

## O NOVO PROFISSIONAL DO MUNDO BANI PÓS-PANDEMIA

### THE NEW PROFESSIONAL IN THE POST-PANDEMIC BANI WORLD

Louise de Quadros da Silva<sup>1</sup>

ORCID <http://orcid.org/0000-0002-8632-3374>

Idio Fridolino Altmann<sup>2</sup>

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5420-68942>

Ingridi Vargas Bortolaso<sup>3</sup>

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4881-1091>

Paulo Fossatti<sup>4</sup>

ORCID <http://orcid.org/0000-0002-9767-5674>

#### Resumo:

Em um mundo de constantes mudanças, conceituado como BANI (Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível), instigou os autores a escrever este artigo com o objetivo de analisar as perspectivas e implicações desse cenário para os profissionais da atualidade. O Mundo BANI desafia as formas tradicionais de pensar e agir, exigindo adaptação contínua e novas habilidades. Para atender a esse propósito, realizamos uma revisão sistemática de caráter qualitativo, considerando artigos publicados integralmente entre o primeiro semestre de 2017 e o primeiro semestre de 2022. Utilizamos, também, a análise hermenêutica para aprofundar a compreensão dos nossos achados. Como resultados, apontamos para a necessidade de desenvolvimento de três competências essenciais no contexto BANI: (1) competências socioemocionais, (2) abertura a novas experiências e (3) desenvolvimento contínuo. Destacamos, ainda, a escassez de publicações científicas que tratam diretamente sobre o Mundo BANI, sendo mais frequente encontrar o tema em conteúdos informais como *sites* e *blogs*. Isso sinaliza um campo promissor para futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** Competências Profissionais. Profissional do Futuro. Mundo Pós-pandemia. Formação Continuada.

<sup>1</sup> Doutoranda e Mestra em Educação pela Universidade La Salle Canoas. Bolsista PROSUC/CAPES.

<sup>2</sup> Doutorando e Mestre em Educação na Universidade La Salle. Especialista em Gerenciamento de Projetos.

<sup>3</sup> Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Docente do PPG Educação e Memória Social e Bens Culturais da Universidade La Salle.

<sup>4</sup> Doutor em Educação. Professor do PPG Educação da Universidade La Salle, Canoas/RS. Conselheiro Nacional de Educação.

**Abstract:**

In a world of constant changes, which is conceptualized as BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, and Incomprehensible), the authors were instigated to write this article with the aim of analyzing the perspectives and implications of this scenario for today's professionals. The BANI world challenges traditional ways of thinking and acting, requiring continuous adaptation and new skills. To fulfill this purpose, we conducted a systematic qualitative review, considering fully published articles between the first half of 2017 and the first half of 2022. Additionally, we used hermeneutic analysis to deepen our understanding of our findings. As a result, we highlighted the need to develop three essential skills in the BANI context: (1) socio-emotional skills, (2) openness to new experiences, and (3) continuous learning. We also pointed out the lack of scientific publications that directly address the BANI world, with the topic being more frequently found in informal content, such as websites and blogs. This signals a promising field for future research.

**Keywords:** Professional Competencies. Professional of the Future. Post-Pandemic World. Continuous Learning.

**INTRODUÇÃO**

Vivemos em um mundo de constantes mudanças e avanços no âmbito profissional, pessoal e acadêmico, o que influencia a sociedade como um todo, alterando culturas, comportamentos e compreensões sobre o mundo e a vida. A fim de compreender essa realidade, durante a década de 90, surgiu o termo Mundo VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity*) que, traduzido do inglês, significa volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, o qual aparentemente está sendo substituído pelo Mundo BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible*), que, traduzido, significa frágil, ansioso, não linear e incompreensível, em um processo de atender conceitualmente a realidade pós-pandemia.

Em uma realidade híbrida, tanto as relações pessoais quanto as de trabalho passam a ocorrer em diferentes espaços e por distintos meios tecnológicos. Conforme destacam Nemer e Ramirez (2023, p. 6), o “[...] avanço tecnológico tem ocorrido mais rapidamente do que a capacidade de resposta do poder público, das empresas e da própria sociedade aos impactos causados tanto na classe trabalhadora como na economia de modo gera”. As relações de trabalho sofrem implicações a partir dessas mudanças, bem como as competências exigidas aos profissionais da atualidade. Diante deste cenário, trabalhamos com a pergunta: quais as perspectivas deste contexto para os profissionais da atualidade? Assim, nos propomos a analisar as perspectivas do Mundo *Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible* (BANI) para os profissionais da atualidade.

Para esta pesquisa, realizamos uma revisão sistemática de caráter qualitativo, considerando artigos publicados integralmente entre o primeiro semestre de 2017 e o primeiro semestre de 2022, considerando o ponto de corte a partir de 2018. Além disso, utilizamos a análise hermenêutica para a compreensão dos nossos achados. A metodologia de pesquisa está descrita no tópico abaixo, seguida de nosso referencial teórico, composto por dois subtópicos, Mundo VUCA e Mundo BANI. Na sequência, apresentamos nossa análise e discussão dos dados, considerações finais e referências.

## METODOLOGIA DE PESQUISA

Ao constatar a carência de conhecimento em um determinado tema, nos sentimos instigados a analisar as perspectivas do Mundo BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible*) para os profissionais da atualidade. Neste olhar, Demo (2011) afirma que no momento em que o processo da pesquisa científica estiver bem direcionado, este irá potencializar o conhecimento do pesquisador. Por isso, nosso primeiro passo neste estudo foi a determinação do tema e objetivo. Em seguida, traçamos as etapas metodológicas que, conforme Gamboa (2007), definem a trilha para se chegar até o conhecimento. Portanto, é importante a aplicação de um método científico adequado à pesquisa, para que possa fornecer as respostas necessárias ao pesquisador, para a construção do seu conhecimento, como também vir a contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Para Cervo *et al.* (2007, p. 30), o método é “[...] o conjunto das diversas etapas ou passos que devem ser seguidos para realização da pesquisa e que configuram as técnicas”.

Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa por conter dados qualitativos (Zanella, 2011), oriundos da revisão sistemática de literatura que sustentam o *corpus* teórico desta pesquisa. Fink (2005, p. 3) conceitua essa metodologia como “[...] um método sistemático, explícito, (abrangente) e reproduzível para identificar, avaliar e sintetizar o corpo existente de trabalhos completos e registrados, produzidos por pesquisadores, estudiosos e profissionais”. Neste estudo, definimos como principal critério de inclusão/exclusão a busca por literaturas entre o primeiro semestre de 2017 e o primeiro semestre de 2022, a fim de fornecer, além de uma base teórica, o estágio mais atual sobre a temática pesquisada (Gil, 2019).

As bases de dados utilizadas na coleta dos artigos foram EBSCOhost e Science Direct, com os seguintes descritores em português, inglês e espanhol: *Competências e Profissional*. Esses termos foram escolhidos por representarem conceitos-chave para a investigação sobre as exigências do mercado de trabalho no contexto do Mundo BANI, abordando habilidades necessárias para lidar com instabilidade e mudanças constantes. Nas plataformas, foram utilizados os filtros: período de publicação, idioma, disponíveis integralmente, tipo de artigo (artigos de pesquisa e artigo de revisão), área de assunto (Ciências Sociais). Além disso, buscamos artigos com os descritores no título, resumo ou palavras-chave. Desta forma, apresentamos no quadro 1 o resultado quantitativo de artigos científicos, encontrados em cada base de dados, conforme os descritores definidos, assim como a configuração dos filtros da pesquisa.

**Quadro 1** - Quantidades de artigos científicos encontrados por base de dados

Descritor/ Base de dados	Idioma	EBSCOhost	Science Direct	Total
“Competências” AND “Profissional”	Português	133	0	5
“Competencies” AND “Professional”	Inglês	1.416	503	5
“Competências” AND “Profesional”	Espanhol	17	6	3

Fonte: Elaborada pelos autores, a partir da coleta de artigos nas bases de dados (2022).

Após a aplicação dos critérios de busca, foram encontrados 2.080 artigos, nos quais realizamos uma triagem inicial, baseada na leitura dos títulos e resumos, eliminando aqueles que não abordavam diretamente as competências profissionais no contexto de mudanças do Mundo BANI. Em seguida, aplicamos critérios de relevância e pertinência temática, priorizando artigos que discutiam impactos do cenário contemporâneo na formação e atuação profissional. Com isso, chegamos a 17 artigos selecionados para uma análise mais aprofundada.

Por ser uma pesquisa bibliográfica, Gil (2019) recomenda que seja desenvolvida por meio de uma série de etapas, que podem variar conforme o grau de conhecimento do pesquisador, e também pela sua experiência sobre o tema. Por consequência, definimos as seguintes etapas para pesquisa: a) definição da temática e do objetivo da pesquisa; b) definição da metodologia, a ser seguida; c) exploração e organização do material bibliográfico adequado ao tema da pesquisa, por meio da leitura flutuante e seleção do material bibliográfico; d) análise dos dados bibliográficos e edição das fichas de leitura; e) estruturação lógica do estudo; e f) produção textual da pesquisa.

Na análise dos dados, utilizamos o exercício hermenêutico ou interpretativo. Do ponto de vista de Gadamer (1999, p. 405), este método é caminho para quem está disposto a “[...] compreender um texto, em princípio, disposto a deixar que ele diga alguma coisa por si. Por isso, uma consciência formada hermeneuticamente tem que se mostrar receptiva, desde o princípio, para a alteridade do texto”. Além disso, Palmer (1999, p. 21) explica que a hermenêutica “[...] pretende juntar duas áreas da teoria da compreensão: o tema daquilo que está envolvido no facto de compreender um texto e o tema de o que é a própria compreensão, no seu sentido mais fundante e «existencial».” Em suma, no processo de contextualização e compreensão, é perceptível que a análise hermenêutica possibilite elencar pressupostos que ajudem a compreender melhor o que o texto quer revelar.

## PERSPECTIVAS DO MUNDO BANI PARA OS PROFISSIONAIS DA ATUALIDADE

### MUNDO VUCA

Neste tópico, abordamos o surgimento do Mundo VUCA, bem como as questões históricas que o cercam. Além disso, dialogamos com diferentes autores que discorrem sobre o tema, a fim de melhor conceituá-lo. Historicamente, Cascio (2020) clarifica que o termo VUCA surgiu no final dos anos 80, por meio da *US Army War College*, ligeiramente se expandindo entre as lideranças militares dos anos 90 e 2000. A partir desse período, o termo passa a ser citado em livros que tratam sobre estratégias de negócios.

Segundo Paradelo e Gomes (2018), De Oliveira (2019) e Girardi e Cunha (2021), o Mundo VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) passa a ser traduzido do inglês como mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo. A volatilidade (*volatility*) refere-se à velocidade com que ocorrem as mudanças no mundo. Por sua vez, a incerteza (*uncertainty*) está relacionada aos acontecimentos possíveis, bem como ao conhecimento sobre o que nossas ações podem causar, dificultando a elaboração de planos adequados para atingir determinados objetivos. A complexidade (*complexity*) relaciona-se com os inúmeros fatores que devem ser considerados em

qualquer tomada de decisão. Por fim, a ambiguidade (*ambiguity*) compreende esse caráter confuso que engloba os itens anteriores. Toda esta realidade exige discussão sobre as perspectivas para os profissionais da atualidade. De acordo com Altoé *et al.* (2022, p. 340) VUCA é o termo originado nos Estados Unidos nos anos 90 “[...] com a finalidade de definir o mundo em que vivíamos, para explicar o mundo no cenário pós-Guerra Fria, esse acrônimo traduzido para nossa língua traz como significado um Mundo, volátil, incerto, complexo e ambíguo”.

