

O Poder do Silêncio Estratégico



HENRIQUE GOMES NETO

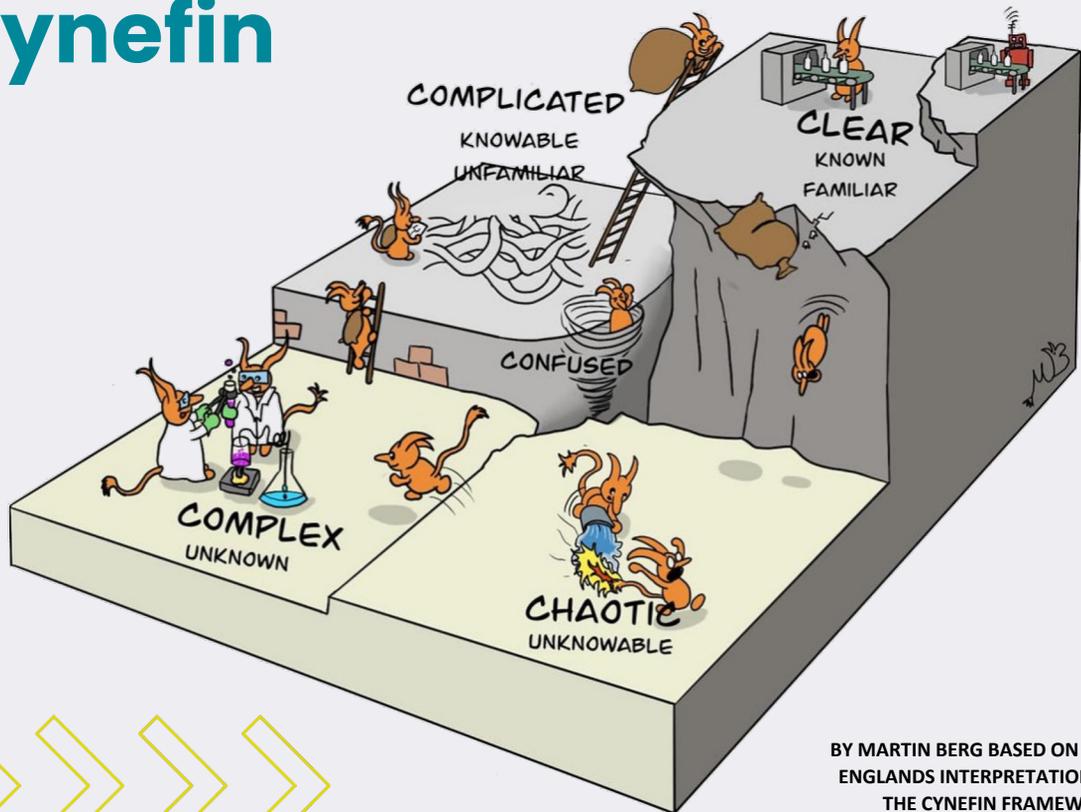
A verdadeira liderança nem sempre se revela na eloquência, mas na sabedoria da escuta e da observação atenta. Algumas vitórias, na verdade, florescem do poder de quem escuta e observa melhor, de quem sabe quando o silêncio é a mais potente das ações. E foi essa lição que aprendi caminhando por uma cidade de 3.000 anos em Malta...

Mdina, onde algumas cenas de Game of Thrones, foram gravadas é conhecida como a Cidade Silenciosa, já foi fortaleza fenícia, cidade romana e sede dos Cavaleiros Hospitalários. Erguida no topo de uma colina, foi projetada para ver sem ser vista, confundir invasores e preservar energia para quando fosse realmente necessária. Ela nos ensina que há um poder imenso na discrição, na quietude estratégica e na capacidade de não reagir impulsivamente.

No mundo corporativo, infelizmente, muitas vezes vivemos o oposto: uma pressão incessante por resultados imediatos, agendas exaustivamente lotadas, decisões reativas e uma cultura que, perigosamente, confunde movimento com progresso e atividade com produtividade. É neste cenário que a verdadeira arte da estratégia, como bem disse Porter, revela-se: ela é tanto sobre o que você decide *não fazer* quanto sobre o que faz. E esse 'não fazer' muitas vezes se traduz em um silêncio estratégico.



