

**COMPETÊNCIAS DO LÍDER EM UM MUNDO VUCA:
UMA REVISÃO DE ESCOPO**

Ricardo PEREIRA

Leonardo Lincoln Leite de LACERDA

Cristiano José Castro de Almeida CUNHA

COMPETÊNCIAS DO LÍDER EM UM MUNDO VUCA: UMA REVISÃO DE ESCOPO

Resumo: Volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade são os aspectos do atual ambiente corporativo. Neste contexto, as organizações que não estiverem adaptadas estarão fadadas ao insucesso e correrão sérios riscos de sobrevivência. A liderança, como processo condutor destas organizações, necessita estar adequada para tratar desses novos desafios. O propósito deste artigo foi analisar as competências necessárias para o líder no contexto VUCA. Para tanto, utilizou-se da revisão de escopo (*scoping review*), na qual foram identificadas as competências essenciais para os líderes e a liderança em um ambiente VUCA, dentre as principais: agilidade, alinhamento de equipes, capacidade de aprender, capacidade de decidir, capacidade de inovar, resiliência e autoconhecimento. Como sugestão de pesquisas futuras se aconselha a realização de trabalhos empíricos que atestem se as competências elencadas são as adequadas para o contexto de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

Palavras-chave: VUCA; competências do líder; liderança; revisão de escopo.

Abstract: Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity are aspects of the current corporate environment. In this context, organizations that are not adapted will be doomed to failure and will run serious risks of survival. Leadership, as a leading process of these organizations, needs to be adequate to deal with these new challenges. The purpose of this article was to analyze the competencies needed for the leader in the VUCA context. For that, we used the scoping review, in which the essential competencies for leaders and leadership in a VUCA environment were identified, among the main ones: agility, team alignment, ability to learn, ability to decide, ability to innovate, resilience and self knowledge. As a suggestion for future research, it is advisable to carry out empirical work that certifies whether the skills listed are suitable for the context of volatility, uncertainty, complexity and ambiguity.

Keywords: VUCA; leader skills; leadership; scope review.

1. Introdução

Os processos de liderança e os papéis dos líderes são essenciais para o sucesso das organizações. Liderar é um processo de influência em que um ou vários indivíduos conduzem um grupo a um objetivo comum que atende a perspectivas multidimensionais (individual, grupal e organizacional). Neste sentido, Van Velsor *et. al.* (2004) relatam a importância de três resultados dos processos de liderança: a definição de direção (que fornece o sentido a ser seguido), a criação de alinhamento (que é estabelecer a sintonia no grupo) e a manutenção do compromisso do grupo (que tem relação com a vontade e lealdade da pessoa em seguir com o grupo) (NORTHOUSE, 2004).

Segundo essa concepção, mais do que desenvolver líderes, é preciso focar no desenvolvimento da capacidade de liderança do coletivo (conexões, trabalhos em grupo, significado compartilhado) (VAN VELSOR *et. al.*, 2004). E isso se mostra mais relevante em um ambiente em constante mudança como nos tempos atuais.

Um período de crescente avanço tecnológico, mas marcado simultaneamente pela instabilidade política, deterioração das condições ambientais e eventos globais que ceifam vidas, e impactam negativamente as economias e os negócios. Esse novo cenário tecnologicamente intenso, volátil, incerto, complexo e ambíguo é caracterizado como VUCA - acrônimo, em inglês, que significa *Volatility* (Volatilidade), *Uncertainty* (Incerteza), *Complexity* (Complexidade) e *Ambiguity* (Ambiguidade). De acordo com Kingsinger e Walch (2019), o conceito de mundo VUCA foi idealizado por militares dos Estados Unidos no fim da Guerra Fria, quando o panorama mundial passou a ser multilateral, mais dinâmico e mais complexo.

Petrie (2011), em relatório do *Center for Creative Leadership*, observa que no atual ambiente de negócios VUCA os desafios enfrentados pelas organizações estão mudando rapidamente e, portanto, os líderes devem ter habilidades de pensamento mais complexas e adaptativas. Isso nos remete para o questionamento do presente estudo: quais as competências de liderança são necessárias ou mais adequadas para um contexto de volatilidade, ambiguidade, incerteza e complexidade?

Este artigo responde a esta questão a partir de uma revisão de escopo (*scoping review*) realizada nas bases de dados Ebsco, Science Direct, Scopus, Web of Science e Scielo. O estudo abordou os líderes nesse contexto, para buscar ideias de como podem conduzir de forma equilibrada seus liderados, mesmo em tempos de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

O presente artigo apresenta cinco seções, incluindo esta introdução. A seção seguinte aborda os referenciais teóricos sobre competências do líder/ liderança e o contexto VUCA. A terceira seção apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa. A quarta seção traz as competências para liderança no contexto VUCA. Por fim, a última seção expõe as considerações finais, limitações e recomendações para trabalhos futuros.

2. Referencial teórico

2.1. O contexto VUCA

O termo VUCA foi cunhado pelo Colégio de Guerra do Exército dos Estados Unidos para descrever as condições existentes durante a Guerra Fria - os problemas enfrentados nesse

contexto não têm soluções claras (STIEHM; TOWNSEND, 2002). Desde então, esse conceito tem sido adotado no ambiente corporativo para caracterizar as mudanças vertiginosas e as condições desafiadoras características do atual mundo dos negócios.

O mundo VUCA exige que as organizações sejam ágeis, capazes de fazer coisas de maneiras diferentes e rápidas em resposta à mudança, o que implica em adotar e melhorar a capacidade de aprender (HORNEY, PASMORE, O'SHEA, 2010). O conhecimento em si se tornou transitório devido à rapidez de mudança (HALL; ROWLAND, 2016). Isto é especialmente relevante em organizações intensivas em conhecimento, onde pessoas e processos enfrentam desafios diários em um cenário global de negócios em rápida mudança (BENNET; LEMOINE, 2014).