De Oliveira (2019) indica que o termo foi empregado por escolas de negócios para buscar conceituar uma situação de rápidas mudanças nas organizações, que tornaram o ambiente caótico e turbulento. A partir desse período, o termo passou a ganhar evidência, inicialmente no meio empresarial até se expandir e se tornar referência na definição de mundo. As mudanças sociais trouxeram implicações em todas as áreas e, nesse sentido, essa definição de mundo passou a ser considerada uma forma de compreensão do cotidiano de todos, no que se refere aos âmbitos profissional, pessoal e acadêmico. Desta forma, entendemos a importância de discussões sobre os conceitos de mundo pelas diferentes áreas do conhecimento.

VUCA é o termo que demonstrou estrutura útil e de sentido para o mundo nas últimas décadas, o qual “[...] ressalta a dificuldade em tomar boas decisões em um paradigma de mudanças frequentes, muitas vezes chocantes e confusas, na tecnologia e na cultura” (Cascio, 2020, n. p, tradução nossa). No entanto, o Mundo VUCA tem se tornado insuficiente para a realidade atual. Rocha (2022, n. p.) afirma que o advento da pandemia COVID-19 fez com que se acelerasse o movimento de transição do “[...] mundo VUCA para o mundo BANI (*Brittle* – frágil, *Anxious* – ansioso, *Nonlinear* – não linear e *Incomprehensible* – incompreensível)”. O autor mencionado argumenta que esse termo passou a ser considerado para a compreensão do mundo pós-pandemia. Segundo Fernández, Valdivieso e Camargo (2022), a pandemia instigou momentos de resistência em que aprendemos a conviver com a mudança e a nos desenvolvermos com ela.

Nesta perspectiva, Spallicci (2021) afirma que tanto as organizações quanto seus profissionais, que são influenciados pelas mudanças do mundo VUCA, buscam estratégias para compreender como o mundo BANI está e como ainda irá afetar a rotina de seus negócios. Por isso, buscamos compreender o Mundo BANI no tópico a seguir, a fim de nos apropriar dessa temática e atingir nosso objetivo de analisar as perspectivas para os profissionais da atualidade.

## MUNDO BANI

Segundo Zamboni (2020), o termo BANI foi criado pelo antropólogo e futurista americano, Jamais Cascio, membro do *Institute for the Future da University of California*, em seu *blog Medium*, a partir do artigo “*Facing the Age of Chaos*”. Ferreira e Alcântara (2021) acrescentam que o Mundo BANI já havia sido citado pelo pesquisador em um evento do *Institute For The Future* (IFTF), em 2018, como acrônimo de *Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible*, traduzido para o português como FANI (Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível). Cascio (2020) indica que BANI é o termo que melhor corresponde ao estado atual do mundo e ressalta que muitas mudanças que vêm ocorrendo na sociedade, no ambiente, na política e nas tecnologias são estressantes, mas, de certa forma, já são conhecidas. No entanto, “[...] muitas das convulsões

agora em curso não são familiares, são surpreendentes e completamente desorientadas” (Cascio, 2020, n. p., tradução nossa).

No mesmo sentido, Ferreira e Alcântara (2021) discorrem sobre o aumento da complexidade nos problemas em geral como, por exemplo, econômicos, políticos, climáticos e, até mesmo, no que se refere à pandemia, o que implica na transição do conceito de Mundo VUCA para o Mundo BANI. De acordo com Teles (2022), o termo VUCA passou a ser insuficiente para esse panorama complexo e com os impactos na dinâmica social pela chegada da pandemia da COVID-19 (García e Arce, 2024), o termo BANI ganhou ainda mais evidência. Assim, cita Cascio (2021, p. 102): “Criei o BANI em parte como uma forma de esboçar um enquadramento para um mundo que foi além de ser apenas complexo e tornou-se totalmente caótico”.

Apesar do termo VUCA ter surgido a partir da compreensão de uma realidade já em constantes mudanças (Paradela e Gomes, 2018; Girardi e Cunha, 2021; De Oliveira, 2019), ele não foi capaz de acompanhar e ser suficiente para as grandes mudanças sociais, tecnológicas e, principalmente, advindas da pandemia, dando lugar ao termo BANI (Cascio, 2020; Ferreira e Alcântara, 2021; Rocha, 2022; Spallicci, 2021). Conforme refletem Novikoff e Xavier (2021, p. 169), “O que era volátil não é mais confiável. As pessoas deixaram de se sentir seguras e passaram a ficar ansiosas. A complexidade deu lugar aos sistemas lógicos não lineares e a ambiguidade tornou-se incompreensível”. A seguir, a figura 1 retoma os dois termos em uma exposição sintetizada.

**Figura 1 - Mundo VUCA e Mundo BANI**



Fonte: Elaborada pelos autores, a partir dos achados da pesquisa (Paradela e Gomes, 2018; De Oliveira, 2019; Girardi e Cunha, 2021; Altoé *et al.*, 2022; Ferreira e Alcântara, 2021; Teles, 2022; Cascio, 2021).

Em um mundo frágil, ansioso, não linear e incompreensível, cada vez mais, novas e mais complexas competências têm sido exigidas para se lidar com toda a instabilidade no mundo do trabalho moderno. Para Nemer e Ramirez (2023), a fragilidade do mundo, sob as estruturas organizacionais contemporâneas, a resiliência e a liberdade tornam-se essenciais para atuar com

equilíbrio e autonomia. No que diz respeito à ansiedade, os autores citados explicam que ela é provocada pela constante pressão e incerteza. Assim, há uma demanda por empatia e atenção plena para preservar a saúde mental dos indivíduos. Nesta não linearidade dos processos e carreiras, Nemer e Ramirez (2023) ressaltam a flexibilidade e a visão ampla diante de cenários imprevisíveis. Por fim, a incompreensibilidade das informações e as dinâmicas complexas do mundo atual pedem transparência nas relações e intuição na tomada de decisões (Nemer e Ramirez, 2023).

