

**ENVELHECIMENTO E CARREIRA: COMPETÊNCIAS DE PROFISSIONAIS DE BANCOS
PRIVADOS NO BRASIL**

ROBERTO CARLOS DE OLIVEIRA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

VANESSA MARTINES CEPellos

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

ENVELHECIMENTO E CARREIRA: COMPETÊNCIAS DE PROFISSIONAIS DE BANCOS PRIVADOS NO BRASIL

Resumo

Este artigo teve como objetivo investigar quais são as competências técnicas (*hard skills*) e comportamentais (*soft skills*) requeridas aos profissionais mais velhos, com 45 anos ou mais, que atuam no mercado financeiro, em bancos privados do Brasil, para que se tornem aptos, atrativos e competitivos. Como pano de fundo, tem-se os desafios recentes do mercado de trabalho, onde a quarta revolução industrial altera as formas de trabalho, introduz novas formas de relacionamento e as tecnologias se fazem cada vez mais incorporadas ao trabalho. A presente pesquisa apresentou abordagem qualitativa, em que foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 16 executivos de 8 instituições financeiras atuantes no Brasil, sendo 3 de origem de capital local e 5 de capital global. Os resultados do estudo indicam que os executivos compreendem que o desenvolvimento de competências comportamentais se torna mais relevante em relação às competências técnicas. As competências mais requeridas são flexibilidade cognitiva (adaptabilidade), aprendizado contínuo, alfabetização tecnológica, comunicação e gestão de pessoas. Foram apresentadas, ainda, as limitações do estudo e as sugestões para futuras pesquisas acerca do tema: Mulheres executivas no mercado financeiro brasileiro, onde o objetivo deve buscar identificar as causas que expliquem a baixa representatividade em cargos de liderança.

Palavras-chave: Bancos. Envelhecimento. Competências.

INTRODUÇÃO

A transformação demográfica é um fenômeno presente nas últimas décadas e atinge a grande maioria dos países, com efeitos acentuados essencialmente após a Segunda Guerra Mundial, onde se nota a desaceleração do ritmo de crescimento da população e o aumento da longevidade, o que despertou o interesse de estudos voltados a compreender os impactos sociais, econômicos, desafios para as políticas públicas e mercado de trabalho (BANCO MUNDIAL, 2011; IPEA, 2013, GOMES E PAMPLONA, J.B, 2014; RDGP, 2019, FELIX, 2019).

Pesquisas sobre longevidade indicam uma tendência global do aumento da expectativa de vida da população. No Brasil, de forma mais recente, nas últimas décadas, o fenômeno da longevidade tem se intensificado, apresentando relevantes mudanças na pirâmide etária, principalmente pelo comportamento das taxas de fecundidade, que vêm reduzindo a cada ano impulsionadas pelos avanços da Medicina em conjunto com a Ciência e Tecnologia (VERAS, 2007; IPEA,2010; SBGC,2019; FELIX, 2019). Perissé e Marli (2019) constataram em seus estudos sobre o Brasil que houve um aumento da expectativa de vida de 30,5 anos entre 1940 e 2018. Os efeitos desse envelhecimento trouxeram desafios relevantes para o governo e para a sociedade. Projeta-se que, já a partir de 2043, um quarto da população brasileira deverá ter mais de 60 anos, enquanto os jovens com até 14 anos serão apenas 16,3%. Com isso, torna-se necessário pensar em soluções preventivas que possibilitem atender e se adaptar, de forma sustentável, à nova realidade do quadro demográfico brasileiro sinalizado para o futuro.

Ademais, destaca-se que alguns grupos populacionais já estão apresentando taxas negativas de crescimento, como por exemplo, as faixas etárias abaixo de 30 anos. Para 2030, estima-se

que o único grupo que apresentará crescimento positivo será a população acima de 45 anos (IPEA, 2010).

Sob o ponto de vista econômico, como faixas etárias requerem diferentes necessidades de demandas por produtos e serviços, os efeitos da nova realidade demográfica da população com mais idosos e menos jovens refletem de forma direta no comportamento e características da economia do país. Isso faz com que ocorra o surgimento de novos segmentos da indústria, em decorrência das mudanças de hábitos e estrutura de consumo das famílias, que surgem como uma oportunidade de fomento do desenvolvimento econômico (MELO *et al.*, 2017, FELIX, 2019). Porém, se pela perspectiva do consumo das famílias o cenário é bastante otimista, pela ótica do mercado de trabalho alguns desafios se mostram evidentes, predominantemente, pelo convívio das multigerações e necessidade de inclusão da questão de idade nas prioridades de discussões dos programas de diversidade das organizações (NONATO *et al.* 2012, FELIX, 2016, ABERJE, 2019).

Percebe-se que a discriminação etária ainda está bastante presente na cultura brasileira, e que iniciativas de políticas de inclusão ainda se apresentam de forma tímida e recente na pauta de poucas organizações (ABERJE, 2019). Em contrapartida, do ponto de vista do colaborador mais velho, também se faz necessária a atualização e o desenvolvimento das capacitações e competências que estejam aderentes ao mercado de trabalho na era da transformação digital, dos métodos ágeis e da Revolução 4.0 (WEF,2016; SCHWAB, 2016; WEF,2020. RIZZETO E GURGEL, 2020).

No Brasil, o registro de trabalhadores com carteira assinada do setor privado (exceto trabalhador doméstico) representa 33.206 milhões de postos de trabalho do total geral de 39.520 milhões. O setor bancário ocupa um papel relevante nesse cenário, com a geração de aproximadamente 450 mil empregos diretos, envolvendo cerca de 150 instituições financeiras (IFI, 2019). Estudos sobre o nível de emprego no mercado de trabalho demonstram que entre os anos de 2013 e 2019, ao considerar o saldo entre demissões e contratações, nota-se uma sensível diminuição de, aproximadamente, 62,7 mil postos de trabalho no setor bancário. As contratações estão concentradas nos profissionais com até 29 anos de idade, enquanto os desligamentos atingem a faixa etária entre 45 e 60 anos (FENAE, 2019; DIEESE, 2019; CONTRAF/CUT, 2019).

