ENTRE CARISMA, LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO: A CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE COMUNICAÇÃO MAGNÉTICA

BETWEEN CHARISMA, LEADERSHIP, AND COMMUNICATION: BUILDING THE CONCEPT OF MAGNETIC COMMUNICATION

ROSANA MARIA VIEIRA CAYRES
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

RAFAEL CAPRA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

ENTRE CARISMA, LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO: A CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE COMUNICAÇÃO MAGNÉTICA

Objetivo do estudo
Compreender como determinados líderes atraem, sustentam e orientam a atenção coletiva em contextos organizacionais e sociais, propondo o conceito de comunicação magnética como construto comunicacional-relacional.

Relevância/originalidade
O estudo integra dimensões geralmente tratadas separadamente, como carisma, presença, persuasão, narrativa, escuta e comunicação não verbal, para explicar a mobilização comunicacional em liderança.

Metodologia/abordagem
Pesquisa qualitativa, exploratória e interpretativa, orientada pela Grounded Theory, realizada entre 2016 e 2025, com revisão de literatura, observações não participantes e entrevistas semiestruturadas com 68 líderes.

Principais resultados
A comunicação magnética emergiu da articulação entre dez dimensões: Presença, Clareza, Narrativa, Improviso, Voz, Influência, Expressão, Conexão, Escutatória e Cena, organizadas em atração, sustentação e orientação.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo propõe a comunicação magnética como construto integrativo e reposiciona o carisma como efeito perceptivo transversal, articulando entrevistas, observações e literatura por comparação constante.

Contribuições sociais/para a gestão
Os achados ajudam a compreender a comunicação de líderes como competência relacional desenvolvível, ligada à clareza, escuta, autenticidade, vínculo, expressão e orientação para ação coletiva.

Palavras-chave: Comunicação magnética, Liderança carismática, Comunicação organizacional

BETWEEN CHARISMA, LEADERSHIP, AND COMMUNICATION: BUILDING THE CONCEPT OF MAGNETIC COMMUNICATION

Study purpose
To understand how certain leaders attract, sustain, and orient collective attention in organizational and social contexts, proposing magnetic communication as a communicational-relational construct.

Relevance / originality
To understand how certain leaders attract, sustain, and orient collective attention in organizational and social contexts, proposing magnetic communication as a communicational-relational construct.

Methodology / approach
This qualitative, exploratory, and interpretive study was guided by Grounded Theory and conducted from 2016 to 2025 through literature review, nonparticipant observations, and semistructured interviews with 68 leaders.

Main results
Magnetic communication emerged from the articulation of ten dimensions: Presence, Clarity, Narrative, Improvisation, Voice, Influence, Expression, Connection, Listenership, and Scene, organized around attraction, sustainment, and orientation.

Theoretical / methodological contributions
The study proposes magnetic communication as an integrative construct and repositions charisma as a transversal perceptual effect, combining interviews, observations, and literature through constant comparison.

Social / management contributions
The findings help understand leaders' communication as a developable relational competence connected to clarity, listening, authenticity, connection, expression, and orientation toward collective action.

Keywords: Magnetic communication, Charismatic leadership, Organizational communication

ENTRE CARISMA, LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO: A CONSTRUÇÃO DO CONCEITO DE COMUNICAÇÃO MAGNÉTICA

1 Introdução

A comunicação ocupa lugar central nos estudos sobre liderança, especialmente quando se observa que determinadas pessoas conseguem concentrar a atenção de grupos, produzir sentido compartilhado e conduzir interações para decisões ou ações coletivas. Em organizações, escolas, instituições públicas, cooperativas, associações, igrejas e espaços comunitários, há líderes cuja fala parece alterar o clima do ambiente, reduzir dispersões e gerar disposição para movimento. Esse fenômeno costuma ser aproximado de conceitos como carisma, liderança carismática, presença social, persuasão, narrativa e comunicação não verbal, mas tais campos ainda explicam o fenômeno de modo fragmentado (Weber, 1978; Gardner & Avolio, 1998; Fairhurst & Grant, 2010; Burgoon et al., 2016).

