



MUNDO BANI

Uma das características mais marcantes do mundo atual é a velocidade com que as mudanças acontecem. Parece que todos os dias somos bombardeados com notícias e eventos que alteram a forma como vivemos e que transformam, muito rapidamente, a perspectiva que temos em relação ao futuro.

Se em um passado não muito distante era muito mais fácil se programar e fazer planos que fizessem sentido no longo prazo, hoje em dia esse cenário se alterou bastante. Como exemplo, podemos pensar em como era o planejamento de uma empresa e comparar com a forma como tem sido agora.

Até um tempo atrás, planejar, iniciar e desenvolver um negócio era como percorrer uma estrada em linha reta. Havia algumas questões básicas a serem decididas, com algumas poucas opções. Em seguida, conforme os anos se passavam, o caminho padrão era a empresa ou marca adquirir “tempo de estrada” e ganhar espaço naturalmente no mercado.

Atualmente, essa lógica não é mais inteiramente aplicável. As escolhas feitas ao se iniciar uma empresa no presente podem sofrer uma rápida ou até instantânea desatualização, de acordo com uma série de acontecimentos imprevisíveis que podem ocorrer. E ocorrem. É o chamado mundo BANI.

Admirável mundo novo

O termo BANI é um acrônimo das palavras em inglês:

Inglês		Português	
B	brittle	F	frágil
A	anxious	A	ansioso
N	nonlinear	N	não linear
I	incomprehensible	I	incompreensível

Como surgiu essa expressão

Essa expressão apareceu pela primeira vez no discurso do antropólogo e historiador norte-americano Jamais Cascio. Formado pela Universidade da Califórnia, ele também estudou Ciência Política na UC Berkeley. Além de cientista, ele é considerado um futurologista, pois se dedica a estudar e avaliar os possíveis cenários futuros.

Leia o conteúdo e entenda como esse conceito se aplica à realidade das micro e pequenas empresas, a relação do mundo BANI com a mercado pós-pandemia e os novos comportamentos de consumo face a este cenário de incertezas.

O que é o mundo BANI?

No ano de 2018, Cascio apresentou o conceito BANI durante um evento no Institute For The Future (ITFF). Em abril de 2020, publicou um artigo no Medium intitulado Facing the age of Chaos, em que afirma que vivemos uma era de caos, que rejeita a estrutura de forma intensa, quase violenta.

Segundo Cascio, não é uma simples instabilidade, e sim uma realidade que parece resistir aos esforços para entender o que está acontecendo. Este momento atual de caos político, desastres climáticos e pandemia global, entre outros fatores, demonstra vividamente a necessidade de uma forma de dar sentido ao mundo, a necessidade de um novo método ou ferramenta para entender os caminhos que essa era de caos vai tomar.

Os métodos que foram desenvolvidos ao longo dos anos para reconhecer e responder às interrupções comuns são cada vez mais penosamente inadequados quando o mundo parece estar desmoronando, pois é difícil enxergar o panorama completo quando tudo parece fora dos limites.

As palavras escolhidas para formar o termo BANI explicam a mentalidade em que estamos inseridos atualmente, possuindo o seguinte significado:

Frágil (brittle):

Por definição, é algo que se deteriora facilmente, que se quebra. A fragilidade é considerada como uma força ilusória.

Um sistema frágil pode estar sinalizando todo o tempo que está bem, que é forte e capaz de continuar, mas, da mesma forma como o vidro se quebra, os sistemas no mundo BANI não se rompem, se estilhaçam.

A fragilidade surge quando se busca extrair até a última gota de valor de um sistema, exaurindo os recursos existentes (sejam naturais, humanos ou econômicos, por exemplo). Essa característica sempre existiu em escala regional, mas com a globalização, o colapso catastrófico em um país pode causar um efeito cascata em todo o planeta.

Ansioso (anxious):

Decorre justamente da sensação de impotência diante dos possíveis cenários desastrosos, tendo uma íntima relação com a depressão e o medo.

