

O MONGE E O EXECUTIVO James C. Hunter
Ed Sextante

- Sobre a essência da liderança
- Disponibilizo meu resumo,
- mas **NADA COMO LER O LIVRO!**

Sumário

Prólogo	1
Cap 01 Definições	2
Cap 02 Paradigmas: ze você não mudar de direção, - acabará exatamente onde começou.....	7
Cap 03 O Modelo	13
Cap 04 O Verbo.....	17
Cap 05 O Ambiente.....	24
Cap 06 A Escolha.....	29
Cap 07 A Recompensa	34
Conclusões finais:	38

Prólogo

As idéias básicas são de Sócrates, Chesterfield, e de Jesus: 'se não gostar delas,
>quais seriam as que você usaria?' pg 7

* Ocupado executivo passa uma semana num mosteiro

*Em breve relato sobre sua vida, aparece com insistência o nome 'Simeão'

- Pensava ir tudo muito bem, mas certos detalhes avisavam que sua vida familiar e profissional estavam desmoronando

e a secretária sugere que faça revisão em seu estilo de liderança

* Não sem relutância, mas instigado por saber que um dos monges era lendário ex-executivo chamado Hoffman.

> John foi ao mosteiro.

* No mosteiro, fica sabendo que o **ex- executivo recebera o nome de SIMEÃO**, Lucas 2.25

* Exausto, adormece com a perspectiva de rotina com cinco cultos e aulas todos os dias: precisaria se levantar às cinco horas da 'madrugada'!

Cap 01 Definições

*O autor acha resumo da vida de Hoffman na Internet, como segue:

-condecorado na marinha (tratou inimigos com dignidade)

-escreveu o livro '*Para liderar você deve servir*'_ (best-seller por 3 anos no topo da lista)

