



Ilustração Agata Kretli

“Sou mais que minha sombra”: o legado dos CEOs sob a perspectiva da Teoria da Complexidade

POR **BETH FERNANDES, ANA CELINA SOUZA,
BEATRIZ GARCIA E PAULO ALMEIDA**

A construção do legado dos CEOs – muitas vezes vista como um projeto linear, orientado a metas e resultados de curto prazo – pode ser reinterpretada à luz da Teoria da Complexidade. Essa complexidade impõe aos líderes contemporâneos uma transição paradigmática: de condutores para facilitadores, de controladores para conectores de sistemas.

O legado do CEO, sob a ótica da complexidade, é menos uma estátua de bronze e mais uma rede viva de influências. É a habilidade de deixar marcas que não se apagam com o

tempo, porque tocam a lógica organizacional, a ética coletiva e o imaginário das futuras gerações.

O desafio contemporâneo não é controlar, mas catalisar. Não é encerrar um ciclo com sucesso, mas inspirar movimentos futuros. Em um mundo onde o caos é parte constitutiva da ordem, o líder que comprehende a complexidade é aquele que deixa um legado de sentido, e não apenas de resultados. O futuro é inherentemente incerto, e o cérebro odeia a incerteza. Para nossos cérebros, a experiência da incerteza é cognitivamente desgastante e subjetivamente aversiva.

A ideia de legado é frequentemente associada à construção de uma marca pessoal que sobrevive ao tempo, a um conjunto de resultados tangíveis que um líder deixa como evidência de sua passagem. No entanto, essa perspectiva – linear, causal, orientada ao desempenho e centrada no ego – revela-se limitada diante dos desafios de um mundo onde a complexidade é a norma, e não a exceção.

O papel do líder e a natureza do legado que ele pode construir podem seguir uma abordagem radicalmente diferente se utilizamos a Teoria da Complexidade. Sob essa ótica, o CEO contemporâneo é menos escultor de estátuas e mais jardineiro de redes vivas. Seu impacto se manifesta não apenas em balanços financeiros, mas na cultura organizacional, nas relações estabelecidas, nos ecossistemas ativados e nas histórias compartilhadas ao longo do tempo.

O legado passa a ser visto não como a sombra do líder, mas como a luz que ele ajuda a acender nos outros. Em vez de respostas definitivas, oferece perguntas gerativas. Em vez de controle, inspira coevolução. Em vez de um ponto final, lança sementes para histórias que continuarão sendo escritas muito depois de sua saída.

O futuro é inherentemente incerto, e o cérebro humano tende a rejeitar a incerteza por ser cognitivamente desgastante e subjetivamente aversiva. No entanto, é justamente nesse território de ambiguidade que se constrói um legado robusto: o legado de sentido, conexão e progresso coletivo – como ocorre na comunidade CEOs' Legacy da FDC.

FUNDAMENTOS DA TEORIA DA COMPLEXIDADE Para refletir sobre o legado do CEO em um mundo incerto e em constante transformação, é essencial mergulhar nos fundamentos da Teoria e das Ciências da Complexidade, especialmente a partir das contribuições de pensadores como Edgar Morin, Humberto Mariotti, Glenda Eoyang e outros estudiosos que exploram as dinâmicas de sistemas vivos.

Morin (2005) define complexidade como “aquilo que está tecido junto”, contrapondo-se à lógica cartesiana de separação e redução. A complexidade não é sinônimo de complicação, mas de interconexão. Não é o número de variáveis que define a complexidade de um sistema, e sim o número de interdependências. Ela exige uma mentalidade que abandone explicações lineares e abrace a circularidade, a contradição e a emergência.

Uma forma de refletir sobre a construção de legados é por meio dos operadores cognitivos de Edgar Morin:

1. Hologramática: o todo está em cada parte, e cada parte carrega o todo.
2. Ecologia da ação: toda ação desencadeia efeitos múltiplos, nem sempre previsíveis ou controláveis.
3. Auto-organização: a ordem pode emergir de interações caóticas sem um centro controlador.
4. Dialógica: é preciso sustentar tensões entre opostos, como controle e liberdade, estabilidade e mudança.
5. Multiplicidade de abordagens: nenhum problema complexo pode ser resolvido com uma única lente: é preciso diversidade epistêmica.
6. Integração sujeito-objeto: o observador influencia aquilo que observa e é por ele influenciado.

