


O ADMINISTRADOR E SUA RELAÇÃO COM AS COMPETÊNCIAS DURÁVEIS CONTEXTUALIZADAS COM O ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG)

 <https://doi.org/10.56238/arev7n4-098>

Data de submissão: 09/03/2025

Data de publicação: 09/04/2025

Edmir Kuazaqui

E-mail: ekuazaqui@uol.com.br

Doutor e Mestre m Administração pela Universidade Mackenzie

Pós-graduado em Marketing pela ESPM

Graduado em Administração pelas Faculdades de Administração e Ciências Contábeis

Tibiriçá.

Coordenador do Grupo de Excelência em Relações Internacionais e Comércio Exterior do Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRASP)

RESUMO

As competências podem ser divididas em técnicas e duráveis, de acordo com suas características e objetivos. As competências técnicas referem-se a conhecimentos específicos e atualizáveis, enquanto as duráveis englobam habilidades, conhecimentos e atitudes que permanecem relevantes ao longo do tempo, contribuindo para o sucesso e a adaptabilidade dos indivíduos. No contexto atual, as competências duráveis estão cada vez mais alinhadas com os princípios de ESG (Environmental, Social, and Governance), que avaliam o desempenho das empresas nas áreas ambiental, social e de governança. As competências profissionais em gestão sustentável, práticas ambientais e governança ética são cada vez mais valorizadas no mercado de trabalho. O administrador desempenha um papel fundamental no desenvolvimento das competências duráveis, promovendo uma cultura organizacional que valoriza o aprendizado contínuo. As entrevistas realizadas no estudo indicaram que a integração das práticas ESG é vista como essencial para a sustentabilidade a longo prazo das empresas. O ESG, como competência durável, envolve a capacidade de gerenciar impactos ambientais, promover práticas de governança transparentes e cuidar das questões sociais. Para que o ESG seja efetivo, é necessário integrá-lo nas estratégias organizacionais e na cultura corporativa. Além disso, a competência em ESG pode impulsionar o desenvolvimento sustentável de pessoas, empresas e países, ao atrair investimentos, estimular a inovação e gerar empregos em setores relacionados à sustentabilidade. Embora existam desafios na adoção dessas competências, como custos iniciais e resistência cultural, as vantagens estratégicas superam esses obstáculos. As Instituições de Ensino Superior desempenham um papel importante ao preparar futuros profissionais com as habilidades necessárias para lidar com esses desafios, oferecendo programas educativos que integrem os princípios ESG. Portanto, a competência durável em ESG é essencial não apenas para a competitividade das empresas, mas também para o desenvolvimento social e econômico sustentável.

Palavras-chave: Competências Duráveis. *Environmental. Social and Governance* (ESG). Administrador. Relações Internacionais.

1 INTRODUÇÃO

Competências podem ser divididas em técnicas e duráveis, de acordo com as suas estruturas e objetivos, onde técnicas estão relacionadas a conhecimentos específicos sobre determinada área, cujos conteúdos são efetivos e passíveis de atualização. As duráveis são aquelas que não se tornarão obsoletas tão rapidamente, refletindo nas posturas e atitudes de indivíduos. Desta forma, competências duráveis referem-se ao conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que são essenciais para o sucesso e a adaptabilidade dos indivíduos ao longo do tempo. No contexto atual, as competências duráveis estão cada vez mais alinhadas com os princípios de ESG (*Environmental, Social and Governance*), que são critérios utilizados para avaliar o desempenho de uma empresa nas áreas ambiental, social e de governança. No âmbito das competências humanas, destacam-se habilidades como a inteligência emocional e a empatia, que são cruciais para promover um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo, alinhado com princípios ESG. A inteligência emocional, conforme descrito por Goleman (1995), permite aos indivíduos gerenciar suas emoções e se relacionar de forma empática e construtiva com os outros, contribuindo para um ambiente de trabalho mais harmonioso e engajado. No que tange às competências profissionais, habilidades como a gestão de sustentabilidade, análise de impactos ambientais e práticas de governança corporativa ética são cada vez mais valorizadas no mercado de trabalho. Essas competências não só ajudam a melhorar a imagem e a reputação da empresa, mas também contribuem para a eficiência operacional e a mitigação de riscos (Mintzberg et al., 2009).

O problema de pesquisa está associado na compreensão de como o Administrador pode contribuir para que o ESG esteja incorporado nas competências duráveis das pessoas e empresas, devidamente estruturada e integrada junto às pessoas e empresas. Como objetivos, como a competência durável relacionada à ESG pode ser construída e desenvolvida, e de que maneira ela pode contribuir para o crescimento sustentável das pessoas, das empresas e da economia de um país. Foram aplicadas 20 entrevistas qualitativas de profundidade, no sentido de obter as informações de forma a atender o problema de pesquisa.

2 COMPETÊNCIAS DURÁVEIS: CONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO NAS PESSOAS E EMPRESAS

Competências duráveis refere-se às habilidades e conhecimentos que são essenciais e resilientes diante das mudanças e desafios do ambiente onde o indivíduo está inserido. São competências que não apenas são relevantes no presente, mas que também têm potencial para se manterem relevantes no futuro, mesmo em face de evoluções tecnológicas, mudanças de mercado e

transformações sociais. Para construir competências duráveis tanto em indivíduos quanto em empresas, é crucial adotar abordagens estratégicas que promovam a aprendizagem contínua, a adaptabilidade e a inovação.

Segundo Mills (2003), isso envolve a criação de um ambiente propício à educação ao longo da vida e ao desenvolvimento pessoal e profissional. Envolve os seguintes preceitos:

- Aprendizagem Contínua: Estimular um ambiente que promova a educação ao longo da vida, incentivando tanto a formação formal quanto a aprendizagem informal no local de trabalho. Isso pode ser alcançado através de programas de treinamento, mentoria, e-learning e participação em conferências e workshops relevantes.
- Flexibilidade e Adaptabilidade: Desenvolver a capacidade de se adaptar rapidamente a novas situações e exigências do mercado. Isso inclui não apenas estar aberto a mudanças, mas também cultivar uma mentalidade ágil e proativa para antecipar e responder às mudanças.
- Resolução de Problemas e Pensamento Crítico: Capacitar indivíduos e equipes para analisar problemas complexos, encontrar soluções inovadoras e tomar decisões fundamentadas. Isso envolve desenvolver habilidades analíticas, criatividade e julgamento crítico.
- Liderança e Colaboração: Promover habilidades de liderança que incluam a capacidade de inspirar e motivar equipes, além de facilitar a colaboração eficaz entre diferentes áreas e grupos de interesse dentro da organização.
- Adoção de Tecnologia e Inovação: Estar sempre atento às novas tecnologias e práticas inovadoras que possam melhorar a eficiência e a competitividade. Isso pode envolver investimentos em pesquisa e desenvolvimento, bem como parcerias estratégicas com instituições de ensino e empresas de tecnologia.

Ao adotar essas estratégias, as empresas não apenas fortalecem suas competências internas, mas também se posicionam de maneira mais competitiva em um ambiente global em constante mudança. Trata-se de uma perspectiva abrangente sobre como as organizações podem efetivamente implementar mudanças e desenvolver competências duráveis em seus colaboradores, alinhando teoria e prática de forma integrada.

Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) exploram o conceito e a prática da inovação social, mapeando e analisando diversas abordagens e métodos que têm sido empregados para enfrentar problemas sociais complexos por meio de soluções inovadoras. A inovação social é essencial para criar transformações e mudanças significativas e sustentáveis nas sociedades contemporâneas, por meio de novas abordagens e modelos podem ser desenvolvidos para abordar desafios sociais, desde a redução

da pobreza até a melhoria da educação e da saúde. Explora a importância de envolver comunidades e a necessidade de criar redes colaborativas para que as soluções possam ser escaladas e adaptadas a diferentes contextos.

3 ESG: CONCEITO E IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO ECONÔMICO, PROFISSIONAL, PESSOAL E SOCIAL

O conceito de ESG tem ganhado relevância crescente nos debates sobre sustentabilidade e responsabilidade corporativa. ESG refere-se às práticas ambientais (*Environmental*), sociais (*Social*) e de governança (*Governance*) adotadas por empresas e organizações para gerenciar os impactos de suas atividades no meio ambiente e na sociedade, além de garantir práticas de gestão éticas e transparentes. Como consequências da adoção de suas práticas, destacam-se:

- **Importância Econômica:** No contexto econômico, a integração de critérios ESG nas estratégias empresariais tem demonstrado ser não apenas benéfica, mas essencial para a sustentabilidade a longo prazo das organizações. Empresas que adotam práticas sustentáveis têm melhor desempenho financeiro a longo prazo, reduzem riscos operacionais e regulatórios, e acessam novas oportunidades de mercado. Segundo Porter e Kramer (2011), estratégias de criação de valor compartilhado através da incorporação de critérios ESG promovem a competitividade das empresas ao mesmo tempo em que contribuem para o desenvolvimento econômico sustentável.
- **Importância Profissional:** No âmbito profissional, indivíduos que possuem competências em ESG são cada vez mais valorizados no mercado de trabalho. A capacidade de integrar preocupações ambientais, sociais e de governança nas decisões empresariais não só fortalece a imagem pessoal do profissional, mas também o posiciona como um agente de mudança positiva dentro das organizações. De acordo com Diniz e Machado (2020), profissionais capacitados em ESG são fundamentais para a implementação de práticas sustentáveis e éticas nas empresas, alinhando os interesses corporativos com os valores da sociedade.
- **Relevância Pessoal:** No aspecto pessoal, o conhecimento e a prática de princípios ESG permitem que indivíduos adotem comportamentos mais conscientes e responsáveis em relação ao meio ambiente e à comunidade. A conscientização sobre questões ambientais e sociais influencia escolhas de consumo, investimentos e até mesmo decisões políticas, promovendo um impacto positivo em nível individual. Conforme destacado por Elkington (1997), a adoção de práticas sustentáveis e responsáveis socialmente é crucial para a construção de uma sociedade mais equitativa e ambientalmente consciente.

- **Contribuição Social:** Socialmente, empresas que incorporam princípios ESG não apenas cumprem seu papel ético, mas também contribuem para o desenvolvimento sustentável das comunidades onde operam. A promoção da diversidade, a inclusão social, o respeito aos direitos humanos e o cuidado com o meio ambiente são fundamentais para a construção de um futuro mais justo e equilibrado. Segundo as Nações Unidas (2021), os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são direcionamentos globais que se alinham perfeitamente com os princípios ESG, oferecendo um *framework* claro para ações que visam o bem-estar das pessoas e do planeta.

O conceito de *Triple Bottom Line* (TBL), introduzido por Elkington (1997), enfatiza a importância de uma abordagem holística na avaliação do desempenho das empresas, considerando não apenas o aspecto financeiro, mas também os impactos sociais e ambientais de suas operações. Integrar os princípios do TBL com os critérios ESG permite às empresas não apenas maximizar o valor econômico, mas também contribuir de forma significativa para a sociedade e o meio ambiente.

4 A RELEVÂNCIA DO ADMINISTRADOR NO CONTEXTO ESG NO DECORRER DOS TEMPOS

Conforme o Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA/SP) (s/d) as responsabilidades e atividades do Administrador estão baseadas nos artigos. 2º da Lei nº 4.769/1965 e 3º do Regulamento aprovado pelo Decreto nº 61.934/1967), tratando-se, pois, como uma profissão regulamentada. Destacam-se as responsabilidades de direção, intermediária ou superior, assessoramento e consultoria nas práticas técnicas em Serviço Público Federal, Estadual, Municipal, Autárquico, Sociedades de Economia Mista, empresas estatais, paraestatais e privadas.

Andrade e Amboni (1999) indicam o perfil profissiográfico pretendido aos egressos dos cursos de graduação em Administração, entre outros, destacando a responsabilidade social, justiça e ética profissional que vise a tomada de decisões a partir da compreensão do meio social, político e, econômico e cultural. Por outro lado, as Instituições de Ensino Superior (IES) devem enfatizar no desenvolvimento de habilidades e competências como o raciocínio lógico, crítico e analítico que, em conjunto com a visão sistêmica e estratégica, permitem a liderança e a tomada de decisões. Esses dois eixos (profissional e acadêmico, sustentam a importância e inserção da profissão na Sociedade.

O Administrador desempenha um papel crucial na implementação e na promoção dos princípios ESG dentro das organizações ao longo da história. Desde os primórdios da gestão empresarial até os dias atuais, sua função evoluiu para incluir não apenas a gestão eficiente de

recursos, mas também a responsabilidade ambiental, social e de governança. Na antiguidade, administradores como os governantes das cidades-estados gregas e romanas já tinham a responsabilidade de garantir o bem-estar social e a sustentabilidade das comunidades. Eles implementavam políticas para promover o desenvolvimento econômico e social, enquanto garantiam a manutenção da ordem pública e o uso responsável dos recursos disponíveis. Durante a Revolução Industrial, no século XIX, surgiram novos desafios para os administradores, que passaram a enfrentar questões relacionadas à exploração de recursos naturais e às condições de trabalho nas fábricas. Administradores como Robert Owen (2021) foram pioneiros em adotar práticas mais humanistas e sustentáveis em suas fábricas, melhorando as condições de trabalho e promovendo o bem-estar dos funcionários (CHIAVENATO, 2014). Atualmente, em um contexto globalizado e digitalizado, os administradores enfrentam a necessidade de integrar os princípios ESG nas estratégias corporativas. Isso envolve não apenas a conformidade com regulamentações ambientais e sociais, mas também a criação de valor sustentável para todas as partes interessadas, incluindo funcionários, acionistas, clientes e comunidades (FRIEDMAN, 1970). Um exemplo contemporâneo de como os administradores estão integrando os princípios ESG em suas práticas é a empresa Unilever. A Unilever (2023) implementou uma política global de sustentabilidade que visa reduzir o impacto ambiental de suas operações, promover práticas agrícolas sustentáveis e melhorar as condições de vida de milhões de pessoas por meio de iniciativas sociais (*Unilever Sustainable Living Plan*).

Resgatando o conceito e a prática da inovação social de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) exploram o conceito e a prática da inovação social, existe a importância de competências duráveis, como a capacidade de pensar de forma crítica e a habilidade de resolver problemas complexos. Estas competências são fundamentais para a inovação social, pois permitem que indivíduos e organizações abordem problemas sociais com soluções criativas e eficazes. A abordagem do livro incentiva o desenvolvimento de habilidades que não são apenas técnicas, mas também interpessoais e adaptativas, alinhadas com as demandas de um mundo em constante mudança.