-Amigos o consideravam pessoa especial,

- com alegria de viver

-Após a morte da esposa 'desaparecera', e os filhos diziam que ele estava bem, mas queria ficar sozinho.

~~~~~

\*Voltando ao seu quarto, **um monge que desentupia a privada** se apresentou como 'irmão SIMEÃO'

(o ex- Hoffman!)

\*Em poucos minutos, impressionado com a figura do monge, disse estar em dificuldades (ele, o senhor sabido) e **consente em se levantar meia hora mais cedo:** para conversar com o monge.

### **1º dia**

Chegando à sala de aula, vê que o professor é **O monge**  
E os participantes são: um militar, uma enfermeira, uma diretora, um pregador

\*Suas atitudes iniciais já são notáveis:

\*Compartilha com o grupo **o foco** do assunto:

**1-**Compartilhar **princípios de liderança** que mudaram sua vida

- 2- Reconhece a importância da experiência de cada um dos seis líderes presentes, e diz que, juntos, 'trocando figurinhas'  
- todos seriam enriquecidos:  
- pois ele, o professor, não tinha todas as respostas!
- 3- Pede para o autor dizer o que a moça ao seu lado havia dito  
- Embarçado, admite não ter prestado atenção (enquanto ele falava, o autor pensava no que diria ao **se** apresentar ao grupo e não ouvira nada do que fora dito;  
- é elogiado por ter sido honesto, verdadeiro
- 4- Diz que - podem falar sempre que tiverem vontade,  
- que se calem se não têm nada a dizer.  
( não falar só por falar)
- 5- Pede - para confiar nele de início,  
- para o compreenderem mais tarde.
- 6- Pede que cada um pense:  
a) na tremenda responsabilidade que é liderar pessoas,  
b) como afetavam a vidas de seus liderados  
(o autor nunca havia pensado nisso!) Também,  
c) '*extremamente exigente*' calou fundo em sua mente
- 7- Apresentará princípios velhos,  
- mas básicos em todas as eras
- 8- não era por acaso que estavam ali, **havia um propósito**  
- que cada um deveria descobrir para si
- 9- Duas notícias:  
➤ **a boa:** conhecerão chaves para boa liderança (sempre que pessoas se reúnem há chance de liderança)  
➤ **a ruim:** cada um deve decidir por si  
- o que fará com tais informações
- 10- Argüido sobre dizer liderar em vez de gerenciar (como de costume nas reuniões de negócios) explica que :  
➤ Gerenciamos coisas e lideramos pessoas!  
(há os que querem gerenciar pessoas como coisas)

**Definição de liderança** ( consenso do grupo)

**\*Liderança é a habilidade de influenciar pessoas**

- para trabalharem entusiasticamente
- visando atingir objetivos
- identificados como sendo para o bem comum.

**1- Habilidade** \_ é capacidade adquirida: pode e deve ser  
- aprendida pelos que se dispõem a exercer lideranças

**2- Influência** \_ é capacidade considerada inata:  
- como desenvolvê-la ?

2 a -Precisa entender a diferença entre poder e autoridade

**\*Poder** usa o cargo para coagir a fazer mesmo sem querer  
! Ex: está implícito: - 'Façam isso, senão... '

**\*Autoridade** \_ faz afluir a boa vontade de fazer o que diz  
> Poder é faculdade / autoridade é habilidade

**Poder** \_ pode ser exercido sem inteligência ou coragem:

! Ex; criança de dois anos que manda nos pais

**Autoridade** requer habilidades especiais

**Poder**\_ pode ser vendido ou comprado, dado ou tomado,

! - adquirido por parentesco, dinheiro ou status

**Autoridade** tem a ver com a pessoa que o líder é ...

( caráter, exemplo, competência)

**\* Autoridade** se conquista!

\* **Poder** se impõe: - Vai e faça...

\* **Poder** corrói relacionamentos : gera rebelião !

**\*Toda colaboração é / deve ser voluntária,**

> **havendo** a possibilidade de não colaborar,

> voluntários não reagem bem à opressão do **poder**.

Poder só se estabelece se não há a opção de sair (pular fora)  
Há ocasiões em que o líder, mesmo que tenha

- Autoridade, precisa usar do Poder

- para impor limites, definir diretrizes

**\*Características comuns a pessoas que exerceram influência na vida dos participantes do curso :**

- \* Honesto, confiável \_ Bom exemplo\_ Cuidadoso  
Compromissado \_ Bom ouvinte \_ Inspirava confiança  
Tratava as pessoas com respeito \_ Encorajador \_  
Atitude positiva e entusiástica \_ Gostava das pessoas  
- Reconhece em você alguma dessas características ?
- \* Um deles disse: -‘ A pessoa nasce assim, ou não’. Mas  
> quando assentiu que ‘arranjaria’ tais características  
motivado por oferta significativa em dinheiro (25 mil USA)  
> **perceberam que:**
  - tais características são **comportamentos**, e
  - Comportamentos são escolhas!
- \* Outro aventou:
- \***Todos** > de certa forma, > em certo grau  
-apresentam tais características em certas circunstâncias
- \***Perceberam que:**  
> de acordo com educação e meio em que viveram  
>algumas **dessas características foram desenvolvidas** bem cedo, na infância,  vindo a se tornar habituais: maneiras de ser.  
>Alguns continuam a evoluir e a amadurecer, enquanto  
- outros não mudam quase nada com o passar dos anos.  
\*O desafio é aplicar o bônus dos 25 mil USA nas características que precisam ser trabalhadas em sua maneira de agir.  
\***Mudar** hábitos, caráter e natureza ( personalidade)  
- **requer** uma firme escolha e muito esforço persistente  
> é possível você mudar sua natureza ( personalidade) ?
- \***A importância dos relacionamentos:**
- \*Liderar : conseguir que coisas sejam feitas por pessoas  
Implica em duas dinâmicas : tarefa e relacionamento
- \*Precisa haver equilíbrio entre elas e é fácil pender para um lado, ou outro, de acordo com a personalidade do líder :
  - **Concentrar-se na tarefa e**
  - **Ignorar relacionamentos acarreta:** transferências  
(rotatividade nos liderados) rebeliões, má qualidade de trabalho, baixo compromisso, baixa confiança,

- ( entre outros sintomas indesejáveis ) porém,
- a  **tarefa precisa ser feita para assegurar a liderança**
  - > O equilíbrio consiste em:
    - **executar as tarefas**
    - **enquanto se constroem relacionamentos!**

**\*Erro comum na escolha da liderança:**

- > considera apenas a capacidade técnica
- > sem observar habilidade em relacionar-se
- Ex: ao promover um certo funcionário competente,
  - perderam um ótimo operador de máquinas
  - e ficaram com um péssimo supervisor ( devido problemas de relacionamento)

**\*Liderança sem influência leva à aplicação do poder:**

- 'obriga' a pessoa a fazer o que se espera delas
- sob várias formas de coação ( podendo chegar até à opressão e ao abuso do poder) & chantagem emocional, jogo de interesses, 'rabo preso', etc

**\*Toda a engrenagem humana funciona na base de relacionamentos > com Deus > consigo mesmo e > com os outros**

**> Grandes líderes têm a capacidade de - construir relacionamentos saudáveis**

**\*Fundamental para o sucesso de um empreendimento é o**

- bom relacionamento entre os líderes e com os liderados,
  - além do bom relacionamento dos liderados entre si.
- (dinâmica da oração de Jesus: unidade e unanimidade, João 17)

**\*Clientes que mudam de ' fornecedor' revelam**

- problemas de relacionamento, e que
- falta em atender às reais necessidades dos clientes.

**\*Pesquisas revelaram as expectativas dos funcionários quanto às empresas que os empregam:**

**1- tratamento digno e respeitoso,**

2- possibilidade de contribuir para o sucesso da empresa:  
- não só obedecendo, fazendo o que mandam,  
- mas sendo acatado em suas sugestões

3- sentimento de participação:  
- não ser ignorado, nem rejeitado pelo grupo

4- dinheiro (no caso de empregos e firmas) mas  
- tal reclamação revela problemas de relacionamento

5- Confiança: o mais importante em bom relacionamento  
> Confiança vem da pessoa ser confiável  
(não desaponta os outros quanto ao que se espera dela )

**\*Fim do primeiro dia:**

O confronto de si mesmo com padrões de boa liderança deixaram o autor desarvorado. Cai na cama, exausto! -x-

## Cap 02 Paradigmas:

- se você não mudar de direção,
- acabará exatamente onde começou

### 2º dia

Encontro com o monge às 5h da manhã, antes da primeira devocional. O monge nota que o executivo não dá atenção ao que as pessoas dizem:

