

Desafios do desenvolvimento de gestores para atuar em uma cultura-ambiente ESG em formação

Challenges in developing managers to work in an emerging ESG culture environment.

 Ana Valéria Barbosa da Silva¹
 Claudia Regina Garcia Vicentini²
 Paulo Romaro³



Resumo

A cultura ESG em formação em nossa sociedade tem lançado um desafio quanto ao perfil necessário, senão imprescindível, dos gestores organizacionais. O presente artigo discute a necessidade de profissionais com competências e skills necessárias para atender a nova agenda e busca esclarecer o que são *hard, soft, green e power skills*. A metodologia foi desenvolvida por meio de uma análise qualitativa com dados coletados em pesquisas bibliográficas e *survey* realizado junto a recrutadores e gestores. Os resultados apontam as skills mais buscadas e o quanto elas são aderentes aos desafios inseridos em uma economia verde e destacam a importância da atuação de stakeholders diversos incluindo instituições de ensino e governos.

Palavras-chave: ESG, gestão, habilidades, complexidade

Abstract

This article analyzed the relationship between institutional content and the practice of digital transport platforms regarding the promises and reality configured in the commercial relationship between these platforms and the drivers registered on them. From a qualitative nature (content analysis and semi-structured interviews; n=9), this research had two steps: First, we analyzed the institutional content exposing one of these platforms' positioning. In the second stage, in-depth interviews were carried out with drivers registered on the platform analyzed, seeking to validate the platform's institutional content or not. The interviewees' statements suggest satisfaction with the remuneration offered by the platform. On the other hand, there was significant discomfort concerning the treatment, mainly regarding security and the platform's evaluation process. The interviewees' statements highlighted false employment and fear of losing access to the platform as an alternative to subsistence due to negative evaluations.

Keywords: ESG, management, skills, complexity

¹ ra00127540@pucsp.edu.br, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC SP, São Paulo/SP [Brasil]

² claudiagarcia@usp.br, Escola de Artes, Ciências e Humanidades - USP, São Paulo/SP [Brasil]

³ promaro@pucsp.br, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC SP, São Paulo/SP [Brasil]

Recebido em: 06/04/2023

Aprovado em: 30/08/2023

Como citar este artigo

Silva, A. V. B., Vicentini, C. R. G., & Romaro, P. (2023). Desafios do desenvolvimento de gestores para atuar em uma cultura-ambiente ESG em formação. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 25(3), 127-137. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2023v25i3.61567>

Introdução

As pautas organizacionais são e sempre serão compostas por desafios diversos e simultâneos em função de problemas originários de novas e velhas demandas, consequência da constante transformação dos ambientes em que atuam, e das exigências estabelecidas por novos paradigmas morais/éticos, pelos avanços tecnológicos e pela ampliação da complexidade ambiental e social.

Na atualidade um desses desafios pode ser definido em compreender, aderir, inserir e manter ações relacionadas às boas práticas do Environmental, Social and Governance (ESG) propostas inicialmente pela Organização da Nações Unidas (ONU) em 2005 (Romaro & Silva, 2022) e que reverberam em outras iniciativas como o Green Deal Europeu* lançado em 2019 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) gerados para a agenda 2030 da ONU em 2015.

Esse desafio tem relação intrínseca com outro tema atual quanto ao perfil necessário, senão imprescindível, dos profissionais que trabalham em equipes, sejam eles, ou não, líderes gestores que é o desenvolvimento de *soft skills* e de *green skills*.

As habilidades socioemocionais dentro de um arcabouço de competências essenciais para profissionais em todas as áreas de atuação são as definidas aqui como *soft skills* e as habilidades na tomada de decisões comprometidas com o meio ambiente são consideradas habilidades verdes, ou seja, *green skills*. Assim, para além de habilidades comportamentais relacionadas à flexibilidade, resiliência, relacionamentos interpessoais, saber trabalhar em equipe, entre outros, se mostra necessário desenvolver competências alinhadas à pauta ESG. Nesse complexo cenário onde não há respostas prontas, discute-se o papel de múltiplos atores: gestores, organizações e sociedade de modo a coadunar em redes em prol do bem coletivo.

