JAMES C. HUNTER

O MONGE E O EXECUTIVO

UMA HISTÓRIA SOBRE A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA

Com uma narrativa envolvente, O *Monge e o Executivo* conta a história de John Oaily, um homem de negócios bem-sucedido que percebe,

de repente, que está fracassando como chefe, marido e pai.

uma tentativa desesperada de retomar o controle da situação, ele decide participar de um retiro sobre liderança num mosteiro beneditino, comandado pelo frade Leonard Hoffman, um influente empresário americano que abandonou tudo em busca de um novo sentido para a sua vida.

A princípio, Daily e os outros cinco alunos que participam do seminário reagem com um certo ceticismo aos conceitos apresentados pelo frade, mas depois eles se rendem à sua experiência. Afinal, Hoffman ganhou fama no mundo dos negócios por sua capacidade de recuperar empresas em crise, transformando-as em exemplos de sucesso.

O monge defende que a base da liderança não é o poder e sim a autoridade, conquistada com amor, dedicação e sacrifício. E diz ainda que respeito, responsabilidade e cuidado com as pessoas são virtudes indispensáveis a um grande líder. Ou seja, para liderar é preciso estar disposto a servir.

Através da história desses personagens fascinantes, James C. Hunter apresenta conceitos fundamentais para melhorar nossa capacidade de liderança e o convívio com os outros, ajudando assim a nos tornarmos pessoas melhores e abrindo caminho para o sucesso duradouro.

JAMES C. HUNTER é consultor-chefe da J. D. Associados, uma

empresa de consultoria na área de **RH** e treinamento. Com mais de 20 anos de experiência, Hunter desenvolveu uma carreira como instrutor e palestrante.

Para mais informações sobre serviços de consuitoria, implementação da Liderança Servidora, OVDs e outros assuntos, por favor entrar em contato com James Hunter pelo site www.jameshunter.com

"Um livro fascinante que você não vai conseguir largar.

a Monge e o Executivo contém tesouros que irão

transformar a sua vida:'

JOE WELLER, PRESIDENTE DA NESTLÉ AMERICANA

Você está convidado a juntar-se a um grupo que durante uma semana vai estudar com um dos

maiores especialistas

em liderança dos Estados Unidos.

Leonard Hoffman, um famoso empresário que abandonou sua brilhante carreira para se tornar monge em um

mosteiro beneditino,
é o personagem central desta envolvente
história criada por
James C. Hunter para ensinar de forma clara e

agradável os princípios

fundamentais dos verdadeiros líderes.

Se você tem dificuldade em fazer com que sua equipe

dê o melhor de si

no trabalho e gostaria de se relacionar melhor com

sua família e seus amigos,

vai encontrar neste livro personagens, idéias e

discussões que vão

abrir um novo horizonte em sua forma de

lidar com os outros.

É impossível ler este livro sem sair
transformado.

a Monge e o Executivo é, sobretudo,

uma lição sobre como

se tornar uma pessoa melhor.

SUMÁRIO

Prólogo 7

CAPÍTULO UM

Asdefinições 16

CAPÍTULO DOIS
O velho paradigma

CAPÍTULO TRÊS
O modelo 57

CAPÍTULO QUATRO
O verbo 72

CAPÍTULO CINCO
O ambiente 97

CAPÍTULO SEIS
A escolha **111**

CAPÍTULO SETE
A recompensa 126

Epílogo 137

Prólogo

As idéias que defendo não são minhas. Eu as tomei emprestadas de Sócrates, roubei-as de Chesterfield, furtei-as de Jesus. E se você não gostar das idéias deles, quais seriam as idéias que você usaria?

A ESCOLHA FOI MINHA. Ninguém mais é responsável por minha partida. Olhando para trás, acho quase impossível acreditar que eu - um super ocupado gerente-geral de uma grande indústria - tenha deixado a fábrica para passar uma semana inteira num mosteiro ao norte de Michigan. Sim, foi isso mesmo. Um mosteiro autêntico, cercado por um belíssimo jardim, com frades, cinco serviços religiosos por dia, cânticos, liturgias, comunhão, alojamentos comunitários. Por favor, compreenda, não foi fácil. Eu resisti o quanto pude, esperneando de todas as maneiras. Mas, afinal, escolhi ir.

