

## LIÇÃO 5

### Os Líderes Comunicam Com as Pessoas

Alberto era o líder de um grupo de evangelização da sua igreja. Tinha planos para um novo projecto, e estava entusiasmado.

Dizia à esposa: “Esta é a nossa oportunidade de fazer alguma coisa boa pela nossa igreja. As pessoas do meu grupo são todas boas crentes, ansiosos por servir o Senhor. Também são capazes. Embora sejam pessoas sempre muito ocupadas, estão dispostas a dedicar algum tempo num projecto como este. Facilitarei as coisas para elas, tanto quanto possível”.

Posteriormente, numa reunião, ele anunciou os seus planos, dizendo: “Verão que as tarefas de cada um são bastante fáceis, porque já estudei todos os pormenores”, e acompanhou as suas palavras com um sorriso de confiança.

Paulo viera fazer parte do grupo recentemente. Antes de se tornar membro da mesma igreja que Alberto frequentava, ele fora obreiro eficiente numa outra igreja. Ansiava por receber uma posição na qual pudesse continuar a servir o Senhor. Sentia que a sua experiência era valiosa, e não queria ficar inactivo. Durante o período de discussão, na reunião, ele falou abertamente. “Este é um projecto que compreendo bem. Não tem que pensar em todos os pormenores. Farei a minha parte.”

Mas Alberto respondeu: “Bem, isso faz parte das minhas responsabilidades. Dar-lhe-ei um trabalho a fazer, assim que tiver terminado os planos.”

Naquela noite, Paulo queixou-se à esposa. “Aquele Alberto pensa que sabe tudo. Está interessado apenas na sua própria autoridade, pensando que todos são uns incapazes. Disse que facilitará tudo para nós. Talvez ele pense que é o único que quer trabalhar para o Senhor.”

Naquela mesma noite, Alberto dizia queixosamente para a sua esposa: “Aquele Paulo pensa que sabe tudo. Quer exibir a sua capacidade. Não quer cooperar com o grupo.”

Alberto e Paulo ilustram para nós qual pode ser o problema mais espinhoso da liderança eclesiástica. Trata-se do facto de que os líderes não transmitem o real sentido do que querem, para aqueles com quem trabalham. Nesta lição, aprenderemos a compreender e a resolver problemas dessa natureza.

#### Sumário da Lição

##### JOSUÉ – UM LÍDER COM UMA MENSAGEM CLARA

Palavras de Instrução

Palavras de Encorajamento

Ordens e Mandamentos

Informação (Ensino)

Persuasão (Exortação)

Registos e Relatórios

Comunicação Simbólica

##### O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Os Líderes Reconhecem as Barreiras

O significado da Percepção

##### OS LÍDERES VENCEM AS BARREIRAS

Ouvir Faz Parte da Boa Comunicação

A Mensagem de Retorno Faz Parte da Boa Comunicação

#### Objectivos da Lição – Ao terminar esta lição deverá ser capaz de:

1. Descrever os princípios de liderança de acordo com as narrativas bíblicas sobre Josué, bem como reconhecer e aplicar esses princípios.
2. Definir e ilustrar o conceito de *comunicação*.
3. Explicar os princípios de comunicação que são importantes nas situações de liderança.
4. Ouvir como um líder eficiente, e dar mensagem de retorno.

#### Actividades de Aprendizagem

1. Leia Josué 1; 3:1-13; 4:1-8; 6:6-17; 18:1-8; 21:43-45; 32.

2. Estude o desenvolvimento da lição e responda às perguntas do estudo da maneira habitual.
3. Faça o auto-teste, no final da lição, e compare cuidadosamente as suas respostas com aquelas que damos no final deste manual.

### Palavras-Chave

assertivo      engalfinhar      mensagem de retorno

## JOSUÉ – UM LÍDER COM UMA MENSAGEM CLARA

*Objectivo 1. Identificar exemplos de comunicação no livro de Josué e dar a lista dos sete tipos mencionados.*

Na vida e na obra de Josué, podemos encontrar uma ilustração sobre quase todas as características e comportamento próprios dos líderes. Ele aprendera com Moisés primeiramente a seguir, e depois a guiar e a inspirar outras pessoas. Traçou planos cuidadosos. Deu exemplo de acções corajosas. Trabalhava por intermédio de outras pessoas, como os espias e Raabe, a fim de atingir os seus objectivos. Não há dúvida que Josué era um líder típico, um modelo em muitos aspectos. Nesta lição, porém, limitaremos o nosso estudo a uma das mais notáveis características de Josué: ele compreendia e utilizava, com sucesso sem igual, os princípios fundamentais da boa comunicação. Ele era um líder que sabia como comunicar com Deus e com os homens.

Demos início a esta lição com uma situação que ilustra como um líder pode falhar, não comunicando devidamente. Alberto acreditava que os homens eram capazes, mas muito ocupados nos seus afazeres pessoais. Era sincero no seu desejo de os ajudar. Paulo também era sincero no seu desejo de trabalhar para o Senhor. Contudo, ambos compreenderam mal o sentido que o outro tentava exprimir.

O facto de que é possível que possa haver desentendimento entre crentes é perfeitamente ilustrado para nós, nos incidentes historiados no livro de Josué. Lembremo-nos de que a tribo de Ruben, a tribo de Gad e a meia tribo de Manassés, receberam a sua partilha de terras na margem oriental do Rio Jordão. Mas, acompanharam as outras tribos de Israel para conquistar as terras da margem ocidental daquele rio. Quando as batalhas de conquista terminaram, eles foram abençoados por Josué e retomaram as terras da sua herança (Josué 22).

**“E, vindo eles aos limites do Jordão, que estão na terra de Canaan, ali os filhos de Ruben e os filhos de Gad, e a meia tribo de Manassés edificaram um altar, junto ao Jordão, um altar de grande aparência” (Josué 22:10).** Isso deixou as outras tribos tão indignadas que quase desencadeou uma guerra civil. Fora concordado anteriormente que nenhum outro altar de sacrifícios seria erigido, excepto aquele que havia em Siló. O propósito desse acordo era manter a adoração ao Deus verdadeiro completamente separado de quaisquer altares pagãos que porventura fossem erigidos em qualquer lugar. Portanto, os israelitas acusaram aqueles seus irmãos de rebeldia – por terem quebrado um acordo e por terem desobedecido a Deus.

Os membros das tribos de Ruben, Gad e da meia tribo de Manassés ficaram horrorizados, explicando: “Não! Não tínhamos qualquer plano de oferecer sacrifícios neste lugar. Vocês não compreenderam a nossa intenção. Simplesmente queríamos que todos soubessem que fazemos parte do mesmo povo que adora o verdadeiro Deus em Siló! Queremos honrar o Senhor, e não desobedecer-Lhe. Queremos que as gerações futuras saibam que fazemos parte integrante do Seu povo!” (Paráfrase do autor.)