Dito isso, Ferreira e Alcântara (2021) destacam que para prosperar no Mundo BANI precisamos cooperar, pois aqueles desconectados e obcecados por ideias individuais têm maior tendência ao insucesso. Teles (2020, n. p.) apresenta algumas competências para essa realidade: “1. Criatividade; 2. Resolução de problemas complexos; 3. Liderança; 4. Aprendizado contínuo; 5. Colaboração virtual; 6. Adaptabilidade cultural; 7. Inteligência emocional”. Semelhantemente, Ferreira e Alcântara (2021, p. 14) discorrem sobre um guia prático de como evoluir no Mundo BANI em 6 itens, a saber:

01. É preciso entender que houve uma quebra no modelo anterior. [...]. 02. Nostalgia e saudosismo não ajudam nesse momento histórico e marcante. [...]. 03. A persistência e a dedicação para superar os obstáculos, sem desistir deles, farão com que as pessoas se tornem definitivamente mais fortes. [...]. 04. A saúde mental e a inteligência emocional precisam ser priorizadas. [...]. 05. Aprenda a fazer boas escolhas. [...]. 06. A hierarquia não pode estar acima da humanização no trabalho.

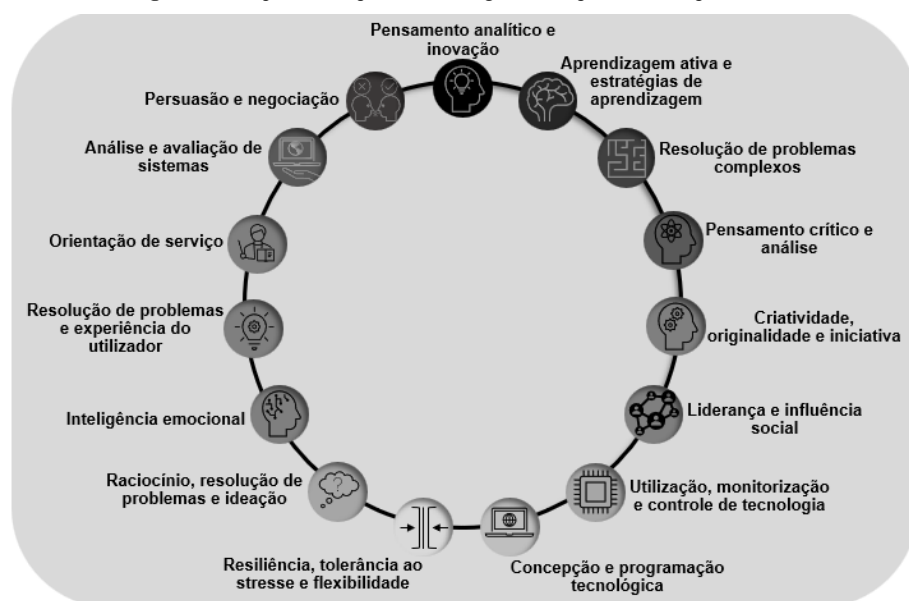
Aliadas às novas competências, vemos no Mundo BANI o surgimento de profissões que requerem novas *skills*, ou seja, habilidades necessárias para que as posições de trabalho, que estão emergindo das novas tecnologias, principalmente as digitais, possam ser ocupadas pelos profissionais. Brunetti Cani (2020), Tavares, Lopes e Gonçalves (2022) enfatizam que os avanços sociais exigem dos profissionais competências tecnológicas e digitais. Nesse contexto, o relatório *The Future of Jobs Report 2020* (World Economic Forum, 2020, p. 29-30, tradução nossa) aponta que não são somente as funções de liderança que se destacam, mas, principalmente: “[...] analistas e cientistas de dados, especialistas em IA e aprendizado de máquina, engenheiros de robótica, desenvolvedores de *software* e aplicativos, bem como especialistas em transformação digital”. Além desses, o relatório aponta para a crescente demanda das instituições por profissionais como “[...] Especialistas em Automação de Processos, Analistas de Segurança da Informação e Especialistas em Internet das Coisas [...]”

Desta forma, entendemos que o termo BANI se apresenta como um conceito do mundo atual, emergindo de uma série de mudanças sociais, comportamentais e, principalmente, tecnológicas. Em momentos anteriores da história como, por exemplo quando surgiu o termo VUCA, muitas eram as dúvidas sobre quais profissões iriam se extinguir e como faríamos para acompanhar esse desenvolvimento, que continuaria apresentando novas influências em nossas vidas, com o surgimento de novas profissões. Assim como em outros tempos de mudanças, compreendemos que não será diferente, hoje ou no futuro, pois, a cada avanço, teremos profissões que deixarão de ser necessárias, mas também teremos o surgimento de novas áreas e funções, para atender às novas demandas do mercado e da sociedade.

Comentado [A1]: Sugiro principalmente entre vírgulas

As novas profissões que estão emergindo no Mundo BANI instigam o ser humano a estar em um contínuo desenvolvimento. Figueiredo (2021, p. 4) afirma que no ambiente organizacional a empresa deve ser capaz de se reinventar e se adaptar às incertezas e às volatilidades, mantendo-se também em constante aprendizado, a fim de promover vantagem competitiva. Neste sentido, o Mundo BANI tem ressignificado as competências necessárias para os profissionais, que estão ou irão ocupar cargos que surgem na contemporaneidade. Por conseguinte, apresentamos na figura 2 as quinze competências ressignificadas para o futuro profissional no universo no âmbito do Mundo BANI, a partir do relatório *The Future of Jobs Report 2020* (World Economic Forum, 2020, n. p.).

**Figura 2** - As quinze competências ressignificadas para o futuro profissional



Fonte: Elaborada pelos autores, a partir do relatório *The Future of Jobs Report 2020* (World Economic Forum, 2020, n. p., tradução nossa).

A pandemia impulsionou o Mundo BANI com as novas tecnologias digitais e a ampliação da usabilidade de diferentes artefatos tecnológicos, o que influenciou muito na ampliação da relevância de competências como criatividade e resolução de problemas (Sprott, 2019).