- ou não as escuta ( como na aula, no dia anterior)
- ou corta suas frases quando estão falando.

### Qual o motivo do costume de interromper as pessoas?

1- não escutar o que falam, ocupado com seus próprios  
- pensamentos \_ como apresentar suas idéias

2- não dá atenção ao que falam,  
- por 'não dar a mínima' às idéias do outro

\*No entanto, o monge o escuta com atenção, olhando nos olhos, assentindo com a cabeça, enquanto o executivo fala

sobre sua vida, como solicitado pelo monge. Acabado o relato, o monge **pergunta como poderia ser útil** ao executivo.

\*O executivo diz ter tudo na vida mas não se sentir feliz:

\*O monge comenta que **os maiores prazeres da vida são totalmente grátis** : a natureza, nossos sentidos, amizades, amor, família, possibilidades de escolha e oportunidades .

\*O executivo sente-se mal ao perceber que sua vida aparentemente um sucesso, estava totalmente **fora de prumo**: -como retomar sua vida antes de tudo ir por água abaixo ?

\* A aula começa com **o militar** comentando sobre as 'fantasias' comentadas no dia anterior, nada a ver com o mundo real: ele bem sabia que monges eram estranhos e mosteiros deveriam ser evitados \_ perfeito exemplo usado pelo monge para **explicar paradigama**: impressões nem sempre corretas, que se 'colecciona' através das experiências vividas desde a infância mas que precisam ser reavaliadas no decorrer da vida . **Todas as novas situações chegam ao indivíduo filtradas pelas impressões passadas**, a não ser que a pessoa esteja bem alerta para revê-las e reconsiderá-las

( eu estou OK, você está OK ?)

Ex : achava chato estar ali pela idéia preconcebida que fazia de monges e mosteiros \_ ou \_ uma menina impactada por um pai hostil se tornaria arisca com os homens na vida adulta.

\*Alguém comenta que cada um vê o mundo através de sua maneira de ser : valores, traumas, manias, prioridades, etc.

**Ex típico : 'gato escaldado tem medo de água fria'**

Romper paradigmas requer ousadia, é difícil,

- gera oposição

- mas viver debaixo de paradigmas falsos é doloroso

\*O mundo está mudando cada vez mais rapidamente, e as pessoas têm **dificuldades de se adaptar criando novos hábitos**

**Por que? por nos tirar da zona de conforto** e nos lançar em terreno novo, desconhecido, **exigindo novas atitudes**

Cada um reage a seu modo:

i) ficam paralisadas ii) revoltam-se iii) remanejam idéias

Importante notar que **tudo o que está vivo não é extático**,

- está em **constante evolução para cima** : crescendo,

- **ou para baixo** : se deteriorando e morrendo

\*Progresso significa mudanças consideráveis resultantes

- de perguntas que alguns pioneiros ousaram fazer,

- de costumes que ousaram questionar

\*O conformado aceita e se adapta ao estabelecido.

\*Os inconformados questionam e buscam melhorias

Melhor ser o cão guia: abre caminho,

vê primeiro a paisagem,

- E não fica todo o tempo olhando o rabo dos outros .

Ex.s de velhos e novos paradigmas pg 45

O antigo estilo piramidal de administração: vértice para cima

O novo estilo piramidal de administração: vértice para baixo

| <b>Antigo</b>             | <b>Novo ( atual )</b>   |
|---------------------------|-------------------------|
| Foco na presidência       | Foco no cliente         |
| <hr/>                     |                         |
| Presidente ( general)     | Associados (empregados) |
| Vice-pres. ( coronéis)    | Supervisores            |
| Gerentes ( Cap.s e Ttes ) | Gerentes                |
| Supervisores ( sargentos) | vice-pres.              |
| Empregados ( associados)  | Presidente              |
| Soldados ( tropas)        |                         |
| -----                     |                         |

Cliente ( inimigo)

\* No **modelo antigo** as decisões eram tomadas pela cúpula, o que **achavam melhor** \_ sem verificar as reais necessidades do cliente, e os subalternos precisavam se adaptar e acatar as decisões da diretoria:

> **'dançar conforme a música'**

A questão é que **quem lida com o público-alvo**, quem está mais próximo do cliente **sabe melhor de suas necessidades** e pode tra-zer à liderança as melhores maneiras de agradar e atender à necessidades do cliente :

\* **Liderança sábia ouve e acata** os que lidam com o público-alvo e decide de forma a atender a essas necessidades.

\*No modelo velho, o líder se coloca **sozinho** no topo da pirâmide : -favorecendo o ditatorismo, não dá chance ao diálogo com os subalternos, gera cadeia de ordens indiscutíveis , tipo: **ou aceita e cala, ou pula fora**

\***O modelo antigo é eficaz na guerra, no sistema militar**:não cumprir estritamente as ordens,dá corte marcial

\*Foi modelo adotado na indústria incipiente como meio de se obter resultados satisfatórios de modo mais rápido, **mesmo porque** os subalternos , agricultores e pequenos comerciantes, não tinham nenhuma experiência no ramo industrial e produção em larga escala.

-Foi método eficaz **naquela** ocasião.

\***Aparte de uma aluna**: -'Noto que o vértice no topo da pirâmide **faz com que** toda atenção dos subalternos esteja fixada no **presidente**, e não no cliente : na vontade de uma pessoa, e **não** na necessidade de quem faz a organização ter razão de ser'.

> **Cliente descontente leva à falência.**

\***Outro comenta**: - 'Mas os tempos mudaram e as pessoas estão fazendo cursos e se informando sobre as mais variadas possibilidades. **Ouvir a opinião de cada um faz**

**com que todos se enriqueçam**, como estamos fazendo aqui. Se os que estão mais próximos do cliente informarem sobre suas reais necessidades, os dirigentes poderão tomar decisões mais adequadas à clientela:

- > E **cliente satisfeito atrai novos clientes**, e
- > **isso** faz um empreendimento ser um sucesso.

\*O militar se revolta: - Isso funciona na Ilha da Fantasia.  
- Na vida real é diferente

\*O monge inverte a pirâmide:

- todos se voltariam para o cliente
- Centralizando a atenção nas suas reais necessidades
- **empenhados em servir bem ao cliente, em vez de**
- subalternos trabalharem para deixar o patrão feliz,
- cada líder 'beliscando' seu subalterno para produzir bem
- Todos empenhados em deixar o cliente feliz, o que
- > redunda em maior integração entre todos os níveis de liderança, e unir forças sempre dá melhores resultados
- o que deixa todos felizes ( não só o chefe)
- '**Talvez liderássemos melhor servindo**' pg 50

### **\*Tipos de gerentes:**

\***Há os especialistas em colocar obstáculos**: subalternos 'que se virem' para atender ao cliente enquanto se desdobram para agradar às exigências do chefe

\***Outros, são gerentes-gaivota**: chegam e fazem um estardalhaço danado, enganam as pessoas, comem seu almoço e some !

\***Resumo da aula da manhã**: Bom líder é quem identifica e satisfaz as legítimas necessidades de seus liderados, todos empenhados em servir adequadamente à sua clientela

- **Para liderar bem você deve servir ( já dizia Jesus)**

\***A aula da tarde** começa com desabafo irritado do militar sobre a utopia de líderes fazerem o que os subalternos querem.

\*O monge o corrige:

-Não se trata de satisfazer a vontade dos subalternos, mas  
-ouvir-lhes com atenção

-verificar se expressam reais necessidades da clientela

- decidir pela melhor e mais eficaz maneira de atendê-las, - muitas vezes acatando as sugestões dadas. Há enorme diferença entre >satisfazer vontades  
ou > atender necessidades.

\*Satisfazer vontades gera anarquia; ex:pais não podem satisfazer todas as vontades dos filhos:precisam de limites

\*Satisfazer necessidades gera satisfação e bom desenvolvimento; ex: filhos bem alimentados, com suficiente horas de sono e equilíbrio entre deveres e lazer vão bem na escola, e têm maior probabilidade de se tornarem adultos equilibrados e realizados

>Muitos pais (líderes) satisfazem vontades por comodismo

Bom líder não se contenta com mediocridade, mas buscar a excelência dá trabalho, requer esforço, dedicação e empenho.

\*Pessoas precisam de estímulo para darem o melhor de si  
