoais em nome do ideal colectivo. Os seus estudos apontam para a obtenção de maior rendimento nos líderes carismáticos quando comparados com os não carismáticos, destacam os conteúdos e os efeitos como derivados da ligação emocional com o líder aliada a uma excitação emocional e motivacional de seguidores.

O modelo transformacional e transaccional da liderança

Numa versão inicial este modelo dividia a liderança transformacional da transaccional. No primeiro caso o líder baseava a sua acção na legitimidade e autoridade reconhecidas formalmente, enfatizando as regras e normas estabelecidas e orientando os liderados para a execução das tarefas previamente definidas. No segundo, a motivação deriva de um apelo aos valores morais e ideais superiores aos interesses pessoais – o líder deve ter a capacidade de formular e articular determinada visão, de forma apelativa, para a organização, reconhecida

como o caminho a seguir por todos os membros. O que distinguirá uns e outros poderá ser resumido à manifestação de comportamento por parte dos líderes transformacionais em quatro áreas distintas: estimulação com vista à adopção de novas atitudes profissionais, defendendo ideais e valores comuns; envolvimento de todos na visão e missão da organização; maior competência e eficácia organizacional; e uma disponibilidade para abdicar de interesses próprios e para o sacrifício pessoal sempre que se revele necessário. A liderança é uma relação entre pessoas, que difere consoante as situações sendo claro que um líder em determinado momento não o seja noutro. A liderança transformacional tem um forte componente emocional, em que as emoções positivas expressas pelo líder podem inspirar e motivar os seus subordinados (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1993).

O modelo comportamental e atribucional da liderança carismática

Ponto de viragem perante as teorias anteriores centra-se no facto do carisma não ser identificado como um traço de personalidade mas sim uma dimensão observável do indivíduo e que poderia ser potenciada. O carisma é referido como uma atribuição dada pelos que rodeiam e se relacionam com o líder. A liderança é assim um processo que envolve o desenvolvimento dos liderados, no sentido de atingirem um novo futuro da organização, através da manifestação de uma visão, assumida pelo responsável, e interiorizada pelos seus seguidores. O processo de implementação tem três etapas: avaliação do contexto externo e características dos colaboradores; formulação e articulação dos objectivos pelos elementos do grupo – e aqui as competências mais relevantes relacionam-se com a habilidade comunicativa (foco no conteúdo e utilização de figuras de estilo) e transmissão de uma imagem de credibilidade e confiança -; e explicação da forma como a missão proposta pode ser concretizada, com optimismo e clareza de ideias.

A influência da liderança carismática deve-se ainda à interiorização dos valores e crenças dos seguidores. Torna-se mais importante estes adoptarem a atitude e crenças dos líderes perante os objectivos desejados do que simplesmente imitarem aspectos do seu comportamento como maneirismos, gestos e padrões de fala. A transmissão de uma visão inspiradora influencia os seguidores a interiorizarem atitudes e crenças que posteriormente servem como a base de uma motivação intrínseca para defender uma missão (Conger & Kanungo, 1998).

Reconhecem-se três modalidades de liderança: Transaccional, Transformacional e Carismática. A primeira é uma teoria em que os liderados se sentem impelidos a fazer as suas tarefas para obter ganhos pessoais, onde existem punições e controle da parte da gestão, e os esforços são mínimos para se obterem os benefícios esperados. Relativamente às outras duas, recentemente têm-se aproximado cada vez mais uma da outra, considerando-se o carisma como um atributo do líder, cuja essência está na percepção que os seus seguidores têm ao vê-lo como uma pessoa extraordinária e que sentem que os orienta e guia. Alguns autores consideram mesmo que liderança carismática e transformacional são análogas e compatíveis (Yukl, 2006); não havendo um consenso geral, assumiremos a ideia deste autor ao longo do presente trabalho, considerando estes dois tipos de liderança (carismática e transformacional) como uma só.

Max Weber (1964) utilizou pela primeira vez a expressão líder carismático, referindo-se ao chefe que emerge do nada e a quem são reconhecidas extraordinárias propriedades. Este tipo de liderança, fortemente influenciada por Burns (1978), eleva as questões éticas e conduz à mobilização da energia e recursos para a melhoria das instituições, através de um apelo aos valores morais de cada um. Teorias actuais preocupam-se com a realização dos objectivos e tarefas mais pragmáticas do que com a elevação moral dos seguidores ou a reforma social. Os liderados sentem-se motivados e os seus esforços são no sentido de um real empenho nas tarefas, quando a visão da organização está de acordo com os seus valores e ideais.

Há equipas de trabalho que funcionam melhor que outras, onde os líderes as conseguem conduzir no rumo pretendido, como fiéis seguidoras, verdadeiramente preocupadas com a organização a que pertencem. Alguns autores criticam a existência de líderes carismáticos (Bryman, 1992; Schein, 1992; Trice & Beyer, 1993; todos estes citados por Yukl, 2006) considerando que estes não são a resolução para todos os problemas, indo mais longe, quando afirmam que é impossível prever o resultado de se dar demasiado poder a um líder. A história tem-lhes dado razão, e alguns líderes trouxeram-nos lições dos perigos que a liderança pode acarretar, pois causaram incontáveis danos. Por vezes os líderes carismáticos tendem a tomar decisões de maior risco que podem resultar em falhas mais graves, criando inimigos que poderão utilizar uma falha como a oportunidade para retirar o líder do seu posto.

São vários os comportamentos dos líderes que influenciam os seus seguidores, embora nem todas as características tenham de estar presentes em todos os líderes entendidos como carismáticos. Alguns autores diferem quanto às particularidades deste tipo de liderança, conforme se pode ver na tabela seguinte:

Tabela 1 – Atributos do líder.

Sensibilidade às necessidades dos liderados	Boas e Howell (1999); Conger e Kanungo (1987)
Sensibilidade perante o ambiente	Boas e Howell (1999); Conger e Kanungo (1987)
Visão	Boas e Howell (1999); Conger e Kanungo (1987); Conger, Kanungo e Menon (2000); Yukl (2006)
Riscos pessoais	Boas e Howell (1999); Conger e Kanungo (1987); Yukl (2006)
Comportamento não convencional	Boas e Howell (1999); Conger e Kanungo (1987); Yukl (2006)
Valor ideológico	Conger e Kanungo (1987); Conger <i>et al.</i> (2000); Yukl (2006)
Aura poderosa/mágica	Conger e Kanungo (1987); Conger <i>et al.</i> (2000)
Coragem	Conger e Kanungo (1987); Conger <i>et al.</i> (2000); Yukl (2006)
Auto-sacrifício e empenho	Conger e Kanungo (1987); Conger <i>et al.</i> (2000)
<i>Expertise</i>	Conger e Kanungo (1987); Conger <i>et al.</i> (2000); Yukl (2006)
Capacidades retóricas	Conger e Kanungo (1987); Conger <i>et al.</i> (2000); Yukl (2006)

Para além desta sensibilidade requerida para liderar e conduzir equipas, e de uma capacidade de ultrapassar obstáculos, há ainda que considerar que as variáveis da envolvente são de especial importância para a liderança carismática. Isto é, para além das habilidades excepcionais e raras do líder, o seu aparecimento parece ter maior impacto em momentos de crise. Esta situação crítica representa uma janela de oportunidades para o líder demonstrar uma liderança eficaz. A sua visão, inovadora na resolução do problema, comunica uma sensação de segurança, maior quando o mundo parece desmoronar-se, transmitindo uma conjuntura de novas oportunidades e melhores potencialidades (Bass, 1990; Conger *et al.*, 2000; Madera & Smith, 2009; Weber, 1964).

Hunt, Boal e Dodge (1999) referem que parte dos estudos partilham da ideia, não da crise sozinha, mas desta estar associada a uma resposta, isto é, da necessidade da existência de crise para emergir a liderança carismática. Estes autores listam os argumentos dos adeptos de Weber, que considera que o carisma resulta de um fenómeno sociológico emergente da interacção dos seguintes elementos cruciais: pessoa extraordinariamente talentosa; situação de crise social ou desespero; ideias que providenciem uma solução radical para a crise; seguidores conquistados pelo líder e que o vejam com poderes transcendentais; e verificação

do sucesso repetido desses mesmos dons. À interacção destes requisitos junta-se uma forma de carisma diária que emerge nas actividades do dia-a-dia. Contudo, a conclusão mais importante do estudo foi que energia e motivação não são suficientes para melhorar o desempenho, pois as poucas diferenças encontradas foram aleatórias. É realçada a ideia de uma equação de desempenho individual, centrada no indivíduo em função da sua própria capacidade de realizar (incluindo as tarefas mais relevantes), da vontade para executar (abrangendo o esforço de trabalho, motivação e energia) e da oportunidade de o fazer (tendo em conta o suporte organizacional que engloba, entre outros, o tempo suficiente para a tarefa, e orçamentos e recursos adequados).

Yukl (2006) é peremptório ao afirmar que a discussão em torno da liderança carismática varia entre os que a vêem como fruto da visão de determinados líderes e aqueles que a vêem como consequência de um momento de crise. E considera que os efeitos da liderança carismática ocorrem mais facilmente quando a visão do líder é coerente com as ideologias dos seguidores. Novas teorias apontam para motivações e comportamentos dos líderes carismáticos, juntamente com um processo psicológico, que influenciam os seus seguidores (Yukl, 2006).

O líder surge como alguém que dá um sentido ao trabalho, que diante da realidade constrói um quadro de possibilidades de actuação que acenam como um futuro risonho ao seguidor, a sua capacidade de persuasão é tal que parece ser capaz de operar nos terrenos mais difíceis, fazendo o impossível e alargando essa possibilidade aos restantes elementos da equipa. Aliás, um trabalho desprovido de sentido perde o interesse, torna-se absurdo e é geralmente acompanhado de relações interpessoais superficiais (Morin, 2001). Hunt *et al.* (1999) argumentam que a função essencial da liderança carismática é ajudar a criar um mundo novo ou diferente, que se afigure como real para os seguidores. Este objectivo é atingido através da ligação das necessidades aos valores dos seguidores, e da articulação de uma visão ou objectivos que ajudam a criar um esquema ou teoria de acção diferente das previamente existentes. Este líder é um agente de mudança.

Uma identificação social forte ocorre quando as pessoas sentem orgulho em pertencer àquela organização ou grupo e têm elevada consideração pelos seus membros. Por seu lado, a interiorização ocorre quando a realização das tarefas se torna um caminho para que os seguidores expressem os seus valores e identidades sociais.

2.4. A comunicação

Comunicar faz parte da vida de uma organização. Os líderes que se apresentem confiantes na comunicação das suas propostas são mais facilmente vistos como carismáticos do que aqueles que pareçam indecisos e confusos. Um líder confiante e entusiasta pode contagiar os seus seguidores, que ao se aperceberem de que o líder sabe como alcançar o objectivo, irão trabalhar mais aumentando assim as probabilidades de sucesso (Yukl, 2006). Inclusive, sentem uma obrigação em corresponder às expectativas que o líder depositou neles, aliada a um medo de desapontá-lo e/ou ser rejeitado.

Santos e Silva (2003) referem-se à comunicação como fundamental para exercer esta influência, da mesma forma que para a coordenação das actividades e efectivação do processo de liderança. Os autores atribuem a tarefas mal executadas uma falha no papel do líder como disseminador da informação. São peremptórios na afirmação de que o êxito do líder está relacionado com a sua aptidão para comunicar com os outros; e comunicação é aqui percebida como um processo de compreensão e partilha de mensagens, cuja forma de transmissão se revela tão importante quanto o seu teor, exercendo influência no comportamento das pessoas.

Também Hunt *et al.* (1999) incluem nos aspectos-chave a auto-confiança, o comportamento visionário e apropriado à situação, padrões de desempenho elevados e confiança da existência dos mesmos nos seguidores, expressividade e emoção demonstradas através de expressões faciais, contacto visual directo e tom de voz. A referência à emoção surge ainda no trabalho conduzido por Bono e Iles (2006) onde os autores concluem que há uma relação entre a emoção positiva e a liderança carismática.

Alguns líderes têm a capacidade de influenciar os seus seguidores, guiando as suas condutas profissionais e pessoais, com o intuito de persecução da missão da sua organização. A questão pertinente é saber como o fazem, isto é, de que forma impelem os liderados a fazerem sacrifícios próprios e colocar o interesse e missão da organização acima de interesses pessoais. Este dom, ou capacidade de provocar fascínio, é descrito por Weber (1964) como uma forma de influência baseada na percepção de o líder ser dotado de excelentes qualidades ao invés de efectuar uma liderança baseada na tradição ou autoridade formal. Para Bass e Avolio (1993), carisma envolve o comportamento do líder (a forma como este articula a missão), e

simultaneamente a reacção que causa aos seus seguidores (a confiança que estes têm no seu talento). Este impacto, que também se verifica no processo comunicativo, é personificado pela díade emissor – receptor.

Carisma é, em si, uma palavra oriunda do grego que significa dom divino, capacidade de executar milagres ou de predizer eventos futuros (Yukl, 2006). Actualmente, é considerado um fenómeno raro, complexo e, regra geral, transitório, onde há que compreender a existência de uma combinação de factores, quer externos quer de índole pessoal. É aplicado a pessoas dotadas de um magnetismo pessoal, encontrado em áreas tão diversas tais como as artes performativas, gestão e política.