Diante de todas as mudanças recentes de configurações no ambiente das organizações, em especial nos bancos, nota-se uma lacuna raramente tratada nas produções científicas referente aos temas envelhecimento e competências. Portanto, este artigo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as competências técnicas e comportamentais devem ser desenvolvidas por profissionais com 45 anos ou mais de idade que contribuam em promover o aumento da participação no quadro de colaboradores das instituições financeiras privadas no Brasil? Para respondê-la foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 16 executivos de 8 instituições financeiras atuantes no Brasil, sendo 3 com origem de capital local e 5 de capital global. Os resultados do estudo indicam que os executivos compreendem que o desenvolvimento de competências comportamentais se torna mais relevante em relação às competências técnicas. Também se constatou que as competências mais requeridas são flexibilidade cognitiva (adaptabilidade), aprendizado contínuo, alfabetização tecnológica, comunicação e gestão de pessoas. O artigo busca contribuir, de forma teórica e prática, tanto para estudos sobre envelhecimento e competências, quanto para gestores de linha e de Recursos Humanos de bancos privados, no sentido de prover informações relevantes para que seja possível planejar e construir um plano de desenvolvimento individual (PDI)

adequado e exequível. Por meio do reconhecimento das competências que contribuem para o aumento da participação de colaboradores com 45 anos ou mais de idade é possível estimular que tais colaboradores se qualifiquem ao longo de sua trajetória profissional e se tornem atrativos aumentando, assim, a sua representatividade no quadro e evitando custo econômico e social para os bancos, colaboradores e sociedade.

ENVELHECIMENTO: A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA A CAPACIDADE PRODUTIVA FUTURA

O crescente e acelerado aumento da população idosa no Brasil fica evidente quando se acompanha a evolução histórica do Índice de Envelhecimento (IE), que mede a razão entre a população idosa e a população jovem. Este indicador consiste em uma ferramenta importante, que permite monitorar o crescimento e o ritmo do envelhecimento da população e contribui com subsídios para a implementação de políticas públicas nas áreas de saúde, educação, mercado de trabalho, inserção dos idosos na vida social e gestão dos custos previdenciários (CLOSS E SCHWANKE, 2012). IE é definido como o número de pessoas com 60 ou mais anos de idade, para cada 100 pessoas com menos de 15 anos de idade, na população residente em determinado espaço geográfico. O Brasil apresentou um crescimento significativo e acelerado do índice, onde em 1970, o IE era de 12,18 e expandiu para 44,8, em 2010, o que o deixou entre os 35 países mais populosos do mundo, e com o quarto mais intenso processo de envelhecimento, ficando atrás, somente, da República da Coreia, da Tailândia e do Japão (CLOSS E SCHWANKE, 2012). Apesar do envelhecimento populacional, as empresas não estão absorvendo essa mão de obra mais velha e a faixa etária com menor representatividade é da população com 50 anos ou mais, com 16,2 milhões do total geral de 85 milhões de pessoas, o que faz com que trabalhadores e empregadores busquem um melhor planejamento a fim de garantir a continuidade da capacidade produtiva do país nos próximos anos (IBGE, 2019, CEPellos E PEREIRA FILHO, 2018).

Com relação ao setor bancário, contexto em que este trabalho está inserido, tem-se que a questão da idade ainda não se faz presente na pauta das discussões a respeito da inserção e manutenção de pessoas mais velhas, especialmente se levarmos em consideração a causa nos programas de diversidade. (GÓIS E DUARTE, 2008; MIRANDA *et al*, 2020; FILIPPE, 2019; ANTONIO, 2019). Para se ter uma ideia, o último Censo de Diversidade realizado pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2014) aponta que 70% da mão de obra está concentrada entre profissionais até 44 anos, enquanto os profissionais considerados maduros (acima de 45 anos) representa apenas 30%. Nota-se, ainda, um aumento nas faixas etárias a partir de 45 anos de idade entre os anos de 2008 e 2014, o que reforça a necessidade de se debruçar sobre este grupo social no âmbito financeiro.

A GESTÃO DE COMPETÊNCIA DO PROFISSIONAL

A literatura não apresenta uma uniformidade em relação ao conceito sobre competência e sua delimitação, já que passa por diferentes contornos e, muitas vezes, as definições se complementam. Porém, são as literaturas norte-americana, inglesa e francesa que se destacam como precursoras dos estudos (GONÇALVES ET AL., 2017).

McClelland (1973) contribui de forma importante para a discussão acerca da gestão de competências, pois é considerado um dos maiores responsáveis pela introdução do conceito de competências na área de gestão de pessoas. O autor propõe a categorização de competências, a fim de identificar as habilidades, conhecimentos e atitudes dos profissionais

bem-sucedidos. Segundo o autor, as características tácitas de uma pessoa podem estar relacionadas a um desempenho superior na realização de uma atividade. McClelland (1973) procurava segregar as aptidões que entendia serem talentos naturais do indivíduo e que podiam ser aperfeiçoadas e descrevia as competências como a junção de um talento particular ou de qualificações encontradas em um indivíduo, que o propiciam desempenhar suas funções com um nível superior de desempenho.

Boyatzis (1982) foi o primeiro autor a usar o termo competência definindo-a como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias que permitem o indivíduo obter performance superior na realização das atividades que lhes são atribuídas, entendendo que os melhores desempenhos estão atrelados à inteligência e à individualidade das pessoas, diferenciando, assim, os planos de ações e comportamentos esperados por cargos dentro das organizações. Ainda, segundo o autor, são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São os comportamentos observáveis, que devem ser identificados através de três fatores: motivação, papel social e habilidades.