Bom líder empenha-se no desenvolvimento de seus liderados

\*Outro exemplo: empregados **querem** ganhar x por hora de trabalho mas significaria ter de dispensar alguns funcionários

& jogar o problema para eles, sugerindo :

- dispensar funcionários **ou** aumentar a produtividade de modo que preços mais convidativos aumentariam o consumo e conseqüentemente entraria mais dinheiro para pagar os funcionários sem ter de demitir ninguém

\* Eis o motivo da falência dos políticos: atender à vontade de - alguns grupos em detrimento das reais necessidades do povo

\* **Qual a diferença entre vontade e necessidade ?**

**'Vontade'**: anseio pessoal que desconsidera o efeito do que quer, em geral visa auto promoção

**Necessidade**: legítima exigência física, psicológica, espiritual  
- para o bem estar de todo o grupo

**\*Obs:** atender necessidades adequadas às pessoas; ex: Temperamentos diferentes dos filhos, funcionários novos e velhos. Por isso, **o líder precisa ser clever e flexível**

O que os levou a identificar as reais necessidades de seus liderados?\_ Consultaram a

> **Hierarquia das necessidades humanas, de maslow**

1-auto-realização, 2- auto estima, 3- pertencimento e amor  
4- segurança e amor 5- alimento, água, moradia, vestes

\*Apresentadas em triângulo com vértice para cima, necessidades, as precisam ser atendidas em ordem decrescente ( de 5 para 1) uma sendo degrau para a seguinte, em ordem de urgência .

Nem todos podem ser presidentes mas compete ao presidente dar condições para que cada um se torne O MELHOR no lugar que ocupa. Saem da sala cantando um jingle do Exército que falava sobre **cada um alcançar a própria excelência**

## **Cap 03 O Modelo**

\*Quem quer ser líder deve ser, primeiro, servidor.  
- Se quiser liderar, deve servir\_ Jesus

**3º dia:**

**\*Antes da primeira devocional:**

Às 5h da manhã: conversa particular

O executivo diz estar irritado com o militar que retruca sem parar e argüi:

- 'Por que o senhor não o manda embora, de uma vez?'

\*O monge, sorrindo, diz pedir a Deus que sempre haja um destes, em cada curso: **aprendera a importância da opinião contrária**

-Antes, pensava ser necessário todos se darem as mãos e cantarem em coro \_ pg 57 Mas certa ocasião trabalhou com uma dupla de gerentes da linha dura, e havia acirradas discussões entre eles.

Falando com o presidente da companhia e amigo pessoal , pediu para que fossem demitidos, e ficou bem zangado com a resposta negativa. Mas depois percebeu ser uma decisão sábia mantê-los, pois davam o equilíbrio necessário às decisões finais arbitradas pelo presidente após ter ouvido as duas posições.

\*Quando o executivo tenta criticar o militar, o monge corta a conversa dizendo **não fazer julgamentos precipitados, - nem falar das pessoas pelas costas**

\*Também o executivo ficou chateado por ter o monge se submetido à ordem do reitor, negando a permissão para tomarem café da manhã juntos: Pensou: Aquele velho gaçá ,ultrapassado e bitolado !

Mas, de fato, estava com raiva de ter de levantar tão cedo para ter conversas a sós com o monge: poderia fazê-lo durante o café..

Então, insiste:- Não achou um tanto descabido você (leia-se que foi tão importante) ter de pedir permissão a ele (monge velho e anônimo) para coisa tão simples ?'

Sorrindo, o monge disse: Logo que entrei aqui, sim, pensei isso. Depois percebi **a importância da obediência** na melhoria do cará-ter, no despojar do orgulho e ego inflado\_ duas características que impedem nosso crescimento e amadurecimento, se deixarmos .

\*Ao começar a aula, alguém já levanta a mão trazendo o assunto discutido no jantar: **qual o maior líder de todos os tempos. À** resposta do monge: Jesus, o militar deu seu costumeiro à parte irritadiço e contrário. Calmamente, o monge explica não ter nada a ver com religião, mas com **princípios de liderança eficaz** e demonstra como:

- a influência de Jesus motivou 12 pescadores, que
- revolucionaram o mundo, agrega adeptos até hoje
- e mudou não só o curso da História
- como o modo de contar o tempo.

\*Existe outro que tenha igual feito?

- **Jesus: líder de influência como líder –servo,**
- **apesar de ter todo o poder no céu e na Terra, Mt 28.18**

\*Outros líderes de influência : Gandhi, Martin Luther King.

\*Madre Teresa conquistou respeito mundial porque serviu

**À tarde:**

\*O militar ainda questiona esse método ironizando:

- 'O que devo fazer na família e no emprego para exercer influência servil : jejuar, cuidar de leprosos ou fazer protestos na frente da Prefeitura?'

\*O monge **o agradece** (ignora a ironia mas atende à necessidade que ela expressa) por compartilhar sua dificuldade em trazer para a prática um método tão contrário ao que tinha visto até então.

\*O monge explica: **o papel da liderança é servir**

>identificando necessidades,>tratando que sejam supridas  
Ocasionalmente, requer sacrifícios pessoais ou do grupo.

\*Alguém cita a lei da sementeira : colhe o que plantou, **ou**  
-precisa plantar e cuidar da plantação para ter boa colheita

> Você me serve > eu servirei você;

>Você se arrisca por mim >eu me arriscarei por você

\*O monge **recorda** que liderança durável

> se baseia em influência e autoridade

- que se estabelece ao servir , até mesmo com sacrifício  
-ao identificar e atender legítimas necessidades do grupo

\* Qual o fundamento de tal liderança ?

- 'Um bocado de esforço', responde alguém ...mas

\*O monge diz : - 'O fundamento de tal liderança é o amor...

(alguém retruca: - 'O que tem a ver com negócios?)

\*E completa:

- > ...não no sentimento que a palavra costuma evocar,
- > mas **o comportamento em que consiste o amor**
- > Amor tem por base a Vontade ( O gerente minuto, Ken Blanchard)

> INTENÇÃO SEM AÇÃO é igual a **NADA** !  
( O inferno está cheio de boas intenções)  
- *'fé sem obras é morta'* Tg 2.17

- \* Muito se fala 'da boca para fora', mas
  - são as ações que realmente contam.
  - Quer saber no quê você de fato crê ?
    - > Observe suas ações
- \* Muito bonito falar em tese, longe de tudo, mas
  - > e na prática ?
- \* Na prática, tudo depende de sua Vontade, de sua decisão
  - > assentou Daniel em seu coração...

> INTENÇÃO MAIS DECISÃO É IGUAL A AÇÕES!  
& que podem ser acertadas ou não, boas ou não

- \* A Vontade posta em Ação:
  - nos torna pessoas harmoniosas e líderes coerentes.

**\*Resumindo:**

- > Boa liderança começa com Vontade capaz de transformar
- > Intenções com Ações, escolhendo nosso comportamento
- > **A Vontade escolhe Amar :**

- > detectar e atender às reais necessidades  
( não desejos pessoais, egoístas)
- > dispondo-se a servir e até mesmo se sacrificar  
( nesse intuito)
- > exercendo influência que gera autoridade,  
( a citada lei da sementeira) pg 70

- \* Assim se obtém o direito de ser chamado verdadeiro líder

- \* **MODELO IDEAL DE LIDERANÇA** \_ pg 70  
( triângulo com vértice para baixo)

Liderança : Autoridade > Serviço e sacrifício > Amor > Vontade

Em suma, o melhor líder é aquele que melhor serviu,  
( paradoxo interessante! )

Alguém define:

- 'Liderar é identificar e satisfazer necessidades '

## Cap 04 O Verbo

*Não preciso gostar de meus liderados, mas devo amá-los.*

> o que significa: ser leal, trabalhar em equipe e respeitar;  
- eis a força de qualquer organização !

### 4º dia

Às 4h da manhã, e já desperto, o executivo faz avaliação dos dias anteriores: considera o alto nível dos outros participantes e a habilidade do monge em 'facilitar' as discussões em grupo e extrair pensamentos interessantes de cada um deles' pg 72

#### \*Traça um rápido perfil da pessoa do monge:

- Presta atenção em quem fala,
- Faz com que se sinta valorizado e importante
- Mestre em avaliar situações,
  - em rápida análise chegava ao âmago da questão
- Quando desafiado, não fica na defensiva
- Pessoa bem segura de si, mas não arrogante .
- Não impõe suas idéias religiosas, mas
  - deixa bem clara sua posição a respeito das coisas
- Gentil e apaziguador, tem sempre um sorriso nos lábios
  - os olhos brilhantes transmitem alegria de viver.