Cynefin



BY MARTIN BERG BASED ON ROB ENGLANDS INTERPRETATION OF THE CYNEFIN FRAMEWORK



É aqui que o **framework Cynefin**, criado por Dave Snowden, que mostra que cada contexto situação, exige um tipo de ação (ou de silêncio) diferente.

Claro → **(Boas Práticas)** agir rápido aplicando boas práticas. A relação de causa e efeito é óbvia.

Complicado → **(Silêncio Analítico)** observar, analisar, responder. A relação de causa e efeito não é óbvia, mas pode ser descoberta por especialistas.

Complexo → **(Silêncio Ativo)** sondar, sentir, responder. A relação de causa e efeito só pode ser percebida em retrospectiva. Exige experimentação.

Caótico → **(Ação Imediata)** agir imediatamente para estabilizar. Não há relação de causa e efeito discernível.

Desordem → Ocorre quando você não sabe qual dos outros quatro domínios se aplica. A primeira ação é quebrar a situação em partes e identificar a qual domínio cada parte pertence para então agir adequadamente.



Vejamos alguns exemplos práticos:

Domínio Claro (Setor de Seguros):

Uma apólice de seguro residencial com condições padrão está prestes a expirar. A relação causa-efeito é direta: a apólice está vencendo e a boa prática é entrar em contato com o cliente para oferecer a renovação, seguindo um protocolo estabelecido. A ação é rápida e baseada em procedimentos claros, conhecidos, treinados, onde se pode medir a excelência.

Domínio Complicado (Silêncio Analítico - Setor de Bioenergia):

Uma empresa de bioenergia detecta que a qualidade do biocombustível produzido está ligeiramente abaixo do padrão, mas a causa exata não é imediatamente aparente. Em vez de fazer mudanças aleatórias no

processo, a equipe de especialistas entra em 'silêncio analítico': eles coletam amostras em diferentes etapas da produção, realizam testes laboratoriais detalhados, revisam os dados dos sensores da planta e consultam registros históricos. Através dessa análise minuciosa, eles identificam o ponto específico do processo que está causando a variação e implementam a correção.

Domínio Complexo (Silêncio Ativo - Setor Bancário):

Um banco tradicional busca desenvolver um novo produto de investimento voltado para a geração Z, um público com hábitos financeiros ainda em evolução e que valoriza experiências digitais. Não há um "manual" de como fazer isso.

O banco adota o 'silêncio ativo': lança pequenos protótipos de produtos em grupos focais, coleta feedback contínuo, observa padrões de comportamento dos usuários e iterativamente ajusta as funcionalidades e a comunicação, aprendendo no processo o que realmente ressoa com esse público. Aqui, geralmente é preciso experienciar primeiro para analisar depois.

Domínio Caótico (Setor de Varejo):

Um sistema de caixa e inventário de uma grande rede de varejo sofre uma pane generalizada em plena Black Friday. Não há tempo para análises profundas ou experimentação. A prioridade é agir imediatamente para restaurar as operações, acionar planos de contingência (venda manual, registro temporário), e comunicar-se com os clientes e equipes para estabilizar a situação e minimizar perdas. A investigação detalhada das causas virá depois, no domínio complicado.

Três lições de Mđina para líderes:

1. Eleve-se para ter visão sistêmica.
2. Use o silêncio como disciplina estratégica.
3. Proteja antes de expandir.

Se a sua liderança precisa estar sempre em evidência para ser percebida, talvez o que você esteja protegendo não seja a organização... mas o seu próprio ego.

Porque, na sua liderança, o silêncio certo pode ser mais revolucionário que qualquer discurso. Considere as interações com sua equipe, seja para um feedbacks, desenvolvimento de carreira, instrução para uma atividade ou para ouvi-los.

Onde, na sua liderança, precisa de mais silêncio e menos reação?

Qual “tipo de silêncio” a sua organização mais precisa hoje: analítico, ativo ou nenhum?

Já viveu um momento em que esperar e analisar foi mais eficaz que agir imediatamente?

Qual o domínio mais comum pra você em sua rotina?

Qual você tem mais facilidade em atuar? Qual precisa desenvolver?



Henrique Gomes Neto

Sócio da Ação Consultoria e Educação Corporativa

Atua como consultor há mais de 15 anos, com foco no Desenvolvimento da Cultura Organizacional, Gestão de Pessoas, Programas de Formação de Liderança e Programas de Vendas.