Além da literatura norte-americana com as principais referências de McClelland (1973) e Boyatzis (1982), também destacam a literatura francesa, onde o debate estabelecido buscava ir além da qualificação e estabelecia a relação entre o diploma e o emprego. A literatura francesa é marcada pela busca do profissionalismo, que se desenvolveu em um contexto de crise do desemprego, busca crescente de competitividade em que a experiência profissional se torna um importante complemento, onde ganha importância no decorrer dos anos 80, com contribuições relevantes de Zarifian (2001) e Le Boterf (2003).

Zarifian (2001) apresenta três tópicos multidimensionais na definição de competências profissionais: a) a tomada de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo; b) a inteligência prática das situações que se apoia nos conhecimentos adquiridos, e os transforma; e c) a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações. A questão da experiência, para o autor é a passagem da percepção do evento singular para o universal, no entanto, o autor distingue três maneiras de ser tratado: por repetição, por associação, e pela busca de elementos comuns.

Le Boterf (2003) entendia que a competência é formada por três pilares: pessoa (biografia e socialização), formação educacional e experiência profissional. O autor descreve competência a partir das relações interpessoais e implica no poder de mobilização, transferência de conhecimentos e habilidades e, acima de tudo, na importância de agregação de valor independente do cargo que ocupa. É elaborada pela integração do saber, saber fazer e saber agir, não sendo definida pelas relações salariais. A experiência profissional permite saber priorizar e lidar com os problemas em relação aos seus contextos, em que o profissional competente sabe sentir e pressentir os incidentes, fazendo com que o sujeito seja capaz de aprender a aprender com este processo. O autor foi um dos primeiros a difundir o conceito de competências coletivas nos anos 1990, entendendo ser uma resultante que emerge a partir da cooperação, das trocas e da sinergia existente entre as competências individuais. A competência coletiva é uma competência de rede e cada um pode enriquecer esta rede, em um saber cooperar compartilhando conhecimentos entre saberes distintos e especializados. Ainda segundo o autor, certos conhecimentos ou certos saberes-fazer não poderão ser adquiridos senão pela experiência.

A corrente inglesa é representada por Cheetham e Chivers (1996) que abordam o conhecimento tácito e sua aplicação, a formação acadêmica e os atributos pessoais. O modelo

proposto pelos autores apresenta uma estrutura de quatro componentes principais de competências: competência de conhecimento ou cognitiva; competência funcional; competência pessoal/social ou comportamental; e competência de valores/ética. As metacompetências são representadas pelas habilidades: comunicação, autodesenvolvimento, agilidade mental, capacidade de análise, criatividade e solução de problemas.

No caso da literatura brasileira, o debate sobre o conceito de competências tem como fundamentos iniciais a literatura americana. Giansante et al. (2013) apontam para os estudos de Amatucci (2000), Hipólito (2000), Bitencourt (2001), Fleury e Fleury (2001), Sant'anna (2002) e Silva (2003), em que se nota a gestão de pessoas ocupando um papel estratégico nas empresas, na questão das competências organizacionais.

ABORDAGEM METODOLÓGICA

Antes de expor os caminhos metodológicos adotados, é importante trazer que o objetivo central desse estudo foi investigar quais as competências técnicas e comportamentais essenciais, que permitem qualificar e valorizar profissionais com 45 anos ou mais de idade de bancos privados no Brasil, tornando-os atrativos e habilitados para atuarem em ambientes altamente tecnológicos.

Para a produção deste trabalho optou-se pelo método qualitativo, através do enfoque interpretativista, o qual procura buscar respostas a partir do indivíduo que faz parte da ação, sendo assim, uma experiência exclusiva relatada (BURRELL; MORGAN, 1979; HILL E WHEAT, 2019). Para efeito do desenvolvimento desta pesquisa, foi adotada a pesquisa narrativa, em que, por meio de relatos obtidos em entrevistas com roteiro semi-estruturado, com perguntas formuladas com base no referencial teórico, procurou-se responder à questão problemática do estudo. O presente estudo se classifica como indutivo, pois ele parte da análise de dados individuais para se chegar a uma conclusão que engloba o todo (GIL, 2019). Durante a coleta de dados, em função do cenário de pandemia as 16 entrevistas ocorreram virtualmente por meio de *softwares* de videoconferências. As entrevistas aconteceram no mês de maio de 2020, tiveram duração média de 50 minutos, e foram gravadas e transcritas. Para participação do presente estudo, foram selecionados, para as entrevistas, profissionais que ocupam cargos de alta liderança como diretores, superintendentes e gerentes seniores, que atuam entre os 20 maiores bancos privados do Brasil, de acordo com a classificação apresentada por Valor Econômico (2019).

Para a análise dos dados, realizou-se uma análise de conteúdo, em que foram seguidas as três fases de Bardin (2016), como pré-análises: exploração do material e tratamento dos resultados. A categorização e subcategorização da pesquisa foram realizadas através do conceito da categoria apriorística, onde o pesquisador possui categorias pré-definidas (CAMPOS, 2004). Tal definição parte do estudo realizado por Aires, Moreira e Freire (2017), que efetuou a revisão sistemática de artigos científicos na base de dados internacional *Scopus*, e nos estudos publicados pelas mais renomadas organizações, onde buscou-se investigar as principais competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial. Os resultados serão apresentados na próxima seção relativa à análise e discussão dos dados.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Perfil demográfico dos entrevistados

O Quadro 1 apresenta o perfil demográfico dos participantes da pesquisa. Nota-se que foram utilizados nomes fictícios para garantir o sigilo de suas identidades. As informações que caracterizam os entrevistados são referentes ao cargo, gênero, idade, formação acadêmica, estado civil, número de subordinados, tempo de banco, tempo em cargos de gestão, origem do capital do banco e país de origem.

