

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DIGITAIS E COMPORTAMENTAIS NO CONTEXTO DO ENVELHECIMENTO E CARREIRA: UMA ANÁLISE EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS NO BRASIL.

DIGITAL AND BEHAVIORAL TECHNICAL SKILLS IN THE CONTEXT OF AGING AND CAREER: AN ANALYSIS IN FINANCIAL INSTITUTIONS IN BRAZIL.

HABILIDADES TÉCNICAS Y CONDUCTUALES DIGITALES EN EL CONTEXTO DEL ENVEJECIMIENTO Y LA CARRERA: UN ANÁLISIS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS EN BRASIL.

Marcelo Augusto Vieira Graglia¹
Roberto Carlos de Oliveira²
PatriciaHuelsen³
AlcelyBarroso⁴

Resumo

A nova revolução tecnológica e os processos de digitalização empreendidos pelas empresas e organizações têm afetado as demandas em termos de competências técnicas e comportamentais nos ambientes de trabalho e trazem novos desafios à empregabilidade, especialmente para profissionais seniores. Este artigo investiga a percepção de gestores sobre as competências técnicas e comportamentais requeridas aos profissionais mais velhos, com 45 anos ou mais, que atuam no mercado financeiro em bancos privados no Brasil. Foram realizadas entrevistas com executivos de instituições financeiras, sendo que os resultados da pesquisa indicam um conjunto de competências adequadas ao contexto atual de transformação digital e o fato de que as competências comportamentais se destacam em importância, em relação às competências técnicas, na visão dos executivos entrevistados. As competências identificadas como mais requeridas são flexibilidade cognitiva (adaptabilidade), aprendizado contínuo, alfabetização tecnológica, comunicação e gestão de pessoas.

Palavras-chave: Envelhecimento. Carreira. Transformação Digital. Competências profissionais.

Abstract

The new technological revolution and the digitization processes undertaken by companies and organizations have affected the demands in terms of technical and behavioral skills in work environments and bring new challenges to employability, especially for senior professionals. This article investigates the perception of managers about the technical and behavioral skills required of older professionals, aged 45 or over, who work in the financial market in private banks in Brazil. Interviews were conducted with executives from financial institutions, and the results of the

¹ Professor do Departamento de Administração - PUC-SP. Doutor em Tecnologias da Inteligência e Design Digital e Pós-Doutor em Inteligência Artificial pelo TIDD PUC-SP. Graduado e Mestre em Engenharia pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – UNESP. E-mail: marcelograglia@me.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5197-1710>.

² Doutorando em Tecnologias da Inteligência e Design Digital pela PUC/SP. Mestre em Gestão para a Competitividade - Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Graduado em Ciências Econômicas pela PUC/S. E-mail: roberto.c.oliveira16@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5715-3118>.

³ Professora do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Doutora em Tecnologias da Inteligência e Design Digital pelo TIDD - PUCSP. Mestre em Administração pela PUC-SP. Graduada em Engenharia de Alimentos pela UNICAMP. E-mail: patriciahuelsen@me.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2521-2347>.

⁴ Professora da Toronto Business College. PhD e mestre em Bioquímica pela USP. Graduada em Odontologia pela USP. E-mail: alcelysb@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3048-4643>.

survey indicate a set of skills appropriate to the current context of digital transformation and the fact that behavioral skills stand out in importance, in relation to technical skills, in the view of executives interviewed. The competences identified as most required are cognitive flexibility (adaptability), continuous learning, technological literacy, communication and people management.

Keywords: Aging. Career. Digital Transformation. Professional skills.

Resumen

La nueva revolución tecnológica y los procesos de digitalización emprendidos por empresas y organizaciones han incidido en las demandas en cuanto a competencias técnicas y conductuales en los entornos laborales y plantean nuevos retos de empleabilidad, especialmente para los profesionales senior. Este artículo investiga la percepción de los gerentes sobre las competencias técnicas y conductuales requeridas de los profesionales mayores, con 45 años o más, que actúan en el mercado financiero de bancos privados en Brasil. Se realizaron entrevistas a ejecutivos de entidades financieras, y los resultados de la encuesta indican un conjunto de habilidades adecuadas al contexto actual de transformación digital y destaca en importancia las habilidades conductuales, en relación a las técnicas, en la visión de los ejecutivos. entrevistado Las competencias identificadas como más requeridas son la flexibilidad cognitiva (adaptabilidad), el aprendizaje continuo, la alfabetización tecnológica, la comunicación y la gestión de personas.

Palabras clave: Envejecimiento. Carrera profesional. Transformación digital. Habilidades profesionales.

INTRODUÇÃO

A nova onda de inovação tecnológica, sustentada e impulsionada pelo desenvolvimento e expansão da aplicação de tecnologias digitais, como a Inteligência Artificial, as realidades aumentada e virtual, a computação quântica, a robótica avançada e os arranjos tecnológicos que combinam estas e outras tecnologias em novos modelos de negócio, como a Internet das Coisas e a Indústria 4.0, tem afetado o desenvolvimento econômico e transformado as relações e as configurações no mundo do trabalho (Graglia, Huelsen, 2020). As mudanças no mundo do trabalho envolvem fenômenos complexos, que vão desde a questão da substituição do trabalho humano por meio da automatização de processos, até as mudanças no perfil da força de trabalho em termos de suas competências técnicas e competências sociocomportamentais (Graglia, Lazzareschi, 2023). A substituição do trabalho causada pelos processos de digitalização envolve não somente as funções do setor industrial e agropecuário, mas especialmente inúmeras funções de atividades ligadas ao setor de serviços. Tecnologias como *Robotic Process Automation* (RPA) e Inteligência Artificial, têm sido implantadas em empresas de varejo, hospitais, escritórios de advocacia e bancos com o objetivo de reduzir custos, aumentar a produtividade e a capacidade, eliminar erros, aumentar a disponibilidade dos serviços, facilitar o acesso de clientes e usuários, e auxiliar o processo de tomada de decisões. Com o avanço dos