Diferentes concepções de carisma convergem na ideia de que o líder carismático comunica uma visão que inspira os outros (Conger & Kanungo, 1998).

Frese, Beigel e Schoenborn (2003) afirmam que a visão deve ser inspiradora e motivar os seguidores para desempenhar as suas tarefas de uma forma excepcional. O gestor tem de ter a certeza de que as pessoas compreendem as implicações da sua visão, e esta terá de ser bem comunicada ao ponto de gerar entusiasmo e inspirar toda a equipa. Para tal, é descrito um conjunto de características paralinguísticas importantes: tom de voz cativante e envolvente, voz rítmica e bem localizada, olhar frontal com contacto visual directo, e expressão facial animada. Conteúdos e componentes estilísticos caracterizam a comunicação carismática e inspiracional.

A comunicação do ser humano tem na linguagem o seu principal veículo, através da atribuição de significado aos sons transmitidos. Para este trabalho prendemo-nos no fenómeno expressivo, e não na teoria da comunicação à qual corresponde essencialmente o canal, o contexto e o código.

Conger (1991) refere que o líder escolhe as palavras, valores e crenças de modo a criar envolvimento e pertença à organização. Técnicas retóricas como metáforas, histórias, repetições, permitem que os objectivos da organização sejam entendidos, convincentes e causem excitação, com o intuito de provocar nos liderados uma vontade de seguir e respeitar o líder.

Transmitir um discurso que se torne apelativo depende não só do seu conteúdo mas também da forma como é construído e dito. Determinadas capacidades retóricas permitem que a mensagem se torne memorável de modo a influenciar a rotina diária da organização.

A chave da liderança carismática está nos traços e comportamentos dos líderes, susceptíveis de grande necessidade de poder, auto-confiança alta e uma convicção profunda nas suas crenças e ideais. As condutas explicam como o líder influencia a atitude e comportamentos dos seus seguidores, através de estratégias como: articular uma visão atractiva; utilizar formas fortes e expressivas de comunicação; fazer sacrifícios próprios; aceitar riscos pessoais; comunicar altas expectativas; demonstrar confiança nos seus seguidores; ter atitudes de acordo com a visão; gerir as impressões que os seus seguidores têm de si enquanto líder; construir uma identificação com o grupo ou a organização e habilitar os seus seguidores (Yukl, 2006).

Rego (1999) aponta os seguintes tópicos como essenciais para a função de gestor: convicção e entusiasmo pelo tema; ritmo discursivo apropriado (nem rápido nem muito lento); não monocórdico (ter cuidado com o tom de voz); e discurso claro, simples e original.

Conger (1991) é peremptório ao afirmar que finda a era de uma gestão imposta, verifica-se a sua substituição pela era da gestão através da inspiração, referindo que no futuro os dirigentes têm de possuir não só a arte de falar bem como de colocar energia nas palavras que escolhem. Atributos como motivação, engrandecimento de valores, amplificação de crenças, explanação da importância, necessidade e eficácia da missão, e utilização de variadas técnicas retóricas, criam no ouvinte um sentido de pertença e maior dedicação à instituição. O autor exemplificou-o no seu estudo através da análise do discurso de oradores, examinando a forma como escolhem as palavras, os valores e crenças, e como estes convencem e envolvem os seus seguidores. Explora, também, a importância das técnicas retóricas como histórias, metáforas e ritmo para gerar excitação e entusiasmo perante a mensagem do líder.

Comunicar não é apenas dizer o que se pretende. O modo como o fazemos é crucial, o emissor torna-se fortemente responsável pelas reacções que o seu discurso ou as suas atitudes provocam. Ao longo dos tempos foram muitos os Homens a quem a história reconheceu o seu carisma. Mantendo à parte ideologias religiosas e políticas, e não sendo do âmbito deste trabalho o julgamento dos actos que cometeram ou levaram outros a cometer, prendamo-nos em alguns nomes que criaram legiões de discípulos: Moisés, Aristóteles, Platão, Jesus, Descartes, Gandhi, Hitler, Krishnamurti, Mandela, Luther King e, mais recentemente, Obama. Que características em comum teriam? Foram líderes, e mais do que líderes foram líderes carismáticos, arrastaram multidões, exercendo um domínio por vezes inexplicável e quase sobrenatural.

Instrumento de comunicação utilizado há milhares de anos, a voz, ferramenta essencial neste processo, representa parte da identidade do ser humano, cujas características se constroem e alteram ao longo da sua vida, pela interpretação das experiências de comunicação interpessoais, e sustentada pela cultura em que se está inserido (Ziemer, 1993), sendo por vezes esquecida na arte da gestão. O gestor deve ter consciência da sua própria voz e das interacções criadas pela sua produção vocal.

2.5. A voz

2.5.1. O impacto da voz na liderança

Ouvir a voz de outra pessoa é formar uma imagem dela, projectar uma série de sentimentos, emoções e julgamentos sobre essa pessoa. Este impacto é mútuo, isto é, influenciámos com a nossa voz e somos influenciados pela voz que ouvimos, de uma forma consciente ou inconsciente, não podendo ignorar o poder da comunicação. Santos e Silva (2003) transmite a importância de valorizar o processo de comunicação, pois as suas falhas estão na origem de 90% dos problemas relatados pelas organizações.

A produção vocal é a expressão de um conteúdo racional objectivo, que proporciona uma experiência emocional, tanto no emissor como no receptor, e que, mesmo relacionada com a objectividade da mensagem, está indubitavelmente ligada à forma como é apresentada e aos traços de personalidade e história pessoal dos interlocutores. Ultrapassar a sua função de servir a linguagem, é dar à voz uma identidade, uma autonomia, uma inteligibilidade, que resultam numa simbiose entre voz e linguagem. Apesar da sua individualidade, a voz é uma matéria dúctil, física e psiquicamente controlável e aperfeiçoável. É necessária formação específica nesta área a todos os profissionais que utilizem a voz como instrumento de trabalho, realçando o seu poder excepcional de comunicação (Vieira, 1996).

A eficiência do processo comunicativo leva ao desenvolvimento de atitudes positivas em relação ao próprio desempenho, que culminam com a satisfação profissional (Santos & Silva, 2003).

Para Conger (1991) a apreciação da voz falada e a sua responsabilidade na liderança está a dar os seus primeiros passos. Executivos e gestores devem quebrar com as formas tradicionais de comunicação e direccionar-se para um campo mais expressivo, mais inspirado. Sugere que o primeiro passo seja a formulação de uma visão que faça sentido; uma vez formulada, a linguagem da liderança surge como algo vital e essencial para a sua aceitação e sucesso.

Esta capacidade de influenciar o outro através do discurso é conhecida desde a Antiguidade; a relação entre a personalidade, sentimentos, emoções e voz encontra-se descrita por Aristóteles (séc. IV aC), que refere três pilares básicos para a persuasão: credibilidade, factos e emoção. O primeiro provém do carácter do orador; o segundo da veracidade dos factos; e o terceiro da emoção despertada pelo orador nos seus ouvintes.

Um exemplo sobejamente conhecido foi o de Demóstenes, que na sua primeira aparição em público gaguejou e teve um discurso tão fraco que toda a assembleia grega deu enormes gargalhadas. Com empenho e dedicação adquiriu as habilidades que lhe permitiram vir a tornar-se um dos maiores e mais persuasivos oradores gregos.

Vygotsky, orador brilhante que encantava as audiências era admirado pelos que o rodeavam. As palavras de um seu aluno são elucidativas: o som de sua suave voz de barítono, flexível e rica em entoação, produzia uma espécie de encanto estético e hipnotizava o auditório (Oliveira, 2000).

Luther King no seu discurso “I have a dream” utilizou a amplificação de valores considerados básicos, o ritmo e a repetição de palavras-chave de modo a dar sentido ao apelo pretendido. Kennedy convencia os seus ouvintes através do uso de analogias e metáforas. Roosevelt utilizava um discurso coloquial que criava uma sensação de igualdade nos seus seguidores; era um mestre na aliteração das palavras e num ritmo que encantava as audiências. Obama apresenta capacidades oratórias fora do comum, fascina o ouvinte, cria um sentimento de unidade através da expressão “nós”, coloca emoção no discurso, apresenta uma voz potente e um discurso glorioso (Bligh & Kohles, 2009; Naidoo & Lord, 2008).

Há, pois, uma linguagem da liderança, que pode ser aprendida através do uso de certas práticas e técnicas (Conger, 1991).

Os resultados do estudo efectuado por Santos e Silva (2003) apontam para a existência de lacunas na comunicação dos líderes que originam um impacto negativo nos seus seguidores. Os autores sugerem uma reavaliação do processo comunicativo por parte dos líderes, de modo

a que a liderança seja mais efectiva e os objectivos concretizados. Curiosamente, os mesmos autores, ressaltam que os administradores ocupam 80% do seu dia de trabalho em comunicação directa com as pessoas e apenas 20% em trabalhos escritos. Acrescentam que 90% dos problemas organizacionais são consequência de falhas comunicativas.

Herança genética, passada de geração em geração, a voz é utilizada sem que se explore, ou minimamente reconheça as suas potencialidades. Associar a voz à mensagem semântica permite experimentar uma riqueza espectral de timbres, intensidades, ritmos e variações que potencializam a inteligibilidade do conteúdo.

No acto de falar, para além da escolha das palavras a empregar, verifica-se a utilização de elementos prosódicos tais como a entoação, a intensidade, os ritmos e as pausas, que se traduzem na linguagem expressiva (Vieira, 1996).

Também Nappi (2006), num estudo efectuado com população docente, concluiu que variações na entoação, velocidade, intensidade e pausas são recursos cruciais e valiosos para capturar a atenção dos ouvintes.

O gestor enquanto profissional da voz deve adequar a forma como fala ao contexto em que está inserido, de modo a satisfazer os requisitos que profissionalmente lhe são exigidos, e potencializar a eficácia e credibilidade da comunicação oral. Koufman e Isaacson (1991, citados por Guimarães, 2007) elaboraram um sistema com quatro níveis de uso profissional da voz.

Tabela 2 – Uso profissional da voz.

Nível	Profissional
1	Profissional de elite – exige-se um desempenho vocal excepcional e apelativo, e qualquer alteração, mesmo que ligeira, pode causar sérias consequências profissionais – exemplo: cantores, actores.
2	Profissional da voz - esta faz parte do seu desempenho profissional devido à necessidade de falar durante longos períodos de tempo – exemplo: professores, educadores, telefonistas, padres.
3	Profissional não vocal – o seu desempenho pode ser prejudicado por um problema vocal moderado, sendo impedido de exercer a sua actividade perante um problema severo – exemplo: médicos, advogados, vendedores.
4	Não profissional não vocal – o desempenho deste indivíduo não é afectado por um problema ou incapacidade vocal – exemplo: sapateiro, pedreiro, agricultor.

Vilkman (2000, citado por Guimarães, 2007) desenvolveu um sistema onde relaciona o nível de precisão com a sobrecarga de uso da voz.

Tabela 3 – Precisão e sobrecarga da voz profissional.

Grau de precisão	Grau de sobrecarga	Profissão
Alta	Alta	Actores e cantores
Alta	Moderada	Jornalistas da rádio e da televisão
Moderada	Alta	Professores, educadores, telefonistas, militares, padres
Moderada	Moderada	Bancários, médicos, enfermeiros, advogados
Fraca	Alta	Mecânico, pedreiro, capataz

A necessidade de transmitir uma mensagem cujo conteúdo seja assimilado eficazmente faz com que os gestores devam ser considerados profissionais da voz com necessidade de precisão elevada e uma sobrecarga de uso vocal moderada.

O uso da voz, aceite como natural no dia-a-dia, deixa de o ser na comunicação profissional, em virtude do esforço e tensão vocal provocados pela necessidade de alcançar determinado resultado (Freeman & Fawcus, citados por Guimarães, 2007). Temos, ainda, poucos estudos sobre as implicações das perturbações da voz neste grupo de profissionais, e o seu impacto no desempenho profissional.

2.5.2. A psicodinâmica vocal

A voz existe em função do outro e, de forma consciente ou não, pode modificar-se; mesmo sem palavras, a voz pode ser uma possibilidade de nos expressarmos, através de sons não verbais como choro, riso, grito, suspiro, que possibilitam comunicar intenções e estados emocionais (Behlau, Madazio, Feijó & Pontes, 2001; Brandi, 2002). Este facto justifica que a voz não deva apenas ser caracterizada do ponto de vista biológico, como um acto meramente laríngeo, pois diante de diferentes contextos assistimos a fenómenos de transformação da voz.

A psicodinâmica vocal é a impressão que cada voz deixa (o impacto psicológico), e que pode ser modificada consoante a emoção a que o falante está sujeito. Behlau *et al.* (2001) revelam a sua preocupação com a impressão que a nossa voz pode causar nos outros, e como determinada emissão vocal pode perturbar o cerne da comunicação. A tabela seguinte apresenta os principais tipos de voz e seus efeitos sobre os ouvintes.