Metodologia

O presente artigo se desenvolve por meio de abordagem qualitativa de natureza descritiva pautada em pesquisas bibliográficas formando o corpus teórico. Também se sustenta em um questionário eletrônico aplicado junto a recrutadores e gestores que contratam administradores com o objetivo de identificar as competências e habilidades necessárias para os gestores no contexto atual.

Para a construção do questionário constituído por 23 questões foi utilizado como base o QS Ranking (2021) por sua representatividade e por apresentar em sua composição e metodologia a captura da percepção de gestores e recrutadores em escala mundial sobre as habilidades necessárias para gestores. A partir dessa base questões foram adaptadas e acrescidas para o alcance dos objetivos da pesquisa.

O principal eixo orientador do *survey* foi estabelecido para identificar as habilidades desejadas pelas organizações, por meio da fala de seus representantes, para a seleção de gestores considerando as competências exigidas na atualidade e para o mercado de trabalho futuro. A seleção dos recrutadores e gestores que foram convidados a responder o questionário de modo on-line ocorreu por meio de frentes

* O Acordo Verde Europeu ou Pacto Ecológico Europeu é um conjunto de políticas e estratégias articulado pela Comissão Europeia a fim de conter a ameaça do aquecimento global.

diversas e totalizou 94 *surveys* coletados com 45 considerados válidos por sua maior completude.

Para melhor sistematização dos dados coletados por meio do *survey* foi utilizado o software N VivoR que permite a importação e a análise de materiais em idiomas diversos e auxilia na organização e análise documentos em Word, PDF, vídeos, fotos e arquivos de áudio ampliando a possibilidade de achados. O software foi desenvolvido para auxiliar pesquisadores e outras pessoas que trabalham com material não-estruturado a compilar e comparar informações para sistematizar uma análise qualitativa com dados não paramétricos.

Os dados coletados geraram dados não paramétricos e para seu respectivo tratamento e análise foi utilizado o modelo de correlação de Spearman. Dessa forma o estudo foi constituído baseado em dados primários e secundários.

Achados e Discussão

Conhecimento, Habilidade e Atitudes - CHA. A formação de competências

É importante esclarecer conceitos que por vezes se misturam ao abordarmos o desenvolvimento de competência. Aqui adotamos o conceito de que competências são desenvolvidas pela soma do conhecimento apreendido, que pode ser convertido em habilidades aplicadas e que acrescido de atitudes-valores pode designar um profissional competente. Em suma o que se busca é o contínuo desenvolvimento de CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes para o desenvolvimento de competências.

Segundo Zabalza (Ferrari & Martins, 2020), conhecimentos, habilidades e atitudes-valores são os componentes básicos de toda competência que podem se constituir em diversas dimensões: disciplinares, acadêmicas, sociais e pessoais; e que todas se incorporam complementando-se entre si ao longo da formação. Sacristán (2013) ressalta que competências resultam do processo complexo de ensino e aprendizagem e de práticas em situações diversas. Alonso (2013) destaca que somente conhecimentos não bastam – mesmo sendo o ponto de partida crucial. O percurso que vai do conhecimento formal, avança pelo desenvolvimento de habilidades e desemboca nas atitudes, é uma jornada longa e, por vezes, inacabada.

Soft Skills - Habilidades socioemocionais

Estamos no século XXI na chamada sociedade do conhecimento, complexa e transitória, onde mais do que um acúmulo infinito de informações acessadas por meio das tecnologias digitais, se almeja a transformação dessas informações em conhecimento. A capacidade humana de refletir, raciocinar e se autocriticar é o que se valoriza nos profissionais atuais. Busca-se por profissionais questionadores, criativos, flexíveis e autônomos e não meramente sujeitos operacionais, pois atividades repetitivas e programáveis poderão ser realizadas por máquinas alimentadas por informação. Segundo Frey e Osborne (2013) e Albuquerque et al. (2019), atividades hoje realizadas por pessoas serão realizadas por máquinas. Muito do que for possível prever, repetir e programar, dispensará a intervenção humana operacional. O *machine learning* é uma realidade.



