

## PRESIDENTE E CEO

---

Quanto maior a empresa, quanto mais mercados ela atende, quanto mais amplo o seu portfólio de produtos, tanto menores, paradoxalmente, parecem ser as responsabilidades diretas do Presidente do Conselho.

Pode soar como uma afirmação provocativa, mas muitas vezes é exatamente assim que funciona.

Quando as pessoas olham de fora para uma grande multinacional, tendem a imaginar o Presidente do Conselho como o comandante absoluto do navio. Na realidade, nas corporações modernas, o Presidente do Conselho costuma representar a autoridade institucional, a continuidade e a relação com o Conselho de Administração e com os acionistas.

Quem de fato entra no campo de batalha toda manhã é outra pessoa: o CEO.

O CEO é quem tem de entregar resultados. O CEO é quem tem de explicar por que as vendas estão crescendo ou caindo. O CEO é quem tem de justificar uma perda de participação de mercado. O CEO é quem tem de lidar com greves, crises industriais, recalls de produtos, erros estratégicos e mudanças organizacionais.

Em suma, o CEO vive sob escrutínio constante. Cada trimestre traz julgamento. Cada ano traz avaliação. Cada decisão carrega um preço.

Quando as coisas vão bem, o crédito é dividido. Quando as coisas vão mal, a responsabilidade costuma cair sobre uma única mesa. A do CEO.

O Presidente do Conselho, por outro lado, ocupa um território mais sofisticado. Participa das decisões estratégicas. Ajuda a definir a direção. Influencia as prioridades. Se relaciona com os acionistas. Constrói relações. Administra equilíbrios e estruturas de poder.

No entanto, raramente aparece na linha de frente operacional. É um papel construído mais sobre influência do que sobre execução. Mais sobre orientação do que sobre responsabilização direta. Mais sobre poder do que sobre exposição.

Por essa razão, nas grandes corporações, a relação entre Presidente do Conselho e CEO é uma das dinâmicas mais delicadas de todo o sistema.

No papel, parecem aliados. Na realidade, muitas vezes servem a necessidades diferentes. O Presidente do Conselho quer proteger a instituição; o CEO precisa proteger o desempenho. O Presidente do Conselho pensa em termos de estabilidade; o CEO pensa em termos de resultados. O Presidente do Conselho pode esperar; o CEO tem de responder imediatamente.

Quando os dois papéis estão alinhados, a organização se torna mais forte. Quando surge o conflito, a empresa inteira sente rapidamente a tensão. Os executivos já não sabem a quem seguir. As prioridades ficam embaralhadas. As decisões ficam mais lentas. A política interna começa a substituir a competição no mercado.

E, muitas vezes, é o CEO que no fim paga o preço. Por uma razão muito simples: um Conselho de Administração pode substituir um CEO em questão de minutos. Substituir um Presidente do Conselho é bem mais complicado.

É por isso que o CEO de uma grande corporação ocupa uma posição única. Carrega responsabilidades enormes. Gerencia milhares de pessoas. Movimenta bilhões de dólares. Toma decisões que influenciam mercados inteiros.

E, ainda assim, a posição é sempre temporária. Num dia, o CEO pode ser celebrado como o arquiteto do sucesso. Alguns trimestres depois, o mesmo CEO pode se tornar a principal explicação para os problemas da empresa.

O Presidente do Conselho, por sua vez, representa muitas vezes a memória e a continuidade do sistema. Um executa. O outro supervisiona. Um corre. O outro observa. Um entrega resultados. O outro protege o poder.

E é dentro desse equilíbrio frágil que se torna clara uma das verdades menos discutidas da gestão corporativa: nas grandes corporações, poder e responsabilidade nem sempre ficam na mesma sala.

---

*Ferdinando Frega*

*Ferdinando Frega — [gillettenarrative.com](http://gillettenarrative.com)*