COMPETÊNCIAS DEMANDADAS PARA LIDERANÇAS EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS MARCADOS POR INCERTEZAS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

LEADERSHIP COMPETENCIES DEMANDED IN ORGANIZATIONAL CONTEXTS MARKED BY UNCERTAINTY: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

THIAGO LOPES STACCIARINI
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ANNA SOFIA COSTA NERI
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ROBERTO LIMA RUAS
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

COMPETÊNCIAS DEMANDADAS PARA LIDERANÇAS EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS MARCADOS POR INCERTEZAS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Objetivo do estudo
O estudo tem como objetivo identificar, por meio de uma revisão sistemática da literatura (2020–2025), as principais competências demandadas para lideranças em contextos organizacionais marcados por incerteza, consolidando evidências recentes sobre o tema.

Relevância/originalidade
Preenche lacuna conceitual ao consolidar 42 competências de liderança específicas para contextos de incerteza, evidenciando a predominância de competências relacionais e intrapessoais sobre técnicas e contrastando achados acadêmicos com perspectivas do Future of Jobs Report 2025.

Metodologia/abordagem
Revisão sistemática da literatura seguindo o protocolo PRISMA nas bases Web of Science e Scopus (2020–2025). Após identificar 704 registros, remover 187 duplicatas e realizar triagem, 23 artigos foram selecionados. Aplicou-se protocolo de consolidação semântica e análise de frequência.

Principais resultados
Vinte e três artigos resultaram em 42 competências, com comunicação (7 citações), resiliência (6), empatia (5), inteligência emocional (5) e construção de relacionamentos (4) como as mais recorrentes Competências relacionais e intrapessoais predominaram Convergência parcial foi observada com o Future of Jobs,

Contribuições teóricas/metodológicas
Teoricamente, consolida 42 competências de liderança para contextos de incerteza e destaca a predominância de competências relacionais e intrapessoais. Metodologicamente, aplica protocolo replicável baseado no PRISMA, com strings de busca explícitas, consolidação semântica e análise de frequência para identificar competências recorrentes.

Contribuições sociais/para a gestão
O estudo oferece subsídios práticos para o desenho de processos seletivos, programas de desenvolvimento e planos individuais de desenvolvimento de lideranças, priorizando competências socioemocionais e adaptativas que fortalecem a prontidão para crises e a resiliência das equipes.

Palavras-chave: liderança, competências, ambiente de incerteza

LEADERSHIP COMPETENCIES DEMANDED IN ORGANIZATIONAL CONTEXTS MARKED BY UNCERTAINTY: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Study purpose
The study aims to identify, through a systematic literature review (2020–2025), the key competencies demanded from leaders in organizational contexts marked by uncertainty, consolidating recent evidence on the topic.

Relevance / originality
It fills a conceptual gap by consolidating 42 leadership competencies specific to uncertain contexts, evidencing the predominance of relational and intrapersonal skills over technical ones and contrasting academic findings with industry perspectives from the Future of Jobs Report 2025.

Methodology / approach
A systematic literature review following the PRISMA protocol was conducted across Web of Science and Scopus (2020–2025). After identifying 704 records, removing 187 duplicates, and screening, 23 articles were selected. A semantic consolidation protocol and frequency analysis were applied.

Main results
Twenty-three articles yielded 42 competencies, with communication (7 citations), resilience (6), empathy (5), emotional intelligence (5), and relationship-building (4) as the most recurrent Relational and intrapersonal competencies predominated over technical ones Partial convergence was found with the Future of Jobs Report 2025.

Theoretical / methodological contributions
Theoretically, it consolidates 42 leadership competencies for uncertain contexts and highlights the predominance of relational and intrapersonal skills Methodologically, it applies a replicable PRISMA-based protocol with explicit search strings, a semantic consolidation approach, and frequency-count analysis to identify recurring competencies across studies.

Social / management contributions
The study provides practical inputs for designing leadership selection processes, development programs, and individual development plans. It helps organizations prioritize socioemotional and adaptive skills, strengthening crisis readiness, team resilience, and psychological safety in uncertain environments.

Keywords: leadership, skills, environment of uncertainty

COMPETÊNCIAS DEMANDADAS PARA LIDERANÇAS EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS MARCADOS POR INCERTEZAS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

1 Introdução

Nas últimas décadas, os contextos organizacionais têm sido caracterizados por elevados níveis de complexidade, instabilidade e imprevisibilidade, configurando um cenário no qual a incerteza deixa de ser pontual e passa a constituir uma condição estrutural do ambiente. Processos como a transformação digital, as crises econômicas globais, a pandemia de COVID-19 e as crescentes pressões sociais e ambientais têm ampliado os desafios enfrentados pelas organizações, exigindo maior capacidade de adaptação estratégica (Duncan, 1972; Milliken, 1987; Kniffin et al., 2021).

Diferentes frameworks vêm sendo utilizados pelas organizações para descrever essas contextos, destacando-se os conceitos do VUCA, BANI e, mais recentemente, PUMO, os quais buscam capturar dimensões estruturais, emocionais e sistêmicas da incerteza contemporânea (Olkowicz et al., 2024; Lichtenthaler, 2025; Syamsir et al., 2025; Vishwakarma & Pandey, 2024). Esses modelos indicam que a instabilidade atual não se restringe apenas à volatilidade econômica ou tecnológica, mas envolve, também, aspectos psicológicos e sociais. Adicionalmente, embora esses modelos contribuam para ampliar a compreensão dos desafios enfrentados pelas organizações, ainda apresentam limitações quando se trata de traduzir tais contextos em implicações práticas e conceituais para o exercício da liderança.

A evolução da tecnologia da informação atuou como alavanca de mudanças nas formas de organização do trabalho, acelerando a adoção de modelos híbridos e o uso intensivo de tecnologias digitais. Diante desse contexto, as formas de atuação da liderança mudaram ao longo dos últimos anos (Kniffin et al., 2021).

Estudos em gestão têm destacado que a atuação eficaz em ambientes incertos depende do desenvolvimento de competências específicas de liderança. Pesquisas indicam que liderar sob incerteza exige competências que extrapolam o domínio técnico, incorporando capacidades socioemocionais, cognitivas e relacionais, bem como uma elevada capacidade de aprendizagem e adaptação contínua (Yukl, 2013; Syamsir et al., 2025).

Revisões da literatura indicam que os estudos sobre treinamento e desenvolvimento têm privilegiado competências técnicas, cognitivas e interpessoais, enquanto competências intrapessoais, meta-habilidades e habilidades existenciais permanecem pouco exploradas ou marginalmente abordadas (Schneider & Langen, 2021). Essa lacuna é particularmente crítica em contextos organizacionais marcados por incerteza, complexidade e mudanças contínuas, nos quais a capacidade de adaptação, autorregulação e aprendizagem ao longo da vida torna-se central para o exercício da liderança e para a sustentabilidade do desempenho profissional.

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo, por meio de uma revisão sistemática da literatura, responder à seguinte pergunta: Quais são as principais competências demandadas para a atuação de lideranças em contextos organizacionais marcados por incertezas?