De acordo com Cordie *et al.* (2021), a resolução de problemas é considerada uma das mais importantes competências para o desenvolvimento profissional do século XXI, como também a do

Comentado [A2]: Sem vírgula antes de com as tecnologias

pensamento crítico, ambas auxiliando os indivíduos a se adequarem progressivamente no mundo complexo e de muitas conexões. Nesse período, as organizações e seus profissionais foram obrigados a se adaptarem rapidamente, tornando-se mais resilientes e flexíveis às situações impostas por esse novo mundo. Toda essa mudança de visão de mundo tem imposto um novo significado às competências para o futuro profissional, principalmente aquelas que o instigam à reflexão, à criatividade, ao espírito inovador, ao raciocínio lógico, objetivando, assim, que os indivíduos estejam cada vez mais preparados para identificar e resolver problemas considerados complexos.

Neste sentido, trazemos as quinze competências apresentadas pelo relatório *The Future of Jobs Report 2020* (*World Economic Forum*, 2020, n. p., tradução nossa): 1. Pensamento analítico e inovação: a capacidade de pensar de forma crítica em busca de soluções inovadoras para os diferentes dilemas que possam surgir; 2. Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem: desenvolvimento contínuo em prol de aperfeiçoamento de competências já existentes e promoção de novas; 3. Resolução de problemas complexos: aptidão para encarar com resiliência os mais diferentes problemas; 4. Pensamento crítico e análise: prática de pensar de forma a buscar melhorias constantes; 5. Criatividade, originalidade e iniciativa: capacidade para propor novas soluções, produtos, serviços e processos; 6. Liderança e influência social: boa comunicação e relacionamento intra e interpessoal; 7. Utilização, monitorização e controle da tecnologia: adaptabilidade às mudanças tecnológicas, conseguindo aproveitar suas funcionalidades; 8. Concepção e programação tecnológica: habilidades para inovar em um pensamento tecnológico; 9. Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade: capacidade de se adaptar, mantendo equilíbrio emocional ao lidar com as situações adversas; 10. Raciocínio, resolução de problemas e ideação: Capacidade de solucionar problemas, por meio do desenvolvimento de produtos, serviços e processos inovadores; 11. Inteligência emocional: ser capaz de lidar com as próprias emoções; 12. Resolução de problemas e experiência do utilizador: resiliência para buscar soluções e aprender com os diferentes problemas, a fim de desenvolver novas experiências que serão utilizadas para outros dilemas em um ciclo de desenvolvimento contínuo; 13. Orientação de serviço: compreender as necessidades de cada atividade e buscar competências necessárias para tal; 14. Análise e avaliação de sistemas: ter *know how* para uma leitura crítica em processos ou sistemas, partindo de critérios predefinidos, para a identificação de falhas, e, assim, apresentar soluções; 15. Persuasão e negociação: convencimento do outro no processo de comunicação, de forma a promover o acordo entre as partes na solução de conflitos.

Neste caminho, Dos Santos *et al.* (2018), Palomera *et al.* (2019) e Nemer e Ramirez (2023) dão destaque às competências socioemocionais e sociais. Ferreira e Alcântara (2021, p. 13) contextualizam que “[...] o propósito, a visão, a agilidade e a comunicação já são princípios fundamentais para lidar com o Mundo BANI [...]”. A despeito disso, os autores mencionados afirmam que esses aspectos convergem em outras competências que ao desenvolvê-las se transformam em diferenciais estratégicos indispensáveis. García-Vila e Sepúlveda-Ruiz (2022) e Sprott (2019) tratam como competências necessárias a serem desenvolvidas nos estudantes a criticidade e a capacidade de reflexão. Nousiainen *et al.* (2018), em sua pesquisa sobre competências docentes, indicam como essenciais ao educador, competências de quatro áreas: a pedagógica, a tecnológica, a colaborativa e a criativa.

Por fim, segundo Ferreira e Alcântara (2021), só irão desenvolver as competências necessárias para o Mundo BANI os indivíduos que trabalhem em conjunto, ou seja, em equipe, na busca por um objetivo em comum. Semelhantemente, Cahn *et al.* (2018) abordam a importância da colaboratividade como competência desses profissionais. Souza Batista *et al.* (2022) concordam com Ferreira e Alcântara (2021), intitulando essa competência como interprofissional. De acordo com González-Anglada *et al.* (2022), a pandemia instigou o desenvolvimento de competências relacionadas ao trabalho em equipe, profissionalismo, comunicação e ética. E, assim, contribuindo com o que foi explicitado, Dignen (2020) ressalta que é importante para as organizações que primam pela transformação contínua que os indivíduos procurem estar sempre qualificados, para, sobretudo, desenvolver as competências que trabalhem com a questão colaborativa, de forma a intensificar o trabalho em grupo, como também em redes.

Observamos que nos estudos analisados sobre os obstáculos no campo educacional, as ideias de mundo BANI ganham destaque como referenciais cruciais para apreender sobre a complexidade dos cenários educativos. O mundo BANI, que enfatiza fragilidade, ansiedade, não-linearidade e incompreensibilidade, evidencia os impactos emocionais e estruturais das transformações bruscas no ensino e na aprendizagem (Cascio, 2020). No âmbito da educação, entender essas mudanças é vital para criar estratégias pedagógicas maleáveis e resilientes. O ambiente escolar enfrenta desafios progressivamente intrincados, como a urgência de preparar os alunos para um contexto instável, onde as habilidades socioemocionais, a autonomia e a aptidão para lidar com a imprevisibilidade se tornam essenciais. Educadores e administradores escolares necessitam repensar suas táticas, integrando práticas inovadoras, que incentivem a construção de conhecimento de maneira adaptável e reativa.

O mundo VUCA exige um ensino que aprimore a capacidade crítica e analítica dos estudantes, estimulando a reflexão sobre questões multifacetadas. Por sua vez, o mundo BANI salienta a importância de uma educação que fortaleça a resiliência e o bem-estar emocional, preparando os alunos para encarar situações incertas, sem se tornarem indivíduos imobilizados pela ansiedade ou pela falta de nitidez sobre o futuro (Telles, 2022).