Está a ver como aqueles que ainda tão recentemente tinham combatido lado a lado, agora estavam prontos a lutar uns contra os outros? Porém, logo que as outras tribos de Israel compreenderam o verdadeiro significado do altar ficaram satisfeitos. Todos se regozijaram. A comunicação estabeleceu essa mudança de atitudes.

**1-3.** Se ainda não releu o capítulo 22 de Josué, faça-o agora. Dê atenção especial aos versículos 11-24. Depois faça um círculo em torno da letra antes da melhor conclusão de cada frase.

1. Quando os israelitas ouviram que fora erigido um altar em Gileade, eles:

- a) sabiam por que motivo fora construído.
- b) perguntaram por que motivo fora construído.
- c) imaginaram por que motivo fora construído.

2. Os israelitas ficaram indignados e dispuseram-se a lutar porque:

- a) as outras tribos tinham pecado.
- b) eles pensavam que as outras tribos tinham pecado.
- c) eles estavam sempre prontos a associar motivos maus aos actos dos outros.

3. Os representantes de Israel dirigiram-se às outras tribos e:

- a) perguntaram-lhes por que tinham erigido o altar.
- b) pediram-lhes que derrubassem o altar.
- c) acusaram-nas de rebelião contra Deus.

4. O que é que os israelitas poderiam ter feito para evitar tão grande mal entendido?

---

---

---

5. O que é que poderiam ter feito os homens de Ruben, Gad e da meia tribo de Manassés para evitar o mal entendido?

---

---

Este relato é significativo porque nos ajuda a ver por qual razão o povo de Israel precisava de um líder como Josué. O Senhor sabia que a grande necessidade daquela época era de instruções claras e de orientação cuidadosa, a cada passo do caminho. Aqui, no começo de uma nova vida, em circunstâncias desconhecidas, precisava-se de um líder forte que desse ouvidos ao Senhor e transmitisse entendimento ao povo.

Josué tinha sido preparado por Moisés para ser um general brilhante. Ainda mais importante que isso é que ele fora ensinado a conhecer e seguir a Palavra de Deus. A sua chamada à liderança ocorreu por mandado de Deus, e com uma promessa divina: **“... tu farás a este povo herdar a terra que jurei aos seus pais lhes daria. Tão somente esforça-te e tem mui bom ânimo... porque o Senhor, teu Deus, é contigo, por onde quer que andares” (Josué 1:6-9).**

Como é evidente, Josué era humilde em relação a si mesmo como pessoa, porquanto por diversas vezes Deus lhe recomendou que não tivesse receio. Porém, quando ele teve a certeza da sua chamada, começou a demonstrar imediatamente coragem e uma atitude confiante. O seu primeiro acto de liderança foi dar orientações claras e instruções precisas aos oficiais: **“Passai pelo meio do arraial e ordenai ao povo, dizendo: Provede-vos de comida, porque dentro de três dias passareis este Jordão, para que entreis a possuir a terra que vos dá o Senhor, vosso Deus, para que a possuais” (Josué 1:11).**

Daquele momento em diante, Josué demonstrou grande capacidade de comunicar com o povo, compreendendo profundamente a importância e a eficácia das várias técnicas de comunicação eficaz. No livro de Josué encontramos sete tipos distintos de comunicação. Mantenha a sua Bíblia aberta, a fim de poder encontrar os exemplos aludidos, enquanto discutimos de modo breve cada um deles. Talvez queira sublinhá-los na sua Bíblia, para referências futuras.

### **Palavras de Instrução** (Josué 2:1; 3:2-4, 9; 8:3-8)

Os líderes do povo atravessaram o acampamento dos israelitas explicando ao povo exactamente o que eles deviam fazer. Josué certificou-se de que todos tinham ouvido e compreendido os planos traçados acerca das diversas actividades necessárias durante a marcha da conquista. Orientações especiais foram repetidas diante das várias tribos. Indivíduos e grupos foram convocados para tarefas especiais. Cada acção foi explicada a todos quantos compartilhavam as responsabilidades. **“... Chegai-vos para cá e ouvi as palavras do Senhor, vosso Deus” (Josué 3:9)**, dizia Josué. Nenhum pormenor foi negligenciado. Cada indivíduo recebeu a informação necessária, a fim de poder desempenhar o seu papel particular.

Os resultados dessa instrução cuidadosa são evidentes na missão dos espias, no episódio de Raabe, no cruzamento do Rio Jordão, na queda das muralhas de Jericó e em todas as campanhas tão bem sucedidas. O povo, com raras excepções, fez **“... como Josué tinha ordenado...” (Josué 4:8)**. Isso porque todos sabiam o que era esperado de cada um, e assim eram capazes de agir com plena confiança, e em cooperação mútua.

### **Palavras de Encorajamento** (Josué 3:5; 10:24-25; 23:5)

Josué também disse aos seus homens: **“... Chegai, ponde os vossos pés sobre os pescoços destes reis... Não temais, nem vos espanteis: esforçai-vos e animai-vos; porque assim fará o Senhor a todos os vossos inimigos, contra os quais pelejardes” (Josué 10:24-25)**. Josué compartilhou dos momentos de vitória e de encorajamento com os seus seguidores. Ele ajudou-os a perceber que cada triunfo era mais uma tarefa terminada. Além disso, servia de promessa relativa ao futuro. Servia de prova da bênção do Senhor, que os israelitas poderiam esperar que continuassem. Dessa forma, o povo sentiu-se fortalecido na sua fé, bem como na devoção à sua missão.

### **Ordens e Mandamentos** (Josué 6:16)

Como líder militar que era, Josué sentiu ser necessário dar muitas ordens e mandamentos directos. Vemos no exemplo da queda de Jericó que há momentos em que um líder precisa exigir total obediência da parte dos seus comandados. Josué deixou para nós o exemplo de um líder que trata os seus seguidores com todo o cuidado e respeito. Não demorou a que o povo comesse a confiar nele e a respeitá-lo. E, então, ao surgir a necessidade de obedecerem, todos estavam dispostos a prestar obediência. Essa é uma lição que todos os líderes precisam aprender, sobretudo aqueles que trabalham com jovens.

### **Informação (Ensino)** (Josué 24:1-13)

Josué recordou ao povo a sua história e propósito. Na qualidade de líder sábio, ele sabia que era o seu dever mantê-los bem informados e conscientes de importantes factos que afectavam o trabalho como um todo. Verdades básicas e ensinamentos bíblicos devem ser permanentemente renovados àqueles que trabalham para o Senhor. Josué nunca pensou que todos já sabiam de todas as coisas. Antes, com toda a paciência, ele repetia de quando em quando as palavras de Deus. A comunicação nunca é um projecto terminado. Antes, é um *processo* pelo qual cada líder é continuamente responsável.

