



A LIDERANÇA E A CONSTRUÇÃO DE LEGADOS

POR **BETH FERNANDES E HEITOR COUTINHO**

Como construir legados positivos para as organizações e a sociedade de forma a integrar lucro e propósito, performance nos negócios e progresso social? Com essa inquietação, a Fundação Dom Cabral iniciou, em 2016, uma jornada de transformação e engajamento de CEOs de grandes organizações em um processo de construção compartilhada.

O Brasil vivia um momento político, econômico e social delicado, e as perspectivas globais se mostravam cada vez mais fragilizadas pelo sentimento de incerteza sobre o futuro e a falta de confiança nas instituições e em suas lideranças. O incômodo indicava a necessidade de maior engajamento e rapidez das lideranças diante do aumento da complexidade social e empresarial com as fissuras deixadas por um ambiente de negócios focado em lucros crescentes. Se, ao longo do século 20, o capitalismo produziu resultados impressionantes, também criou

uma lacuna em relação ao papel das organizações na construção da prosperidade econômica e social.

Pesquisas e reflexões estratégicas realizadas pela FDC confirmavam a necessidade de maior engajamento e comprometimento dos CEOs, para assumirem o protagonismo de várias questões que moldariam o futuro. Subi Rangan, professor do Insead e conselheiro da Fundação Dom Cabral, um dos criadores do movimento *Society for Progress* – grupo diversificado e independente, formado por acadêmicos e líderes de vários países –, tem inspirado organizações e indivíduos nesse sentido. Seu trabalho se baseia na crença de que a integração de perspectivas da filosofia moral e social ajudará a desenvolver um sistema econômico descentralizado (“capitalismo”) de maneira a integrar melhor o mercado e a sociedade, o homem e a natureza, o presente e o futuro, o desempenho e o progresso.

Essa e outras provocações pavimentaram e deram origem à iniciativa CEOs Legacy. As inspirações de Subi Rangan e as inquietações das lideranças motivaram vários debates e questionamentos. Como conciliar uma prática organizacional excessivamente marcada pelo desempenho financeiro com uma visão ecossistêmica de contribuição social? Como lidar, de forma mais responsável, com questões que moldarão o futuro, como as climáticas, a carência de justiça, o declínio da participação relativa da renda pelo trabalho e a desconfiança nos negócios e em seus representantes?

FUNDAMENTOS DE UMA NOVA LIDERANÇA

Algumas reflexões sobre a construção de legado e a relação entre capitalismo, negócios e sociedade reforçaram as bases da iniciativa já nos primeiros encontros com os CEOs. Em um ambiente de confiança mútua, foram desenvolvidos os fundamentos que iluminariam os caminhos para a formação de uma liderança mais consciente, responsável e atuante na construção de um futuro mais próspero.

A **integração** foi uma das palavras-chave, com destaque para a necessidade de uma convivência pacífica e promissora entre resultado financeiro e contribuição para a sociedade. A integração entre desempenho e progresso (**Figura 1**) teve papel norteador, com o propósito de conciliar: a inovação e o

moderno com a preservação do moral; a capacidade de gerar *outputs*, no sentido do resultado financeiro, e *outcomes*, alcançando resultados que se traduzam em ações de valor para a sociedade; as competências de alta performance com a coerência de atitudes que moldam o caráter; a capacidade de tomar as melhores decisões racionais com a coragem de fazer escolhas conscientes em benefício da humanidade e do progresso; o desenvolvimento de carreiras de sucesso com a responsabilidade pela contribuição para o futuro e o bem comum; a conquista de patamares superiores de desempenho com a mobilização pelo progresso.

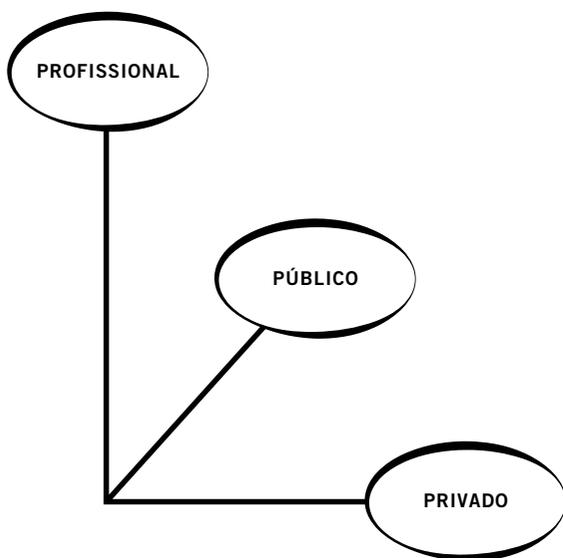
Para a coexistência saudável de desempenho e progresso, outra necessidade ganhou destaque: a integração dos três eixos da vida – profissional, privado e público (**Figura 2**). O eixo privado diz respeito à relação do líder com as pessoas mais próximas de seu círculo social (família, parentes e amigos), o eixo profissional representa a carreira e a contribuição gerada para os *stakeholders* e o eixo público, o papel desempenhado e o impacto gerado na sociedade, diretamente ou por meio da organização. O líder consciente é capaz de obter alto desempenho, beneficiando, de forma abrangente e positiva, os ecossistemas organizacionais, sociais e de suporte à vida.