Nesta perspectiva, é fundamental que as instituições de ensino invistam em capacitação contínua de professores, assegurando que os educadores estejam aptos a atuar em situações desafiadoras. Outrossim, a implementação de metodologias ativas, como a aprendizagem baseada em problemas (ABP) e o ensino por projetos, podem contribuir expressivamente para o desenvolvimento das competências necessárias para o mundo hodierno. Captar os reflexos dos conceitos VUCA e BANI na educação possibilita uma reflexão mais profunda sobre as práticas pedagógicas e o papel da escola na formação de pessoas críticas e adaptáveis. Assim, a educação passa a ser um meio a operar não somente como resposta aos desafios do presente, mas também como propulsora de transformação para um futuro mais justo e inovador.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos achados desta pesquisa, compreendemos que há três categorias de competências-base, que transpassam as quinze citadas pelo relatório *The Future of Jobs Report 2020* (World Economic Forum, 2020), as sete citadas por Teles (2020), bem como as demais referidas pelos demais autores de nosso estudo, como necessárias para o profissional do mundo

BANI, a saber: Competências socioemocionais, Abertura a novas experiências e Desenvolvimento contínuo. Para melhor compreensão das categorias de competências citadas, apresentamos a seguir a descrição de cada uma delas.

### COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS

Teles (2020) discorre sobre sete competências, dentre as quais temos a inteligência emocional e a adaptabilidade cultural, que consideramos elementos essenciais das competências socioemocionais. Semelhantemente, Ferreira e Alcântara (2021) sinalizam para a relevância da persistência, dedicação, saúde mental, inteligência emocional e capacidade para a tomada de decisões para os profissionais pós-pandemia. Das 15 competências apresentadas pelo *The Future of Jobs Report 2020* (World Economic Forum, 2020) temos a resiliência, tolerância ao estresse, flexibilidade e inteligência emocional, que corroboram diretamente para nossa categoria de competências socioemocionais.

No mesmo caminho, Palomera, Briones e Gómez-Linares (2019) e Dos Santos *et al.* (2018) dão destaque às competências socioemocionais para os profissionais do Mundo BANI suportarem fragilidade, ansiedade, não linearidade e incompreensibilidade do pós-pandemia. Desta forma, a presente categoria dá suporte a competências como pensamento crítico e analítico, aprendizagem ativa, resolução de problemas, tolerância ao estresse, estratégias de aprendizagem, influência social, flexibilidade, persuasão, negociação e concentração, possibilitando ao indivíduo aprender com as constantes mudanças do mundo BANI, reestruturando sua forma de pensar a cada novo desafio, controlando as preocupações sociais envoltas neste mundo frágil, ansioso, não linear e incompreensível, potencializando e qualificando o desenvolvimento e as relações intra e interpessoal.

### ABERTURA A NOVAS EXPERIÊNCIAS

Brunetti Cani (2020), Tavares, Lopes e Gonçalves (2022) enfatizam que os avanços sociais exigem dos profissionais competências tecnológicas e digitais. Nesse mesmo sentido, o relatório *The Future of Jobs Report 2020* (World Economic Forum, 2020) discorre sobre questões em torno da necessidade de abertura a novas experiências com competências como pensamento analítico e crítico, utilização, monitorização e programação tecnológica, ideação e inovação. Teles (2020) e Sprott (2019), bem como o relatório *The Future of Jobs Report 2020* (World Economic Forum, 2020), apresentam criatividade e capacidade para resolução de problemas complexos, como competências dos profissionais do Mundo BANI. Desta forma, entendemos que, conforme as mudanças sociais ocorrem, novas competências são exigidas de seus profissionais, por isso nossa reflexão sobre a categoria de competências: abertura a novas experiências.

De forma semelhante, García-Vila e Sepúlveda-Ruiz (2022) sugerem que as instituições de ensino deem mais atenção ao desenvolvimento de competências como a criticidade e a capacidade de reflexão, a fim de desenvolver profissionais aptos para as constantes mudanças. Neste caminho, Nousiainen *et al.* (2018) indicam quatro áreas gerais de competências para os docentes, a saber: pedagógica, tecnológica, colaborativa e criativa. Dignen (2020), Cahn *et al.* (2018) e González-

Anglada *et al.* (2022) discorrem sobre a importância dos trabalhos em grupos com fomento ao desenvolvimento de todos colaborativamente.

Essa categoria dá suporte a competências como criatividade, colaboração, ideação, resolução de problemas, liderança, influência social, flexibilidade, pensamento crítico, criativo e inovador, ampliando as possibilidades do profissional no mundo BANI, tornando-o capaz de empreender seja em um negócio próprio ou dentro de uma organização, a partir de novas ideias, em busca de melhoria contínua, inovação e criatividade no desenvolvimento de produtos, serviços e processos.

## DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO

Segundo Ferreira e Alcântara (2021), o profissional do Mundo BANI precisa estar disposto a trabalhar em grupos, aprendizagem constante, por meio de seus pares e flexibilidade para mudanças. Teles (2020) corrobora com o autor citado, indicando a importância da colaboração, liderança e, ainda, aprendizagem contínua. Sprott (2019) e Cordie *et al.* (2021) enfatizam a capacidade de resolução de problemas como necessária para os profissionais pós-pandemia, o que está diretamente relacionado ao desenvolvimento constante, já que continuamente surgem novos dilemas e, assim, novas possíveis soluções. O relatório *The Future of Jobs Report 2020* (World Economic Forum, 2020) reforça a importância da aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem.

Por fim, nossa última categoria dá suporte a competências como utilização, monitorização e controle da tecnologia, concepção e programação tecnológica, colaboração virtual, pensamento crítico e analítico, aprendizagem ativa, adaptabilidade cultural e inovação, aproximando os profissionais das principais mudanças sociais em constante avanço, tornando-os parte do ciclo de formação por toda a vida.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossa revisão sistemática voltada a analisar as perspectivas do Mundo BANI para os profissionais da atualidade indicou a necessidade de desenvolvimento de novas competências aceleradas pela pandemia e pelo período pós-pandemia Covid-19. Compreendemos, a partir dos autores estudados, que o termo BANI, que se refere ao mundo frágil, ansioso, não linear e incompreensível, foi criado em 2018 pelo antropólogo e futurista americano, Jamais Cascio, como conceito do mundo atual, emergindo de uma série de mudanças sociais, comportamentais e, principalmente, tecnológicas.

