

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ROBERTO CARLOS DE OLIVEIRA

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

SÃO PAULO
2020

ROBERTO CARLOS DE OLIVEIRA

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

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade. Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas.

Orientadora: Vanessa Cepellos

SÃO PAULO
2020

Oliveira, Roberto Carlos de.

Envelhecimento e carreira : competências de profissionais de bancos privados no Brasil / Roberto Carlos de Oliveira. - 2020.

154 f.

Orientador: Vanessa Martines Cepellos.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Competências essenciais. 2. Desempenho. 3. Envelhecimento. 4. Administração de pessoal. 5. Mercado financeiro - Brasil. I. Cepellos, Vanessa Martines. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.3(81)

ROBERTO CARLOS DE OLIVEIRA

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

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade. Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas.

Data de aprovação: ____/____/____

Banca Examinadora:

Prof^a. Dra. Vanessa Martines Cepellos
(Orientadora) – FGV-EAESP

Prof^a. Dra. Ana Luisa Villares da Silva Vi-
eira Pliopas

Prof^a. Dra. Denise Franca Barros

AGRADECIMENTOS

A realização do mestrado sempre foi um desejo. Por surpresas e trajetórias da vida, tive que adiar, por algumas vezes, este projeto tão especial e importante para os meus objetivos pessoais.

Em 2019, finalmente, todos os fatores convergiram para seguir com este propósito, e tomei a decisão de iniciar o mestrado sabendo dos desafios que viriam pela frente, como dedicação, resiliência, abdicação e a solidão da ação de escrever.

Este processo não foi fácil, e desde o início, exigiu muita disciplina, porém os resultados obtidos foram extremamente enriquecedores, não só a todo aprendizado adquirido, que me permitiu conhecer a literatura e autores sobre temas discutidos pela sociedade contemporânea, mas também ao fato de ter me proporcionado trocar experiências e opiniões com meus colegas de curso e professores, que contribuíram muito com meu desenvolvimento como pessoa.

Gostaria de poder agradecer, pessoalmente, a todos que, de forma direta ou indireta, puderam contribuir com este momento tão especial em minha vida. Espero que cada um de vocês se sinta representado neste trabalho, e fica, aqui, a minha eterna gratidão pela parceria e pelo apoio.

A minha mãe, família e irmãos, que sempre respeitaram minhas decisões e me ofereceram palavras de apoio e incentivo, e compreenderam minha ausência ao longo desses dois anos de mestrado.

Ao meu pai, que mesmo não estando aqui fisicamente, por muitas vezes, em momentos complicados, esteve presente em meus pensamentos, e pode me incentivar a seguir em frente.

A minha professora e orientadora Vanessa Cepellos, exemplo de dedicação, aprendizado contínuo e comprometimento, que, com suas orientações, me fez pensar em redirecionamentos assertivos para o desenvolvimento deste estudo. Muito obrigado pela confiança que sempre depositou no trabalho, e pela segurança que me passou ao longo dessa jornada.

Aos entrevistados do mercado financeiro, participantes desta pesquisa, pela disponibilidade de tempo e atenção, que foram essenciais para a realização deste trabalho.

Por fim, o maior agradecimento ao meu filho Vitor, amor infinito, que é a razão de ser da minha vida, e minha maior motivação em tudo que me proponho a fazer.

“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos sempre”.

(Paulo Freire)

RESUMO

Esta pesquisa teve como principal objetivo investigar quais são as competências técnicas (*hard skills*) e comportamentais (*soft skills*) requeridas aos profissionais mais velhos, 45+, que atuam no mercado financeiro, em bancos privados do Brasil, para que se tornem aptos, atrativos e competitivos e aumentem o percentual de participação no quadro de colaboradores, diante dos 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. No que se refere a metodologia, o presente trabalho valeu-se de uma abordagem qualitativa, em que os dados da pesquisa foram obtidos em duas etapas: através do levantamento do referencial teórico sobre a definição do conceito de competência, em que as correntes norte-americana, francesa, inglesa e brasileira tiveram um maior enfoque; e a utilização do método de análise de conteúdo, onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com executivos de oito instituições financeiras atuantes no Brasil, sendo três com origem de capital local e cinco de capital global. Os resultados do estudo indicam que os executivos compreendem que o desenvolvimento de competências comportamentais, nesse novo contexto de mercado de trabalho, torna-se 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.

Palavras chave: desenvolvimento de competências; quarta revolução industrial; mercado financeiro; profissionais mais velhos.

ABSTRACT

The main objective of this research was to identify which technical skills (hard skills) and behavioral skills (soft skills) are required of older professionals, 45+, who work in the financial market in private banks in Brazil, in order to become able, attractive, and competitive, and to increase the percentage of participation in the workforce, given the recent challenges of the labor market, in which, the fourth industrial revolution, changes the ways of working, introduces new forms of relationship and where technologies are made increasingly incorporated into the work. Regarding the methodology, the present work used a qualitative approach, in which, the research data were obtained in two stages: through the survey of the theoretical framework on the definition of the concept of competence, in which, the North American, French, English and Brazilian currents had a greater focus; use of the content analysis method, where semi-structured interviews were carried out with executives from eight financial institutions operating in Brazil, three from local capital and five from global capital. The results of the study indicate that executives understand that the development of behavioral skills, in this new context of the labor market, becomes more relevant in relation to technical skills and it was found that the most required skills are cognitive flexibility (adaptability), continuous learning, technological literacy, communication and people management.