FIGURA 1 | INTEGRAÇÃO DE DESEMPENHO E PROGRESSO



FONTE: SUBI RANGAN (2016).

FIGURA 2 | EIXOS DE ATUAÇÃO DOS LÍDERES



FONTE: SUBI RANGAN (2016).

Além da necessidade de integrar performance e progresso e os três eixos da vida, alguns comportamentos e práticas se destacaram como orientadores da ação e do processo de construção de legados relevantes: três Cs (Cuidado, Coragem e Criatividade) e três Ds (Dedicação, Discrição e Diversidade).

Quando o líder se compromete com a construção de legados que tragam ganhos para a sociedade, está praticando o **cuidado**. O foco na sociedade é capaz de prover significado para as ações de uma organização ou das pessoas. Cuidar, do latim *cogitare*, significa “remoer no pensamento, pensar, projetar”. Remoer no pensamento é não parar de pensar no outro, para se projetar nele e dele cuidar. Na visão filosófica, o ser humano vive o significado da própria vida por meio do cuidado. Trata-se de um ideal ético. Ao praticarem o cuidado com os outros, as pessoas serão capazes de resgatar a própria humanidade.

A ação de um líder vai também exigir **coragem** em muitos momentos, pois o caminho a ser trilhado é trabalhoso e, às vezes, incerto. Cada um de nós é capaz de tomar decisões sobre coisas que importam, mas o legado do líder é uma escolha que pressupõe ultrapassar fronteiras, assumir diferentes desafios e trabalhar num contexto usualmente imprevisível, incontrolável e desconhecido. Isso acontece com frequência, quando o foco é a contribuição para a

COMO CONCILIAR UMA PRÁTICA ORGANIZACIONAL EXCESSIVAMENTE MARCADA PELO DESEMPENHO FINANCEIRO COM UMA VISÃO ECOSISTÊMICA DE CONTRIBUIÇÃO SOCIAL?

sociedade. Desse modo, é preciso ter coragem para realizar seus sonhos e dar sentido aos seus valores. Um legado de significado duradouro é resultado de uma atuação corajosa. A coragem é a virtude impulsionadora, pois torna possível todas as outras virtudes.

O terceiro princípio é o da **criatividade**. A construção de um legado não trata apenas de prover recursos – é da criatividade que surgem ideias e visões inovadoras para que se possa avançar. Na prática social, a criatividade pode ser definida como a produção de novos comportamentos que podem resolver, com eficiência, os problemas que ocorrem dentro de comunidades ou grupos sociais. Ela é necessária para compreender, resolver ou mediar os complexos problemas sociais que surgem em circunstâncias únicas, difíceis e provocadoras. Essas situações são resolvidas com recursos frequentemente limitados, o que requer imaginação e engenhosidade.

As iniciativas de legado exigem também uma boa dose de **dedicação**, esforço planejado e continuado para que os resultados sejam consistentemente alcançados e ampliados. A dedicação a uma causa é capaz de nos levar à autotranscendência, na medida em que nos conduz para fora de nós mesmos. Seja qual for a natureza da causa, se nos engajamos nela, estamos engajados na vida. Nos preocupamos com algo em que nos concentramos e nos dá propósito, sentido e direção. Portanto, as ações sociais, para serem efetivas, exigem dedicação.

O legado é uma obra que deve ser desenvolvida com **discrição**, de forma reservada e distinta. A virtude da discrição, também traduzida como prudência, é a capacidade de determinar corretamente o que fazer em cada situação, de modo a seguir o melhor caminho. Discrição implica olhar profundamente nossas ações, verificando se são verdadeiramente virtuosas. Se assim são, a discrição nos ensina a manter, nelas, reserva e introversão.