Esses sentimentos surgem todos os dias, sendo constantemente alimentados pela mídia. O que se tem é a nítida sensação de que algo horrível pode acontecer.

Nesse contexto, perde-se muito da capacidade de avaliar os cenários e traçar planos com segurança. Além da ansiedade, as pessoas ainda podem chegar ao desespero, pela percepção de que perderam alguma chance de tomar uma decisão crítica e de que não haverá outra oportunidade para fazê-lo.

Não linear (nonlinear):

Diz respeito à relação entre causa e efeito. Em um mundo não linear, os resultados das ações executadas ou não executadas podem ficar completamente desequilibrados.

Muitas vezes, uma ação pequena pode desencadear uma consequência massiva, seja ela boa ou má. Como exemplo prático dessa característica temos a própria pandemia da Covid-19, em que a velocidade com que a doença se espalhou nos primeiros meses foi impressionante.

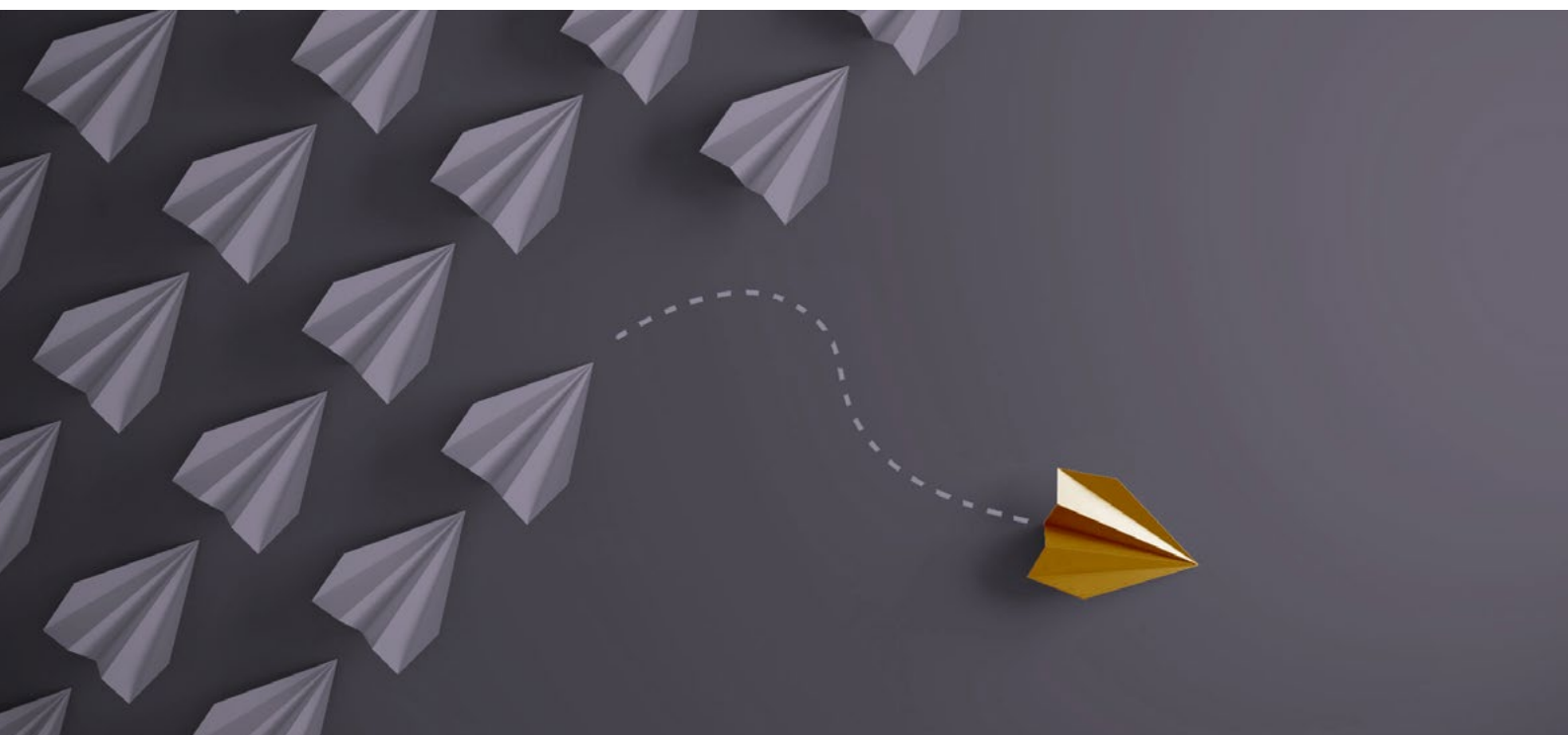
Outro exemplo são as questões climáticas. Aqui, o que estamos assistindo hoje é principalmente o resultado das emissões de carbono ao longo das décadas de 1970 e 1980. Ou seja, em termos de alterações climáticas, há um longo intervalo entre a causa e o efeito total. Também na política a não linearidade está presente, podendo um único acontecimento alterar o curso de uma eleição inteira.