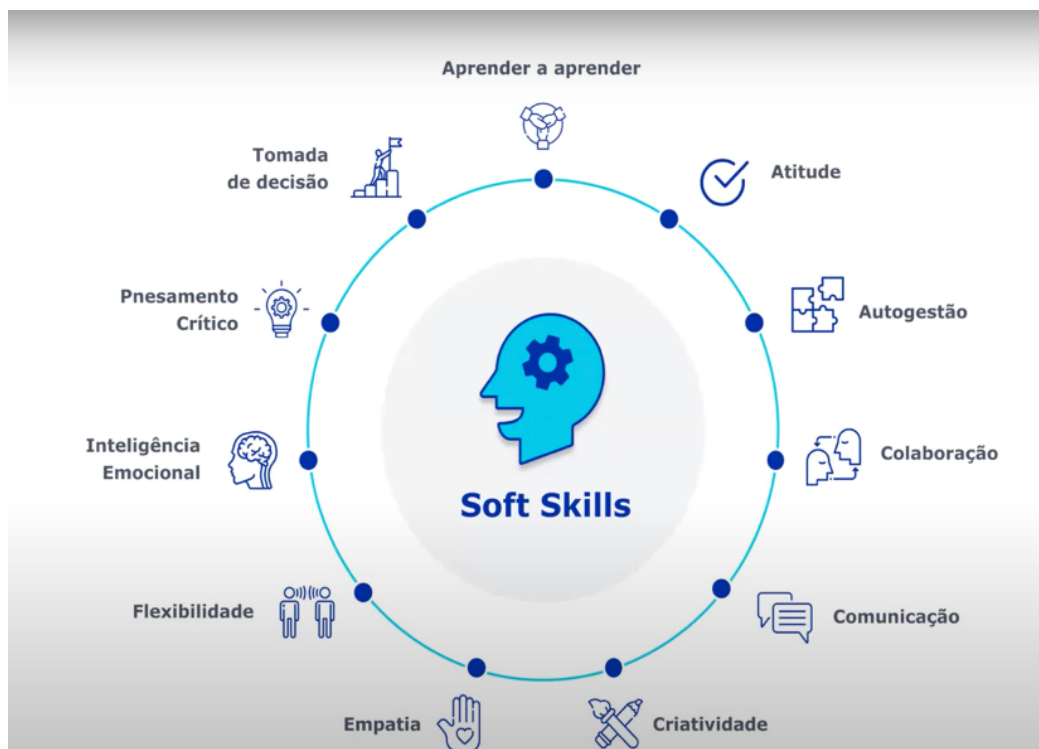
Os profissionais deverão, diferentemente de apenas obter informação e repassá-la, gerar conhecimento, ou seja, ter a capacidade de construir pensamentos críticos, éticos e reflexivos. Esses últimos transformam-se em ações que auxiliam em melhores escolhas – o que impacta na função primordial de um gestor. Fleury e Fleury (2001, p. 185) já indicavam os novos contextos organizacionais:

O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisível cada vez mais cotidiano e rotineiro. (Fleury & Fleury, 2001, p. 186).

Diferente das formações na sociedade industrial, quando eram valorizadas habilidades operacionais denominadas de *hard skills* – como exercer controles, cumprir regras, manusear corretamente equipamentos, ou seja, atividades que podiam ser ensinadas por meio de treinamentos –, na sociedade do conhecimento, busca-se nas composições de equipes as chamadas habilidades socioemocionais ou *soft skills*

Podem ser entendidas como habilidades comportamentais ou ainda como competências subjetivas que um profissional apresenta na condução de suas atividades. São mais difíceis de serem desenvolvidas, identificadas e avaliadas. São exemplos de *soft skills* a empatia, a flexibilidade e a liderança. A Figura 1 ilustra algumas *soft skills* destacadas recorrentemente na literatura.

Figura 1
Soft Skills



Fonte: <https://www.bulbapp.com/u/soft-skills> ~ 76

A análise da Figura 1 nos leva a deduzir que não são treinamentos que induzirão os profissionais e cidadãos a desenvolverem tais habilidades. Estas habilidades exigem reflexão dos sujeitos sobre vivências, ou seja, situações concretas, onde possa amadurecer uma lógica valorativa a partir dos resultados obtidos pela experiência realizada. Cada situação enfrentada pelo indivíduo, desde que haja uma reflexão profunda sobre o ocorrido leva-o a aprender, ou não, e assimilar de forma a incorporar em suas decisões e ações o verdadeiramente apreendido.

