



**INIC**  
**INSTITUTO INTEGRAL DA CONSCIÊNCIA DE ENSINO DE**  
**EXTENSÃO**

**ROBERTO RONI**

**PSICOLOGIA DA CONSCIÊNCIA E LIDERANÇA**

**ATIBAIA – SÃO PAULO**  
**2009**

ROBERTO RONI

**PSICOLOGIA DA CONSCIÊNCIA E LIDERANÇA**

Monografia apresentada em finalização de  
curso da Pós-Graduação em Psicologia da  
Consciência

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> Dra Monica Borine

ATIBAIA – SÃO PAULO  
2009

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha filha Maria Giulia que sempre esteve presente em meus pensamentos e coração nesse período de estudo.

Dedico também a uma pessoa muito especial Padre José Carlos Brilha (in memoriam).

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a toda equipe do INIC, especialmente a Valmir e a Monica e a todos os professores que se dedicaram a nós por esse período.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. PSICOLOGIA DA CONSCIÊNCIA NA LIDERANÇA.....	8
3. TIPOS DE LIDERANÇA.....	14
3.1 LIDERANÇA SITUACIONAL.....	15
4. CONSCIÊNCIA HUMANA.....	24
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
6. BIBLIOGRAFIA.....	28

# 1. INTRODUÇÃO

## Psicologia da Consciência

A psicologia da consciência é um ramo da psicologia que se preocupa em integrar os diversos níveis da consciência, bio, psico, social, sistêmico e transcendental, conceituando o ser humano de forma integral. Integrar as cisões da consciência é seu propósito, conseqüentemente possibilitando mais saúde, qualidade de vida e bem estar integral. A idéia essencial é que o objetivo da vida humana é a criação da consciência que supõe o “conhecer” e o “estar com”, isto é, conhecer na presença do *self*, da essência. A consciência tem substância psíquica e está ligada a um ego quando se torna consciente, possibilitando uma auto-percepção e eticidade. A integração da consciência nos níveis bio, psíquico, social, sistêmico (ecológico) e transcendental (transpessoal e espiritual), é uma maneira de promover saúde integral. Se considerarmos a palavra saúde pode-se perceber que hale e whole do inglês que significa: estado de integridade do corpo físico, Borine (2007).

A Psicologia da consciência está embasada no princípio de que o ser humano é um compêndio de campos de energias dentro de configurações específicas: corpo físico, mental, emocional, intencional e sutil, com informações interativas, estando em constante transformação em um processo de desenvolvimento, não localidade e evolução. A função da consciência é de desvelar seu lado não consciente e compreender a realidade como um todo e não somente as partes e suas nuances, mas numa totalidade, aprender a conhecer, a fazer e a se relacionar, Borine(2007).

A realidade é construída de acordo com o momento presente, o sentir e a percepção do corpo físico e, esta realidade é apresentada num mundo onde há participação e interação

com os objetos e pessoas, numa constante troca mundo interno e mundo externo. Consciência implica conhecer o cosmos e também em auto-conhecimento, subjetividade, vínculo e interação; ela tem energia que é informação e que se manifesta de várias formas, estágios e níveis, fazendo com que a consciência se desenvolva emotivamente com uma característica não local e se expressando através da unidade do Eu, passando por diversas etapas no ser humano como a percepção, o sentir, o conhecer o pensar, o intuir.

Para Borine (2007), a consciência pode se manifestar através de sua natureza integral, total e saudável, possibilitando a experiência da consciência cósmica como nos iluminados. Podemos dizer que simbolicamente a consciência é “o olho do espírito”.

## 2. PSICOLOGIA DA CONSCIÊNCIA NA LIDERANÇA

O tema consciência vem ganhando importância nos últimos tempos. Tem sido abordado por diferentes áreas de estudo (psicologia, Neurociências, física), sob diferentes enfoques, e em variados meios de comunicação. O que o torna, na atualidade, um foco para onde diferentes olhares se dirigem. O que faz com que revelar seu funcionamento e seus mistérios se torne algo exaustivamente perseguido nos dias atuais? Qual a importância que o estudo deste tema traz em si?