Cada letra da sigla VUCA representa uma característica importante das mudanças com as quais os líderes devem lidar de maneira efetiva para manter a competitividade das suas organizações. **Volatilidade**, por exemplo refere-se à natureza, velocidade, volume, magnitude e dinâmica da mudança em um setor, mercado ou organização. Quanto mais volátil é o ambiente, mais e mais rápidas as condições mudam. **Incerteza**, por sua vez, refere-se à extensão em que as organizações podem prever com segurança eventos e problemas futuros que podem afetar adversamente o desempenho organizacional. Quanto mais incerto o ambiente, mais difícil de prevê-lo. **Complexidade** refere-se à multiplicidade, diversidade e interconectividade de fatores que as organizações precisam levar em consideração. Quanto mais complexo o ambiente, mais difícil de analisá-lo. Por fim, a **Ambiguidade** relaciona-se à falta de clareza e dificuldade de entender exatamente o que a situação está resultando em uma obscuridade da realidade. Quanto mais ambíguo é o ambiente, mais difícil é interpretar (BENNET; LEMOINE, 2014; JOHANSEN, 2009).

Mudanças voláteis são frequentes e causam instabilidade; mudanças incertas são aquelas sobre as quais os líderes não têm informação completa; mudanças complexas são confusas devido à interconectividade de variáveis, processos e informações; enquanto mudanças ambíguas dificultam a análise precisa de um determinado evento ou cenário, gerando a possibilidade de diferentes interpretações (BENNETT; LEMOINE, 2014).

Um exemplo de mundo VUCA é o que se apresenta atualmente, com o alastramento de uma ameaça por vírus que está a exigir novas posturas e comportamentos de pessoas, grupos, organizações e da sociedade global. O COVID-19 trouxe uma realidade com eventos para os quais não existem respostas prontas ou modelos certos a se seguir. Como em todo evento ou crise, do ponto de vista estratégico, o Coronavírus traz ameaças, mas, também, traz oportunidades – obriga as organizações a repensarem seus modelos de liderança e criar e testar novos modelos (STOLLER, 2020).

Diante desse cenário, os líderes empresariais devem aprender a lidar com o mundo VUCA, pois ou se preparam para liderar efetivamente em meio ao caos ou simplesmente se tornarão vítimas desse contexto.

Mesmo antes da pandemia, muitas organizações já discutiam a necessidade de um novo tipo de liderança. Em uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria Deloitte (2019), oitenta por cento dos entrevistados consideram os líderes do século XXI devem ter requisitos únicos e novos que são importantes ou muito importantes para o sucesso de uma organização (Figura 1). Vários temas como responsabilidade social, inclusão, justiça, novas tecnologias e liderança em uma rede não apareciam em pesquisas realizadas pela empresa há uma década.

Figura 1 - Novas habilidades dos líderes do Século XXI.



Fonte: Adaptado de Deloitte (2019, p. 38).

2.2. Competências e liderança

David McClelland (1973) inaugurou as discussões sobre competência com o seu trabalho *Testing for Competence rather than Intelligence*. Desde então o tema tem ganhado espaço nas discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo) e das organizações (core competences) (FLEURY, FLEURY, 2001). McClelland (1973) argumenta que a competência é uma característica subjacente ao indivíduo que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa. O autor diferencia competência de aptidões (talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado), de habilidades (demonstração de um talento particular na prática) e de conhecimentos (o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa) (FLEURY; FLEURY, 2001). A corrente americana de pesquisas sobre competência focaliza o indivíduo e, como decorrência, a conceituam como um conjunto de atributos individuais que se relacionam com o alto desempenho (AMARO, 2020). Logo, haveria duas formas de se empregar o termo competência: como comportamentos demonstrados pelos indivíduos ou como padrões mínimos de desempenho (STREBLER, et. al, 1997).

Por outro lado, estudos que representam a corrente europeia, definem a competência como uma mobilização de recursos internos e externos ao indivíduo para enfrentar situações específicas em suas atividades laborais. (LEBOTERF, 2003).

A conjugação dessas diferentes tradições de pesquisa sobre competência, a caracterizam como um conjunto de saberes em ação, que geram valor social para os indivíduos e valor econômico para as organizações (Fleury, Fleury, 2001), ou como um cluster de atributos individuais que afetam o desempenho do papel profissional a partir daquilo que os indivíduos entregam à organização (AMARO, 2020).

Tendo claro a conceituação de competência, fica mais evidente sua aproximação com a liderança, exemplo disso é a afirmação de Munford e colegas (2010) no seguinte trecho: “ é mais provável que os líderes/gerentes tenham um desempenho melhor ou permaneçam mais tempo em sua posição se suas características pessoais se encontrarem os requisitos (entendemos aqui requisitos como as competências essenciais para o desempenho da liderança eficaz) da posição. A maneira popular de identificar essas características é através dos perfis e personalidades de líderes de sucesso. Pesquisas sugerem que certos perfis de competência são apropriados às situações diferentes, atribuindo estes perfis para gerentes e líderes eficazes (MULLER, TURNER, 2010).

Logo, se existe um perfil de competência adequado ao líder para situações distintas, qual seria esse perfil para o contexto VUCA?

Bob Johansen (2007, p. 45, tradução nossa), em seu livro *Get there early*, indicou que

o VUCA “é um perigo caracterizado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Mas esses mesmos perigos criam oportunidades de liderança que descrevo em termos de visão, entendimento, clareza e agilidade”.

A provocação que feita aqui e que se tenta responder via *scoping review* nas próximas seções é: como a literatura acadêmica vem tratando as novas competências necessárias para um líder ser efetivo em um ambiente VUCA?

3. Procedimentos Metodológicos

O presente trabalho evidencia os estudos realizados sobre competências e o contexto VUCA, com o intuito de identificar as competências adequadas para um contexto de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Para tanto, utilizou-se uma abordagem de revisão de escopo (ou *scoping review*) (ARKSEY, O’MALLEY, 2005; LEVAC, et. al., 2010; PETERS, et. al., 2020).