\*Na capela, sentado ao lado do monge, o executivo permaneceu em silêncio sem nenhum constrangimento até que este perguntou: - 'O que aprendeu aqui, John?'

\*O executivo se diz fascinado com o modelo de liderança

que o monge tem feito com que descubram, ao que o monge retruca:

- **As** idéias e o modelo não são meus, são de Jesus.
  - Mas não sou homem religioso \_ diz o executivo,
- R Todos têm religião: uma certa crença a respeito da origem,
  - da natureza e finalidade do Universo.
- Essa crença determina valores que definem a vida da pessoa.
- Não penso em coisas espirituais; vou à igreja, por achar certo.

\*Obs:Tudo na vida é resultado de ESCOLHAS feitas a respeito do que se crê ; essas escolhas determinam nossos relacionamentos, nosso modo de viver e até a nossa morte.

- > Como saber o que crer, o que é a Verdade ?
  - Se não forem meras perguntas retóricas,
  - se quer mesmo saber, irá encontrar a Verdade .

### **\*Às 9h, na aula, assunto: AMOR**

Palavras gregas traduzidas por amor \_ ou

- as várias nuances do amor:

Epithumia: cobiça, desejo forte (atração sexual)

Eros: amor romântico , Storgé \_ afeição familiar

Philos \_ amizade Ágape:amor incondicional( de Deus)

- Ágape \_ amor da escolha deliberada,
  - amor com a qualidade do amor de Deus
  - é comportamento, modo de agir, não sentimento

\*Amar o inimigo não quer dizer ter sentimentos afetuosos por quem nos faz mal, nem fazer de conta que pessoas ruins não são ruins.

- Amar o inimigo é não deixar que estas pessoas nos façam agir indignamente com elas.

> '*não me mova a mão do ímpio*', Sl 36.11

\*Em outras palavras : nem sempre posso controlar o que sinto por outra pessoa, mas posso controlar o modo como ajo ( não como reajo) em relação a ela.

Autoridade e Liderança

Amor cf **1Co 13.4-7**

Honesto, confiável

Paciente

|                                |              |
|--------------------------------|--------------|
| Bom modelo                     | Bondoso      |
| Cuidadoso                      | Humilde      |
| Comprometido                   | Respeitoso   |
| Bom ouvinte                    | Generoso     |
| Mantém as pessoas responsáveis | Perdoador    |
| Trata as pessoas com respeito  | Honesto      |
| Incentiva as pessoas           | Comprometido |
| Atitude positiva, entusiástica |              |
| Gosta das pessoas              |              |

Agapé \_ em vez de se traduzir por *amor* , melhor seria se fosse traduzido por caridade, serviço ao próximo, como na versão corr.

\*Significado das palavras que definem o amor, **1Co 13.4-7**

**1-Paciente:** mostra auto controle; não explode em críticas  
 - Aponta o erro e mostra o certo, sem dar bronca  
 - Importante: torna o ambiente seguro, em que a pessoa não sente medo de ser destrutada de alguma forma.  
 Ex : voluntários são tratados com calma, respeito e firmeza ao mostrar-lhes a distância entre o desempenho deles e o desempenho esperado pela empresa.

\*Disciplinar vem de **discípulo: ensinar a agir certo.**  
 > não é punir, mas também  
 > não é ser tolerante ou omissivo quanto ao erro  
 > é, sim, falar firme, claro e com educação

\***Disciplina pode ser progressiva:**  
 > 2 advertências, 1 aviso final - finalmente, FORA !  
 (não pode mais fazer parte deste time)

**2-Bondoso** dá atenção, aprecia, incentiva

**2.1- dar atenção** \_ ex: efeito Hawthorne  
 ( luzes e produtividade )

\*Ouvir ativamente ( não passivos) pg 82

Como se costuma ouvir :

- i) seletivamente
- ii) julgando o que a pessoa fala

iii) pensando...como acabar com a conversa,  
como direcioná-la a seu favor **ou**  
como responder ao que ela diz.

\*A gente pensa 4 vezes mais rápido do que fala, então  
- Há muito ruído interno interferindo no que se ouve .

\*Ouvir ativo requer esforço consciente e disciplinado para silenciar toda a conversa interna. Exige sacrifício e doação para ver e sentir como o outro vê e sente: requer empatia que é colocar-se no lugar do outro.

\***A Enfermeira** fala de presença total,  
> não só fisicamente, mas de alma e espírito  
> os pacientes sentem a diferença e reagem melhor

**A Diretora** diz ser necessário se ensinar a ouvir, nas escolas.

O ouvir ativo passa mensagem consciente e inconsciente  
- a pessoa se sente valorizada  
- alivia sua carga ( em situações difíceis ou com problemas)  
- pode direcionar o raciocínio para a solução de problemas

**2.2 Apreciação** é necessidade básica de todo ser humano  
- Valorize os pontos fortes, em vez de só criticar  
- Reforçar o bom desempenho faz com que este se repita  
- Apreciação precisa ser sincera e específica

\*Quem só recebe críticas deixa de se empenhar para agradar

**3-Humilde:** é ser autêntico.

- sem pretensão, orgulho ou arrogância
- ciente de qualidades/ defeitos
- possibilidades, habilidades/ limitações
- 'não pense de si além do que convém' Rom.12.3

Ego inflado: leva a atitudes que ferem as pessoas  
> causa problemas no relacionamento  
> levanta barreiras prejudiciais ao bom desempenho

#### 4- **Respeitoso** > Respeito gera respeito

- > trata a todos como se fossem pessoas importantes
- > ninguém é 'só lixo' todos temos problemas de comportamento
- > pode ser sincero interesse em que a pessoa se dêem bem

\*A reunião da tarde inicia com a importância da pontualidade.

- boa administração do tempo requer disciplina
- passa mensagem de consideração pelos outros
- revela prioridades bem ordenadas: *first things first*
- horários bem observados dá segurança aos liderados
- > Falta de pontualidade é sinal de desconsideração:
- > Passa mensagem: meu tempo é mais preciso do que o seu
  - há coisas mais importantes para fazer
- > Revela indisciplina e má administração do tempo

**Amor é:**

**5- Abnegado** atende às necessidades dos outros,  
- antes das suas, ou abrindo mão das suas.

> É o oposto do egoísmo que diz:

- 'Primeiro Eu...' – 'Bolas para você'

\*Surge a questão: sempre atender os outros, antes,

> não os deixa mimados, egoístas?

\*A linha de equilíbrio: atender necessidades, não desejos

**6-Perdoador**: trata do ressentimento quando ferido, enganado

\*Perdoar **não é** comportamento passivo, de 'capacho'

Mas sim, - é livrar-se dos seus ressentimentos.

- é assunto de cura interior
- é não agir de modo vingativo
- é olhar 'como se não tivesse feito'
- é lembrar que o ser humano é falho

& melhor definição de perdão que já li:

**Perdoar é abrir mão de ficar com raiva.** Enquanto

- vivermos vamos sentir raiva, medo ansiedade e inveja.
- Deus ensina a lidarmos com nossa humanidade.
- perdoar é diretriz de Deus que ensina a lidar com ressentimentos e rancor ao sermos **feridos**. **Enquanto doer, a pessoa não consegue perdoar.** Precisa ir a Jesus, confessar

sua dor, confiar na justiça de Deus na situação, pedir que seja curada e capacitada por Deus a **olhar para a pessoa como se ela não tivesse feito o que fez.**

\*Ao ser ferido, magoado, decepcionado ou enganado é preciso ter comportamento afirmativo: é ser aberto, franco e direto de modo respeitoso e educado

- \*Pessoa consumida pelo ressentimento torna-se ineficiente,
- Além de amargas, infelizes, críticas, sarcásticas, irônicas
- Horrível ter de conviver com elas !

**7- Honesto:** sem engano, dedicado à verdade a todo custo

- sem omissões, nem meias verdades
- sem agir pelas costas
- É franco quanto ao que espera delas

> Está no topo da lista de expectativas quanto ao líder.

> Lida com os problemas, não *finje* que não existem.

> Faz liderados responsáveis: não 'fecha um olho' ao erro

> Sempre dá retorno às pessoas

- sendo firme, previsível e justo

**8-Compromissado:** atem-se às suas escolhas (de liderar)

Compromete-se com os compromissos assumidos,

- caso contrário desistirá de liderar para usar o poder, pois

- é mais fácil mandar, impor sua vontade, do que servir

- Hoje, querem estar envolvidos mas não comprometidos; ex:

- >ao comer ovos com bacon, lembre-se:
  - a galinha estava envolvida, mas
  - o porco estava comprometido

• Verdadeiro compromisso envolve: exemplo do líder quanto a