"SIMEÃO" era um nome que me perseguia desde que nasci. . Quando criança, fui batizado na igreja luterana local. A certidão de batismo mostrava que o versículo da Bíblia escolhido para a cerimônia pertencia ao segundo capítulo de Lucas, a respeito de um homem chamado Simeão. De acordo com Lucas, Simeão foi "um homem muito correto e devoto, possuído pelo Espírito Santo".
Aparentemente ele teve uma inspiração sobre a vinda do Messias ou qualquer coisa do gênero que nunca entendi. Este foi meu primeiro encontro com Simeão. Ao final da oitava série fui crismado na igreja luterana. O pastor escolheu um verso da Bíblia para cada candidato à confirmação, e quando chegou minha vez leu em voz alta o mesmo trecho de Lucas sobre Simeão. "Coincidência bem estranha", lembro-me de ter pensado na época.

Logo depois - e durante os vinte e cinco anos seguintes - tive um sonho recorrente que acabou me atemorizando. No sonho, é tarde da noite e eu estou completamente perdido, correndo num cemitério. Embora não possa ver o que está me perseguindo, sei que é o mal, alguma coisa querendo me causar grande dano. De repente, um homem vestido com um manto negro aparece na minha frente, vindo de trás de um grande crucifixo de concreto. Quando esbarro nele, o homem muito velho me agarra pelos ombros, olha-rne nos olhos e grita: "Ache Simeão - ache Simeão e ouça-o!" Eu sempre acordava nessa hora, suando frio.

Para completar, no dia do meu casamento o pastor se referiu a essa figura bíblica durante sua breve homilia. Fiquei tão atordoado que cheguei a confundir-me na hora de pronunciar os votos, o que foi bastante constrangedor.

Na realidade, eu nunca soube ao certo se havia algum significado para todas essas "coincidências" envolvendo o nome de Simeão. Minha mulher, Raquel, sempre esteve convencida de que havia.

No FINAL DOS ANOS 1990, eu me sentia num momento de glória. Estava empregado em uma importante indústria de vidro plano e era gerente-geral de uma fábrica com mais de quinhentos funcionários e mais de cem milhões de dólares em vendas anuais. Quando fui promovido ao cargo, tornei-me o mais jovem gerente-geral da história da companhia, fato de que ainda muito me orgulho. Tinha bastante autonomia de trabalho e um bom salário, acrescido de bônus sempre que atingisse as metas da empresa.
Eu e Rachel, minha linda mulher com quem estou casado há dezoito anos, nos conhecemos na Universidade Valparaíso, no estado de Indiana, onde me formei em

Administração de Empresas, e ela, em Psicologia. Queríamos muito ter filhos e lutamos comra a infertilidade durante vários anos, de todas as maneiras. Rachel sofria muito com a infertilidade, e nunca abandonou a esperança de ter filhos. Muitas vezes a surpreendi rezando, pedindo um filho. Então, em circunstâncias raras, mas maravilhosas, adotamos um menino assim que nasceu, lhe demos o nome de John (como eu) e ele se tornou nosso "milagre". Dois anos depois, Rachel inesperadamente ficou grávida, e Sara, nosso outro "milagre", nasceu.

Aos quatorze anos, John Jr. estava iniciando a nona série, e Sara, a sétima. Desde o dia em que adotamos john, Rachel passou a trabalhar em seu consultório de psicologia apenas um dia na semana, pois achávamos que era importante ela dedicar-se o mais possível a nosso filho. Por outro lado, esse dia de trabalho lhe proporcionava uma pausa na rotina de mãe, permitindo que ela mantivesse sua prática profissional. A vida parecia muito equilibrada em todos os sentidos, e nós nos sentíamos gratos por isso.

Além do apartamento na cidade, tínhamos uma casa muito bonita à beira do lago Erie, onde navegávamos num barco à vela ou que percorríamos em jet ski. Havia dois carros novos na garagem, tirávamos férias duas vezes por ano, e ainda conseguíamos acumular uma poupança respeitável.