O interesse pela consciência nos conduz a tempos remotos onde a própria natureza e condição humana, constituíam-se em questões relevantes, sendo desenvolvidas por diferentes povos e civilizações. Não é raro depararmos com estudos sobre o psíquico humano entrelaçados aos conhecimentos da mitologia, antropologia, filosofia, biologia, entre outros. É visivelmente identificável o conhecimento de mitologia abarcado por Freud em seus conceitos básicos como complexo de Édipo, narcisismo, Eros e Psique; Jung utilizou em sua obra referências a diversos povos e civilizações, além do conhecimento desenvolvido por eles a partir dos estudos sobre Alquimia e Mandala, o existencialismo traz consigo toda uma ampla base filosófica. E poderíamos assim descrever um a um, todos os pensadores que se debruçaram diante do foco da psicologia, que é o estudo do fenômeno psíquico e do comportamento humano. O psiquismo humano envolve um vasto campo de conhecimento. Embora tenhamos inúmeras teorias que tentam abarcá-lo, sempre tornou-se necessário ao estudioso da psique humana, que ele mesmo, antes de mais nada, abarcasse universos cada vez mais amplos, para depois construir sua compreensão do fenômeno. Isto porque, ao buscar o mais amplo, conseguimos identificar aquilo que tem a qualidade de permanecer, apesar da diversidade. Trata-se, muitas vezes, de coisas muito simples. Existem, por exemplo, questões básicas que moveram todo o desenrolar de vidas, sociedades, teorias, crenças, confecção de artefatos, entre outros, que nunca foram

respondidas, e continuam movendo a ação humana. São elas: quem sou eu? Para onde vou? Qual o papel que ocupo no universo?

A psique envolve, então, aspectos da natureza intrínseca do homem que permanecem além do tempo e espaço, tornando-nos neste momento, tão atuais como qualquer outro cidadão da história, e nos fazendo compartilhar de mecanismos e vivências semelhantes a qualquer habitante de qualquer lugar do planeta. Neste sentido, neste momento, existe algo de eterno. Todos os conhecimentos produzidos tornam-se atualizados num só instante. Isto não quer dizer que cada ser não realize sua vida segundo uma construção própria, com uma marca particular e uma assinatura individual. Existem categorias e categorias de conhecimentos: uns compreendem um feixe específico do tempo e têm significado quando vistos segundo o fato histórico a que estão ligados (hoje não utilizamos o conhecimento de como construir pirâmides como conhecimento essencial para nossa adaptação a esta sociedade), outros vão além da linha do tempo. Não que uns tornem-se mais importantes que os outros, eles localizam o sujeito segundo dois grandes eixos.

O que existe inscrito no tempo/espaço nos torna indivíduos localizados em um contexto. A primeira grande marca que distingue o sujeito é uma marca de espaço: eu – não eu. Ela atua como se existisse uma linha divisória nos possibilitando a distinção entre a sensação que possuímos do eu como sendo deste lado, e a sensação do que se encontra do outro lado como não sendo eu. Existe, depois, uma marca que se inscreve no tempo onde o sujeito se reconhece através de sua permanência nele e de suas reminiscências. Seria uma sensação contínua de eu através do fluxo dos eventos.

Nossa localização segue o eixo tempo / espaço e através dele que nos identificamos. Se ele torna-se necessário para nossa identificação como indivíduos, incorremos freqüentemente no erro de nos reconhecermos somente num eixo tempo / espaço muito

restrito e de não localizarmos fora dele. Reconhecer e ampliar a visão do contexto em que vivemos torna-se tão importante ao conhecedor da psique humana quanto ampliar a visão daquilo que é de natureza intrínseca a todos nós. Se na natureza intrínseca existe algo de eterno, diante de um contexto localizado no tempo, existe modificação e movimento, fatos desencadeados um após o outro, e idéias que se alteram. As visões e concepções acerca do homem e do mundo se modificam ao longo do tempo e dos fatos. Neste sentido, o mundo está sempre sendo tecido. Embora permanecemos presos à concepção que nos localiza no tempo / espaço, habitamos muito pouco o tempo / espaço em que vivemos, permanecendo alheios ao que acontece do outro lado do globo, e refratários a novas idéias que surgem.