Uma revisão de escopo (*scoping study* ou *scoping review*) é definida como um tipo de estudo que busca explorar os principais conceitos do tema em questão, averiguar a dimensão, o alcance e a natureza do estudo, condensando e publicando os dados, dessa forma apontando as lacunas de pesquisas existentes (ARKSEY, O’MALLEY, 2005). Revisões de escopo são úteis para examinar evidências emergentes quando ainda não está claro quais outras questões mais específicas podem ser colocadas para síntese (PETERS, et. al., 2020).

As revisões de escopo podem ser usadas para mapear os principais conceitos que sustentam um campo de pesquisa, para esclarecer as definições de trabalho e / ou os limites conceituais de um tópico, explorar a amplitude ou extensão da literatura, retratar e resumir as evidências e informar pesquisas futuras (ARKSEY, O’MALLEY, 2005; TRICCO, et. al., 2016).

Munn e colegas (2018) recomendam a utilização da revisão de escopo (*scoping review*) nos seguintes casos:

- Como precursor de uma revisão sistemática;
- Identificar os tipos de evidência disponível em um determinado campo;
- Identificar e analisar lacunas de conhecimento;
- Esclarecer os principais conceitos / definições na literatura;
- Examinar como a pesquisa é realizada sobre um determinado tópico ou campo;
- Identificar as principais características ou fatores relacionados a um conceito.

Este estudo levou em consideração as diretrizes propostas por Arksey e O’Malley (2005) e ampliadas por Levac e colegas (2010). Logo o estudo seguiu as seguintes etapas dispostas no quadro 01.

Quadro 01- Procedimentos metodológicos

Etapas da Scoping Review propostas por Arksey e O'Malley (2005)	Definição de Arksey e O'Malley (2005); Levac, et. al. (2010); Peters, et. al., 2020)	Etapas concretizadas no presente estudo
Etapa 1: identificação da questão de pesquisa	Nessa etapa se busca alinhar, esclarecer e vincular o objetivo à questão da pesquisa. A questão de pesquisa na revisão de escopo deve ser claramente definida já que desempenha um papel significativo nas etapas subsequentes. Sugere-se usar a justificativa para a revisão de escopo para ajudar a definir o objetivo.	Quais as competências de liderança são mais adequadas para um contexto de volatilidade, ambiguidade, incerteza e complexidade?
Etapa 2: identificação dos estudos relevantes	Esta etapa envolve a identificação dos estudos relevantes e o plano de onde procurar, quais termos quais fontes de pesquisa, intervalo de tempo e língua. Busca-se equilibrar a viabilidade com amplitude e abrangência do processo de definição do escopo. Importante desenvolver e alinhar os critérios de inclusão com o objetivo e pergunta de pesquisa.	Nesta etapa definiu-se a estratégia de busca para o presente estudo a partir da <i>string</i> <i>TITLE-ABS-KEY</i> (<i>"competency" OR "competence"</i>) <i>AND</i> <i>"VUCA"</i>) nas bases de dados Ebsco, Science Direct, Scopus, Web of Science e Scielo. Não houve delimitação temporal. A busca foi restrita à artigos e revisões na língua inglesa. Foram obtidas dezessete publicações (28), das quais três (03) eram duplicadas.
Etapa 3: seleção dos estudos	A seleção de estudos não é linear, mas sim um processo iterativo que envolve pesquisar a literatura, refinar a estratégia de pesquisa e revisar artigos para inclusão no estudo. Descrever a abordagem planejada para pesquisa de evidências, seleção, extração de dados e apresentação das evidências.	Nesta etapa foram lidos os resumos, palavras-chave e títulos das publicações, organizando relacionando e identificando os estudos selecionados. Foram rejeitados quatro (04) artigos que não se adequaram ao propósito do trabalho. Ao final desta etapa treze artigos (13) estavam credenciados para a próxima etapa.
Etapa 4: mapeamento dos dados	Um formulário/planilha de dados é desenvolvido e usado para extrair dados de cada estudo. Pode ser adotado um método "analítico descritivo" para extrair informações contextuais ou orientadas ao processo de cada estudo.	Após a seleção dos artigos mais adequados a responder à pergunta de pesquisa e, conseqüentemente, atender ao objetivo ao qual se propõe o estudo, os principais dados desses estudos foram retirados e indexados em uma matriz de síntese.
Etapa 5: agrupamento, sumarização e relato dos resultados	Identifica-se as implicações dos resultados do estudo para políticas, práticas ou pesquisas. Selecionando a evidência. Uma estrutura analítica ou construção temática é usada para	Foram extraídos dos artigos selecionados as competências relacionadas ao contexto VUCA e categorizadas por similaridade. A partir daí fez-se a discussão e

	fornecer uma visão geral da amplitude da literatura.	indicação do motivo daquela competência atender a determinado aspecto do contexto VUCA.
--	--	---

Fonte: Arksey e O'Malley (2005); Levac, et. al. (2010); Peters, et. al., 2020)

Na próxima seção, a partir da análise do arcabouço bibliográfico analisado, listamos as competências indicadas para a liderança no contexto VUCA.

4. Competências do líder no mundo VUCA

O contexto VUCA apresenta várias particularidades às organizações e aos líderes. Estes precisam se adequar a esse novo ambiente VUCA. Para tal, os líderes necessitam possuir competências e comportamentos que se adequem nesse contexto. As competências agrupadas nas subseções a seguir podem ser definidas como termos guarda-chuva, ou seja, elementos centrais que assimilam outras competências abordadas nos artigos. Isso foi feito para tornar mais didática a sua forma de apresentação, uma vez que: a) são diversas as competências eleitas para lidar com o contexto VUCA; b) muitas vezes tais competências foram ressaltadas para enfrentar um ou outro elemento VUCA em específico, o que dificultaria a descrição de todas em um único texto para cada contexto; c) em determinadas ocasiões, competências apareciam juntas, mas sem uma explicação específica para cada uma delas.

Dessa forma, as competências a seguir são a síntese do que foi coletado e analisado nos artigos, entretanto trazem em sua explicação outras habilidades que complementam o desafio de lidar com o mundo VUCA. E que, por vezes relacionam-se, mostrando uma interconectividade entre elas.