Incompreensível (incomprehensible):

Refere-se ao fato de que muitas vezes não conseguimos entender o que está acontecendo, seja porque a origem dos eventos é muito antiga ou até mesmo muito absurda.

Nesse cenário, buscam-se respostas para os acontecimentos, mas as respostas parecem não fazer o menor sentido.

Além disso, o excesso de informação, em vez de ajudar na compreensão, acaba por ser contraproducente, sobrecarregando o entendimento sobre o mundo.



Diferenças entre mundos VUCA e BANI

Em inglês		Em português	
V	volatility	V	volatilidade
U	uncertainty	I	incerteza
C	complexity	C	complexidade
A	ambiguity	A	ambiguidade

Bem anterior ao conceito de mundo BANI, que veio à público em 2018 e está se tornando popular a partir de 2020, a ideia de um mundo VUCA foi desenvolvida pelo exército americano nos anos 80, tendo se difundido na década de 1990, e chegando ao mundo empresarial nos anos 2000, quando começou a aparecer em livros sobre estratégias de negócios.

A partir desse conceito, foram criados mecanismos e metodologias voltadas à orientação de processos de tomada de decisão nas organizações. A expressão ilustra o tipo de mundo que emergiu do cenário pós-Guerra Fria cada vez mais conectado e fortemente digital.

Na virada do século, volatilidade, incerteza, complexidade e ambigüidade se tornaram conceitos comuns entre as pessoas que trabalham com estratégia e planejamento. As ferramentas necessárias para se trabalhar nesse mundo são pensamento e previsão de cenários futuros, simulações e modelos, sensores e transparência. Esses instrumentos não permitem dizer o que vai acontecer, mas ajudam a mapear alguns cenários para entender os parâmetros do que pode acontecer, criando uma estrutura para aquilo que é indefinido.

V	Volatility (volatilidade)	Refere-se às mudanças que ocorrem muito rapidamente e de forma imprevisível.
U	Uncertainty (incerteza)	É a impossibilidade de se saber tudo, ou seja, o ambiente não é mais o da segurança e previsibilidade, mas o do imprevisível, arriscado, inesperado e inseguro.
C	Complexity (complexidade)	Alude a um mundo interconectado e interdependente, um ambiente não linear com múltiplas forças e que dificulta a compreensão do cenário completo e, também, do resultado das interações.
A	Ambiguity (ambiguidade)	Deve-se à ausência de modelos que possam explicar os fenômenos, abrindo espaço para várias interpretações que coexistem.

Assim, o mundo BANI seria uma espécie de extrapolação do mundo VUCA, que passa a ser considerado insuficiente para explicar as transformações pelas quais o mundo vem passando.

