

# Conflitos Executivos e a ruptura com a Estratégia do Negócio

Por Ivania Morgado | Resumo do Mercado

Publicado 22.08.2024, 10:00

\*Ivania Morgado Com \*\*Beth Cerri

Abordar conflitos nas organizações é algo desafiador, mas se o foco for conflitos entre executivos é ainda pior, um verdadeiro tabu, mas que eles existem, existem! As empresas, como entidades representantes da atual sociedade fragmentada, enfrentam desafios intimidadores para gerenciar de forma propositiva os embates das altas lideranças. E quanto mais uma cultura organizacional mascarar possíveis conflitos no topo mais estes podem escalar e desconectar os executivos da estratégia do Negócio, com impactos negativos nas decisões gerenciais e consequentemente no desempenho financeiro, pois fluxo de comunicação entre líderes é um ativo competitivo.

A era da pós- verdade, vivida num mundo contemporâneo de polarizações, também afeta o ambiente empresarial e seus executivos, provocando a cristalização dos pontos de vistas, das opiniões individuais que são impostas como verdades absolutas, ao mesmo tempo que as posições alheias são tratadas com julgamentos acirrados e reações destrutivas. Agora, imaginem esta dinâmica no nível executivo, com poder e muita tensão! Conflitos na certa! Quando executivos travam um embate, uma guerra se inicia, um verdadeiro duelo de titãs onde todos saem perdendo, com impactos negativos para as equipes, pares, CEOs, acionistas e clientes. Todo o ecossistema se desequilibra e desconecta do propósito do negócio, dos objetivos estratégicos e, o principal, abala a confiança das relações, no caminho contrário do que hoje é reconhecido como uma Boa Prática de Governança: ambiente seguro, âncora da capacidade de uma equipe realizar, de inovar rumo ao sucesso.

Pesquisas internacionais indicam que os Conselhos e CEOs não estão satisfeitos com o corpo diretivo e isto é validado pelo crescente percentual de diretores demitidos, uma força estratégica que não será facilmente substituída. E quando sai sem planejamento gera uma cisão no fluxo da gestão do conhecimento estratégico do negócio. Este movimento tem como uma das principais causas os conflitos da alta liderança que geram uma dinâmica disfuncional na busca de maximizar valor para os stakeholders. Muitos indagariam, quem será o "oráculo" capaz de identificar esses possíveis embates e resolvê-los? O RH Estratégico? Compliance? Quem estará "autorizado" a apoiar com suporte técnico para resolver de forma suprapartidária um conflito de titãs rumo a uma orquestração de possibilidades que ultrapasse os bloqueios dos embates executivos? Metodologias estão disponíveis para uma intervenção de Mediação Transformativa que trabalhe para além do foco no processo: transforme conflitos destrutivos em catalizadores de desenvolvimento sustentável de executivos, uma oportunidade de vanguarda para avanços relevantes nas relações do topo da empresa, acolhendo as dores e cristalizações de um nível que carrega muitas pressões, tensões e angústias. Um nível que vive um processo solitário e heroico na tomada de decisão e por não ser "autorizado" a demonstrar vulnerabilidade, escolhe a luta, o conflito como alternativa de vitalidade e competência.

Afinal, perante ciclos conflituosos no topo de uma organização, entre o dilema de demitir ou oferecer mediação que transforme conflitos é certamente hora de focar no desenvolvimento socioafetivo dos executivos como fator de diferencial competitivo. É hora de olhar a Mediação Transformativa como uma metodologia consistente que leva a excelentes resultados já comprovados no nível internacional e, lamentavelmente, pouco praticada no Brasil, principalmente no nível executivo. Os resultados demonstram que conversas mediativas para líderes podem, além de oferecer aprendizados de como conduzir conversas muito tensas, desenvolver formas de escuta profunda que vão além do meramente visível. Podem construir acordos vantajosos com planos de ação factíveis e sustentáveis, que, colocados em prática, possibilitarão que os executivos em conflito destravem e possam voltar ao jogo competitivo, para "rejogar" na linguagem do vôlei, reimprimindo fluxo a execução da estratégia do negócio para atingir resultados diferenciados e sistêmicos.

Ah, e ainda faltou ressaltar que desenvolver executivos na habilidade em lidar com conflitos é um aprendizado para além da estratégia empresarial, é para a vida! À medida que gestores vivem com mais qualidade, trabalham com uma "presença" que indiscutivelmente gera capacidade intelectual e emocional de enfrentar grandes desafios e entregar uma oitava acima. Tudo isso com plenitude e relações mais prazerosas que possam conectar as relações do topo pelas diferenças, num esforço colaborativo de prosperidade humana e econômica das Organizações.



Ivania Morgado

\* Mediadora de Conflitos Organizacionais formada por [Conçadora](#) Alemanha. Experiência executiva na área de Qualidade Percebida, Gestão de Pessoas, Relações Institucionais e Curadoria de desenvolvimento de líderes.



Beth Cerri

\*\* Mediadora de Conflitos formada pela [Trigon](#) Alemanha; Coordenadora e docente da Formação de Mediadores Organizacionais no Brasil em parceria com a [Conçadora](#) - Alemanha; Mediadora da [EntreMeios](#) e formada pela IMO-Holanda. Mentora de líderes pela [metogologia Helping Conversation](#)