Keywords: skills development; fourth industrial revolution; financial market; older professionals.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Taxa de crescimento da população brasileira 1940 a 2040	11
Gráfico 2 – Distribuição etária da população por sexo Brasil – 2000 a 2040	12
Gráfico 3 – Taxa de crescimento por grupo etário Brasil - 2000 a 2040	15
Gráfico 4 – Probabilidade de desempenho financeiro acima da mediana da indústria nacional, por quartil de diversidade.....	23
Gráfico 5 – Distribuição dos bancários – idade (2014).....	26
Gráfico 6 – Distribuição de bancários(as) – segundo categoria ocupacional (2014)	51
Gráfico 7 – Gênero dos respondentes.....	76
Gráfico 8 – Faixa Etária dos respondentes	76
Gráfico 9 – Nível de cargo dos respondentes	77
Gráfico 10 – Grau de instrução dos respondentes	77
Gráfico 11 – Estado civil dos respondentes	78
Gráfico 12 – Localização Matriz dos Bancos – país de origem.....	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competências para o século XXI	28
Figura 2 – Ciclo de competências	35
Figura 3 – Modelo de competência profissional	36
Figura 4 – Competências para o profissional	39
Figura 5 – Gestão de recursos humanos para a formação de competências	40
Figura 6 – Níveis de complexidade em lideranças	66
Figura 7 – Fases de Bardin	68
Figura 8 – Bancários admitidos e desligados, por faixa etária (1º sem/2019)	129

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As vinte e uma competências de Boyatzis.....	29
Quadro 2 – Operador x Ator	33
Quadro 3 – Tipos de conhecimentos, funções e modos de aquisição	41
Quadro 4 – Conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA.....	46
Quadro 5 – Modelos de carreira.....	58
Quadro 6 – Modelos e tipos de carreira	59
Quadro 7 – Categorias e subcategorias (45 competências).....	70
Quadro 8 – Categorias e Subcategorias	71
Quadro 9 – Categorias e subcategorias (5 maiores)	72
Quadro 10 – Perfil demográfico dos participantes da pesquisa	75
Quadro 11 – Trajetória Profissional.....	86
Quadro 12 – Cinco competências requeridas pelos entrevistados.....	130

LISTA DE SIGLAS

ANBIMA	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CHA	Competências, Habilidades e Atitudes
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
FEBRABAN	Federação Brasileira dos Bancos
FENAE	Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa Econômica Federal
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IE	Índice de Envelhecimento
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica
LGBT	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros
MT	Ministério do Trabalho
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
OMS	Organização Mundial da Saúde
PCD	Pessoa com Deficiência
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PEA	População Economicamente Ativa
PIA	População em Idade Ativa
PIB	Produto Interno Bruto
SBGG	Sociedade Brasileira de Geriatria e Gerontologia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	15
2.1	Contextualização Sociodemográfica	15
2.2	Envelhecimento	16
2.3	Conceito de diversidade	19
2.4	Diversidade em bancos.....	21
2.5	Conceitos sobre competência.....	27
2.6	Competências no setor bancário	43
2.7	O trabalho do futuro e suas competências desejadas	52
2.7.1	<i>O conceito de trajetória profissional</i>	<i>56</i>
2.8	Deficiências na literatura existente	60
3	METODOLOGIA.....	61
3.1	Objetivo do trabalho	61
3.2	Delineamento do estudo	61
3.3	Tipo de pesquisa	62
3.4	Classificação das pesquisas segundo seus objetivos gerais	63
3.5	Métodos que proporcionam as bases lógicas da investigação e coleta de dados	63
3.6	Critérios da seleção da amostra das instituições financeiras participantes da pesquisa.....	65
3.7	Análise de conteúdo.....	66
3.8	Categorização e subcategorização da pesquisa	69
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	74
4.1	Perfil demográfico dos participantes da pesquisa	75
4.2	Trajetoira de carreira dos entrevistados.....	79
4.2.1	<i>Ingresso e evolução da carreira</i>	<i>82</i>
4.2.2	<i>Eixo de carreira.....</i>	<i>87</i>
4.3	A Influência do <i>Soft Skill</i> no desenvolvimento de competências na revolução 4.0.....	88
4.3.1	<i>Compreensão do conceito de competência na visão dos entrevistados</i>	<i>95</i>
4.3.2	<i>Competências esperadas para profissionais 45+.....</i>	<i>99</i>

4.3.2.1	<i>Flexibilidade Cognitiva (adaptabilidade)</i>	101
4.3.2.2	<i>Aprendizado contínuo</i>	107
4.3.2.3	<i>Alfabetização tecnológica</i>	112
4.3.2.4	<i>Comunicação</i>	116
4.3.2.5	<i>Gestão de pessoas</i>	118
4.3.3	<i>Os desafios da permanência e inclusão para profissionais 45+</i>	121
4.3.4	<i>O papel estratégico do gestor no desenvolvimento de competências..</i>	125
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÃO PARA FUTURAS PESQUISAS	128
5.1	Limitações e sugestões para futuras pesquisas	132
	REFERÊNCIAS	134
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA...	147