processos de transformação digital, a intensidade de utilização das novas tecnologias reverbera também sobre as competências exigidas para trabalhadores e trabalhadoras (WEF, 2023). Muitas das tarefas repetitivas e previsíveis, como o preenchimento de cadastros e a movimentação de fluxos nos sistemas integrados de gestão empresarial (sistemas do tipo ERP - *Enterprise Resource Planning*), mas também muitas das tarefas analíticas, como planejamento, análise de riscos e análise de fraudes, estão sendo realizadas por máquinas. Por conta disto, tem crescido a necessidade de que a força de trabalho, por um lado, desenvolva competências técnicas e consiga compreender, operar e utilizar certas tecnologias digitais e, por outro lado, seja capaz de lidar com questões que dependem essencialmente de habilidades humanas que não são supridas pelas máquinas, como a empatia, a liderança, a comunicação, a modelagem de problemas complexos e outras, classificadas como competências comportamentais (Graglia; Lazzareschi, 2018). A nova onda de inovação tecnológica se relaciona também com a questão do envelhecimento, e de várias formas. Do ponto de vista macroeconômico, vários países de economia desenvolvida, como Alemanha, França, Reino Unido e Japão, apresentam altas taxas de envelhecimento de suas populações, o que afeta sua capacidade de manter ou expandir o crescimento econômico, à medida que a população economicamente ativa diminui e a taxa de participação da força de trabalho na economia é reduzida. No Japão, por exemplo, população de 128,6 milhões de 2010 deverá cair para menos de 86,74 milhões até 2060 (Helpage, 2015; BLS, 2015). Neste caso, a digitalização pode reduzir este impacto negativo, visto que a automação derivada pode trazer ganhos de produtividade e, assim, reduzir a dependência de mão de obra humana para a sustentação da atividade econômica.

Outro aspecto que devemos considerar são os impactos do envelhecimento sobre os sistemas de previdência social. Com o aumento da proporção da população mundial nas faixas etárias mais elevadas, mais pessoas estão se aposentando em diversos países. Desta forma, há tendência de aumento da idade mínima para aposentadoria, o que obrigaria parte da população mais velha a se manter em atividade, fenômeno antecipado por Peter Drucker na obra *Managing in the Next Society* (2007). Neste contexto, a digitalização pode ajudar, tanto por permitir jornadas menos longas e exaustivas, e mesmo remotas, como por reduzir os níveis de exigência de esforço físico, facilitando a atuação de pessoas mais idosas. Entretanto, para além destes cenários, ainda incipientes ou imprevisíveis, a realidade concreta e de interesse imediato são os desafios que envolvem os profissionais mais seniores, com 45 anos ou mais de idade, que estão atuando no mercado de trabalho. Especialmente em termos das competências

técnicas e comportamentais que possam torná-los mais atrativos e habilitados para atuarem em ambientes corporativos tecnologicados.

Problema de pesquisa e objetivos

O problema de pesquisa é identificar o conjunto de competências necessárias para manutenção da empregabilidade e desenvolvimento de carreira de profissionais seniores de bancos privados brasileiros. Desta forma, o objetivo central deste 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. Como objetivos específicos, o artigo buscou compreender o processo histórico de transformação do mundo do trabalho em decorrência das novas tecnologias e a visão de gestores de empresas financeiras estabelecidas no Brasil sobre esta questão.

Relevância, contribuição da pesquisa e originalidade

A relevância desta pesquisa se dá por conta das recentes transformações que a digitalização está trazendo ao mercado de trabalho e da necessidade de estudos que investiguem os aspectos críticos deste processo de transformação, tanto para as empresas quanto para os(as) profissionais que nelas atuam. Em termos de contribuição, esta pesquisa aborda questões fundamentais: a escassez e a crescente demanda por profissionais capacitados para este novo ambiente tecnológico *versus* o problema do etarismo, que segrega e desperdiça talentos num ambiente de mudança demográfica em que o perfil da população brasileira se modifica com o aumento das parcelas com idade mais madura. Também é investigado nesta pesquisa o estado do entendimento das lideranças sobre as competências necessárias, questão essencial para as empresas. A pesquisa também contribui ao apresentar um elenco de habilidades e competências na visão específica de gestores e lideranças de empresas financeiras, no caso, bancos privados que atuam no mercado brasileiro. A originalidade da pesquisa se dá por conta do recorte temporal, já que captura tendências e apresenta as demandas por competências influenciadas pelo cenário incipiente da digitalização. Também pela escolha do foco de pesquisa, o setor bancário do Brasil, que ainda carece de pesquisas deste

tipo, capazes de contribuir para um melhor entendimento do contexto atual e inspirar a construção de políticas, estratégias e programas corporativos.

Procedimentos metodológicos

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa, com o objetivo de ampliar a compreensão do fenômeno de transformação digital e seus impactos no contexto da senioridade profissional. Quanto aos objetivos, o artigo é exploratório, pois pretende ampliar a discussão sobre as mudanças em termos de competências comportamentais. 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, 2005). Para efeito do desenvolvimento desta pesquisa, foi adotada a pesquisa narrativa em que, por meio de relatos obtidos em entrevistas com roteiro semiestruturado, com perguntas formuladas com base no referencial teórico, procurou-se responder à questão problemática do estudo. O presente estudo se classifica também como indutivo, pois ele parte da análise de dados individuais para se chegar a uma conclusão que engloba o todo (Gil, 2019). Para realização desta pesquisa foram selecionados dezesseis profissionais para realização de entrevistas. Todos estes profissionais ocupavam, na ocasião, cargos de alta liderança como diretores, superintendentes e gerentes seniores, atuando em bancos classificados entre os vinte maiores bancos privados do Brasil, de acordo com a classificação apresentada pelo Valor Econômico (2022). Durante a coleta de dados, em função do cenário de pandemia, as dezesseis entrevistas ocorreram virtualmente por meio de plataformas digitais de videoconferência. As entrevistas tiveram duração média de 50 minutos, e foram gravadas e transcritas. Para a análise dos dados, realizou-se uma análise de conteúdo, em que foram seguidas as três fases de Bardin (1970), 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 et al. (2017), que recomenda 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 no contexto da nova onda de inovação tecnológica e dos processos de transformação digital.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma nova configuração demográfica

