

FIEA Federação das
Indústrias do Estado
de Alagoas

IEL Instituto
Euvaldo
Lodi

BOLETIM DA **INOVAÇÃO**

1º BIMESTRE 2026 • 1º BIMESTRE 2026

PRIMEIRO BIMESTRE 2026

EDIÇÃO Nº 120



Liderança para inovar em tempos de incerteza

Mudanças rápidas, avanços tecnológicos e um ambiente cada vez mais dinâmico têm marcado o cenário econômico e organizacional contemporâneo. Pelo qual, a tomada de decisão tornou-se mais complexa para empresários e gestores. Dados do Instituto Fecomércio de Alagoas apontam que o índice de confiança dos empresários do comércio registrou queda de 0,6% no mês de janeiro em relação a janeiro do ano anterior¹. Já a Confederação Nacional da Indústria (CNI), em relação ao mesmo mês do ano passado, indicou recuo de 0,3% no indicador de confiança da indústria. Enquanto o índice de expectativas da economia brasileira ficou em 38%, que embora seja um cenário pessimista, o índice apresentou melhora de 1,4% em relação ao ano anterior². Esses números reforçam um ambiente marcado pela cautela e pela necessidade de adaptação constante.

Diante desse cenário dinâmico, o antropólogo e futurista Jamais Cascio propôs o conceito de mundo **BANI**, que busca explicar as características da realidade atual. A sigla representa quatro elementos principais:

Brittle (Frágil): estruturas que parecem sólidas, mas podem se romper rapidamente diante de pressões inesperadas;

Nonlinear (Não linear): relações de causa e efeito imprevisíveis e desproporcionais;

Anxious (Ansioso): ambiente marcado por medo, sobrecarga de informações e pressão constante;

Incomprehensible (Incompreensível): dificuldade crescente de compreender completamente os acontecimentos.



[1] Fecomércio - Confiança dos empresários
[2] Portal da Indústria - Índice de confiança

Desse modo, os modelos tradicionais de liderança, baseados predominantemente em controle e previsibilidade, tornam-se menos eficazes. O líder contemporâneo precisa desenvolver sensibilidade estratégica, capacidade de adaptação e inteligência emocional para conduzir equipes em meio à instabilidade.

Em um ambiente frágil, é fundamental construir estruturas organizacionais mais flexíveis. Em um cenário marcado pela ansiedade, o líder assume o papel de estabilizador, promovendo clareza, comunicação e confiança. Já diante da não linearidade, torna-se essencial atuar com agilidade, testando soluções e aprendendo continuamente com os resultados. Frente ao incompreensível, a capacidade de aprender, adaptar-se e revisar estratégias passa a ser uma competência central.

Liderança *antifrágil*

Nesse mercado dinâmico e complexo, ganha destaque o conceito de liderança antifrágil, inspirado na teoria da antifragilidade desenvolvida por Nassim Nicholas Taleb no livro “Antifrágil: coisas que se beneficiam do caos”, publicado em 2012. Diferentemente da resiliência – que se refere à capacidade de resistir às adversidades –, a antifragilidade está associada à capacidade de crescer e evoluir a partir delas.

O conceito da antifragilidade proposto por Taleb sugere que indivíduos e organizações podem se beneficiar das adversidades e do caos, destacando que sistemas que aparentam estabilidade estão acumulando riscos ocultos com potencial de emergir a qualquer instante em cascata e cadeia.



Para exemplificar a aplicação deste conceito, é apresentado um exemplo prático:

Desde o seu lançamento, o ChatGPT tornou-se o app com maior crescimento da história, mais de 100 milhões de usuários após dois meses de seu lançamento. A resposta do mercado fez com que grandes players como Google, Meta e Amazon acelerassem seus investimentos e lançamentos em inteligência artificial. A incorporação dessa ferramenta na rotina das organizações e profissões alcançou todos os setores e segmentos, seja para automação de tarefas, geração de ideias ou tomada de decisão.

“O resiliente resiste aos choques e permanece o mesmo; o antifrágil melhora.” (TALEB, Nassim N.)