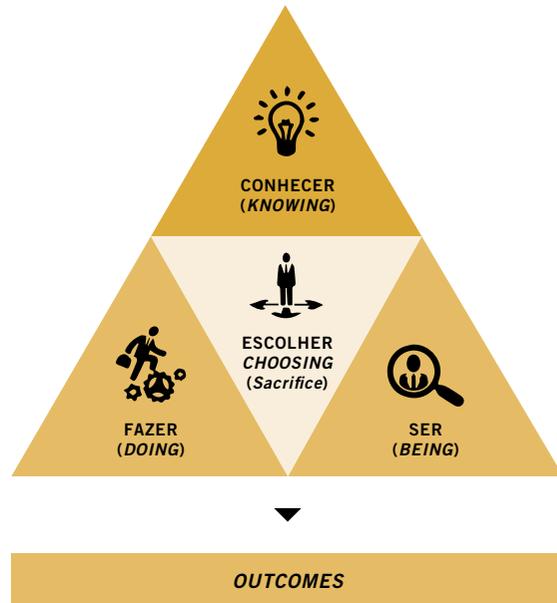
Finalmente, o princípio da **diversidade** integrou a própria razão da existência da iniciativa: a melhor compreensão e contribuição para uma sociedade plural. As declarações da ONU sobre o tema têm como premissa que somos parte de uma rede de relações naturais e culturais, construídas em um conjunto imenso de diferenças e semelhanças que caracterizam a vida. O respeito a essas diferenças é uma oportunidade de aprender diferentes perspectivas, abrir as portas para a bondade e a compreensão, criar espaço para a cooperação mútua e nos tornarmos mais enriquecidos e humanos. O princípio da diversidade significa entender o outro, superando a tolerância simples, para garantir que as pessoas realmente valorizem suas diferenças.

Todos esses fundamentos despertaram os CEOs para o compromisso com uma nova forma de ser e atuar na construção de um ambiente de negócios mais promissor. O desafio seguinte seria mobilizá-los para o processo transformador, o que demandaria um método flexível e de engajamento.

ORIENTADORES DO PROCESSO Construir legados relevantes, desenvolvendo uma nova forma de liderar e impactar positivamente a sociedade, é um desafio nobre e ao mesmo tempo difícil para os CEOs. Requer, além de engajamento, humildade e coragem, num processo de permanente aprendizado, ao lidar com ambientes incontroláveis e imprevisíveis. Diante desse desafio, seria um equívoco adotar uma metodologia prescritiva, tendo em vista as vulnerabilidades presentes a todo momento. Assim, foi preciso identificar macroprocessos orientadores, que serviriam de bússola numa jornada para geração de *outcomes*: Conhecer (*Knowing*), Ser (*Being*), Fazer (*Doing*) e Escolher (*Choosing*), (**Figura 3**). Esses macroprocessos permitem manter os CEOs na trilha do desenvolvimento e, ao mesmo tempo, conjugar os novos aprendizados e possibilidades, num processo flexível de permanente coconstrução.

A dimensão **Conhecer** (*Knowing*) é estruturante, pois os CEOs estarão lidando com desafios e questões nem sempre presentes na sua esfera de prioridades. Como as realidades sociais são diversas e os desafios do século 21 mais complexos, é preciso ampliar o repertório sobre o contexto social, político, econômico e cultural, as causas e possíveis soluções para os problemas e os desafios de determinados grupos e de toda a sociedade. Novos conhecimentos

FIGURA 3 | DIMENSÕES PARA GERAÇÃO DE *OUTCOMES*

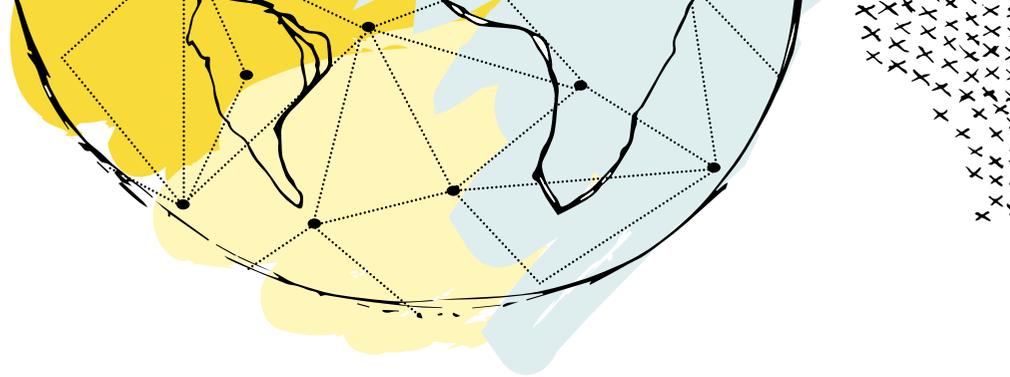


FONTE: SUBI RANGAN (2016).

para além da gestão, aliados a vivências e trocas com outros CEOs, lideranças e possíveis beneficiários, comporiam um arcabouço capaz de ampliar a consciência, inspirar e mobilizar.