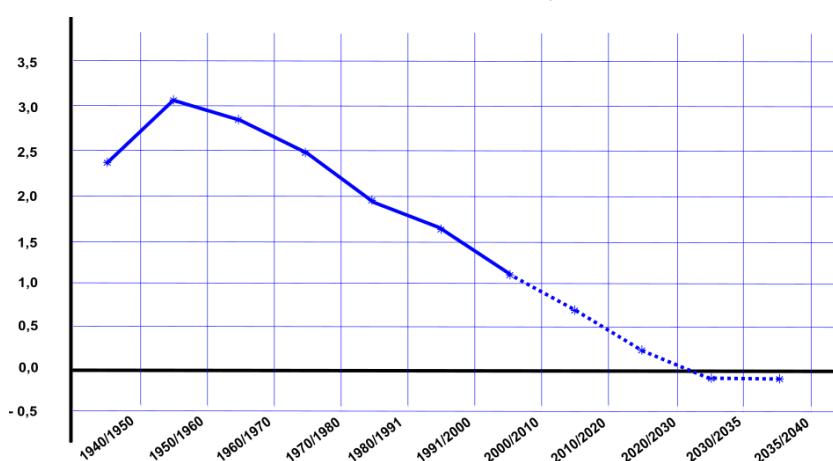
1 INTRODUÇÃO

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 e o mercado de trabalho.

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 e pelos avanços da Medicina em conjunto com a Tecnologia.

Em 2010, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2010), mostrou que a queda na fecundidade se iniciou na metade dos anos 1960 e, desde lá, vem provocando uma desaceleração do ritmo de crescimento da população brasileira, com projeções de que a partir de 2030, atingirá seu pico com 206,8 milhões de pessoas. A população, assim, será considerada superenvelhecida, conforme as tendências projetadas no gráfico 1, abaixo:

Gráfico 1 – Taxa de crescimento da população brasileira 1940 a 2040



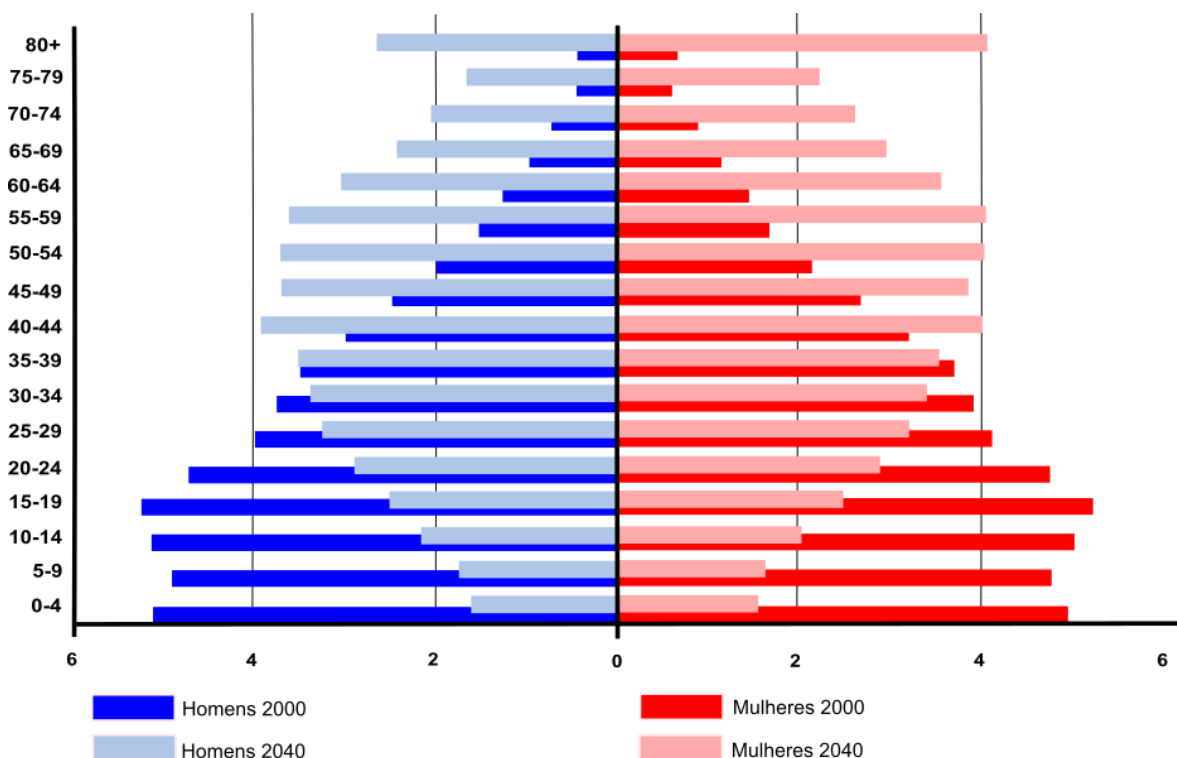
Fonte: (IPEA, 2010)

Segundo Perissé e Marli (2019), no Brasil se constata um aumento da expectativa de vida de 30,5 anos de 1940 a 2018, onde a expectativa de vida para as

mulheres atinge 80 anos, e para os homens, 73 anos. Os efeitos desse envelhecimento trazem desafios relevantes para o governo e para a sociedade. 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. 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%.

De acordo com o IPEA (2010), 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, conforme demonstra o gráfico 2, abaixo:

Gráfico 2 – Distribuição etária da população por sexo Brasil – 2000 a 2040



Fonte: (IPEA, 2010)

Sob a perspectiva dos impactos sociais, o Brasil parece ainda não estar preparado com políticas públicas adequadas, voltadas principalmente para a diminuição das desigualdades na saúde pública preventiva, e apresenta desafios importantes em relação ao planejamento para o envelhecimento da população,

apesar de dados da Organização Mundial de Saúde (OMS) apontarem que, em 2032, o país será considerado como envelhecido, pois se estima que atingirá 32,5 milhões de habitantes, cerca de 14% de sua população com mais de 65 anos. Em países como a França e a Suécia, este processo levou entre 84 e 115 anos, e no Brasil, levará um pouco mais que duas décadas (SBGG, 2019).