Essas mudanças sociais, comportamentais e tecnológicas, que emergem no Mundo BANI, vêm instigando novas competências para o século XXI, fazendo com que os indivíduos sejam estimulados para uma nova aprendizagem, a partir de competências que serão necessárias para as profissões do futuro, apontadas pelo relatório *The Future of Jobs Report 2020* (World Economic Forum, 2020). Portanto, a partir dos materiais selecionados e analisados nesta pesquisa, apontamos para a necessidade do desenvolvimento, principalmente, das três competências-base para os

profissionais do Mundo BANI: 1ª) Competências socioemocionais; 2ª) Abertura a novas experiências; 3ª) Desenvolvimento contínuo.

Neste caminho, as competências de pensamento crítico e analítico, aprendizagem ativa, resolução de problemas, tolerância ao estresse, estratégias de aprendizagem, influência social, flexibilidade, persuasão, negociação e concentração são compreendidas pelas competências socioemocionais. Já as competências de criatividade, colaboração, ideação, resolução de problemas, liderança, influência social, flexibilidade, pensamento crítico, criativo e inovador estão integradas para uma abertura a novas experiências. Por sua vez, em desenvolvimento contínuo, encontram-se as competências como a utilização, monitorização e controle da tecnologia, concepção e programação tecnológica, colaboração virtual, pensamento crítico e analítico, aprendizagem ativa, adaptabilidade cultural e inovação.

Por fim, ao pesquisar sobre a temática, percebemos algumas limitações em relação ao baixo número de pesquisas, que se referem ao Mundo BANI, verificamos conteúdos sobre a temática em *sites* e *blogs* não científicos, porém poucas publicações foram localizadas em periódicos.

## REFERÊNCIAS

ALTOÉ, S. da S. A. *et al.* O uso de tecnologias e ferramentas digitais na prática profissional do psicólogo organizacional. **Revista Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 331-349, 2022. Disponível em: <https://revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/86>. Acesso em: 20 de jun. de 2024.

BRUNETTI CANI, J. Proficiência digital de professores: competências necessárias para ensinar no século XXI. **Linguagem e Ensino**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 402-428, 2020. DOI 10.15210/rle.v23i2.17110. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=143864759&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 5 out. 2024.

CASCIO, J. Facing the Age of Chaos. **Blog Medium**, 29 abr. 2020. Disponível em: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>. Acesso em: 15 jun. 2024.

CASCIO, J. A educação em um mundo cada vez mais caótico. **Boletim Técnico do Senac**, v. 47, n. 1, p. 101-105, 2021. Disponível em: <https://bts.senac.br/bts/article/view/879>. Acesso em: 22 de jun. de 2024.

CAHN, P. S. *et al.* Competent in any context: An integrated model of interprofessional education. **Journal of interprofessional care**, v. 32, n. 6, p. 782-785, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13561820.2018.1500454>. Acesso em: 08 out. 2024.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CORDIE, L. A. *et al.* Professional Development and Lifelong Learning: Analyzing 21st Century Problem-Solving Skills in the U.S. Workforce. **COABE Journal: The Resource for Adult Education**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 23-37, 2021. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=157673236&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 8 out. 2024.

DANTAS, A. C. de L. Sentidos históricos da educação de jovens e adultos e políticas públicas de integração da educação profissional com escolarização: diálogos entre Brasil e França. **Revista Brasileira de Educação**, v. 25, e250041, p. 1-21, 2020. DOI: 10.1590/S1413-24782020250041. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/MWZSbwM3DmtrGBjSsrL7JGh/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 08 ago. 2024.

DEMO, P. **Praticar ciência**: metodologias do conhecimento científico. São Paulo: Saraiva, 2011.

DE OLIVEIRA, M. Liderança-compreensão, prática e desenvolvimento: Relato de uma experiência de ensino no CBMSC. **Ignis: Revista Técnico Científica do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**, v. 4, n. 1, p. 138-149, 2019. Disponível em: <https://ignis.emnuvens.com.br/revistaignis/article/view/89>. Acesso em: 20 jun. 2024.

DIGNEN, Bob. 20 skills for the 2020s. **Business Spotlight**, [s. l.], n. 3, p. 38-44, 2020. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=142244426&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 7 out. 2024.

DOS SANTOS, M. V. *et al.* Competências Socioemocionais: Análise da Produção Científica Nacional e Internacional. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 4-10, 2018. DOI 10.36298/gerais2019110102. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=132376382&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 5 out. 2024.

FERNÁNDEZ, A. H.; VALDIVIESO, K. E. D.; CAMARGO, C. de B. Los condicionantes sociales, interculturales y personales que interfieren en educación inclusiva en tiempos de COVID-19. **Revista Brasileira de Educação**, v. 27, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/sjhFD5PMTWZhkTtJgWK4hjN/abstract/?lang=es>. Acesso em: 09 ago. 2024.

FERREIRA, A.; ALCÂNTARA, P. **Rotas possíveis no mundo bani**: Um guia para profissionais e empresas enfrentarem a fragilidade, ansiedade, não-linearidade e incompreensão que vem afetando o mercado. Belo Horizonte: Dasein, 2021. Disponível em: <https://dasein.com.br/wp-content/uploads/2021/04/revista-dnews-dasein-abril-2021-pd.pdf>. Acesso em: 20 jun. de 2022.

FIGUEIREDO, C. L. de C. **Organizações aprendentes, satisfação com a liderança e flexibilidade cognitiva**: um estudo comparativo no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul. Dissertação (Mestrado Assessoria em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Assessoria em Administração, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2021. Disponível em [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/17657/1/C%3%adntia\\_Figueiredo\\_MAA\\_2020.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/17657/1/C%3%adntia_Figueiredo_MAA_2020.pdf). Acesso em 1 jun. 2022.

FINK, A. **Conducting research literature reviews**: From the Internet to paper (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage, 2005.

GADAMER, H. **Verdade e método**: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica. 7. ed. Petrópolis: Vozes; Bragança Paulista: Ed. Da USF, 2005.