Para Cascio, volatilidade ou complexidade não seriam mais lentes capazes de explicar o que está acontecendo. O mundo de hoje apresenta situações em que as condições não são simplesmente instáveis, mas são caóticas. Um cenário em que os resultados não são simplesmente difíceis de prever, e sim completamente imprevisíveis. Ou seja, está-se diante de situações em que o que acontece não é simplesmente ambíguo, mas incompreensível.

Importância do conceito BANI e sua relação com o mundo pandêmico e pós-pandêmico

A disseminação descontrolada do vírus da Covid-19 foi um desses acontecimentos locais e imprevisíveis, que acabou tomando proporções globais e incalculáveis. O conceito de mundo BANI se aplica a esse caso, na medida em que a fragilidade apareceu quando os sistemas de saúde e sanitário ao redor do mundo, por exemplo, foram levados ao seu completo esgotamento, e colapsaram diante da velocidade de difusão da doença.

Além disso, com a determinação de lockdown, diversas empresas foram à falência e muitas pessoas perderam seus empregos, os governos precisaram criar auxílios financeiros para a população de baixa renda. Ou seja, devido a uma doença, os sistemas interconectados foram cedendo uma a um, em um efeito em cascata, não ficando as consequências de uma área isoladas em si mesmas.

Nesse contexto, a ansiedade pareceu tomar conta das pessoas. A mídia alimentou incessantemente o estado de medo, insegurança e até mesmo de desespero da população. Com isso, muitas pessoas entraram em depressão, sobretudo com a determinação da quarentena.

O isolamento forçado, com famílias sendo separadas, impedidas de se reencontrarem ou de dar assistência básica a seus familiares mais próximos, aumentou imensamente a sensação de tristeza e vazio das pessoas. Já o sistema de trabalho em home office, apesar de ser a melhor saída dentro do contexto, acabou por aumentar bastante os níveis de estresse dos trabalhadores, principalmente entre as mulheres, que muitas vezes tiveram que assumir a educação dos filhos em casa, conciliando os cuidados a eles com suas rotinas de trabalho integral, e ainda se dedicando aos lares sem ajuda de seus funcionários.

A não linearidade aparece quando a relação entre causa e efeito é completamente desproporcional ou desequilibrada. Aqui, entraram em cena a repercussão e a condução da política durante a pandemia, aumentadas pelo uso intensivo das redes sociais, gerando uma situação que lembrava muito uma situação de caos.

Por fim, em meio a tantas notícias, informações desencontradas, ruídos por todos os lados e opiniões contraditórias, o sentimento de confusão, falta de sentido e dificuldade para se compreender o cenário foi bastante frequente. O mundo pós-pandêmico não promete ser diferente. Na verdade, a perspectiva que se tem é de que as mudanças continuem a ocorrer, porém de formas diferentes. Todos deverão se adaptar a trabalhar e fazer escolhas dentro do mundo BANI.



NOVOS COMPORTAMENTOS, HABILIDADES E O MUNDO DOS NEGÓCIOS NO FUTURO

Algumas das reações propostas por Cascio ao mundo BANI são:

- ➔ a resiliência para enfrentar a fragilidade;
- ➔ a empatia para lidar com a ansiedade;
- ➔ a contextualização e flexibilidade para fazer frente a não linearidade;
- ➔ a transparência e intuição para abordar a incompreensibilidade.

O Mundo BANI e os negócios

No mundo dos negócios, ao lado do crescimento exponencial da tecnologia, o fator humano (as pessoas) também precisa se adaptar aos novos cenários.

Ao mesmo tempo em que aumentam as respostas e soluções que as máquinas são capazes de oferecer, as pessoas envolvidas nos negócios também terão sobre seus ombros uma grande responsabilidade: garantir a condução dos negócios, pessoas e projetos, mesmo nas circunstâncias mais instáveis e desfavoráveis.