Tabela 4 – Impressões transmitidas pelos tipos de voz (Behlau *et al.*, 2001).

Tipo de voz	Impressões transmitidas
Rouca	Passa cansaço ao ouvinte, em grau severo transmite a sensação de stress; dificilmente é desagradável; nas mulheres é considerada uma voz sexy.
Áspera	Transmite agressividade, incómodo, aflição e é sempre desagradável.
Soprosa	Causa impressão de fraqueza e falta de potência; também pode gerar interpretação de sensualidade.
Sussurrada	Transmite uma sensação de secretismo; confere um carácter intimista à emissão.
Fluida	Confere sensualidade ao falante e passa sedução ao ouvinte.
Gutural	Transmite raiva e agressividade contidas.
Comprimida	Revela um carácter rígido do falante, repleto de emoções contidas, esforço e necessidade de controlo.
Tensa-estrangulada	Provoca grande impacto negativo ao ouvinte, transmite desespero, tensão, aflição, angústia e falta de ar; é habitual o falante ser interrompido.
Bitonal	Causa uma sensação de estranheza e indefinição de personalidade ou sexo do falante.
Diplofónica	Causa sensação de estranheza, quando grave passa medo ou a impressão que o falante está doente.
Polifónica	Transmite a sensação de falta de ar e de deterioração física.
Monótona	É uma voz que não captura o ouvinte, transmite um falante como monótono, chato, repetitivo, sem vida e desinteressante.
Trémula	Transmite uma sensibilidade excessiva, fragilidade, indecisão, medo e alguma senilidade.
Pastosa	Passa uma sensação de limitações mentais, falta de maturidade e a impressão de consumo de álcool ou drogas.
Branca	Provoca desinteresse, reflecte timidez e uma falta de energia.
Crepitante	Provoca estranheza, medo, aflição, e em alguns casos é uma voz assustadora, algo sobrenatural.
Infantilizada	Transmite uma falta de amadurecimento psicológico e origina um julgamento de ingenuidade do falante.
Virilizada	Confere características de masculinidade.
Presbifónica	Comunica julgamentos negativos relativos à senilidade, deterioração física ou doenças.
Hipernasal	Confere ao ouvinte uma sensação de afectividade, carinho e sensualidade; sendo severo transmite limitações intelectuais e físicas, falta de energia e inabilidade social.
Hiponasal	Causa uma sensação de um falante pouco intelectual.

Correia (2002) salienta o impacto social e profissional da voz no ouvinte e quanto desagradável este pode ser. Esta questão torna-se mais pertinente nos gestores, pois pesquisas efectuadas, em contexto clínico, colocam os administrativos/executivos entre as dez profissões onde se verifica maior incidência de perturbações da voz (Guimarães, 2007). Apesar do uso da voz ser aceite como natural, a comunicação profissional pode ter subjacente esforço e tensão vocal, de modo consciente ou inconsciente (Freeman & Fawcus, 2000, citados por Guimarães, 2007).

Carvalho (1986) salienta que a boa impressão deixada por quem fala de uma forma agradável e correcta, sem a necessidade de gritar ou murmurar, sem imprecisão das palavras ou arrastar monotonamente a conversação, sem dramatismos exagerados, mas dando um colorido viço à sua narração, representa um factor de êxito em quase todas as profissões e na vida social do indivíduo.

Baseados num discurso inaugural de Roosevelt, antigo presidente dos Estados Unidos da América, Naidoo e Lord (2008) recriaram o texto através de duas versões, uma com linguagem altamente imagética e outra o inverso. Citam o trabalho de Emrich, Brower, Feldman e Garland (2001) cujas evidências sugeriram que linguagem imagética e percepção do líder como carismático estão correlacionadas positivamente. O propósito do trabalho de Naidoo e Lord foi investigar os efeitos da imagética na fala de um líder na percepção de carisma dos ouvintes. Após a audição de uma das versões, um grupo de participantes preencheu duas escalas: *General Leadership Impressions Scale (GLI)* (Lord, Foti & De Vader, 1984, citados por Naidoo & Lord, 2008) e *Leader Attributed Charisma Scale (CHARIS)* (Hunt *et al.*, 1999). Como resultados encontraram níveis mais elevados de carisma no discurso mais imagético, e afirmam que a retórica é um importante meio que os líderes têm ao seu dispor para transmitir a mensagem aos seus seguidores. Inclusive, os autores questionam porque são poucos os líderes e gestores que possuem estas competências e porque se negligenciam tão importantes habilidades.

Na área dos negócios há tendência para evitar a expressividade emocional, sendo a tónica canalizada para a utilização de apresentações mais estáticas, com tabelas e gráficos ricos em medidas quantitativas para transmitir ideias, num tom pouco emotivo e pouco enérgico.

Apesar de ser um instrumento de trabalho fundamental, são poucos os líderes que possuem competências comunicativas, nomeadamente a habilidade de articular uma mensagem que seja altamente motivacional (Conger, 1991). O autor salienta ainda que determinadas técnicas discursivas, como o ritmo, aliteração e entoação têm um efeito magnetizante sobre a audiência; amplamente utilizadas por líderes religiosos e políticos, não deve ser descurado o seu recurso por parte dos gestores. E exemplifica que um orador nervoso transmite maior hesitação e baixa intensidade vocal, o que lhe retira poder e credibilidade.

Não só é necessário que se possua alguns conhecimentos sobre a estrutura física e psíquica do ser humano e sobre as características acústicas e de estilo de voz, como se disponha a estudar sobre as suas características vocais mais evidentes (Vieira, 1996).

Behlau *et al.* (2001) referem-se à psicodinâmica vocal como a descrição do impacto psicológico causado pela qualidade vocal do indivíduo

Vieira (1996) pondera algumas características relativamente à qualidade vocal do indivíduo e efeitos transmitidos, tais como: voz forte e agressiva que se impõe; voz que enrouquece e se perde; voz fraca que se afigura insegura; timbre que pode ser irritante, artificial ou agressivo; voz tão aguda que se torna esganiçada; tom monocórdico que adormece; emissão vocal que, mais pela sua forma que pelo seu conteúdo, pode induzir o domínio no receptor e redução da sua autonomia. Nem sempre o indivíduo tem noção do seu tipo de voz, habituou-se à que produz e identifica-a como correcta, sendo-lhe difícil reconhecer que poderá não estar a ser produzida da melhor forma. A voz revela muito da nossa personalidade e estado de espírito; transmitindo algumas ideias referentes ao emissor: a voz clara e brilhante pertence a uma pessoa alegre; a voz quase sumida a uma pessoa triste, tímida ou resignada; os gritos a alguém irritado; a voz trémula a uma pessoa nervosa; voz plena, cheia, manifesta entusiasmo; à velocidade de dicção excessiva associa-se pressa, angústia ou impaciência e à lenta preguiça, tristeza ou indiferença.

Cedo o ser humano descobriu na voz um excepcional veículo de comunicação. Sendo o espelho da sua alma, varia de acordo com a idade, o sexo, personalidade e profissão do indivíduo, mas é, também, um reflexo do seu estado de saúde e emocional, do seu estatuto social e educacional, e reflecte a sua intenção comunicativa. É uma parte da identidade do ser humano, que se constrói pela interpretação de experiências de comunicação e sustentada pela cultura em que está imerso (Ziemer, 1993).

2.6. A qualidade vocal

A natureza não previu inicialmente a emissão vocal. À semelhança do que acontece no mundo animal, a laringe, estrutura anatomicamente complexa, é responsável por funções básicas de sobrevivência, permite a entrada e saída do ar, e protege as vias respiratórias. Há que

compreender o conceito da função vocal enquanto acto laríngeo - do ponto de vista anatomo-fisiológico -, e que envolve o funcionamento dos sistemas auditivo, fonador, nervoso central e periférico.

O conjunto das características que identificam uma voz entende-se como a qualidade vocal, avaliação perceptiva que resulta da impressão total criada por uma voz (Behlau *et al.*, 2001).

Segundo Sánchez (2000), uma voz é saudável se se obtém uma qualidade agradável, uma intensidade adequada à função comunicativa e uma altura ou tom em harmonia com a idade e sexo da pessoa. Para a autora a qualidade vocal é a característica essencial da voz através da qual podemos reconhecer um indivíduo, a falar, entre muitos outros.

Já Greene e Mathieson (1999) referiram que uma voz aceitável deve ter intensidade suficiente para ser audível, apropriada à idade e sexo do falante, adequada ao contexto e não ser demasiado alta e assertiva.

Mello (2000) enfatizou as seguintes qualidades básicas da expressão e da comunicação oral: ser compreensível, ser correcta, ser convincente e cativante, ter um ritmo adequado e ser autêntica.

Podemos resumir a voz de um indivíduo como o resultado de um conjunto de características próprias, compostas pela respiração, ritmo, articulação, altura, extensão vocal, intensidade e ressonância, que formam a qualidade vocal, cartão-de-visita pessoal e intransmissível, e que actua como uma impressão digital.

Não há consenso quanto ao conceito de voz normal, nem limites bem definidos, até porque este varia ao longo do tempo, sendo amplamente influenciado pelo meio e cultura em que se vive. O próprio termo 'normal', quando relacionado com o comportamento humano, é passível de diversos juízos de valor. Podemos, assim, formular alguns padrões considerados de normalidade: voz agradável; tom e volume apropriados; ser capaz de efectuar variações que dêem ênfase; e proporcionar a inteligibilidade da fala.

Nappi (2006) destaca a impressão negativa deixada por uma voz muito forte, rouca, áspera, com pouca entoação e sem maleabilidade, que é associada a padrões autoritários, severos e pouco flexíveis. Ao invés, a autora salienta que uma voz produzida com uma intensidade adequada, com um timbre agradável, envolvente e com uma entoação rica, produz uma reacção positiva, transmite segurança e é associada a um indivíduo cativante, positivo e que envolve o ouvinte no teor do processo comunicativo.

Preocupado com a produção do discurso, Aristóteles (séc. IV aC) salienta a importância dos cuidados a ter com o movimento, a expressão e a modulação da voz, em função de qualidades como: volume, altura e ritmo.

Tom de voz¹

Este parâmetro relaciona-se com a frequência de vibração das pregas vocais, sendo relatadas sensações que vão de vozes muito agudas a vozes muito graves.

A passagem de ar pelas pregas vocais fá-las vibrar; a um ciclo completo de vibração numa dada unidade de tempo, dá-se o nome de período. O número de ciclos por segundo tem o nome de frequência e corresponde ao fenómeno perceptivo da altura tonal.

A tabela seguinte ilustra as sensações transmitidas por vozes com diferentes tonalidades.

Tabela 5 – Impressões transmitidas pelo tom de voz (Behlau *et al.*, 2001).

Tom	Impressões transmitidas
Grave	Indivíduos autoritários e enérgicos.
Agudo	Pessoas menos dominadoras, mais dependentes, infantis e frágeis.

Sensação auditiva da força da voz²

Esta medida está directamente relacionada com a pressão subglótica da corrente aérea, ou seja, da velocidade de passagem do ar através da laringe, a resistência das pregas vocais e a configuração do tracto vocal (Guimarães, 2007). É um parâmetro que expressa, do ponto de vista psicológico, a noção dos próprios limites e dos limites do outro, e que se traduz por sensações que vão do muito fraco ao muito forte.

A tabela 6 permite compreender as interpretações mais habituais de variações na intensidade da voz.

¹ O tom de voz percebido por qualquer ouvinte é mensurável acusticamente através da designada frequência fundamental (F_0), cuja unidade de medida é o Hertz (Hz).

² A sensação auditiva da força da voz é habitualmente referida como volume vocal, mas os Terapeutas da Fala usam mais frequentemente o termo intensidade vocal, cuja unidade de medida é o decibel (dB).

Tabela 6 – Impressões transmitidas pela intensidade vocal (Behlau *et al.*, 2001).

Intensidade	Impressões transmitidas
Adequada	Consciência exacta da dimensão do outro, refinado controle de projecção da voz no espaço.
Forte	Franqueza de sentimentos, vitalidade e energia, mas também falta de educação e de paciência, invasão do outro e recurso para intimidação.
Fraca	Falta de experiência nas relações interpessoais, timidez, medo da reacção do outro, complexo de inferioridade ou educação muito repressora e auto-imagem negativa.

Extensão vocal

A fala normal requer variações no tom, pois não é monocórdica; isto é, verifica-se uma zona relativamente alargada de frequências onde se produz a emissão vocal. Variar o tom requiere flexibilidade laríngea e do tracto vocal, que vão desde a precisão ao controle da extensão; por outro lado, uma variação reduzida torna a voz monótona e cansa-a.

Na fala encadeada, a extensão vocal é obtida pela diferença entre os valores máximos e mínimos da frequência.

As emoções transmitidas pela extensão vocal do falante poderão ser observadas na tabela 7.

Tabela 7 – Impressões transmitidas pela extensão vocal (Behlau *et al.*, 2001).

Extensão vocal	Impressões transmitidas
Restrita	Rigidez de carácter, controle das emoções e processo educacional repressor.
Rica	Riqueza de sentimentos, alegria, satisfação e excitação.
Excessivamente variada	Falta de controle emocional, sensibilidade excessiva.