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 industrialização, em decorrência das mudanças de hábitos de consumo das famílias, que surgem como uma oportunidade de fomento do desenvolvimento econômico.

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, para as gerações X e *baby boomers*. Do lado dos empregadores e governo, depara-se com o cenário de baixa oferta de empregos, em função da atual situação econômica, e por consequência, com o cenário de baixo crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), o que dificulta se atrair novos investimentos.

Do ponto de vista do empregado, percebe-se que a discriminação etária ainda está bastante presente em nossa cultura, e que existe uma falta de fomento e de iniciativas de políticas de inclusão. Também, faz-se 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.

Estima-se que a revolução digital junto com a robótica serão responsáveis pela criação global de, aproximadamente, 200 milhões de empregos até 2025. Em contrapartida, é prevista a eliminação de 75 milhões de postos de trabalho centralizados, principalmente, em áreas de serviços (IORIO, 2019).

Segundo a Instituição Fiscal Independente (IFI, 2019), 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.

De acordo com o relatório do DIEESE e da CONTRAF/CUT (2019), 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. Como evidência desse movimento no ano de 2018, foram realizados 32.321 desligamentos, sendo que 7.212 pessoas que foram desligadas se encontravam na faixa etária entre 45 a 60 anos, um índice de 23%, o que se pode considerar bem expressivo (FENAE, 2019).

Diante desse contexto, o presente trabalho abordará o tema Envelhecimento e Carreira: Competências de profissionais de bancos privados no Brasil, e terá como o objetivo principal investigar quais são as competências técnicas e comportamentais essenciais, para que se qualifique e se valorize os profissionais 45+ dos bancos privados no Brasil, a fim de torná-los atrativos e habilitados diante das constantes transformações nas formas de trabalho e no ambiente altamente tecnológico, como também, alinhados aos propósitos e aos valores da sociedade atual.

Com isso, a seguinte questão de pesquisa busca ser respondida: quais as competências técnicas e comportamentais devem ser desenvolvidas por profissionais 45+ que contribuam em promover o aumento da participação no quadro de colaboradores das instituições financeiras privadas no Brasil?

Espera-se que o resultado desse estudo traga contribuições relevantes para que os gestores de linha e os gestores de Recursos Humanos dos bancos privados possam identificar as competências técnicas e comportamentais essenciais, e que através delas, sejam capazes de planejar e construir um plano de desenvolvimento individual (PDI) adequado e exequível, permitindo que os colaboradores se qualifiquem de forma adequada, e se tornem atrativos aumentando, assim, a sua representatividade no quadro, para esta faixa etária.

O referencial teórico, que será apresentado na seção 2, tem como principais pilares: apresentar a contextualização sociodemográfica; apresentar os conceitos de envelhecimento, diversidade e competências; e abordar o desenvolvimento e a aplicabilidade nas instituições financeiras do Brasil.

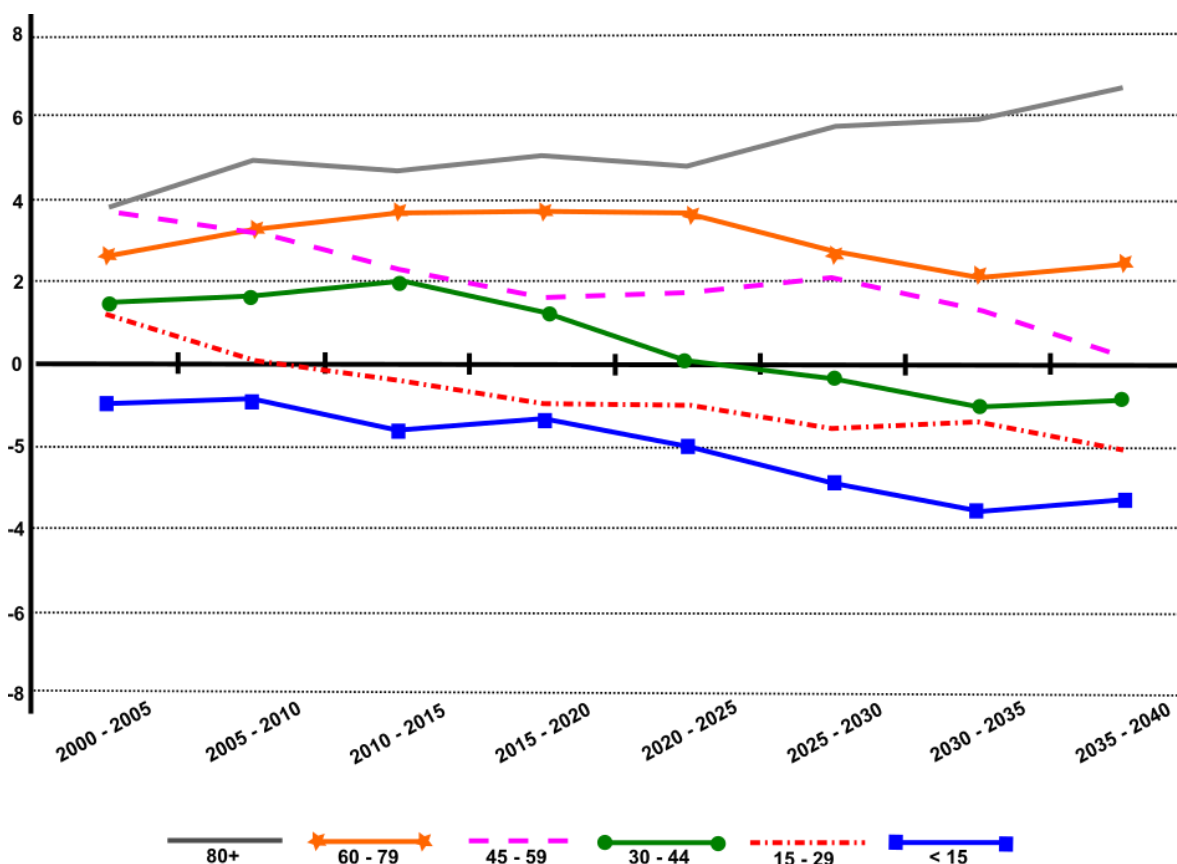
2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Contextualização Sociodemográfica