Pensando dessa forma os legados, descobrimos que:

- O objetivo não deveria ser resolver o todo, mas trazer uma contribuição suficientemente significativa;
- Ao contribuir, provocamos impactos esperados e inesperados, desejados e indesejados, e esses impactos geram aprendizados que inspiram novas contribuições;
- Um legado não deveria ser só a respeito do que queremos, mas do que a sociedade precisa, e as duas coisas não representam necessariamente o mesmo aspecto;
- Não existe legado sem contradição implícita, e nunca existirá uma única solução que resolva tudo;
- E, por último, uma jornada de construção de legado não só impacta o mundo ao nosso redor, mas também a nós mesmos, em constante recursividade.

Esses fundamentos desafiam frontalmente a mentalidade predominante nos negócios, orientada por indicadores fixos, modelos estáticos e estruturas hierárquicas. Eles pedem um novo tipo de presença executiva: um CEO capaz de escutar o sistema, acolher a incerteza e

ativar redes de colaboração. Trata-se de trazer a ideia de prosperidade, um CEO capaz de articular performance com progresso, ativando redes de colaboração que impulsionem futuros positivos para além do resultado imediato.

CEOS E AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS COMPLEXOS ADAPTATIVOS As organizações não são máquinas, mas sistemas vivos e adaptativos. Elas são compostas por múltiplas partes interagindo de forma dinâmica, influenciadas por fatores internos e externos. Nesse cenário, o CEO não é mais o centro de comando, mas um agente de sentido, um catalisador de interações significativas. Glenda Eoyang (HSD Institute, 2024) oferece uma série de princípios úteis para que líderes operem de forma eficaz em contextos de alta complexidade:

1. Foque em mudar os padrões de funcionamento do sistema. A transformação sustentável ocorre quando se alteram os padrões relacionais e organizacionais, e não ao tentar “consertar” os problemas isoladamente.
2. Mantenha o movimento, mesmo na dúvida. Em sistemas complexos, a paralisia é mais danosa que o erro, e a velocidade leva a becos sem saída. O movimento contínuo, na velocidade certa, gera feedback e aprendizado.
3. Pense em escalas múltiplas. O que funciona em um time pode não funcionar na organização inteira. É preciso navegar entre o micro, o meso e o macro, alternando constantemente a lente na observação do sistema.
4. Esteja preparado para o inesperado. Planejar é útil, mas se adaptar é vital, e se manter sempre aberto às surpresas é fundamental. Busque proativamente o inesperado como fonte essencial de novos aprendizados.
5. Lidere com perguntas, não com verdades. Em vez de impor certezas e julgamentos, os líderes devem desenvolver o autoquestionamento e abrir espaços de investigação e cocriação.

Um exemplo prático é o fracasso recorrente de grandes CEOs que tentam transformar a cultura organizacional com manuais, slogans e decretos. Em contextos complexos, cultura não se muda por imposição, mas sim por meio da criação de oportunidades para a emergência de novas práticas, narrativas e conexões distribuídas.

Esse deslocamento epistemológico tem implicações profundas para o legado: não se trata de deixar um monumento, mas de ativar um ecossistema capaz de continuar se transformando com vitalidade, indo além das ações diretas do líder. No CEOs' Legacy, tal pers-

pectiva desloca a concepção de legado: não se trata de deixar um monumento, mas de ativar ecossistemas que continuem evoluindo com vitalidade, produzindo performance consistente enquanto abrem caminho para o progresso social, cultural e ambiental.

O CASE CEOS' LEGACY: UMA NOVA GRAMÁTICA DE LIDERANÇA O legado de um CEO não é apenas uma narrativa construída ao final de um ciclo de gestão. A experiência da comunidade CEOs' Legacy revela a construção de espaços de aprendizagem onde os líderes são constantemente provocados a desconstruir lógicas convencionais de comando e controle.