O estudo busca contribuir para a consolidação conceitual do campo, oferecendo uma síntese estruturada das competências identificadas na literatura e destacando padrões, convergências e lacunas de pesquisa. Como contribuição prática, os resultados podem suportar organizações na construção do desenho de processos de recrutamento,

desenvolvimento e avaliação de lideranças, alinhados às exigências do ambiente organizacional contemporâneo.

Este artigo está estruturado em cinco seções. Após esta introdução, a seção 2 apresenta o referencial teórico. A seção 3 detalha a metodologia empregada, incluindo a estratégia de busca, critérios de inclusão e exclusão, e procedimentos de análise. A seção 4 apresenta e discute os resultados, identificando as competências principais e suas categorizações. Finalmente, a seção 5 oferece as conclusões, limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

2 Referencial Teórico

CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS MARCADOS POR INCERTEZAS E AS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO

A intensificação da incerteza tem sido reconhecida como uma característica dos contextos organizacionais já há algum tempo (Duncan, 1972; Milliken, 1987; Kniffin et al., 2021). Mudanças tecnológicas aceleradas, transformações econômicas globais e instabilidades sociopolíticas têm ampliado o grau de complexidade e imprevisibilidade enfrentado pelas organizações. Nesse contexto, a incerteza deixa de ser compreendida como um fenômeno pontual e passa a ser tratada como uma condição persistente do ambiente organizacional, com implicações diretas para a estrutura, a estratégia e os processos decisórios.

O conceito de incerteza foi inicialmente desenvolvido no âmbito da teoria organizacional para explicar variações nas estruturas e nos comportamentos das organizações em função das características do ambiente externo. A incerteza é resultante da combinação entre a complexidade do ambiente e a taxa de mudança desses fatores ao longo do tempo. Essa combinação enfatiza a relação entre ambiente e a capacidade organizacional de processamento de informações.

Contudo, a literatura em estudos organizacionais sustenta que a incerteza não se restringe apenas à ausência ou insuficiência de informações, mas está associada, também, à dificuldade de interpretação de eventos, à ambiguidade das relações causais e à limitação da capacidade dos atores organizacionais de antecipar consequências futuras de suas decisões (Milliken, 1987).

As transformações recentes no mundo do trabalho contribuíram para intensificar a percepção de incerteza organizacional. A pandemia de COVID-19 atuou como um evento crítico que acelerou processos de digitalização, reconfigurou arranjos de trabalho e expôs as organizações a riscos sistêmicos de grande magnitude. Evidências empíricas indicam que tais transformações afetaram significativamente práticas de coordenação, controle e liderança, ampliando a complexidade da gestão organizacional (Kniffin et al., 2021).

A aceleração da transformação digital tornou-se um dos principais vetores de incerteza. A automação e o uso de inteligência artificial reconfiguraram funções, papéis e competências organizacionais e trazem um desafio para a liderança (Olabiyi et al., 2025; Hu, 2025). O surgimento do trabalho híbrido desafia as fronteiras tradicionais da organização. Estruturas hierárquicas se transformam para uma organização com redes flexíveis e colaborativas, enquanto o controle se move para um espaço com mais autonomia e confiança (Tram & Tuyen, 2025). Além disso, tendências como sustentabilidade, descarbonização, globalização afetam diretamente os modelos de negócio.

Todas essas mudanças trazem incerteza para as organizações. A incerteza organizacional constitui um dos conceitos centrais para a compreensão da dinâmica decisória e estratégica. A definição, mensuração e a qualificação da incerteza tornaram-se temas

relevantes, especialmente em contextos marcados por mudanças aceleradas, interdependência sistêmica e complexidade ambiental crescente.

Um dos trabalhos sobre o tema é o estudo de Duncan (1972), que define a incerteza a partir de três componentes experienciais: a falta de informação sobre os fatores ambientais, o desconhecimento das consequências de decisões específicas e a incapacidade de atribuir probabilidades precisas sobre como o ambiente afetará o sucesso ou fracasso da unidade de decisão. O autor define incerteza ambiental percebida como a percepção dos membros da unidade decisória sobre a imprevisibilidade dos resultados de suas decisões.

Milliken (1987) realizou uma revisão da literatura e propôs uma reformulação conceitual ao argumentar que a incerteza ambiental percebida não constitui um construto unidimensional. A autora propõe uma tipologia que distingue três tipos conceituais de incerteza, cada um com antecedentes e implicações distintas para os processos organizacionais. O primeiro tipo, denominado incerteza de estado refere-se à incapacidade de prever o estado futuro do ambiente ou de seus componentes específicos, tais como mudanças tecnológicas, ações de concorrentes ou alterações regulatórias. O segundo tipo, incerteza de efeito diz respeito à incapacidade de prever o impacto que um evento ou mudança ambiental terá sobre a organização, suas estratégias e seus resultados. Por fim, a incerteza de resposta relaciona-se à falta de conhecimento sobre as opções de resposta disponíveis e sobre as consequências prováveis de cada alternativa de ação.

DEFINIÇÕES E CATEGORIZAÇÕES DE COMPETÊNCIAS

O conceito de competência apresenta múltiplas definições na literatura, refletindo diferentes perspectivas teóricas e contextuais que existiram ao longo do tempo. McClelland (1973) e Boyatzis (1982) a definiram como um conjunto de qualificações e características inerentes a um indivíduo, que levam a um desempenho superior. Nessa perspectiva, competência era conceitualizada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de um indivíduo.

Le Boterf (1995) associou a competência às realizações do indivíduo em um determinado contexto. Para o autor, competência é um saber agir responsável e reconhecido pelos outros, enfatizando a capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos e recursos em um ambiente profissional específico para resolver situações complexas. Esta abordagem representa uma mudança, pois reconhece que competências manifestam-se através da interação dinâmica entre capacidades individuais e demandas situacionais específicas.

Inspirados nos trabalhos de Le Boterf (1995), Fleury e Fleury (2001) argumentam que os conhecimentos só alcançam o status de competência quando são comunicados e efetivamente utilizados, resultando em algum tipo de entrega com valor econômico ou social. Assim, definem competência como um saber agir (saber o que e por que faz) responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Ruas (2005) define em seu trabalho que o conceito de competências é entendido como a ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos tangíveis. Elas são divididas em competências individuais e competências coletivas. As competências coletivas, por sua vez, podem ser subdivididas em competências organizacionais e competências funcionais. As competências individuais (que incluem as competências gerenciais) são aquelas que pertencem ao indivíduo e sua entrega é um resultado direto do seu trabalho. As competências funcionais, por sua vez, são mais abrangentes e podem se manifestar no nível de um grupo ou área específica da organização. Elas são o resultado do trabalho coletivo de uma equipe.

Um dos modos de divisão e categorização das competências mais conhecido no mundo das organizações foi a adequação delas ao ambiente digital, distinguindo essas competências entre hard skills e soft skills.

As soft skills, também chamadas de competências socioemocionais, referem-se ao comportamento humano e suas interações. São mais desafiadoras de medir e quantificar, por serem mais subjetivas. Exemplos incluem inteligência emocional, comunicação, criatividade, resolução de problemas, formação de equipes e gerenciamento de estresse (Lamri & Lubart, 2023).