Nas últimas décadas, temos vivenciado um fenômeno mundial de profundas mudanças em relação a importantes alterações no quadro demográfico, onde nota-se a desaceleração do crescimento da população e o aumento da longevidade, chamado de envelhecimento da população.

No Brasil, em especial, observa-se que essa dinâmica de transição tem sido mais rápida, o que impacta no comportamento da população, como demonstrado no gráfico 3, com reflexos em necessidades de investimentos em políticas públicas específicas, economia, previdência social, comportamento das famílias, capital humano e mercado de trabalho.

Gráfico 3 – Taxa de crescimento por grupo etário Brasil - 2000 a 2040



Fonte: (IPEA, 2010)

De acordo com Flores (2015), o processo de envelhecimento da população brasileira se estenderá até a década de 2030, quando a janela demográfica se fecha. Para o autor, a partir de 2040, inicia-se o processo de redução da população, com riscos de impactos em importantes setores, como por exemplo, o setor previdenciário, em função da redução de jovens ingressando no mercado de trabalho e do aumento da participação de idosos.

Dados do censo demográfico (IBGE, 2016) demonstram um crescimento da população de 65 anos ou mais, onde os números saltam de 4,8% no início da década de 1990, para 7,4% em 2010, com projeções de triplicar até 2040. A expectativa de vida também vem aumentando significativamente, chegando em 75,6 anos de idade (CEPELLOS; PEREIRA FILHO, 2018).

Segundo Zanon, Moretto e Rodrigues (2013), a mudança desse comportamento e a estrutura etária da população brasileira vêm se alterando ao longo das últimas décadas, com destaque para as importantes reduções nas taxas de fecundidade, alterando de 6 filhos por mulher até a década de 1960, para 1,77 filhos em 2018. Essa retração se reflete em resultados importantes ao longo do tempo, como a diminuição da oferta de trabalhadores na faixa etária mais jovem e consequentemente, uma necessidade de expansão e qualificação da faixa etária mais velha no mercado de trabalho, para que se evite um colapso na economia. Segundo Reichert e Marion Filho (2015), projeta-se que, em 2050, a participação dos jovens na população reduzirá de 42%, apresentada em 1950, para apenas 18%, enquanto a participação dos idosos aumentará de 2,4% em 1950, para 19% da população.

Na próxima seção, apresenta-se conceitualmente a definição do índice de envelhecimento e bônus demográfico como instrumentos de planejamento para o médio e longo prazos relativo à implementação de políticas públicas de saúde e educação, bem como, na realização de estudos de impactos sociais e econômicos, envolvendo deslocamentos de concentração entre as faixas etárias da População Economicamente Ativa (PEA).

2.2 Envelhecimento

Esse 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. Segundo Closs e

Schwanke (2012), 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, inserção dos idosos na vida social e gestão dos custos previdenciários.

Segundo Closs e Schwanke (2012), o 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.

Para efeitos de aplicação dessa equação do IE, utiliza-se o conceito de idoso, convencionado pela Organização Mundial de Saúde (OMS), onde são consideradas pessoas idosas aquelas com mais de 60 anos, para países desenvolvidos e com mais de 65 anos, para países em desenvolvimento (CLOSS; SCHWANKE, 2012).

Segundo o IBGE (2019), uma das consequências do processo de envelhecimento é o crescimento da população em idade ativa (PEA) entre 15 e 59 anos, quando a quantidade de pessoas em idade economicamente produtiva ultrapassa a parcela de pessoas não produtivas. Isso proporciona um excedente de renda nas faixas etárias produtivas, que é chamado de bônus ou dividendo demográfico, favorecendo, assim, o cenário de crescimento econômico e de desenvolvimento social, através do incremento da capacidade produtiva.

Para Reichert e Marion Filho (2015), o bônus demográfico pode ser mais bem explicado quando dividido em duas etapas, denominadas de primeiro e segundo dividendos demográficos. No primeiro dividendo demográfico, temos o aumento do número de trabalhadores, que resulta em um crescimento da produtividade, considerando a disponibilidade de emprego na mesma proporção da população disposta a trabalhar. No caso do segundo dividendo, permanecem as mesmas condições econômicas do primeiro, mas com o desafio adicional da necessidade de investimentos em novos nichos, e acumulação de capital humano qualificado, para manter ou, mesmo, elevar o nível de produtividade, em que a participação da faixa etária mais velha é maior.