4.1 Agilidade

Uma das competências levantadas nos artigos é a agilidade, o que de certa forma envolve fatores como a destreza para solucionar problemas e a capacidade de corrigir as ações de forma rápida caso as mesmas estejam seguindo fora do planejado. Isso requer uma gestão ágil, sendo imprescindível o papel de líderes ágeis que devem ser capazes de responder de forma inovadora e flexível aos problemas, além de terem a capacidade de iniciar ações dinâmicas em situações de trabalho que apresentam mudanças rápidas e/ou de ambiguidade (HALL; ROWLAND, 2016).

Assim, agir rapidamente às mudanças passa a ser, no mundo volátil, incerto e ambíguo um diferencial competitivo, e, portanto, Millar *et. al.* (2018) argumentam que as organizações e gerentes precisam integrar funções e processos na empresa para criar recursos dinâmicos com ciclos mais rápidos. Pois, como ressaltam Zaidi e Bellak (2019), esse ambiente de hiper-mudança testará a liderança futura até seus limites.

Outro ponto de vista é fornecido por Karre *et. al.* (2019) quando asseveram que para aumentar a agilidade de uma empresa é preciso implementar um conceito coordenado de agilidade em todas as suas áreas relevantes. Para tanto, é necessário um componente de monitoramento que reconheça mudanças no ambiente corporativo (como um sistema de alerta precoce, ou um modelo de controle). Este consiste em processos e órgãos que tomem decisões com base em informações advindas do monitoramento da entrada de cenários definidos em relação ao mercado e ao ambiente em desenvolvimento.

Em complementação à agilidade, está a capacidade de antecipação; averiguada como importante para os líderes quando estão enfrentando um contexto ambíguo. Isso se deve à necessidade de antecipar tendências, problemas, situações, ajudando o líder a atuar de forma proativa no que terá impacto na organização. Ou como Schoemaker *et. al.* (2018) esclarecem, antecipar é ir além do que aparece diretamente à frente do líder, observando com uma visão periférica os sinais ambíguos que ocorrem ao seu redor. Enfim, a agilidade é requerida em desafios que podem ser instáveis, inesperados ou com duração desconhecida, o que exige respostas imediatas por parte da liderança.

4.2 Alinhamento de equipes

Schoemaker *et. al.* (2018) sinalizam para a importância da capacidade do líder de alinhar equipes, a qual consiste na habilidade de envolver as principais partes interessadas. Van Velsor *et. al.* (2004) consideram a criação de alinhamento como um dos papéis ou processos de liderança, que se complementam com a definição de “direção” e a manutenção do “compromisso” do grupo.

Criar alinhamento também pode ser entendido como a capacidade de gerar colaboração no grupo, desenvolver um engajamento com o coletivo e o uso da habilidade de influência e de comunicação. Flahive (2014) afirma que os princípios da construção de equipes são a confiança, a lealdade, boas práticas e a comunicação. Destas, apenas a comunicação foi considerada nos artigos levantados nesta pesquisa, como é o caso de Schoemaker *et. al.* (2018), que completam a ideia de alinhamento de equipe com a capacidade do líder de promover o diálogo aberto.

Assim, para construir um entrelaçamento firme da equipe Till *et. al.* (2016) informam que os liderados devem ser vistos como participantes ativos e de igual importância que os líderes. Pode-se pensar que este alinhamento também tem relação com a capacidade de trabalhar em rede. E nesse sentido Riggio (2008) lembra que o foco parece estar mais no desenvolvimento da liderança, que cuida da capacidade de liderança coletiva da organização, ou seja, como líderes e seguidores juntos aumentam a capacidade de liderança compartilhada do grupo ou organização. Day e Harrison (2007) complementam essa discussão dizendo que um líder sem um contexto social simplesmente não pode ser um líder.

Schoemaker *et. al.* (2018) consideram que um alinhamento de equipe adequado requer do líder pensamento e ações estratégicas, algo que se consegue tendo uma visão estratégica atraente para os envolvidos. Esta capacidade parece ter relação com um outro papel da liderança mencionado por Van Velsor *et. al.* (2004): o direcionamento.

O papel de alinhamento da equipe pelo líder vai além da capacidade de aumentar o potencial do grupo. Assim, como uma parte das atribuições do líder para alinhar a equipe está a função de apresentar desafios, para que o grupo se fortaleça nesse processo ou, como colocam Schoemaker *et. al.* (2018), certificar de que surjam problemas difíceis para identificar desalinhamentos.

4.3 Capacidade de aprender

Trata-se de uma competência tão significativa que apareceu de forma destacada em boa parte dos artigos, com algumas diferenciações de entendimento. Riggio (2008), por exemplo, faz uma relação entre aprendizagem com a liderança, no sentido de que a prática da liderança, assim como a prática de qualquer outra profissão, é um processo contínuo de aprendizado. E que o líder sábio aceita isso e passa pelo processo às vezes doloroso do seu desenvolvimento pessoal. Das aprendizagens, a relacionada com a experiência foi a mais abordada nos artigos, especificamente para lidar com contextos ambíguos, incertos e complexos. A esse respeito, McCall (2004) diz que a aprendizagem com as experiências se trata da principal fonte para aprender a ser um líder, superando até mesmo treinamentos e outros programas formais. O problema é que o que realmente é aprendido com a experiência varia de acordo com o que o indivíduo traz para ela, bem como o contexto de aprendizado criado em torno dele.

McCall (2004) argumenta que o papel desempenhado pelo treinamento e outros programas formais é relativamente modesto em comparação com outros tipos de experiências. A implicação dessa crença é bastante profunda porque sugere que experiências (principalmente tarefas ou desafios) ao invés de programas devem formar o núcleo do desenvolvimento executivo. E que aprender com a experiência não é um processo automático, pois algumas pessoas aprendem apenas parte do que poderiam aprender, alguns aprendem coisas erradas, e alguns se recusam firmemente a aprender qualquer coisa.