A importância das soft skills está presente em diversas pesquisas. Um exemplo é a pesquisa de competências de adultos de 2023 da Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), que oferece informações sobre a proficiência em letramento, numeramento e resolução adaptativa de problemas. Essas são competências essenciais para o processamento de informação, cruciais tanto para o desenvolvimento individual quanto para o social. De acordo com o estudo, adultos qualificados conseguem navegar melhor no cenário da informação moderna, contribuindo para uma tomada de decisão coletiva mais eficaz e escolhas de políticas mais informadas (OECD, 2024).

As hard skills, ou competências técnicas, estão conectadas a conhecimentos específicos sobre um trabalho, tecnologia, procedimentos, tarefas ou processos (Lyu & Liu, 2021). Elas são mais tangíveis e, em geral, resultam de certificações e aprendizado técnico, como o domínio de ferramentas como o Excel ou de técnicas de marketing digital (Fundação Instituto de Administração [FIA], 2019).

De modo geral, para determinar se uma habilidade é soft ou hard, é necessário avaliar o contexto em que ela é utilizada. Embora possuam definições e usos distintos, existe uma relação de interdependência entre elas (Lyu & Liu, 2021). A comunicação, por exemplo, embora tradicionalmente classificada como uma competência socioemocional, pode envolver componentes técnicos, como o uso de softwares para criar apresentações.

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS ELENCADAS PELO FUTURE OF JOBS REPORT 2025

O Future of Jobs Report 2025, publicado pelo World Economic Forum, constitui uma referência relevante para a compreensão das competências consideradas essenciais para o mercado de trabalho no presente e analisa, também, a evolução das habilidades demandadas no mercado de trabalho global (World Economic Forum, 2025).

Segundo o World Economic Forum (2025), as competências essenciais no cenário atual caracterizam-se por uma combinação de habilidades cognitivas, socioemocionais, tecnológicas e gerenciais. Entre as competências essenciais destacam-se o pensamento analítico, a resiliência, flexibilidade e agilidade, a liderança e influência social, o pensamento criativo e a motivação e autoconsciência, indicando a valorização de capacidades relacionadas à tomada de decisão em contextos complexos, à adaptação contínua e à coordenação de pessoas. O relatório também enfatiza como importantes as competências como alfabetização tecnológica, empatia e escuta ativa, curiosidade e aprendizagem ao longo da vida e gestão de talentos.

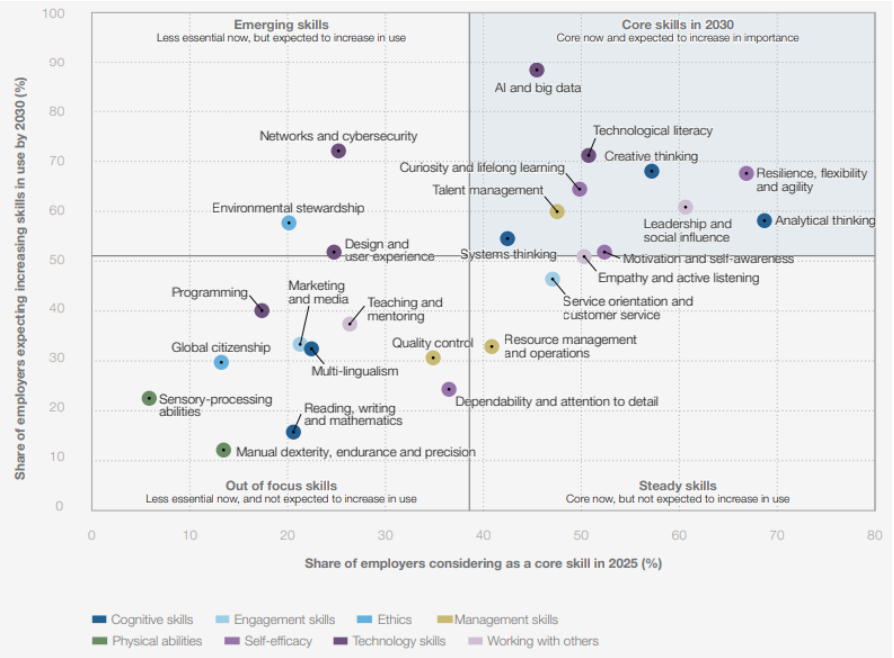
A Figura 1 sintetiza a evolução das competências a partir de dois critérios: a relevância atual e a expectativa de crescimento de sua importância até 2030. O quadrante superior direito reúne as competências já consideradas centrais e com tendência de crescimento, como a inteligência artificial e big data, pensamento analítico e alfabetização tecnológica. No quadrante inferior esquerdo estão as competências que tendem a apresentar declínio relativo, como aquelas competências associadas a tarefas rotineiras, habilidades físicas e controle operacional.

De forma geral, a análise do WEF (2025) indica que o futuro do trabalho será marcado pela centralidade de competências relacionadas à adaptação, à aprendizagem contínua, à liderança e à gestão de pessoas, reforçando a compreensão de que tais competências são estruturantes para a atuação profissional.

LIDERANÇA EM AMBIENTES COMPLEXOS E INCERTOS

As transformações nos ambientes organizacionais trazem mudanças para os modelos mais tradicionais de liderança. A crescente complexidade, interdependência e imprevisibilidade dos contextos organizacionais exigem abordagens que não são os modelos baseados em controle, previsibilidade e racionalidade linear. Nesse novo cenário, a liderança deixa de ser vista apenas como autoridade de posição e passa a necessitar de um processo de adaptação frente à incerteza, demandando formas de atuação que reconheçam a natureza emergente e não linear dos fenômenos organizacionais.

Figura 1 - Competências essenciais em 2025 e 2030



Fonte: World Economic Forum (2025)

Ambientes complexos e incertos caracterizam-se pela instabilidade e pela multiplicidade de atores interdependentes. Duncan (1972) propôs uma mudança ao conceituar a incerteza não como uma propriedade intrínseca do ambiente, mas como uma variável psicológica: a incerteza ambiental percebida. Segundo o autor, essa percepção é estruturada em um tripé, que é a escassez de informações sobre fatores do ambiente, o desconhecimento das consequências financeiras ou operacionais de decisões incorretas e a baixa confiança na atribuição de probabilidades de sucesso ou fracasso.

A literatura contemporânea utiliza constructos como o VUCA e o BANI e o PUMO para descrever tais contextos (Olkowicz et al., 2024; Lichtenthaler, 2025; Syamsir et al., 2025; Vishwakarma & Pandey, 2024). Nessas condições, a liderança não busca eliminar a incerteza, mas atuar de maneira produtiva dentro dela. Isso faz com que as organizações precisem pensar fora da caixa e atuar em caminhos que não estavam previamente definidos.

Do ponto de vista das competências, liderar em contextos incertos exige capacidades que transcendem o conhecimento técnico. Yukl (2013) destaca que líderes eficazes devem ter

capacidades como a inteligência emocional, que permite a autorregulação e a empatia necessárias para gerir crises e manter o entusiasmo da equipe sob pressão, e a inteligência social, que confere ao gestor a percepção necessária para interpretar exigências situacionais e a flexibilidade para adaptar seu comportamento. Em cenários de instabilidade, o autor enfatiza ainda a capacidade de aprendizagem, competência que permite aos líderes refinar seus modelos mentais e transformarem erros em inovação estratégica. Assim, a eficácia da liderança resulta da integração dessas habilidades interpessoais e cognitivas, permitindo que o gestor navegue pela complexidade organizacional e política com maior confiança e adaptabilidade. O papel do líder deixa de ser o de fornecer todas as respostas para ser o de facilitar processos coletivos, auxiliando os membros da organização a interpretarem eventos ambíguos de forma produtiva.