### **Persuasão (Exortação)** (Josué 23:6-16; 24:14-24)

Grande parte da comunicação, na obra cristã, assume a forma de exortação, ou de pregação. Alguns líderes parecem pensar que toda a comunicação pertence a esta categoria. Eles parecem sempre a exortar o povo a agir, procurando persuadi-los a fazer a vontade expressa do líder. Mas, quando a persuasão é exageradamente usada deste modo, deixa de ser eficaz. Josué deixou-nos exemplos do bom uso da técnica da persuasão. O Senhor guiava-o a falar ao povo em relação à sua dedicação para o futuro. Notemos quatro elementos principais nas palavras de Josué. Toda a comunicação persuasiva eficaz segue este padrão:

1. *Apelo à mente.* “Vocês sabem o que aconteceu antes. Portanto, é lógico vocês acreditarem que Deus continuará a operar da mesma maneira.” (Sumário de Josué 23:14-16.)

2. *Advertências.* “Quando trespassardes o concerto do Senhor, vosso Deus, que vos tem ordenado... então a ira do Senhor sobre vós se acenderá, e logo perecereis de sobre a boa terra que vos deu” (Josué 23:16).

3. *Desafios.* “Esforçai-vos, pois, muito, para guardardes e para fazerdes tudo quanto *está* escrito...” (Josué 23:6).

4. *Dar oportunidade de respostas.* “... escolhei hoje a quem sirvais...” (Josué 24:15).

### **Registos e Relatórios (Josué 12 – 20)**

A comunicação pode ser feita em forma escrita, como também em linguagem falada. Josué desempenhou um dos deveres essenciais de todo o líder ao manter bons registos e relatórios escritos das actividades importantes. Desta maneira, eram transmitidos com exactidão os resultados dos seus esforços. Talvez os líderes não apreciem preencher formulários e manter registos, mas todos os bons líderes concordam que tal trabalho é imprescindível. Compreenderíamos muito menos sobre Deus e acerca do Seu povo, se os Seus líderes seleccionados não tivessem mantido registos escritos!

### **Comunicação Simbólica (Josué 4:1-9)**

“Que vos significam estas pedras?” A comunicação é o processo de transmitir *significado* de uma pessoa para outra. Isso é conseguido não só pela linguagem falada e escrita, mas também por diversos tipos de símbolos. Josué utilizou uma pilha de pedras para comunicar uma importantíssima mensagem. A comunicação simbólica, usada nas nossas igrejas evangélicas modernas, inclui o arranjo de móveis, como o púlpito, que é colocado no centro da plataforma, enfatizando a pregação da Palavra como a essência do nosso louvor. Ajoelhar-se, erguer as mãos são comunicações simbólicas. Um bom líder aprende que o povo descobre significados nos movimentos do seu corpo e nas suas expressões faciais, sem importar se ele tenciona ou não transmitir tais mensagens simbólicas. Por conseguinte, é muito importante compreender como se fazem comunicações eficazes através de símbolos, tanto quanto através de palavras.

6. Procure repetir de memória os sete tipos de comunicação, acerca dos quais encontramos exemplos no livro de Josué. Depois combine cada tipo de comunicação (em baixo) com o exemplo que o ilustra:

\_\_\_\_\_ a) “... escolhei hoje a quem sirvais... eu e a minha casa serviremos ao Senhor” (Josué 24:15).

\_\_\_\_\_ b) “... escreveu ali, em pedras, uma cópia da lei de Moisés...” (Josué 8:32).

\_\_\_\_\_ c) “... Chegai-vos para cá e ouvi as palavras do Senhor, vosso Deus” (Josué 3:9).

\_\_\_\_\_ d) “... levante cada um uma pedra sobre o seu ombro... para que isto seja por sinal entre vós...” (Josué 4:5-6).

\_\_\_\_\_ e) “Não temais, nem vos espanteis: esforçai-vos e animai-vos...” (Josué 10:25).

\_\_\_\_\_ f) “... Assim diz o Senhor, Deus de Israel...” (Josué 24:2).

\_\_\_\_\_ g) “...guardai-vos do anátema... e assim façais maldito o arraial de Israel, e o turbeis”(Josué 6:18).

1. Instrução

2. Encorajamento

3. Mandamentos

4. Informações

5. Persuasão

6. Registos

7. Símbolos

# O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

## Os Líderes Reconhecem as Barreiras

*Objectivo 2. Descrever o processo de comunicação, como também algumas das barreiras à boa comunicação.*

Agora que já examinámos diversos exemplos de comunicação eficaz, estamos prontos para analisar o processo. Começemos com uma lista das partes ou componentes que observámos. Em primeiro lugar, há a *origem* do material que deve ser comunicado, ou seja a pessoa que deseja fazer uma comunicação. Essa pessoa tem um intuito, um significado. Isso pode envolver uma ideia, um sentimento ou alguma informação. Há também um *receptor*, a quem se destina a transmissão do significado. O receptor não é um vaso vazio, mas é uma pessoa dotada de *percepções*, as quais muito provavelmente exercerão certo efeito sobre o significado a ser recebido. A pessoa que originou a mensagem deve seleccionar um *método* ou métodos, como a linguagem e outros símbolos, pelos quais poderá exprimir o seu significado. O propósito do processo de comunicação é levar o receptor a compreender exactamente o sentido tencionado pelo transmissor.

A maioria das pessoas nunca compreenderão quão difícil é cumprir esse propósito. Entre o significado tencionado e o significado captado pelo receptor, surgem numerosas barreiras. Uma das maneiras de se compreender o processo da comunicação consiste em considerar algumas dessas barreiras. E então, veremos como os bons líderes comunicam com eficiência, ultrapassando essas barreiras. A seguir temos uma breve descrição de sete barreiras que, mais provavelmente, causarão problemas:

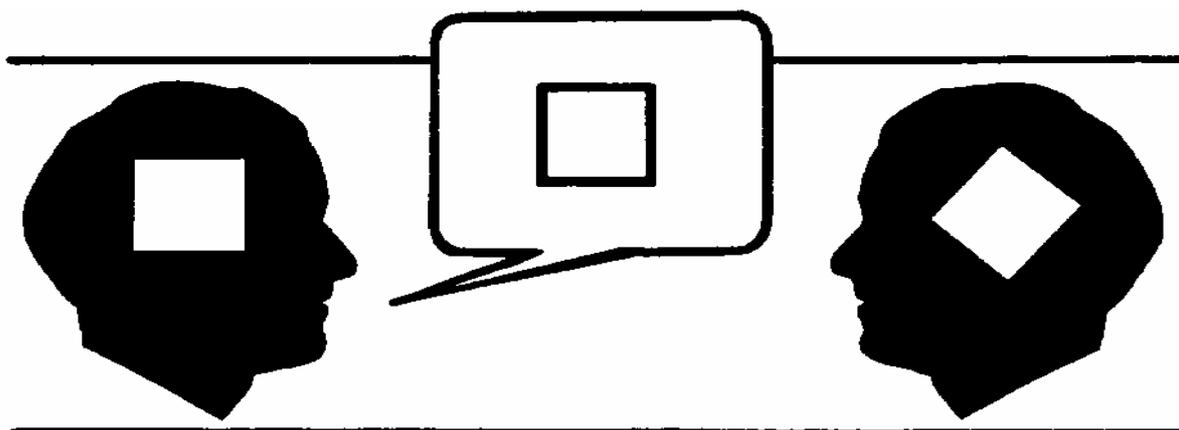
1. *Linguagem.* Algumas palavras têm mais de um sentido. Há palavras que se revestem de sentidos distintos em certas áreas geográficas. Muitos termos bíblicos têm sentidos especiais ou figurados. Lembremos o problema enfrentado por Nicodemos com a expressão *nascer de novo* (João 3:1-12). A comunicação não será satisfatória enquanto aquele que fala (ou pessoa que origina a mensagem) e o receptor da mensagem não compreendem as palavras da mesma maneira.

2. *Símbolos.* Grande parte daquilo que comunicamos não é falado. Certo pastor contou que ele foi levado a matricular-se num curso bíblico devido à maneira como a professora segurava a sua Bíblia. “Eu sabia que ela amava aquele livro”, explicou ele. E continuou: “Eu queria descobrir porque aquele livro era tão especial para ela. Ela segurava-o com muito cuidado e virava as páginas com grande amor.” Aquela foi uma comunicação simbólica da maneira mais positiva. As barreiras à boa comunicação aparecem quando os símbolos (gestos, movimentos, expressão facial, tom da voz) não concordam com as palavras da mensagem falada. Por exemplo, suponhamos que uma pessoa dizia: “Adoro a Bíblia”, e logo em seguida a deixasse cair descuidadamente no chão e a deixasse ali. O que seria transmitido aos circunstantes – amor à Bíblia ou desrespeito a ela?

3. *Costumes.* Todo o grupo humano desenvolve certos comportamentos que se intitulam costumes. Algumas vezes, esses costumes são aceites tão completamente que as pessoas acreditam que eles são a única maneira certa de fazer as coisas. Para exemplificar, em algumas sociedades, espera-se das mulheres que elas apertem as mãos ao encontrarem-se, ao passo que em outras sociedades espera-se que elas dêem um leve beijo no rosto uma da outra. Quando tais costumes não são devidamente observados, a comunicação deixa de ser eficaz, algumas vezes ao ponto de haver dolorosos mal entendidos.

4. *Preconceitos.* Não podemos comunicar com eficácia com as pessoas que não aceitamos ser iguais a nós aos olhos de Deus. Nas Escrituras há diversas referências aos preconceitos, os quais interferem com a boa comunicação. Visto que os israelitas, de maneira geral, consideravam os samaritanos e todos os gentios como inferiores a eles mesmos, o próprio evangelho de Cristo não podia ser adequadamente comunicado pelos judeus. Por essa razão, o Senhor falou a Pedro, numa visão, guiando-o para vencer aquela barreira dos preconceitos (Actos 10).

5. *Posição social.* Muitas pessoas acham difícil comunicar com aquelas pessoas cuja posição social é considerada inferior ou superior à delas. Geralmente, é mais fácil dois agricultores comunicarem bem um com o outro do que um proprietário comunicar com um trabalhador assalariado do campo. Há crentes ricos que nunca dão testemunho cristão falado aos seus empregados. E há empregados crentes que nunca dão testemunho aos seus patrões. Porém, a dedicação ao Senhor e o amor às almas deveria derrubar essas barreiras, possibilitando a comunicação eficaz. Uma das capacidades essenciais que precisa de ser aprendida por todos os líderes, se quiserem ser bem sucedidos, consiste em como devem comunicar com indivíduos de diversos níveis sociais e em várias posições dentro das organizações ou empresas. O primeiro passo nessa direcção consiste em tomar consciência dessa barreira da posição social, desejando sinceramente ultrapassá-la.



<b>PESSOA EMISSORA</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>PESSOA RECEPTORA</b>
INTENÇÃO OU SIGNIFICADO	LINGUAGEM, SÍMBOLO	PERCEPÇÕES

6. *Idade e sexo.* Intimamente relacionada à questão da posição social está a questão da faixa etária e sexo, no caso daqueles que procuram comunicar com outras pessoas. Os líderes de mais idade talvez encontrem uma dificuldade particular em comunicar com os jovens. Os seus valores e interesses poderão ser muito diferentes. Por exemplo: certo líder anunciou que os jovens que cooperassem com ele em determinado projecto, seriam recompensados com um jantar na casa do pastor. Mas os jovens não ficaram impressionados com a recompensa, preferiram um piquenique à beira de um lago. O líder ficou embaraçado e irritado. E o seu projecto não teve sucesso.

As relações entre homens e mulheres, por todo o mundo, têm sofrido muitas tensões, devido ao moderno conceito da igualdade das mulheres. Os líderes evangélicos sensíveis não podem ignorar esta questão. Devem meditar a esse respeito, orar e procurar compreender os valores e as necessidades das pessoas de ambos os sexos e de todos os grupos etários. Trata-se de uma tarefa difícil, mas os líderes evangélicos têm a vantagem de saber que todas as pessoas têm um lugar reservado no grande círculo do amor divino.

7. *Personalidade.* Cada grupo que se forma compõe-se de indivíduos únicos. Uma das maiores tarefas dos líderes consiste em infundir em todos a compreensão e o espírito de cooperação, para que os objectivos do grupo sejam aceites e realizados. A fim de concretizar isso, o líder precisa de comunicar com as pessoas individualmente. Ele não deve cair no erro de acreditar que a mensagem que ele envia aos seus ouvintes será compreendida da mesma maneira por cada indivíduo que faz parte do grupo. É indispensável que ele perceba que o resultado final do processo de comunicação não é o sentido tencionado pelo transmissor, mas antes, é o sentido recebido por cada receptor em particular.

7. Com base naquilo que aprendeu nesta lição, escreva, com as suas próprias palavras, uma definição de *comunicação*:

---

---

---

---

8. Com base no que aprendeu nesta lição, escreva, com as suas próprias palavras, uma definição da expressão *barreiras à comunicação*:

---

---

---

9. Pense numa situação, da sua própria experiência, na qual houve um mal entendido, por causa de alguma barreira à boa comunicação.

