



# Harvard Business Review

## 6 Kinds of Board Members — and How to Influence Them

by Randall S. Peterson and Pedro Fontes Falcão

# Pedro Fontes Falcão

## APRENDIZAGEM

- Licenciatura em Gestão (Católica - Lisboa), MBA (Harvard Business School), Doutoramento (Iscte-IUL).
- Formação diversa em corporate governance, incluindo na London Business School, Nova SBE, IPCG e HEC Paris.

## EXPERIÊNCIA

- Experiência diversa em órgãos sociais de 9 organizações.

## PARTILHA

- Membro do European Institute of Corporate Governance.
- Associado Fundador do Instituto Português de Corporate Governance.

## ENSINO

- Lecionação no Iscte-IUL e formação e consultoria em corporate governance para executivos nacionais e internacionais

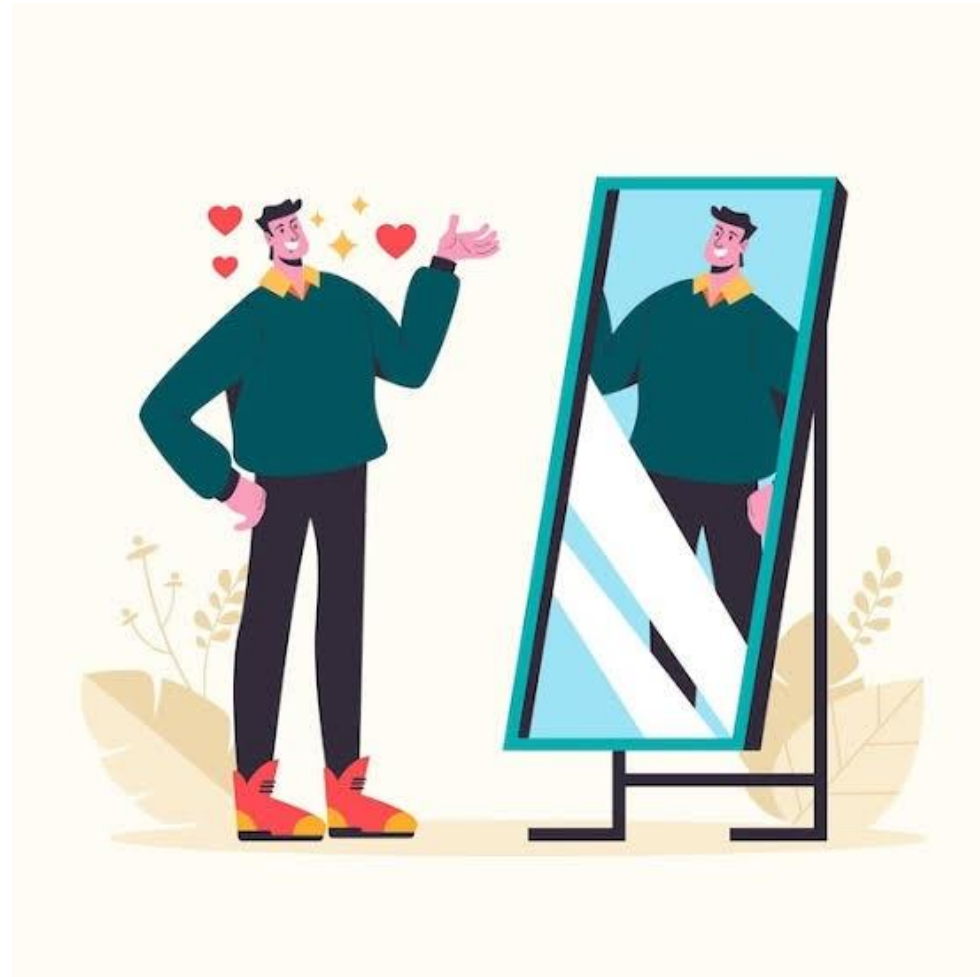
## ESCRITA

- Autoria de livros e artigos académicos, incluindo na área de corporate governance na Harvard Business Review.

# A origem do artigo

- Há muitos a tentar influenciar os *boards*. Por que alguns falham onde outros são bem-sucedidos?
  - Baseado em pesquisas e em entrevistas / conversas com muitos membros de *boards* nacionais e internacionais.
  - Só a verdade não vence.
  - Foco excessivo no poder.
  - Lidar com um *board* implica influenciar os administradores.
- => Vamos tipificar seis perfis diferentes de administradores e sugerir como lidar com eles.