Outro dado relevante destacado pelo autor refere-se à variação da importância das competências em função do nível hierárquico da liderança. À medida que o líder ocupa posições mais elevadas na estrutura organizacional, há uma redução relativa da demanda por competências técnicas. Ao mesmo tempo, há o aumento da necessidade de competências interpessoais e conceituais (Yukl, 2013).

Nesse sentido, o desempenho eficaz de funções de liderança em ambientes complexos e incertos exige uma expansão das concepções tradicionais de trabalho e um desenvolvimento contínuo de competências. A complexidade e a velocidade das mudanças revelam lacunas em modelos baseados exclusivamente na proficiência técnica de tarefas predefinidas. Em contrapartida, torna-se crucial o conceito de desempenho adaptativo, definido como a alteração de comportamentos para atender às demandas de novos eventos, situações ou ambientes de trabalho em mudança (Pulakos et al., 2000).

O estudo de Iqbal et al. (2025) reforça que o estilo de atuação da liderança exerce influência sobre a capacidade de aprendizagem organizacional, especialmente por meio de competências como confiança, comunicação aberta e compartilhamento de conhecimento. Nesse sentido, a liderança benevolente tem sido associada à criação de ambientes psicologicamente seguros, que estimulam experimentação, inovação e aprendizagem contínua.

3 Metodologia

A metodologia utilizada foi uma revisão sistemática da literatura (RSL) com abordagem de pesquisa qualitativa exploratória, cujo objetivo geral foi identificar as principais competências de liderança demandadas pelas organizações no atual ambiente de incerteza. Para esse estudo o foco é poder analisar as soft skills necessárias para lideranças que atuam em cenários de incerteza no período de 2020 a 2025. Essas datas foram escolhidas para abarcar, principalmente, o período pandêmico e pós-pandêmico, na qual as organizações vivenciaram um período de grande incerteza e, além disso, entender o que a literatura mais recente está dissertando sobre o tema.

O objeto de análise foi a produção científica indexada nas bases de dados Web of Science e Scopus, duas das principais referências em artigos relacionados à administração e à gestão de pessoas. A pesquisa foi conduzida conforme os critérios estabelecidos pelo protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Page et al., 2022). A utilização do protocolo PRISMA foi essencial para assegurar a transparência e o controle das etapas de seleção e triagem dos artigos, oferecendo uma estrutura rigorosa e replicável ao processo.

Utilizou-se as palavras-chave descritas na Tabela 1 para realizar as buscas nas bases de dados. Foi empregado o asterisco ao final das palavras-chave para possibilitar a busca por

termos relacionados sem a necessidade de escrevê-los explicitamente. Utilizaram-se as palavras em português e em inglês para maior abrangência na pesquisa. Não foram aplicadas restrições idiomáticas além das estabelecidas pelas palavras-chave. A Tabela 1 apresenta as palavras-chave utilizadas e os seus respectivos termos relacionados. Adicionalmente às palavras-chave, aplicou-se o filtro de ano de publicação para cada um dos períodos analisados.

Tabela 1 - Palavras-chave utilizadas nas pesquisas nos bancos de dados

Descritivos de busca	Termos relacionados
lider*	líder, liderança, líderes, lideranças
competência*	competência, competências
incert*	incerto, incerteza
*leader**	*leader, leadership*
*skill**	*skill, skills*
*uncertain**	*uncertainty, uncertain*

Fonte: elaboração própria

A string de busca foi estruturada utilizando as palavras-chave citadas na Tabela 1 e combinada com os operadores booleanos AND e OR, para maior assertividade. As expressões de busca foram adaptadas às especificidades de cada base de dados, mantendo-se a equivalência semântica entre ambas. As strings utilizadas estão descritas na Tabela 2. A busca foi realizada em julho de 2025 e, inicialmente, foram encontrados 275 artigos na Web of Science e 429 artigos na Scopus, totalizando 704 publicações.

Após realizada a busca, as informações foram extraídas de cada uma das bases de dados mediante exportação de arquivo no formato BibTeX e importadas no software Parsif.al (https://parsif.al/) para a realização do processo de triagem, análise e seleção das publicações. Durante essa etapa, o software identificou 187 publicações duplicadas, que foram excluídas da análise. Assim, foram obtidas 517 publicações únicas elegíveis para a análise inicial. O próximo passo consistiu na seleção dos estudos para inclusão na pesquisa. Para a seleção, foram utilizados os seguintes critérios de inclusão e exclusão, descritos a seguir.

Tabela 2 - *Strings* utilizadas na Web of Science e Scopus

Base de dados	*String* utilizada
ISI Web of Science	TS=(lider* OR leader*) AND TS=(skill* OR competência*) AND TS=(uncertain* OR incert*)
Scopus	(TITLE-ABS-KEY (skill* OR competência*) AND TITLE-ABS-KEY (lider* OR leader*) AND TITLE-ABS-KEY (uncertain* OR incert*))

Fonte: elaboração própria

Critérios de Inclusão:

- Artigos ou publicações publicados a partir de 2020;
- O texto deve versar sobre ambientes de incerteza;
- O texto deve discutir sobre as competências necessárias para uma posição de liderança.

Critérios de Exclusão:

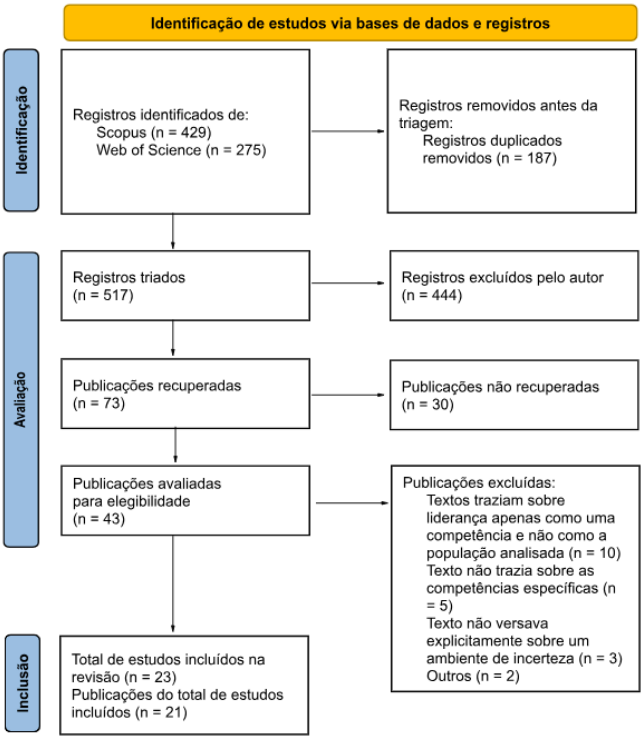
- Literatura que não atende aos critérios de inclusão.

A primeira análise de inclusão e exclusão foi realizada com base na leitura do título, palavras-chave e resumo, conforme recomenda a metodologia PRISMA (Page et al., 2022). Publicações em dúvida ou aprovadas inicialmente foram consideradas como aptas. Nesta etapa, 444 registros foram excluídos, o que resultou em 73 publicações aptas para a próxima fase.