---

---

---

---

### **O Significado da Percepção**

*Objectivo 3. Explicar o que significa a percepção dentro do processo de comunicação.*

Já afirmámos que a percepção do receptor determina o significado da mensagem. Por outras palavras, a mensagem realmente significa o que o receptor pensa que ela significa. Posto isto, precisamos de saber alguma coisa de como os nossos ouvintes percebem, a fim de comunicarmos bem com eles.

A maneira como uma pessoa percebe resulta, em parte, de factores como aqueles que enumerámos antes, como idade, sexo, posição social e costumes. Dois outros factores significativos são os traços de personalidade e o campo das experiências adquiridas. Aqueles que são considerados técnicos no campo da comunicação usam as modalidades de tipos de personalidade concebidas por Carl Jung para explicar como resultam diferentes interpretações (ou percepções) com base numa mesma mensagem. Em conformidade com essa classificação, há quatro tipos de personalidade, como as seguintes:

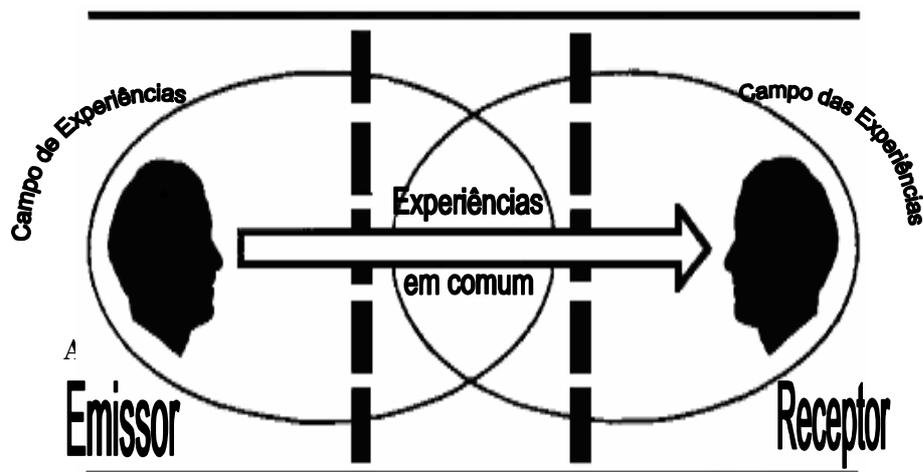
1. Pessoas que pensam, e querem um líder que lhes explique tudo com atenção cuidadosa aos factos e à lógica.
2. Pessoas que sentem, que precisam de inspiração e desafio emocionais.
3. Pessoas que aprendem através dos cinco sentidos, que precisam de demonstrações e exemplos.
4. Pessoas intuitivas, que tomam decisões precipitadas e sempre procuram sentidos ocultos no que vêem e ouvem.

Os líderes que compreendem que esses quatro tipos de personalidade podem estar presentes nos seus grupos, poderão expor mensagens bem equilibradas, visando todos os quatro tipos de pessoas. São capazes de compreender por qual razão algumas pessoas, dentro do grupo, respondem melhor aos estímulos num momento do que noutro. São capazes de se aproximarem das pessoas da maneira mais apropriada, distribuindo afazeres de acordo com as necessidades e interesses dos obreiros. São capazes de oferecer formação e orientação da maneira mais eficaz. Visto que compreendem que essas formas de comportamento são típicas, não se sentirão pessoalmente ofendidos ou zangados quando alguém deixar de compreender este ou aquele ponto da mensagem.

Uma outra maneira de classificar os tipos de personalidade é pelo grau de dependência ou independência expresso. A pessoa dependente (algumas vezes chamada de *tipo reactivo*) precisa de receber instruções pormenorizadas da parte do líder. E a pessoa independente (algumas vezes chamada de *tipo activo*) necessita de oportunidade para expressar as suas próprias ideias. As pessoas deste último tipo preferem que os líderes ofereçam sugestões de natureza mais geral, permitindo-lhes a liberdade necessária para manifestarem a sua criatividade. Como é óbvio, os líderes que reconhecem como estes diferentes tipos interpretam uma mensagem, levam uma grande vantagem inicial.

Toda a percepção depende do *campo das experiências*, e toda a comunicação depende de um campo de experiências em comum. Isto é, as mensagens podem ser enviadas e recebidas só quando emissor e receptor compartilham de campos de experiências básicas, como por exemplo, a mesma língua. Além das experiências que as pessoas de um grupo qualquer tenham em comum, cada indivíduo tem um conjunto particular de experiências, que o faz pensar e sentir de determinada maneira. Isto inclui desde experiências extremas, como o ter combatido numa guerra ou o ter sobrevivido a uma tempestade, até às situações mais quotidianas da vida, como a profissão e a harmonia conjugal. Os significados que as pessoas associam a certas coisas, lugares, pessoas e ideias podem ser profundamente alterados, por causa de alguma experiência. Por conseguinte, quando há muitas experiências em comum, há também um melhor fundamento para a boa comunicação. Toda a comunicação precisa de começar pela área das experiências compartilhadas, e todas as mensagens da pessoa originadora devem passar pelo campo das experiências da pessoa recebedora. Isso pode ser ilustrado por meio de um desenho.

### O PROCESSO DA COMUNICAÇÃO BARREIRAS



10. O pastor de certa igreja está a dirigir uma reunião do pessoal. Diz ele: “Precisamos de uma sala especial para as crianças mais pequenas. Há uma sala no templo que poderemos usar, se adquirirmos o equipamento necessário.”

“Sim”, responde a Senhora X, que é enfermeira. “Precisamos de um bom número de berços seguros e de muitos lençóis, para podermos manter os berços sempre limpos.”

“Sim”, interveio a Senhora Y, que tem cinco filhos. “Mas primeiro temos de arranjar uma cadeira de baloiço para as mães e alguns brinquedos para as crianças.”

Qual ou quais afirmações em baixo são ilustradas por esse diálogo?

- a) O líder não estava a enviar uma mensagem clara.
- b) A enfermeira pertencia ao tipo activo de personalidade.
- c) O campo das experiências afecta a percepção das pessoas.
- d) A mãe é uma pessoa que pensa.

11. Passe em revista a ilustração com que esta lição teve início. Se tivesse de classificar Paulo de acordo com a classificação de tipos de personalidade, concebida por Carl Jung, como o chamaria?

---

Se tivesse de classificar Paulo como uma pessoa dependente ou independente, como o classificaria?