Quadro 1 – Perfil demográfico dos participantes da pesquisa

Entrevistado	Cargo	Gênero	Idade	Formação acadêmica	Estado civil	Nº de Subordinados	Tempo de Empresa	Tempo como gestor	Capital Estrangeiro ou Nacional	Matriz
Rafael	Gerente	Masculino	41	Mestrando Adm	Casado	10	10	15	Nacional	Brasil
Bruno	Gerente	Masculino	45	Pós Graduação Adm	Casado	42	11	13	Nacional	Brasil
Igor	Gerente	Masculino	39	Grad. Engenharia	Casado	5	13	4	Nacional	Brasil
Luciano	Superintendente	Masculino	45	Pós Graduação Adm	Casado	40	3,5	8	Nacional	Brasil
Diego	Gerente	Masculino	53	Pós Graduação Adm	Casado	12	3	19	Estrangeiro	França
Lucas	Diretor Executivo	Masculino	51	Pós Graduação Adm	Casado	30	7,5	19	Estrangeiro	EUA
André	Diretor	Masculino	43	Grad. em Adm e Eng.	Casado	80	3,5	12	Estrangeiro	Espanha
Paulo	Gerente	Masculino	49	Pós Graduação Adm	Casado	24	8	20	Estrangeiro	EUA
Carlos	Diretor	Masculino	47	Pós Graduação Adm	Divorciado	8	22	14	Nacional	Brasil
Juliano	Superintendente	Masculino	47	Grad. em Economia	Casado	230	7	12	Nacional	Brasil
Daniel	Gerente	Masculino	46	Pós Graduação Adm	Casado	14	23	12	Nacional	Brasil
Ricardo	Superintendente	Masculino	43	Pós Graduação Adm	Casado	30	10	13	Nacional	Brasil
Rubens	Diretor Executivo	Masculino	58	Pós Graduação Adm	Casado	200	14	28	Estrangeiro	França
Reinaldo	Gerente	Masculino	49	Grad. Economia	Casado	40	6	15	Estrangeiro	EUA
Felipe	Diretor Executivo	Masculino	56	Pós Graduação Adm	Casado	220	14	27	Nacional	Brasil
Aline	Diretora	Feminino	40	Mestrando Adm	Solteira	40	16	10	Estrangeiro	EUA

Fonte: Os autores

A partir da análise dos dados apresentados, pode-se constatar que dentre os participantes, há uma predominância do gênero masculino (94%), com a faixa etária concentrada entre 45 e 50 anos (44%), casados em sua grande maioria (88%), e 63% possuem pós-graduação. Destaca-se, também, a grande experiência em gestão de pessoas, com a média de 15 anos de atuação em cargos de liderança.

A partir da análise de conteúdo referente às entrevistas, chegou-se a três categorias e cinco competências relacionadas que correspondem a 60% da amostra com 158 citações, conforme apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 – Categorias e subcategorias (5 mais citadas)

CATEGORIAS: HABILIDADES	SUBCATEGORIAS COMPETÊNCIAS	TOTAL DE CITAÇÕES
Habilidade cognitiva	Adaptabilidade (Flexibilidade)	43
Habilidades de conteúdo	Aprendizagem contínua	42
	Alfabetização Tecnológica	38
	Comunicação	19
Habilidade de gestão de recursos	Gestão de pessoas	16

Fonte: Os autores

Cabe destaque para as competências humanas ou *soft skills* que se fizeram presentes na maioria das narrativas dos entrevistados. As categorias e subcategorias serão explicadas a seguir.

A compreensão do conceito de competência e a influência do *soft skill* no desenvolvimento profissional na revolução 4.0

Inicialmente, buscou-se compreender o que os entrevistados entendiam como competências. Os resultados mostraram que grande parte compreende competência como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, em linha com a literatura norte-americana que tem como principais precursores Boyatzis (1982) e McClelland (1973), e ao mesmo tempo, enfatiza habilidades advindas da revolução 4.0, como habilidades cognitivas, de conteúdo, sociais e gestão de recursos. Corroborando com Le Boterf (2003), os executivos mencionam a necessidade de os profissionais estarem preparados para trabalhar em cenários de constantes mudanças. Lucas, 51 anos, afirma que é de maior relevância saber agir diante dessas situações do que propriamente o conhecimento técnico ou formação acadêmica adquirida:

[...] para mim, é a capacidade de você lidar com diferentes situações, capacidade de adaptação a diferentes cenários, a diferentes culturas, do que, exatamente, conhecimento técnico ou formação acadêmica.

É possível observar que os resultados dos estudos realizados neste trabalho, indicam uma correlação positiva com o ensaio de Swiatkiewies (2014), que indica a tendência das competências relacionadas aos *soft skills* exigirem um maior foco de atuação, por parte dos profissionais 45+, no desenvolvimento das habilidades, em relação aos *hard skills*.

Competências esperadas para profissionais com 45 anos ou mais de idade

Quando questionados sobre quais as competências mais importantes que os profissionais com 45 anos ou mais de idade devem desenvolver para continuarem atrativos para os bancos, vinte e duas competências foram mencionadas. No entanto, cinco apareceram de forma recorrente, como flexibilidade cognitiva (adaptabilidade), alfabetização tecnológica, aprendizado contínuo, habilidade de comunicação, e gestão de pessoas.

Habilidade Cognitiva

A categoria de Habilidade Cognitiva está associada a dimensão humana de pesquisa da Psicologia que busca entender a relação das aptidões e a capacidade de processamento das informações e aprendizagem que formam a capacidade intelectual, relacionadas as habilidades de criatividade, raciocínio lógico, sensibilidade aos problemas, raciocínio matemático e visualização (SOLEDA, 2014, WEF, 2016)

Adaptabilidade Cognitiva (flexibilidade)

O mercado de trabalho vem passando por uma série de mudanças, e com isso, a adaptabilidade (flexibilidade) passa a ser um quesito essencial no novo cenário corporativo, onde a grande maioria dos executivos acreditam que essa capacidade de se adaptar é a base que deve sustentar as grandes transformações, pelas quais os bancos no Brasil estão passando. Porém, as declarações dos entrevistados sugerem uma grande incerteza quanto à capacidade de adaptação dos profissionais aos novos rumos, já que enxergam a existência do medo de aprender o novo e resistência às mudanças.