A transformação demográfica é um fenômeno que se acentuou nas últimas décadas e que atinge a maioria dos países de economia desenvolvida e em desenvolvimento. A partir da segunda metade do século XX, se percebe uma tendência de desaceleração do ritmo de crescimento da população e o aumento da longevidade em diversos países, num contexto de extrema desigualdade em função das condições de desenvolvimento econômico e social entre países. Por exemplo, a projeção populacional entre 2015 e 2030 para a Europa é de redução de 0,01%, enquanto que a projeção para a África é de crescimento de 41,6% (UNITED NATIONS, 2015). Isso despertou o interesse de estudos voltados a compreender os impactos sociais, econômicos, desafios para as políticas públicas e mercado de trabalho em função deste fenômeno (Banco Mundial, 2011; Camarano, 2013; Farias et al., 2019; Felix, 2019; Gomes; Pamplona, 2014). A figura 1 mostra a evolução do número de pessoas com mais de sessenta anos em algumas das maiores economias do mundo (Graglia; Lazzareschi, 2018).

Figura 1: Comparação entre países: proporção de pessoas com mais de 60 anos de idade em percentagem (%).



Fonte: Graglia; Lazzareschi (2018).

No Brasil, o fenômeno da longevidade tem se intensificado nas últimas décadas e apresentado relevantes mudanças na pirâmide etária, principalmente pelo comportamento das taxas de fecundidade, que vêm sendo reduzidas a cada ano impulsionadas pelos avanços da medicina em conjunto com a Ciência e Tecnologia (Felix, 2019; IPEA, 2010; SBGG, 2019; Veras, 2007). Perissé e Marli (2019) apontam que houve um aumento da expectativa de vida de 30,5 anos entre 1940 e 2018. Os efeitos do aumento da expectativa de vida trouxeram desafios relevantes para governos e sociedade. A Projeção da População do IBGE (2022) indica que, a partir de 2043, um quarto da população brasileira deverá ter mais de sessenta anos, enquanto os jovens com até catorze anos serão apenas 16,3%. Alguns grupos populacionais já apresentam taxas negativas de crescimento, como por exemplo, as faixas etárias abaixo de trinta 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 cada faixa etária apresenta diferentes demandas por produtos e serviços, os efeitos da nova realidade demográfica da população (com mais idosos e menos jovens) se refletem de forma direta no comportamento e características da economia do país. O surgimento de novos segmentos de indústrias e as mudanças nos hábitos e estrutura de consumo das famílias são, também, uma oportunidade de fomento do desenvolvimento econômico (Felix, 2019; Melo et al., 2017). 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 múltiplas gerações e necessidade de inclusão da questão de idade nas prioridades de discussões dos programas de diversidade das organizações (Aberje, 2019; Felix, 2016; Nonato et al., 2012). Percebe-se que a discriminação etária, ou etarismo, 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 empregado mais velho, também se faz necessária a atualização e o desenvolvimento das capacitações e competências que sejam aderentes ao mercado de trabalho na era da transformação digital, dos métodos ágeis e da Revolução 4.0 (Rizzeto; Gurgel, 2020; Schwab, 2016; WEF, 2016, 2020). A situação para este grupo parece mais desafiadora. No segundo trimestre de 2021, o Brasil tinha um saldo de 39,7 milhões de empregos com carteira assinada, com uma taxa de informalidade de 40,6% da população ocupada (IBGE, 2021). Especificamente no setor bancário – que ocupa papel relevante na geração de empregos – considerando as demissões e contratações nos últimos doze meses, todas as faixas etárias acima de 25 anos

apresentaram saldo negativo de empregos, com destaque para a faixa de 50 a 64 anos que foi mais acentuada (Sindicato dos Bancários, 2021).

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 que permite monitorar o ritmo do envelhecimento da população e contribui com informações 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; Schwanke, 2012). O Brasil apresentou um crescimento significativo e acelerado deste índice – 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, atrás, somente, da República da Coreia, da Tailândia e do Japão (Closs; Schwanke, 2012). Apesar do envelhecimento populacional, as empresas brasileiras não estão absorvendo essa mão de obra mais velha. É preciso que governos e empresas busquem um melhor planejamento a fim de garantir a continuidade da capacidade produtiva do país nos próximos anos (Cepellos; Pereira Filho, 2018; IBGE, 2019).

Com relação ao setor bancário, contexto em que este trabalho está inserido, 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 os poucos e tímidos programas de diversidade nas empresas (Filippe, 2019; Góis; Duarte, 2008; Miranda et al., 2020). 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) representam 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 aprofundar os estudos sobre este grupo social.