Reichert e Marion Filho (2015) afirmam que o Brasil entrou no bônus demográfico a partir da década de 1980, com uma expectativa de ciclo de quatro décadas,

e, através de indicadores indexados ao Produto Interno Bruto (PIB), foi possível verificar o crescimento da produtividade de trabalho nas décadas de 1990 e 2000, resultando na inserção de pessoas no trabalho e aumento da renda per capita.

O resultado desse bônus demográfico já é percebido quando se olha para o volume de empregos no Brasil, e para a distribuição por faixa etária. Segundo Brasil (2018), o número de empregos formais no Brasil atingiu 46.281.590 postos de trabalho, sendo que a faixa etária de 30 a 39 anos representou a maioria dos vínculos empregatícios, com 31% do estoque, seguido das faixas de 40 a 49 anos, com 22,6%, e de 50 a 64 anos, com 16,7 % (BRASIL, 2019).

A inserção desses trabalhadores traz desafios importantes e provocam mudanças no mercado de trabalho, pois as pessoas, mesmo envelhecendo, têm a necessidade de continuar trabalhando. No entanto, as empresas não se mostram preparadas para manter ou absorver essa mão de obra, e os trabalhadores necessitam desenvolver competências adequadas ao momento em que o mercado de trabalho se depara com os impactos da transformação digital e da Revolução 4.0.

Segundo Fula, Amaral e Abraão (2012), não há uma definição global e concreta sobre o conceito de trabalhador mais velho. Para a classificação, utilizam-se geralmente as pesquisas por políticas ou programas dirigidos aos trabalhadores mais velhos.

Em Portugal, não há uma definição para a idade do trabalhador mais velho, enquanto em outros países da Europa, a idade pode variar entre 45 anos (Espanha) e mais de 50 (Bélgica e Reino Unido). Os Estados Unidos da América são o único país onde o trabalhador velho é legalmente definido como toda a força de trabalho com idade igual ou superior a 40 anos. Para Ashbaugh e Fay (1987), em mais de 105 estudos, chegou-se à conclusão que o termo trabalhador mais velho corresponde à idade média cronológica de 53,4 anos.

Apesar do fenômeno do envelhecimento da população brasileira se mostrar evidente na análise recentes dos números, registrando uma importante mudança no perfil etário da população economicamente ativa - PEA, atrelado a uma necessidade futura de absorção de mão de obra mais velha para que se possa manter ou mesmo, aumentar os níveis de produtividade do país, o fenômeno do preconceito etário ainda se faz presente. Face ao exposto, tornar-se necessário cada vez mais fomentar, nas culturas organizacionais, a importância da diversidade no ambiente

de trabalho, já que a convivência com as diferenças leva a vantagens competitivas (MIRANDA et al., 2020).

Diante disso, a próxima seção abordará o referencial teórico sobre diversidade, onde se nota que o foco de estudos da literatura está direcionado para programas de mulheres, deficiência, orientação sexual e etnia, sendo a diversidade etária no ambiente organizacional ainda pouco explorada na literatura.

2.3 Conceito de diversidade

Ao se falar em diversidade, talvez o Brasil seja um dos países do mundo que mais possua misturas culturais e etnias, resultado principalmente da imigração de povos de todo mundo.

Nkomo e Cox Junior (1999) definem diversidade como um conjunto de pessoas com identidades de grupo diferentes, dentro de um mesmo grupo social. Fleury e Sampaio (2002) afirmam que diversos aspectos devem ser considerados para a definição do conceito de diversidade, entre eles: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua, ou seja, a diversidade é a mistura de pessoas com identidades diferentes, interagindo no mesmo sistema social, com grupos de maioria e grupos de minoria.

Patrick e Kumar (2012) mencionam que a diversidade, no local de trabalho, se refere à variedade de diferenças entre as pessoas em uma organização. A diversidade envolve não apenas como as pessoas se percebem, mas também, como percebem os outros. A gestão da diversidade deve estar orientada a um ambiente favorável, onde semelhanças e diferenças devem convergir para que se atinja o máximo potencial das pessoas com os objetivos das empresas.

Robbins, Judge e Sobral (2010) dividem a diversidade nas organizações em dois níveis: nível superficial e nível profundo. O nível superficial diz respeito aos elementos biográficos, como idade, raça, gênero e etnia, e não refletem pensamentos e sentimentos. No nível profundo, estão presentes elementos subjetivos, como personalidade, habilidades e valores.

De acordo com Fleury e Sampaio (2002), a diversidade cultural pode ser estudada por três perspectivas: como sociedade, como organizações, e como grupo de grupos ou de indivíduos. A formação de equipes, compostas por membros com

distintas experiências e habilidades é uma estratégia organizacional, que busca a vantagem e a diferenciação no mercado.

“A Administração da diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar suas desvantagens” (COX, 1994, p.11 apud FLEURY, 2000, p. 20).

Miranda *et al.* (2020) descrevem a diversidade na linha de duas correntes: a primeira, que considera a diversidade a partir de uma perspectiva gerencialista, que entende sua gestão como uma vantagem competitiva e que traz bons resultados para as organizações; e a segunda corrente, que se baseia na reflexão ideológica da diversidade.