---

## OS LÍDERES VENCEM AS BARREIRAS

*Objectivo 4. Explicar como os líderes podem conseguir comunicar de uma maneira satisfatória, com as pessoas que lideram.*

Até aqui aprendemos o bastante para evitar o mais grave erro cometido pelos líderes, nas suas tentativas para comunicarem com as pessoas. Esse erro consiste em acreditar que quaisquer coisas que eles disserem serão bem compreendidas por todos os seus ouvintes. Agora tomámos consciência de que a boa comunicação é um processo complexo. O nosso próximo passo consiste em aprender o que podemos fazer para estarmos certos de que os receptores percebem correctamente as mensagens que tencionamos transmitir-lhes. Aprendemos a vencer as barreiras à boa comunicação transformando-as em portões à boa comunicação. A seguir damos algumas sugestões práticas:

1. *Saiba o que deseja comunicar.* Descubra se é capaz de comunicar bem consigo mesmo. Escreva ou expresse-se em voz alta, enquanto medita, o que tem em mente, antes de fazer uma apresentação formal ou fazer algum anúncio importante. Tenha um objectivo claro e preciso, e não apenas uma ideia nebulosa acerca do assunto da sua comunicação. Adquiria o hábito de tomar notas e fazer esboços do que quer dizer.

2. *Conheça o máximo possível a respeito das pessoas a quem deseja fazer alguma comunicação.* Já pudemos ver, na nossa discussão anterior, que um líder nunca será capaz de enviar mensagens que todo o tipo de pessoa receptora possa compreender exactamente da mesma maneira. Todavia, bons resultados são conseguidos pelos líderes que compreendem os princípios da percepção, os tipos de personalidade e as diferenças quase infinitas no campo das experiências pessoais. Quanto mais souber a respeito da sua gente, quanto maior for o campo das experiências em comum, tanto mais provavelmente poderá comunicar com as pessoas de maneira satisfatória.

3. *Demonstre um genuíno respeito pelas pessoas* (quanto aos seus talentos, dons e interesses pessoais). Forneça-lhes razões para crerem que aquilo que diz é importante tanto para si como para elas.

4. *Escolha uma linguagem correcta e precisa.* Fale de maneira honesta e franca, e não de maneira vaga, como se estivesse a guardar para si mesmo alguma informação importante que não pudesse partilhar com os seus ouvintes. Use palavras de significado exacto, sempre que isso for possível.

Por outras palavras, não empregue termos e expressões como: bastante, só um pouco, pouco tempo, a parte que lhe cabe, etc. Se surgir algum problema, enuncie-o de modo claro, diante de todas as pessoas envolvidas. Nunca deixe no ar uma vaga impressão de que alguma pessoa não chamada pelo nome está em falta. Alguém certamente o compreenderá mal, e sentir-se-á ofendido ou zangado.

5. *Encoraje uma reacção da parte dos seus ouvintes.* Uma das maneiras de descobrir se as suas mensagens estão a ser ou não compreendidas, consiste em pedir que os ouvintes façam perguntas ou teçam comentários. Se está encarregado de algum grupo particular, estabeleça canais regulares de informação. Certifique-se de que há pessoas responsáveis para fazerem os anúncios e apresentarem relatórios. Pelas suas maneiras e pelas suas palavras indique que acolhe de bom grado todas as contribuições, todos os pareceres.

12. Lembra-se de Alberto? Quais das seguintes regras da boa comunicação ele deixou de observar?

- a) Saber o que deseja comunicar.
- b) Usar de uma linguagem correcta e precisa.
- c) Conhecer o máximo possível acerca das pessoas com quem deseja comunicar.

### **Ouvir Faz Parte da Boa Comunicação**

Os líderes que obtêm sucesso sabem tanto ouvir como enviar mensagens que são ouvidas. No processo de ouvir há quatro fases. (1) A primeira fase é a da *audição*. Trata-se da percepção física das ondas sonoras. (2) A fase seguinte é a da *atenção*. Ouvimos muitos ruídos aos quais não damos atenção, porque a maior parte não tem sentido para nós. Quando seleccionamos algum som, dentre tudo o que ouvimos, inicia-se a atenção. (3) Quando damos atenção a algum som, começamos a *compreender* a sua mensagem. (4) E a última fase do processo de ouvir é a da *memória*. Depois de termos compreendido uma mensagem, guardando-a no armazém da memória, então podemos dizer que completamos o acto de ouvir.

O acto de ouvir eficazmente começa quando concentramos a atenção sobre aquilo que está a ser dito por outra pessoa. Isso requer um certo esforço. Por exemplo, os adultos podem escutar crianças pequenas que conversam entre si, sem realmente lhes dar ouvidos. O que as crianças dizem não é considerado importante o bastante para os adultos fazerem aquele tipo de esforço especial para que realmente ouçam. Se sentir que é superior a alguém, poderá descobrir que, na realidade, não está a ouvir o que esse alguém diz. Se estiver com pressa, ou tiver na ideia alguma outra questão, é possível que escute as palavras e até mesmo responda a elas mas sem realmente lhes dar ouvidos.

Poderá desenvolver as capacidades próprias de um bom ouvinte, se estiver motivado a fazê-lo. Poderá dizer para si mesmo: “Quero compreender a ideia dessa pessoa (ou o que está envolvido nesse problema), exactamente conforme ele quer que eu a compreenda”. Deve acreditar que a pessoa que fala é importante e que a mensagem dela se reveste de algum significado. Relembre e ponha em prática as seguintes regras relativas ao bom ouvir:

1. Concentre as suas energias físicas e mentais no acto de ouvir.
2. Demonstre interesse e alerta mental com o seu corpo e com os seus olhos.
3. Evite interromper aquele que fala.
4. Não mostre forte discordância enquanto aquele que fala não completar a sua mensagem. Espere oportunidades apropriadas para indicar que concorda com ele, com movimentos do corpo, como inclinar-se para a frente ou assentir com a cabeça.
5. Procure compreender o sentido geral das frases de quem lhe dirige a palavra, e evite ficar embaraçado com termos específicos.
6. Seja paciente. Não aja como se estivesse sempre com pressa e sem tempo.

7. Faça perguntas quando não compreender alguma coisa, mas faça tais perguntas de modo tranquilo e objectivo.

8. Não responda de maneira emotiva, mas responda de forma objectiva, depois que a mensagem de quem lhe fala tiver terminado de ser apresentada.

9. Procure separar factos de opiniões, no que ouvir, a fim de que tenha boa base para avaliar a mensagem e dar a devida resposta.

10. Procure discernir que tipo de resposta a pessoa espera receber: informação, ajuda, ou simplesmente confirmação e atenção.

13. Disse um homem que fazia parte de um grupo: “O diabo interferiu nos nossos planos, e seis dos nossos obreiros estão ausentes, que é que podemos fazer?” O líder do grupo respondeu: “Não culpe o diabo por tudo”. Qual regra do bom ouvir aquele líder deixou de observar?

---

### **A Mensagem de Retorno Faz Parte da Boa Comunicação**

Os líderes que alcançam sucesso sabem tanto dar resposta como enviar mensagens e dar ouvidos. Um ciclo de comunicação inclui a transmissão de uma mensagem, do originador ao destinatário, e, em seguida, uma *mensagem de retorno*. Essa mensagem de retorno pode ser verbal ou não-verbal. Já mencionámos isso na nossa discussão sobre a arte de ouvir, visto que o bom ouvir é um tipo de mensagem de retorno.