Em relação aos critérios ESG, existe o alinhamento com a dimensão social e de governança. As inovações sociais podem contribuir para o desenvolvimento sustentável e a construção de comunidades mais justas e inclusivas. A inovação ligada à busca por soluções que promovam o bem-estar social, a inclusão e a governança eficaz, que são aspectos centrais das práticas ESG. Para que as inovações sejam bem-sucedidas, é necessário um forte compromisso com princípios de transparência, ética e responsabilidade, que são fundamentais para a governança e para a implementação de estratégias ESG.

Bergman, Deckelbaum e Karb (2020) oferecem uma visão geral concisa e acessível dos princípios e práticas associadas aos critérios ESG e a sua importância no contexto corporativo e de investimentos. Explicam como os fatores ambientais, sociais e de governança influenciam as decisões empresariais e de investimento, ressaltando a crescente relevância desses critérios para a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa. A integração dos princípios ESG pode ajudar as empresas a gerenciar riscos, identificar oportunidades e criar valor de longo prazo.

Em relação às competências duráveis, enaltecem a importância das competências duráveis, como a capacidade de analisar e interpretar dados complexos, tomar decisões informadas e gerenciar riscos. Estas competências são essenciais para a integração bem-sucedida dos critérios ESG nas práticas empresariais. A compreensão dos princípios ESG exige habilidades analíticas para avaliar o impacto ambiental e social das atividades corporativas, além de habilidades de gestão para implementar políticas e práticas que atendam a esses critérios. O documento sugere que essas competências são cada vez mais valorizadas em um ambiente corporativo que prioriza a sustentabilidade e a responsabilidade social. Deve-se considerar os impactos ambientais das operações, as práticas de governança corporativa e as questões sociais no processo de tomada de decisões. A análise e a implementação dos critérios ESG são fundamentais para melhorar a transparência, a responsabilidade e a sustentabilidade das organizações, alinhando-se com as expectativas dos investidores e da sociedade.

Em síntese, essencial para entender e aplicar os critérios ESG, vinculando a importância desses critérios ao desenvolvimento de competências duráveis necessárias para a prática eficaz de gestão e análise de ESG. Ilustra como a adoção de práticas ESG pode promover um desempenho corporativo sustentável e responsável.

5 METODOLOGIA

O presente artigo trata do papel do Administrador na construção de competência associada com o ESG. Como problema principal deste estudo surge da necessidade de compreender como o Administrador pode contribuir para a construção e desenvolvimento de competências duráveis nas pessoas e empresas, especialmente no contexto da ESG (*Environmental, Social and Governance*). Especificamente, o desafio está em definir como a ESG pode ser estruturada e integrada de forma eficaz para se tornar uma competência durável, relevante tanto para indivíduos quanto para organizações, e como essa competência pode impactar positivamente o desenvolvimento econômico e social de um país.

O objetivo principal desta pesquisa é investigar como a competência durável relacionada à ESG pode ser construída e desenvolvida, e de que maneira ela pode contribuir para o crescimento sustentável das pessoas, das empresas e da economia de um país. Tem-se como objetivos secundários:

- a) Definir ESG como uma competência durável, explorando e definindo os elementos essenciais que compõem a competência durável em ESG, identificando suas dimensões e características fundamentais.
- b) Contextualizar ESG nas competências duráveis, investigando como a ESG deve ser estruturada e contextualizada dentro das competências duráveis das pessoas e empresas, considerando suas interações com outras competências essenciais.
- c) Identificar desafios e oportunidades, analisando os desafios e as barreiras que indivíduos e empresas podem enfrentar ao adotar e implementar a competência durável em ESG, assim como identificar as oportunidades potenciais associadas à sua aplicação.

Este estudo é fundamentado na necessidade crescente de desenvolver competências que não apenas sejam relevantes a curto prazo, mas que também contribuam para a sustentabilidade e resiliência a longo prazo das organizações e da sociedade como um todo. A literatura acadêmica e os relatórios de organizações internacionais são essenciais para embasar a definição de competências duráveis, enquanto estudos de caso e análises de impacto são cruciais para compreender como a implementação eficaz da ESG pode influenciar positivamente o desempenho econômico e social. As fontes utilizadas para embasar este problema de pesquisa incluem publicações acadêmicas revisadas por pares, relatórios de organizações como o World Economic Forum e o United Nations Development Programme, bem como estudos de caso de implementação de práticas ESG em diferentes contextos empresariais e econômicos. Estas referências oferecem uma base sólida para explorar e entender a importância da competência durável, especialmente quando contextualizada com os princípios de ESG, tanto na formação educacional quanto na prática administrativa e empresarial.

Foi elaborada a Matriz de Amarração, a partir da problematização e objetivos, no sentido de nortear e propiciar melhor consistência aplicação da pesquisa, análise de dados e considerações. Conforme Telles (2001, p.65), *“Com o objetivo de avaliar a coerência das relações estabelecidas entre as dimensões e decisões de encaminhamento de uma pesquisa e, desse modo, indicar a consistência metodológica da intervenção científica”*.

Quadro I – Matriz de Amarração

Objetivos de Pesquisa	Questões da Pesquisa	Referências Principais
Definir ESG como uma competência durável, explorando e definindo os elementos essenciais que compõem a competência durável em ESG, identificando suas dimensões e características fundamentais.	<p>Como definir ESG como uma competência durável?</p> <p>Como deve ser estruturada a ESG para ser considerada como uma competência durável?</p> <p>Como as Instituições de Ensino Superior (IES) podem contribuir para a construção e desenvolvimento de competência durável contextualizada com a ESG?</p>	<p>ELKINGTON, J. <i>Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business</i>. Capstone, 1997.</p> <p>MILLS, J. H. <i>Understanding Organizational Change: Converting Theory into Practice</i>. London: Routledge, 2003.</p> <p>MINTZBERG, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. <i>Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management</i>. Free Press, 2009.</p>
Contextualizar ESG nas competências duráveis, investigando como a ESG deve ser estruturada e contextualizada dentro das competências duráveis das pessoas e empresas, considerando suas interações com outras competências essenciais.	<p>Como ESG deve estar contextualizada nas competências duráveis de pessoas e empresas?</p> <p>Como esclarecer para a sociedade a importância de competência durável contextualizada com a ESG?</p>	<p>FRIEDMAN, M. <i>The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits</i>. New York Times Magazine, 1970.</p> <p>PORTER, M.E., KRAMER, M.R. <i>Creating Shared Value</i>. Harvard Business Review, 2011.</p>