- Crescimento \_ do indivíduo e do grupo
- Aperfeiçoamento constante

& '*seja teu aproveitamento notório a todos*' 1Tm 4.15

\*Só possível com

> paixão, investimento ( em si mesmo e nos liderados)

> clareza a respeito do que pretende / espera do grupo

**E,de modo todo especial :**

> abrir mão de si & toma a cruz cada dia; Ex: abrir mão do Ego inflado, do mau humor, do desejo de explodir, do mau comportamento com quem não aprecia, nem gosta

\***Revendo**: decidir amar e doar-se  
>requer serviço e sacrifício alicerces da  
- **autoridade** que dá o direito de **ser** líder .

Surge a questão: agir assim parece que manipula as pessoas, 'obrigando-as' a retribuir 'na mesma moeda'

Explica a diferença:

\* Manipular é influenciar pessoas para benefício pessoal

\* Liderar é influenciar pessoas para crescimento delas,  
- em benefício do grupo, com um fim específico  
( todos saem beneficiados)

& os ingratos serão sempre ingratos, ou fingidos.

Os de bom caráter agirão seguindo o exemplo do líder,  
- motivados pelos resultados obtidos por tal comportamento.

\*Comentam método de famoso pregador, lidando com noivos:

1- Por que vão se casar ?

R \_ *Porque nos amamos.*

2- Há razão melhor do que esta?

R- *Amar-nos é a melhor razão*

3- O que farão quando a paixão acabar?

R- *Nunca acontecerá conosco*  
(o grupo explode em risadas)

**Lição** : sentimentos são instáveis,

- o que sustenta um casamento é **o compromisso**

\*Só sabe se é capaz de construir união estável e duradoura

- depois que a paixão acabar

(e acaba em todos os casamentos)

& Quando acaba a paixão precisa começar a aprender a amar

( ver livros sobre o tema)

Obs: Mesmo **os maus** são gentis e favorecem as pessoas que apreciam

- >Tratar a todos com igual gentileza e generosidade,
- revela o caráter de um bom líder.
- & Deus não faz acepção de pessoas
- cristãos não devem fazer acepção de pessoas

**Enfatiza:** Amar não é como se sente,  
- mas como age com os outros  
( são atitudes que revelam seu caráter)

- 9-** Paciente: auto controle( em relação a si mesmo)
- o Quanto aos outros:
    - espera até darem o melhor de si

**Revedo:**

Bondade: dá atenção, apreciação e incentivo

Humildade: é autêntico, sem pretensão nem arrogância

Respeito: trata a todos **como trata** pessoas importantes

Abnegação:auto-negar-se para atender necessidades dos outros

Perdão: desiste de 'cobrar' do outro,  
> livra-se do ressentimento

Honestidade: transparência, sem enganos nem subterfúgios

Compromisso: sustenta, é coerente e fiel às suas escolhas

Conclui: amar resulta em ações de serviço e sacrifício :  
põe de lado suas vontades e necessidades em busca do bem estar de todos.

## Cap 05 O Ambiente

Em geral, a pessoas *querem fazer um bom trabalho:*  
- *se lhes for dado o ambiente adequado, eles o farão.*

Bill Hewlett

**5º dia** : No dia seguinte

\*Às 4 da manhã, o executivo já está acordado, pensando:  
-No que acredito? Por que estou aqui? Qual meu objetivo?

- Há significado para este jogo da vida? Qual o sentido de tudo?\_ só chegando a mais perguntas...

\* Na capela, o monge pergunta: - O que tem aprendido ?  
R- Nunca antes pensara em Amor como o que se faz pelo outro.Não basta dizer que ama, **as ações falam mais alto**

Amar ao próximo com a si mesmo é mal interpretado hoje em dia; de fato, quer dizer: amar o outro igual ama a si mesmo

### **\*Questão 1**

- E se a pessoa se odeia, não se aceita, se detesta?  
R- Amar não é como se sente em relação a si mesmo,  
Mas é, sim,  
- como sempre procura suprir suas necessidades, e  
- nesse aspecto, todos somos qual crianças de 2 anos:  
- EU é **só** o que interessa...

\*Amar o próximo é interesse e atenção às necessidades dele. Veja como somos complacentes conosco mesmos, e  
- super críticos e exigentes em relação ao próximo.

\* Há certo deleite com a desgraça alheia, Pv 24.13  
*Quando cair o teu inimigo, não te alegres,  
- e quando tropeçar, não se regozije o teu coração*  
& super explorado pela mídia atualmente

> Amar é visar o bem estar do outro, fazendo o que puder

### **Questão 2**

- **E amar a Deus ?** R- é a mesma coisa.  
> Não importa como me sinto...Importa o meu AGIR : **pg 99**  
- Permanecer fiel a Deus (sua Palavra) mesmo com fé vacilante  
- Compromisso com o Amor a Deus e ao próximo,  
e persistência nesses comportamentos, faz fluir o sentimento de amor: **PRÁXIS\***  
& Esperei com paciência pelo Senhor Sl 40, 1João 1.7  
- Falando a verdade momento a momento (honesto)  
- Compromissado com Sua Palavra,  
- Visando interesses do Reino de Deus

- Fiel à Sua aliança comigo **em Cristo**, -
- Tomando a cruz cada dia,
  - > nego meu Eu para seguir a Jesus
- Adorando pelo que Ele é...
- Dando graças pelo Ele que faz, ( mesmo em lágrimas, confuso ou perplexo, como João Batista, Mateus 11.3

Na aula da manhã:

\*Jardim, exemplo de ambiente propício:

>o crescimento e os frutos vêm do Criador

\* Mesmo com os todos os devidos cuidados a um jardim,

**1-** O melhor que se pode fazer é criar condições adequadas

Ex:na gestação, no ambiente familiar, nas escolas, nos tratamentos de saúde, na recuperação de pessoas

**2-** Também requer atenção constante : regar, adubar, podar, - retirar ervas daninhas, exterminar pragas, etc

**3-** Depois é preciso dar tempo:há tempo certo para cada planta dar flores ou frutos. & tempo de plantar, tempo de colher...Ec 3

Cita o livro: '**7 hábitos de pessoas altamente eficazes**'

Stephen Coven (terá resumo neste link)

'contas relacionais':

> o que se põe e o que se tira dos relacionamentos,  
- como depósitos e retiradas de contas bancárias

São 'depósitos' :

- apreciação, gratidão, atenção, consideração, reconhecimento,etc
- ser honestos, confiáveis, transparentes

São 'retiradas':

- descortesia, agressividade, faltar com a palavra, -apunhalar pelas costas.
- Ser mau ouvinte, soberbo, arrogante,etc.

\* Humilhar o outro em público é dupla 'retirada' :

- a) envergonhamos o outro na frente de amigos
- b) mas nos depreciamos a nós mesmos diante dos outros, que pensarão : - Quando será a minha vez?

\* O mesmo se dá com falar mal, criticar pelas costas.

\* Ou ignorar bom trabalho e gente eficaz

> Os outros pensam: - 'Não vale a pena se esforçar,  
- - só brinda os seus queridinhos, mesmo...'

\* Há duplos 'depósitos' quando se reconhece o mérito,

- mesmo que não seja de seu círculo mais íntimo de amizades.

\* Tudo o que o líder faz é exemplo bom ou ruim,

-envia mensagem favorável ou desfavorável sobre ele.

\*Perguntas extremamente reveladoras:

> à vista do que tenho tomado conhecimento até agora,

- Como é ter-me - como cônjuge? como pai?

- como chefe? como líder?

\*À tarde : reforçando a idéia de 'depósitos e retiradas',  
Considera artigo de diz:

**1** -para cada retirada são necessários 4 depósitos para voltar a ficar igual ao que era antes, voltar ao conceito anterior .Assim:

> para cada bronca, 4 elogios \_ para ficar na mesma ;

> se quiser subir no conceito de alguém, precisa ficar Atento para fazer muitos 'depósitos' e poucas 'retiradas'

**2**-As pessoas se têm em mais alto conceito do que são realmente ( constatam as estatísticas)

( *não pense de si mesmo além do que convém*' Rom. 12.3)

> isso faz as 'retiradas' serem muito mais perniciosas

- do que realmente são, em si mesmas

Ex: Confiança: passa-se anos para conquistar e

- pode ser perdida por um só ato inconveniente.

**3**- Outro problema: pessoas que usam e abusam do poder se sentem ameaçadas pelas que se apóiam na autoridade

>por isso criam situações difíceis, intoleráveis  
- até mesmo demitindo-as injustamente  
( acham algum pretexto)

\*Líder nato consegue criar 'ilhas de estabilidade' em sua área de influência, em meio à mais caótica situação geral.

\* O líder é responsável pelo ambiente que existe em sua área de influência; tem poder delegado para cumprir sua responsabilidade. Pode mostrar **e** até impor normas de comportamento, mas a '*a única pessoa que você pode mudar é a você mesmo*' **AAA**

• **O que faz uma pessoa mudar?**