A diversidade cultural está na pauta de discussões de toda a sociedade e se cobra das organizações um posicionamento mais ativo quanto às questões sociais, tratando-se de vantagem competitiva entre as organizações na disputa pelo mercado, onde os resultados impactam o nível de atendimento, a qualidade do trabalho e a lucratividade (FLEURY; SAMPAIO, 2002).

Com relação à cultura da diversidade nas organizações, em alguns países, o tema apresenta forte evolução, com destaque para a Europa, EUA, América do Norte e Canadá.

Segundo Fleury e Sampaio (2002), um fator determinante para esta evolução nos países desenvolvidos está nas leis que incentivam a igualdade de oportunidades de educação e de empregos que, desde a década de 60, estimulam a integração racial. Outro bom exemplo da aplicação de leis de incentivo está na Noruega onde, desde 2008, é obrigatório que as mulheres ocupem, no mínimo, 40% das cadeiras do conselho das empresas (FILIPPE, 2019).

No Brasil, estudos elaborados por (CLOSS; ROCHA DE OLIVEIRA, 2015; RABELO; NUNES, 2017; LIMA, 2016; BUJATO; MIRANDA; SAMPAIO; SOUZA, 2018; SOUZA; MIRANDA, 2019, apud MIRANDA *et al.*, 2020) apontam que ainda existem preconceitos e discriminação nas organizações e que mesmo as empresas adotando programas e políticas, constata-se que não há sintonia entre o discurso organizacional e a prática.

Na próxima seção, com base no exposto acima, abordaremos a diversidade em bancos, segmento que é o alvo de estudo deste trabalho.

2.4 Diversidade em bancos

Segundo Silva e Porto Júnior (2006), o sistema financeiro surge como alternativa de intermediar as imperfeições das relações entre agentes econômicos e o mercado, alocando recursos entre poupadores e tomadores de empréstimos.

Além dessa função de intermediação financeira, os bancos também cumprem um importante papel social e econômico na otimização de recursos para a expansão da capacidade de produção, no aumento da poupança e nos investimentos, contribuindo assim com o desenvolvimento econômico do país (ANDREZO; LIMA, 2006).

O desenvolvimento econômico se dá pela ruptura do estado estacionário realizada através das inovações, que devem ser financiadas pelos bancos, através de concessão de crédito, que se entende ser o elemento básico no processo do desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1911).

No entanto se faz necessário atribuir sentido ao desenvolvimento econômico aplicando em processos sociais, em que a valorização do papel da diversidade se destaca e influencia, diretamente, os processos econômicos e sociais de um país, no sentido da obtenção da equidade social (MALUF, 2000).

A questão da diversidade é um dos principais temas do século XXI, ocupando destaque nas agendas das organizações e dos bancos, em especial, porque o setor foi um dos pioneiros no Brasil a implantar programas de gestão da diversidade, que em sua essência, buscam tanto formas de alterar a composição do quadro de equipes e lideranças, quanto as mudanças de hábitos das empresas.

Os programas de *trainee* e estágios podem se tornar uma importante alternativa nos processos seletivos dos bancos, na busca pela disseminação da diversidade e conseqüentemente, pela diminuição da desigualdade, através de programas que valorizem, também, as histórias e experiências de vida. Rittner (1999) ressalta que os programas de *trainees* são considerados mecanismos socialmente importantes para o ingresso dos jovens no mercado de trabalho, e para o desenvolvimento de futuros líderes.

O conceito de carreira começa a sofrer modificações ao longo do tempo, impulsionado pela entrada de bancos, que têm em sua origem as *fintechs*, e incentivado pela valorização da formação educacional, quando os programas de *trainees*, na década de 1990, ganham destaque e passam a ser estruturados com

o objetivo de desenvolvimento de talentos para assumirem posições estratégicas nas organizações (MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO, 2007; RITTNER, 1999).

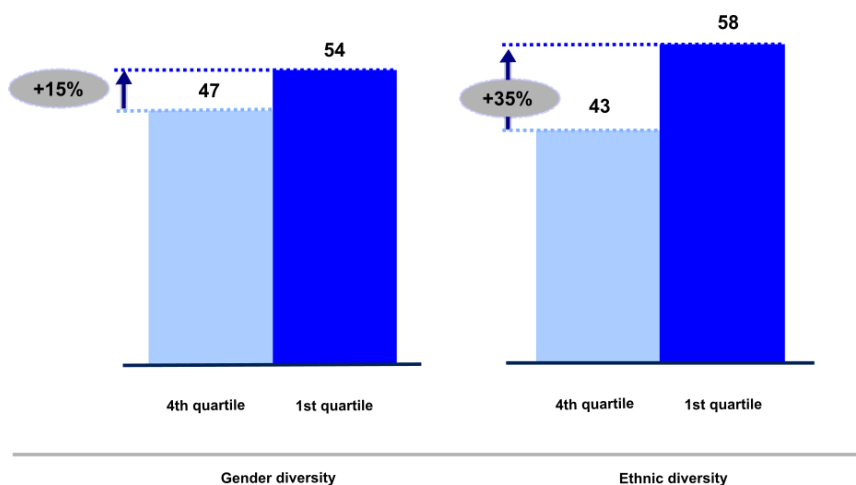
O ingresso dos jovens, através dos programas de trainees em bancos, se mostra extremamente competitivo, sendo que em 2019, um grande banco brasileiro registrou mais de sessenta mil inscritos no processo de seleção. O ingresso, através dos programas de estágio, também é um eficiente instrumento de capacitação e importante alternativa de entrada nas grandes empresas financeiras, sendo a aspiração de muitos jovens universitários e recém formados, que desejam construir a carreira em bancos.