Timbre³

A amplificação da intensidade de sons de determinadas frequências da voz e o amortecimento de outras dá-nos o timbre. Este parâmetro resulta da configuração das cavidades bucal, nasal, faríngea e laríngea, estruturas ressoadoras supraglóticas do tracto vocal, e depende ainda de: velocidade da fala, melodia do discurso, fenómenos de coarticulação, variantes regionais e mecanismos compensatórios (Guimarães, 2007).

³ A ressonância é perceptivamente conotada com o timbre.

O timbre altera a qualidade da voz e é facilmente influenciado pelo estado emocional e de tensão do indivíduo. Uma faringe aberta e relaxada resulta numa voz natural enquanto uma faringe contraída poderá resultar numa voz baixa e estrangulada.

A tabela seguinte ilustra as sensações transmitidas pela ressonância.

Tabela 8 – Impressões transmitidas pelo timbre (Behlau *et al.*, 2001).

Timbre	Impressões transmitidas
Equilibrada	Facilidade de exteriorizar a emoção, equilíbrio psicoemocional.
Laringofaríngeo	Tensão, demonstra sentimentos de agressividade.
Excessivamente oral	Personalidade de carácter narcisista, excesso de preocupação em esclarecer os factos, nível socioeconómico alto.
Nasal	Características emocionais de sensualidade e afectividade.

*Fala*⁴

A fala, parâmetro essencial na inteligibilidade do discurso, caracteriza-se pelo ajuste dos órgãos fonoarticulatórios na produção e formação dos sons e seu encadeamento na oralidade; cada som da fala resulta de um posicionamento diferente dos órgãos articulatórios, constituídos por estruturas móveis e fixas. As primeiras são compostas pela língua, lábios, bochechas e mandíbula, enquanto dentes, palato duro e rebordo alveolar são estruturas fixas (Guimarães, 2007).

A tabela seguinte ilustra o que a literatura refere sobre o assunto.

Tabela 9 – Impressões transmitidas pela articulação (Behlau *et al.*, 2001).

Articulação	Impressões transmitidas
Bem definida	Clareza de ideias, desejo de ser compreendido e preocupação com o ouvinte.
Imprecisa	Dificuldade na organização mental, desinteresse na comunicação e em ser compreendido.
Inexactidão temporária	Revela perda de controle emocional numa determinada situação.
Exagerada	Transmite um certo grau de narcisismo, vaidade.
Travada	Agressividade, contenção de sentimentos, sobretudo raiva.

⁴ A fala, manifestada através dos sons, palavras e frases é habitualmente designada pelos terapeutas da fala como articulação verbal, o mesmo que os actores referem como dicção.

2.7. Avaliação da voz

A voz pode ser avaliada de variadas técnicas, observacionais ou instrumentais, sendo a mais comum a avaliação perceptiva. Para além desta as mais referidas na literatura são a análise acústica, endoscopia, estroboscopia e a electroglotografia (Behlau *et al.*, 2001).

A avaliação perceptivo-auditiva significa fazer a comparação auditiva entre o que se ouve e a concepção que se tem de uma voz adequada. Cada indivíduo tem um nível de referência próprio, originando uma noção de normalidade variável entre sujeitos, contextos e culturas. Ao fazer esta análise, permanece a subjectividade, pois esta depende do treino auditivo do ouvinte e da uniformização dos critérios empregues, com base nos seus valores culturais, educação e meio ambiente, e bastante dependente da capacidade humana do avaliador.

A análise vocal pode trazer-nos informações sobre a psicodinâmica vocal, isto é, sobre a repercussão da voz nos ouvintes, contribuindo para o aumento ou diminuição da compreensão do conteúdo de determinada mensagem, e causando no ouvinte impressões positivas ou negativas (Behlau & Pontes, 1995). Os mesmos autores sugerem uma análise aos seguintes parâmetros:

- frequência, a que corresponde a sensação psicofísica de altura e que considera a variação entre tons agudos e graves;
- intensidade, que corresponde ao julgamento da voz mais forte ou mais fraca;
- entoação, que corresponde à melodia ou padrão que abrange as inflexões;
- articulação, caracterizada essencialmente pelos movimentos harmónicos da língua, lábios, bochechas e palato;
- velocidade, ritmo próprio que o indivíduo imprime à sua fala;
- ataque vocal, primeiro som subsequente à vibração das pregas vocais e que deve ser suave e realizado com um bom suporte respiratório.

A análise acústica é uma forma não invasiva de quantificar a qualidade da voz, através dos diferentes parâmetros acústicos que compõem o sinal

A existência de valores permite a garantia da produção vocal esperada e torna-se uma ferramenta importante; assim alguns destes parâmetros vocais também foram escolhidos devido à possibilidade de mensuração acústica, factor que se reveste de maior fiabilidade, sendo apenas necessário possuir um equipamento adequado (Jackson-Menaldi, 2002).

Há que ter em conta que mesmo numa medição objectiva, a forma como é interpretada pode ser altamente subjectiva. Logo, pode asseverar-se que uma medição instrumental nem sempre é sinónimo de objectividade (Behrman & Orlikoff, 1997).

2.8. Técnica vocal

O Terapeuta da Fala “é o profissional de saúde responsável pela prevenção, avaliação, tratamento e estudo científico da comunicação humana e perturbações relacionadas. Neste contexto, a comunicação humana envolve todos os processos associados à compreensão e produção da linguagem oral e escrita, bem como formas adequadas de comunicação não verbal” (CPLOL, 1997). As perturbações reportam-se à Fala e Linguagem, dois dos aspectos mais complexos e desenvolvidos do funcionamento cerebral, bem como ao funcionamento auditivo, visual, cognitivo - incluindo a aprendizagem -, muscular oral, respiratório, vocal e da deglutição. Este profissional é o responsável pelo treino dos parâmetros abordados neste estudo.

Rego (1999) sugere os seguintes itens a ter em conta quando se tem uma função que exija à vontade para falar em público: efectuar o discurso em pé, pois esta postura permite um controlo eficaz da respiração; ter um tom adequado, calmo e firme; evitar um tom estridente ou excessivamente baixo; variar o tom de acordo com o momento do discurso e a importância dos temas, e que tanto pode ser a elevação da voz como o abaixamento do tom; alternar ritmos; estar calmo; e utilizar as pausas para captar a atenção, criar suspense e assimilar aspectos fundamentais do discurso.

Frese *et al.* (2003) sugere que o discurso seja lido de uma forma inspiradora, de acordo com os princípios de liderança carismática.

Descrevem-se alguns dos objectivos a serem trabalhados com vista à melhoria da qualidade vocal, centrados na prática de exercícios que promovem a eficácia do uso vocal: discriminação auditiva; normalização do tónus; controlo da expiração fonatória; controlo da sensação da intensidade vocal; controlo da altura tonal; e controlo da ressonância (Guimarães, 2007). Para tal, as seguintes abordagens podem ser tidas em conta num programa como o do presente estudo: técnica da mastigação; modificação do posicionamento da língua; qualificação vocal;

descoberta da altura tonal 'ótima'; redução da sensação da intensidade vocal; bocejo sonorizado; treino auditivo; coordenação respiração/fonação; relaxamento específico; manipulação digital; e desenvolvimento de um timbre 'ótimo'.

A programação da educação vocal é um plano de carácter individual, perspectivada em função do indivíduo e tendo em conta a sua actividade profissional.

III. METODOLOGIA

3.1. Questão de investigação

Pretendemos relacionar a qualidade vocal do discurso com a percepção do líder como carismático, tendo como base a seguinte questão orientadora:

- Potencializar a qualidade vocal causa diferença na percepção do líder como carismático?

O que serviu de suporte para esta questão orientadora é o facto de se supor que os líderes carismáticos apresentam uma maior potencialidade dos parâmetros vocais quando comparados com os não carismáticos.

Com o intuito de responder à questão orientadora foram elaboradas as seguintes hipóteses:

H1 – A qualidade vocal do líder influencia a percepção de liderança nos liderados.

H2 – A qualidade vocal do líder condiciona a reacção afectiva nos liderados.

H3 – A reacção afectiva dos liderados condiciona a sua percepção de liderança.

A figura seguinte ilustra o modelo de pesquisa adoptado:

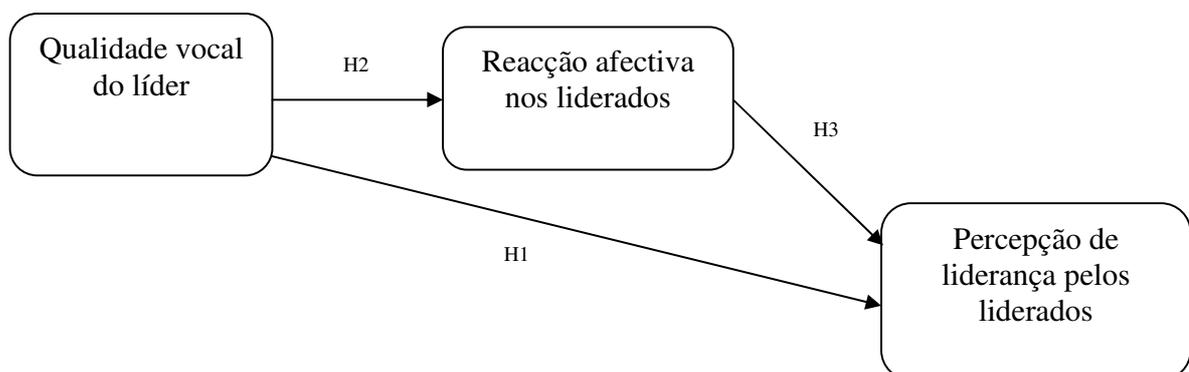


Figura 1 – Modelo teórico. Adaptado de Naidoo e Lord (2008).

3.2. Tipo de estudo e método de recolha de dados

O presente estudo é de carácter comparativo e correlacional, destinando-se à verificação de um modelo teórico (Fortin, 1999). Tem por objectivo verificar um modelo hipotético com o intuito de melhor compreender um fenómeno e o seu mecanismo de acção.

A escolha dos instrumentos utilizados teve em conta o objectivo do estudo, e participação dos sujeitos - a facilidade de preenchimento por parte dos sujeitos. Optámos pelo questionário, em detrimento da entrevista, uma vez que o primeiro - preenchido por cada participante e sem assistência - permite um melhor controlo dos enviesamentos (Fortin, 1999).

3.3. Materiais

Questionário de caracterização da amostra

A segunda parte do questionário constou dos dados pessoais que permitiram a caracterização da amostra. Os participantes foram informados que as suas respostas eram anónimas e confidenciais, sendo a participação voluntária. Após o preenchimento dos questionários foram também informados dos objectivos do estudo e que, estando interessados, teriam acesso ao estudo final.

Escala PANAS

Para avaliar o sentimento transmitido pelo discurso, utilizámos a escala PANAS (*Positive and Negative Affect Schedule*), versão portuguesa traduzida e adaptada à população portuguesa por Galinha e Pais-Ribeiro (2005). Esta tradução utiliza a nomenclatura “afecto” a qual não consideramos ser a nomenclatura mais correcta; no entanto, optámos por manter o termo original. Esta é uma escala breve de avaliação do afecto, constituída por 20 itens divididos em duas sub-escalas: o afecto positivo e o afecto negativo. Imediatamente a seguir à audição de um dos discursos, os participantes avaliaram subjectivamente os sentimentos provocados, preenchendo a escala PANAS e posteriormente responderam aos questionários

de percepção da liderança. Pretendemos assim ir ao encontro do estudo de Naidoo e Lord (2008), mantendo a mesma metodologia de emprego da referida escala.

A análise da consistência interna é essencial perante itens de uma escala heterogéneos, dicotómicos ou que definem estruturas multi-factoriais. O alfa de Cronbach é o coeficiente de correlação indicando o grau de homogeneidade de um instrumento de medida (Fortin, 1999). A fiabilidade de uma medida refere a sua capacidade para ser consistente, isto é, se um instrumento dá sempre os mesmos resultados aplicado a alvos estruturalmente iguais poderemos confiar no significado da medida e dizer que é fiável. No estudo de Naidoo e Lord (2008) o alpha encontrado foi de 0,92 e 0,75, para a escala de afecto positivo e negativo, respectivamente. Galinha e Ribeiro (2005) encontraram um alpha de Cronbach de 0,86 para a escala de afecto positivo e de 0,89 para a escala de afecto negativo. O alpha de Cronbach neste estudo foi de 0,91 para a escala de afecto positivo e 0,86 para a escala de afecto negativo, o que traduz uma consistência interna elevada dado que excede 0,80 (Pestana & Gageiro, 2005).

Tabela 10 – Alpha de Cronbach PANAS: Escala Afecto Positivo e Negativo e Alpha se cada Item for eliminado.