Reforçando o discurso sobre o foco na aprendizagem, Bennis (2009) afirma que são os alunos que herdam o futuro em momentos de mudanças drásticas, restando aos eruditos estarem preparados para um mundo que já não mais existe. Entretanto, é preciso estar atento a como essa educação está sendo direcionada, pois muitas vezes ela é prejudicada pela adesão arraigada a processos desatualizados e comportamentos que geralmente se concentram na estabilidade, e não na incerteza e no fluxo (HALL; ROWLAND, 2016).

As informações disponibilizadas mostram que a capacidade de aprender é importante para um mundo volátil e incerto porque estimula os líderes a terem uma mentalidade de aprendizagem (com frequência) e a buscarem novas fontes de saber, nem sempre focadas em centros de excelência em gestão. Além de aprenderem cada vez mais as necessidades de seus clientes (MILLAR *et. al.*, 2018). E que saber aprender com as experiências e de forma rápida ajuda a assimilar condições complexas e ambíguas.

4.4. Capacidade de decidir

Tomar decisões adequadas em um contexto VUCA, em que não há informações suficientes para resolver os problemas que surgem, é preciso coragem. Isso porque no mundo atual são necessários líderes ágeis com habilidade de lidar com extremos de informações, capazes de tomar decisões críticas e entregar mudanças proativamente (FLAHIVE, 2014; ZAIDI; BELLAK, 2019). Para tanto, Schoemaker *et. al.* (2018) explicam que onde é preciso balancear velocidade, qualidade e rigor nas tomadas de decisão, o importante é usar disciplina e certos processos para chegar a uma posição que seja adequada, não esperar por uma decisão de excelência.

No mundo VUCA é relevante enquadrar cuidadosamente a decisão com a abordagem identificada, ou seja, adequar às condições apresentadas: se de volatilidade, de incerteza, de complexidade, de ambiguidade ou uma mistura delas (SCHOEMAKER *et. al.*, 2018). No caso

de ambientes complexos, como na gestão de crises internacionais, por exemplo, afirmam que muitos líderes não conseguem tomar decisões adequadas devido a um contexto que não permite uma compreensão sutil da situação; em que há interconectividade de sistemas, de comunidades e de partes interessadas; em que há conflito de valores e expectativas; e em que há limitação de recursos humanos e financeiros. Além disso, uma má decisão nesse nível pode levar à perda de vidas e ao sofrimento humano (ZAIDI; BELLAK, 2019).

Assim, é imprescindível que o líder tenha o compromisso e a coragem de assumir responsabilidade por uma decisão em um contexto complexo, porque os resultados das ações selecionadas podem ser bem aquém do esperado. E como mostrado no parágrafo anterior, até mesmo desastrosos. Já considerando um mundo volátil, incerto e ambíguo, saber tomar decisão é relevante porque é preciso ter alguém no grupo ou organização para servir de apoio e referência, ou seja, o líder.

4.5 Capacidade de inovar

A inovação não surge do individualismo, mas das relações sociais. O que requer um trabalho acentuado na questão da liderança do grupo e do próprio líder (FLAHIVE, 2014). Isso porque, os líderes também precisam ser inovadores, devendo, assim, explorar novos modelos a partir de amplas fontes de evidência e literatura e adaptá-los para criar uma abordagem sob medida para o desenvolvimento da liderança, uma que se adeque ao seu próprio sistema organizacional (TILL et. al., 2016). Trata-se de uma competência que traz um diferencial para enfrentar o desconhecido, ainda mais quando se cria uma inovação disruptiva de produtos e modelos de negócios orientados tecnologicamente nas indústrias. Por conta desse diferencial, é preciso que os líderes tratem dessa competência não como uma atividade pontual, mas como um modo de vida na administração atual.

Além das considerações feitas até o momento, Dawson (2017) relata que a criatividade e a inovação são alcançadas por meio do gerenciamento do conhecimento dentro de um indivíduo ou organização. Gestão esta que deve envolver a busca de conhecimento e experiência além da organização em que o líder se encontra, como procurar as melhores práticas tomadas em todo o setor (KAYES, 2019).

E a tecnologia, como dispositivos móveis, ajuda as pessoas a melhor absorverem o conhecimento (FLAHIVE, 2014), bem como a coletar novos dados e considerá-los para novas perspectivas, além de levantar e analisar constante dados, ideias e informações. Algo ainda mais relevante em organizações intensivas em conhecimento, onde os líderes e liderados enfrentam os desafios diários de um cenário de negócios global em rápida transformação (BENNET; LEMOINE, 2014).

A capacidade de inovar, então, mostra-se primordial no contexto VUCA, em principal para a volatilidade (criando produtos complementares ou disruptivos frente às mudanças), para a incerteza (estimulando soluções criativas e flexíveis), e para a ambiguidade (aproveitando e adaptando soluções para solucionar problemas).

4.6 Resiliência

Para lidar com incógnitas onde existem relações obscuras entre causa e efeito apareceu uma competência que se encaixa na forma de lidar com todos os elementos VUCA: a resiliência. Esta competência pode ser definida como a capacidade de seguir adiante mesmo com a

iminência de falha diante dos desafios. Ou como a “capacidade de se recuperar do estresse, de se adaptar às circunstâncias estressantes, permanecer saudável apesar da adversidade” (SMITH et al., 2008, p. 194, tradução nossa).

Em um cenário VUCA é imperativo ajudar os líderes a se desenvolverem, para que alcancem formas de inteligência e resiliência necessárias para sustentar seu desempenho (KING; BADHAM, 2018). Desenvolvimento este que, de acordo com Levey e Levey (2019), necessita tratar do capital mental dos líderes. Recurso que trabalha elementos emocionais e cognitivos que garantem a resiliência frente ao estresse, habilidades de aprendizado para adaptação ao cenário de rápidas mudanças, e a flexibilidade mental.

Resiliência e flexibilidade costumam ser vistas como sinônimas ou complementares uma à outra, mas por vezes tem um significado específico, como postulado por Johansen e Voto (2013) ao afirmarem que, para alcançar um objetivo, a flexibilidade é uma das habilidades que fornece vantagem competitiva em um mundo VUCA.

