

GILLETTE PRESIDENT & CEO

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Gillettenarrative.com

PRESIDENTE & CEO GILLETTE

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

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

Quando as pessoas olham de fora para uma grande multinacional, tendem a imaginar o presidente como o comandante absoluto do navio. Na realidade, nas corporações modernas, o presidente muitas vezes representa a autoridade institucional, a continuidade e a relação com o conselho de administração e os acionistas.

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

É o CEO quem tem de entregar resultados.

É o CEO quem tem de explicar por que as vendas crescem ou caem.

É o CEO quem tem de justificar uma perda de participação de mercado.

É o CEO quem tem de lidar com greves, crises industriais, recalls de produtos, erros estratégicos e mudanças organizacionais.

Em resumo, o CEO vive sob escrutínio constante.

Cada trimestre traz um julgamento.

Cada ano traz uma avaliação.

Cada decisão tem um preço.

Quando as coisas vão bem, o mérito é dividido.

Quando vão mal, a responsabilidade costuma cair numa única mesa.

A do CEO.

O presidente, por sua vez, ocupa um território mais sofisticado.

O presidente participa das decisões estratégicas.

O presidente ajuda a definir o rumo.

O presidente influencia as prioridades.

O presidente dialoga com os acionistas.

O presidente constrói relações.

O presidente administra equilíbrios e estruturas de poder.

Mas o presidente raramente aparece na linha de frente operacional.

É um papel construído mais sobre influência do que sobre execução.

Mais sobre orientação do que sobre responsabilidade direta.

Mais sobre poder do que sobre exposição.

Por isso, nas grandes corporações, a relação entre presidente e CEO é uma das dinâmicas mais delicadas de todo o sistema.

No papel, parecem aliados.

Na realidade, muitas vezes atendem a necessidades diferentes.

O presidente quer proteger a instituição.

O CEO precisa proteger o desempenho.

O presidente pensa em termos de estabilidade.

O CEO pensa em termos de resultados.

O presidente pode esperar.

O CEO tem de responder na hora.

Quando os dois papéis estão alinhados, a organização fica mais forte.

Quando surge o conflito, a empresa inteira logo sente a tensão.

Os executivos já não sabem a quem seguir.

As prioridades ficam turvas.

As decisões ficam mais lentas.

A política interna começa a substituir a competição no mercado.

E, muitas vezes, é o CEO quem acaba pagando o preço.

Por um motivo muito simples.

Um conselho de administração pode trocar um CEO em questão de minutos.

Trocar um presidente é bem mais complicado.

É por isso que o CEO de uma grande corporação ocupa uma posição única.

O CEO carrega responsabilidades enormes.

O CEO comanda milhares de pessoas.

O CEO movimenta bilhões de dólares.

O CEO toma decisões que influenciam mercados inteiros.

E, no entanto, o cargo é sempre temporário.

Um dia o CEO pode ser celebrado como o arquiteto do sucesso.

Alguns trimestres depois, o mesmo CEO pode virar a principal explicação para os problemas da empresa.

O presidente, enquanto isso, muitas vezes representa 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 fica clara uma das verdades menos discutidas da gestão corporativa:

nas grandes corporações, poder e responsabilidade nem sempre moram na mesma sala.

Ferdinando