O problema que orienta este estudo pode ser formulado da seguinte maneira: como determinados líderes atraem, sustentam e orientam a atenção coletiva por meio da comunicação em contextos organizacionais e sociais? O objetivo foi compreender esse processo e propor o conceito de comunicação magnética como construto comunicacional-relacional. O estudo parte da ideia de que a força comunicacional não se reduz à eloquência, ao carisma ou à persuasão tomados isoladamente, pois envolve a articulação entre atenção, vínculo, sentido e encaminhamento coletivo.

2 Referencial Teórico

O termo magnetismo é utilizado neste trabalho como analogia conceitual controlada, e não como transposição literal de leis da Física para o comportamento humano. A metáfora permite pensar processos de atração, alinhamento e orientação em situações comunicacionais, seguindo uma tradição de estudos organizacionais que mobiliza metáforas para interpretar fenômenos complexos (Morgan, 1980; Cornelissen, 2005). Nesse sentido, a comunicação magnética designa um efeito relacional pelo qual determinados líderes reorganizam a atenção de uma audiência e produzem disposição para algum tipo de movimento simbólico, emocional ou prático.

A literatura sobre carisma e liderança carismática oferece uma base importante para esse debate. Weber (1978) compreende o carisma como reconhecimento atribuído pelos seguidores, e não apenas como qualidade individual. Gardner e Avolio (1998) tratam a relação carismática como processo dramatúrgico e relacional, enquanto Antonakis et al. (2016) problematizam a definição e a mensuração do carisma. Esses autores ajudam a compreender por que a audiência atribui força a determinados comunicadores, mas não explicam integralmente como a atenção se sustenta e se converte em orientação coletiva.

Outros campos também contribuem para a construção do problema. A persuasão permite compreender processos de mudança de atitude e adesão (Petty & Cacioppo, 1986; Cialdini, 2001). A presença social e a comunicação não verbal ajudam a explicar como corpo, olhar, voz, gestos, pausas e congruência expressiva produzem percepção de proximidade, credibilidade e domínio comunicacional (Biocca et al., 2003; Burgoon et al., 2016). A liderança como construção social, por sua vez, indica que liderar envolve produzir sentido, coordenar ações e sustentar legitimidade nas interações (Fairhurst & Grant, 2010; Yukl, 2013). A lacuna do estudo está justamente na integração desses elementos em um construto capaz de explicar a mobilização comunicacional em situações reais de liderança.

3 Metodologia

A pesquisa adotou abordagem qualitativa, exploratória e interpretativa, orientada por princípios da Grounded Theory. Essa abordagem foi considerada adequada porque o estudo buscou construir uma formulação conceitual a partir da análise sistemática de evidências empíricas, e não testar previamente um modelo fechado. A investigação foi realizada entre 2016 e 2025, articulando revisão de literatura, entrevistas semiestruturadas e observações não participantes em diferentes contextos sociais e organizacionais (Glaser & Strauss, 1967; Charmaz, 2014; Corbin & Strauss, 2015).

O corpus empírico foi composto por entrevistas semiestruturadas com 68 líderes, sendo 34 mulheres e 34 homens, com idades entre 28 e 61 anos, atuantes em 18 ambientes distintos. Entre os contextos observados estavam empresas privadas, instituições públicas, cooperativas de catadores, associações de agricultores familiares, ambientes acadêmicos, organizações sociais, igrejas, sindicatos, escolas, espaços comunitários e entidades profissionais. As entrevistas foram conduzidas até a saturação teórica, compreendida como o momento em que novos dados deixam de acrescentar propriedades substantivamente novas às categorias em desenvolvimento (Charmaz, 2014; Corbin & Strauss, 2015).

As observações não participantes foram conduzidas por meio de protocolo orientado por eixos teórico-sensitivos extraídos da literatura, incluindo contexto interacional, atenção da audiência, expressividade verbal e não verbal, organização da mensagem, resposta a objeções, autoridade percebida, escuta, responsividade e manejo emocional. A análise ocorreu por codificação aberta, axial e seletiva, com comparação constante entre entrevistas, registros de observação e literatura. Essa triangulação permitiu cotejar relatos dos participantes, comportamentos observáveis e conceitos teóricos mobilizados no estudo.