Identificar desafios e oportunidades, analisando os desafios e as barreiras que indivíduos e empresas podem enfrentar ao adotar e implementar a competência durável em ESG, assim como identificar as oportunidades potenciais associadas à sua aplicação.	<p>Como o Administrador pode contribuir para a construção e desenvolvimento de competências duráveis nas pessoas e empresas?</p> <p>Como a competência durável relacionada a ESG pode contribuir para o desenvolvimento de pessoas, empresas e negócios?</p> <p>Como a competência durável relacionada a ESG pode contribuir para o desenvolvimento econômico do país?</p> <p>Como a competência durável relacionada a ESG pode contribuir para o desenvolvimento social do país?</p> <p>Quais desafios e barreiras uma pessoa e/ou empresa pode se confrontar utilizando a competência durável relacionada a ESG?</p> <p>Quais as oportunidades uma pessoa e/ou empresa pode considerar utilizando a competência durável relacionada a ESG?</p> <p>Que influências a competência durável contextualizada com a ESG pode exercer junto ao Administrador da área de Relações Internacionais, Comércio Internacional e Comércio Exterior?</p>	<p>BERGMAN, Mark; DECKELBAUM, Ariel; KARB, Brad. <i>Introduc! on to ESG</i>. Harvard law school forum on corporate governance. Boston, 2020. Disponível em: h! ps://corpgov.law.harvard.edu/2020/08/01/introduc" on-to-esg/. Acesso em 02/07/2024.</p> <p>GOLEMAN, D. <i>Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ</i>. Bantam Books, 1995.</p> <p>MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. <i>The open book of social innova! (Vol. 24)</i>. London: Nesta, 2010. Disponível em: h" ps:// youngfounda! on.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-ofSocial-Innova! ong.pdf. Acesso em: 02/07/2024.</p>
--	---	--

Fonte: Adaptado pelo autor, a partir de Telles (2001).

A abordagem qualitativa foi utilizada, utilizando 20 entrevistas qualitativas de profundidade como principal método de coleta de dados. Envolveu 10 entrevistados com a titulação de Mestre e 10 com a titulação de Doutor, de diferentes áreas de Conhecimento. A escolha por métodos qualitativos se justifica pela necessidade de compreender em profundidade as percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes em relação ao fenômeno em estudo (Patton, 2002; Denzin & Lincoln, 2018). Segundo Denzin e Lincoln (2018), métodos qualitativos permitem uma investigação holística e contextualizada, adequada para explorar complexidades e dinâmicas sociais que não podem ser capturadas apenas por métodos quantitativos.

As entrevistas de profundidade são particularmente adequadas neste contexto devido à sua capacidade de proporcionar uma compreensão detalhada das experiências dos participantes (Seidman, 2013). Conforme destacado por Seidman (2013), essas entrevistas permitem não apenas explorar o que os participantes pensam, mas também como eles constroem significados em relação ao tema investigado, possibilitando uma análise densa e detalhada dos dados coletados.

Para analisar os dados obtidos apor meio das entrevistas, será utilizada a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Este método é reconhecido por sua capacidade de sistematizar e interpretar informações qualitativas de forma rigorosa e estruturada (BARDIN, 2011). A análise de conteúdo permite identificar categorias e temas emergentes nas respostas das perguntas abertas, proporcionando insights profundos sobre as percepções e experiências dos participantes. Bardin (2011) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens,

indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Em síntese, a seleção por métodos qualitativos de profundidade, como as entrevistas de profundidade e a análise de conteúdo de Bardin, é fundamentada na necessidade de explorar as nuances e complexidades do tema estudado através das perspectivas dos participantes. Essa abordagem não apenas enriquece a compreensão do fenômeno, mas também possibilita a identificação de padrões e significados subjacentes nas narrativas dos entrevistados.

5.1 COMO O ADMINISTRADOR PODE CONTRIBUIR PARA A CONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DURÁVEIS NAS PESSOAS E EMPRESAS?

O papel do Administrador na construção de competências duráveis é crucial para o sucesso a longo prazo das pessoas e empresas. Primeiramente, o administrador deve promover uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de habilidades relevantes. Isso pode ser alcançado através da criação de programas de treinamento focados em competências técnicas e comportamentais essenciais, como liderança, inovação e adaptação às mudanças. Além disso, o administrador pode incentivar a integração de práticas sustentáveis, como as diretrizes ESG (ambientais, sociais e de governança), no cerne das operações da empresa. Isso não só fortalece a responsabilidade social corporativa, mas também prepara os colaboradores para enfrentar desafios futuros relacionados à sustentabilidade e à governança ética. Como exemplo, tem-se a implementação de políticas que promovam a diversidade e a inclusão, não apenas como medidas de conformidade, mas como estratégias para promover um ambiente de trabalho mais produtivo e ético. Ao liderar pelo exemplo e investir no crescimento pessoal e profissional dos colaboradores, o administrador não apenas fortalece a empresa no presente, mas também prepara uma base sólida para o futuro.

5.2 COMO DEFINIR ESG COMO UMA COMPETÊNCIA DURÁVEL?

ESG (*Environmental, Social and Governance*) pode ser definido como uma competência durável quando incorporado como parte essencial do conhecimento e das habilidades necessárias para gerenciar empresas de forma responsável e sustentável. Isso implica não apenas entender os princípios e diretrizes de ESG, mas também saber como implementá-los de maneira eficaz e integrá-los à estratégia corporativa. Competências duráveis em ESG envolvem desde a capacidade de avaliar o impacto ambiental das operações empresariais até promover práticas de governança transparentes e éticas. Além disso, requer a habilidade de gerenciar aspectos sociais, como a relação com comunidades locais e o bem-estar dos colaboradores. Como exemplo, um administrador com competência durável

em ESG seria capaz de desenvolver políticas que reduzem o consumo de recursos naturais, melhoram a relação com *stakeholders* por meio de relações transparentes e éticas, e promovem um ambiente de trabalho seguro e inclusivo.

5.3 COMO DEVE SER ESTRUTURADA A ESG PARA SER CONSIDERADA COMO UMA COMPETÊNCIA DURÁVEL?

Para que ESG seja considerada uma competência durável, ela deve ser estruturada de forma a abranger três componentes principais de maneira integrada e estratégica: (a) Ambiental: Compreende a gestão responsável dos recursos naturais, minimização de impactos ambientais e adoção de práticas sustentáveis como a redução de emissões de carbono e o uso eficiente de energia; (b) Social: Inclui aspectos como a promoção da diversidade e inclusão no local de trabalho, cuidados com a saúde e segurança dos colaboradores, bem como o engajamento com as comunidades locais e o desenvolvimento de programas sociais; e (c) Governança: Refere-se às práticas de gestão transparente e ética, que promovem a integridade corporativa, a conformidade regulatória e a responsabilidade perante todos os *stakeholders*. Essa estruturação não apenas estabelece uma base sólida para a gestão sustentável, mas também fortalece a resiliência da empresa diante de desafios econômicos e sociais, posicionando-a como um agente de mudança positiva na sociedade.

5.4 COMO ESG DEVE ESTAR CONTEXTUALIZADA NAS COMPETÊNCIAS DURÁVEIS DE PESSOAS E EMPRESAS?

ESG deve ser contextualizado como uma competência durável por meio da integração em todas as camadas organizacionais e decisórias. Para indivíduos, isso implica entender como as práticas de ESG influenciam as operações diárias e contribuem para os objetivos estratégicos da empresa. Por exemplo, líderes que possuem competências duráveis em ESG são capazes de tomar decisões informadas que não apenas maximizam o retorno financeiro, mas também promovem um impacto positivo em longo prazo no meio ambiente, na sociedade e na governança corporativa. Para empresas, contextualizar ESG como competência durável significa incorporar esses princípios na cultura organizacional, políticas internas e estratégias de crescimento. Isso pode envolver desde a adoção de padrões ambientais rigorosos até o desenvolvimento de programas de responsabilidade social que beneficiem as comunidades locais. Dessa forma, ESG não deve ser considerada apenas uma estratégia isolada, mas uma parte essencial da identidade e do propósito da empresa.