No mínimo é irônico dizer isso em plena ascensão da informatização e globalização. A informação rompe a cadeia do tempo cada vez mais insignificante. A globalização traz em si o conceito da quebra de fronteiras no espaço. Antes, a concepção de espaço do homem permanecia restrita ao ambiente das cavernas onde habitava e suas proximidades. Ampliou-se para territórios maiores conforme as comunidades, cidades e países foram se constituindo. No entanto, durante muito tempo, o homem gastou horas imaginando o que haveria do outro lado do mar, e que formato teria o mundo. Rompeu-se este limite, e uma nova concepção de mundo se formou. O homem mapeou toda a Terra e começou a lançar os olhos para o espaço. Atualmente ele habita o lugar, cuja, a distância que seus olhos podem alcançar (e assim sempre foi); existem pessoas cujo, o mundo é o seu bairro, e manifestam intenso medo em se aventurar além dele, outras cujo, mundo é a cidade ampla que habitam outras, a comunidade a que pertencem poucas têm a noção de que sua casa é todo um país, raras são as pessoas que se sentem cidadãs do planeta. Embora tenhamos ampliado os limites e do espaço, não ampliamos o nosso olhar, não ampliamos nosso grau de consciência.

A consciência poderia ser considerada aqui, como modelo último através do qual trafegamos. Certa vez conversava com uma pessoa que morava em um cortiço da cidade de São Paulo. Viera de outro estado, e permanecia nesta cidade como se o bairro onde morava

representasse a cidade toda. Nunca saiu dali seus parentes, amigos, escola, trabalho, médico, estavam todos localizados nesta mesma região. Muito do conhecimento que tinha daquilo que estava fora de seu bairro, era trazido pela televisão. “As imagens do bem e do mal vêm das antenas de TV. A arte de viver da fé só não se sabe o que é viver”, a letra da música logo me surgiu à mente. Ficava imaginando o que faria com que uma mulher, que tem a informação do que acontece no mundo, ficasse restrita ao limite ilusório existente entre um bairro e outro, sem conseguir transpô-lo. Aos poucos fica claro que a informação desempenha um papel importante na abrangência que podemos ter na realidade, mas que necessariamente ela deve estar interligada com aquilo que foi denominado por Ken Wilber de conhecimento íntimo, ou aquele conhecimento que travamos diretamente com aquilo que estamos conhecendo. Neste caso, poderia supor que se esta mulher tivesse experimentado visitar alguns bairros, ela certamente encontraria diferenças marcantes entre eles, mas encontraria também aquilo que é comum a todos, e aquilo que justifica esta definição. Saber que, por definição, um bairro compreende uma área delimitada aleatoriamente por questões, muitas vezes administrativas, e talvez compreendesse que o limite que tem para si é muito mais o limite de uma construção própria.

Indo um pouco mais além, não necessitaria percorrer todos os bairros do mundo para saber essencialmente o que é um bairro, mas a partir do conhecimento adquirido, poderia fazer uma melhor utilização das informações que recebe dos bairros que conhece via televisão. O conhecimento íntimo seria uma forma de apreensão que nos possibilitaria deixar de “viver da fé” em crenças e modelos construídos por uma referência que nos é alheia, de representações (no exemplo, as imagens de TV), que não são outra coisa a não ser um símbolo por real, e esta representação se torna o limite “intransponível” (porque assim acreditamos), da nossa consciência. Um modelo através do qual nos amoldamos e nos limitamos. Estamos sempre sujeitos a moldes que nos possibilitam abarcar a realidade vivida, mas com isto se quer dizer que devemos permanecer “assujeitados”?

Muitos modelos e teorias foram produzidos ao longo da história. Embora nossa consciência esteja intimamente ligada ao modelo através do qual trafegamos, ela mesma foi vista e estudada como fenômeno em si e, portanto, gerou modelos e teorias. Esses modelos e teorias sofreram, muitas vezes, a influência do contexto (ou do espaço / tempo) a que estiveram relacionados. A revolução industrial, por exemplo, promoveu toda uma alteração de visão de mundo. A questão relevante ao ser humano passou a ser: Como estou? Questão que traz embutida a importância dada ao estar funcionando bem, vigente na época. Em muitos estudos é sobre o funcionamento mental que a consciência irá estar equacionada. Neste caso, é vista apenas como uma função do psiquismo ou uma função mental. A visão materialista e a necessidade de mensuração, traz mais uma vez a consciência como fenômeno cerebral a ser estudado. E assim, as funções cerebrais têm sido amplamente estudadas nos dias atuais, embora a consciência ainda se constitua em um enigma que muito tem a ser desvendado além destes limites.