4 Análise dos Resultados

Os resultados indicam que a comunicação magnética emerge quando a fala de um líder deixa de operar apenas como transmissão de informação e passa a produzir três movimentos articulados: atração, sustentação e orientação da atenção coletiva. A atração corresponde ao momento em que o comunicador captura a atenção inicial da audiência; a sustentação ocorre quando essa atenção se mantém ao longo da interação; e a orientação se expressa quando a comunicação conduz o grupo a uma decisão, mudança de percepção ou ação concreta.

Nas entrevistas, os participantes usaram expressões como “prender a atenção”, “segurar a sala”, “mudar o clima”, “fazer o grupo agir”, “explicar com clareza” e “escutar antes de responder”. Nas observações, foram registrados episódios em que a audiência reduzia conversas paralelas, orientava o olhar para o comunicador, diminuía o uso de celulares, formulava perguntas e aceitava encaminhamentos coletivos. Esses sinais indicam que o fenômeno não se limita à estética da fala, mas envolve a capacidade de reorganizar a interação e produzir disposição coletiva para agir.

A análise resultou em dez dimensões constitutivas da comunicação magnética. O Quadro 1 sintetiza o sentido atribuído a cada dimensão, preservando sua função analítica no construto.

Quadro 1 – Dimensões constitutivas da comunicação magnética

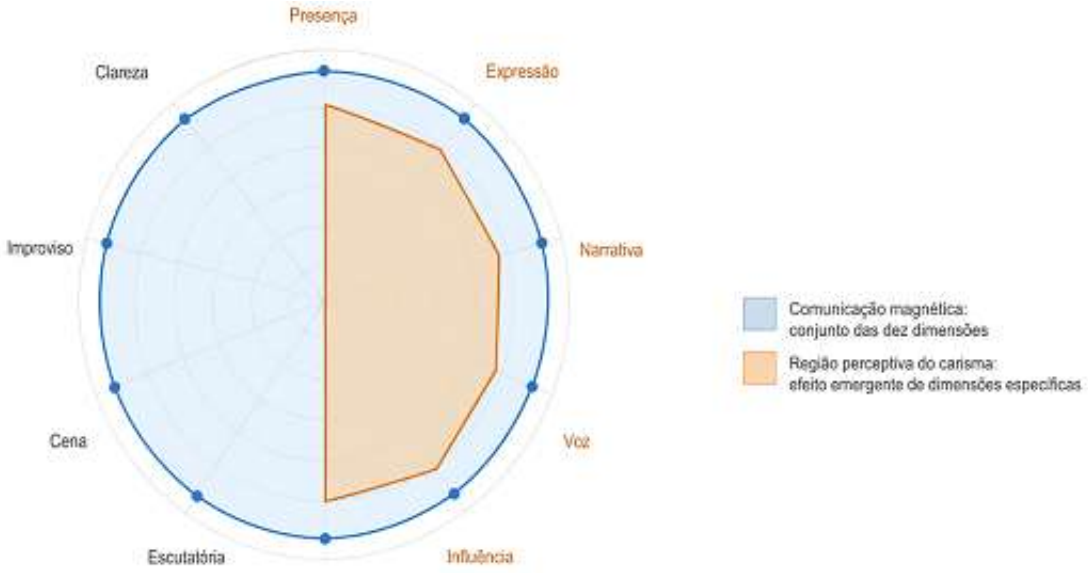
Dimensão	Sentido analítico no construto
Presença	Capacidade de ocupar o espaço comunicacional com energia, segurança, atenção e domínio diante de um grupo.
Clareza	Estruturação do essencial, redução de ruídos, organização das ideias e direção objetiva da mensagem.
Narrativa	Uso de histórias, exemplos, analogias e argumentos para produzir sentido, memória e conexão emocional.
Improviso	Adaptação equilibrada a perguntas, objeções, interrupções e situações inesperadas, sem perder direção.
Voz	Sustentação de uma voz própria, com autenticidade, autoridade percebida e coerência entre fala, valores e conduta.
Influência	Persuasão ética, negociação, adesão, engajamento e encaminhamento para decisão ou ação concreta.
Expressão	Integração entre postura, olhar, gestos, expressões faciais, pausas, voz e congruência corporal.
Conexão	Criação de vínculos genuínos por meio de empatia, confiança, leitura do outro e humanização da interação.
Escutatória	Escuta ativa, interpretação dos sinais da audiência e adaptação às necessidades, emoções e reações do ambiente.
Cena	Consciência da comunicação como atuação intencional: cenário, imagem projetada, papel assumido, intenção e direção.