No entanto, além de se trabalhar a flexibilidade de líderes e colaboradores, Kayes (2019) informa que é preciso trabalhar a cultura organizacional, no sentido de se alinhar aos valores organizacionais. Isso porque em situações complicadas, os funcionários precisam da flexibilidade para fazer o que é certo, sem receio de represálias.

Logo, além de flexibilidade, é preciso que a liderança esteja atenta à adaptabilidade (FLAHIVE (2014), ou seja, da capacidade de adaptação de pessoas e de empresas. Ou como colocam King e Badham (2018), da capacidade de gerenciar mudanças, algo primordial para lidar com a adversidade e com a incerteza sistêmica de forma a garantir a busca de oportunidades ocultas. Discurso reforçado por Rodrigues e Rodrigues (2015) quando relatam que para enfrentar ambientes complexos, globais, competitivos, imprevisíveis, voláteis e ambíguos, as capacidades de um líder devem se desenvolver e se adaptar para se ajustar aos contextos sociais e situacionais de seus vários papéis, atribuições e organizações.

Por isso que Zaidi e Bellak (2019) falam que a hiper-mudança acaba gerando uma valorização ainda maior dos líderes e de sua capacidade de se adaptar e das organizações que lideram. E para treinar líderes nessa capacidade Boyatzis (2008) revela que é preciso aceitar o desafio de gerar mudanças, já que estas podem não ocorrer por acaso. Algo que pode ser feito criando crises internas na empresa, isso para desenvolver, testar e manter sistemas de gerenciamento de crises integrados e abrangentes, projetados para identificar, rastrear e relatar problemas antes que eles aumentem. O que acaba promovendo a preparação de líderes para a resiliência e a adaptação à medida que a situação de crise se desenrola (KAYES, 2019).

4.7 Autoconhecimento

Dentro da competência autoconhecimento se encontram outras habilidades, como a capacidade de não ter dúvida de quem se é. Ou seja, ter um senso forte de identidade que nenhuma circunstância, nem mesmo as apresentadas pelo mundo VUCA, conseguem abalar. E constituindo este senso de si mesmo está um profundo senso de propósito, o qual está ligado à visão de futuro. A partir daí, como postulam Zaidi e Bellak (2019), passa-se a ser requisitado um desenvolvimento de liderança que supere o tipo horizontal, no sentido de procurar fazer as coisas da melhor forma. E assim, o desenvolvimento de liderança do tipo vertical aparece para sanar tal problema, sendo marcado pela expansão da consciência ou visão de mundo no indivíduo e no sistema. É preciso que o líder, pois, tenha um pensamento à frente de seu tempo, e aja nesse sentido. E nesse âmbito, Sarkar (2016) fala que as crises pessoais podem ser vistas

como um grande evento de mudança de vida, tendo um impacto significativo sobre um líder ao colaborar para modificar e ampliar a maneira como se dá sentido à vida.

Diante dessa discussão, autoconhecimento pode ter relação com a sabedoria, que, de acordo com King e Badham (2018), pode ser dividida em sabedoria individual e coletiva. Ambas adotando uma visão mais substantiva da atenção plena, incluindo em sua definição o significado da vida e do trabalho para os indivíduos e o objetivo das empresas coletivas. Para os autores, a sabedoria individual é a capacidade de estar consciente de, atento a, e pronto a aceitar os desafios. Estes mesmos autores descrevem os principais componentes internos da atenção plena como sendo: a consciência, a atenção e a aceitação. Relaciona-se à clareza e amplitude de consciência; metacognição e regulação da atenção; e uma atitude de aceitação que varia de aberta e curiosa a compassiva e grata. E serve para aumentar a reflexividade, a relacionalidade e a compaixão dos líderes na adoção e na busca de propósitos individuais e coletivos.

Já a sabedoria coletiva utiliza a atenção plena de forma adequada para o alcance do objetivo de desenvolvimento das condições econômicas, sociais e políticas de um grupo ou empresa. Visa, assim, aprimorar formas de governança conscientemente responsáveis, colaborativas e sustentáveis.

O problema, segundo Levey e Levey (2019), é que a sabedoria (junto com a criatividade, compaixão, empatia, bem-estar, resiliência e atenção plena) não recebem a devida atenção no desenvolvimento de recursos humanos e de líderes, devido a uma valorização maior para o mundo externo (extroversão, manipulação) que o interno (autoconhecimento). Algo que exige uma mudança, como celebrar tanto o sucesso quanto o tipo certo de falha. No entanto, os mesmos autores asseveram que este cenário está mudando, tendo a sabedoria sob uma abordagem mindfulness da liderança, chamando a atenção de líderes sêniores em vários países ao redor do mundo.

Assim, um caminho para que os líderes acessem o autoconhecimento e a sabedoria é por meio da atenção plena, ainda mais que os desafios incertos deste novo mundo apresentam causas e efeitos básicos que podem até ser conhecidos, mas que vêm com uma falta de informações que atrapalham o processo de gestão. Para tanto, do ponto de vista de King e Badham (2018), a atenção plena colabora com níveis mais baixos de estresse diante das circunstâncias incertas. Também ajuda a melhorar o desempenho no trabalho e diminuir o absenteísmo. Além disso, afina a capacidade de observar, refletir e gerenciar a atenção, ocasionando em um maior domínio sobre as tarefas, na melhoria de tomada de decisão e na diminuição de distração.

Já a habilidade de ter empatia não apareceu tanto nos artigos levantados, mas foi visto como uma maneira de enfrentar situações incertas e complexas. De forma geral, a empatia, que é se imaginar no lugar do outro, engloba outros elementos como compaixão e altruísmo.

Gardner (1993) trata essa competência como parte da inteligência interpessoal, ou seja, a capacidade de entender as pessoas. Inteligência esta que é constituída por habilidades sociais e pela consciência social, esta última contendo elementos como a empatia, a orientação a serviços e o desenvolvimento de outros. Levey e Levey (2019) informam que os líderes precisam investir em tal competência para desenvolverem os recursos humanos, uma vez que os mesmos estão despreparados e sobrecarregados para dar conta de atingir os objetivos organizacionais. Isso porque em tempos de VUCA não existem apenas problemas, mas oportunidades emergentes e novas expressões vitais para a sociedade, que clama por mais criatividade, espírito altruísta e empreendedor e iniciativas inovadoras de afirmação da vida.