Mas se ao falarmos em consciência estamos falando em uma representação ou modelo de realidade, e aquele que lida com o psiquismo humano é necessário a qualidade de ser abrangente, então, torna-se imprescindível que o nosso modelo denote uma visão cada vez mais ampliada desta realidade. Consciência não é só um funcionamento cerebral, como não é só uma percepção. É algo tão abrangente como a vida o é. Podemos falar da vida através de diferentes enfoques e através das infinitas miríades de sua expressão sem, no entanto, conseguir abarcá-la por completo. Embora o fenômeno da consciência implique em uma complexidade de estados (assim como a vida), ele é um saber vivenciado por qualquer homem existente. Qualquer homem sabe-se consciente. Visto desta forma, o fenômeno da consciência rompe com o espaço / tempo indo em direção aquilo que é de natureza intrínseca do homem.

Apesar de impossível abarcá-la em uma definição, podemos dizer que isso, que se encontra presente na vivência de cada ser humano é, em si, um estado. Um estado que pode ter múltiplas formas de expressão segundo assinatura e o crescente grau de complexidade

conquistado por cada um. Um bebê não pode dizer que a consciência do universo da linguagem não existe no mundo, ele apenas está adormecido para ele; assim também nós não podemos dizer que, níveis de consciência a que não tivemos acesso, não existam.

Desta maneira, falar em consciência é falar em transpor os limites de nossos modelos, pois nos deparamos freqüentemente com aquilo que está além de nós mesmos.

É saber localizar-se não só no eixo tempo / espaço que nos contextualiza, mas também no eixo do que é perene e nos ultrapassa. É ainda mais. É localizar-se diante do outro ou diante de tudo aquilo que sabemos existente além da nossa própria consciência de ser.

### 3. TIPOS DE LIDERANÇA

#### **Liderança é inata?**

Abordagem Genética – Antigamente acreditava-se que o indivíduo nascia com características, aptidões e valores próprios de um líder.

Na moderna Administração acredita-se que os valores, ideais e características de um líder são aprendidos através da experiência e do relacionamento com o meio ambiente.

A. **Liderança Autoritária** – Tomam praticamente todas as decisões por si mesmo, pois se baseiam em total desconfiança nos subordinados. Lidera em função do cargo que ocupa, embora muitas vezes não possua as qualidades necessárias a um líder.

B. **Liderança Democrática** – Trabalha com o grupo para ajudar seus membros a chegar às suas próprias decisões. O liderado participa, e não se sente livre para discutir seus trabalhos com seus superiores. Tem comportamento firme; é imparcial; procura enaltecer o desempenho dos seus subordinados. Estabelece objetivos e metas claros e cobra resultado na hora certa.

C. **Liderança Liberal** – do tipo laissez-faire: deixa as coisas irem acontecendo. Não assume responsabilidades.

D. **Liderança** - É a capacidade de levar alguém a colaborar espontaneamente nas ações ou metas traçadas pelo líder. Uso de influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado, para a realização dos objetivos do grupo.

### **3.1 LIDERANÇA SITUACIONAL**

Tem uma ampla aceitação no treinamento de formação de líderes na maioria das empresas, e também, um forte apelo intuitivo. Teoria contingencial que se concentra nos seguidores que aceitam ou rejeitam os líderes.

Independentemente do que o líder faça a eficácia depende das ações dos seus seguidores. Isto é uma dimensão importante que foi ignorada ou subestimada na maioria das teorias da liderança.

A abordagem Situacional ao Gerenciamento de Pessoas é um conceito que baseia-se na relação entre:

(1) o grau de direção e de controle (comportamento diretivo)

(2) o grau de apoio e estímulo (comportamento de apoio) que um líder provê

(3) e a competência e o empenho (nível de desenvolvimento que um subordinado demonstra ao executar uma tarefa específica).

### **O Comportamento Diretivo**

A medida, em que um líder inicia uma comunicação unidirecional; explica exatamente e em detalhes o papel a ser desempenhado pelo(s) subordinado(s); diz claramente a estes(s) o que fazer, como fazê-lo, quando fazê-lo e supervisiona atentamente o desempenho do(s) subordinado(s).

### **O Comportamento de Apoio**

A medida, em que um líder inicia uma comunicação bidirecional, escuta, dá apoio e estímulo, facilita a interação, e faz o subordinado participar da tomada de decisões.

### **Nível de Desenvolvimento**

A) O conhecimento do trabalho e as habilidades (competência) que o subordinado possui e;

B) a motivação e/ou confiança (empenho) do subordinado. Quanto mais competente e empenhado for o subordinado, mais responsabilidade ele poderá assumir para seu próprio comportamento.