Como eu disse, aparentemente a vida era muito boa, cheia de muitas satisfações.

MAS É CLARO que as coisas não são exatamente como parecem ser. Sem que eu me desse coma, minha família estava se desestruturando. Um dia Rachel veio me dizer que vinha se sentindo infeliz no casamento há algum tempo e que suas "necessidades" não estavam sendo satisfeitas. Eu mal pude acreditar! Pensava que lhe dava tudo o que uma mulher podia desejar. Que outras necessidades ela poderia ter?

O relacionamento com os filhos também não ia bem. John Jr. estava ficando cada vez mais malcriado e agressivo com a mãe. Certa vez ele me deixou tão transtornado, que quase bati no meu filho, o que me fez muito mal. John manifestava sua rebeldia opondo-se a tudo o que lhe falávamos e, ainda por cima, colocou um brinco na orelha. Foi preciso Rachel intervir para que eu não o expulsasse de casa. Seu relacionamento comigo se resumia a grunhidos e acenos de cabeça.

Sara também estava diferente. Nós sempre tivéramos uma ligação especial, e meus olhos ainda se enchem de água quando penso na menininha tão carinhosa comigo. Mas agora ela parecia distante e eu não compreendia a razão. Rachel sugeria que eu conversasse com Sara a respeito dos meus sentimentos, mas eu parecia "não ter tempo", ou, mais honestamente, coragem.

Meu trabalho, a única área de minha vida onde eu estava seguro do meu sucesso, também passava por uma mudança. Os empregados horistas da fábrica recentemente tinham feito campanha para que um sindicato os representasse. Durante a campanha houve muito atrito e desgaste, mas felizmente a companhia conseguiu vencer a eleição por uma margem estreita de votos. Fiquei animado com o resultado, mas meu chefe não gostou do que acontecera e deu a entender que se tratava de um problema de gerenciamento da minha responsabilidade. Não aceitei a acusação, pois estava convencido de que o problema não era meu, mas desses sindicalistas que nunca se davam por satisfeitos. A gerente de recursos humanos, solidária comigo, sugeriu com seu jeito meigo que eu examinasse meu estilo de liderança. Isso me irritou profundamente! O que é que ela entendia de gerenciamento e liderança? Eu a considerava uma mulher cheia de teorias, enquanto eu só me preocupava com resultados.

Decididamente eu estava passando por um período difícil. Até o time da Pequena Liga de Beisebol, que eu treinava há seis anos como voluntário, parecia estar contra mim. Apesar das nossas muitas vitórias, vários pais reclamaram ao chefe da Liga que seus filhos não se divertiam. Dois casais até exigiram que seus filhos fossem transferidos para outros times. Eu não conseguia compreender o que estava acontecendo, mas tudo isso mexeu muito com meu ego. E houve mais. Eu sempre fui o tipo de Sujeito feliz e despreocupado, mas agora me via preocupado com praticamente tudo.

Apesar do status e de todo o bem-estar que usufruía, por dentro era só tumulto e conflito. Fui me tornando melancólico e retraído. Até pequenas irritações e contrariedades me aborreciam além da conta. De fato, parecia que todo mundo me aborrecia. Eu me irritava até comigo mesmo.

Mas era orgulhoso demais para compartilhar meus problemas com os outros. Resolvi disfarçar, mantendo uma atitude descontraída, tentando enganar a todos. A todos, menos RacheI.

MUITO ANGUSTIADA, Rachel sugeriu que eu conversasse com o pastor de nossa igreja. Resisti, porque nunca tinha sido um sujeito religioso e não queria que a igreja interferisse na minha vida. Mas ela insistiu e resolvi atender ao seu pedido.

O pastor sugeriu que eu me afastasse durante alguns dias para tentar refletir e colocar ordem nas coisas. Ele recomendou que eu participasse de um retiro num pequeno e relativamente desconhecido mosteiro cristão chamado João da Cruz, localizado perto do lago Michigan. Explicou que o mosteiro abrigava de trinta a quarenta frades da Ordem de São Bento, nome de um frade do século sexto que idealizou a vida monástica "equilibrada". Agora, como nos catorze séculos anteriores, os frades viviam centrados em três premissas - oração, trabalho e silêncio.