O conceito de competência 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 estadunidense, inglesa e francesa que se destacam como precursoras dos estudos (Gonçalves et al., 2017). Boyatzis (1991) 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. De acordo com o autor, 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. Nos anos 1990, o conceito de competências coletivas começou a ser difundido por Le Boterf (2003) que entendia ser uma resultante da cooperação, das trocas e da sinergia entre as competências individuais. A competência coletiva é uma competência de rede e cada integrante pode enriquecê-la, compartilhando saberes distintos e especializados. Ainda segundo o autor, certos conhecimentos ou certos saberes-fazer não poderão ser adquiridos senão pela experiência. Já a corrente inglesa é representada por Cheatham 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: (a) competência de conhecimento ou cognitiva; (b) competência funcional; (c) competência pessoal/social ou comportamental; e (d) competência de valores/ética. A competência de conhecimento ou cognitiva inclui os conhecimentos técnicos, teóricos, procedimental, contextual e tácito-prático. A competência funcional está atrelada aos conhecimentos acerca de funções específicas, organizacionais/processuais/gerenciamento, além de questões físicas e mentais apropriadas. A competência pessoal/social ou comportamental refere-se às relações sociais e profissionais. Por fim, a competência de valores/ética está atrelada ao desempenho pessoal e profissional com base na ética.

O conceito de competência vem sendo incorporado pelas organizações há décadas e sua aplicação tem se propagado para diversos processos organizacionais: desde a descrição de funções, que por muito tempo focou apenas na formação escolar e experiência prática, nos processos de recrutamento e seleção, que incorporaram técnicas para identificação e

comprovação das competências buscadas em candidatos(as), nos processos de avaliação de desempenho, que passaram a considerar o grau de aderência dos(as) profissionais às competências priorizadas pela empresa, nos processos de desenvolvimento de pessoas, que incorporaram as competências como bases a serem perseguidas e, mais recentemente, nos programas de remuneração variável, que também passaram a incluir a avaliação das competências entre seus critérios e métricas. O conjunto de competências utilizados pelas organizações pode variar conforme seu modelo de negócio, setor de atuação, cultura e contexto estratégico e competitivo. Além disso, diferentes funções organizacionais podem implicar em diferentes conjuntos de competências. Uma pesquisa realizada pelo CIPD - *The Chartered Institute of Personnel and Development* de Londres, em 2021, aponta que para profissionais que ocupam cargos de liderança, cinco competências são requisitadas pelos empregadores: resolução de conflitos, consistência, relacionamento interpessoal, desenvolvimento de equipes, conhecimento e clareza (CIPD, 2021). No geral, a noção de competência aparece associada a verbos como: saber aprender, assumir responsabilidades, ter visão estratégica, integrar saberes múltiplos e complexos, saber agir etc. Na perspectiva das organizações, as competências devem agregar valor econômico, e na perspectiva das pessoas que nelas atuam, deve agregar valor social (Fleury; Fleury, 2009). Assim, as competências são definidas como desempenho e comportamento dos(as) profissionais no ambiente de trabalho e este tipo de competência costuma ser chamado de comportamental (Carbone et al., 2016).

No contexto da nova onda de inovação tecnológica, o conceito de competências começa a envolver dois grupos: as competências técnicas (*hard skills*) e as competências comportamentais (*soft skills*). As competências técnicas, diferentemente das comportamentais, envolvem determinado grau de domínio sobre certas técnicas e tecnologias, seja domínio do entendimento de sua aplicação, possibilidades e riscos, seja o domínio no sentido do uso, de saber operar ou mesmo programar sistemas utilizando determinadas linguagens computacionais ou, ainda, utilizar ferramentas tecnológicas para obter eficiência ou resolver problemas (Antunes, 2020). Este conceito de competências, associado com a visão da necessidade de qualificação constante dos(as) profissionais foi pioneiramente aplicado pelas grandes empresas de tecnologia digital, como Google, Facebook e Apple. Na visão destas *big techs*, como são conhecidas, equipes altamente qualificadas e com as competências necessárias podem ajudá-las em seu desenvolvimento e resultados. (Assunção; Goulart, 2016). À medida que os processos de transformação digital avançam, as demandas por habilidades digitais aumentam imediatamente

ou em até um ano após o surgimento de uma tecnologia. Assim, as inovações em tecnologias digitais, para prosperar numa organização, precisam ser apoiadas pelo desenvolvimento de habilidades e competências a elas relacionadas. Em relação ao corpo de profissionais, a falta de aderência a estas competências pode levar a um fenômeno de exclusão digital corporativa (Shakina; Parshakov; Alsufoiev, 2021).

RESULTADOS E ANÁLISES

Perfil demográfico dos entrevistados

O Quadro 1 apresenta o perfil demográfico dos participantes da pesquisa. 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 (Oliveira, 2023).

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: Oliveira (2022).

A partir da análise dos dados apresentados, pode-se constatar que dentre os participantes há uma predominância do gênero masculino (94%), o que parece refletir a pouca diversidade que caracteriza a composição dos cargos de alta administração de muitas das empresas atuantes no Brasil. A faixa etária está 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 neste grupo, com média de quinze anos de atuação em cargos de liderança. O número de subordinados, o tempo de trabalho na instituição, a origem do capital do banco e a matriz são bastante variáveis. Quando os entrevistados foram 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. A partir da análise do conteúdo das entrevistas, chegou-se a três categorias e cinco competências, que correspondem a 60% da amostra (com 158 citações no total), como: flexibilidade cognitiva (adaptabilidade), alfabetização tecnológica, aprendizado contínuo, habilidade de comunicação e gestão de pessoas, conforme apresentado no Quadro 2 (Oliveira, 2022).

Quadro 2: Categorias e subcategorias

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: Oliveira (2022).

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 estadunidense que tem como principais precursores Boyatzis (1991) e McClelland (1973). Ao mesmo tempo, os entrevistados enfatizam as habilidades advindas da Revolução 4.0, como as habilidades cognitivas, de conteúdo, sociais e gestão de recursos. Em linha com o pensamento de 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 “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 da presente pesquisa convergem com o ensaio de Swiatkiewicz (2014), que indica a tendência das competências relacionadas às chamadas *soft skills* (competências comportamentais) exigirem um maior foco de atuação no desenvolvimento das habilidades por parte dos profissionais 45+, em comparação às *hard skills* (competências técnicas). Este fato não destoia da situação geral, sobre a importância destacada das *soft skills* no contexto atual de alta digitalização (Graglia; Basilio; Almeida, 2022). As categorias e subcategorias serão explicadas a seguir.