Neste momento, foi realizada uma busca para encontrar os 73 textos completos. 30 registros não estavam disponíveis e, por isso, foram excluídos desta revisão, totalizando 43 publicações que foram lidas em sua totalidade para definição final de inclusão ou exclusão nesta RSL. Para garantir o rigor metodológico e a rastreabilidade do processo de codificação adotou-se um protocolo de consolidação semântica estruturado. O critério para classificar se um artigo versava sobre incerteza exigiu que o estudo abordasse explicitamente dinâmicas de instabilidade, crises ou contextos disruptivos.

Com base na leitura, 20 publicações foram excluídas porque traziam liderança como uma competência e não como objeto de estudo ou porque não abordavam sobre competências específicas necessárias para a liderança ou porque não versavam explicitamente sobre um ambiente de incerteza. Portanto, utilizando os critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 23 artigos para inclusão nesta análise. Em resumo, a Figura 2 apresenta o fluxograma detalhando o processo de seleção dos estudos, seguindo a metodologia PRISMA (Prisma, 2020) traduzida em português por Page et al. (2022) para a realização e relato de revisões sistemáticas da literatura.

Figura 2 - Metodologia PRISMA



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Page et al. (2022)

Dentre os 23 artigos finais selecionados, foi realizada a extração sistemática das competências identificadas, que foram registradas em planilha de Excel. Para serem

consideradas, as competências precisavam estar explicitamente identificadas como relevantes ou necessárias para liderança em contextos de incerteza. Para manter a fidedignidade dos dados, competências com nomenclaturas distintas mas significados equivalentes só foram agrupadas sob termo único caso estivessem muito próximas conceitualmente. Como exemplo tem-se os termos comunicação e comunicação efetiva agrupados no cluster de comunicação. Por fim, para a realização da análise de frequência, foi contabilizada, para cada competência consolidada, o número de artigos que a mencionaram. Essa contagem permitiu identificar as competências mais recorrentes na literatura e estabelecer padrões de predominância.

4 Resultados e Discussão

Conforme discutido na fundamentação teórica, o ambiente organizacional contemporâneo é marcado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, além de fragilidade sistêmica, ansiedade organizacional, não linearidade dos eventos e transformações estruturais aceleradas. Essas características produzem impactos diretos sobre a forma como a liderança é exercida nas organizações. Um dos principais efeitos desse contexto é a redução da previsibilidade na tomada de decisão. A intensificação de eventos disruptivos encurta horizontes estratégicos e impõe decisões sob ambiguidade e informação incompleta. Nesse cenário, modelos tradicionais de planejamento perdem eficácia, exigindo maior capacidade de julgamento crítico, análise contextual e adaptação contínua.

Paralelamente, a crescente complexidade dos problemas organizacionais demanda soluções multidisciplinares e articulação constante entre diferentes áreas e níveis hierárquicos. A expansão do trabalho híbrido e remoto intensifica a interdependência funcional, reforçando a necessidade de coordenação eficaz, comunicação clara e construção de confiança em ambientes virtuais.

Adicionalmente, em contextos marcados por instabilidade, estruturas altamente hierarquizadas tendem a responder de forma mais lenta às mudanças ambientais. Como consequência, amplia-se a necessidade de delegação, empowerment e distribuição de responsabilidades, deslocando a liderança de uma lógica centralizada para uma dinâmica mais distribuída e colaborativa.

Por fim, a transformação digital acelerada redefine papéis, processos e modelos de negócio. A expansão da inteligência artificial, da automação e das plataformas digitais impõe ciclos de aprendizagem cada vez mais curtos, tornando determinadas competências rapidamente obsoletas e exigindo aprendizagem contínua e reconfiguração permanente de habilidades.

Diante desse cenário, a liderança deixa de se concentrar exclusivamente em posições formais e passa a demandar maior autonomia nas pontas organizacionais, reforçando a responsabilidade compartilhada e a liderança estendida. Os líderes passam a operar em ciclos decisórios mais curtos e sob maior pressão adaptativa, enquanto o trabalho se torna progressivamente menos individualizado e mais relacional, ampliando a centralidade das competências colaborativas, cognitivas e adaptativas.

À luz dos impactos estruturais identificados torna-se relevante examinar quais competências têm sido apontadas na literatura acadêmica como mais críticas para a atuação de lideranças nesse contexto. A revisão sistemática da literatura conduzida nesta pesquisa identificou 42 competências associadas à liderança em ambientes marcados por incerteza por meio da seleção de 23 artigos que atenderam aos critérios de inclusão estabelecidos. Esses estudos constituíram a base para a identificação e análise das competências necessárias para lideranças em ambientes de incerteza, que é a questão de pesquisa deste estudo: Quais são as

principais competências demandadas para a atuação de lideranças em contextos organizacionais marcados por incertezas?

Analisando as publicações, observou-se a predominância de abordagens qualitativas (n = 17; 74%), refletindo a natureza exploratória e interpretativa dos fenômenos relacionados à liderança em contextos de incerteza. Das demais publicações, três utilizaram metodologia mista e três empregaram uma abordagem quantitativa.

A maioria dos estudos (n = 15; 65%) não focam em um setor específico, analisando liderança em ambientes organizacionais gerais. Oito publicações avaliaram setores específicos, distribuídos entre saúde, industrial, público, marketing, hoteleiro, educacional e bibliotecário.

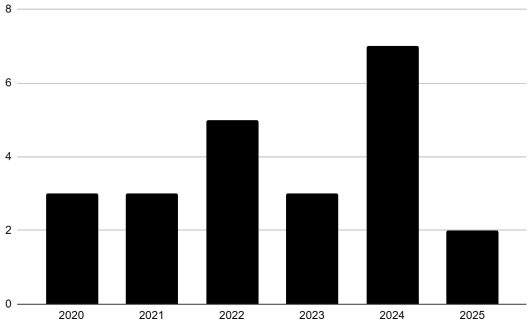
A análise temporal, apresentada na Figura 3, revela uma distribuição equilibrada das publicações entre 2020 e 2025, com maior concentração em 2022 (22%) e 2024 (30%). Essa distribuição reflete o crescente interesse acadêmico sobre competências de liderança em contextos de incerteza durante o período pós-pandêmico de COVID 19.

A análise sistemática dos 23 artigos selecionados resultou na identificação de 42 competências distintas consideradas necessárias para lideranças em ambientes de incerteza. As competências que tiveram mais de uma identificação nos artigos analisados estão apresentadas em ordem alfabética, na Tabela 4, a qual também apresenta os autores que as citaram e o número total de publicações que abordam essa competência em específico. Essa diversidade de competências evidencia a complexidade e multidimensionalidade dos desafios enfrentados por líderes em contextos organizacionais caracterizados pela incerteza e mostra, também, que não há uma unicidade e convergência nas publicações. Os resultados indicam que comunicação, resiliência, empatia, inteligência emocional e construção de relacionamentos são as cinco principais competências necessárias para lideranças em ambientes de incerteza elencadas pelas publicações.