Parece ser um senso comum entre os entrevistados que, ao analisar estes profissionais, que ainda se mantêm ativos no mercado de trabalho dos bancos, faz-se necessário segregar em

dois tipos: o primeiro, são os profissionais que ainda são a minoria, que não tiveram o medo de aprender o novo, conseguiram evoluir tecnologicamente e nas formas de realizar suas funções e continuaram, ao longo da carreira profissional, aprendendo e se requalificando, reforçando a teoria da flexibilidade cognitiva, apresentada por Heidrich (2009), o qual afirma que a reestruturação do conhecimento deve ocorrer de forma espontânea diante de situações de mudanças.

O segundo, são os profissionais que não perceberam o ritmo e intensidade da transformação digital, os avanços da automação, desenvolvimento da inteligência artificial, da robótica, novas formas de trabalho e o impacto sobre o futuro do trabalho e apresentam dificuldades na mudança de *mindset*, ficando presos a antigas formas de trabalho e que a questão da experiência já não garante a empregabilidade, corroborando com Le Boterf (2003), quando menciona que o saber-fazer experiencial não suprime a capacidade analítica de julgamento, e que sempre existe a oportunidade de aprendizagem, conforme Aline, 40 anos, apresenta:

[...]Acho que tem dois tipos de pessoas acima dos 45 anos, no mercado financeiro: aquelas pessoas que foram se desenvolvendo e adquirindo novas competências, sem medo de aprender o novo e que tiveram uma habilidade grande de se adaptar, principalmente, ao desenvolvimento tecnológico, e são profissionais, na minha visão, valiosos, porque eles conseguiram ir crescendo e se adaptando as nas novas formas de trabalho e implemento da tecnologia em sua rotina de trabalho, porém, entendo que é a minoria. Na maior parte dos profissionais mais velhos, há uma barreira em relação a responder às necessidades de adaptação, e que, muitas vezes, estes profissionais ficam presos a formas antigas de trabalho, e não vejo a busca por reciclagem em seus conhecimentos.

Em síntese, o cenário apresenta-se bastante desafiador para os profissionais 45+, pois, através da narrativa dos executivos participantes do estudo, pode-se constatar que com a velocidade das mudanças e a entrada de novas tecnologias, começa-se a exigir, dos empregados de bancos, a necessidade de desenvolvimento da flexibilidade. Os executivos ainda comentam que estes profissionais, em sua grande maioria, ainda estão apegados a modelos antigos de trabalho e que a experiência já não garante a empregabilidade. A flexibilidade cognitiva estabelece uma conexão importante com o processo de aprendizado contínuo, quando afirmam que a adaptabilidade é apenas o primeiro passo no processo de aprendizado e, permite definir a estratégia que se deve adotar para a revisão das formas de fazer as coisas (FLEURY E FLEURY, 2001).

Aprendizado contínuo

Na medida em que já foi apresentada a importância da flexibilidade no desenvolvimento de novas competências, o aprendizado contínuo se faz presente nas falas de grande parte dos praticantes do estudo, no sentido de que se espera que cada profissional assuma a iniciativa pelo seu desenvolvimento (autodesenvolvimento). Ainda reforçam, em suas narrativas, a importância do compartilhamento e disseminação de conhecimentos entre os mais velhos e os mais jovens, confirmando Fleury e Fleury (2001) e Le Boterf (2003), quando mencionam que a circulação do conhecimento tem um maior impacto quando são compartilhados coletivamente, do que, quando são propriedade de uns poucos.

Os pesquisados entendem que o profissional com 45 anos ou mais de idade tem que estar aberto para o aprendizado, no sentido de fazer uma melhor leitura do ambiente em que ele está inserido, o que corrobora com os conceitos de Fleury e Fleury (2001), de Cheetham e Chivers (1996), na medida em que o aprendizado pode ser absorvido de várias formas,

passando pelo formal ou informal, onde é preciso saber entender o ambiente em que se está inserido. Juliano, 47 anos, afirma:

Eu acho que a questão de estar preparado é muito mais como você se coloca, se reinventa, como profissional. Eu acho que na sua carreira, independente dos 45, até mesmo antes, você passa por diversas reinvenções. Você troca de emprego, você troca de área, você se propõe a novos desafios e sempre que você faz isso acho que caminha para você avançar, é você estar aberto para aprender, e você entender o contexto que você está inserido e de fato se dedicar, aprendizado formal, aprendizado informal, leitura, enfim, o que for.

Os depoimentos também mencionaram que, com as automações e a digitalização cada vez mais presentes nas rotinas do dia a dia do trabalho, em especial, no sistema financeiro, a habilidade tecnológica tende a se tornar cada vez mais vital na garantia da empregabilidade.

Alfabetização tecnológica

À luz das tendências, a alfabetização tecnológica já é uma competência que começa a ser requisitada por profissionais da indústria financeira e que, de acordo com grande parte dos entrevistados, é essencial para o novo profissional de bancos, tanto que já vem sendo avaliada nas dinâmicas dos programas de estágio e de *trainee*, como um pré-requisito para aprovação, na maioria dos bancos.

Os executivos entrevistados mencionam que os empregados não precisam, necessariamente, ser desenvolvedores, porém o entendimento básico dos conceitos e linguagens tecnológicas já são essenciais nas aplicações das rotinas do dia a dia, comunicação com os mais jovens, e que trabalhar com dados e tomar decisões através deles são fundamentais. Comenta Igor, 39 anos:

[...] quando monto uma equipe, eu procuro pessoas que tenham condições de fazer as coisas de uma maneira diferente, não precisam ser pessoas que entendam de tecnologia, mas que não tenham medo e saibam o que a tecnologia pode proporcionar.

Os executivos entendem que permanência na empregabilidade está associada à velocidade com que o profissional se adapta a essas novas tecnologias, em linha com o estudo de Tonelli (2018), que menciona que o preconceito contra o idoso é veiculado de várias formas, especialmente por sua suposta não adaptação às novas tecnologias.