A dimensão **Ser** (*Being*) diz respeito à transformação pessoal. Para ser agente de mudança social, o indivíduo precisa atender ao “chamado” de uma jornada de transformação. O caminho da mudança pessoal para a busca do humanismo leva à ação. As boas ações podem nos tornar pessoas melhores, pela conexão entre o altruísmo e o bem-estar emocional. Trata-se de um ciclo recorrente e evolutivo: sentir-se bem e agir para o bem do outro alimentam o seu bem-estar.

A dimensão **Fazer** (*Doing*) é o núcleo mobilizador, o motor da transformação. Representa o envolvimento individual e/ou coletivo dos CEOs com iniciativas capazes de gerar um impacto positivo na sociedade. Na atuação como líderes, eles são desafiados a cuidar do seu legado, integrando performance e progresso. Ao se dedicarem às ações voltadas para o bem, com forte significado, as mentes e corações são tocados, reforçando o processo de transformação. Como afirmam Kouses e Posner, no livro *O Legado do Líder*, “legado não é sobre o tamanho da fogueira que você construiu, mas quão bem você manteve os outros aquecidos”.



A quarta dimensão do modelo é o **Escolher** (*Choosing*), que representa a seleção do que será feito em benefício da sociedade. É diferente de decidir, pois escolher envolve liberdade e amor. É fruto do coração e implica fazer sacrifício, uma doação espontânea em favor de outros. Decisão é determinismo, o que pressupõe que os eventos são determinados por causas externas à vontade e, em certa medida, não há liberdade.

Essas dimensões encontram ressonância nos fundamentos do documento “Os quatro pilares da Educação”, da Comissão Internacional sobre Educação para o Século 21, que compõe um relatório da Unesco. A semelhança faz todo o sentido, uma vez que as iniciativas de legado pressupõem uma aprendizagem contínua. No relatório da Unesco, os pilares da Educação representam, para o indivíduo, as bases do conhecimento. O primeiro é “Aprender a conhecer”, que indica o interesse, a abertura para o novo. O segundo, “Aprender a fazer”, representa a coragem para agir e correr riscos. O terceiro, “Aprender a conviver”, mostra o desafio da relação harmônica e da convivência em cooperação, que está na base do movimento CEOs Legacy. E, finalmente, o pilar “Aprender a Ser” clarifica o papel do cidadão e o sentido da vida, conceito principal que integra todos os anteriores.

Novos dilemas e questões críticas acenam para a importância do ir além (*go beyond*), do Fazer (*Doing*) e do Conhecer (*Knowing*), mobilizando a pessoa do líder, Ser (*Being*) e suas escolhas (*Choosing*), por meio da sua consciência, autenticidade e prática de valores universais. Portanto, para construir legados relevantes é preciso ir além, fazer escolhas que mobilizem corações e mentes, engajar *stakeholders*, se dedicar e até sacrificar, em benefício de algo maior. A construção de legados relevantes requer energia.

PARA CONSTRUIR LEGADOS RELEVANTES É PRECISO IR ALÉM, FAZER ESCOLHAS QUE MOBILIZEM CORAÇÕES E MENTES, ENGAJAR *STAKEHOLDERS*, SE DEDICAR E ATÉ SACRIFICAR EM BENEFÍCIO DE ALGO MAIOR

Onde há energia, há possibilidade de movimento. E onde há movimento, há oportunidade de progresso.

O eixo **Agente** representa o indivíduo ou entidade que terá o papel central na mobilização para implementação do projeto. Ele pode ser o próprio líder, a organização em que atua, o ecossistema em que ela está inserida ou a própria sociedade, por meio de seus órgãos de representação, como o governo e o poder legislativo. O eixo sobre a forma de **Atuação** mostra que ela pode ser desempenhada individualmente ou de forma coletiva. Poderá ser individual, em pequeno grupo de dois ou três membros, no grupo de interesse ou realizada em conjunto, por todos os membros do Legacy. Por fim, o eixo do **Alcance** é que determina a trilha na qual se pretende desenvolver o projeto de legado.