A comunicação emergiu como a competência mais citada, sendo mencionada em sete (30%) publicações (Ahlqvist et al., 2023; Barnes et al., 2024; Groves & Feyerherm, 2022; Kılıç & Çalışkan, 2025; Koh, 2024; Moon, 2021; Odnovolykova & Hlavcheva, 2024) dos vinte e três artigos analisados. Essa prevalência indica o reconhecimento acadêmico da importância da comunicação na liderança de equipes e organizações em contextos incertos, onde a transmissão clara de informações, expectativas e direcionamentos torna-se fundamental para a manutenção da coesão organizacional.

A resiliência foi identificada em seis publicações (Allio, 2023; Barnes et al., 2024; Caligiuri, 2025; Groves & Feyerherm, 2022; Walsh et al., 2024; Yu et al., 2022), sendo a segunda competência mais citada (26% do total). A prevalência dessa competência reflete a necessidade de os líderes desenvolverem capacidade de persistência e adaptação frente às adversidades e desafios inerentes aos ambientes incertos.

Figura 3 - Anos das publicações



Fonte: elaboração própria

Tabela 4 - Competências elencadas por publicação em ordem alfabética

Competência	Autor(es)	Número de publicações
Comunicação	(Ahlqvist et al., 2023; Barnes et al., 2024; Groves & Feyerherm, 2022; Kılıç & Çalışkan, 2025; Koh, 2024; Moon, 2021; Odnovolykova & Hlavcheva, 2024)	7
Resiliência	(Allio, 2023; Barnes et al., 2024; Caligiuri, 2025; Groves & Feyerherm, 2022; Walsh et al., 2024; Yu et al., 2022)	6
Empatia	(Alat & Suar, 2020; Barnes et al., 2024; Koh, 2024; Mohd Ariffin et al., 2024; Movahedazarhouligh & Jones, 2024)	5
Construção de Relacionamentos	(Caligiuri, 2025; Groves & Feyerherm, 2022; Koh, 2024; Shults et al., 2022)	4
Inteligência Emocional	(Barnes et al., 2024; Kaliappen et al., 2022; Mohd Ariffin et al., 2024; Moon, 2021; Smutchak et al., 2022)	5
Colaboração	(Moon, 2021; Movahedazarhouligh & Jones, 2024; Odnovolykova & Hlavcheva, 2024)	3
Confiança	(Allio, 2023; Barnes et al., 2024; Koh, 2024)	3
Curiosidade	(Caligiuri, 2025; Groves & Feyerherm, 2022; Horstmeyer, 2020)	3
Habilidades Sociais	(Alat & Suar, 2020; Barnes et al., 2024; Odnovolykova & Hlavcheva, 2024)	3
Abertura para Aprendizado	(Alat & Suar, 2020; Groves & Feyerherm, 2022)	2
Adaptabilidade	(Allio, 2023; Barnes et al., 2024)	2
Desenvolvimento de Pessoas	(Groves & Feyerherm, 2022; Ötting et al., 2021)	2
Gestão Responsável e Ética	(Koh, 2024; Movahedazarhouligh & Jones, 2024)	2
Humildade	(Caligiuri, 2025; Koh, 2024)	2
Liderança Adaptativa	(Moon, 2021; Movahedazarhouligh & Jones, 2024)	2
Liderança Transformacional	(Jaaffar et al., 2023; Movahedazarhouligh & Jones, 2024)	2
Pensamento Inovador	(Groves & Feyerherm, 2022; Shults et al., 2022)	2
Pensamento Crítico	(Moccia et al., 2020; Shults et al., 2022)	2
Planejamento	(Alat & Suar, 2020; Athulya & Mehta, 2022)	2
Tolerância à Ambiguidade	(Caligiuri, 2025; Groves & Feyerherm, 2022)	2

Fonte: elaboração própria

A empatia foi mencionada em cinco (22%) publicações (Alat & Suar, 2020; Barnes et al., 2024; Koh, 2024; Mohd Ariffin et al., 2024; Movahedazarhouligh & Jones, 2024). A capacidade de compreender e responder adequadamente às necessidades emocionais das equipes revela-se crucial em períodos com alta instabilidade, baixa previsibilidade e reduzido controle situacional.

A construção de relacionamentos foi referenciada em quatro (17%) publicações (Caligiuri, 2025; Groves & Feyerherm, 2022; Koh, 2024; Shults et al., 2022), reforçando a importância da dimensão relacional da liderança para estabelecer parcerias estratégicas e

duradouras no ambiente organizacional. Além disso, reforça um dos papéis da liderança que é o de criar conexões com diferentes stakeholders e áreas dentro da empresa.

A inteligência emocional também foi mencionada em cinco (22%) publicações (Barnes et al., 2024; Kaliappen et al., 2022; Mohd Ariffin et al., 2024; Moon, 2021; Smutchak et al., 2022), completando o conjunto das cinco competências mais citadas. Essa competência enfatiza a necessidade de os líderes possuírem capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar suas próprias emoções e as dos outros para lidar efetivamente com situações desafiadoras em suas rotinas.

Com o objetivo de aprofundar a análise das competências identificadas nesta RSL, realizou-se uma análise comparativa entre os achados deste estudo e as competências consideradas essenciais no Future of Jobs Report 2025 (World Economic Forum, 2025), publicado pelo Fórum Econômico Mundial. O relatório é uma fonte relevante por ser construído com dados coletados junto a empresas e organizações de diferentes setores e regiões. Essa comparação permite estabelecer uma relação entre o conhecimento acadêmico levantado pela literatura científica e o conhecimento prático do contexto corporativo global, contribuindo para uma análise mais abrangente e contextualizada das competências demandadas para a liderança em ambientes organizacionais marcados por incertezas.

Os resultados desta RSL evidenciam um elevado grau de convergência conceitual em relação às competências necessárias para a atuação da liderança quando comparados ao relatório do WEF. As cinco principais competências identificadas nesta RSL e sua comparação com o relatório da WEF estão apresentadas na Tabela 5.

As convergências são explícitas nas competências de resiliência e de empatia, elencadas tanto pela literatura acadêmica quanto pela WEF. Observa-se uma convergência parcial em relação à competência de inteligência emocional, uma vez que o relatório do WEF não utiliza explicitamente essa nomenclatura, mas incorpora alguns de seus pilares de definição, como motivação, auto consciência e empatia.

De maneira semelhante, a competência de comunicação, amplamente destacada nos estudos analisados nesta RSL, pode ser implicitamente associada à competência de liderança e influência social presente no relatório do WEF, indicando uma convergência conceitual ainda que descritas com terminologias distintas. A principal divergência observada entre os dois estudos refere-se à competência de construção de relacionamentos, identificada na literatura acadêmica analisada, mas não explicitamente no relatório do WEF.

Tabela 5 - Similaridade das competências

Competência	RSL	Future of Jobs Report 2025
Comunicação	Presente explicitamente	Presente implicitamente (por meio da competência de influência social)
Resiliência	Presente explicitamente	Presente explicitamente
Empatia	Presente explicitamente	Presente explicitamente
Construção de Relacionamentos	Presente explicitamente	Não presente
Inteligência Emocional	Presente explicitamente	Presente parcialmente (presença dos pilares de motivação e auto consciência e empatia)

Fonte: elaboração própria

Apesar do alinhamento observado, algumas divergências emergem dessa comparação. O relatório do WEF atribui grande destaque a competências de natureza tecnológica, como inteligência artificial, big data e alfabetização tecnológica, bem como a competências

associadas à sustentabilidade ambiental e à cidadania global. Essas competências não aparecem de forma explícita nos achados desta RSL, o que pode ser explicado pelo foco específico deste estudo na identificação de competências relacionadas ao exercício da liderança.