Comunicação

Entre as competências sociais, a comunicação se apresenta relevante para muitos dos participantes da pesquisa em diversos aspectos: saber expressar ideias, explorar conhecimentos de forma clara, realizar negociações, motivar as equipes, etc. Ela se mostra como uma habilidade fundamental, independente do cargo e do perfil do profissional.

OS entrevistados reforçam que o profissional tem que saber expor suas ideias e praticar a escuta ativa, no sentido de ter uma melhor interlocução com seus *stakeholders*, corroborando com as dimensões da competência para a formulação de estratégias de Fleury e Fleury (2001). Mencionam também que a comunicação é uma competência estratégica, que, conforme afirma Zarifian (2001), torna-se um componente essencial do trabalho e fundamental no desempenho das organizações. Aponta Rubens, 58 anos:

[...] Para mim, a comunicação é uma competência estratégica, principalmente em situações complexas com clientes e equipes.

Foi possível verificar, portanto, que a competência comunicação surgiu nas falas dos entrevistados como uma habilidade estratégica de gestão de clientes internos e externos, e de equipes, e, assim como a flexibilidade, ela abrange todas as faixas etárias, em todos os níveis de cargos do banco.

Gestão de pessoas

Quando questionados sobre as competências mais relevantes, os executivos mencionaram os desafios em fazer gestão de pessoas no cenário atual de mercado, em que diversas gerações ocupam o mesmo ambiente, onde há necessidade de inclusão nas pautas dos bancos da diversidade e introdução de novos métodos de gestão como metodologias ágeis. Bruno, 45 anos, apresenta:

[...]. E, também assim, a capacidade de um profissional de 45 anos, o que se espera é que ele já esteja na posição de gestão de pessoas, a habilidade de gerir pessoas, times, de conduzir o time para o mesmo objetivo, e dar abertura para que o time seja livre para pensar, para tentar, para eventualmente errar, para ter um benefício mais à frente. Eu acho que são competências, hoje, necessárias.

Os entrevistados acrescentam, ainda, a importância do trabalho de *coaching* e mentoria como funções esperadas para este profissional que devem fazer uso de sua experiência para promover o equilíbrio no ambiente, encontrando similaridade ao estudo de Goleman, Boyatzis e McKee (2018), que apontam que os líderes afetam positivamente as atividades dos colaboradores, influenciando na autoestima e atuando como mentores de suas equipes. Os entrevistados complementam que as novas estruturas trabalham em forma de comunidade (FLEURY; FLEURY, 2001), mas relata que tem dúvidas quanto à adequação dos profissionais mais velhos a este formato de trabalho, e entendem isso como uma ameaça.

Nota-se, portanto, que a indústria 4.0 trouxe importantes alterações nas formas de relações do trabalho e cada vez mais funções que envolvem tarefas mecânicas e repetitivas envolvendo rotinas de coordenação e controle deverão desaparecer a médio e longo prazos em função da automação dos processos. A Gestão de Pessoas deixa de ser funcional e passa a ocupar um lugar estratégico de transformação, sendo um diferencial competitivo dentro das organizações (CRUZ E BARROS NETO, 2020). Diante deste contexto, os executivos entrevistados emergiram em suas falas a necessidade de um novo perfil de liderança que seja um facilitador, atuando de forma menos burocrática e hierárquica e que seja capaz de desenvolver seus times além das capacitações técnicas, que estimulem o desenvolvimento das habilidades humanas, inspirando suas equipes a buscar resolver problemas e tomar decisões de forma mais ágil e assertiva amparadas em dados (Big Data). Busca-se nos bancos, líderes que sejam capazes de influenciar o ambiente em que atuam, no sentido de impulsionar o crescimento das empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou investigar a percepção dos executivos do mercado financeiro, referente às competências técnicas (*hard skills*) e comportamentais (*soft skills*), que entendem ser essenciais no desenvolvimento, qualificação e valorização de profissionais com 45 anos

ou mais de idade, em bancos privados no Brasil, diante do cenário de incertezas, de transformações e de mudanças nas formas de se relacionar, aprender e trabalhar.

A partir da análise de dados foi possível constatar que, no geral, os entrevistados entendem que as competências comportamentais (*soft skills*) são mais relevantes em relação as competências técnicas (*hard skills*) e que a demanda por ocupações exigirá uma maior atenção no desenvolvimento de habilidades cognitivas, de conteúdo e gestão de recursos. Diante disso, foram apuradas quais as competências mais relevantes para que esses profissionais possam manter a empregabilidade, bem como, permanecerem atrativos para o mercado de trabalho, contribuindo, portanto, para a literatura acerca de envelhecimento e competências. As cinco habilidades mais mencionadas pelos dezesseis executivos entrevistados se mostraram alinhadas ao estudo sobre as competências requeridas, na indústria 4.0, aos profissionais da quarta revolução industrial (AIRES; MOREIRA; FREIRE, 2017). Desta forma, cabe destaque para as competências: flexibilidade cognitiva (adaptabilidade); aprendizagem contínua; alfabetização tecnológica; comunicação; e gestão de pessoas.

É possível, também, afirmar que este trabalho apresenta uma contribuição prática, no sentido de alertar interessados no tema que, com as economias vivendo o fenômeno do envelhecimento populacional, haverá uma demanda por uma mão de obra qualificada para que governos e empresas se mantenham competitivos. No Brasil existem alguns projetos que tramitam nas esferas do Congresso e Câmara dos Deputados, porém, as leis ainda são escassas. Em alguns países europeus, como Áustria, Irlanda, Alemanha e Dinamarca é possível encontrar programas destinados à participação de adultos na aprendizagem profissional, cujo objetivo consiste em aumentar o nível de qualificação e requalificação desses profissionais. Estes programas são utilizados pelo governo e empresas como solução estratégica e política para aprofundar a adaptabilidade necessária de competências na população economicamente ativa (CEDEFOP, 2020). Por fim, tomando como referência este trabalho, uma implicação prática pode resultar na elaboração de uma proposta de implementação de políticas de contratação de profissionais mais seniores, estabelecendo metas anuais quantitativas crescentes, onde os percentuais dos índices de representatividade devem ser discutidos em fórum com representantes dos departamentos de Recursos Humanos dos bancos na ANBIMA. Estas melhores práticas de mercado, devem ser inclusas nos comitês de Diversidade da FEBRABAN, e monitoradas através de indicadores.