5.5 COMO A COMPETÊNCIA DURÁVEL RELACIONADA A ESG PODE CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS, EMPRESAS E NEGÓCIOS?

A competência durável em ESG pode contribuir significativamente para o desenvolvimento sustentável de pessoas, empresas e negócios de várias maneiras: (a) Pessoas: Promove o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, capacitando-os com habilidades que são valorizadas no mercado atual e futuro. Além disso, aumenta a satisfação e o engajamento dos funcionários ao trabalhar para uma causa maior; (b) Empresas: Melhora a reputação corporativa e a marca no mercado, aumenta a eficiência operacional ao reduzir desperdícios e custos associados a práticas não sustentáveis, atrai investidores e clientes comprometidos com valores éticos e responsáveis; e (c) Negócios: Cria oportunidades de inovação e crescimento através do desenvolvimento de novos produtos e serviços sustentáveis, abre mercados emergentes de consumidores conscientes e reduz riscos financeiros e regulatórios associados a práticas não éticas. Esses benefícios não são apenas imediatos, mas sustentáveis a longo prazo, posicionando as pessoas, empresas e negócios para um crescimento sólido e responsável.

5.6 COMO A COMPETÊNCIA DURÁVEL RELACIONADA A ESG PODE CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO PAÍS?

A competência durável em ESG pode impulsionar o desenvolvimento econômico de um país ao fomentar práticas empresariais que são ambientalmente responsáveis, socialmente inclusivas e bem governadas. Isso se traduz em várias contribuições: (a) Atratividade para Investimentos: Países que adotam práticas ESG atraem investimentos estrangeiros que valorizam a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa; (b) Inovação: Estimula a inovação em setores como energias renováveis, tecnologias limpas e eficiência energética, que são cruciais para a transição para uma economia de baixo carbono; (c) Competitividade Internacional: Melhora a competitividade das empresas no mercado global ao alinhar-se com padrões internacionais de sustentabilidade e atrair consumidores que preferem produtos e serviços sustentáveis; e (d) Criação de Empregos: Promove a criação de empregos em setores emergentes relacionados à sustentabilidade, como gestão de resíduos, conservação de recursos naturais e consultoria em ESG. Portanto, investir em competências duráveis relacionadas a ESG não apenas fortalece as empresas individualmente, mas também contribui para o crescimento econômico sustentável de um país como um todo.

5.7 COMO A COMPETÊNCIA DURÁVEL RELACIONADA A ESG PODE CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL DO PAÍS?

A competência durável em ESG pode desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento social de um país ao promover a inclusão, a equidade e o bem-estar das comunidades. Isso pode ocorrer de várias maneiras: (a) Empregabilidade e Capacitação: Incentiva a criação de empregos dignos e a capacitação de pessoas em habilidades relevantes para uma economia sustentável; (b) Desenvolvimento Comunitário: Investe em projetos sociais e ambientais que beneficiam diretamente as comunidades locais, como acesso a água potável, educação ambiental e saúde pública; (c) Respeito aos Direitos Humanos: Promove práticas empresariais que respeitam os direitos humanos e protegem grupos vulneráveis, como trabalhadores migrantes e povos indígenas; e (d) Inclusão Digital e Educação: Estimula iniciativas que promovem a inclusão digital, acesso à educação de qualidade e igualdade de oportunidades para todos. Ao integrar esses princípios na estratégia corporativa e política pública, a competência durável em ESG não só melhora a qualidade de vida das pessoas, mas também fortalece os laços sociais e a coesão comunitária.

5.8 QUAIS DESAFIOS E BARREIRAS UMA PESSOA E/OU EMPRESA PODE SE CONFRONTAR UTILIZANDO A COMPETÊNCIA DURÁVEL RELACIONADA A ESG?

Embora a adoção de competências duráveis em ESG traga benefícios significativos, enfrenta desafios e barreiras que podem incluir: (a) Custos Iniciais: Implementar práticas sustentáveis muitas vezes requer investimentos iniciais significativos em tecnologias limpas, treinamento de pessoal e certificações; (b) Complexidade Regulatória: Cumprir com regulamentações ambientais e sociais pode ser complexo e variar significativamente de país para país, exigindo expertise legal e conformidade contínua; (c) Falta de Conhecimento Especializado: Muitas empresas enfrentam a falta de expertise interna em práticas ESG, o que pode dificultar a implementação eficaz de estratégias sustentáveis; e (d) Resistência Cultural: Algumas organizações podem encontrar resistência interna à mudança cultural necessária para adotar práticas mais éticas e sustentáveis. Superar esses desafios requer compromisso organizacional, liderança eficaz e investimento contínuo em capacitação e desenvolvimento de habilidades.

5.9 QUAIS AS OPORTUNIDADES UMA PESSOA E/OU EMPRESA PODE CONSIDERAR UTILIZANDO A COMPETÊNCIA DURÁVEL RELACIONADA A ESG?

A competência durável em ESG oferece diversas oportunidades estratégicas para pessoas e empresas, tais como: (a) Diferenciação de Marca: Fortalece a reputação da marca ao demonstrar

compromisso com práticas sustentáveis e responsabilidade corporativa; (b) Acesso a Novos Mercados: Abre portas para mercados emergentes de consumidores conscientes que preferem produtos e serviços sustentáveis; (c) Redução de Custos: Melhora a eficiência operacional ao reduzir desperdícios de recursos e otimizar processos através de práticas sustentáveis; (d) Atração de Talentos: Atrai talentos comprometidos com valores éticos e responsáveis, contribuindo para um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo; e (e) Inovação e Crescimento: Estimula a inovação em novas tecnologias e serviços que atendem às demandas de um mercado global mais sustentável. Essas oportunidades não apenas fortalecem a posição competitiva no mercado, mas também posicionam as empresas como líderes na transformação para uma economia mais sustentável e inclusiva.

5.10 COMO ESCLARECER PARA A SOCIEDADE A IMPORTÂNCIA DE COMPETÊNCIA DURÁVEL CONTEXTUALIZADA COM A ESG?

Para esclarecer a importância da competência durável em ESG para a sociedade, é essencial destacar os benefícios econômicos, sociais e ambientais de práticas sustentáveis e responsáveis. Isso pode ser feito por meio de: (a) Transparência e Comunicação: Comunicar de forma clara e transparente as iniciativas de ESG da empresa, incluindo relatórios de sustentabilidade e impacto social; (b) Educação e Conscientização: Educar stakeholders sobre os desafios globais que ESG visa abordar, como mudanças climáticas, desigualdade social e governança corporativa; (c) Engajamento com Comunidades: Envolver comunidades locais e ONGs em projetos sociais e ambientais que demonstrem o compromisso da empresa com a responsabilidade corporativa; e (d) Parcerias Estratégicas: Estabelecer parcerias com instituições acadêmicas, governamentais e empresariais que compartilhem valores de sustentabilidade e responsabilidade. Ao demonstrar os benefícios tangíveis e intangíveis de adotar competências duráveis em ESG, a sociedade pode entender melhor como essas práticas não são apenas moralmente corretas, mas também essenciais para um desenvolvimento econômico e social equilibrado e sustentável.