Em pesquisa realizada junto a gestores e recrutadores, somada às informações coletadas em outros relatórios, foi possível relacionar as habilidades mais procuradas e necessárias para os profissionais do século XXI na Tabela 1.

Tabela 1
Habilidades Essenciais Século XXI

Habilidades/Competências Essenciais	Visão dos Empregadores 2022		FORUNS ECON. MUNDIAIS WEF 2025	CFA 2015	Unesco 1998
	Desejadas	Futuro do Trabalho			
Capacidade de trabalhar em equipes					
Flexibilidade/Adaptabilidade					
Comunicação					
Habilidades Interpessoais					
Pensamento Analítico					
Pensamento Estratégico					
Liderança					
Análise de Cenários					
Solução de Problemas					
Resiliência					
Criatividade					
Pensamento Computacional					
Aprendizagem Autônoma					

Fonte: Autores (2023)

A Tabela 1 relaciona na primeira coluna as principais habilidades/competências essenciais coletadas nas pesquisas nos relatórios descritos (Fórum Econômico, CFA e UNESCO) e nos questionários junto a empregadores. O que foi relacionado em cada fonte está destacado em azul. As colunas 2 e 3 trazem a visão dos empregadores em dois momentos diferentes: as habilidades desejadas para a atualidade e as consideradas necessárias pensando nas atividades organizacionais no futuro.

Fica evidenciado o que é prioritário para as organizações: as *soft skills*. Podemos perceber que se destacam as habilidades: capacidade de solucionar problemas sabendo se relacionar e inter-relacionar com pessoas, com flexibilidade, resiliência, comunicação dialógica, pensamento computacional e criatividade. Isso representa um conjunto de habilidades que pode diferenciar o profissional competente conforme as demandas do século XXI. Habilidades interpessoais foi relacionada quase que de forma unânime nas diferentes fontes.

A priorização de *soft skills* não significa que competências técnicas não são necessárias. São e continuarão existindo e demandando a necessidade de estarem

inseridas nas formações profissionais. Mas essas competências não devem ocorrer isolada ou prioritariamente. As *soft skills* apresentam forte relação com o aspecto Social (S) da pauta ESG e devem compor as competências de um gestor do século XXI.

Green Skills – Habilidades Verdes

O termo “habilidades verdes” tem sido utilizado para se referir a um conjunto de conhecimentos, habilidades e valores relacionados aos cuidados com o meio ambiente em ações para a recuperação e equilíbrio do planeta dentro de uma economia verde que seja ambientalmente sustentável. Isso abarca consciência ambiental para compreender a importância de proteger o meio ambiente e os recursos naturais esgotáveis, ações para alcançar a eficiência energética, agricultura sustentável, reciclagem de resíduos, consumo consciente entre outros pilares pautados em tecnologia verde. Ou seja, habilidades relacionadas ao pilar Environmental (E) do tema ESG.

A partir dos anos 1960 iniciou-se um questionamento que perdura na atualidade se a sociedade estava e está efetivamente preocupada com as pautas ambientais e sociais. Papa Francisco (2015, p.18) nos lembra: “Depois de um tempo de confiança irracional no progresso e nas capacidades humanas, uma parte da sociedade está entrando em uma etapa de maior conscientização.”

Em decorrência de uma tomada de consciência por parte da população mundial, somada aos interesses de mercado, aumentou-se a procura por gestores com uma preocupação ambiental. Os gestores profissionais com essas habilidades – *green skills* - são aqueles capazes de alcançar os objetivos organizacionais enxergando os desafios impostos para a sustentabilidade do planeta e localizar soluções inovadoras e socialmente responsáveis em busca do alcance desses objetivos. Se faz necessária imensa capacidade de trabalhar em equipes multidisciplinares, se comunicar eficazmente, ser flexível dentre outras *soft skills* necessárias.

Não localizamos em nossa pesquisa uma definição sedimentada sobre habilidades verdes como ocorre com as habilidades socioemocionais (*soft skills*). Porém, encontramos em Sern; Zaim e Foong, (2018, p.4 – tradução nossa) a indicação de que elas se confundem e se relacionam com as habilidades ditas técnicas e *soft skills*.