• R- palestra da TV 2:

> Quando a dor de continuar como está se torna pior  
- do que as dores que a mudança possa causar'

\* Pode haver mudança por motivação ou coação.

- Motivação é descobrir um bom motivo para mudar :

ex: acha bonito certo comportamento,

-fortalecido pela aceitação que recebe

> o tão grande amor da pessoa o constringe

- 'o amor de Cristo me constringe' **2Co 5.14**

-**Coação** é temer a dor que possamos vir a ter se não mudarmos,

- Ou sermos 'obrigados' tendo em vista um prejuízo maior

Ex: se não mudar, perde o emprego

\* Líderes podem usar métodos de motivação ou coação, **mas**

> a escolha (decisão manifesta pelo agir

- é estritamente pessoal

\*Bom líder dá elementos ('ferramentas') e o ambiente adequados, fazendo a pessoa refletir à vista dos resultados **mas**

> mudanças efetivas só ocorrem por decisões pessoais

\*Mudar o seu comportamento, afeta todo o grupo, mas há **os que** pregam / exigem mudanças radicais nos outros **mas não querem** se dar ao trabalho de olhar para dentro de si e fazer as mudanças necessárias para melhorar a si mesmos e os seus relacionamentos.

\*O lema do Ritz Hotel :

‘Somos **senhoras e cavalheiros** servindo senhoras e cavalheiros’ . - **Como assim?**

➤ ‘Quem não age *assim*, não trabalha nesse hotel’

\*O lema de Lou Holtz, treinador de futebol para ter equipe entusiástica,diz:- ‘ Elimino os que não são’

& O bom líder não elimina os diferentes:

➤ conquista-os, como Jesus o fez.

## Cap 06 A Escolha

**6º dia**

Na capela, às 5h, o monge faz a pergunta de sempre:

- ‘O que tem aprendido?’

&não adianta **saber sem por** tal conhecimento em prática

\***Como normatizar o comportamento de um grupo?**

R- A partir da normatização do comportamento de seus líderes.

\*O time da liderança estando no rumo certo,  
- faz todo o grupo seguir no rumo certo

& A recíproca também é verdadeira:

➤ O time da liderança em mau caminho,

➤ Todo o grupo perde-se ou debanda

\*Lembra de PRÁXIS\* (pg 99)

> compromisso + persistência = sentimento

\*O pensamento → influi sentimento → determina comportamento,

\*Práxis diz: comportamento influi pensamento e gera sentimentos

\* Ficamos presos, nos ligamos ao que damos atenção

> A convivência pode nos fazer gostar das pessoas.

>A guerra pode nos fazer odiar o inimigo sem conhecê-lo

\* Compromissado a amar e a me doar servindo a alguém, com o tempo passarei a ter sentimentos positivos em relação a ele.

\* Muitos dizem que mudarão de comportamento quando sentirem 'vontade' de fazê-lo, mas tal sentimento e vontade nunca chegam.

\* Em contrapartida:

- Muitos experimentaram o poder da *práxis* na cura de seus casamentos, ambos se comprometendo a tratar o cônjuge como se o amasse: a ter comportamento carinhoso e amável. Depois de certo tempo, os sentimentos de afeto tornaram a florescer.

\*À vista desses argumentos, o executivo quis eximir-se:  
- Ah! Iniciar um novo hábito é muito difícil...

\*Mas o monge não o deixou esconder-se atrás de suas desculpas:

- Sim, como alongar-se ou adquirir músculos requer determinação, esforço e persistência: o esforço compensa pelo resultado almejado

### Sexta feira de manhã :

\*Costuma-se :

> justificar mau comportamento pelos maus modos do outro

> condicionar mudança de atitude à mudança do outro, Como a dizer, se eximindo da responsabilidade:

- Não sou responsável por minhas atitudes,

> **o outro é o culpado**

\* O assunto em pauta é responsabilidade e escolhas

\* Liderar é resultado de escolhas, entre elas :

- encarar de frente as tremendas responsabilidades assumidas

- alinhar ações com as boas intenções

mas

- a maioria prefere mandar a assumir responsabilidades

- sempre o culpado é quem fez, nunca quem mandou

\* Ex de distúrbios de responsabilidade:

a) neuróticos responsabilizam-**se** assumindo toda a culpa

b) **uns** nunca se responsabilizam por nada:

- a culpa sempre é do outro

\* Alguns oscilam entre

- traços neuróticos: *culpando-se, e*

- falhas de caráter : *culpando os outros.*

- De fato, há parcelas de responsabilidades

\*Hoje, ninguém se responsabiliza por nada, culpando os pais, a educação, as circunstâncias, influências sociais, o governo, a crise econômica, a falta de oportunidades, E assim vai ...

\* Apesar de sua grande contribuição no campo da psiquiatria, Freud plantou as sementes do **determinismo** que deram à nossa sociedade todo o tipo de desculpas, isentando as pessoas de assumir a responsabilidade por seus próprios atos. **pg 116**

\* **Determinismo** diz que para cada efeito há uma causa,

- Deus é a primeiríssima causa, a origem de tudo no Universo.

( *intervém o pregador, seguindo-se resmungo do militar*)

De fato,

> a ciência nunca solucionou o paradoxo da primeira Causa.

Em geral, para todo evento físico há causa para certo efeito .

\* Freud aplicou esse princípio à vontade humana, dizendo que o livre-arbítrio é uma ilusão, o ser humano não faz escolhas, mas está determinado por fatores inconscientes alheios à sua vontade

- determinismo genético culpa o genes ruim que faz o alcoólatra

- determinismo psíquico culpa infância infeliz pelas más escolhas

- determinismo ambiental culpa o meio/ o grupo pelo mau desempenho pessoal

\* Apesar de genes e ambiente terem certa influência,

- cada um é responsável pelas escolhas que faz..

Ex: gêmeos idênticos : mesmo genes e mesmo ambiente \_  
- mas, mesmo assim, personalidades totalmente diferentes.

\*Ciente da influência de genes e ambiente cada um  
-precisa **decidir** que providências tomar para neutralizar  
ou minimizar as propensões negativas, seja alcoolismo,  
varizes ou obesidade.

& 'fostes resgatados pelo precioso sangue de Cristo da  
-vã maneira de viver que vossos pais vos legaram, seja  
- por herança ( genética) ou legado( costumes)

\* Curso de ética nos negócios 'parte' em duas a palavra  
responsabilidade : **resposta + habilidade**

& nada altera o fato, sua atitude faz a diferença !

> Todos recebem os mesmos estímulos

> cada um tem a habilidade para escolher sua resposta.

-Animais respondem pelo instinto, mas

- o homem foi dotado da capacidade de **escolher.**

\* Um seguidor de Freud, psiquiatra judeu preso em  
Auschwitz, Viktor Franfl \_ constatou que circunstâncias  
apenas fazem afluir a verdadeira natureza das pessoas :  
>porcos ou santos. Ele escreveu que 'o homem é  
essencialmente auto determinante, ele se transforma  
no que faz de si mesmo... tem ambas as potencialidades  
dentro de si (o porco e o santo) : **a que se efetiva  
depende das decisões, e não das condições** ' pg 120

\*À tarde, enfatiza-se a importância da escolha responsável  
- ou responsabilidade de escolha

\* Só há duas coisas na vida que cada um **tem** de fazer:

- morrer e fazer escolhas

\* Optar por não fazer escolhas, ou se omitir,

- já é uma escolha.

\*vontade são escolhas que aliam ações às intenções

e \_ toda escolha tem a sua devida conseqüência

\* O Militar diz que comportamento amoroso e tratar a todos com consideração, como a pessoas importantes, lhe parece não fazer parte da natureza humana: é fingimento

\*Citação: faz parte da natureza humana 'ir ao banheiro de calças'? extr A Estrada Menos Percorrida, M. Scott Peck

>para demonstrar que o hábito faz parecer natural o anti natural  
Ex: para um nenê de dois anos nada mais anti natural do que

- aprender a usar o piquinho,

- mas passa a ser natural depois que se torna um hábito !

Conclui: a maior parte do que **somos** são hábitos adquiridos

- A língua materna é um hábito adquirido

- Toda a educação são hábitos adquiridos

-até preferências podem ser hábitos adquiridos.

> Pela disciplina, o não-natural se torna natural, um hábito!

- O ser humano é criatura de hábitos: prova disso é que

- todos se sentaram a semana toda nos mesmos lugares!

\*Quatro estágios necessários para se adquirir novos hábitos:

1- inconsciente e sem habilidade: não sei que não sei

2- consciente mas sem habilidade: sei que preciso saber

3- Consciente e habilidoso: aprendo, sei como fazer