Quando as pessoas procuram comunicar com um líder, mas não recebem da parte dele compreensão, elas tendem ou por se sentir rejeitadas ou por rejeitar a líder. Já alguma vez falou para um gravador ou numa sala vazia? Não foi a mesma coisa como falar a alguém, não é verdade? A diferença é que não há mensagem de retorno. Isto assemelha-se ao sentimento de desconforto que as pessoas têm quando um líder não lhes dá oportunidades de enviarem mensagens de retorno.

Um importante efeito das mensagens de retorno, no processo de comunicação, é que isso ajuda tanto aquele que fala como aqueles que ouvem a compreender correctamente as coisas ditas. Algumas vezes, podemos dizer, pelas expressões faciais (uma mensagem de retorno não-verbal) se as pessoas estão a compreender ou não a nossa mensagem.

Um outro efeito das mensagens de retorno é o desenvolvimento do auto-conceito. Numa situação de liderança, o líder usa as mensagens de retorno para encorajar as pessoas e para as ajudar a acreditar que são capazes de realizar as tarefas e de atingir os seus objectivos. Mas muitas mensagens de retorno negativas (repreensões ou o destaque de faltas e erros) podem fazer as pessoas ficarem desencorajadas, sentindo-se incapazes de cumprir duma maneira certa as suas tarefas.

As mensagens de retorno afectam muito decisivamente o desempenho das pessoas. Os estudos feitos demonstram que os obreiros que não têm oportunidade de enviar mensagens de retorno aos seus líderes, desinteressam-se pelas suas tarefas. O bom desempenho resulta, pelo menos em parte, de um auto-conceito. Além disso, há uma certa satisfação decorrente quando alguém sabe que o líder está interessado e consciente do que cada obreiro está a fazer. Grande parte das mensagens de retorno ocorre espontaneamente, embora os bons líderes possam aprender como dar oportunidades de receber mensagens de retorno de forma consciente e eficaz. Quando estiver a liderar pessoas no serviço cristão, as mensagens de retorno com frequência se tornam possíveis devido às oportunidades oferecidas pela avaliação das tarefas completadas.

Para exemplificar: talvez esteja a liderar um grupo de professores, e queira ajudá-los a melhorar o seu desempenho. Nas discussões em grupo, ou com indivíduos particulares, encontrará oportunidades de os fazer saber quais são os resultados desejados, e como se sente acerca do trabalho realizado por eles. Eis algumas sugestões para o guiar a fornecer aos seus ouvintes esse tipo de mensagem de retorno.

1. Enfatize o desempenho, e não a personalidade das pessoas. Poderá dizer a um obreiro: “Este trabalho precisa de ser melhorado”, sem dar a impressão que pensa que ele é descuidado ou não é dedicado ao Senhor.

2. Use palavras descritivas, e não palavras de avaliação. Seria melhor dizer que um professor precisa de estudar mais do que dizer que ele é preguiçoso.

3. O momento certo de receber mensagens de retorno é importante. Quando um obreiro pede ajuda ou conselho, estes devem-lhe ser prestados sem demora. As pessoas não devem ser corrigidas quando se sentem desencorajadas, ou quando o tempo é curto demais para um diálogo.

4. A quantidade das mensagens de retorno também é importante. Geralmente é melhor dar um pequeno espaço para mensagens de retorno, de cada vez. Por outro lado, um líder nunca deve deixar uma pessoa num sentimento de incerteza.

**14.** Escreva em baixo uma breve descrição do processo de comunicação:

---

---

---

**15.** Quais são as principais responsabilidades de um líder, no processo de comunicação?

---

---

---

## Auto-Teste

1. Josué demonstrou valiosos princípios de liderança no seu desempenho como líder de Israel. Dentre os enunciados em baixo, qual NÃO é um desses princípios?

- a) Ele explicou cada acção a todos quantos tinham alguma responsabilidade por essa acção: instrução.
- b) Ele transmitiu imperativos específicos que requeriam uma obediência implícita: mandamentos.
- c) Ele sublinhou a necessidade de obedecer e apelou à memória da geração que falhara: ameaça.
- d) Ele fortaleceu a fé e a devoção do povo através de palavras de consolo e desafio: encorajamento.

2. Israel precisava de conhecer os estatutos e as ordens do Senhor – eles precisavam de *informação*. E, a fim de que não se esquecessem, Josué falou-lhes de forma convincente acerca das suas obrigações espirituais (*persuasão*). Informações disponíveis a longo prazo requerem:

- a) uma forte tradição oral e boa comunicação.
- b) um sacerdócio bem organizado que interprete as tradições e administre os seus sacramentos.
- c) uma cultura sensível para com os valores do passado.
- d) registos que dêem ideia das responsabilidades e dos privilégios da vida espiritual.

3. José entrou numa igreja cheia de pessoas. A adoração reverente, a dignidade dos hinos de louvor, o ministério da Palavra de Deus, e até mesmo os fortes e maciços bancos de madeira e o púlpito de aspecto impressionante, criaram uma sensação de confiança e força no seu coração. As impressões dele resultaram de:

- a) uma comunicação em forma simbólica.
- b) as suas fortes superstições religiosas.
- c) a sua extrema sensibilidade para com as experiências religiosas.
- d) o seu condicionamento cultural perante fenómenos espirituais.

4. O propósito do processo de comunicação é fazer com que a pessoa receptora:

- a) ouça claramente a mensagem enviada pela pessoa transmissora.
- b) compreenda o significado da mensagem, exactamente como a pessoa transmissora a entendia.
- c) perceba a mensagem da pessoa transmissora conforme esta acredita que a mesma deve ser entendida.
- d) opere com base nas mesmas referências da pessoa transmissora.

5. A comunicação não será satisfatória enquanto a pessoa transmissora e a pessoa receptora não

- a) perceberem a realidade da mesma maneira.
- b) compartilharem das mesmas atitudes na vida, bem como dos mesmos preconceitos.
- c) compreenderem as palavras da mesma maneira.
- d) tiverem a mesma compreensão acerca da linguagem figurativa.

6. No país de origem do Hugo, as pessoas saúdam-se com três leves beijos na face. De regresso ao seu país de origem, ele criou forte reacção nas pessoas, por causa das suas maneiras estrangeiras. Visto que os costumes não foram seguidos resultando em incompreensão, podemos dizer que:

- a) as pessoas com quem Hugo entrou em contacto tinham fortes preconceitos.
- b) Hugo pecou gravemente.
- c) tanto Hugo como os seus amigos precisavam de reconsiderar essa questão dos costumes.
- d) a boa comunicação tornou-se impossível.