Ouvi aquilo sem dar maior importância, e certo de que jamais seguiria a sugestão. Mas, quando estava saindo, o pastor disse que um dos frades era Leonard Hoffman, um ex-executivo de uma das maiores empresas dos Estados Unidos. *Aquilo* chamou minha atenção. Eu sempre quisera saber o que tinha sido feito do lendário Len Hoffman. QUANDO CHEGUEI EM CASA e contei a Rachel o que o pastor sugerira, ela sorriu entusiasmada: "Isso é exatamente o que eu ia sugerir a você, John! Eu vi uma entrevista no programa da Oprah exatamente na semana passada com homens. de negócios e mulheres que fizeram retiros espirituais para organizar suas vidas. Não pode ser uma coincidência. Para mim é um sinal de que você está destinado a ir."

Rachel muitas vezes fazia comentários como esse, que me irritavam muito. "Destinado" a ir? O que queria dizer isso? Para encurtar a história, concordei relutante em fazer o retiro na primeira semana de outubro. No fundo eu temia que Rachel me deixasse se eu não fizesse *alguma coisa.* Rachel dirigiu durante seis horas até o mosteiro, e eu me mantive silencioso por quase toda a viagem, demonstrando que não estava feliz com a perspectiva de passar uma semana num mosteiro sombrio, e que fazia aquele enorme sacrifício por ela.

Chegamos à entrada de João da Cruz ao anoitecer. Passamos pelo portão e subimos o morro, parando num pequeno estacionamento perto de um velho edifício de madeira onde ficava a recepção. Havia algumas construções menores espalhadas em torno da propriedade, todas sobre um penhasco que ficava uns seiscentos metros acima do lago Michigan. O cenário era lindo, mas eu não disse nada a Rachel, querendo que ela tomasse contato com meu sofrimento.

- Cuide das crianças e da casa, meu amor - eu disse um tanto friamente enquanto pegava a bagagem na mala do carro. - Ligarei para você quarta-feira à noite. Quem sabe depois desta semana eu me torne o cara perfeito que você quer que eu seja e então desista de tudo para virar frade?

- Muito engraçado, John - ela respondeu enquanto me abraçava e beijava. Depois, entrou no carro e se afastou deixando para trás uma nuvem de poeira.

PEGUEI A MALETA e me dirigi ao edifício de entrada. Lá, encontrei uma área de recepção mobiliada com simplicidade, muito limpa, onde um homem de meia-idade falava ao telefone. Ele usava um hábito preto preso na cintura por um cordão.

Assim que desligou o telefone, voltou-se para mim e apertou minha mão calorosamente. - Sou o padre Peter, ajudo a dirigir a casa de hóspedes. Você deve ser John Daily. - Sou eu mesmo, Peter. Como é que você sabia? - respondi, não querendo tratá-lo de "padre".

- Apenas um palpite baseado no formulário que seu pastor nos enviou - ele respondeu com um sorriso caloroso.

- Quem é o encarregado daqui? - o gerente dentro de mim queria saber.

- Irmão James é nosso reitor há vinte anos.

- O que é um reitor?

- O reitor é o líder que elegemos. É ele que dá a palavra final em todos os assuntos referentes à nossa pequena comunidade. Talvez você tenha a oportunidade de conhecê-lo.

- Eu gostaria de pedir um "quarto de solteiro para esta semana, Peter, se for possível. Trouxe trabalho para fazer e gostaria de ter alguma privacidade.

- Infelizmente, John, temos apenas três quartos lá em cima. Os hóspedes desta semana são três homens e três mulheres, o que significa que as mulheres ficarão no quarto número um, o maior de todos. O hóspede do exército ficará com o quarto número dois só para ele, e você dividirá o de número três com Lee Buhr

- ele é ministro batista de Pewaukee, no Wisconsin. Lee chegou há duas horas e já está instalado. Quer saber mais alguma coisa?