# O Perfil Narcisista



Pedro Fontes Falcão

# O Perfil Narcisista

- Geralmente, tem visões positivas irrealistas e exageradas de si mesmo.
- Tende a preocupar-se com o seu próprio poder e carisma.
- Adora ser elogiado e tende a ter pouca ou nenhuma empatia pelos outros.



- Seja cauteloso ao criticá-lo.
- Usar os outros como exemplos não é muito persuasivo.
- Tem de ser persuadido de que a decisão afetará a sua reputação.
- Quando comete um erro óbvio, confronte-o numa reunião privada e explique a ameaça à sua reputação (tem riscos).

# O Perfil “Caçador de Dados”



Pedro Fontes Falcão

# O Perfil “Caçador de Dados”

- Difícil de ser influenciado por histórias ou exemplos.
- Vai querer dados, mesmo quando uma observação funciona.
- Pode perder-se em várias análises e abordagens aos mesmos dados.



- Se o tempo escasseia, lembre que há decisões que têm de ser tomadas com dados incompletos num mundo em rápida mudança.
- Tente evitar discussões de análises de dados ;
- Lembre-o de que o "perfeito é inimigo do bom".

# O Perfil Deferente





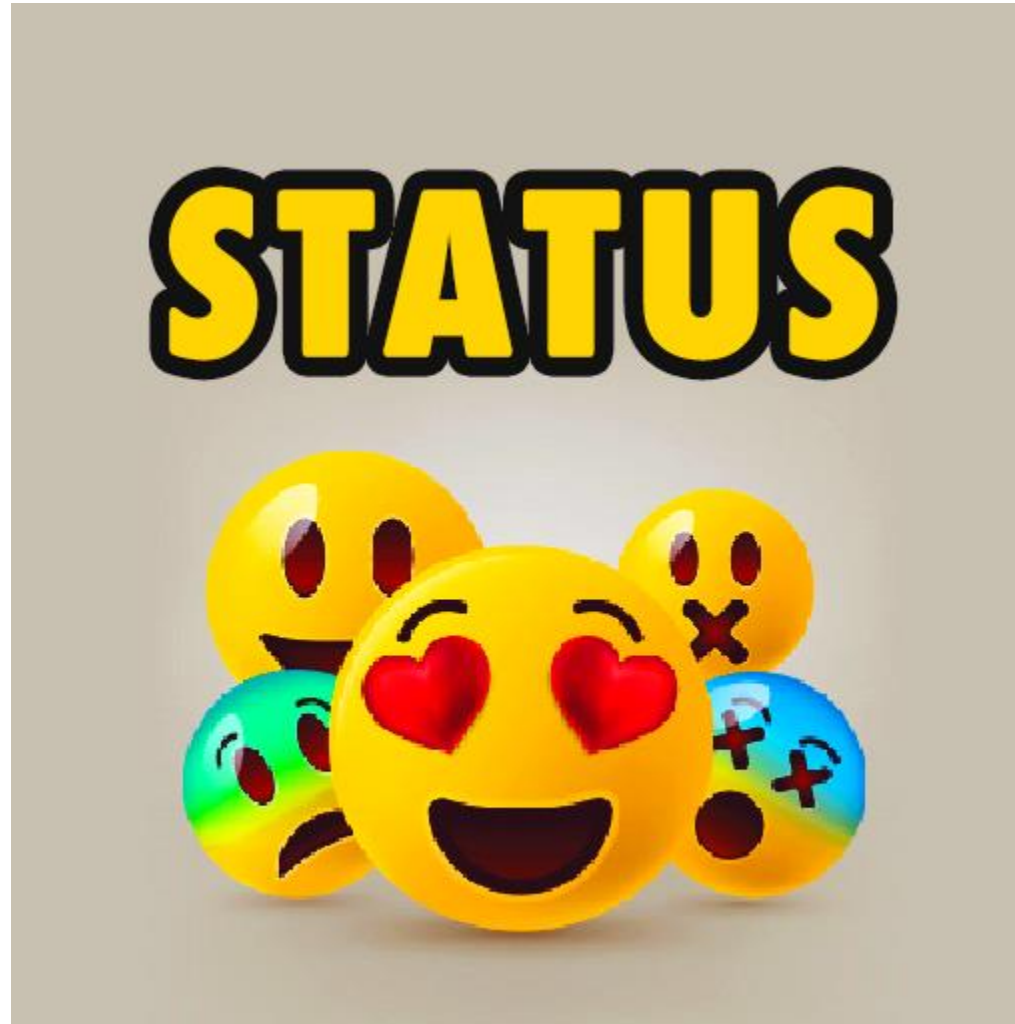
# O Perfil Deferente

- Normalmente tem medo ou é intimidado (geralmente) pelo CEO.
- Embora se possa queixar do CEO em privado, publicamente é sempre leal.
- Nunca ficará sozinho e dificilmente ficará numa posição minoritária.



- Tente construir uma coligação com outros membros do *board* para este/a administrador/a sentir-se confortável em assumir uma posição.
- Outros administradores devem proporcionar-lhe segurança psicológica, ouvindo-o atentamente.
- Use as reuniões das comissões para incentivar o/a administrador/a deferente a adquirir o hábito de fazer perguntas e expressar as suas preocupações.

# O Perfil “Preocupado com o estatuto”



Pedro Fontes Falcão

# O Perfil “Preocupado com o estatuto”

- A maioria dos administradores está preocupada com seu próprio *status* porque isso tem um efeito direto sobre sua capacidade de influenciar e persuadir administradores.
- Se tem uma fonte de poder forte, este/a administrador/a enfatiza isso em todas as oportunidades.
- Tende a falar mais do que os outros em reuniões, mesmo que não esteja bem preparado/a.
- Fazê-lo/a admitir que está enganado/a pode ser difícil.



- Qualquer tentativa de persuadir esses administradores deve ser sensível à sua auto-percepção do seu estatuto e reputação.
