

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

## **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. não apenas 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: (a) 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; (b) Flexibilidade e Adaptabilidade: Desenvolver a capacidade de se adaptar rapidamente a novas situações e exigências do mercado, incluindo não apenas estar aberto a mudanças, mas também cultivar uma mentalidade ágil e proativa para antecipar e responder às mudanças; (c) Resolução de Problemas e Pensamento Crítico: Capacitar indivíduos e equipes para analisar problemas complexos, encontrar soluções inovadoras e tomar decisões fundamentadas, envolvendo desenvolver habilidades analíticas, criatividade e julgamento crítico; (d) 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; e (e) 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. 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 a importância econômica, profissional, relevância pessoal e contribuição para a Sociedade. 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.

### **3 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. 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. 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. 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. 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.

## **5 METODOLOGIA**

O presente artigo trata do papel do Administrador na construção de competência associada com o ESG, sendo que o 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 esta competência identificando 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; e (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. A abordagem qualitativa foi utilizada, com 20 entrevistas qualitativas de profundidade como principal método de coleta de dados. Envolveu 10 entrevistados com a titulação de Mestre e 10 com a 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. Para analisar os dados obtidos a partir das entrevistas, será utilizada a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). O método é reconhecido por sua capacidade de sistematizar e interpretar informações qualitativas de forma rigorosa e estruturada. Segue as questões: Como o Administrador pode contribuir para a construção e desenvolvimento de competências duráveis nas pessoas e empresas?; Como definir ESG como uma competência durável?; Como deve ser estruturada a ESG para ser considerada como uma competência durável?; Como ESG deve estar contextualizada nas competências duráveis de pessoas e empresas?; Como a competência durável relacionada a ESG pode contribuir para o desenvolvimento de pessoas, empresas e negócios?; Como a competência durável relacionada a ESG pode contribuir para o desenvolvimento econômico do país?; Como a competência durável relacionada a ESG pode contribuir para o desenvolvimento social do país?; Quais desafios e barreiras uma pessoa e/ou empresa pode se confrontar utilizando a competência durável relacionada a ESG?; Quais as oportunidades uma pessoa e/ou empresa pode considerar utilizando a competência durável relacionada a ESG?; Como esclarecer para a sociedade a importância de competência durável contextualizada com a ESG?; Como as Instituições de Ensino Superior (IES) podem contribuir para a construção e desenvolvimento de competência durável contextualizada com a ESG?; Que influências a competência durável contextualizada com a ESG pode exercer junto ao Administrador da área de Relações Internacionais, Comércio Internacional e Comércio Exterior?

## **5.1 DISCUSSÃO CONTEXTUALIZADA DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS**

A construção e desenvolvimento de competências duráveis, tanto em pessoas quanto em empresas, é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo. O papel do administrador é central nesse processo, promovendo uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de habilidades através de programas de treinamento focados em competências técnicas e comportamentais, como liderança e inovação. A incorporação de práticas sustentáveis, como as diretrizes ESG (ambientais, sociais e de governança), é vital, fortalecendo a responsabilidade social corporativa e preparando os colaboradores para enfrentar desafios relacionados à sustentabilidade. Definir ESG como uma competência durável envolve sua integração nas operações empresariais, onde administradores devem compreender e implementar os princípios ESG nas estratégias corporativas. Competências duráveis em ESG incluem a capacidade de avaliar impactos ambientais, promover práticas de governança transparentes e gerenciar relações sociais com as comunidades locais. A estruturação de ESG em três componentes principais – Ambiental, Social e Governança – permite que a empresa se posicione como um agente de mudança, fortalecendo sua resiliência diante de desafios econômicos e sociais. Para indivíduos, isso significa entender como práticas ESG impactam operações diárias. Líderes com competências em ESG podem tomar decisões que maximizam o retorno financeiro enquanto promovem impacto positivo a longo prazo. Para empresas, incorporar ESG na cultura organizacional e nas estratégias de crescimento torna-se parte essencial da identidade e do propósito da empresa. A competência durável em ESG oferece contribuições significativas no desenvolvimento de pessoas e empresas, promovendo crescimento pessoal e profissional, melhorando a reputação corporativa, aumentando a eficiência operacional e estimulando a inovação. Para as empresas, práticas sustentáveis abrem novos mercados, minimizam riscos financeiros e posicionam-nas de forma vantajosa no longo prazo. Competências ESG também promovem empregabilidade,