Portanto, Levey e Levey (2019) informam que além da atenção plena e da abnegação, a compaixão é outra qualidade mentais que precisa ser desenvolvida em gerentes e executivos nesse contexto VUCA.

Assim, o autoconhecimento e seus demais componentes são essenciais para os líderes em um mundo VUCA porque: fortalecem o indivíduo ao encontrar sua consciência e ao encontrar ou reafirmar seu sentido da vida; focam os pensamentos no momento presente, mas sempre tendo em vista o que se deseja para o futuro; ajudam a assimilar os problemas e desafios de uma forma mais leve; e facilitam a criação de laços entre as pessoas, fortalecendo a união do grupo e de trabalhos colaborativos.

5. Considerações Finais

O mundo VUCA expõe desafios para os líderes, tais desafios, entretanto, podem se tornar oportunidades caso estes líderes estejam preparados para esse novo contexto volátil, incerto, complexo e ambíguo.

Constatou-se que o contexto VUCA é um campo ainda pouco explorado na literatura, em especial com relação à definição das competências que se mostram adequadas ao líder nesse contexto. Para tal constatação foi utilizada uma abordagem de revisão de escopo, que é um estudo peculiar por trazer um panorama dos temas a serem pesquisados mapeando os principais conceitos que sustentam um campo de pesquisa, explorando-o com maior amplitude.

O trabalho atingiu seu objetivo ao vislumbrar o cenário atual sobre as competências necessárias para o líder no contexto V.U.C.A. Entre as competências levantadas estão: agilidade, resiliência, capacidade de aprender, capacidade de decidir, capacidade de inovar, alinhamento de equipes e autoconhecimento.

Embora consultadas as principais bases científicas na área de gestão, indica-se como limitações da pesquisa a quantidade de publicações encontradas, sugerindo-se uma ampliação do levantamento bibliográfico em estudos posteriores

Por derradeiro, como sugestão de pesquisas futuras se aconselha a realização de trabalhos empíricos que atestem se as competências elencadas são as adequadas para o contexto de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

Referências

AMARO, R. Concepções de trabalho e desenvolvimento da competência profissional: estudo fenomenográfico com agentes locais de inovação do SEBRAE. **Revista Organizações & Sociedade**. v. 27(92), 15-34, 2020.

ANG, S.; VAN DYNE, L. Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. In: ANG, S. e L. VAN DYNE (Eds.). **Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications** (2 ed.). New York: ME Sharpe. 2015, p. 3-15.

ARKSEY H, O'MALLEY L. Scoping studies: towards a methodological framework. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 8, n. 1, p. 19-32, 2005.

AVOLIO, Bruce J.; GARDNER, William L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The leadership quarterly**, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.

- AYCAN, Zeynep; SHELIA, Salome. "Leadership? No, Thanks!" A New Construct: Worries About Leadership. **European Management Review**, v. 16, n. 1, p. 21-35, 2019.
- BENNETT, N.; LEMOINE, G. J. What a difference a word makes. Understanding threats to performance in a VUCA world. **Business Horizons**, v. 57, n. 3, p. 311-317, 2014.
- BOYATZIS, R. Competencies in the 21st century. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2008.
- BOYATZIS, Richard E. Leadership development from a complexity perspective. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 60, n. 4, p. 298-313, 2008.
- DAWSON, T. The complexity gap, 2017. Disponível em: <https://medium.com/@theo_dawson/the-complexity-gap-faad87e0bb5f>. Acesso em: 02 maio 2020.
- DAY, David V.; HARRISON, Michelle M. A multilevel, identity-based approach to leadership development. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 4, p. 360-373, 2007.
- DE MEUSE, K. P.; DAI, G; HALLENBECK, G. S. Learning Agility: A construct whose time has come. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 62, n. 2, p. 119-130, 2010.
- DELOITTE. Deloitte global human capital trends. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/collections/HC-Trends2019/DI_HC-Trends-2019.pdf> Acesso em: 10 maio 2020.
- DRATH, W. H.; PALUS, C. J. **Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice**. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1994.
- DUBOIS, D. D.; ROTHWELL, W. J.; STERN, D. J.; KEMP, L. K. **Competency-Based: Human Resource Management**. Davies-Black Publishing, 2004.
- FLAHIVE, Tadhg. From Horizontal to Vertical Leadership Development. In: **Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference**. Society of Petroleum Engineers, 2014.
- GARDNER, H. **Multiple intelligences: The theory in practice**. New York: Basic Books, 1993.
- GOLEMAN, D. **Emotional intelligence**. New York: Bantam Books, 1995.
- HALL, R.; ROWLAND, C. Leadership development for managers in turbulent times. **Journal of management development**, 2016.
- HORNEY, N., & O'SHEA, T. Focused, fast, and flexible: Creating agility advantage for a VUCA world. **People & Strategy**, 33(4), 32-38, 2010.
- HORNEY, N., PASMORE, B., O'SHEA, T. Leadership agility: A business imperative in a VUCA world. **Oceanside**, CA: Indie, 2015
- JOHANSEN, B. **Get there early**. Berrett-Koehler Publishers, Inc: California, 2007.
- JOHANSEN, B. **Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World**. Berrett-Koehler Publishers, Inc: California, 2009
- JOHANSEN, B.; VOTO, A. Leadership skills to thrive in the future. **People and Strategy**, v. 36, n. 4, p. 4-6, 2013.
- KAIVO-OJA, Jari Roy Lee; LAURAEUS, Iris Theresa. The VUCA approach as a solution concept to corporate foresight challenges and global technological disruption. **Foresight**, v. 20, n. 1, p. 27-49, 2018.
- KARK, Ronit. Games managers play: Play as a form of leadership development. **Academy of Management Learning & Education**, v. 10, n. 3, p. 507-527, 2011.
- KARRE, Hugo; HAMMER, Markus; RAMSAUER, Christian. Building capabilities for agility in a learning factory setting. **Procedia Manufacturing**, v. 31, p. 60-65, 2019.