Afecto Positivo ($\alpha = 0,91$)	Alpha de Cronbach se o Item for eliminado	Afecto Negativo ($\alpha = 0,86$)	Alpha de Cronbach se o Item for eliminado
Interessado	,900	Perturbado	,846
Excitado	,912	Atormentado	,834
Surpreendido	,906	Culpado	,862
Caloroso	,907	Assustado	,837
Entusiasmado	,900	Repulsa	,852
Orgulhoso	,901	Irritado	,853
Encantado	,903	Remorsos	,862
Inspirado	,895	Nervoso	,845
Determinado	,906	Trémulo	,870
Activo	,906	Amedrontado	,856

Escala Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership

De modo a elaborar este estudo, a escala *Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership* (Conger, Kanungo, Menon & Mathur, 1997) foi submetida a tradução para a língua portuguesa por tradutor profissional, que fez ainda o processo inverso; a tradução foi posteriormente analisada por gestores com o domínio da língua portuguesa e inglesa. A análise da literatura

permitiu identificar factores relacionados com a influência do discurso na percepção do líder como carismático; a partir desta análise seleccionaram-se as duas sub-escalas *Visão estratégica e articulação* e *Sensibilidade para as necessidades dos membros*, para aplicação no presente estudo. Conger *et al.*, (1997) encontraram um alpha de Cronbach de 0,87 para a primeira sub-escala e de 0,84 para a segunda.

As duas sub-escalas consistem em dez afirmações (ver anexo), de resposta fechada, tipo Likert - de cinco hipóteses de resposta: discordo totalmente, discordo, não concordo nem discordo, concordo, e concordo totalmente - sete pertencentes ao primeiro sub-campo e três ao segundo. Os conteúdos incluídos no questionário prenderam-se com a percepção de liderança e carisma, tendo em conta o que já foi abordado no capítulo II.

A primeira versão foi distribuída a nove indivíduos com características semelhantes aos do estudo, com o objectivo de avaliar a aplicabilidade das escolhas efectuadas, o que permite evidenciar possíveis erros e sua reformulação. Não foram apontadas questões no pré-teste que levantassem dúvidas, mantendo-se a versão inicial do questionário.

Efectuou-se o estudo da fidelidade nomeadamente da consistência interna calculando-se o Alpha de Cronbach para a escala que foi de 0,96, este valor traduz uma elevada coerência interna entre os itens o que atesta a boa fidedignidade da escala.

Tabela11 – Alpha de Cronbach da *Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership* se cada item for eliminado.

Alpha de Cronbach se o Item for eliminado	
q1	,961
q2	,960
q3	,963
q4	,961
q5	,960
q6	,959
q7	,958
q8	,960
q9	,959
q10	,959

Software e parâmetros de análise da voz

Um *software* adequado para análise e um microfone permitem analisar a frequência, intensidade, extensão vocal e suas flutuações. Através da leitura obtêm-se dados similares ao do discurso espontâneo, e a literatura aponta para a escolha de segmentos de discurso estáveis e superiores a 30 segundos (Jackson-Menaldi, 2002).

A captação da voz foi feita através de um microfone de condensador *Philips*, unidireccional, de mão, tendo uma frequência de resposta entre os 50 a 18 000 Hz, adequado para uma captação de sinais em interior. Foi utilizado um suporte para o microfone, colocado a 30 cm da origem do som (Guimarães, 2007), e ligado a um computador portátil *Toshiba L505-13E*.

A voz foi directamente digitalizada. As maiores vantagens da gravação digital são a qualidade - menor contaminação dos dados por ruídos existentes nas gravações em fitas analógicas – e a compatibilidade com *software* de análise da voz e fala.

A captação do sinal foi feita através do programa *Audacity*, versão 1.2.6. Neste estudo, os parâmetros Frequência, Intensidade e Extensão vocal foram avaliados objectivamente através de instrumentos formais, o que permitiu confirmar a diferença entre os dois discursos. A quantificação dos valores de frequência e extensão vocal foi obtida através do *Praat*, versão 5.1.18, programa de reconhecimento de voz e tratamento estatístico da informação recolhida. Os valores referentes à intensidade foram obtidos através do programa *Cubase SX3*.

Os parâmetros Ressonância e Articulação verbal, passíveis de mensuração acústica, no presente estudo foram avaliados apenas perceptualmente.

3.4. Critérios de inclusão e exclusão da amostra

A amostra é não aleatória por conveniência, obtida em instituições de ensino superior, através de indivíduos estudantes, de ensino superior e trabalhadores.

Os participantes, cegos em relação ao tipo de estudo, foram aleatoriamente distribuídos em dois grupos. Um dos grupos ouviu o discurso A e preencheu individualmente a PANAS e o questionário de liderança carismática; o mesmo procedimento foi adoptado pelos participantes do grupo que ouviu o discurso B.

A participação dos elementos da amostra foi livre, tendo sido previamente informados de que iriam ouvir um discurso e deveriam caracterizá-lo de acordo com 20 afectos e dez afirmações de um questionário.

3.5. Caracterização da amostra

A amostra é não probabilística, intencional ou de conveniência.

Os 108 questionários recebidos foram todos considerados: 53 sujeitos ouviram o discurso A e 55 o discurso B. De seguida procedemos à caracterização dos dois grupos relativamente a variáveis sócio-demográficas como: sexo, profissão, curso, escolaridade e idade, tendo recorrido a estatística inferencial para provar que os dois grupos são homogéneos nestas variáveis, não apresentando diferenças estatisticamente significativas para $p < 0,05$.

Género

Em ambos os grupos predomina o género feminino, sendo a distribuição homogénea. O teste qui-quadrado mostrou não existir uma diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos ($X^2 = 0,893$, $p = 0,345$).

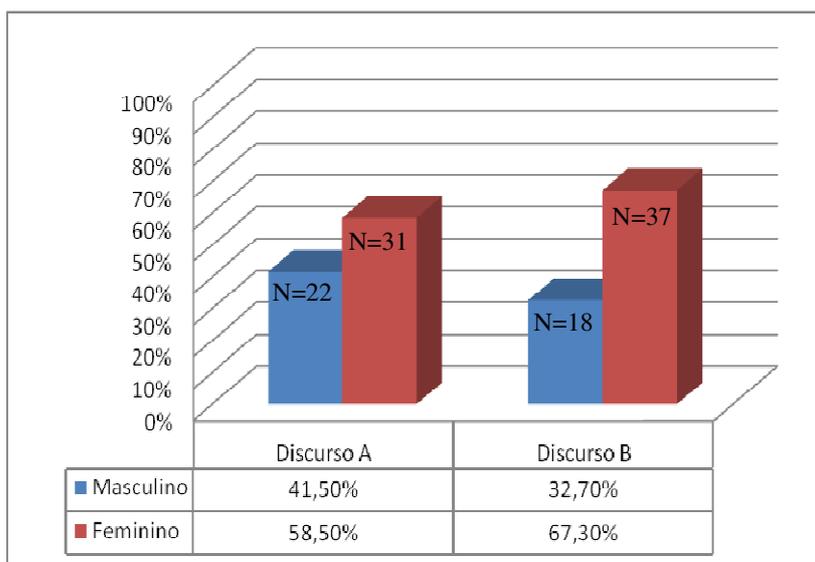


Figura 2 – Caracterização dos dois grupos relativamente ao Género.

Profissão

Em ambos os grupos predominam os estudantes universitários, seguidos dos profissionais de saúde e gestores. As diferenças não são estatisticamente significativas ($X^2 = 0,796$, $p = 0,672$). Consideram-se no grupo dos estudantes os participantes que apenas estudam, estando grupo profissional correspondente aqueles que exercem uma profissão, independentemente de estudarem ou não.

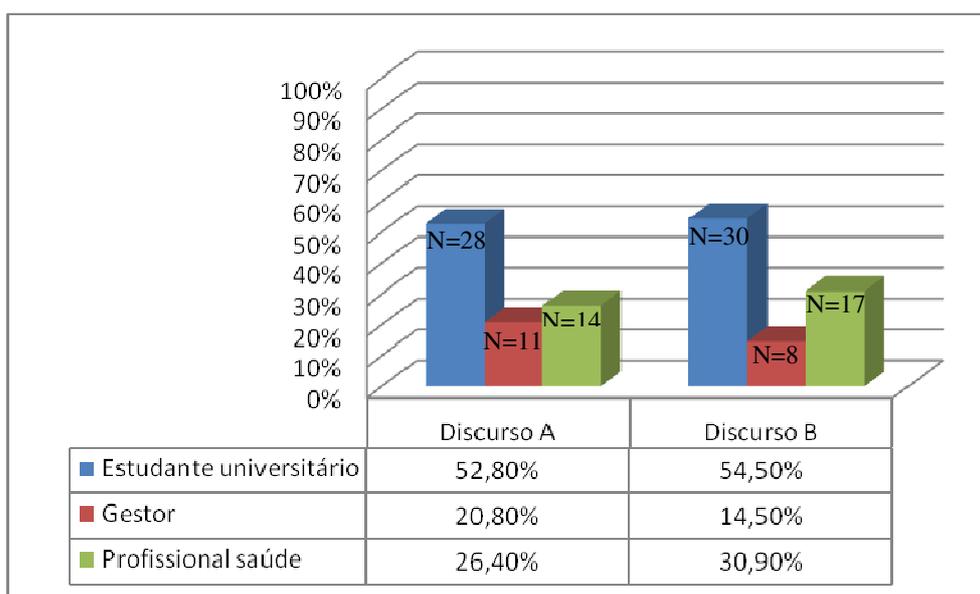


Figura 3 – Caracterização dos dois grupos relativamente à Profissão.

Curso frequentado

Nesta amostra a maioria dos sujeitos são estudantes universitários, havendo sujeitos que trabalham e estudam. Relativamente ao curso frequentado consta-se, que em ambos os grupos, a maioria frequenta o curso de terapia da fala (TF), os restantes frequentam o mestrado em gestão dos serviços de saúde (MGSS). O teste Qui-quadrado não revela diferenças estatisticamente significativas ($X^2 = 0,634$, $p = 0,426$).

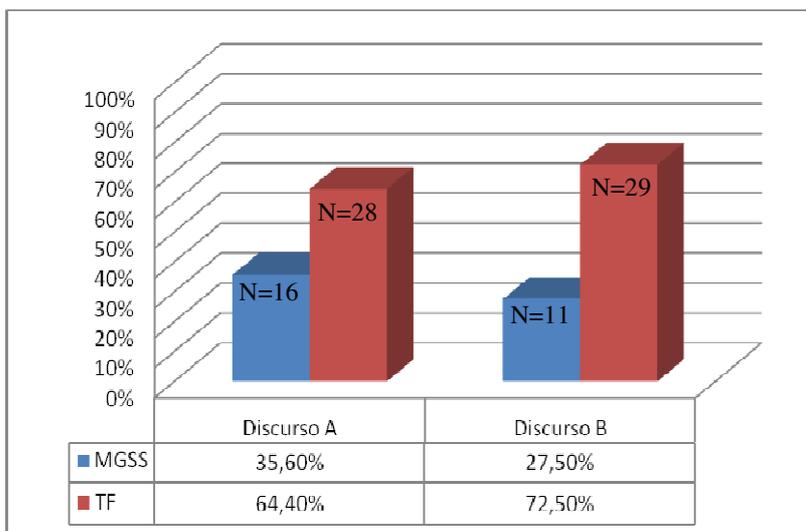


Figura 4 – Caracterização dos dois grupos relativamente ao Curso frequentado.

Escolaridade

Em ambos os grupos a habilitação predominante é o 12º ano, estando os sujeitos a frequentar um curso superior, em segundo lugar está a licenciatura em terceiro a pós-graduação e por último o mestrado. O teste qui-Quadrado não revelou uma diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos nesta variável ($X^2 = 1,114$, $p = 0,774$).

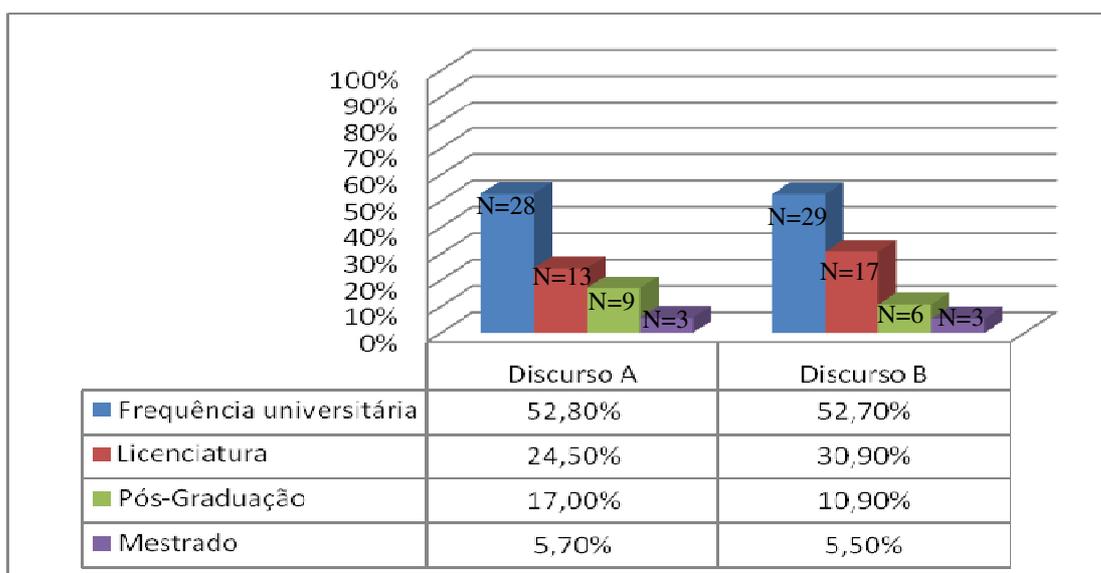


Figura 5 – Caracterização dos dois grupos relativamente à Escolaridade.