No entanto, é importante lembrar-se que o nível de desenvolvimento está especificamente vinculado à tarefa a ser executada. De modo algum, qualquer indivíduo ou grupo está em desenvolvimento ou está desenvolvido num sentido amplo ou geral.

### **Delegação de poder**

Líderes eficazes partilham poder e responsabilidade.

### **Características do Líder:**

- A- Focalização nos objetivos
- B- Orientação para a ação
- C- Autoconfiança
- D- Habilidade no relacionamento humano
- E- Criatividade e inovação
- F- Flexibilidade
- G- Tomada de decisão
- H- Padrões de desempenho
- I- Visão do futuro

**A Eficácia de um Líder consiste em:**

- A- Constituir a sua própria equipe;
- B- Treinar e desenvolver continuamente as pessoas;
- C- Analisar e planejar o trabalho sintonizando-o com as capacidades individuais;
- D- Traçar e rever os objetivos a serem alcançados, conduzindo os esforços de modo a obter ações eficientes e produtivas;
- E- Motivar as pessoas e equipe de trabalho;
- F- Monitorar e avaliar o desempenho – fornecer feedback;
- G- Recompensar para assegurar reforço positivo do desempenho.

Na moderna Gestão da qualidade total, o papel do líder é, mostrar mais confiança, fornecer visão, oferecer estímulo, eliminar bloqueios de desempenho, buscar a sinergia, motivar e treinar os seus colaboradores.

**Liderança Centrada na Tarefa**

Trata-se de um estilo de liderança preocupado estritamente com a execução da tarefa e com os resultados. É típica das empresas ou que costumam concentrar as pessoas em cargos desenhados e padronizados. Preocupada exclusivamente com o trabalho e conseguir que as

coisas sejam feitas de acordo com os métodos preestabelecidos e com os recursos disponíveis.

### **Liderança Centrada nas Pessoas**

Trata-se de um estilo preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, com maior participação nas decisões. Dá mais ênfase às pessoas do que ao trabalho em si, procurando compreender e ajudar os subordinados e preocupando-se mais com as metas do que com os métodos, sem despreocupar-se do nível de desempenho desejado.

### **Comportamento do Líder Orientado para as Tarefas**

- Planeja e define como o trabalho será feito.
- Atribui responsabilidades pelas tarefas.
- Define claramente os padrões de trabalho.
- Busca completar as tarefas.
- Monitora os resultados do desempenho.

A curto prazo pode produzir melhores resultados de eficiência e de produtividade, mas a longo prazo, produz insatisfação, rotatividade, elevado absentismo, alto nível de desperdício, questões trabalhistas, reclamações sociais frequentes e redução do ritmo de trabalho.

## **Comportamento do Líder Orientado para as Pessoas**

- Atua como apoio e retaguarda para os seguidores
- Desenvolve relações sociais com os seguidores
- Respeita os sentimentos das pessoas
- É sensível quanto às necessidades dos seguidores
- Mostra confiança nos seguidores.

## **Bases da Administração Participativa**

### **Participação**

Envolvimento mental e emocional das pessoas em situações de grupo que as encorajam a contribuir para os objetivos do grupo e a assumirem a responsabilidade para alcançá-los.

Exige três aspectos fundamentais:

- A) o envolvimento emocional
- B) a motivação para contribuir

C) a aceitação da responsabilidade

É um processo compartilhado entre chefias e colaboradores.

As principais bases da administração participativa são:

- A. **Visão do negócio:** definição do negócio da empresa, em termos de objetivos e metas a serem alcançados.
- B. **Trabalho em equipe:** objetivos individuais, objetivos e resultados do grupo e objetivos organizacionais.
- C. **Desenho de cargos:** estruturação das tarefas e atribuições de cada membro que possibilitam a maior contribuição das pessoas para atingir os objetivos grupais.
- D. **Informação operacional:** acesso a todas as informações operacionais para contribuir para a sua melhoria.
- E. **Sistema de recompensas:** as pessoas são “donas” ou parceiras devem ter uma remuneração pelo aumento dos resultados.

### **Sistemas de Administração de Pessoas – Rensis Likert**

Modelo composto de 4 alternativas de sistemas administrativos avaliados em função de inúmeras variáveis comparativas > tomada de decisão, comunicações, sistemas de interação, sistemas de recompensas e punições, relacionamento interpessoal etc. Formando assim, um perfil organizacional que pode caracterizar cada empresa.

