

<http://dx.doi.org/10.48005/2237-3713rta2023v12n2p13>

## **Habilidades e qualidades de liderança no mundo BANI**

### *Leadership skills and qualities in the BANI world*

**Cida Sanches**

Unifaccamp

[cidasanches@uol.com.br](mailto:cidasanches@uol.com.br)

O termo "BANI" foi cunhado por Cascio (2010) para descrever um ambiente ainda mais desafiador e dinâmico. O termo "BANI" representa uma nova perspectiva para descrever o ambiente em constante mudança, que evoluiu a partir do conceito anterior de "VUCA" de acordo com Bushuyev, Piliuhina e Chetin (2023). O acrônimo BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) tem a seguinte explicação:

1-Frágil (Brittle) é um termo que foi introduzido para descrever sistemas que, apesar de parecerem fortes e sólidos, podem desmoronar sob uma certa pressão. Esses sistemas não apenas têm seu desempenho degradado quando sobrecarregados, mas podem passar de utilizáveis para completamente quebrados. Um exemplo notável disso é a democracia e a governança democrática, que, embora pareçam robustas, podem ser rapidamente empurradas para a beira do colapso por um pequeno grupo de atores dentro do sistema.

2-Ansioso (Anxious) ou "indutor de ansiedade" é um termo mais recente que reflete a sensação generalizada de falta de controle sobre as mudanças que afetam nossas vidas. As opções parecem potencialmente desastrosas, e as condições que geram ansiedade estão em toda parte. Um exemplo disso é a tomada de decisões relacionadas às perturbações climáticas, onde cada escolha parece carregar implicações significativas.

3-Não Linear (Nonlinear) está relacionado ao caos e à distância entre causas e efeitos. Processos não lineares envolvem desproporcionalidade entre as causas e os efeitos, e o aquecimento global antropogênico é um exemplo disso. Mesmo interrompendo todas as emissões de carbono causadas pelo homem hoje, ainda sentiríamos os efeitos desse aumento nas próximas décadas. As pandemias também são frequentemente citadas como exemplos de não-linearidade na natureza.

4- Incompreensível (Incomprehensible) refere-se a um mundo em que as consequências das interações entre ações e escolhas são virtualmente impossíveis de entender, devido à complexidade caótica dos processos subjacentes. Isso é exemplificado no campo da inteligência artificial e do aprendizado de máquina, onde os algoritmos por trás das escolhas das máquinas muitas vezes não podem ser completamente explicados, mesmo que funcionem conforme o esperado. A adição de dados, geralmente usada para melhorar a compreensão, muitas vezes complica ainda mais o problema.

Em resumo, o mundo BANI fornece uma estrutura conceitual para entender um ambiente que se tornou mais frágil, ansioso, não linear e incompreensível, principalmente devido a eventos como a pandemia e as mudanças climáticas. Isso requer uma abordagem adaptativa e uma compreensão mais profunda das complexas interações que moldam nosso mundo atual. Estes quatro elementos juntos representam a complexidade do ambiente contemporâneo, onde a fragilidade, a ansiedade, a não-linearidade e a incompreensibilidade são características dominantes. O BANI destaca a necessidade de adaptação e flexibilidade diante de um mundo em constante mudança e imprevisibilidade.

O termo, conforme Anderson e Rainie (2010), foi criado pelo sociólogo Jamais Cascio que é um futurista, escritor e palestrante amplamente reconhecido por seu trabalho no campo

do futurismo e das tendências tecnológicas. Ele é conhecido por sua análise perspicaz sobre como a tecnologia, a sociedade e o meio ambiente estão interconectados e como essas interações moldam o nosso futuro. Cascio é notável por sua capacidade de antecipar as tendências emergentes e entender as implicações éticas e sociais das novas tecnologias. Seu trabalho frequentemente explora tópicos como inteligência artificial, mudanças climáticas, cibercultura e o impacto da tecnologia na política e na economia. Além disso, ele é um defensor do pensamento crítico e da educação como ferramentas essenciais para enfrentar os desafios do mundo moderno. Sua perspectiva sobre o "mundo BANI" e a necessidade de adaptação a um ambiente caracterizado pela fragilidade, ansiedade, não linearidade e incompreensibilidade oferece insights valiosos para líderes e organizações que buscam navegar com sucesso em um mundo em constante mudança.