A contribuição do pensamento antifrágil é inegável. Para aplicá-lo a realidade organizacional é necessário desenvolver uma cultura de experimentação, colaboração e autoconhecimento. A prática da liderança antifrágil pode ser simplificada nos seguintes quatro pilares:

Mentalidade adaptativa: desenvolver uma visão que reconheça a incerteza como parte natural da realidade. O desconhecido pode representar não apenas risco, mas também oportunidades de aprendizado e evolução.

Cultura de feedback: a troca contínua de feedbacks contribui para o alinhamento das equipes e para o aperfeiçoamento dos processos. A capacidade de ajustar rotas e rever decisões faz parte da liderança antifrágil.

Diversidade e colaboração: ambientes colaborativos, com diversidade de perspectivas, ampliam a capacidade de gerar soluções inovadoras e facilitam a adaptação a novos cenários.

Autoconhecimento: compreender as próprias reações diante de situações adversas é essencial para liderar com equilíbrio. O autoconhecimento permite ao líder agir com mais clareza e consistência em contextos de pressão.



Uma liderança adaptativa permite desenvolver flexibilidade diante das novos cenários e conduzir ao equilíbrio entre inovação e humanização no ambiente de trabalho, líderes adaptativos reconhecem potencialidades e limitações, buscam ajustar sua abordagem conforme o impacto das mudanças implementadas.

Em síntese, liderar em tempos de incerteza exige mais do que controle e planejamento rígido. Requer capacidade de adaptação, abertura ao aprendizado e disposição para transformar desafios em oportunidades de crescimento.

Essa abordagem leva ao fortalecimento da cultura de inovação e da resiliência organizacional, tornando a eficiência operacional e a agilidade na tomada de decisões como capacidade fundamental das organizações. Paralelamente, a experimentação, estimulada por uma cultura de inovação, possibilita testar novas soluções em escala controlada, aprender com os resultados e ajustar estratégias de maneira incremental.

Como destacou Charles Darwin: *"Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças."*

O Instituto Euvaldo Lodi (IEL) atua como parceiro das empresas no desenvolvimento de lideranças mais adaptativas e preparadas para cenários de incerteza. Por meio de capacitações e iniciativas voltadas à inovação e à gestão, o IEL contribui para fortalecer a cultura de aprendizado contínuo, experimentação e tomada de decisão estratégica, apoiando as organizações na construção de ambientes mais resilientes, inovadores e eficientes.

Precisa de informações sobre como alavancar a sua empresa? Fale com o IEL e saiba como podemos apoiar o seu negócio.

CLIQUE AQUI E FALE COM A GENTE

**04**

**ELABORAÇÃO
GESTÃO EMPRESARIAL DE PESQUISA
E INOVAÇÃO - FIEA/IEL**

GERENTE

ELIANA MARIA DE OLIVEIRA SÁ

ESTAGIÁRIOS

ADELMO DOS SANTOS ALBUQUERQUE
JULIAN PEDRO MOISÉS DA SILVA
KARINE FERREIRA DOS SANTOS
MARIA LUIZA LEAL DA SILVA
MURILO BARROS MOREIRA BAHIA

ANALISTA

MORGANA MARIA MACHADO MOURA

CONSULTORA

DÉBORA JUSTINO DOS SANTOS

AUTOR

DÉBORA JUSTINO DOS SANTOS
MARIA LUIZA LEAL DA SILVA

DIAGRAMAÇÃO

EMILLY KAROLLINY CARDOZO DA FONSECA

**INSTITUTO EUVALDO LODI -
IEL**

DIRETOR REGIONAL

JOSÉ CARLOS LYRA DE ANDRADE

SUPERINTENDENTE

HELVIO BRAGA VILAS BOAS

**GERENTE DE GESTÃO EMPRESARIAL,
PESQUISA E INOVAÇÃO**

ELIANA MARIA DE OLIVEIRA SÁ

**FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE
ALAGOAS - FIEA**

PRESIDENTE

JOSÉ CARLOS LYRA DE ANDRADE

1º VICE PRESIDENTE

JOSÉ DA SILVA NOGUEIRA FILHO

DIRETOR EXECUTIVO

WALTER LUIZ JUCA SÁ

GERENTE UNITEC

HELVIO BRAGA VILAS BOAS