Dentro desse cenário, o desenvolvimento de capacidades sociocomportamentais também deverá ser aprimorado por meio de treinamentos, oficinas e dinâmicas em grupo. Os profissionais com boa capacidade de se comunicar, de se conectar com pessoas, de ler contextos e encontrar novas soluções serão os perfis mais adaptados.

O mundo não é mais dos especialistas, mas daqueles que aprendem rápido e continuamente, e que conseguem estabelecer conexões coerentes entre os muitos fatores que se apresentam.

Seleções com base em soft skills

No mundo corporativo, as organizações deverão voltar o processo de seleção de funcionários mais para o perfil comportamental (soft skills) do que para as capacidades técnicas (hard skills). É preciso buscar dentro da história de vida dos candidatos a manifestação de perfis estáveis de liderança, maturidade, responsabilidade, coragem etc.

É preciso ter em vista que treinar um funcionário, o que antes era considerado muito custoso, na verdade será um investimento mais bem direcionado do que investir em uma contratação que levará à instabilidade de todo um time e acarretará uma posterior demissão.

Investimento na saúde mental dos colaboradores

Paralelamente, outro assunto que esteve muito em pauta e que veio à tona em meio à pandemia foi o investimento na saúde mental dos funcionários.

A noção de gestão dos recursos humanos agora não se limita apenas a contratações, demissões e bem-estar dos funcionários. Agora é preciso que as empresas abram espaços e canais de diálogo com profissionais capacitados e hábeis em solucionar de forma empática e assertiva as demandas pessoais e familiares de seus colaboradores que venham a surgir.

Comportamento do consumidor no mundo BANI

Quanto ao comportamento do consumidor, este se tornará mais ansioso e ávido por novas experiências.

Também estará mais propenso a se conectar com o fornecedor, para fugir um pouco à sensação de isolamento. Assim, produtos que ofereçam experiências singulares e atendimentos humanizados serão os mais procurados.

AÇÕES RECOMENDADAS



Monitore o seu nicho de mercado e o entorno através de portais de notícias como [Sebrae Inteligência Setorial](#) que publica boletins de tendência, relatórios de inteligência, artigos e estudos relevantes. Num mundo em constante mudança, manter-se atualizado reduzirá seus riscos e maximizará oportunidades.



Abra-se ao novo. Experimente trajetórias diferentes para o mesmo destino. Caminhe por outros lados, assista novos filmes e leia livros inusitados. A multidisciplinariedade é uma das saídas para a inovação e adaptabilidade ao mundo BANI.



Estude a respeito da economia da emoção e sobre os mecanismos de tomada de decisão do ser humano. Coloque-se hora no lugar do consumidor e hora no lugar do empreendedor. Experimente testar os conceitos na prática, em situações de negócio.



Avalie melhor suas ferramentas digitais. Sua empresa possui recursos ou softwares para avaliar o comportamento dos seus clientes? Será que sua estrutura é compatível com as tendências do século XXI para o seu mercado?



Aproxime-se dos seus clientes. Revise sua estratégia comercial adaptando-a aos conceitos desse relatório, de modo a utilizar a ansiedade do consumidor a favor do seu negócio. Demonstre força, linearidade e apresente soluções claras para seu público-alvo.



Conte com o Sebrae/RJ para saber mais sobre as soluções SEBRAETEC. Caso necessite de auxílio, ligue para 0800 570 0800 e agende um atendimento na unidade mais próxima.



MULTISSETORIAL
RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA
ANO 2021

Gerência de Conhecimento e Competitividade

Gerente: Cezar Kirszenblatt

Gestor do Programa Sebrae Inteligência Setorial: Mara Godoy

Analista de Inteligência Setorial e Temática: Mara Godoy

Articulação e Disseminação Empresarial: Mara Godoy

Conteudista: Bernardo Medina

Diagramação: JAL Design

Entre em contato com o Sebrae: **0800 570 0800**

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610). Fotos: Banco de imagens.