Idade

Tabela 12 – Caracterização dos dois grupos relativamente à Idade.

Discurso	Média	N	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	t de Student
Discurso A	28,74	53	10,758	18	52	t= 0,693
Discurso B	27,42	55	8,948	18	50	p= 0,490
Total	28,06	108	9,853	18	52	

A amplitude etária na amostra é de 34 anos, oscilando entre os 18 e os 52 anos, as médias etárias dos dois grupos são semelhantes (28,74 no discurso A e 27,42 no discurso B), não tendo o teste t de Student revelado uma diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos.

3.6. Procedimentos*Contactos, ética, criação de um discurso escrito*

O discurso utilizado neste estudo é real e foi cedido em suporte escrito por um gestor, administrador hospitalar, com a condição de garantir o anonimato. Para cumprir esta condição foram feitas as devidas alterações.

Tratamento do discurso escrito; selecção do gestor; leitura em voz alta

Utilizou-se uma voz masculina tendo em conta que o autor do discurso era do género masculino. O discurso, com a duração de dois minutos e 30 segundos, foi lido e gravado por um gestor de 38 anos, sem antecedentes de problemas de voz e desconhecedor das questões orientadoras da investigação, em dois cenários diferentes. Ao primeiro denominou-se *Discurso A*: o gestor dirigiu-se à sua equipa e transmitiu a mensagem utilizando um padrão vocal que lhe fosse confortável. O discurso foi produzido com uma qualidade vocal caracterizada por frequência, intensidade, ressonância, articulação e extensão vocal dentro dos parâmetros considerados habituais para aquela situação.

Técnica vocal: objectivos, condições e duração

A técnica vocal foi efectuada num espaço com as condições adequadas ao treino, efectuada em dois momentos distintos de uma hora cada, por um Terapeuta da Fala qualificado para o efeito.

O trabalho, intensivo e individualizado na área da técnica vocal, teve os seguintes objectivos: alinhamento da postura corporal; relaxamento muscular; controlo da respiração; controlo da sensação de intensidade; controlo do tom; controlo do timbre; e treino da fala (Guimarães, 2007). Privilegiámos ainda o treino de técnicas de exposição oral em público.

Gravação em voz alta após técnica vocal

Procedemos à gravação do *Discurso B*, produzido utilizando: frequência mais grave; extensão vocal rica; timbre equilibrado, menos faríngeo e ligeiramente nasal; intensidade adequada, eliminando a quebra final e colocando energia e ênfase nas palavras-chave; e fala mais precisa e bem definida, pausada, tendo em conta os fenómenos de coarticulação da voz falada e acentuação das vogais. Apesar de não se utilizar a imagem, foi solicitado que o gestor gesticulasse, sentisse a emoção e força das ideias que estava a transmitir e desempenhasse o papel com entusiasmo. Foi constantemente passada a informação do que estava a ser trabalhado e dado *feedback* de cada comportamento e da evolução.

Análise dos discursos

A análise acústica foi efectuada num minuto de conversação, correspondente ao mesmo texto em ambos os discursos - os 60 segundos finais.

Tabela 13 – Parâmetros acústicos dos discursos gravados.

		Discurso A	Discurso B
Duração		59,8 seg.	60,6 seg.
Frequência	Média	105.2 Hz	129.7 Hz
	Mínima	74.9 Hz	75.2 Hz
	Máxima	457.1 Hz	498.4 Hz
Intensidade	Média	58 dB	67 dB
	Mínima	22 dB	25dB
	Máxima	63 dB	78 dB

A tabela 13 ilustra a diferença dos parâmetros em estudo, passíveis de mensuração acústica. Os parâmetros articulação e ressonância, foram retirados perceptualmente, após a audição dos discursos A e B.

A audição por parte dos grupos

Os discursos foram apresentados a dois grupos em separado, que preencheram a duas sub-escalas *Visão estratégica e articulação* e *Sensibilidade para as necessidades dos membros* – Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership - e a PANAS. A audição foi feita com microfones e o preenchimento individual.

A comunicação verbal está directamente relacionada com a comunicação não-verbal, e tendo em conta a importância da linguagem corporal, optou-se por utilizar apenas voz evitando assim o enviesamento dos resultados provocados pela imagem.

3.7. Tratamento estatístico

A escolha do tratamento estatístico adequado implica a identificação das escalas ou níveis de medida das variáveis dependentes; o tratamento de dados foi feito com recurso ao programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 17.0 para *Windows* e através da criação de uma base de dados própria.

A estatística inferencial utilizada foi a seguinte:

- ***Qui-Quadrado***: Teste Não paramétrico para proporções baseado em amostras independentes, utilizando-se quando a variável dependente tem escala qualitativa (Pestana & Gageiro, 2005). Este teste utilizou-se para averiguar se os dois grupos em estudo (grupo que ouviu o *Discurso A* e grupo que ouviu o *Discurso B*) eram homogéneos em variáveis sócio demográficas com escala nominal (ex: género sexual, profissão, escolaridade).
- ***Teste t de Student para Amostras Independentes***: Teste Paramétrico que se aplica sempre que se pretende comparar as médias de uma variável quantitativa em dois grupos diferentes de sujeitos. O teste t de Student pressupõe a normalidade em

amostras de dimensão inferior ou igual a 30, quando as amostras são ambas de dimensão superior a 30, a distribuição aproxima-se da distribuição normal (Pestana & Gageiro, 2005). Utilizou-se este teste quando se comparou os dois grupos em estudo (ambos com dimensão superior a 30) nas variáveis dependentes: Liderança carismática e Emoções que possuem escala quantitativa, dando resposta à hipótese 1 e 2. Utilizou-se ainda para provar que os dois grupos não apresentavam diferenças significativas relativamente à idade.

- **Teste *t* de Student para Amostras Dependentes:** teste paramétrico que permite inferir sobre a igualdade de médias de duas amostras emparelhadas (Pestana & Gageiro, 2005). Utilizou-se este teste para averiguar se os 10 peritos usados no *Manipulation Check* tinham opiniões diferenciadas relativamente aos dois discursos numa série de parâmetros (avaliados numa escala quantitativa de 1 a 10). Este teste paramétrico foi usado dado previamente se ter comprovado a existência de uma distribuição normal em todos os parâmetros nos dois discursos.
- **Correlação Pearson:** Correlação paramétrica que mede a associação linear entre duas variáveis quantitativas, variando entre -1 e 1. Por convenção em ciências exactas sugere-se que um R menor do que 0,2 indica uma associação linear muito baixa, entre 0,2 e 0,39 baixa, entre 0,40 e 0,69 moderada, entre 0,70 e 0,89 alta e por fim acima de 0,90 uma associação muito alta, aplicando-se uma lógica semelhante para as correlações negativas (Pestana & Gageiro, 2005). Utilizou-se esta correlação paramétrica no sentido de relacionar a escala das emoções (positivas e negativas) com a escala da liderança, nos dois grupos em estudo (discurso A e B) e dar resposta à hipótese 3. Utilizou-se uma correlação paramétrica dado as escalas serem quantitativas e pelo facto de ambos os grupos serem de grande dimensão (sendo aplicável o teorema do limite central havendo portanto uma aproximação à normalidade).
- **Regressão Múltipla:** A regressão é um modelo usado para prever o comportamento de uma variável quantitativa a partir de uma ou mais variáveis independentes também quantitativas, pressupondo a existência de normalidade (Pestana & Gageiro, 2005). Efectuaram-se regressões nos dois grupos, usando as duas sub-escalas das emoções (positivas e negativas) como variáveis independentes e a escala da liderança como

variável dependente. Usou-se este teste em conjunto com as correlações de Pearson no sentido de dar resposta à hipótese 3.

O nível de significância máxima definido para este estudo foi de 0,05, mencionando-se contudo sempre que a significância obtida é inferior a 0,01 e a 0,001.

IV. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. *Manipulation check*

Um painel de dez peritos ouviu os dois discursos tendo de seguida preenchido uma grelha de resposta (quantitativa a variar entre 1 e 10), com o objectivo de certificar a variação nos parâmetros pretendidos. No sentido de testar a existência de diferenças estatisticamente significativas na avaliação que os 10 peritos fazem dos dois discursos recorreu-se a uma estatística de comparação de amostras dependentes nomeadamente o teste paramétrico t de Student para amostras dependentes, dado o requisito da normalidade ter sido testado e comprovado através do teste Shapiro-Wilk (ver tabela 14 - procedeu-se ao teste de normalidade dado a amostra de peritos ser pequena - inferior a 30). A verificação da manipulação é essencial para a interpretação dos resultados de um estudo, especialmente se não há dados que suportem as hipóteses. Se verificar que não houve diferenças entre os grupos, percebe-se que os participantes não reconhecem as diferenças dos parâmetros em estudo.

Tabela 14 – Teste de Normalidade Shapiro Wilk: parâmetros avaliados pelos peritos.

	Shapiro-Wilk	gl	P
Frequência A	,894	10	,188
Frequência B	,930	10	,452
Intensidade A	,903	10	,238
Intensidade B	,925	10	,401
Extensão Vocal A	,878	10	,124
Extensão Vocal B	,911	10	,288
Ressonância A	,929	10	,441
Ressonância B	,954	10	,711
Articulação A	,887	10	,157
Articulação B	,876	10	,119

O teste de Shapiro-Wilk mostra que existe normalidade em todos os parâmetros, tanto para o discurso A como para o B, pois o valor de p é superior a 0,05, como tal foi possível aplicar o teste paramétrico t de Student para amostras dependentes.

Tabela 15 – Estatística Descritiva: Comparação Discurso A e B numa amostra de 10 peritos.

		Média	N	Desvio Padrão
Par 1	Frequência A	3,80	10	1,687
	Frequência B	5,70	10	1,767
Par 2	Intensidade A	4,50	10	1,269
	Intensidade B	5,30	10	1,567
Par 3	Extensão Vocal A	2,60	10	1,174
	Extensão Vocal B	6,10	10	1,729
Par 4	Ressonância A	3,90	10	1,524
	Ressonância B	5,00	10	1,886
Par 5	Articulação A	3,50	10	1,179
	Articulação B	5,90	10	1,449

Os sujeitos que responderam ao *manipulation check* reconheceram diferenças entre todos os parâmetros nos dois discursos; as maiores disparidades foram ao nível da extensão da voz, seguido da articulação verbal e da frequência. Em todos os parâmetros o discurso B teve resultados superiores ao discurso A. Como se pode comprovar na tabela 15, o teste t de Student para amostras dependentes revelou diferenças estatisticamente significativas entre os dois discursos para $p \leq 0,01$ e $p \leq 0,001$.

Tabela 16 – t de Student para Amostras Dependentes: Comparação Discurso A e B numa amostra de 10 peritos.

	Diferença de Médias	Desvio padrão das Diferenças	t	gl	p	
Par 1	Frequência A – Frequência B	-1,900	1,101	-5,460	9	,000
Par 2	Intensidade A – Intensidade B	-,800	,789	-3,207	9	,011
Par 3	Extensão Vocal A – Extensão Vocal B	-3,500	,972	-11,389	9	,000
Par 4	Ressonância A – Ressonância B	-1,100	,994	-3,498	9	,007
Par 5	Articulação A – Articulação B	-2,400	,843	-9,000	9	,000

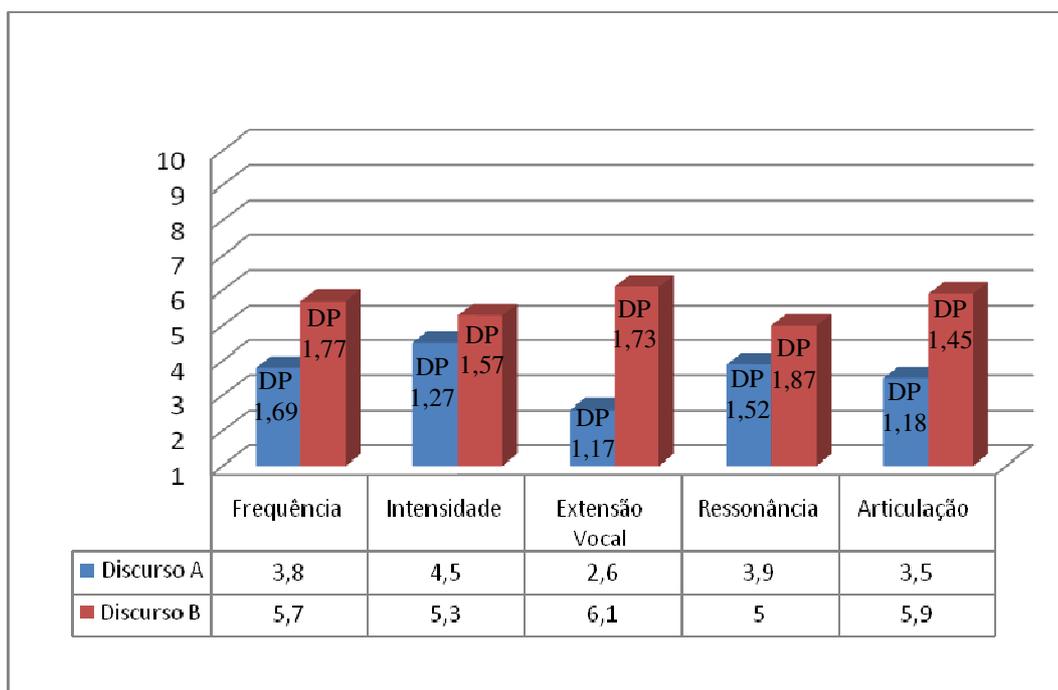


Figura 6 – Manipulation Check Comparação Discurso A e B numa amostra 10 peritos.