Fonte: Elaboração própria (2026).

Os achados também reposicionam o carisma. O carisma não apareceu como dimensão isolada nem como dom individual, mas como efeito perceptivo transversal produzido pela articulação entre Presença, Expressão, Narrativa, Voz, Influência e Conexão. Essa interpretação dialoga com Weber (1978), Gardner e Avolio (1998) e Antonakis et al. (2016), ao reconhecer que o carisma depende da atribuição da audiência, mas avança ao mostrar que a percepção carismática não basta para explicar a passagem da atenção para o movimento coletivo.

A Figura 1 organiza visualmente as dez dimensões do construto e destaca o carisma como efeito perceptivo transversal, não como dimensão autônoma.

Figura 1 – Comunicação magnética e região perceptiva do carisma



Fonte: Elaboração própria (2026).

A comunicação magnética diferencia-se da eloquência, do carisma e da persuasão tomados isoladamente. A eloquência pode impressionar sem mobilizar; o carisma pode gerar

admiração sem produzir encaminhamento; e a persuasão pode convencer sem necessariamente construir vínculo. A comunicação magnética, por sua vez, combina atração, sustentação e orientação em contextos de liderança, articulando fala, corpo, escuta, vínculo, contexto e finalidade comunicativa.

5 Considerações Finais

Este estudo propôs o conceito de comunicação magnética como construto comunicacional-relacional voltado a compreender como determinados líderes atraem, sustentam e orientam a atenção coletiva. A contribuição teórica está em integrar dimensões que aparecem dispersas na literatura sobre liderança, carisma, presença, persuasão, narrativa, escuta e comunicação não verbal. Ao mesmo tempo, o estudo reposiciona o carisma como efeito perceptivo transversal, e não como dimensão autônoma do fenômeno.

Do ponto de vista metodológico, a articulação entre entrevistas semiestruturadas, observações não participantes e revisão de literatura permitiu captar o fenômeno tanto no discurso dos participantes quanto em comportamentos observáveis de interação. Como limitação, destaca-se a natureza qualitativa e interpretativa da pesquisa, que permite aprofundamento conceitual, mas não autoriza generalizações estatísticas. Pesquisas futuras podem validar empiricamente as dez dimensões propostas, desenvolver instrumentos de mensuração e comparar a comunicação magnética em diferentes culturas, setores e níveis hierárquicos.

REFERÊNCIAS

Antonakis, J., Bastardoz, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3, 293-319.

Biocca, F., Harms, C., & Burgoon, J. K. (2003). Toward a more robust theory and measure of social presence. Presence: Teleoperators and Virtual Environments, 12(5), 456-480.

Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & Floyd, K. (2016). Nonverbal communication. Routledge.

Charmaz, K. (2014). Constructing grounded theory. Sage.

Cialdini, R. B. (2001). Influence: Science and practice. Allyn & Bacon.

Corbin, J., & Strauss, A. (2015). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. Sage.

Cornelissen, J. P. (2005). Beyond compare: Metaphor in organization theory. Academy of Management Review, 30(4), 751-764.

Fairhurst, G. T., & Grant, D. (2010). The social construction of leadership. Management Communication Quarterly, 24(2), 171-210.

Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. Academy of Management Review, 23(1), 32-58.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Aldine.

Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. Administrative Science Quarterly, 25(4), 605-622.

Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change. Springer.

Weber, M. (1978). Economy and society. University of California Press.

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations. Pearson.