Habilidade Cognitiva

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

Flexibilidade (adaptabilidade)

Os executivos entrevistados acreditam que a flexibilidade (adaptabilidade) seria uma competência base dos trabalhadores acima de 45 anos para enfrentarem o cenário de constantes transformações dos bancos brasileiros. Esta convicção parece correta, visto que a nova onda de inovação, baseada em tecnologias digitais e da inteligência, apresenta características específicas que a diferenciam estruturalmente das ondas anteriores, especialmente a alta velocidade de propagação e maturação das inovações tecnológicas (Graglia; Huelsen, 2020). Por outro lado, suas declarações sugerem incerteza quanto à capacidade de adaptação desses profissionais, já que percebem a existência do medo de aprender o novo e a resistência às mudanças. Inclusive, entre os entrevistados, parece haver o senso comum de categorizar esses profissionais em dois tipos: os que se adaptam e os que enfrentam dificuldades. O primeiro tipo, que parece ser a minoria, envolve aqueles que não tiveram medo de aprender novidades, evoluíram tecnologicamente nas formas de realizar suas funções e continuaram se requalificando ao longo da carreira. Assim, reforçando a teoria da flexibilidade cognitiva, na qual

a reestruturação do conhecimento deve ocorrer de forma espontânea diante de mudanças. O segundo tipo é composto por aqueles que não perceberam o ritmo e a intensidade da transformação digital e o seu impacto sobre o futuro do trabalho, pois apresentam dificuldades na mudança de mentalidade. Entrevistada Aline, 40 anos, diz:

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 às 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 se apresenta bastante desafiador para os profissionais 45+. Através da narrativa dos executivos participantes do estudo constatou-se que, com a velocidade das mudanças e a entrada de novas tecnologias, surgiu a exigência de que os empregados de bancos desenvolvam maior capacidade de flexibilidade. Os executivos 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 (próxima subcategoria), uma vez que a adaptabilidade é o primeiro passo no processo de aprendizado e permite definir a estratégia que se deve adotar para a revisão das formas de fazer as atividades (Fleury; Fleury, 2001).

Aprendizado contínuo

Na medida em que foi apresentada a importância da flexibilidade no desenvolvimento de novas competências, o aprendizado contínuo também se fez presente nas falas de grande parte dos entrevistados do estudo. Eles esperam que cada profissional assuma a iniciativa pelo seu autodesenvolvimento. Ainda, reforçam em suas narrativas a importância do compartilhamento e disseminação de conhecimentos entre os mais velhos e os mais jovens. Em sua opinião, a circulação do conhecimento tem um impacto maior quando são compartilhados coletivamente, do que quando são propriedade de poucos – confirmando os estudos de Fleury e Fleury (2001) e Le Boterf (2003). Os pesquisados entendem que o profissional com 45+ tem que estar aberto

para o aprendizado a fim de realizar uma melhor leitura do ambiente em que está inserido. Isso corrobora com os conceitos de Fleury e Fleury (2001) e de Cheetham e Chivers (1996), na medida em que o aprendizado pode ser absorvido de maneira formal ou informal conforme o ambiente. 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.

Alfabetização tecnológica

Os depoimentos também mencionaram que a habilidade tecnológica tende a se tornar cada vez mais vital na garantia da empregabilidade, devido às automações e a digitalização presentes nas rotinas do trabalho no setor financeiro. Estes depoimentos são coerentes com a perspectiva de valorização dos processos de inovação, apoiados pelo uso de tecnologias digitais, como forma de preservar e aumentar a competitividade das empresas (Graglia; Huelsen, 2023). À luz das tendências, a alfabetização tecnológica já é uma competência requisitada para profissionais da indústria financeira. De acordo com grande parte dos entrevistados, é uma habilidade essencial para o novo profissional de bancos. Por isso, vem sendo avaliada nas dinâmicas de recrutamento e seleção dos programas de estágio e de *trainee*, se encaixando até como 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 são essenciais na rotina e na comunicação com os mais jovens. Além disso, afirmam que trabalhar com dados e tomar decisões através deles é fundamental. Os executivos entendem que a empregabilidade e a permanência de profissionais acima de 45 anos nos bancos também estão associadas à velocidade com que se adaptam a essas novas tecnologias. Isso está alinhado com o estudo de Tonelli (2018), que descreve que o preconceito contra o idoso é veiculado de várias formas, especialmente pelo estereótipo da suposta não adaptação às novas tecnologias. Igor, 39 anos, comenta:

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.

Comunicação

Para os entrevistados, dentre as competências sociais, a comunicação se apresenta como fundamental, independentemente do cargo e do perfil do profissional, uma vez que é utilizada para expressar ideias, explorar conhecimentos de forma clara, realizar negociações, motivar as equipes etc. Isso é validado por Zarifian (2001), que afirma que a comunicação se torna um componente essencial do trabalho e é fundamental no desempenho das organizações. Os entrevistados ainda reforçam que o profissional 45+ precisa praticar a escuta ativa e saber a melhor maneira de expor suas ideias para ter uma melhor interlocução com suas lideranças, clientes, equipes e pares, corroborando com as dimensões da competência para a formulação de estratégias de Fleury e Fleury (2001). O que é exemplificado por Rubens, 58 anos: “Para mim, a comunicação é uma competência estratégica, principalmente em situações complexas com clientes e equipes”. Verificou-se, assim, que a competência da comunicação surgiu nas falas dos entrevistados como uma habilidade estratégica de gestão de clientes e de equipes. 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 apontaram os desafios em fazer gestão de pessoas no cenário atual em que quatro (ou até cinco) gerações ocupam o mesmo ambiente de trabalho. Por isso, há necessidade de incluir a diversidade nas pautas dos bancos e introduzir novos métodos de gestão, como metodologias ágeis. Bruno, 45 anos, apresenta:

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 a importância desses profissionais 45+ atuarem com funções de *coaching* e mentoria, usando sua experiência para promover o equilíbrio no ambiente de trabalho. Em concordância com essa afirmação, Goleman et al. (2018) 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 relatam que têm dúvidas quanto à adequação dos profissionais mais velhos a este formato de trabalho, e entendem isso como uma ameaça. Portanto, nota-se que a Indústria 4.0 trouxe importantes alterações nas formas de relações do trabalho. Por exemplo, em função da automação dos processos, em médio e longo prazo, as funções que envolvem tarefas mecânicas e repetitivas das rotinas de coordenação e controle deverão desaparecer (Graglia; Lazzareschi, 2018). 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; Barros Neto, 2020). Diante deste contexto, os resultados das análises desse estudo indicam a necessidade de um novo perfil de liderança. Um perfil que seja facilitador, atue de forma menos burocrática e hierárquica, e seja capaz de desenvolver seus times com capacitações técnicas e, principalmente, habilidades humanas. Alguém que inspire suas equipes a 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 dessas empresas.

CONCLUSÕES

O presente estudo foi delimitado na investigação da 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.

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 às competências técnicas (*hard skills*). Mas que a aprendizagem sobre a lógica e funcionalidade das principais tecnologias, sobre o manuseio de ferramentas tecnológicas, sobre o uso de dados para análises e tomada de decisões, assim como a prática de métodos ágeis e outros que são

utilizados em ambientes transformados pela tecnologia, são essenciais. Ademais, foi verificado que a demanda por ocupações exigirá uma maior atenção no desenvolvimento de habilidades cognitivas, de conteúdo e gestão de recursos. Finalmente, foram identificadas as competências mais relevantes para que esses profissionais possam manter a empregabilidade, bem como permanecerem atrativos para o mercado de trabalho. As cinco habilidades mais mencionadas pelos dezesseis executivos entrevistados se mostraram alinhadas àquelas apontadas pela literatura técnica especializada para que profissionais se adaptem às demandas do novo cenário de digitalização (Aires et al., 2017). As competências em destaque flexibilidade cognitiva (adaptabilidade); aprendizagem contínua; alfabetização tecnológica; comunicação; e gestão de pessoas.

Sugestão de pesquisas futuras: 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 por governos e empresas como solução estratégica e política para apoiar a adaptabilidade necessária para as novas competências junto à população economicamente ativa (Centro Europeu Para O Desenvolvimento Da Formação Profissional, 2020). Investigações sobre estes programas e comparação com os programas existentes no Brasil podem contribuir para uma reflexão crítica sobre este tipo de estratégia. Outro campo interessante de pesquisa seria o de verificar o grau de convergência da percepção sobre as competências essenciais entre profissionais seniores atuantes em bancos privados brasileiros e executivos e gestores destas instituições.

REFERÊNCIAS

AIRES, Regina Wundrack do Amaral; MOREIRA, Fernanda Kempner; FREIRE, Patrícia de Sá. (2017). Indústria 4.0: competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação**. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/314>. Acesso em: 22 dez. 2022.

ANTUNES, Lucedile (org.). **Soft skills: competências essenciais para os novos tempos**. São Paulo: Literare Books International, 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL [ABERJE]. (2019). **A Diversidade e Inclusão nas Organizações no Brasil**. Disponível em: <http://www.sjpmg.org.br/wp-content/uploads/2019/08/ABERJE-Pesquisa-Diversidade-de-Inclusão.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2022.

ASSUNÇÃO, Yluska Bambirra e GOULART, Iris Barbosa. Qualificação profissional ou competências para o mercado futuro. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 8, n.1, p. 175-209, 2016. Disponível em: <https://revistafuture.org/FSRJ/article/view/249>. Acesso em 29 JUN. 2023

BANCO MUNDIAL (2011). **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. Departamento do Brasil-Banco Mundial. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/bvsms/resource/pt/mis-31970>. Acesso em: 28 nov. 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. ed. 1. Paris: Edição 70 (Distribuição Livraria Martins Fontes, São Paulo), 1970.

BLS. (2015). **Employment Projections – 2014-24**. Bureau of Labor Statistics U.S. Department of Labor. Disponível em: http://www.bls.gov/news.release/archives/ecopro_12082015.pdf. Acesso em 16 dez. 2022.

BOYATZIS, Richard. E. **The competent manager**: A model for effective performance. ed. 1. Nova Jersey, EUA: John Wiley & Sons, 1991.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis**: Elements of the sociology of corporate life. Farnham (UK): Ashgate, 2005.

CAMARANO, Ana Amélia. **O novo paradigma demográfico**. Rio de Janeiro: Ciência e Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, 18 (12), p. 3446–3446, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/RPNJgjTF49KfZRmpFgL3BKy/?lang=pt>. Acesso em: 18 dez. 2022.

CAMPOS, Claudinei José Gomes (2004). Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, 57(5), p. 611–614, out. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/wBbjs9fZBDrM3c3x4bDd3rc/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 23 dez. 2022.

CARBONE, Pedro Paulo [et al]. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

CENTRO EUROPEU PARA O DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL [Cedefop]. (2020). **Aprendizagem profissional para adultos**. Disponível em: https://www.cedefop.europa.eu/files/9147_pt.pdf. Acesso em: 8 dez. 2022.

CEPELLOS, Vanessa Martines; PEREIRA FILHO, João Lins (2018). Envelhecimento nas empresas. **GV-Executivo**, Rio de Janeiro, v. 17 n. 2, março-abril, 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/74751/71558>. Acesso em: 30 nov. 2022.