A experiência da Comunidade CEOs' Legacy revela um movimento singular: um espaço de aprendizagem e consciência coletiva que desafia líderes a irem além da lógica de comando e controle. Nessa comunidade, o ponto central é claro: a integração entre Performance e Progresso como eixo indissociável do legado, criando futuros positivos para pessoas, organizações e sociedade.

Nas palavras da Glenda Eoyang, o desafio é aprender a jogar o Jogo Infinito e a operar em ambientes nos quais:

- as regras mudam constantemente;
- os limites são difusos ou inexistentes;
- o controle é ilusório;
- a imprevisibilidade não é um desvio, mas a norma;
- as soluções emergem da interação entre partes diversas;
- e o desafio não é ganhar, e sim manter o jogo em andamento.

Legado não é um jogo a vencer. É um jogo a ser jogado, com a sustentação de perguntas potentes e aprendendo a navegar com consciência no território da incerteza. Não se trata de aplicar uma metodologia ou ferramenta. Agir na complexidade vai muito além do fazer e implica aprender a pensar de forma diferente, conhecer o mundo de modos diferentes e construir novas formas de descrever o que observamos. O fazer sem pensar, da mesma forma que o pensar sem fazer, não leva a nenhum lugar.

COMUNIDADE CEOS' LEGACY A comunidade CEOs' Legacy foi concebida não apenas como um movimento de ampliação de consciência e repertório de executivos, mas como um laboratório completo de consciência (pensar, conhecer, falar e fazer). Um espaço seguro para

provocar rupturas no modelo mental do líder tradicional e gerar percepções mais integradas e complexas sobre o seu papel, conectando-se à complexidade do mundo tal como ela é.

A comunidade parte de uma premissa fundamental: em contextos complexos, as regras mudam constantemente, o controle é ilusório, e a imprevisibilidade é a norma, não a exceção. Nesse jogo, mais importante do que ter as respostas certas é saber sustentar boas perguntas e manter a escuta aberta.

Os ambientes de aprendizagem do CEOs' Legacy são desenhados para simular as condições reais de complexidade em que os líderes operam. Dinâmicas, provocações conceituais, trocas entre pares e narrativas pessoais são combinadas para fomentar reflexões profundas e mudanças de postura. No entanto, os resultados mais significativos não são imediatamente visíveis.

Eles se manifestam ao longo do tempo, na forma como esses líderes passam a cultivar culturas mais adaptativas, a estimular a inovação descentralizada e a se relacionar com suas equipes não como chefes, mas como facilitadores de redes de aprendizagem.

A nova gramática de liderança proposta pela comunidade pode ser sintetizada em três deslocamentos fundamentais:

- Do controle para a conexão
- Da previsão para a presença
- Do comando para a cocriação

A ciência cognitiva e a neurociência também oferecem *insights* importantes para compreendermos os desafios da liderança em tempos complexos. Pesquisas mostram que o cérebro humano tende a evitar a incerteza, pois ela ativa regiões associadas ao medo e ao estresse. De acordo com estudos recentes, a exposição à incerteza afeta negativamente a tomada de decisão, reduz a criatividade e pode levar a respostas impulsivas ou conservadoras. Isso significa que, para operar em ambientes complexos, o CEO precisa desenvolver não apenas habilidades cognitivas, mas também emocionais.

A ciência cognitiva e a neurociência iluminam um ponto axial para o CEOs' Legacy: a arte de transitar na tensão estrutural entre o individual e o coletivo, dimensão inevitável da liderança em tempos de complexidade radical. Evidências científicas demonstram que o cérebro humano, ao se deparar com incertezas, ativa redes neurais associadas ao medo, à aversão ao risco e ao estresse, comprometendo tanto a clareza da tomada de decisão quanto a amplitude da imaginação estratégica.

Essa propensão neurobiológica pode reduzir a capacidade de inovação e induzir comportamentos defensivos, oscilando entre reações impulsivas, de curto prazo, e respostas conservadoras, de paralisia adaptativa. Assim, o verdadeiro legado de um CEO não se mede pela acumulação de resultados imediatos, mas pela maestria em integrar inteligência analítica, consciência emocional e responsabilidade coletiva. Forma-se, desse modo, uma liderança capaz de ultrapassar a lógica do comando e controle e operar como catalisadora de sentido, conexão e futuro.