Apesar das contribuições, este trabalho também apresenta limitações. Por se tratar de um estudo fundamentado na análise qualitativa, não é possível generalizar os resultados. Além disso, houve um baixo número de mulheres entrevistadas, o que pode ter levado a um viés durante a coleta de dados. Por estas considerações, recomenda-se que, em pesquisas futuras, sejam realizados estudos que tenham como objetivo identificar as causas da baixa representatividade de mulheres em cargos executivos em instituições financeiras privadas.

REFERÊNCIAS

ABERJE. A Diversidade e Inclusão nas Organizações no Brasil. São Paulo: Aberje, 2019.

AIRES, Regina Wundrack do Amaral; MOREIRA, Fernanda Kempner; FREIRE, Patricia de Sá. Indústria 4.0: Competências Requeridas aos Profissionais da Quarta Revolução Industrial. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO –

CIKI, 7., 2017, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**. Santa Catarina: UFSC, 2017. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/314> . Acesso em 25 jul. 2020.

AMATUCCI, Marcos. **Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico**. 2000. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-08112010-174044/pt-br.php> . Acesso em: 01 jul. 2019.

ANTONIO, Jully Anna Evangelista. **Gestão da diversidade nos bancos listados no guia 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2018**. Orientador: Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/bitstream/prefix/2487/1/JullyAnnaEvangelistaAntonio.pdf>. Acesso em: 26 set. 2019.

BANCO MUNDIAL. **Envelhecendo em um Brasil mais velho: Implicações do envelhecimento populacional para o crescimento econômico, a redução da pobreza, as finanças públicas e a prestação de serviços**. Brasília: Departamento do Brasil-Banco Mundial, 2011. Disponível em: Acesso em: 15 jun. 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. 1. Ed.. São Paulo: Edições 70, 2016. Título original: L'Analyse de Contenu. ISBN: 978-85-62938-04-7. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2020.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Orientador: Prof. Dr. Roberto Ruas. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf> Acesso em: 12 set. 2020.

BOYATZIS, Richard Eleftherios. **The competent manager: A model for effective performance**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1982. 328 p. ISBN: 9878047109 0311.

CEPELLOS, Vanessa; PEREIRA FILHO, João Lins. Envelhecimento nas empresas. **GV-executivo**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 50, mar./abr. 2018. Disponível em: <http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol17-num2-2018/envelhecimento-nas-empresas> Acesso em: 26 set. 2019.

CLOSS, Vera Elizabeth; SCHWANKE, Carla Helena Augustin. A evolução do índice de envelhecimento no Brasil, nas suas regiões e unidades federativas no período de 1970 a 2010. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p. 443-458, set. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1809-98232012000300006&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 11 ago. 2019.

CRUZ, Myrt Thânia de Souza, Org.; BARROS NETO, João Pinheiro de, Org. Impactos da inteligência artificial na gestão de pessoas / Organização de Myrt Thânia de Souza Cruz e João Pinheiro de Barros Neto. – São Paulo: Tikibooks, 2020.186 p.; Il.

DIEESE – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS; CONTRAF/CUT – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DO RAMO FINANCEIRO. **Saldo de Empregos no Setor Bancário Janeiro a Junho de 2019**. [São Paulo], 2019. Disponível em: <https://contrafcut.com.br/wp-content/uploads/2019/07/peb-janeiro-a-junho-de-2019.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2020.

FARIAS, Fernanda Rodrigues Neves; SOUZA, Pedro Henrique Vieira, SANTOS, Vanessa Érica da Silva. O novo retrato demográfico do Brasil: Análise acerca do envelhecimento populacional e suas decorrências econômicas. **Revista Brasileira de Direito e Gestão Pública**, Pombal, PB, v. 7, n. 3, jul./set. 2019. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/revista/index.php/ren/article/view/266>. Acesso em: 30 set. 2020.

FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Censo de Diversidade 2014**. São Paulo: FEBRABAN, 3 nov. 2014. Disponível em: <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Censo%20da%20Diversidade%202014%20-%20Apresentacao%20Final%20-%202003-11-14.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2019.

FELIX, Jorge. O Idoso e Mercado de Trabalho. In: ALCÂNTARA, Alexandre de Oliveira; CAMARANO, Ana Amélia; GIACOMIN, Karla Cristina (org.). Política Nacional do Idoso: velhas e novas questões. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. cap. 9, p. 241-264
FELIX, 2019, Economia da longevidade: O envelhecimento populacional muito além da previdência. São Paulo: Editora 106, 2019. ISBN: 978-65-80905-03-4.

FENAE – FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ASSOCIAÇÕES DO PESSOAL DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Pesquisa do Emprego Bancário: Os bancos fecharam 2.929 postos de emprego bancário no Brasil em 2018**. Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.fenae.org.br/portal/fenae-portal/noticias/os-bancos-fecharam-2-929-postos-de-emprego-bancario-no-brasil-em-2018.htm> Acesso em: 26 set. 2019.

FILIPPE, Marina. Guia Exame de Diversidade: diversos e melhores. **Exame**, São Paulo, ano 53, n. 6, ed. 1182, 3 abr. 2019. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/diversos-e-melhores/> Acesso em: 19 mai. 2019.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001. 169 p. ISBN: 8522427925.

GIANSANTE, Cláudia Cintra Bortoletto; COSTA, Luciano Venelli; VIEIRA, Almir Martins, DUTRA, Joel Souza Dutra. A Influência das Competências Coletivas sobre o Desempenho Coletivo: um Estudo Quali-Quantitativo em Equipes de Gastronomia. In: EnANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 37., set. 2013. Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=68&cod_edicao_subsecao=966&cod_edicao_trabalho=16402 Acesso em: 20 ago. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. ISBN: 978-85-970-2098-4.