## **Processo Decisorial**

Como são tomadas as decisões da empresa e quem as toma.

## **Sistema de Comunicações**

Como as informações são transmitidas e quem as toma.

## **Relacionamento Interpessoal**

Define como as pessoas se relacionam entre si e qual o grau de liberdade.

## **Sistemas de Recompensas e Punições**

Como a empresa motiva os colaboradores. Se a motivação é incentivadora e positiva ou restritiva e inibidora.

**O Sistema 1**, é geralmente encontrado em empresas que não utilizam mão-de-obra intensiva e adoção de tecnologia rudimentar, onde o pessoal empregado é de nível extremamente baixo e de baixa qualificação profissional. É o sistema empregado na área de construção civil ou de construção industrial.

**O Sistema 2**, é freqüentemente encontrado em empresas industriais que usam a tecnologia mais apurada e mão-de-obra mais especializada, mas mantendo ainda alguma forma de coerção para não perder o controle sobre o comportamento das pessoas. É o caso da área de produção e de montagens da maioria das empresas industriais e dos escritórios de certas fábricas.

**O Sistema 3**, é usualmente empregado em empresas de serviços, como nos bancos e financeiras ou em empresas industriais com tecnologias avançadas e com políticas de pessoal mais abertas.

**O Sistema 4**, é ainda pouco encontrado na prática, predominando em empresas que utilizam tecnologia sofisticada e onde o pessoal é extremamente especializado e desenvolvido, como nas empresas de propaganda, de consultoria, em engenharia, processamento de dados etc.

### **Teoria X versus Teoria Y – Douglas McGregor – 1960**

Os estilos da Administração baseiam-se em pressuposições e crenças que os administradores têm a respeito da natureza humana e do comportamento das pessoas dentro da empresa.

Existem duas concepções diametralmente opostas de estilo de direção – teoria X, denominada concepção Tradicional e a segunda chamada de Moderna.

#### **Pressuposições da Teoria X**

- As pessoas são preguiçosas e indolentes
- Evitam o trabalho e procuram o menor esforço possível
- Evitam responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras
- Preferem ser controladas e dirigidas
- São ingênuas, sem iniciativa, têm pouca imaginação e pouca ambição.

## **Pressuposições da Teoria Y**

- As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer
- O Trabalho é uma atividade natural como brincar ou descansar
- Procuram e aceitam responsabilidades e desafios
- As pessoas podem ser automotivas e auto-dirigidas
- São criativas e competentes

**Tabela resumida - Sistemas x Variáveis comparativas**

<b>Variáveis Comparativas</b>	<b>Sistema 1</b> <b>Autoritário</b> <b>Coercitivo</b>	<b>Sistema 2</b> <b>Autoritário</b> <b>Benevolente</b>	<b>Sistema 3</b> <b>Consultivo</b>	<b>Sistema 4</b> <b>Participativo</b>
Processo Decisorial	Totalmente centralizado na cúpula da organização monopoliza as decisões	Centralização na cúpula permitindo pequena delegação de decisões simples e rotineiras	Consulta aos níveis inferiores permitindo delegação e participação das pessoas	Totalmente delegado e descentralizado. Cúpula define políticas e controla resultados
Sistema de Comunicações	Bastante precário. Somente comunicações verticais, descendentes Carregando ordens	Relativamente precário, prevalecendo as comunicações verticais descendentes sobre as ascendentes	O fluxo de comunicações verticais (ascendentes/ descendentes) e horizontais é facilitado	As comunicações são vitais para o sucesso da empresa. A informação é totalmente compartilhada.
Relações interpessoais	Contato entre pessoas provocam desconfiança. A organização informal é vedada e considerada	São toleradas com alguma condescendência. A organização informal é	Relativa confiança é depositada nas pessoas. A empresa incentiva uma	O trabalho é realizado em equipes. Formação de grupos informais torna-se importante.

	prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	incipiente e considerada como uma ameaça a empresa.	organização informal e eficaz. Trabalho de equipe ou em grupos esporádicos.	Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intenso.
Sistemas de recompensas	Ênfase nas punições e nas medidas disciplinares. Obediência restrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho meramente salarial).	Ênfase nas punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade, recompensas salariais mais frequentes, recompensas sociais raras.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais frequentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelos grupos.