- KAYES, D. Christopher. Are you ready to lead in a crisis? **Organizational Dynamics**, v. 48, n. 2, p. 1-7, 2019.
- KING, E.; BADHAM, R. Leadership in uncertainty: The mindfulness solution. **Organizational Dynamics**, 2018.
- KING, Elizabeth; BADHAM, Richard. Leadership in uncertainty. **Organizational Dynamics**, v. 48, 2019.
- KINGSINGER, P.; WALCH, K. **Living and leading in a VUCA world**. Thunderbird University. Disponível em: <http://www.forevueinternational.com/Content/sites/forevue/pages/1482/4_1__Living_and_Leading_in_a_VUCA_World_Thunderbird_School.PDF>. Acesso em: 28 out. 2019.
- KRUPP, S.; SCHOEMAKER, P. J. H. **Winning the Long Game. How Strategic Leaders Shape the Future?** New York: Public Affairs, 2014.
- LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.
- LE DEIST, Françoise Delamare; WINTERTON, Jonathan. What is competence? **Human Resource Development International**, v. 8, n. 1, p. 27-46, 2005.
- LEVAC, D.; COLQUHOUN, H.; O'BRIEN, K. Scoping studies: advancing the methodology. **Implementation Science**, v. 5, n. 1, p. 69, 2010.
- LEVEY, J.; LEVEY, M. Mindful leadership for personal and organizational resilience. **Clinical Radiology**, v. 74, n. 10, p. 739-745, 2019.
- MCCALL J. R.; MORGAN, W. Leadership development through experience. **Academy of Management Perspectives**, v. 18, n. 3, p. 127-130, 2004.
- MCCALL, M.; HOLLENBECK, G. **Developing Global Executives**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2002.
- MILLAR, C.; GROTH, O.; MAHON, J. Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. **California Management Review**, v. 61, n. 1, p. 5-14, 2018.
- MULLER, R.; TURNER, R. Leadership competency profiles of successful project managers. **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 5, p. 437-448, 2010.
- MUMFORD, A.; ZACCARO, S.; JOHNSON, J.; DIANA, M.; GILBERT, J.; THRELFALL, K. Patterns of leader characteristics: implications for performance and development. **Leadership Quarterly**. V. 11, n. 1, p. 115-133, 2000.
- MUNN, Z.; PETERS, M.; STERN, C.; TUFANARU, C.; MCARTHUR, A.; AROMATARIS, E., Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach', **BMC Med Res Methodol**, v. 18, n. 1, p. 143, 2018.
- NORTHOUSE, P. **Leadership: Theory and Practice**. 3. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.
- PETERS M.; GODFREY C.; MCINERNEY P.; MUNN Z.; TRICCO A.; KHALIL, H. Chapter 11: Scoping Reviews (2020 version). In: Aromataris E, Munn Z (Editors). **Joanna Briggs Institute Reviewer's Manual**, JBI, 2020.
- RODRIGUEZ, Alejandro; RODRIGUEZ, Yolanda. Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and "Cloud Leaders". **Journal of Management Development**, 2015.
- ROSE, R. M.; HONG, T. T.; MUNAP, R.; AHMAD, S. N. B.; AZUDIN, N.; AKHIR, R. M.; HAMID, R. A.; CAYZER, R. Leadership competencies in driving organizational performance in VUCA environment: Malaysian perspective. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, 2019
- RUSHTON, D.; WILMOT, N.; METSELAAR, C.; DOCTER, A. Indonesian mythology

enabling 21st century business students to balance strategic and relationship challenges. **8th International Conference on Education and New Learning Technologies**, Barcelona, Espanha, 2016.

SARKAR, A. We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership. **Development and Learning in Organizations**, 2016.

SCHOEMAKER, Paul JH; HEATON, Sohvi; TEECE, David. Innovation, dynamic capabilities, and leadership. **California Management Review**, v. 61, n. 1, p. 15-42, 2018.

SMITH, B. W.; DALEN, J.; WIGGINS, K.; TOOLEY, E.; CHRISTOPHER, P.; BERNARD, J. The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. **International Journal of Behavioral Medicine**, v. 15, n. 3, p. 194–200, 2008.

STIEHM, J.; TOWNSEND, N. 2002. **The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy**. Temple Univ Press, 2002

STOLLER, James K. Reflections on leadership in the time of COVID-19. **BMJ Leader**, p. leader-2020-000244, 2020.

STREBLER, M.; ROBINSON, D.; HERON, P. **Get the best out of your competencies**. The Institute for Employment Studies, Brighton: 1997

TANO, Mervyn L. **Developing Agile Tribal Leaders and Agile Tribal Institutions to Adaptively Manage and Mitigate the Impacts of Global Climate Change in Indian Country**. Denver: Report to International Institute for Indigenous Resource Management, 2006.

TILL, Alex; DUTTA, Nina; MCKIMM, Judy. Vertical leadership in highly complex and unpredictable health systems. **British Journal of Hospital Medicine**, v. 77, n.8, p. 471-475, 2016.

VAN VELSOR, ELLEN, et. al. Our Overview of Leadership Development. In: MCCAULEY, Cynthia D.; VAN VELSOR, Ellen (ed.). **The center for creative leadership handbook of leadership development**. John Wiley & Sons, 2004.

WATT, Steven R.; JAVIDI, Mitch; NORMORE, Anthony H. Increasing Darkness: Combining Toxic Leadership and Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA)'. In: BROOKS, Jeffrey S. **The dark side of leadership: Identifying and overcoming unethical practice in organizations**. Emerald Group Publishing Limited, 2016.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.

ZAIDI, Ifti; BELLAK, Blanka. Leadership Development for International Crises Management: The Whole Person Approach. **Journal of Peacebuilding & Development**, v. 14, n. 3, p. 256-271, 2019.