GOÍIS, João Bôsko Hora; DUARTE, Francisco José Mendes; Diversidade Cultural e Responsabilidade Social: a questão de gênero no setor bancário. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS – ABEP*, 16., 2008. Caxambu. **Anais [...]**. Caxambu, 2008. Disponível em: <http://www.abep.org.br/publicacoes/index.php/anais/article/view/1797> Acesso em 15 set. 2019.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da Inteligência Emocional**: Como liderar com sensibilidade e eficiência. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018. 301 p. Disponível em: <https://www.companhiadasletras.com.br/trechos/28000459.pdf>. Acesso em: 10 set. 2020.

GONÇALVES, Wesley Antonio; ANDRADE, Wiliam Machado de; CORRÊA, Dalila Alves; RIBEIRO, Gabriela Garcia. Confrontando o Conceito de Competências pela sua Diversidade e Aplicação: Um Olhar entre a Teoria e a Prática. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 18, n. 4, p. 114-128, out./dez. 2017. Disponível em: <http://fumeec.br/revistas/pretexto/article/view/2722>. Acesso em: 10 dez. 2019.

HEIDRICH, Denise Nogueira. **Construção e avaliação de hipermídia educacional sobre tópicos de carboidratos**. Orientador: Prof. Dr. José André Peres Angotti. 2009. Tese (Doutorado em Educação Científica e Tecnológica) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/93022/276403.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 04 mai. 2020.

GOMES, Patrícia Silva, PAMPLONA, João Batista. Envelhecimento populacional, mercado de trabalho e políticas públicas de emprego nos países da OCDE. **Revista Pesquisa e Debate**.v. 25, n.2 (46), 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rpe/article/view/21495>. Acesso em 12. Mar.2020.

HILL, Lilian H.; WHEAT, Celeste A. Mutual Reflections on Conceptual Frameworks in Qualitative Research. *In: MERRIAM, Sharan B.; GRENIER, Robin S. Qualitative Research in Practice: Examples for Discussions and Analysis*. San Francisco: Jossey-Bass, 2019. 2. ed, cap. 4, p. 84-86.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **A gestão da administração salarial em ambientes competitivos**: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração de competências. Orientadora: Maria Tereza leme Fleury. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de Indicadores Sociais**: uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. *E-book*. Disponível em:<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101678.pdf> Acesso em: 02 jun. 2020.

IPEA – Instituto de Políticas Econômicas Aplicadas. PNAD 2009 – Primeiras Análises: Tendências Demográficas. **Comunicados do IPEA**, Brasília, n. 64, 13 out. 2010. Disponível.

em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&id=5496. Acesso em: 05 set. 2020.

IPEA – Instituto de Políticas Econômicas Aplicadas. O novo paradigma demográfico. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 18, n.12. dez 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232013001200001>. Acesso em: 14 set. 2020.

LE BOTERF, Guy. Desenvolvendo a Competência dos Profissionais. Tradução: Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

McCLELLAND, David C. Testing for Competence Rather Than for “Inteligence”. *American Psychologist*, [S.l.], 28, n. 1, p. 1-14, jan. 1973. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0034092> Disponível em: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>. Acesso em: 12 set. 2019.

MELO, Laércio Almeida, FERREIRA, Lidiane Maria de Brito Macedo, SANTOS, Marquiony Marques, LIMA, Kenio Costa. Fatores socioeconômicos, demográficos e regionais associados ao envelhecimento populacional. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*. Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, July/Aug 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-22562017020.170004>. Acesso em 02.02.2020.

MIRANDA, Adílio Renê Almeida; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; SAMPAIO, Jessica Martins; BUJATO, Isabela Ariane; SIQUEIRA, Rafaela Fernanda Barbosa de. “Isso já está superado!” A justificação do preconceito no setor bancário. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 20, n. 1, p. 947-955, jan./mar. 2020. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v20n1/v20n1a12.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2020.

NONATO, F.J.A.P. *et al.* O perfil da força de trabalho brasileira: trajetórias e perspectivas. *Boletim Mercado de Trabalho - Conjuntura e Análise*, v. 51, p. 30-41, 2012.

RIZZETO, Ricardo Silva. GURGEL, Clarisse Toscano de Araújo. **O Trabalho na Quarta Revolução Industrial**. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 05, Ed. 11, Vol. 20, pp. 117-140. Novembro de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/quarta-revolucao>. Acesso em 15.02.2021.

SANT’ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de Administração**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-99MHUS/1/tese_anderson_de_souza_santanna.pdf. Acesso em: 27 jun. 2019.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**, 1ª edição. São Paulo, SP: Edipro, 2016.

Soledad, B. J. (2014). *Habilidades cognitivas básicas: formación y deterioro*. Editorial UNED

SWIATKIEWICZ, Olgierd. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n .3, p. 633-687, jul./set. 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512014000300008&lang=pt. Acesso em: 12 set. 2020.

TONELLI, Maria José. O desafio da diversidade. **GV-executivo**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 34-37, jul/ago. 2018. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/76672/73539>. Acesso em: 04 ago. 2019

VALOR ECONÔMICO. **Valor 1000**: Maiores Empresas e as campeãs em 25 setores e 5 regiões. 2019. ed. [São Paulo]: Valor Econômico, 2019. Disponível em: <https://www.valor.com.br/valor1000/2019> Acesso em: 25 abr. 2020.

VERAS, Renato. Fórum. Envelhecimento populacional e as informações de saúde do PNAD: demandas e desafios contemporâneos. **Cadernos de Saúde Pública**. V.23 NO. 10. Rio de Janeiro. Out. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2007001000020>. Acesso em: 15.10.2019.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Genebra, jan. 2016. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf. Acesso em: 21 abr. 2020.

WORLD ECONOMIC FORUM. Jobs of Tomorrow: Mapping Opportunity in the New Economy. Genebra, jan. 2020. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Jobs_of_Tomorrow_2020.pdf. Acesso em: 21 abr. 2020.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 1 jan. 2001