- Quais são as festividades programadas para a semana? - A pergunta era meio sarcástica.

- Além das cinco cerimônias religiosas diárias, teremos aulas durante sete dias, começando amanhã de manhã e continuando até a manhã de sábado. As aulas serão dadas neste edifício, das nove às onze da manhã e das duas às quatro da tarde. Nas horas vagas, você pode passear, ler, estudar, conversar com nossos guias espirituais, descansar, ou fazer o que desejar. A única área interditada é a clausura, onde os frades comem e dormem. Há algo mais que você queira saber, John?

- Estou curioso para entender por que você se refere a alguns frades como "irmão" e a outros como "padre".

- Os chamados de "padre" são sacerdotes ordenados, ao passo que os "irmãos" são leigos de diferentes setores. Todos nós fizemos votos de trabalhar juntos e compartilhar nossas vidas. Os trinta e três irmãos e padres têm igual status aqui. Nossos nomes são dados pelo reitor quando fazemos nossos votos. Eu cheguei aqui vindo de um orfanato há quarenta anos, e depois da formação e dos votos recebi nome de Perer.

Finalmente, eu disse aquilo que mais me interessava: - Eu gostaria de conhecer Len Hoffman e conversar sobre alguns assuntos com ele. Ouvi dizer que ele veio para cá há alguns anos para juntar-se ao seu pequeno grupo.

- Len Hoffman, Len Hoffman - Peter repetiu, buscando na memória. - Ah, já sei quem é. Ele também tem um nome diferente agora, e estou certo de que gostará de conversar com você. Encaminharei o seu pedido, mas é ele quem vai dar o curso de liderança para sua turma esta semana. Tenho certeza de que você gostará muito da aula, todo mundo sempre gosta. Boa noite, durma bem, John, espero vê-Io na cerimônia religiosa das cinco e meia da manhã.

- Quando eu começava a subir a escada, padre Peter acrescentou: - A propósito, John, há dez anos o reitor deu a Len Hoffman o nome de irmão Simeão.

SENT1NDO-ME UM TANTO ATORDOADO, parei no topo da escada, pus a cabeça para fora da janela e inspirei ar fresco. Era quase noite escura e ouviam-se as ondas do lago Michigan batendo na praia lá embaixo. O vento do oeste uivava e as folhas secas do outono produziam nas árvores enormes um som que eu amava desde criança.

Podia ver clarões de relâmpagos no horizonte sobre o lago enorme e escuro, e também ouvia os sons distantes de trovoadas.

Tinha uma sensação estranha, não desconfortável ou assustadora, apenas uma sensação de já ter vivido um momento semelhante. "Irmão Simeão?", pensei. "Que coisa esquisita."

Fechei a janela e caminhei vagarosamente pelo corredor, procurando meu quarto. Silenciosamente, abri a porta marcada com o número três.

Uma luz fraca, alaranjada, me mostrou um quarto pequeno porém acolhedor, com duas camas, duas escrivaninhas e um pequeno sofá. Por uma porta entreaberta divisei o banheiro anexo. O pregador batista já estava dormindo e roncava suavemente, enroscado na cama perto da janela.

De repente me senti muito cansado. Rapidamente tirei a roupa, vesti uma calça de malha, programei o despertador de bolso para as cinco horas e fui para a cama. Cansado como estava, não acreditava que seria capaz de levantar tão cedo para assistir à cerimônia religiosa, mas deixei o despertador ligado num bom esforço de fé.

O corpo estava cansado, mas a mente funcionava loucamente.

"Ache Simeão e ouça-o!" Irmão Simeão? Eu o encontrei? Que espécie de coincidência poderia ser esta? Como me meti nisto?

"Você deve estar destinado a ir", cinco cerimônias religiosas por dia, eu mal posso suportar duas por mês! O que vou

fazer comigo mesmo a semana toda? Meu sonho... como será Simeão? O que terá para me dizer? Por que estou aqui? "Ache Simeão e ouça-o."

A próxima coisa que percebi foi o toque do meu despertador.