- Enquadre todas as discussões como novas ideias, em vez de uma mudança de posição sobre essa discussão inicial.
- É especialmente persuadido/a por ideias que sabe que as partes interessadas poderosas aprovarão.

# O Perfil “O que não se prepara”



**UNPREPARED**

# O Perfil “O que não se prepara”

- Gere a participação nas discussões do *board* improvisando, muitas vezes resumindo ou construindo sobre o que os outros disseram, ou simplesmente tende a participar menos das discussões.
- Quando tem de votar, tende muitas vezes a "seguir o fluxo".
- Muitas vezes resiste a papéis escritos porque prefere aprender através da conversa.



- Encontre tempo para conversar a sós com ele/a antes da reunião para informá-lo sobre qualquer coisa que precise que ele/a saiba.
- Não assuma que ele/a leu alguma coisa, mas assuma que está motivado a ficar bem na frente dos outros.
- Ajude-o/a a se preparar, de forma que lhe molde o pensamento para seu benefício.

# O Perfil “Campeão dos Stakeholders”



Pedro Fontes Falcão

# O Perfil “Campeão dos Stakeholders”

- Às vezes, os administradores têm uma afinidade estreita com uma parte interessada / *stakeholder*.
- O “Campeão dos *Stakeholders*” esforça-se para representar esse grupo no *board* e ver todas as questões e decisões através dessa lente.



- Ajude-o/a a reconhecer que o sucesso da empresa também pode ser importante para o *stakeholder*.
- Tente encontrar oportunidades *win-win* para a empresa e para esse grupo.
- Explique-lhe que as decisões requerem uma abordagem *multi-stakeholder* e que nenhum grupo pode sempre beneficiar mais ou à custa de outros.
- Incentive-o/a a ver os benefícios para uma série de partes interessadas além daquela que ele/a acha que representa.

# Conclusão

- Influenciar um *board* requer lidar com uma série de administradores simultaneamente.
- Conhecer esses perfis e planejar como influenciar cada um deles pode ajudá-lo/a a maximizar a sua influência na sala de reuniões de um *board*.



**Harvard  
Business  
Review**

## **6 Kinds of Board Members — and How to Influence Them**

by Randall S. Peterson and Pedro Fontes Falcão

Pedro Fontes Falcão



# Muito obrigado !

Pedro Fontes Falcão

[pedrofontesfalcao@gmail.com](mailto:pedrofontesfalcao@gmail.com)