CHEETHAM, Graham; CHIVERS, Geoff (1996). Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European Industrial Training**, Bingley (UK), 20(5), 20–30. Disponível

em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090599610119692/full/html>.
Acesso em: 18 nov. 2022.

CIPD. **Management development**. London, 2021. Disponível em:
<https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/management-factsheet/>. Acesso em: 30 jun.
2023.

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, 15 (3), p. 443–458, set. 2012.
Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbagg/a/HFQJzn6F8SZWBBykgbm8yj/abstract/?lang=pt>.
Acesso em 15 dez. 2022.

CRUZ, Myrt Tânia de Souza; BARROS NETO, João Pinheiro (org.). **Impactos da inteligência
artificial na gestão de pessoas**. São Paulo: Tikibooks, 2020. Disponível em:
<https://doi.org/10.22491/puc-impactos-ia>

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Managing in the Next Society**. Abingdon: Taylor & Francis, 2007.

FARIAS, Maria Fernanda Rodrigues Neves; SOUZA, Pedro Henrique Vieira de; 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**,
Cajazeiras (PB), v. 7, n. 3, jul.-set. 2019. Disponível:
<https://www.gvaa.com.br/revista/index.php/RDGP/article/download/7074/6463/>. Acesso em: 10
dez. 2022.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS [FEBRABAN]. **Censo de Diversidade 2014**.
Disponível em: [https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Censo da
Diversidade 2014 - Apresentação Final - 03-11-14.pdf](https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Censo da Diversidade 2014 - Apresentação Final - 03-11-14.pdf). Acesso em 14 nov. 2022.

FELIX, Jorge. O Idoso e o Mercado de Trabalho. In: ALCÂNTARA, Alexandre de Oliveira *et al.*
(org.), Política Nacional do Idoso: velhas e novas questões. **Instituto de Pesquisa Econômica
Aplicada**. Brasília: IPEA, 2016. p. 241–264. Disponível em:
<https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9092/1/O%20Idoso%20e%20o%20mercado.pdf>.
Acesso 2 dez. 2022.

FELIX, Jorge. Economia da longevidade: **O envelhecimento populacional muito além da
previdência**. São Paulo: Editora 106, 2019.

FILIPPE, Marina. **Guia Exame de Diversidade: diversos e melhores**. In: Exame. São Paulo, v.
53, Issue 6, 2019. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/diversos-e-melhores>.
Acesso em 26 nov. 2022.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Construindo o Conceito de Competência**.
São Paulo: Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, 2009.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de**

competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. ed. 7. São Paulo: Atlas, 2019.

GÓIS, João Bosco Hora; DUARTE, Francisco José Mendes Duarte. Diversidade Cultural e Responsabilidade Social: a questão de gênero no setor bancário. **Anais do XVI Encontro Nacional de Estudos Populacionais – ABEP**. 2008. Disponível em: <http://www.abep.org.br/publicacoes/index.php/anais/article/view/1797>. Acesso em: 3 nov. 2022.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência**. São Paulo: Objetiva, 2018.

GOMES, Patrícia Silva; PAMPLONA, João Batista. Envelhecimento populacional, mercado de trabalho e políticas públicas de emprego nos países da OCDE. **Revista Pesquisa e Debate**, São Paulo, v. 25, n. 2 (46), dez. 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rpe/article/view/21495>. Acesso em: 2 nov. 2022.

GONÇALVES, Wesley Antonio; ANDRADE, Wiliam Machado; 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 (MG), v. 18, n. 4, p. 114-128, out.-nov. 2017. Disponível em: <http://fumec.br/revistas/pretexto/article/view/2722>. Acesso em 12 nov. 2022.

GRAGLIA, Marcelo Augusto Vieira; BASILIO Patrícia Cristina de Souza; ALMEIDA, Evandro. Soft skills and patterns created by robotization in the labor market. **RISUS – Journal on Innovation and Sustainability**, São Paulo, v. 13, n.4, p. 186-194, nov. - dez. 2022. DOI: <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2022v13i4p186-194>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/risus/article/view/60352/41469>. Acesso em: 26 dez. 2022.

GRAGLIA, Marcelo Augusto Vieira; HUELSEN, Patricia Giannoccaro Von. The Sixth Wave of Innovation: Artificial Intelligence and The Impacts on Employment. **RISUS – Journal on Innovation and Sustainability**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 3-17, jan-fev. 2020. DOI: <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2020v11i1p3-17>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/risus/article/view/48820>.

GRAGLIA, Marcelo Augusto Vieira; LAZZARESCHI, Noêmia. A Indústria 4.0 e o Futuro do Trabalho: Tensões e Perspectivas. **Revista Brasileira de Sociologia**, São Paulo, v. 6, n. 14, p. 109-151, set. - dez. 2018. DOI: <https://doi.org/10.20336/rbs.424>. Disponível em: <https://rbs.sbsociologia.com.br/index.php/rbs/article/view/424>. Acesso em: 23 dez. 2022.

GRAGLIA, Marcelo Augusto Vieira; LAZZARESCHI, Noêmia. **Transformações no mundo do trabalho: tensões e perspectivas**. São Paulo: Educ, 2023.

GRAGLIA, Marcelo Augusto Vieira; HUELSEN, Patricia. **Inovação e Competitividade**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2023.

HELPAGE. **Global age watch index 2015**. London: Helpage International, 2015. Disponível em: <http://www.helpage.org/global-agewatch/population-ageing-data/global-rankings-table/>. Acesso em 26 dez. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. (2019). **Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil**. Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101681_informativo.pdf. Acesso em: 3 nov.2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. (2021). **PNAD Contínua Trimestral**: desocupação recua em quatro das 27 UFs no 2º trimestre de 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/31486-pnad-continua-trimestral-desocupacao-recua-em-quatro-das-27-ufs-no-2-trimestre-de-2021>. Acesso em: 4 dez. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. (2022). **Projeções e estimativas da população do Brasil e das Unidades da Federação**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>. Acesso em: 25 nov. 2022.