Chiavenato. Adalberto. Gestão de pessoas . O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Editora Campus. Rio de Janeiro RJ. 1999.

### Líder Servidor com liderança

Embora a ação de servir possa significar fraqueza para alguns, imaginar a figura de um diretor esperando pelo auxílio da força de trabalho, a liderança servidora é atualmente uma idéia robusta e revolucionária que pode ter um impacto significativo no desempenho de uma organização. Jim Hunter defende esse novo padrão de liderança firme/flexível, que transforma chefes e gerentes em treinadores e mentores. Por firme, Hunter quer dizer que o líder servidor pode ser durão, até mesmo autocrático, em se tratando das bases da direção

de um negócio determinando a missão (onde a empresa está focada) e os valores (quais são as regras que governam a jornada) e estabelecendo padrões e responsabilidades finais.

Líderes servidores não solicitam votação ou aceitam um voto quando se trata desses fundamentos críticos. Afinal de contas, esse é o trabalho do líder, e as pessoas esperam que o líder defina a direção e estabeleça os padrões. No entanto, uma vez que essa direção é definida, os líderes servidores viram a estrutura organizacional de cabeça para baixo. Eles focalizam em dar aos empregados tudo o que eles precisam para vencer, seja recurso, tempo, orientação ou inspiração.

Os líderes servidores sabem que fazer com que equipar pessoas engajar corações e mentes, alimenta uma força de trabalho que entende os benefícios de esforçar-se para obter sempre o melhor. A ênfase é na construção da autoridade, não no poder, no exercício da influência, não da intimidação. Ao mesmo tempo em que muitos acreditam que a liderança servidora é maravilhosa, inspira idéias, o que está faltando é como fazer, a implementação específica. Jim Hunter mostra como fazer a coisa certa para as pessoas que você lidera. Um líder servidor ou um líder que serve a si próprio? Qual deles você é? Com a orientação de Jim Hunter, qualquer pessoa tem o potencial para tornar-se um líder com caráter que lidera com autoridade.

#### 4. CONSCIÊNCIA HUMANA

Qual a origem da consciência humana?

A consciência é fruto da necessidade básica de nos mantermos vivos.

É claro que, na natureza, existe uma série de organismos simples que vivem de uma forma basicamente automática. Desde que mantenham cuidados básicos, como evitar perigos e adquirir a energia por meio dos alimentos, a vida desses organismos pode ser preservada. Os seres humanos são mais complexos: além de precisarem manter a vida de uma forma simples, eles têm que se adaptar a um ambiente cheio de dificuldades para obter energia e se expõem a inúmeros perigos e oportunidades. Nesse ambiente que não é apenas físico, mas também cultural, precisamos de um sistema complexo de imaginação, criatividade e planejamento. A consciência surge dessa necessidade.

Existe uma primeira forma de consciência? Uma forma de consciência inicial aparece quando o homem sente que ele é um ser em si mesmo. É difícil encontrar uma palavra, em português, para definir o processo. Chamo essa consciência de self. É ela que faz que não sejamos um robô, uma máquina manipulável. Podemos guiar a imaginação e conduzir a criatividade por meio dessa consciência. Para compreendermos o que é a dor, o sofrimento, e também o prazer das outras pessoas, precisamos antes ter uma idéia de quem somos. E a consciência self é fundamental para que possamos respeitar os outros.

Como o estudo da consciência pode melhorar a vida das pessoas? Grande parte do sofrimento humano é causada por conflitos das pessoas consigo mesma. Quando conhecermos mais a natureza biológica do homem, encaramos esses problemas com outro

olhar. Se conhecermos os mecanismos que acionam a ansiedade, a tristeza e a alegria, podemos entender melhor como cada pessoa é e evitar certos problemas. Pense nos conflitos religiosos, políticos e de grupos sociais. É claro que há bases econômicas para eles mas acredito que a compreensão das emoções pode ajudar a mudar a maneira pela qual as pessoas tentam resolver essas disputas. Entender a tendência para a violência, para a competição ou o funcionamento do medo é fundamental para o autocontrole. Posso soar otimista, mas acredito que, quando admitirmos que nossa razão é influenciada por essas emoções, o mundo poderá tornar-se melhor.

A compreensão detalhada da consciência não pode nos tornar mais céticos ao descobrirmos, por exemplo, que há, no cérebro, uma região responsável pelo amor ou outra pela fé?