[...] as habilidades verdes são consideradas habilidades para a sustentabilidade relacionadas às habilidades técnicas, conhecimentos, valores e atitudes necessárias na força de trabalho para desenvolver e apoiar resultados sociais, econômicos e ambientais sustentáveis nos negócios, na indústria e na comunidade.

Soft skills como liderança, solução de problemas e comunicação também emergem no arcabouço das *green skills*. (Sern, Zaim & Foong, 2018).

A Unesco (2016) mostra o imbricamento das *green skills* nas *soft skills*. Não é possível dissociar. Pensar criticamente, estabelecer nexos, solucionar problemas; são habilidades para além do trabalho, mas para a vida. Para uma economia sustentável necessitamos desenvolver habilidades verdes.



Diferente do que ocorreu nas primeira (final do século XVIII e início do século XIX) e segunda (final do século XIX) Revoluções Industriais quando houve uma migração dos empregos agrícolas para atividades fabris, na atualidade em plena quarta – quicá quinta - revolução industrial que é muito mais tecnológica, não é possível uma transposição simples de ocupações profissionais. Nesse contexto a abordagem é sobre desemprego estrutural. As assimetrias são amplas: renda, competências e oportunidades.

Há uma ampla necessidade de desenvolvimento de competências específicas. O profissional dotado de *soft skills* e de *green skills* – que são fortemente interrelacionadas- tem sido buscado por empresas de todos os diferentes setores da economia tais como indústrias, energia, agricultura e tecnologia. Há um movimento de redução de *brown jobs* e ampliação de *green jobs* segundo Vona et al. (2018). É possível citar como exemplo a função de Chief Sustainability Officer que tem como atribuição identificar demandas ambientais e estimular o diálogo entre diferentes grupos de stakeholders (VONA et al., 2018) como uma nova atuação dentro do conjunto cada vez maior de Chief Executives.

As forças impulsoras

Importante destacar que esse movimento não acontece por consciência ambiental surgida espontaneamente. Muito disso é consequência de diversos stakeholders interessados nas questões sociais e ambientais que têm propiciado o estabelecimento de políticas e regulamentações ambientais e sociais por um lado e ao mesmo tempo o uso de uma pauta ESG com imensos interesses financeiros e mercadológicos, por outro. O tema tem tamanha relevância que fez parte da pauta do Fórum Econômico Mundial realizado em Davos (janeiro/2023) com o tema “Cooperação em um mundo fragmentado” relacionando com os desafios ambientais e econômicos. Há uma real preocupação com empregos que desaparecerão com a ampliação das possibilidades tecnológicas entre outros fatores incluindo a economia circular. Por outro ângulo a necessidade em inúmeros setores de profissionais com habilidades para pensar e desenvolver negócios sustentáveis amplia o leque de atividades desde o design de produtos, *supply chain*, desenvolvimento tecnológico, gestão para implementar e monitorar práticas organizacionais ambientais e ampliada atenção as questões jurídicas e de governança. Destacamos:

A transição para uma economia mais verde também requer novas habilidades, tanto para empregos emergentes quanto para empregos existentes que estão evoluindo. Sem uma força de trabalho adequadamente treinada, a transição será impossível. As lacunas e escassez de habilidades já são reconhecidas como um grande gargalo em vários setores, como energia renovável, eficiência energética e de recursos, renovação de edifícios, construção, serviços ambientais e manufatura. As lacunas de habilidades relacionadas à transição de baixo carbono são particularmente pronunciadas nos países em desenvolvimento. A disponibilidade de trabalhadores e empresas com as habilidades certas para empregos verdes desempenha não apenas um papel crítico no início da transição para uma economia verde, mas também na viabilização de uma transição justa que garanta a inclusão social e o trabalho decente. (OECD, 2020 p. 10-II – tradução nossa).



Dados da Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2021) também apontam para uma redução significativa de determinadas atividades em contraponto a outras relacionadas à economia verde onde haverá vagas em abundância. Transição de carreira e flexibilidade profissional serão palavras de ordem.