GAMBOA, S. S. **Pesquisa em educação: métodos e epistemologias**. Chapecó: Argos, 2007.

GARCÍA, J. M.; ARCE, M. Y. Q. Las clases universitarias durante la pandemia: una aproximación desde el pensamiento social. **Quaderns de psicologia**, v. 26, n. 3, p. 1-21, 2024. Disponível em: <https://quadernsdepsicologia.cat/article/view/v26-n3-mendoza-quiros>. Acesso em: 5 mar. 2025.

GARCÍA-VILA, E.; SEPÚLVEDA-RUIZ, M. P. El Sentido de la Tutorización en el Desarrollo del Practicum: Acompañar y Facilitar en el Proceso de Adquisición de Competencias Profesionales. (Spanish). **Education Policy Analysis Archives**, [s. l.], v. 30, n. 19-21, p. 1-20, 2022. DOI 10.14507/epaa.30.5826. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=157448834&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 5 out. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019. xvi.

GIRARDI, V. F.; CUNHA, P. A gestão do conhecimento e seus reflexos no cenário de gerenciamento de projetos. **Boletim do Gerenciamento**, v. 26, n. 26, p. 24-32, 2021. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/584>. Acesso em: 20 jun. de 2024.

GONZÁLEZ-ANGLADA, M. I. *et al.* Impacto de la pandemia COVID-19 en la formación sanitaria especializada en un centro docente. **Journal of Healthcare Quality Research**, v. 37, n. 1, p. 12-19, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2021.07.006>. Disponível em: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2603647921000750?ref=pdf\\_download&fr=RR-2&rr=7557d06e9bc0a68b](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2603647921000750?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=7557d06e9bc0a68b). Acesso em: 05 out. 2024.

MARQUES, J. R. O que é know how?. **Instituto Brasileiro de Coaching - IBC**. Goiânia, 21 jun. 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/vida-profissional/o-que-e-know-how/#:~:text=Entendendo%20o%20que%20%C3%A9%20Know%20How&text=Refere%2Dse%20ao%20conjunto%20de,ao%20profissional%20ou%20%C3%A0%20empresa>. Acesso em: 11 ago. 2024.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Organização Mundial da Saúde classifica novo coronavírus como pandemia**, 2020. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/85248-organizacao-mundial-da-saude-classifica-novo-coronavirus-como-pandemia>. Acesso em: 1 jun. 2024.

NEMER, Elmer Gonçalves; RAMIREZ, Rodrigo Avella. Educação profissional: soft skills e o mundo BANI. **Revista Cocar**, [s. l.], n. 22, 2023. Disponível em: <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/6977>. Acesso em: 10 mar. 2025.

NOVIKOFF, C.; XAVIER, M. V. Ensino: Os impactos da Pandemia nos colégios militares. In: NOVIKOFF, Cristina *et al.* (Orgs.). **Ensino-aprendizagens: novas abordagens**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2021. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/10303/1/Educa%C3%A7%C3%A3o%20assistida%20por%20m%C3%ADdias%20e%20tecnologias.pdf>. Acesso em: 22 jun. de 2024.

NOUSIAINEN, T. *et al.* Teacher competencies in game-based pedagogy. **Teaching and Teacher Education**, v. 74, p. 85-97, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X1731243X>. Acesso em: 5 out. 2024.

PALOMERA, R.; BRIONES, E.; GÓMEZ-LINARES, A. Formación en valores y competencias socioemocionales para docentes tras una década de innovación. (Spanish). **Revista Praxis & Saber**, [s. l.], v. 10, n. 24, p. 93–117, 2019. DOI 10.19053/22160159.v10.n25.2019.9116. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=euc&AN=141484052&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 5 out. 2024.

PALMER, R. E. **Hermenêutica**. Tradução de Maria Luísa Ribeiro Ferreira. Lisboa: Edições 70, 1999.

PARADELA, V. C.; GOMES, A. P. C. Z. **Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

ROCHA, E. S. Mundo BANI vs. Mundo VUCA: A pandemia do Covid-19 acelerou a evolução do mundo VUCA para o mundo BANI. **Administradores.com**, 2022. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/mundo-bani-vs-mundo-vuca>. Acesso em: 22 jun. de 2024.

SOUZA BATISTA, M. *et al.* Competências interprofissionais: vivências no programa de educação pelo trabalho para a saúde. **Extensão em Foco**, [s. l.], n. 26, p. 281–295, 2022. DOI 10.5380/ef.v0i26.78766. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=158663571&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 5 out. 2024.

SPALLICCI, R. Os desafios pelas empresas e profissionais na passagem do mundo vuca para o mundo bani. **Revista Preven**, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://revistapreven.org/08/2021/edicoes/trabalho-e-sustentabilidade/os-desafios-enfrentados-pelas-empresas-e-profissionais-na-passagem-do-mundo-vuca-para-o-mundo-bani/>. Acesso em: 15 jul. 2024.

SPROTT, Ryan A. Factors that foster and deter advanced teachers' professional development. **Teaching and Teacher Education**, v. 77, p. 321–331, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X18302063>. Acesso em: 5 out. 2024.

TAVARES, D.; LOPES, N.; MANUEL GONÇALVES, C. Transformações Do Trabalho Em Contextos De Pressão Para O Desempenho Profissional. **Sociologia, Problemas e Práticas**, [s. l.], n. 99, p. 29–46, 2022. DOI 10.7458/SPP20229921552. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=156819137&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 5 out. 2024.

TELES, L. O que é mundo bani e como se destacar nele. **INSIGHTS**, 2022. Disponível em: <https://criarh.com.br/mundo-bani>. Acesso em: 23 jun. de 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2020**, 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>. Acesso em: 04 jul 2021.

ZAMBONI, U. O modo VUCA arrefece. Boas-vindas ao modo BANI! **MIT Sloan Review**, 2020. Disponível em: <https://www.mitsloanreview.com.br/post/o-modo-vuca-arrefece-boas-vindas-ao-bani>. Acesso em: 22 jun. 2024.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

Recebido em: 17 de junho de 2025

Aprovado em: 25 de agosto de 2025