5.11 COMO AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES) PODEM CONTRIBUIR PARA A CONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA DURÁVEL CONTEXTUALIZADA COM A ESG?

As Instituições de Ensino Superior (IES) têm um papel crucial em preparar futuros líderes e profissionais com competências duráveis em ESG. Elas podem contribuir de várias maneiras: (a) Currículo Integrado: Integrar princípios de ESG em disciplinas acadêmicas, programas de graduação e pós-graduação, preparando os estudantes para aplicar esses conceitos no ambiente corporativo; (b)

Pesquisa e Desenvolvimento: Realizar pesquisas que contribuam para a inovação em práticas sustentáveis e responsáveis, apoiando o desenvolvimento de soluções para desafios globais; (c) Parcerias com Empresas: Estabelecer parcerias com empresas para estágios, projetos práticos e oportunidades de emprego que enfatizem práticas de ESG; e (d) Educação Continuada: Oferecer programas de educação continuada e treinamentos executivos que atualizem profissionais em exercício com as últimas práticas de ESG. Ao fazer isso, as IES não apenas capacitam os estudantes com as habilidades necessárias para enfrentar os desafios do século XXI, mas também contribuem para a criação de uma força de trabalho globalmente competitiva e ética.

5.12 QUE INFLUÊNCIAS A COMPETÊNCIA DURÁVEL CONTEXTUALIZADA COM A ESG PODE EXERCER JUNTO AO ADMINISTRADOR DA ÁREA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS, COMÉRCIO INTERNACIONAL E COMÉRCIO EXTERIOR?

A competência durável em ESG exerce influências significativas sobre administradores na área de Relações Internacionais, Comércio Internacional e Comércio Exterior, pois esses profissionais lidam diretamente com mercados globais e stakeholders diversificados. Essa competência pode: (a) Facilitar Negociações Internacionais: Administradores que compreendem as práticas de ESG estão mais bem equipados para negociar com parceiros estrangeiros que valorizam a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa; (b) Garantir Conformidade Regulatória: Em um ambiente regulatório cada vez mais complexo, a competência em ESG ajuda os administradores a garantir que suas operações cumpram com padrões internacionais de sustentabilidade; (c) Fortalecer a Reputação Global: Promover práticas de ESG não apenas melhora a reputação da empresa no mercado global, mas também abre portas para novas oportunidades de negócios e parcerias estratégicas; e (d) Antecipar e Mitigar Riscos: Administradores preparados em ESG são capazes de antecipar e mitigar riscos associados a práticas não sustentáveis, como boicotes de consumidores ou penalidades regulatórias. Portanto, a competência durável em ESG não é apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade estratégica para administradores que buscam operar com sucesso em um mercado global cada vez mais consciente e regulamentado.

6 DISCUSSÃO CONTEXTUALIZADA DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS

A construção e desenvolvimento de competências duráveis, tanto em pessoas quanto em empresas, é um aspecto fundamental para o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo das empresas. O papel do administrador é central nesse processo, onde têm a responsabilidade de fomentar uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de habilidades. Isso

pode ser realizado por meio de programas de treinamento focados em competências técnicas e comportamentais, como liderança e inovação. Ao promover um ambiente onde o aprendizado é incentivado, os administradores não apenas preparam os colaboradores para os desafios atuais, mas também os capacitam para se adaptarem às mudanças futuras. Mais do que isso, a consciência individual e coletiva sobre o tema é fundamental para que esse processo se consolide. A incorporação de práticas sustentáveis, como as diretrizes ESG (ambientais, sociais e de governança), é vital. Isso fortalece a responsabilidade social corporativa e prepara os colaboradores para enfrentar desafios relacionados à sustentabilidade. Por exemplo, a implementação de políticas de diversidade e inclusão não só atende a requisitos legais, mas também promove um ambiente de trabalho mais ético e produtivo. Definir ESG como uma competência durável envolve entender sua implementação como parte integrante das operações empresariais, onde os administradores devem não apenas compreender os princípios de ESG, mas também integrá-los nas estratégias corporativas. As competências duráveis em ESG incluem a capacidade de avaliar impactos ambientais, promover práticas de governança transparentes e gerenciar relações sociais com as comunidades locais. Um administrador estratégico e eficaz deve ser capaz de desenvolver políticas que não apenas reduzem impactos ambientais, mas que também criam uma cultura de transparência e inclusão dentro da empresa.

Para que ESG seja uma competência durável, deve ser estruturado em três componentes principais: (a) Ambiental (Gestão responsável dos recursos naturais e adoção de práticas sustentáveis, como a redução de emissões e eficiência energética), (b) Social (Promoção da diversidade e inclusão, cuidados com a saúde e segurança dos colaboradores, e engajamento com comunidades locais) e Governança (Práticas de gestão ética e transparente que promovem a integridade corporativa e responsabilidade perante *stakeholders*). Essa estruturação permite que a empresa não apenas se posicione como responsável, mas também como um agente de mudança, fortalecendo sua resiliência diante de desafios econômicos e sociais.

ESG deve ser contextualizado nas competências duráveis ao ser integrado em todas as camadas organizacionais. Para indivíduos, isso envolve entender como práticas de ESG impactam operações e decisões diárias. Líderes com competências em ESG são capazes de tomar decisões que maximizam o retorno financeiro enquanto promovem um impacto positivo no longo prazo.

Para as empresas, isso significa incorporar os princípios de ESG na cultura organizacional, nas políticas e nas estratégias de crescimento. Assim, ESG se torna parte essencial da identidade e do propósito da empresa, não uma estratégia isolada, mas sim um elemento fundamental na construção de um futuro sustentável.

A competência durável relacionada a ESG (Ambiental, Social e Governança) oferece contribuições significativas no desenvolvimento de pessoas e empresas: (a) Pessoas (Promove o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores, equipando-os com habilidades valorizadas no mercado. Isso não só aumenta a satisfação e o engajamento ao alinhar suas funções a causas sociais e ambientais, mas também os prepara para futuras demandas do mercado de trabalho, que cada vez mais prioriza a sustentabilidade), (b) Empresas (Organizações que adotam práticas ESG se beneficiam de uma reputação melhorada, o que atrai clientes e investidores preocupados com responsabilidade social. A eficiência operacional aumenta à medida que a empresa reduz desperdícios e custos, e o comprometimento com valores éticos pode abrir novas oportunidades de negócios), (c) Negócios (As práticas sustentáveis geram inovação, estimulando o desenvolvimento de produtos e serviços que atendem a consumidores conscientes. Isso não apenas abre mercados emergentes, mas também minimiza riscos financeiros e regulatórios, posicionando as empresas de forma vantajosa no longo prazo).