desenvolvimento comunitário, respeito aos direitos humanos e inclusão digital. Apesar dos desafios como custos iniciais, complexidade regulatória e resistência cultural, as competências ESG oferecem oportunidades como diferenciação de marca, acesso a novos mercados, redução de custos e atração de talentos. A implementação bem-sucedida de ESG requer transparência, educação, engajamento e parcerias, sendo essencial o papel das Instituições de Ensino Superior (IES) no desenvolvimento dessas competências através de currículos integrados, pesquisa, desenvolvimento e parcerias com empresas. Para administradores de relações internacionais, conhecimento em ESG é vital para negociações, garantia de conformidade e fortalecimento da reputação global. Em resumo, 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, preparando colaboradores e empresas para desafios futuros e garantindo relevância e sucesso a longo prazo. O papel do administrador evoluiu significativamente, de gestor de recursos a líder responsável pela implementação de práticas sustentáveis e éticas. Competências duráveis referem-se ao conjunto de habilidades e conhecimentos essenciais e relevantes ao longo do tempo, independentemente das mudanças nas circunstâncias econômicas, sociais e ambientais. No contexto atual, ESG emerge como um framework fundamental para orientar práticas empresariais e individuais rumo à sustentabilidade e responsabilidade social. Os administradores devem entender profundamente os princípios do ESG e como integrá-los às estratégias organizacionais, promovendo uma cultura corporativa que valorize a transparência, a ética nos negócios e o respeito aos direitos humanos. Isso requer habilidades de comunicação eficaz, capacidade de tomada de decisão ética e uma visão estratégica que incorpore metas de longo prazo. Profissionalmente, administradores competentes em ESG criam valor sustentável para as organizações, alinhando interesses de diferentes partes interessadas e mitigando riscos associados a práticas não sustentáveis. Socialmente, eles são agentes de mudança positiva, contribuindo para um mundo mais justo e sustentável. Desenvolver competências duráveis no contexto do ESG fortalece a posição de um administrador no mercado de trabalho e os capacita a serem líderes responsáveis e agentes de transformação, capazes de enfrentar os desafios complexos do século XXI de maneira ética e sustentável, construindo um legado pessoal e social que respeite e promova os princípios de sustentabilidade e responsabilidade social.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O papel do Administrador na construção e desenvolvimento de competências duráveis é essencial para o sucesso a longo prazo de pessoas e empresas. Promover uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de habilidades é uma responsabilidade central do administrador, destacando a importância de programas de treinamento focados em competências técnicas e comportamentais como liderança e inovação. A integração de práticas sustentáveis, como as diretrizes ESG (ambientais, sociais e de governança), é vital. ESG fortalece a responsabilidade social corporativa e prepara colaboradores e empresas para desafios futuros. Políticas de diversidade e inclusão, por exemplo, são estratégias para criar um ambiente de trabalho produtivo e ético. Competências duráveis em ESG envolvem avaliar o impacto ambiental das operações, promover governança transparente e gerenciar aspectos sociais. Para que ESG seja uma competência durável, deve ser estruturado de forma integrada e estratégica, abrangendo gestão de recursos naturais, promoção de diversidade e práticas de gestão ética. Esta estrutura fortalece a resiliência da empresa frente a desafios econômicos e sociais. A integração de ESG deve ocorrer em todas as camadas organizacionais, influenciando operações diárias e estratégias de crescimento. A competência durável em ESG contribui para o desenvolvimento sustentável de pessoas e empresas, melhorando a reputação corporativa, aumentando a eficiência operacional e criando oportunidades de inovação. ESG também pode impulsionar o desenvolvimento econômico ao

fomentar práticas empresariais responsáveis, atraindo investimentos, estimulando a inovação e promovendo a criação de empregos em setores sustentáveis. Os desafios na adoção de competências ESG incluem custos iniciais, complexidade regulatória, falta de conhecimento e resistência cultural. Superar esses desafios requer compromisso organizacional, liderança eficaz e investimento contínuo em capacitação. No entanto, as oportunidades estratégicas oferecidas por ESG, como diferenciação de marca e atração de talentos, superam essas barreiras. As Instituições de Ensino Superior (IES) têm um papel crucial na preparação de futuros líderes com competências em ESG, integrando esses princípios em currículos, realizando pesquisas, estabelecendo parcerias e oferecendo programas de educação continuada. A competência durável em ESG influencia administradores na área de Relações Internacionais e Comércio Exterior, facilitando negociações, garantindo conformidade regulatória, fortalecendo a reputação global e antecipando riscos. Portanto, a competência em ESG é uma necessidade estratégica para o desenvolvimento sustentável de pessoas, empresas e sociedades. Ao investir no crescimento dos colaboradores e integrar práticas de ESG na gestão empresarial, o administrador fortalece a empresa no presente e 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](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. Introducing on to ESG. Harvard law school forum on corporate governance. Boston, 2020. Disponível em: <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/08/01/introducing-on-to-esg/>. Acesso em 02/07/2024.
- 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 innovation (Vol. 24). London: Nesta, 2010. Disponível em: <https://youngfoundations.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>. Acesso em: 02/07/2024.
- 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.