O termo "BANI," que representa um ambiente ainda mais desafiador e dinâmico do que o conceito anterior de "VUCA" (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade), oferece uma estrutura conceitual valiosa para entender o ambiente contemporâneo e certamente vai exigir determinadas qualidades de liderança empresarial necessárias para atuar no mundo BANI:

i. **Adaptabilidade e Resiliência:** Em um ambiente frágil, líderes precisam ser altamente adaptáveis e capazes de se ajustar rapidamente às mudanças nas condições. Eles devem ser resilientes o suficiente para liderar suas equipes através de tempos incertos sem quebrar sob pressão.

ii. **Tomada de Decisão Sob Incerteza:** A ansiedade generalizada e a sensação de falta de controle exigem líderes que possam tomar decisões informadas, mesmo quando as informações são limitadas e as implicações são incertas. A capacidade de lidar com a ambiguidade é essencial.

iii. **Pensamento Não Linear e Sistêmico:** Em um ambiente não linear, os líderes precisam adotar uma mentalidade sistêmica. Eles devem compreender que as causas e efeitos podem não ser proporcionais, e as ações podem ter consequências imprevisíveis. Isso requer a capacidade de considerar as interações complexas entre variáveis.

iv. **Compreensão da Complexidade:** Líderes devem ser capazes de lidar com um ambiente incompreensível, onde as consequências das interações são difíceis de entender devido à complexidade. Eles podem precisar confiar em especialistas e colaborar com equipes multidisciplinares para enfrentar problemas complexos.

v. **Flexibilidade Mental:** A natureza mutável do mundo BANI exige líderes com flexibilidade mental. Eles devem ser capazes de abandonar abordagens obsoletas, abraçar novas ideias e adotar uma mentalidade de aprendizado contínuo.

vi. **Liderança Carismática e Inspiradora:** Dado o ambiente BANI, líderes carismáticos e inspiradores são necessários para motivar e guiar suas equipes através de desafios complexos e situações incertas. Eles podem criar um senso de propósito e direção em um mundo onde as respostas nem sempre são claras.

vii. **Habilidade de Tomar Riscos Calculados:** Em um ambiente BANI, líderes precisam ter a capacidade de tomar riscos calculados. Isso envolve avaliar cuidadosamente as informações disponíveis, considerar cenários alternativos e agir com base em uma análise cuidadosa, mesmo quando a certeza é elusiva.

viii. **Inovação e Criatividade:** A necessidade de enfrentar desafios complexos requer líderes que possam promover a inovação e a criatividade em suas equipes. Eles devem estar abertos a novas ideias e encorajar a experimentação.

ix. **Comunicação Clara e Transparente:** Em um ambiente onde as informações são frequentemente incompletas e ambíguas, líderes devem ser comunicadores eficazes. Eles precisam traduzir informações complexas de maneira clara e transparente para suas equipes e partes interessadas.

x. **Habilidade de Aprender e Desaprender:** Líderes BANI devem ser capazes de aprender com rapidez e desaprender quando necessário. Eles não podem se apegar rigidamente a abordagens do passado quando as condições mudam.

Liderar em um mundo BANI é um desafio complexo que requer uma combinação única de habilidades e qualidades de liderança. Os líderes que podem se adaptar a essa nova realidade e capacitar suas equipes a fazer o mesmo têm uma melhor chance de sucesso em um ambiente caracterizado pela fragilidade, ansiedade, não linearidade e incompreensibilidade.

### **Referências**

Anderson, J. Q., & Rainie, H. (2010). *The future of cloud computing* (pp. 1-26). Washington, DC: Pew Internet & American Life Project.

Bushuyev, S., Piliuhina, K., & Chetin, E. (2023). Transformation of values of the high technology projects from a VUCA to a BANI environment model. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, (2 (24)), 191-199.

Cascio, J. (2010). The Potential and Risks of Geoengineering. *The Futurist*, 44(3), 27.

Gläser, W. (2023). VUCA as a practical model: A commentary. *Journal of Applied Journalism & Media Studies*, 12(2), 267-275.

Padmaja, V. (2019). Leading in a VUCA World–The World is changing. *International Journal of Advance and Innovative Research*, 6(1), 207-210. DOI: 10.15587/978-617-7319-71-8.CH4