A liderança que transcende e deixa marcas duradouras é aquela que consegue:

- regular suas próprias emoções em meio ao caos, cultivando coerência, resiliência e presença ativa;
- criar espaços de segurança psicológica, onde a confiança coletiva potencializa a criatividade e a colaboração genuína;
- transformar a incerteza em energia criativa, convertendo a imprevisibilidade em terreno fértil para aprendizado exponencial, inovação e prosperidade compartilhada.

DO LEGADO HEROICO AO LEGADO EMERGENTE Historicamente, o legado do CEO era retratado como uma trajetória heroica, medida por conquistas concretas, individuais e mensuráveis no momento da saída de um líder. Essa visão, centrada no desempenho individual e no curto prazo, é claramente insuficiente no mundo atual e começa a ser substituída por uma nova lógica: o legado emergente, que considera:

- impacto relacional: como o CEO influencia a qualidade das relações, planta sementes, cultiva conexões e vive seus valores;
- sustentabilidade sistêmica: como a organização se posiciona em relação ao meio ambiente, à comunidade e ao futuro;
- criação de sucessores: que novos líderes emergiram a partir de sua presença e estilo;
- espaços de experimentação: que tipos de inovação e ousadia o líder foi capaz de estimular;
- valores atemporais: que princípios permanecem, mesmo quando o líder não está mais presente

A experiência da comunidade CEOs' Legacy revela a construção de espaços de aprendizagem onde os líderes são provocados a desconstruir lógicas convencionais de comando e controle. No jogo infinito, não há vencedores definitivos. O objetivo não é vencer, mas manter

o jogo em andamento com integridade, propósito e regeneração constante. O CEO que atua com essa mentalidade entende que seu papel é o de um semeador. Seu legado é uma floresta em formação – ele talvez não veja seus frutos, mas sabe que contribuiu para sua existência.

Vivemos um tempo “caórdico” – termo criado por Dee Hock para descrever a mistura de caos e ordem nos sistemas vivos. Nesse cenário, liderar é menos sobre clareza absoluta e mais sobre habilidade em navegar a ambiguidade com integridade. A neurociência confirma o desafio: a incerteza gera desconforto profundo.

Nosso cérebro interpreta a imprevisibilidade como ameaça, tornando a tomada de decisão mais difícil e emocionalmente desgastante. Ainda assim, é nesse território que os líderes contemporâneos devem atuar.

O CEO que comprehende a complexidade não nega a dor da incerteza, mas transforma essa dor em potência criativa. Seu legado é menos sobre dominar o mundo externo e mais sobre ativar recursos internos – nos indivíduos, nas equipes, nas comunidades – para enfrentar o desconhecido com coragem e inteligência coletiva.

Assim, o legado do CEO se torna um campo simbólico de potência, transformação e aprendizado contínuo.

“Sou mais que minha sombra, de fato!”

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Site CEOs'Legacy: ceoslegacy.fdc.org.br

EOYANG, Glenda; HOLLADAY, Royce J. *Adaptive action: leveraging uncertainty in your organization*; 2013

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MARIOTTI, Humberto. *Pensamento complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Denilson. *Liderança e complexidade: desafios para o gestor na era da incerteza*. Belo Horizonte: UFMG, 2018.

RIBEIRO, Maria Thereza. *Liderança transformadora em tempos de transição*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2021.

TORRES, Cláudia. O legado organizacional como campo simbólico de poder. *Revista Organizações em Contexto*, v. 15, n. 2, 2019.

ROCK, David & SIP, Kamila; *Why it's so hard to think effectively about the future*, 2018

SANTOS, João Roberto. *Complexidade e estratégia: novas lógicas para o mundo corporativo*. São Paulo: Contexto, 2023.

BETH FERNANDES é diretora do CEOs' Legacy e Vice-presidente de Educação Executiva da Fundação Dom Cabral.

ANA CELINA SOUZA é gerente do CEOs' Legacy na Fundação Dom Cabral.

BEATRIZ GARCIA é consultora, facilitadora e professora convidada da Fundação Dom Cabral.

PAULO ALMEIDA é professor titular da Fundação Dom Cabral e diretor do Núcleo de Liderança.