4.2. Influência da qualidade vocal do líder na percepção de liderança nos liderados.

Os dois grupos submetidos ao discurso A (n =53) e discurso B (n=55) responderam à escala *Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership* que avalia a percepção de liderança carismática. Aplicou-se o teste t de Student para amostras independentes dado a variável dependente ser quantitativa e os dois grupos serem de grande dimensão.

Tabela 17 – t de Student para Amostras Independentes: Comparação entre Discurso A e Discurso B na escala de Liderança Carismática.

	Discurso	N	Média	Desvio Padrão	t de Student Amostras Independentes
Liderança Carismática	Discurso A	53	22,23	8,27	t=-9,699
	Discurso B	55	36,89	7,43	p=0,000

O teste t de Student revelou a existência de uma diferença significativa para $p \leq 0,001$ entre o grupo que ouviu o discurso A e o grupo que ouviu o discurso B na percepção de liderança carismática: os sujeitos que ouviram o discurso B têm uma média significativamente mais elevada nesta escala do que os sujeitos que ouviram o discurso A.

4.3. Influência da qualidade vocal do líder na reacção afectiva nos liderados.

Os sujeitos que ouviram o discurso A (n= 53) e o discurso B (n=55) responderam à escala PANAS, que avalia o sentimento transmitido pelo discurso. No sentido de se comparar os dois grupos nas duas sub-escalas utilizou-se o teste t de Student para amostras independentes. O uso deste teste paramétrico foi possível dado os dois grupos serem de grande dimensão (superior a 30), sendo aplicável o teorema do limite central que garante uma aproximação a uma distribuição normal.

Tabela 18 – t de Student para Amostras Independentes: Comparação entre Discurso A e Discurso B na escala PANAS.

	Discurso	N	Média	Desvio Padrão	t de Student Amostras Independentes
Emoções positivas	Discurso A	53	14,04	4,51	t=7,795
	Discurso B	55	23,04	7,22	p= ,000
Emoções negativas	Discurso A	53	18,13	5,91	t=7,131
	Discurso B	55	11,93	2,33	p=,000

O teste t de Student revelou a existência de diferenças estatisticamente significativas para $p \leq 0,001$ entre os dois grupos que ouviram discursos diferentes nas duas sub-escalas da PANAS. Os sujeitos que ouviram o discurso B revelaram uma emoção positiva mais elevada e por outro lado uma emoção negativa mais baixa comparativamente com os sujeitos que ouviram o discurso A.

4.4. Influência da Reacção Afectiva dos Liderados na Percepção da Liderança

No sentido de estudar a relação entre as emoções (positivas e negativas) e a liderança carismática efectuámos em primeiro lugar correlações simples (Pearson), e de seguida regressões múltiplas considerando as duas sub-escalas da PANAS como variáveis independentes e a liderança como variável dependente.

Tabela 19 – Correlações de Pearson: Relação entre Emoções e Liderança nos dois Discursos.

Discurso		Liderança	
Discurso A	Emoções positivas	Correlação de Pearson	,575**
		p	,000
		N	53
	Emoções negativas	Correlação de Pearson	-,171
		p	,220
		N	53
Discurso B	Emoções positivas	Correlação de Pearson	,654**
		p	,000
		N	55
	Emoções negativas	Correlação de Pearson	-,377**
		p	,005
		N	55

No grupo que ouviu o discurso A constata-se que existe uma correlação estatisticamente significativa para $p \leq 0,001$ positiva moderada entre as emoções positivas e a liderança: os sujeitos que neste grupo tiveram mais emoções positivas provocadas pelo discurso A foram os que perceberam uma maior liderança carismática, neste grupo não se constatou uma relação significativa entre as emoções negativas e a liderança. No discurso B encontra-se um resultado idêntico para as emoções positivas (correlação positiva moderada), sendo a correlação ainda mais forte neste grupo. As emoções negativas no discurso B relacionam-se de forma negativa com a liderança (correlação negativa fraca, significativa para $p \leq 0,01$): os sujeitos com resultados mais baixos nas emoções negativas foram os que tiveram uma melhor percepção relativamente à liderança carismática.

Efectuaram-se duas análises de regressão múltipla (uma para cada discurso) considerando as emoções (positivas e negativas) como variáveis independentes e a liderança como variável dependente.

Tabela 20 – Variância Explicada dos dois Modelos de Regressão (para Discurso A e Discurso B): Variáveis Independentes: Emoções Positivas e Negativas e Variável Dependente: Liderança.

Discurso	Modelo	R	R ²	R ² Ajustado
Discurso A	1	,579 ^a	,335	,308
Discurso B	2	,676 ^a	,457	,436

Na tabela 20 pode-se observar a variância explicada dos dois modelos de regressão, a variância explicada do modelo relativo ao discurso B é superior (43,6% - R² Ajustado = 0,436) ao do modelo relativo ao discurso A (30,8% - R² Ajustado = 0,308).

Tabela 21 – Regressões Múltiplas (para Discurso A e Discurso B): Variáveis independentes: Emoções Positivas e Negativas e Variável Dependente: Liderança.

Discurso	Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
			B	Std. Error	Beta	t	
Discurso A	1	(Constante)	9,578	4,696		2,040	,047
		emo_positivas	1,029	,215	,562	4,792	,000
		emo_negativas	-,099	,164	-,071	-,605	,548
Discurso B	1	(Constante)	29,712	5,563		5,341	,000
		emo_positivas	,612	,111	,594	5,496	,000
		emo_negativas	-,580	,345	-,182	-1,682	,099

Em ambos os discursos é a variável emoções positivas que tem um impacto significativo, para $p \leq 0,001$, na percepção da liderança (Beta de 0,56 e 0,59 respectivamente para o discurso A e B), não acontecendo o mesmo com a variável emoções negativas.

De salientar que nas correlações simples (tabela 19) no grupo do discurso B havia uma correlação significativa negativa, embora fraca, das emoções negativas com a liderança, contudo quando se efectua uma regressão múltipla a variável emoções negativas perde peso face às emoções positivas, sendo apenas esta última variável a ter impacto significativo. A vantagem da regressão múltipla em relação às correlações simples é precisamente conseguir ver o peso de cada variável independente tendo em conta a contribuição das outras variáveis independentes que foram incluídas no modelo, como tal pode acontecer variáveis que eram significativas nas correlações simples deixarem de o ser quando incluídas no modelo de regressão múltipla por não serem tão relevantes para a variável dependente como as outras.

V. DISCUSSÃO, CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O propósito deste estudo foi investigar se a qualidade vocal teria efeitos na percepção de carisma de um líder. No global encontramos suporte para o nosso modelo teórico.

Pelo presente estudo, conclui-se que a qualidade vocal é uma característica do líder carismático e que esta ao ser melhorada aumenta a percepção de carisma. Os resultados são consistentes com a maioria dos estudos encontrados (Mehrabian & Ferris, 1967; Conger, 1991; Hunt *et al.*, 1999; Rego, 1999; Frese *et al.*, 2003; Santos & Silva, 2003; Yukl, 2006; Naidoo & Lord, 2008; Bligh & Kohles, 2009).

Os resultados do estudo sugerem também, que a melhoria da qualidade vocal traduz-se num estado de estado de afecto mais positivo. Por sua vez, um afecto positivo origina um acréscimo na percepção da liderança como carismática. Estes resultados são consistentes com a literatura encontrada (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1993; Shamir *et al.*, 1993; Santos e Silva, 2003; Bono & Ilies, 2006; Naidoo & Lord, 2008).

Os resultados levam à concordância com o modelo comportamental e atribucional da liderança carismática, de Conger e Kanungo (1987) onde os autores concluem que o carisma poderá ser potenciado através da formação de profissionais. Frese *et al.* (2003) também encontraram valores diferentes antes e após um programa de treino. Outros autores referem que a comunicação pode ser melhorada através de técnicas diversas (Conger, 1991; Vieira, 1996). Ao nível da voz, percebe-se em que campos actuar de modo a formar líderes dotados de maior carisma e melhor capacidade de condução das suas equipas, contrariando a ideia que ou se nasce líder ou não. Independentemente da aptidão natural que todo o indivíduo apresenta, o treino surge como a forma de aumentar e relevar capacidades

Este trabalho respondeu a uma questão específica de investigação, resultante de investigações mais gerais resumidas anteriormente, e que salienta o valioso papel da voz para a transmissão da mensagem. Limitar o problema permite produzir um trabalho mais rigoroso e objectivo no campo em que é feito, mas há a ressaltar que a voz não é a única responsável pelas interacções sociais. A psicodinâmica vocal é o reflexo dos padrões de comunicação escolhidos, em especial da qualidade vocal que o indivíduo apresenta, e dos seus efeitos nos ouvintes. Apesar deste estudo se debruçar nos cinco parâmetros vocais mais referidos na literatura, outros existem, e nenhum acontece isolado. A voz do ser humano é o resultado de uma interacção de

inúmeros factores intrínsecos e extrínsecos ao indivíduo, cujo conhecimento permite obter uma expressão mais credível, mais espontânea e natural, maximizada, permitindo atingir com eficácia os objectivos a que o indivíduo se propõe.

A gestão empresarial deve dotar-se de ferramentas para competir em mercados cada vez mais concorridos, e com clientes mais exigentes, num tempo em que é necessário estar preparado para se ser líder, de pessoas em instituições mas também fora delas, e ainda líder de si mesmo. Perceber como tornar a actuação do líder mais eficaz foi a finalidade do presente trabalho. Ao finalizá-lo esperamos ter dado um contributo para o despertar da consciência sobre o instrumento vocal, para uma utilização mais consciente e coerente da voz por parte do gestor, compreendendo o seu campo de acção e a amplitude da sua influência.

Para que o envolvimento das equipas seja maior, é necessário que a gestão tenha uma qualidade tão grande quanto lhe seja possível. Assim, deve obedecer a um conjunto de critérios, aqui descritos, sem que a sua ordem constitua qualquer factor de maior ou menor importância: focalizar-se no cliente, envolver as pessoas, ter uma melhoria contínua, inovar, assumir uma liderança firme, ter objectivos claros e inequívocos, ter responsabilidade pública e social e estar orientada para os resultados.

Estas capacidades têm sido negligenciadas no mundo empresarial; as empresas nem sempre estão preparadas para programas de treino individual, principalmente porque os mesmos são vistos como descontinuados e caros. Para além da mais-valia da organização, a formação nesta área também poderá contribuir, individualmente, para o gestor progredir na sua carreira.

É de extrema importância a forma como são geridas as organizações, e estas devem desenvolver constantemente líderes e competências de liderança. São inúmeras as empresas que, exemplos gestão largamente aplaudidas no passado, tombaram no precipício da voracidade competitiva.

É nosso objectivo que este trabalho tenha reflexos ao nível da gestão empresarial, e que traga um maior conhecimento sobre este assunto. Caminhar para a excelência organizacional pode ser um caminho árduo e longo mas necessário para enfrentar a alta competitividade vigente. A qualidade não será, assim, mais do que uma excelência ao nível dos serviços prestados.

Os cenários apresentados foram fruto da revisão da literatura e prática clínica efectuadas. A pesquisa contribui para um trabalho terapêutico criterioso e é uma garantia da prossecução da Gestão e da Terapia da Fala por caminhos mais científicos.

São várias as limitações a este estudo. O treino em técnica vocal teve a duração de duas horas; um treino mais prolongado poderia originar diferenças maiores entre os resultados dos dois discursos. A redundância da informação e dos exercícios facilitam a sua memorização e a sua reprodução, pelo que supomos que, a longo prazo, a interiorização dos conceitos aprendidos poderia ser mais efectiva num treino mais prolongado.

A escassez de recursos bibliográficos foi outra das limitações. Estão a dar-se os primeiros passos no reconhecimento da importância da comunicação oral na formulação da mensagem do líder. Este estudo demonstra que este é um campo a explorar.

Sugerimos para futuros estudos o aumento da amostra estudada, a fim de poder ter maior fiabilidade e uniformidade nos resultados. Por outro lado, é pertinente a realização do mesmo estudo aplicado a vozes femininas. Uma outra possibilidade seria repetir o estudo associando a influência da imagem na percepção do líder carismático.