4- Inconsciente e habilidoso: incorporo a habilidade

\***O líder empenhado em se tornar bom líder** :

- procura saber a qualificação de um bom líder

- e começa a desenvolver em si tal qualificação

\***Bons líderes conseguem incorporar** tais comportamentos de tal forma em suas personalidades, que se tornam habituais e passam a fazer parte de sua personalidade.

\* Não mais precisa se esforçar, pois já se tornou um bom líder .

\*Não precisa mais tentar ser boa pessoa, pois já se tornou uma

Alguém diz: - Parece estar falando em construção do caráter.

R- Exatamente! A real capacidade de liderança fala de quem o líder é como pessoa. Pensava-se que liderança fosse estilo, ou capacitação mas, de fato, liderança é essência de caráter

\* Há diversos estilos de liderança e cada líder a exerce a seu modo mas a essência sempre é :

> autoridade com amor, uma questão de caráter.

Paciência, bondade, humildade, abnegação, respeito, generosidade, honestidade, compromisso\_ são **qualidades de caráter**, hábitos que precisam ser desenvolvidos e amadurecidos por quem quer se tornar líder de sucesso que vence no teste do tempo

Citação: pensamentos → ações → hábitos → caráter  
**E nosso caráter torna-se o nosso destino**

## Cap 07 A Recompensa

*Para cada esforço disciplinado, há justa retribuição*

### 7º dia

No último dia, na capela, o monge repete a pergunta:

- O que aprendeu? (e acrescenta) **de mais importante ...**

R- Diz respeito ao verbo amar\_ atitudes, não sentimento

‘É preciso pregar o Evangelho em toda a parte,

- e usar palavras quando necessário!’ Agostinho

\*Desistir de tudo para ser monge, resolver servir, sacrificar-se e obedecer, parece muito altruísta, mas pode ter motivos egoístas no sentido de que produzem efeitos maravilhosos de quebrantamento em minha natureza auto centrada. E quanto mais meu orgulho é quebrado, mais me sinto livre e tenho alegria de viver. Há **tal alegria em servir**, que quero, egoisticamente, servir mais.

& ‘*amou a justiça e aborreceu a iniquidade, Deus o ungiu com óleo de alegria mais do que a teus companheiros*’ Hb 1.9 Sl 4.7

\* Fé, liderança e amor, que parecem ser naturais podem ter sido muito difíceis de serem conseguidas. Resultaram de >luta em se desapegar e > esforço em doar-se,

- **tornando-me cada vez mais habilidoso nestas coisas, à medida que as pratico, e Jesus me ajuda**  
& Jesus é servo? em vez de Senhor...

\*O executivo alega que o monge não pode provar que Deus existe, e , por sua vez, ele não pode provar que Deus não existe . Surge um impasse!

O monge vê Deus em toda a Criação,  
- mas foi dito que cada um vê o mundo a seu modo !

\*Cada um vê o mundo como quer ver, mas o executivo diz :  
-‘Talvez preciso olhar para as coisas de maneira diferente’

pg128

\*Há um poder de percepção seletiva  
- que faz ver e encontrar o que se procura. **Mt 6.22-23**  
& “*se teus olhos forem bons, todo teu corpo será luminoso*”

\* Meia hora antes da última aula: ao pé do fogo, lágrimas correm dos olhos do executivo, que nem tenta escondê-las. E o militar, solidário, fica sentado em silêncio ao seu lado.

\*As opiniões dos participantes \_

1- Vale a pena tanto esforço e tanto trabalho ?

R\_ só se você se propôs ser um líder de autoridade e influência

2- Disciplina exige esforço e dedicação mas traz recompensas

Quais recompensas:

a) Doar-se e servir desenvolve habilidades:

> cresce como pessoa

b) Dá missão para a pessoa : visão, rumo e objetivo

> faz a vida ter propósito e significado

c) é fundamental definir propósito para a vida ter significado :

> senão a vida se dispersa em ações sem sentido

Obs: antes de aderir à declaração da missão de uma organização, as pessoas aderem ao líder .

Sem propósito, as pessoas se perdem no erro, e na vida.

\*Três coisas que as pessoas fariam se tivessem outra chance:

\*Arriscar-se mais \_ Refletir mais \_ Fariam coisas permanentes

**1-** Liderar com autoridade e amor certamente envolve riscos

- como quase tudo na vida.

## 2- Importante:

- > refletir agora na responsabilidade de liderar,  
(de ter pessoas sob sua liderança : **o que vai ser delas?** )
- > do que se lamentar na velhice: trazer contribuições significativas para a vida dos outros é fundamental para envelhecimento positivo e morrer em paz.
- > No fim, a única questão importante é : que diferença eu fiz ?  
& de fato, é : - que diferença **Jesus fez** em minha vida?

**Citação: ao nascer, você chorou \_ e o mundo se alegrou.**

Viva de tal forma que ao morrer, o mundo chore e você se alegre

## 3- Legado que permanece é legado espiritual :

- Viver em sintonia com Deus,
- para tratar os outros como gostaria de ser tratado:
- com respeito, apesar de diferenças e divergências\_
- como tratamos pessoas importantes:
  - > educação, deferência.

### À tarde, no último dia:

Liderar com autoridade e amor traz a verdadeira alegria  
- diferente da felicidade que advém de acontecimentos

\*Alegria é estado de alma, satisfação interior, devido sintonia

- com princípios profundos e permanentes da vida.
- Independe de circunstâncias externas.

-Servir aos outros liberta do ego, e foco em si mesmo

- que destroem a alegria de viver.

\* Aos dois anos as crianças já se tornaram verdadeiros tiranos  
\_ o processo da educação visa levar a criança a se controlar e controlar esse instinto de tirania do Ego. Infelizmente, muitos não passam desse estágio e seguem pela vida a fora...

- exigindo que todos satisfaçam seus desejos.

\*Diz o livro: Casar e ter filhos é meio de se libertar da natureza essencialmente egoístas. Pessoas sozinhas são as mais centradas em si mesmas e as que menos felizes, sem alegria.

Todas as religiões concordam em combater o egoísmo,

> e algumas referem-se ao egoísmo como pecado.

Cristianismo diz que o homem nasce com pecado original:

- > talvez nossa natureza egoísta seja o pecado original.

O executivo: diz querer ser sempre o número UM,

Doar-se não é seu natural, e  
-concorda em que disciplina é obrigar-se a fazer o anti nantural

O monge: Alegria é consequência de auto doar-se

A diretora: 'remédio' para quem está à beira de crise nervosa  
- é sair e ajudar os, de fato, necessitados

O militar: assinar cheques para a caridade o faz se sentir bem

Citação: 'os únicos realmente felizes são os que buscaram e descobriram o que é *servir*' Albert Schweitzer

O pregador: Jesus disse:  
' amem uns aos outros como eu vos amei'

O monge: **alegria** advém de liderar com autoridade (exemplo)  
- sem autoritarismo, servindo aos outros e  
- satisfazendo suas necessidades.

\*Alegria esta que nos sustentará em nossa passagem pela Terra.  
O objetivo de estarmos aqui não é sermos felizes, ou termos satisfação pessoal, mas evoluirmos para maturidade espiritual e psicológica que agrada a Deus.

Amar, servir, doar-se forçam contra o egocentrismo.  
- amar faz sair de si mesmo e força a crescer.

E tudo começa com uma **escolha!**

\* intenções – (menos/ sem ) ações = a nada!( ou fracasso...)

\* Importante agir como se aprendeu (foi informado)  
- se nada muda, nada muda !

Obs: insanidade é fazer o que sempre fez  
e esperar resultados diferentes

>O importante é avançar mesmo que em pequenos passos \_  
- que resultarão em levar a destino completamente diferente  
- de onde estão agora.

Referindo-Se a Jesus, Deus dá a fonte da verdadeira alegria:  
\*Deus diz: amaste a justiça e aborreceste a iniquidade; por isso, Deus, o teu Deus te ungiu com óleo de alegria mais do que a teus companheiros' Hebreus 1.9 > SI 45.6-7, SI 4.7

Epílogo: despedida chorosa:  
- combinam reunião para dali seis meses.

## Conclusões finais:

- >O que mais detestara nos outros,  
-é o que mais detesta em si mesmo.
  
- > Decide ser mais autêntico com as pessoas.  
- 'de nada vale aprender bem, se você deixar de o fazer bem' Syrus
  
- >**Tudo começa com uma escolha.**  
Ex: um bom abraço apertado na esposa, pode ser  
- o primeiro passo de uma nova jornada!

A verdade misturada com falsas premissas:  
é alerta quanto à sua origem

**FIM**