Em contrapartida, o presente estudo identifica um conjunto de competências que não são explicitamente enfatizadas no relatório do WEF, como tolerância à ambiguidade, gestão de crises, gestão da mudança, confiança, autenticidade, humildade e improvisação. Essas competências refletem uma preocupação mais acentuada com os aspectos subjetivos, éticos e relacionais da liderança no contexto de incerteza.

No que se refere às tendências futuras, o Future of Jobs Report 2025 aponta que competências como resiliência, flexibilidade e agilidade, liderança e influência social, curiosidade e aprendizagem ao longo da vida, pensamento analítico e gestão de talentos estão entre aquelas que mais crescerão em importância até 2030 (World Economic Forum, 2025). Esse achado reforça os resultados desta RSL, uma vez que tais competências coincidem com aquelas elencadas nos estudos analisados. Além disso, o relatório do WEF identifica um declínio de competências associadas a tarefas rotineiras e operacionais, competências que não aparecem como centrais nos estudos analisados neste artigo.

5 Conclusão

Os contextos organizacionais contemporâneos são marcados por múltiplas camadas de incerteza e são descritos por diferentes frameworks como VUCA, BANI e PUMO. Contudo, mais do que caracterizar o ambiente, torna-se necessário compreender como essas condições alteram a natureza do trabalho da liderança e quais competências se tornam mais relevantes nesse cenário.

A revisão sistemática conduzida identificou 42 competências associadas à atuação de lideranças em ambientes marcados por incertezas. Esse elevado número já sinaliza um primeiro achado: não há consenso consolidado na literatura acerca de um núcleo universal de competências. A análise demonstrou que competências relacionais e intrapessoais predominam sobre competências técnicas, com destaque para comunicação (30% dos estudos), resiliência (26%), empatia (22%) e inteligência emocional (22%), seguidas de construção de relacionamentos (17%).

A presença relevante de competências classificadas como "resiliência" e "empatia" sinaliza a importância de habilidades que nem sempre são tradicionalmente associadas ao exercício da liderança e podem ser esquecidas pelos profissionais. Essas competências também são sinais do mundo pós pandêmico e digital que estamos vivenciando. Em resumo, o trabalho da liderança não reside apenas em saber gerir processos, mas, também, em gerir pessoas e emoções, próprias e alheias, para construir organizações resilientes e adaptáveis, capazes de prosperar em meio à incerteza.

A comparação com o relatório do World Economic Forum evidencia a convergência entre produção acadêmica e percepção empresarial. Resiliência e empatia aparecem explicitamente em ambos os levantamentos, enquanto comunicação e inteligência emocional aparecem de forma implícita no relatório, sob categorias como liderança e influência social. A divergência mais significativa é a diferença nas competências tecnológicas. Inteligência artificial, big data e alfabetização tecnológica ocupam uma posição central no relatório, mas não aparecem com igual destaque na literatura acadêmica.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui com uma síntese abrangente e consolidada das competências necessárias para a liderança em contextos de incerteza, com a identificação de 42 competências. Além disso, o estudo evidencia de maneira empírica a

predominância de competências relacionais e socioemocionais, como a comunicação, resiliência, empatia, inteligência emocional sobre competências técnicas. Como contribuição prática, as conclusões oferecem direcionamento estratégico para organizações e profissionais, que podem utilizar desse insumo para o desenho de processos seletivos para posições de liderança, construção de programas de desenvolvimento, de avaliação e definição de planos de desenvolvimento individual.

Contudo, esta revisão apresenta limitações. A busca foi restrita a duas bases de dados, Web of Science e Scopus, sem contemplar outras bases, o que pode ter excluído contribuições relevantes presentes em outras fontes científicas ou na literatura cinzenta. Adicionalmente, os 30 registros cujos textos completos não estavam disponíveis foram excluídos da revisão, o que constitui uma limitação metodológica adicional. Portanto, sugere-se que pesquisas futuras explorem o papel das competências identificadas e validem quantitativamente a sua relevância na prática organizacional. Adicionalmente, recomenda-se investigar qualitativamente se os processos seletivos para posições de liderança contemplam as principais competências elencadas neste estudo.

Declaração de Uso de Inteligência Artificial

Utilizaram-se as ferramentas de inteligência artificial ChatGPT (versão 5.0) e Claude Sonnet (versão 4.5) como apoio em tarefas de revisão gramatical, organização e adequação de ideias, estruturação de frases, elaboração de figuras explicativas e revisão da formatação das referências conforme as normas APA 7ª edição. Essas ferramentas também foram utilizadas como apoio à tradução de textos para outros idiomas. Os prompts utilizados solicitaram sugestões de estruturação do texto, sem geração de conteúdo analítico adicional. Todo o conteúdo, as análises e as conclusões apresentadas neste estudo são de responsabilidade da autoria do trabalho.

6 Referências

Ahlqvist, A., Nurmeksela, A., & Kvist, T. (2023). The COVID-19 Pandemic Challenged Nurse Managers' Daily Leadership Work: A Qualitative Study. *Journal of Nursing Management*, *2023*(1), e8191426. https://doi.org/10.1155/2023/8191426

Alat, P., & Suar, D. (2020). Flexible leadership in the manufacturing sector. International Journal of Organization Theory & Behavior, 23(1), 23–42. https://doi.org/10.1108/ijotb-08-2018-0093

Allio, R. J. (2023). Preparing leadership for daunting 21st Century challenges. *Strategy & Leadership*. https://doi.org/10.1108/sl-10-2022-0096

Athulya, N. & Mehta, Dr Mita. (2022). Quintessential leadership of 21st century – paving through the pandemic. CARDIOMETRY. 216-225. https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.23.216225

Barnes, K., Vione, K., & Kotera, Y. (2024). Effective leadership practice among senior leaders working from home and in the hybrid workplace across COVID-19. *SN Business & Economics*, *4*(5). Springer. https://doi.org/10.1007/s43546-024-00651-4

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

Caligiuri, P. (2025). Need greater adaptability in the workforce? Foster contextual agility competencies. *Organizational Dynamics*, 101154. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2025.101154

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly, 17*(3), 313–327. https://doi.org/10.2307/2392145

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, *5*(spe), 183–196. https://doi.org/10.1590/s1415-65552001000500010

Fundação Instituto de Administração. (2019, 25 de julho). *Soft skills: O que são, tipos principais e como desenvolver*. Blog FIA. https://fia.com.br/blog/soft-skills/

Groves, K. S., & Feyerherm, A. E. (2022). Developing a leadership potential model for the new era of work and organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, *43*(6), 978–998. https://doi.org/10.1108/lodj-06-2021-0258

Horstmeyer, A. (2020). The generative role of curiosity in soft skills development for contemporary VUCA environments. *Journal of Organizational Change Management*, *ahead-of-print*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/jocm-08-2019-0250