A Sociedade o Ambiente empresarial e o Ensino de Gestão

O ambiente empresarial mudou, está mudando e mudará ainda mais. Nesse contexto, os administradores também encontram novos desafios e necessitam de novas competências, habilidades e atitudes. Agilidade e inovação são premissas básicas. Fleury e Fleury (2001, p. 185) apontaram:

[...] as organizações deverão competir não mais apenas mediante produtos, mas por meio de competências, buscando atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas, para atender às suas core competences.

Os profissionais precisam ter a habilidade de enfrentar desafios para os quais não foram preparados em suas formações iniciais elevando as exigências sobre habilidades profissionais. Isso decorre até porque esses desafios nem existiam.

É localizado no relatório CEDEFOP (2012) apontamentos sobre as necessidades empresariais de *green skills* e que isso demanda suporte de políticas governamentais e novas práticas educacionais para formação desses profissionais o que coaduna com as pesquisas de Silva (2022) que indica a necessidade de reformulação dos cursos de administração. Como enfatiza Harari (2018), não sabemos como será o mundo em 2050, mas precisamos de alguma forma nos preparar para ele.

As mudanças já vivenciadas nos padrões climáticos por todo o planeta com elevação de temperaturas, mudança nas marés, desastres ditos naturais, secas extremas e chuvas torrenciais apresentam impactos devastadores na vida humana no aspecto tanto social quanto econômico. É uma questão de sobrevivência. As consequências alcançaram patamares que em alguns casos só nos resta mitigar pois não há como recuperar.

Gestores em todo o mundo de todas as áreas de atuação devem voltar seus olhares e ações para as pautas ESG com decisões efetivas. Os desafios para esses profissionais não se esgotam nos aspectos climáticos-ambientais, sendo necessário estender o olhar para a inclusão de grupos minoritários sem que estes tenham que abandonar suas crenças e valores para serem incluídos no *mainstream* de como a sociedade está organizada.

Mais do que habilidades técnicas, o mundo necessita de habilidades humanas que para além de desenvolvimento de negócios tenham responsabilidade ambiental e social. O profissional de hoje e de amanhã tem que ser “nexialista”, ou seja, gerar nexos estabelecendo as conexões necessárias na busca de soluções. Ser múltiplo em um mundo de múltiplas possibilidades. Para além de *hard* ou *soft*, os profissionais precisam desenvolver Power skills.

As competências hard são aquelas que nos permitem entrar no jogo, as *soft* são as que nos mantêm no jogo e as power são as que nos levam a ganhar o jogo,



mas é o aprendizado contínuo que nos leva a buscar a vitória em um campeonato (Barros Neto, 2021, p. 35).

Ainda segundo Barros Neto (2021), as Power skills são encontradas em profissionais que apresentam um nível de desenvolvimento e experiência profissional elevado com grande capacidade para solucionar situações complexas lançando mão de *hard e soft skills* de modo sinérgico. É uma soma de competências e dentro dessas as habilidades verdes emergem.

Desta forma dentre os vários stakeholders envolvidos, as instituições de ensino superior vivem a urgência de repensar seus currículos.

Considerações Finais

O Papa Paulo VI na década de 1970, já prescrevia a:

[...] “necessidade urgente de uma mudança radical no comportamento da humanidade” porque “os progressos científicos mais extraordinários, as invenções técnicas mais assombrosas, o desenvolvimento econômico mais prodigioso, se não estiverem unidos a um progresso social e moral, voltam-se necessariamente contra o homem”. (Paulo VI, 1970, p.3).

A formação de indivíduos-cidadão que se alinhem a este pensamento se torna tarefa da sociedade como um todo, mas em particular a formação de um gestor com o skill social e ambiental é obrigação das Escolas prover e as organizações privadas e públicas acolherem como requisitos primários de um bom profissional.

Universidades com perfis conteudistas e com claro objetivo em formações funcionais têm perdido a oportunidade de desenvolverem as habilidades necessárias, não mais para o futuro, mas para as necessidades presentes em nossa sociedade e meio ambiente. Por outro lado, as empresas enfrentam um misto de ainda não conseguirem se estruturar de forma a terem todos os seus profissionais comprometidos com as causas sociais e ambientais. Nesse sentido a maioria delas criam “um departamento” isolado do resto da organização que se preocupa em criar jargões e palavras de ordem que pouco influenciarão a tomada de decisão de seu corpo diretivo servindo mais como um processo catártico. Outras empresas, por outro lado, utilizam do jargão ESG para ampliarem de forma cínica sua influência no mercado vendendo seus produtos e marcas.