INSTITUTO DE POLÍTICAS ECONÔMICAS APLICADAS [IPEA]. PNAD 2009 – **Primeiras Análises**: Tendências Demográficas. Comunicados do IPEA, n. 64, 13 out. 2010. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/5288>. Acesso em: 13 nov. 2022.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. ed. 3. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MCCLELLAND, David Clarence. Testing for competence rather than for “intelligence”. **American Psychologist**, 28(1), 1–14, 1973. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/h0034092>. Acesso em: 1 nov.2022.

MELO, Laércio Almeida; FERREIRA, Maria de Brito Macedo; SANTOS, Marquiony Marques; LIMA, Kenio Costa. Socioeconomic, regional and demographic factors related to population ageing. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, 20 (04), p. 493–501, jul.- aug. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-22562017020.170004>. Acesso em:2 nov. 2022.

MIRANDA, Adílio Renê Almeida; CAPPELLE, Mônica Caralho Alves; SAMPAIO, Jessica Martins; BUJATO, Isabela Ariane; SIQUEIRA, Rafaela Fernanda Barbosa. “Isso Já Está Superado!” A Justificação do Preconceito no Setor Bancário. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, vol.20, n.1, pp. 947-955, 2020. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572020000100012. Acesso em: 30 out. 2022.

NONATO, Fernanda J. A. P.; PEREIRA, Rafael. H. Moraes; NASCIMENTO, Paulo A. Meyer; ARAÚJO, Thiago Costa. O Perfil da força de trabalho brasileira: trajetórias e perspectivas. **Boletim Mercado de Trabalho - Conjuntura e Análise**, 51, 30–4, 2012. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3884/1/bmt51_nt02_perfildaforca.pdf. Acesso

em: 3 nov. 2022.

OLIVEIRA, R. C.; Envelhecimento e carreira: competências de profissionais de bancos privados no Brasil. In: GRAGLIA, M. A. V.; LAZZARESCHI, N. (org.). **Transformações no mundo do trabalho: tensões e perspectivas**. São Paulo: Educ, 2023.

PERISSÉ, Camille; MARLI Mônica. Idosos indicam caminhos para uma melhor idade. Revista Retratos [Internet]. **Agência IBGE de Notícias**. Atualizado em 19 de março de 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/24036-idosos-indicam-caminhos-para-uma-melhor-idade>. Acesso em: 5 nov. 2022.

RIZZETO, Ricardo Silva. GURGEL, Clarisse Toscano de Araújo. O Trabalho na Quarta Revolução Industrial. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. ano 5, ed. 11, vol. 20, pp. 117-140. Novembro de 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/quarta-revolucao>. Disponível em: 13 nov. 2022.

SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SHAKINA, Elena; PARSHAKOV, Petr; ALSUFIEV, Artem. Rethinking the corporate digital divide: The complementarity of technologies and the demand for digital skills in Technological Forecasting and Social Change, Volume 162, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120405>.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS. Bancos extinguem mais de 13 mil empregos durante a pandemia. São Paulo, 22 abr. 2021. Disponível em: <https://spbancarios.com.br/04/2021/bancos-extinguem-mais-de-13-mil-empregos-durante-pandemia>. Acesso em: 1 nov. 2022.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GERIATRIA E GERONTOLOGIA [SBGG]. (2019). **OMS divulga metas para 2019; desafios impactam a vida de idosos**. Rio de Janeiro, 27 jan. 2019. Disponível em: <https://sbgg.org.br/oms-divulga-metas-para-2019-desafios-impactam-a-vida-de-idosos/>. Acesso em 6 dez. 2022.

SOLEDAD, Ballesteros Jiménez. **Habilidades cognitivas básicas: formación y deterioro**. Madrid: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2014.

SWIATKIEWICZ, Olgierd. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cadernos EBAPE.BR**, 12 (3), p. 633–687. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395112337>. Acesso em: 15 dez. 2022.

TONELLI, Maria José. O desafio da diversidade. **GV-Executivo**, 17(4), p. 34-37. São Paulo: GV Executivo, 2018. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/76672/73539>. Acesso em: 30 nov. 2022.

UNITED NATIONS. **World Population Prospects The 2015 Revision**. Volume I:



Comprehensive Tables. New York: United Nations, 2015. Disponível em: https://population.un.org/wpp/publications/Files/WPP2015_Volume-I_Comprehensive-Tables.pdf. Acesso em: 11 dez. 2022.

VALOR ECONÔMICO (2022). Valor 1000. Ranking da área financeira: os 100 maiores bancos. Disponível em: <https://infograficos.valor.globo.com/valor1000/rankings/os-100-maiores-bancos/2022>. Acesso em: ago. 2022.

VERAS, Renato. Envelhecimento populacional e as informações de saúde do PNAD: demandas e desafios contemporâneos. **Cadernos de Saúde Pública**, 23(10), p. 2463-2466, out. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2007001000020>. Acesso em: 22 out. 2022.

WEF. World Economic Forum. **The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution**. [Report]. Geneva: World Economic Forum, 2016. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf. Acesso em: 27 nov. 2022.

WEF. World Economic Forum. **Jobs of Tomorrow: Mapping Opportunity in the New Economy** [Report]. Geneva: World Economic Forum, 2020. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Jobs_of_Tomorrow_2020.pdf. Acesso em: 3 dez. 2022.

WEF. World Economic Forum. **Future of Jobs 2023** [Report]. Geneva: World Economic Forum, 2023. Disponível em: file:///Users/marcelograglia/Desktop/Artigo%20ponto%20cego%20etica%20IA/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf. Acesso em: 1 jul. 2023.

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