7. O resultado final do processo de comunicação é o significado

- a) tencionado pelo emissor da mensagem.
- b) que qualquer testemunha imparcial daria à mensagem.
- c) percebido pelo receptor da mensagem.
- d) obviamente indicado pelo claro sentido das palavras empregues pelo emissor.

8. O maior erro cometido pelos líderes, nas suas tentativas para se comunicarem com as pessoas, consiste em acreditar que:

- a) é possível a pessoa que fala ser compreendida pelas pessoas.
- b) tudo quanto disserem será compreendido pelos seus ouvintes.
- c) a diferença entre os líderes e os seus seguidores pode ser vencida por qualquer meio de comunicação.
- d) as pessoas que falam serão sempre ouvidas com simpatia pela maioria dos seus ouvintes.

9. Ouvir é uma parte importante da boa comunicação. Teremos completado o acto de ouvir depois de termos:

- a) ouvido fisicamente uma mensagem.
- b) ouvido uma mensagem, dando-lhe toda a atenção.
- c) ouvido uma mensagem, dando-lhe toda a atenção e compreendido a mesma.
- d) compreendido uma mensagem, guardando-a na memória.

10. A mensagem de retorno, da pessoa que recebe uma mensagem à pessoa que a enviou, completa o ciclo da comunicação. A mensagem de retorno é um factor vitalmente importante por todas as razões em baixo enumeradas, menos uma. Qual delas NÃO é um desses factores importantes?

- a) As mensagens de retorno ajudam tanto o que fala como o que ouve, a compreenderem correctamente.
- b) As mensagens de retorno são um importante meio de desenvolvimento do auto-conceito das pessoas.
- c) As mensagens de retorno permitem que o líder avalie a reacção das pessoas às normas estabelecidas.
- d) As mensagens de retorno exercem um significativo efeito sobre o desempenho dos obreiros cristãos.

11. Combine cada barreira específica à boa comunicação (em cima) com a sua descrição correcta (em baixo):

- \_\_\_\_\_ a) A qualidade impar que distingue uma pessoa de todas as outras.
- \_\_\_\_\_ b) Características que (1) diferenciam uma geração de outra; (2) que mostram o comportamento apropriado dos homens e das mulheres.
- \_\_\_\_\_ c) Composta de palavras que transmitem significado.
- \_\_\_\_\_ d) Atitude que se recusa a aceitar outras pessoas como iguais, aos olhos de Deus.
- \_\_\_\_\_ e) Padrão de comportamento aceite para qualquer grupo de pessoas.
- \_\_\_\_\_ f) Atitude que dificulta uma pessoa comunicar com quem está em nível social superior ou inferior ao seu.
- \_\_\_\_\_ g) Artíficos de comunicação não-verbal (por exemplo, gestos, expressões faciais, tom de voz, movimentos do corpo).

- 1. Linguagem
- 2. Símbolos
- 3. Costumes
- 4. Preconceitos
- 5. Posição social
- 6. Idade e sexo
- 7. Personalidade

12. Combine cada sugestão prática de comunicação (em cima) com o seu título descritivo apropriado (em baixo).

\_\_\_\_\_ a) Conheça com antecedência a percepção, a personalidade e os campos de experiências das pessoas.

\_\_\_\_\_ b) Evite o uso de termos vagos. Use palavras exactas, falando de maneira franca e honesta.

\_\_\_\_\_ c) Solicite que lhe façam perguntas e teçam comentários. Encoraje a contribuição das pessoas.

\_\_\_\_\_ d) Demonstre apreciação pelas pessoas e os seus talentos, dons e interesses.

\_\_\_\_\_ e) Treine a sua apresentação para ver se tem clara, na sua cabeça, a mensagem que quer transmitir. Use notas e esquemas.

1. Conheça o seu material.

2. Conheça os seus ouvintes.

3. Respeite os seus ouvintes.

4. Use uma linguagem precisa.

5. Encoraje respostas.

#### *VERDADEIRO-FALSO.*

\_\_\_\_\_ 13. A compreensão da existência de vários tipos de personalidade ajuda o líder a expor mensagens bem equilibradas, relacionando-se melhor com a sua gente.

\_\_\_\_\_ 14. A pessoa do tipo dependente requer especial atenção e instruções pormenorizadas da parte do seu supervisor.

\_\_\_\_\_ 15. A pessoa do tipo independente geralmente reage fortemente a uma supervisão demasiado apertada, bem como a instruções detalhadas.

\_\_\_\_\_ 16. Quando a pessoa transmissora da mensagem e a pessoa receptora têm campos comuns de experiência, já dispõem dos ingredientes necessários para que haja boa comunicação entre elas.

\_\_\_\_\_ 17. As pessoas dentro de uma dada sociedade compartilham de um mesmo conjunto particular de experiências, que as fazem pensar e sentir da mesma maneira previsível.

#### **RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DO ENSINO**

8. A sua resposta. Sugeri o seguinte: Uma barreira à boa comunicação é qualquer coisa que impede que o significado tencionado seja transmitido da pessoa transmissora para a pessoa receptora da mensagem.

1. c) imaginaram por que motivo fora construído.

9. A sua resposta.

2. b) eles pensavam que as outras tribos tinham pecado.

10. c) o campo de experiências afecta a percepção das pessoas.

3. c) Acusaram-nas de rebelião contra Deus.

11. Intuitiva. Está sempre pronto a tirar conclusões precipitadas, vendo em tudo significados ocultos. Independentes.

4. Poderiam ter perguntado às outras tribos por que motivo tinha sido erigido, antes de fazerem acusações e se prepararem para lutar.

12. c) Conhecer o máximo possível acerca das pessoas com quem deseja comunicar.

5. Eles poderiam ter enviado uma mensagem às outras tribos de Israel, explicando o que estavam a fazer.

13. Ele deixou de observar a quinta regra: Procure compreender o sentido geral das frases de quem lhe dirige a palavra, e evite ficar preso a palavras específicas.

- 6. a) 5. Persuasão
- b) 6. Registos
- c) 1. Instrução
- d) 7. Símbolos
- e) 2. Encorajamento
- f) 4. Informação
- g) 3. Mandamentos

14. A sua resposta deveria ser semelhante à minha. Notei que “um emissor envia uma mensagem que é recebida e compreendida pelo receptor. O receptor então devolve uma mensagem, e essa mensagem chama-se informação de retorno”.

7. A sua resposta. Sugeri a seguinte resposta como uma definição possível: Comunicar é transmitir o significado de uma ideia ou conceito de uma pessoa para outra.

15. O líder deve esforçar-se por: (1) apresentar uma mensagem clara; (2) certificar-se de que a sua mensagem foi compreendida; (3) dar oportunidade para suficiente informação de retorno. A responsabilidade essencial de um líder consiste em certificar-se de que as suas mensagens são compreendidas, e dar oportunidades de respostas.