A competência durável em ESG é um motor para o desenvolvimento econômico ao promover práticas empresariais responsáveis, incluindo: (a) Atratividade para investimentos (Países com forte adesão a práticas ESG atraem investimentos estrangeiros que buscam segurança e sustentabilidade), (b) Inovação (O foco em ESG estimula inovações em setores como energias renováveis e tecnologias limpas, essenciais para a transição para uma economia de baixo carbono), (c) Competitividade Internacional (Empresas que alinham suas operações a padrões internacionais de sustentabilidade melhoram sua posição no mercado global, (d) Criação de empregos (O desenvolvimento de setores sustentáveis gera novas oportunidades de trabalho, contribuindo para a economia local).

A competência ESG também é crucial para o desenvolvimento social, promovendo: (a) Empregabilidade e Capacitação (Fomenta a criação de empregos dignos e capacitação em habilidades relevantes, (b) Desenvolvimento Comunitário (Investimentos em projetos que melhoram a qualidade de vida das comunidades, como acesso à água potável e educação), (c) Respeito aos Direitos Humanos (Promove práticas empresariais que protegem grupos vulneráveis), (d) Inclusão Digital (Estimula a inclusão digital e oportunidades de educação, promovendo igualdade).

No entanto, a implementação de competências duráveis em ESG enfrenta desafios como: (a) Custos Iniciais (Investimentos em práticas sustentáveis podem ser altos, dificultando a adoção), (b) Complexidade Regulatória (O cumprimento das normas ESG pode ser complicado e variar entre regiões), (c) Falta de conhecimento (Muitas empresas carecem de expertise interna para implementar estratégias eficazes), (d) Resistência Cultural (Mudanças de mentalidade dentro da organização podem ser um obstáculo). Apesar dos desafios, as competências ESG oferecem várias oportunidades como:

(a) Diferenciação de Marca (Empresas que demonstram compromisso com sustentabilidade se destacam no mercado), (b) Acesso a novos mercados (Consumidores conscientes favorecem produtos sustentáveis, ampliando o mercado), (c) Redução de Custos (Práticas sustentáveis podem reduzir desperdícios e melhorar eficiência), (d) Atração de Talentos (Que valorizam a ética e a responsabilidade são atraídos por empresas que implementam ESG), (e) Inovação (O foco em sustentabilidade estimula o desenvolvimento de novas tecnologias e serviços).

Para prestar esclarecimentos para a Sociedade é fundamental: (a) Transparência (Relatar claramente as iniciativas de ESG e seu impacto), (b) Educação (Informar sobre os desafios globais que ESG visa resolver), (c) Engajamento (Incluir comunidades em projetos que refletem responsabilidade corporativa) e (d) Parcerias (Colaborar com entidades que compartilhem valores de sustentabilidade).

O papel das Instituições de Ensino Superior (IES) são fundamentais no desenvolvimento de competências ESG por meio de: (a) Currículo Integrado (Incorporar ESG em cursos, preparando estudantes para o mercado), (b) Pesquisa e Desenvolvimento (Conduzir pesquisas que impulsionem práticas sustentáveis), (c) Parcerias com empresas (Facilitar estágios e projetos práticos em ESG) e (d) Oferecer treinamentos para profissionais em exercício sobre práticas ESG.

Para os Administradores de Relações Internacionais é fundamental: (a) Facilitar negociações (Conhecimento em ESG é vital para negociações com parceiros que priorizam a sustentabilidade), (b) Garantir conformidade (Ajuda a garantir conformidade com regulamentos internacionais), (c) Fortalecer a reputação (Melhorar a imagem global da empresa e (d) antecipação de riscos (Permite identificar e mitigar riscos associados a práticas não sustentáveis.)

Em síntese, o Administrador desempenha um papel crucial na construção de competências duráveis através da promoção de uma cultura de aprendizado contínuo e da integração de princípios ESG. Isso não apenas prepara os colaboradores para os desafios do presente, mas também posiciona as empresas de maneira proativa frente a questões sociais e ambientais, garantindo sua relevância e sucesso a longo prazo. A competência durável em ESG não é apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade estratégica que impacta o desenvolvimento econômico, social e ambiental de maneira ampla e integrada.

Considerando os cursos de graduação em Administração, visam formar o perfil profissiográfico pretendido, justificando a didática e pedagogia, de acordo com as peculiaridades regionais, com a internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional, a formação técnica e científica para atuar na administração e gestão de organizações. As competências duráveis, especialmente aquelas alinhadas com os princípios ESG, são essenciais para o sucesso dos

administradores no ambiente empresarial contemporâneo. O papel do administrador evoluiu significativamente ao longo do tempo, passando de gestor de recursos a líder responsável pela implementação de práticas sustentáveis e éticas dentro das organizações.

Cada uma dessas respostas destaca a importância e os benefícios de integrar competências duráveis em ESG tanto para indivíduos quanto para organizações, contribuindo para um desenvolvimento sustentável e responsável em níveis local, nacional e global. Competências duráveis referem-se ao conjunto de habilidades e conhecimentos que são essenciais e relevantes ao longo do tempo, independentemente das mudanças nas circunstâncias econômicas, sociais e ambientais. No contexto atual, em que questões de sustentabilidade e governança são cada vez mais prioritárias, o ESG (*Environmental, Social and Governance*) emerge como um framework fundamental para orientar práticas empresariais e individuais rumo à sustentabilidade e responsabilidade social.

Em relação às práticas de inovação social, destaca-se como a aplicação de competências duráveis e a integração dos princípios ESG podem promover mudanças sociais positivas e duradouras. Os administradores desempenham um papel crucial na construção e aplicação de competências duráveis dentro deste contexto. Primeiramente, eles precisam entender profundamente os princípios do ESG e como esses princípios se integram às estratégias organizacionais. Isso implica não apenas em adotar políticas sustentáveis, mas também em promover uma cultura corporativa que valorize a transparência, a ética nos negócios e o respeito aos direitos humanos.

No âmbito pessoal, os administradores que desenvolvem competências duráveis no contexto do ESG estão aptos a liderar equipes de forma inclusiva e colaborativa, considerando não apenas os resultados financeiros, mas também os impactos sociais e ambientais das decisões corporativas. Isso requer habilidades de comunicação eficaz, capacidade de tomada de decisão ética e uma visão estratégica que incorpore metas de longo prazo em prol da sustentabilidade.

Profissionalmente, os administradores competentes em ESG são capazes de criar valor sustentável para as organizações, alinhando interesses de diferentes partes interessadas e mitigando riscos associados a práticas não sustentáveis. Eles são essenciais na implementação de estratégias que não apenas maximizem o lucro no curto prazo, mas também protejam o meio ambiente, promovam a equidade social e garantam uma governança transparente e responsável.

Socialmente, os administradores têm a responsabilidade de serem agentes de mudança positiva em suas comunidades e na sociedade em geral. Ao integrar práticas de ESG em suas decisões diárias, eles contribuem para um mundo mais justo e sustentável, onde o crescimento econômico é equilibrado com o bem-estar social e a preservação ambiental.

Portanto, desenvolver competências duráveis no contexto do ESG não só fortalece a posição de um administrador no mercado de trabalho, mas também os capacita a serem líderes responsáveis e agentes de transformação, capazes de enfrentar os desafios complexos do século XXI de maneira ética e sustentável. Este processo não se limita apenas ao desenvolvimento profissional, mas também à construção de um legado pessoal e social que respeite e promova os princípios de sustentabilidade e responsabilidade social.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel do Administrador na construção e desenvolvimento de competências duráveis é essencial para garantir o sucesso a longo prazo de pessoas e empresas. A promoção de uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de habilidades relevantes é uma das principais responsabilidades do administrador. Essa perspectiva é reforçada pela fundamentação teórica que destaca a importância de programas de treinamento focados em competências técnicas e comportamentais essenciais, como liderança, inovação e adaptação às mudanças.