Mesmo que venhamos a compreender a mente com mais profundidade, será muito difícil desvendar mistérios como a origem do universo ou o que faz com que nos apaixonemos por outra pessoa. É possível que nunca cheguemos a desvendar essas questões talvez nosso cérebro não tenha capacidade para compreender certos enigmas...Como a crença em Deus...Exatamente.

Acho improvável que a neurociência consiga um dia apresentar razões para que as pessoas tenham ou deixem de ter fé numa inteligência superior. Elas podem até deixar de acreditar em milagres, mas, a ciência não tem como concluir que o Criador existe ou deixa de existir. A fé e a origem do universo não são problemas científicos passageiros. Mesmo assim, o conhecimento da mente pode mudar a forma como nos relacionamos com a vida. As pessoas tendem a aceitar a morte em função da complexidade do universo.

Chegaremos, um dia, a manipular tão bem as áreas do cérebro que poderemos reproduzir com uma pílula a sensação de voar ou de passear numa montanha russa?

É bem provável que isso seja possível. E, sem dúvida, para a sociedade esse será um assunto tão polêmico quanto o da clonagem genética. Vamos ter que decidir o que deve ser permitido exatamente como na regulamentação da indústria do cinema e da televisão. Há um ponto em que tanto a criação artística quanto a científica precisam ser filtradas pela sociedade, Damásio (2007).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A psicologia da consciência procura se integrar em vários níveis da consciência buscando possibilitar uma melhoria na vida do ser humano, o que me faz ficar muito interessado a desenvolver e a pesquisar cada vez mais este estudo.

A Psicologia da consciência vem ganhando espaço em varias áreas de estudo, fazendo com que os olhares comecem a mudar. A psicologia da consciência tem sido objeto de desejo do homem na busca de respostas por muitos e muitos anos.

Na atualidade o foco da psicologia que é o estudo do psíquico e do comportamento humano, é poder ajudar, completar, apoiar o dia a dia das pessoas no seu convívio dentro de empresas, sociedade, família, etc.

Muitos estão procurando resgatar o que se perdeu ao longo do tempo como as coisas que dizem estar fora da “moda”, Isto certamente têm gerado conflitos e tensões das mais diversas ordens.

O grande desafio para a humanidade no momento é resgatar valores esquecidos como: Compreensão, Fraternidade, Gratidão, Generosidade, Alegria, Flexibilidade, Honestidade, Paz, Integridade, Responsabilidade, Parceria, dentre outros. A ênfase é na construção da autoridade, não no poder, no exercício da influência pessoal, não da intimidação, muitos que desenvolvem cursos, palestras, seleções de pessoal tem buscado

recursos nesta parte da Psicologia, e por isso pretendo aplicar meus conhecimentos na área da Liderança.

É sempre bom lembrar que a vida, o coração e o amor pulsam. É bom termos a consciência que estamos vivos agora com um imenso universo pulsando dentro de nós.

## **6. BIBLIOGRAFIA**

Anotações do curso de psicologia da consciência **INIC – INSTITUTO INTEGRAL DA CONSCIÊNCIA DE ENSINO DE EXTENSÃO** - MONICA S. BORINE – DOUTORANDA EM PSICOLOGIA DA SAÚDE. (BORINE M.S. 2007)

Conteúdo de AUTORIA **GRUPO DE ESTUDOS EM PSICOLOGIA** (INSTITUTO NOKHOOJA). SITE: [WWW.NOKHOOJA.COM.BR](http://WWW.NOKHOOJA.COM.BR)

**CHIAVENATO.ADALBERTO. GESTÃO DE PESSOAS. O NOVO PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES.** EDITORA CAMPUS. RIO DE JANEIRO RJ. 1999.

ETIQUETAS COMPORTAMENTOS. POSTED BY A. J. FARIA AT DOMINGO SETEMBRO. 2005

ARTIGO PUBLICADO JORNAL ATIBAIA NOTICIAS - ESPAÇO CONSCIÊNCIA SEM FRONTEIRAS. MONICA BORINE. ATIBAIA. 2003

ENTREVISTA A REVISTA: SUPERINTERESSANTE. DAMASIO ANTONIO (2001).

HUNTER C. JAMES. Os Princípios de Liderança de O Monge e o Executivo. EDITORA SEXTANTE, RIO DE JANEIRO RJ. 2006.