Longe de representar o ponto final, estas são apenas considerações inacabadas que se revelam como um ponto de partida para novas investigações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akerlof, G. A. (1970). The Market for Lemons. *Quarterly Journal of Economics*, 74(3), 488-500.
- Aristóteles (séc. IV aC). *Retórica*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Barros, P. (2005). *Economia da Saúde – conceitos e comportamentos*. Coimbra: Editora Almedina.
- Bass, M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership* (3ª ed.). New York: The Free Press.
- Bass, M. e Avolio, B. (1993). Transformational leadership: a response to critiques. In M. Chemers e Ayman, R. (Eds.). *Leadership theory and research: perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego: Academic Press.
- Behlau, M. e Pontes, P. (1995). *Tratamento das disfonias*. São Paulo: Editora Lovise.
- Behlau, M., Madazio, G., Feijó, D. e Pontes, P. (2001). Avaliação de Voz, *Voz: O Livro do Especialista, Vol. I*, Behlau, M. (Ed.), Rio de Janeiro, Brasil: Revinter, 85-245.
- Behrman, A. e Orlikoff, R. (1997). Instrumentation in voice assessment and treatment: What's the use? *American Journal of Speech-Language Pathology*, 6 (4), 9-16.
- Bligh, M. e Kohles, J. (2009). The enduring allure of charisma: how Barack Obama won the historic 2008 presidential election. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 483-492.
- Bono, J. e R. Ilies (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quaterly*, 17, 317-334.
- Boas, S. e Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quaterly*, 10 (2), 257-283.
- Brandi, E. (2002). *Educação da voz falada: a terapêutica da conduta vocal* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Atheneu Editora.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*.
- Carvalho, I. M. (1986). *Introdução à Psicologia das relações humanas* (15ª ed.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Comité Permanent de Liaison des Orthophonistes/Logopèdes de l'Union Européenne. Disponível em <http://www.cplol.eu/>.

Conger, J. A. (1991). Inspiring others: the language of leadership. *Academy of Management Executive*, Vol. 5 (1), 31-45.

Conger, J. A. e Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, Vol. 12 (4), 637-647.

Conger, J. A. e Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. California: Sage Publications, Inc.

Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T. e Mathur, P. (1997). Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(3), 290-302.

Conger, J. A., Kanungo, R. N. e Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.

Correia, P. (2002). *Impacto da qualidade vocal na qualidade de vida dos professores*. Monografia de licenciatura em Terapia da Fala. Alcoitão: Escola Superior de Saúde do Alcoitão.

Fortin, M. (1999). *O processo de Investigação*. Loures: Lusociência.

Frese, M., Beimeel, S. e Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership: two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communicating of a vision. *Personnel Psychology*, 56, 671-697.

Galinha, I. C. e Pais-Ribeiro, J. L. (2005). Contribuição para o estudo da versão portuguesa da *Positive and Negative Affect Schedule* (PANAS): II – Estudo psicométrico. *Análise Psicológica*, 2(XXIII), 219-227.

Greene, M. e Mathieson, L. (1999). *The Voice and its Disorders* (5^a ed.). London: Whurr Publishers, Ltd.

Guimarães, I. (2007). *A ciência e arte da voz humana*. Lisboa: Escola Superior de Saúde do Alcoitão.

Hunt, J., Boal, K. e Dodge, G. (1999). The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: an experimental examination of two kinds of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10 (3), 423-448.

Jackson-Menaldi, M. C. (2002). *La voz patológica*. Buenos Aires: Editorial Médica Panamericana.

Koontz, H. (1971). *Appraising Managers as Managers*. New York: McGraw-Hill.

Leden, H. (2002). História Cultural da Laringe e da Voz. In Sataloff, R., Gould, W. & Spiegel, J. (Eds.), *Manual Prático de Fonocirurgia* (pp. 3-64). Rio de Janeiro: Revinter.

Madera, J. e Smith, D. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly*, 20, 103-114.

Mello, E. (2000). *Educação da Voz Falada* (3ª ed.). São Paulo: Editora Atheneu.

Mehrabian, A. e Ferris, S. (1967). Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels. *Journal of Consulting Psychology*, 31 (3): 248–252.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Morin, E. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 8-19.

Naidoo, L. e Lord, R. (2008). Speech imagery and perceptions of charisma: The mediating role of positive affect. *The Leadership Quarterly*, 19, 283-296.

Nappi, J. W. (2006). *A voz e a construção do conhecimento – um encontro possível*. Tese de Mestrado em Educação Científica e Tecnológica. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

Nunes, F. (1994). As Organizações de Serviços de Saúde: Alguns elementos distintivos. *Revista Portuguesa de Gestão*, III-IV, 5-28.

Oliveira, M. K. (2000). *Vygotsky – aprendizado e desenvolvimento: um processo sócio histórico*. 4ª ed, São Paulo: Scipione.

Pestana, M. e Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para Ciências Sociais – a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A. (1999). *Comunicação nas Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A. e Cunha, M. (2004). *A essência da liderança*. Lisboa: Recursos Humanos Editora.

- Sánchez, I. B. (2000). *Trastornos de la voz en edad escolar*. Málaga: Ediciones Aljibe, S. L.
- Santos, K. e Silva, M. J. (2003). Comunicação entre líderes e liderados: visão dos enfermeiros. *Revista da Escola de Enfermagem da Universidade de S. Paulo*, 37 (2), 97-108.
- Shamir, B., House, R. e Arthur, M (1993). The motivational effect of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Vieira, M. M. (1996). *Voz e relação educativa*. Lisboa: Edições Afrontamento.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. 6ª edição. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Weber, M. (1964). *The theory of social economic organization*. New York: The Free Press.
- Ziemer, R. (1993). *Mitologia pessoal e padrões de comunicação*. Coleção Distúrbios da Comunicação, 6, 1-5.

ANEXO I - Discurso utilizado

Prezados senhores,

em nome de todo o Conselho de Administração do nosso centro hospitalar tenho a honra de vos receber.

Gostaria de aproveitar a oportunidade para vos falar sobre o desenvolvimento de um novo ciclo de gestão e das mudanças estruturais que se estão a implementar.

Baseados em estudos efectuados neste último ano e ouvidos os representantes de cada sector profissional, pretendemos dar início a um processo de mudança de instalações para um espaço maior, de qualidade superior e com uma localização privilegiada. Maior porque amplia a área do nosso centro hospitalar, de uma qualidade superior porque se preocupa com as condições dos seus utentes e profissionais e melhor localizado porque privilegia um acesso facilitado aos cuidados de saúde.

Esta tem sido a maior preocupação da actual administração, esperando-se que com estas alterações possamos dar continuidade a uma nova cultura organizacional.

Temos defendido uma gestão eficaz e eficiente dos recursos, que como sabemos são limitados.

As mudanças acarretam sacrifícios, sacrifícios pessoais em prol de uma organização que pretende caminhar para a excelência. Necessitamos ainda de mais participação de todos, de um maior controle de custos, de evitar o desperdício, de produzir cada vez mais e melhor, para que possamos estruturar o novo espaço e dar início às novas necessidades e exigências do centro hospitalar, que se avizinha mais moderno e operacionalmente mais eficiente.

Para tal contamos com a participação activa de todos, mantendo a consciência que o desempenho individual não será mais que parte do desempenho colectivo.

O nosso caminho deve sempre ter em conta os nossos utentes, a razão de ser da existência de qualquer organização que actua em saúde, e ir ao encontro das suas expectativas, prestar cuidados de saúde de qualidade, de uma forma eficaz e eficiente.

Por fim, pretendo prestar a minha homenagem a todos e a cada um de vós em particular, pelo contributo para o bom nome do nosso centro hospitalar, tornando-o uma referência no plano nacional dos cuidados de saúde.

A todos, o meu muito obrigado.

ANEXO II – Manipulation check

De 1 a 10, representando 1 a ausência desse parâmetro e 10 a sua expressão máxima caracterize cada um dos discursos que acabou de ouvir.

Parâmetros vocais	Discurso A	Discurso B
Este homem apresenta um discurso caracterizado por uma frequência adequada		
Este homem apresenta um discurso caracterizado por uma intensidade adequada		
Este homem apresenta um discurso caracterizado por uma extensão vocal rica		
Este homem apresenta um discurso caracterizado por uma ressonância adequada		
Este homem apresenta um discurso caracterizado por uma articulação bem definida		

Obrigada pela sua colaboração!

ANEXO III - A PANAS**A PANAS**

Esta escala consiste num conjunto de palavras que descrevem diferentes sentimentos e emoções. Leia cada palavra e marque a resposta adequada no espaço anterior à palavra. Indique em que medida sentiu cada uma das emoções agora, ou seja, neste momento:

1 Nada ou muito Ligeiramente **2** Um Pouco **3** Moderadamente **4** Bastante **5** Extremamente

<input type="checkbox"/> Interessado	<input type="checkbox"/> Orgulhoso
<input type="checkbox"/> Perturbado	<input type="checkbox"/> Irritado
<input type="checkbox"/> Excitado	<input type="checkbox"/> Encantado
<input type="checkbox"/> Atormentado	<input type="checkbox"/> Remorsos
<input type="checkbox"/> Agradavelmente surpreendido	<input type="checkbox"/> Inspirado
<input type="checkbox"/> Culpado	<input type="checkbox"/> Nervoso
<input type="checkbox"/> Assustado	<input type="checkbox"/> Determinado
<input type="checkbox"/> Caloroso	<input type="checkbox"/> Trémulo
<input type="checkbox"/> Repulsa	<input type="checkbox"/> Activo
<input type="checkbox"/> Entusiasmado	<input type="checkbox"/> Amedrontado

Obrigado pela sua colaboração!

ANEXO IV – Questionário A

Neste questionário vai encontrar afirmações referentes à impressão que lhe transmite o discurso que irá ouvir; após a sua audição, por favor preencha a quadrícula referente à sensação transmitida (discurso **A**).

<i>Este gestor...</i>	Discordo totalmente	Discordo	N/concordo N/discordo	Concordo	Concordo totalment
1. Influencia os outros a desenvolver amizade e respeito mútuo	<input type="checkbox"/>				
2. É encorajador; é capaz de motivar ao articular eficazmente a importância do que os membros da organização estão a fazer	<input type="checkbox"/>				
3. É um orador público empolgante	<input type="checkbox"/>				
4. Manifesta frequentemente a sua preocupação pessoal das necessidades e sentimentos dos outros membros da organização	<input type="checkbox"/>				
5. Mostra sensibilidade para as necessidades e sentimentos dos outros membros da organização	<input type="checkbox"/>				
6. Tem visão; traz frequentemente ideias acerca das possibilidades para o futuro	<input type="checkbox"/>				
7. Fornece objectivos estratégicos e inspiradores	<input type="checkbox"/>				
8. Reconhece prontamente novas oportunidades ambientais (condições físicas e sociais favoráveis) que possam facilitar o atingir dos objectivos organizacionais	<input type="checkbox"/>				
9. Gera de modo consistente novas ideias para o futuro da organização	<input type="checkbox"/>				
10. Tem uma visão empresarial; apreende novas oportunidades de modo a atingir os objectivos	<input type="checkbox"/>				

Por favor preencha os seguintes campos:

Idade: ____ anos

Sexo: M F

Profissão: _____

Curso que frequenta: _____

Grau de escolaridade: _____

Obrigada pela sua colaboração!

ANEXO V – Questionário B

Neste questionário vai encontrar afirmações referentes à impressão que lhe transmite o discurso que irá ouvir; após a sua audição, por favor preencha a quadrícula referente à sensação transmitida (discurso **B**).

<i>Este gestor...</i>	Discordo totalmente	Discordo	N/concordo N/discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. Influencia os outros a desenvolver amizade e respeito mútuo	<input type="checkbox"/>				
2. É encorajador; é capaz de motivar ao articular eficazmente a importância do que os membros da organização estão a fazer	<input type="checkbox"/>				
3. É um orador público empolgante	<input type="checkbox"/>				
4. Manifesta frequentemente a sua preocupação pessoal das necessidades e sentimentos dos outros membros da organização	<input type="checkbox"/>				
5. Mostra sensibilidade para as necessidades e sentimentos dos outros membros da organização	<input type="checkbox"/>				
6. Tem visão; traz frequentemente ideias acerca das possibilidades para o futuro	<input type="checkbox"/>				
7. Fornece objectivos estratégicos e inspiradores	<input type="checkbox"/>				
8. Reconhece prontamente novas oportunidades ambientais (condições físicas e sociais favoráveis) que possam facilitar o atingir dos objectivos organizacionais	<input type="checkbox"/>				
9. Gera de modo consistente novas ideias para o futuro da organização	<input type="checkbox"/>				
10. Tem uma visão empresarial; apreende novas oportunidades de modo a atingir os objectivos	<input type="checkbox"/>				

Por favor preencha os seguintes campos:

Idade: ____ anos

Sexo: M F

Profissão: _____

Curso que frequenta: _____

Grau de escolaridade: _____

Obrigada pela sua colaboração!