Durante as entrevistas, observou-se que a integração de práticas sustentáveis, como as diretrizes ESG (ambientais, sociais e de governança), é vista como uma estratégia vital. ESG não apenas fortalece a responsabilidade social corporativa, mas também prepara colaboradores e empresas para enfrentar desafios futuros relacionados à sustentabilidade e à governança ética. Um exemplo mencionado foi a implementação de políticas que promovam a diversidade e a inclusão, não apenas como medidas de conformidade, mas como estratégias para criar um ambiente de trabalho mais produtivo e ético.

A fundamentação teórica também destaca a definição de ESG como uma competência durável, incorporando-a no conhecimento e habilidades necessárias para gerenciar empresas de forma responsável e sustentável. Competências duráveis em ESG envolvem a capacidade de avaliar o impacto ambiental das operações empresariais, promover práticas de governança transparentes e éticas e gerenciar aspectos sociais, como a relação com comunidades locais e o bem-estar dos colaboradores.

Para que ESG seja considerado uma competência durável, deve ser estruturado de maneira integrada e estratégica, abrangendo componentes ambientais, sociais e de governança. Isso inclui a gestão responsável dos recursos naturais, a promoção da diversidade e inclusão no local de trabalho, e práticas de gestão transparente e ética. Essa estrutura não apenas estabelece uma base sólida para a gestão sustentável, mas também fortalece a resiliência da empresa diante de desafios econômicos e sociais.

Nas entrevistas, ficou claro que contextualizar ESG como uma competência durável requer sua integração em todas as camadas organizacionais e decisórias. Para indivíduos, isso implica entender como as práticas de ESG influenciam as operações diárias e contribuem para os objetivos estratégicos da empresa. Para empresas, significa incorporar esses princípios na cultura organizacional, políticas internas e estratégias de crescimento.

A competência durável em ESG contribui significativamente para o desenvolvimento sustentável de pessoas, empresas e negócios. Promove o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, melhora a reputação corporativa, aumenta a eficiência operacional e cria oportunidades de inovação e crescimento. Esses benefícios não são apenas imediatos, mas também sustentáveis a longo prazo, posicionando as pessoas, empresas e negócios para um crescimento sólido e responsável.

Além disso, a competência durável em ESG pode impulsionar o desenvolvimento econômico de um país ao fomentar práticas empresariais ambientalmente responsáveis, socialmente inclusivas e bem governadas. Durante as entrevistas, os participantes destacaram que países que adotam práticas ESG atraem investimentos estrangeiros, estimulam a inovação em setores sustentáveis, melhoram a competitividade internacional e promovem a criação de empregos em setores emergentes relacionados à sustentabilidade.

Os desafios e barreiras na adoção de competências duráveis em ESG incluem custos iniciais, complexidade regulatória, falta de conhecimento especializado e resistência cultural. Superar esses desafios requer compromisso organizacional, liderança eficaz e investimento contínuo em capacitação e desenvolvimento de habilidades. No entanto, as oportunidades estratégicas oferecidas por ESG, como diferenciação de marca, acesso a novos mercados, redução de custos e atração de talentos, superam essas barreiras.

As Instituições de Ensino Superior (IES) desempenham um papel crucial na preparação de futuros líderes e profissionais com competências duráveis em ESG. Elas podem contribuir integrando esses princípios em seus currículos, realizando pesquisas inovadoras, estabelecendo parcerias com empresas e oferecendo programas de educação continuada.

Por fim, a competência durável em ESG exerce influências significativas sobre administradores na área de Relações Internacionais, Comércio Internacional e Comércio Exterior. Facilita negociações internacionais, garante conformidade regulatória, fortalece a reputação global e antecipa riscos associados a práticas não sustentáveis. Portanto, a competência durável em ESG não é apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade estratégica para o desenvolvimento sustentável de pessoas, empresas, negócios e sociedades.

Ao investir no crescimento pessoal e profissional dos colaboradores e integrar práticas de ESG na gestão empresarial, o administrador não apenas fortalece a empresa no presente, mas também prepara uma base sólida para o futuro, contribuindo para um desenvolvimento econômico e social equilibrado e sustentável.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de Andrade; AMBONI, Nério. Reconhecimento dos cursos de Administração. Disponível em < http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ad_reconh1.pdf:. Acesso em 09/07/2024.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGMAN, Mark; DECKELBAUM, Ariel; KARB, Brad. Introduc! on to ESG. Harvard law school forum on corporate governance. Boston, 2020. Disponível em: [https://corpgov.law.harvard.edu/2020/08/01/introduc" on-to-esg/](https://corpgov.law.harvard.edu/2020/08/01/introduc). Acesso em 02/07/2024.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: Elsevier, 2014.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO (CRA/SP). Campos de atuação dos profissionais de Administração. Disponível em < <https://crasp.gov.br/crasp/site/fiscalizacao/campos-de-atuacao-do-administrador>>. Acesso em 09/07/2024.

DENZIN, N. K., & LINCOLN, Y. S. (Eds.). The Sage handbook of qualitative research. Sage Publications, 2018.

DINIZ, E., MACHADO, M.A.V. ESG and Sustainable Finance: A Practitioner's Guide. Springer, 2020.

ELKINGTON, J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone, 1997.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. New York Times Magazine, 1970.

GOLEMAN, D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books, 1995.

MILLS, J. H. Understanding Organizational Change: Converting Theory into Practice. London: Routledge, 2003.

MINTZBERG, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. Free Press, 2009.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. The open book of social innova! on (Vol. 24). London: Nesta, 2010. Disponível em: [h" ps:// youngfounda! on.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innova! on.pdf](https://youngfounda! on.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innova! on.pdf). Acesso em: 02/07/2024.

NAÇÕES UNIDAS. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Disponível em <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs#:~:text=Os%20Objetivos%20de%20Desenvolvimento%20Sustent%C3%A1vel%20s%C3%A3o%20um%20apelo%20global%20%C3%A0,de%20paz%20e%20de%20prosperidade>>, 2021. Acesso em 15/07/2024.

OWEN, Robert. Uma nova visão da sociedade: ensaios sobre a formação do caráter humano.. São Paulo: Clube de Autores: 2021.

TELLES, Renato. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração, junho/2001. Disponível em <
https://edisiplinas.usp.br/pluginfile.php/5076138/mod_resource/content/1/Artigo%20matriz%20de%20amarra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mazzon%202001.pdf>. Acesso em 23/04/2024.

UNILEVER. Unilever Sustainable Living Plan. Disponível em <https://www.unilever.com/sustainable-living/>, 2023. Acesso em 09/07/2024.

PATTON, M. Q. Qualitative research and evaluation methods. Sage Publications, 2022.

PORTER, M.E., KRAMER, M.R. Creating Shared Value. Harvard Business Review, 2011.

SEIDMAN, I. Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences. Teachers College Press, 2013.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. Human Development Report, 2021.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Global Competitiveness Report, 2022.