Hu, Z. (2025). Strategies of navigating leadership for success in the VUCA world with uncertainty and complexity. *Advances in Engineering Technology Research, 13*(1), 1207–1219. https://doi.org/10.56028/aetr.13.1.1207.2025

Iqbal, S., Ullah, S., Zanker, M., & Zainab, F. (2025). Benevolent leadership enhances organizational learning through communication, trust, and knowledge sharing. *Scientific Reports, 15*(1). https://doi.org/10.1038/s41598-025-15170-x

Jaaffar, A. H., Alzoubi, R. H., Mohammad Alkharabsheh, O. H., & Rajadurai, J. (2023). Leadership and crisis management and their link to improvement of hotel performance: A study of the Jordanian hotel sector. *Heliyon*, *9*(7), e17839. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17839

Kaliappen, N., Szymczyk, K., & Ling Suan, C.. (2022). Leadership Intelligence for Leading Organizations, in Uncertainty and Complexity. *Acta Polytechnica Hungarica*, *19*(8), 127–141. https://doi.org/10.12700/aph.19.8.2022.8.8

Kılıç, M., & Çalışkan, C. (2025). Disaster leadership in the VUCA paradigm: next-generation competencies. *Natural Hazards*. https://doi.org/10.1007/s11069-025-07372-3

Kniffin, K. M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and Insights for Future Research and action. *American Psychologist, 76*(1), 63–77. https://doi.org/10.1037/amp0000716

Koh, C. B. (2024). Collective leadership for VUCA: From theoretical exploratory study to knowledge creation. *Global Policy*, *15*(S6), 53–66. https://doi.org/10.1111/1758-5899.13429

Lamri, J., & Lubart, T. (2023). Reconciling hard skills and soft skills in a common framework: The generic skills component approach. *Journal of Intelligence*, *11*(6), Article 107. https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107

Le Boterf, G. (1995). *De la compétence: Essai sur un attracteur étrange*. Les Éditions d'Organisation.

Lichtenthaler, U. (2025). From VUCA and BANI to a PUMO World: Why Agile Innovation Is Not Enough. *International Journal of Innovation and Technology Management*. https://doi.org/10.1142/s0219877025500129

Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, *300*, Article 117307. https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, *28*(1), 1–14. https://doi.org/10.1037/h0034092

Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment. *Academy of Management Review, 12*(1), 133–143. https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306502

Moccia, S., Zhao, S., & Flanagan, P. (2020). Innovation, dynamic capabilities, leadership, and action plan. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, *14*(1), 113–127. https://doi.org/10.1108/jec-10-2019-0108

Mohd Ariffin, J. A., Md Rami, A. A., Muhamad Nasharudin, N. A., & Zaremohzzabieh, Z. (2024). Crucial competencies for crisis management: the importance of middle leaders' conceptual skills in navigating turbulent times. *International Journal of Leadership in Education*, 1–20. https://doi.org/10.1080/13603124.2024.2387551

Moon, J. (2021). Effect of Emotional Intelligence and Leadership Styles on Risk Intelligent Decision Making and Risk Management. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, *11*(1), 71–81. https://doi.org/10.2478/jeppm-2021-0008

Movahedazarhouligh, S., & Jones, M. (2024). Leading in times of uncertainty: Early childhood directors navigating the COVID-19 pandemic. *Journal of Childhood, Education & Society*, *5*(1), 89–103. https://doi.org/10.37291/2717638x.202451296

Odnovolykova, O. V., & Hlavcheva, Y. M. (2024). Development of Leadership Qualities of the Managerial Staff as a Factor Influencing the Resilience of the University Library in the Crisis. *University Library at a New Stage of Social Communications Development. Conference Proceedings*, *9*, 47–57. https://doi.org/10.15802/unilib/2024_316629

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Do adults have the skills they need to thrive in a changing world?: Survey of Adult Skills (2023)* (OECD Skills Studies). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/b263dc5d-en

Olabiyi, O. J., Vuuren, C. J. V., Du Plessis, M., Xue, Y., & Zhu, C. (2025). Digital academic leadership in higher education institutions: A bibliometric review based on CiteSpace. *Education Sciences, 15*(7), 846. https://doi.org/10.3390/educsci15070846

Olkowicz, J. U., Jarosik-Michalak, A., & Kozłowski, A. (2024). The role of a leader in shaping employee behaviour in the VUCA/BANI world. *Journal of Modern Science, 56*(2), 503–534. https://doi.org/10.13166/jms/188913

Ötting, S. K., Masjutin, L., & Maier, G. W. (2021). The future of leadership—How is leadership in small and medium-sized enterprises going to change? *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, *52*(4), 639–647. https://doi.org/10.1007/s11612-021-00610-9

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., & McGuinness, L. A. (2022). A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. *Epidemiologia E Serviços de Saúde, 31*(2). https://doi.org/10.5123/s1679-49742022000200033

Prisma. (2020). *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses (PRISMA)*. PRISMA. https://www.prisma-statement.org/

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 612–624.

Ruas, R. (2005). Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. In R. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff (Eds.), *Aprendizagem organizacional e competências* (pp. 34–53). Bookman.

Schneider, K., & Langen, R. (2021). What Is the Future of Adult Training? — A Systematic Literature Review. *Psychology, 12*, 236-254. https://doi.org/10.4236/psych.2021.122015

Shults, S. G., Reichard, R. J., Diaz, J. B. B., Pitichat, T., & Kea-Edwards, A. (2022). Pursuing your leader development. *Organizational Dynamics*, *51*(3), 100894. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100894

Smutchak, Z., Yankovska, L., Sopilnyk, L., Skupeiko, V., & Horbonos, F. (2022). The role of leaders' emotional flexibility in banks management. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *6*(41), 66–77. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251399

Syamsir, S., Saputra, N., & Mulia, R. A. (2025). Leadership agility in a VUCA world: A systematic review. *Cogent Business & Management, 12*(1), 2482022. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2482022

Tram, L. T. B., & Tuyen, N. C. B. (2025). Transformation of traditional to modern leaderships in the VUCA environment. *International Journal of Professional Business Review, 10*(3). https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i3.5325

Vishwakarma, S. S. & Pandey, S. K. (2024). Agile Transformation: Business Strategies and Best Practices for VUCA and BANI World. *IntechOpen EBooks*. https://doi.org/10.5772/intechopen.1006870

Walsh, S., Johnston, A., & Gabriel, L. (2024). Building resilient leadership: A study exploring leadership development during uncertainty. *Human Resources Management and Services*, *6*(2), 3474–3474. https://doi.org/10.18282/hrms.v6i2.3474

World Economic Forum (2025). The Future of Jobs Report 2025. *World Economic Forum*. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/

Yu, M., Wen, J., Smith, S. M., & Stokes, P. (2022). Building-up resilience and being effective leaders in the workplace: a systematic review and synthesis model. *Leadership & Organization Development Journal*, *43*(7), 1098–1117. https://doi.org/10.1108/lodj-09-2021-0437

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations (8th ed.)*. Pearson.

Zhang, Y., Muhammad Kaleem Zahir-ul-Hassan, Wei, F., & Leslie, J. (2024). Competency ambidexterity to achieve leadership excellence and reduce derailment risk in a globalized world: a cross-cultural study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. https://doi.org/10.1108/apjml-02-2024-0236