Há um longo caminho pela frente a ser empregado para termos uma cultura ESG efetivamente enraizada nas decisões tomadas pelas instituições públicas e privadas.

Referências

- Albuquerque, P. H. M., Saavedra, C. A. P. B., Morais, R. L. de, Alves, P. F., & Peng, Y. (2019). *Na era das máquinas, o emprego é de quem? Estimativa da probabilidade de automação de ocupações no Brasil*. <https://www.econstor.eu/handle/10419/211408>.
- Alonso, R. F. (2013) O sentido do currículo na educação obrigatória. In: Sacristán, J. G. (ed.). *Saberes e incertezas sobre o currículo*. Penso, p. 316-335.



- Barros Neto, J. P. (2021). O Administrador hoje: uma profissão diante da complexidade. In: Martyniuk, V. L., & Moreira, E. F. P. (Eds.). *Tendências da administração em debate*. Estação das Letras e Cores Editora, p. 25-37.
- Cedefop (2012). *Green skills and environmental awareness in vocational education and training: Synthesis Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://www.cedefop.europa.eu/files/4100_en.pdf.
- CFA – Pesquisa Nacional. (2015). *Sistema CFA/CRA's Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador*. 6. Ed. e do Tecnólogo 1. Ed. <http://pesquisa.cfa.org.br/grep/home/>.
- Ferrari, M. A., & Martins, J. (2020). A nobre missão dos professores universitários no século XXI. *Organicom*, 17(32), 20-28. <https://www.revistas.usp.br/organicom/index>.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(SPE), 183-196. <https://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspearo.pdf>.
- Fórum Econômico Mundial/ World Economic Forum. (2020). *The future of Jobs report*. Geneva. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/infographics-e4e69e4de7>.
- Francisco, P. (2015). *Laudato si': Carta Encíclica sobre o cuidado da casa comum*. Paulinas.
- Frey, C. B., & Osborne, M. (2013). *The future of employment. How susceptible are jobs to computerization*. https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf.
- Harari, Y. N. (2018). *21 lições para o século 21*. Companhia das Letras.
- ILO - International Labour Organization (2021). Shaping skills and lifelong learning for the future of work. *International Labour Conference*, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_813696.pdf
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2020). *Making the green recovery work for jobs, income and growth*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/making-the-green-recovery-work-for-jobs-income-and-growth-a505f3e7/>
- Paulo VI, P. (1970). Discurso do Papa Paulo VI à assembleia geral.
- Quacquarelli Symonds. (2021). *QS World University Rankings*. <https://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2021/business-management-studies>.
- Romaro, P., & Silva, A. V. B. (2022). Significados e Práxis do ESG. In: Serralvo, F. A., & Romaro, P. (Eds.). *ESG uma visão plural*. São Paulo: Estação das Letras e Cores, pp. 215-230.
- Sacristán, J. G. (2013). *Saberes e incertezas sobre o currículo*. Penso Editora.

- Sern, L. C., Zaime, A. F., & Foong, L. M. (2018). Green skills for green industry: a review of literature. *Journal of Physics: Conference Series*, 1019(12030), 25-27.
- Silva, A. V. B. (2022). *Ensino Superior de Administração conectado às demandas do século XXI: inovação pedagógica é possível?* Tese (Doutorado em Educação: Currículo), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/30952>.
- Unesco. United Nation Educational, Scientific and Cultural Organization. (1998). Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação - 1998. Conferência Mundial sobre Educação Superior UNESCO, Paris. <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Direito-a-Educa%C3%A7%C3%A3o/declaracao-mundial-sobre-educacao-superior-no-seculo-xxi-visao-e-acao.html>.
- Unesco. United Nation Educational, Scientific and Cultural Organization. (2016). *Jovens & Mudança Competências e Estilos de Vida Verdes*. ISBN: 978-85-7652-228-7. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000266224>
- Vona, F., Marin, G., Consoli, D., & Popp, D. (2018). Environmental regulation and green skills: an empirical exploration. *Journal of the Association of Environmental and Resource Economists*, 5(4), 713-753. <https://doi.org/10.1086/698859>