A JORNADA DE LEGADO No processo de construção compartilhada, os CEOs foram provocados a refletir sobre sua jornada de legado. Após várias rodadas de compartilhamento, foram escolhidos dois Projetos de Legado a serem desenvolvidos em grupos de CEOs: Inclusão Social pela Educação e Educação



para a Cidadania. Esses grupos receberam orientação de especialistas da FDC, realizaram *benchmarks* e conheceram melhor a realidade das comunidades e o público que seria beneficiado pelos projetos.

- **Inclusão Social pela Educação** – projeto que prevê o desenvolvimento de uma comunidade carente. Os moradores de uma região da comunidade foram ouvidos e relataram as dificuldades que enfrentam: necessidades básicas, a vida paralela do mundo das drogas e a falta de oportunidades de capacitação profissional. A equipe do projeto optou por estimular o empreendedorismo local, acolhendo propostas dos moradores e fornecendo capacitação, mentoria, suporte metodológico e recursos básicos. Ao mesmo tempo, vai sendo estruturada uma rede de organizações sociais, com a governança exercida e mantida pelos próprios moradores.
- **Educação para a Cidadania** – projeto que tem como fundamento o exercício da ética e da cidadania nos relacionamentos de grupos sociais. Baseada na formação de jovens entre 18 e 23 anos, a solução a ser desenvolvida prevê a produção de vídeos curtos para o desenvolvimento do pensamento crítico deste grupo. Os episódios devem conter fundamentos de formação para a cidadania, reflexão ética e mobilização efetiva para o aprendizado. Os vídeos produzidos serão divulgados e compartilhados em redes sociais, escolas e empresas.

Alguns membros do CEOs Legacy fizeram opção pelo desenvolvimento de projetos individuais. Um deles é o **Inclusão Racial de Negros**, projeto que vem sendo implementado dentro das empresas participantes da iniciativa, contando também com a adesão de instituições que têm o mesmo propósito.

O CEOs LEGACY É UM MOVIMENTO RUMO AO PROGRESSO DA SOCIEDADE, FUTURO QUE DEPENDE DE ASSISTÊNCIA, EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO CONTÍNUOS

O segundo projeto individual, **A União faz a Vida**, está sendo realizado numa cooperativa de crédito e visa a mobilização e educação de jovens no contexto educacional. Por meio de expedições investigativas, integrou a educação e a ação em projetos de desenvolvimento da comunidade, que despertam o interesse, a motivação e o engajamento de alunos, pais e professores, com o sentido e significado da educação como fonte de transformação.

Mais recentemente, com a entrada de novos membros no CEOs Legacy, foi criado um novo grupo – o de Diversidade – que tem o sonho de inspirar, conscientizar, incentivar e mobilizar o sistema empresarial brasileiro e implantar a gestão da diversidade e inclusão nas organizações, contribuindo para um sistema empresarial mais responsável, em busca de um país mais próspero e justo. O conceito de **Gestão para a Diversidade e Inclusão**, nome dado ao projeto de legado do grupo, é reconhecer, valorizar e oferecer oportunidades, de forma ampla e equânime, às singularidades dos indivíduos. O que envolve questões como gênero, orientação sexual, etnia, raça, deficiência, idade, religião, cultura e costumes, nacionalidade, hábitos, regionalidade, crenças e opiniões.



O CEOs Legacy é um movimento rumo ao progresso da sociedade, futuro que depende de assistência, educação e desenvolvimento contínuos. Por isso, a iniciativa deve ser percebida como uma tocha olímpica, uma chama que não pode ser apagada. Como prevê evolução e contribuição de forma permanente, sua estrutura de funcionamento contempla um sistema de governança, composto por três membros, eleitos a cada dois anos, e pelo presidente executivo da Fundação Dom Cabral, encontros gerais e a construção dos projetos de legado.

Os membros atuais do CEOs Legacy representam uma nova classe de líderes empresariais e perfis de liderança para o século 21. São gestores cada vez mais conscientes da amplitude de suas responsabilidades,

agentes que conduzirão a transformação das organizações para o progresso da sociedade. Neste mundo de práticas político-econômicas orientadas pelo capitalismo, com desafios globais cada vez mais complexos e desigualdades sociais e econômicas gigantescas, esse posicionamento exigirá grandes mudanças nas organizações. Uma tarefa desafiante e fundamental para os líderes de hoje e de amanhã.

BETH FERNANDES é diretora e professora da Fundação Dom Cabral, com atuação no desenvolvimento de lideranças, pessoas, identidade e cultura e na integração empresa e sociedade.

HEITOR COUTINHO é professor e pesquisador do Núcleo de Estratégia da Fundação Dom Cabral, com atuação em Estratégia Competitiva, Gestão Avançada de Projetos e Mudança Organizacional.