De acordo com Peloso e Yonemoto (2010), os programas de estágio são caracterizados pela oportunidade que as organizações têm de identificar e atrair jovens talentos, trazendo benefícios bilaterais, com vantagens não somente para os estagiários, bem como, para as organizações concedentes do estágio.

Segundo Hunt, Layton e Prince (2015), os programas de diversidade, que obtêm sucesso, têm objetivos bem claros, e têm na liderança, não apenas o *Chief Executive Officer* (CEO) da empresa, mas também, a equipe do topo inteira, o que possibilita o envolvimento da empresa, no geral, com as metas, em que os colaboradores têm participação direta nos resultados.

Estudos recentes demonstram que empresas que têm, em seus programas, o comprometimento com a diversidade, têm maior probabilidade de apresentarem melhores desempenhos financeiros, conforme demonstrado no gráfico 4, abaixo.

Gráfico 4 – Probabilidade de desempenho financeiro acima da mediana da indústria nacional, por quartil de diversidade



Fonte: (HUNT; LAYTON; PRINCE, 2015)

Os resultados da pesquisa indicam que os principais fatores, que resultam na melhoria da performance, estão ligados ao fato de se ter equipes e conselhos executivos que apresentam um quadro de diversidade. Essa medida resulta no recrutamento de melhores talentos, pois se tem acessos a mais fontes; em uma maior orientação aos clientes, pelo fato de se ter uma base cada vez mais heterogênea; em uma maior satisfação dos funcionários, já que se passa a ter mais grupos minoritários, o que aumenta a confiança e a autoestima; e em uma melhor tomada de decisão, pois adiciona perspectivas diferentes na solução de problemas.

Góis e Duarte (2008) realizaram estudos com o objetivo de entender como os bancos estavam tratando, em sua política, a responsabilidade social, mediante as questões de grupos de mulheres, de negros, de indígenas e de homossexuais. Na ocasião, ao analisar quatro bancos, constatou-se que todos já mantinham grupos ativos para discutir questões de diversidade.

Com relação às mulheres, o quadro funcional dos bancos indicava que os homens ainda ocupavam posições vantajosas, perante as mulheres com os melhores cargos. Ações envolvendo a combinação de negros e mulheres alcançam destaque maior na pauta das prioridades. A adoção de boas práticas sociais acaba diferenciando os bancos, perante olhares cada vez mais observadores dos consumidores com relação à questão de compromisso das empresas com as demandas sociais (GÓIS; DUARTE, 2008).

Embora as questões de diversidade já façam parte da pauta de várias instituições no mercado financeiro, os efeitos práticos sobre a existência de preconceitos ainda são muito tímidos.

Em estudo elaborado por Miranda et al. (2020), os resultados da pesquisa comprovam que o preconceito ainda está presente nas instituições financeiras, embora os bancários entrevistados não reconheçam que ele ainda exista no ambiente de trabalho em que atuam, buscando justificativas de negá-lo. Os autores entendem que as políticas de diversidades, que são atuais nos bancos, não desenvolvem possibilidades reais de inclusão das minorias.

Filippe (2019) ratifica esta afirmação através de uma análise, em que o objetivo era avaliar as melhores práticas de responsabilidade social das companhias, e entre as 109 empresas inscritas, somente três bancos (Santander, Citibank e Itaú) obtiveram índices suficientes, e todos em questões ligadas a pessoas com deficiência (PCDs). Nenhum dos três bancos apresentou, em seus programas, indicadores mínimos, que possibilitassem atingir a média mínima nos quatro pilares avaliados, que são: étnico-racial, LGBTI+, mulheres e pessoas com deficiência.

Antonio (2019) também desenvolveu um estudo envolvendo três instituições financeiras brasileiras (Bradesco, Itaú e Banco do Brasil), cujo objetivo foi verificar se os bancos, listados na 22ª Edição das Melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2018, desenvolvem a gestão da diversidade em seus ambientes de trabalho, avaliando as práticas e ações adotadas, sendo que a metodologia, que foi utilizada pela revista, abrange as ações de recursos humanos e também, a opinião dos colaboradores.

Os resultados do estudo constataram pouca existência de dados evidenciando práticas e ações de diversidade nos bancos, porém não tão abrangentes. As ações identificadas como inclusão de políticas, comitês de monitoramento, encontros para discussão de representatividade, e projetos estão concentradas somente na equidade de gênero, que visa garantir o aumento da participação das mulheres no quadro das instituições, benefícios para famílias homoafetivas e público LGBT+, aumento da representatividade de negros e de pessoas com deficiência (ANTONIO, 2019).

Ao analisar as pesquisas e estudos com relação à aplicabilidade de programas de diversidade, nota-se que a questão da idade ainda não se faz presente na

pauta dos recursos humanos dos bancos, onde questões de gênero, raça e deficiência ainda predominam nas discussões centrais dos programas.

No entanto o tema do envelhecimento e a discriminação da idade têm ficado cada vez mais em evidência, pelo fato do fenômeno do envelhecimento que a população do Brasil vem passando.

Segundo Tonelli (2018), o preconceito contra o idoso surge de diversas formas, mas em especial, pela suposta falta de adaptação às novas tecnologias, tão presentes no ramo bancário. Para a autora, mesmo em situações vividas de pleno emprego, a mão de obra mais velha nunca foi vista como uma opção, por falta de políticas e práticas de gestão de idade.

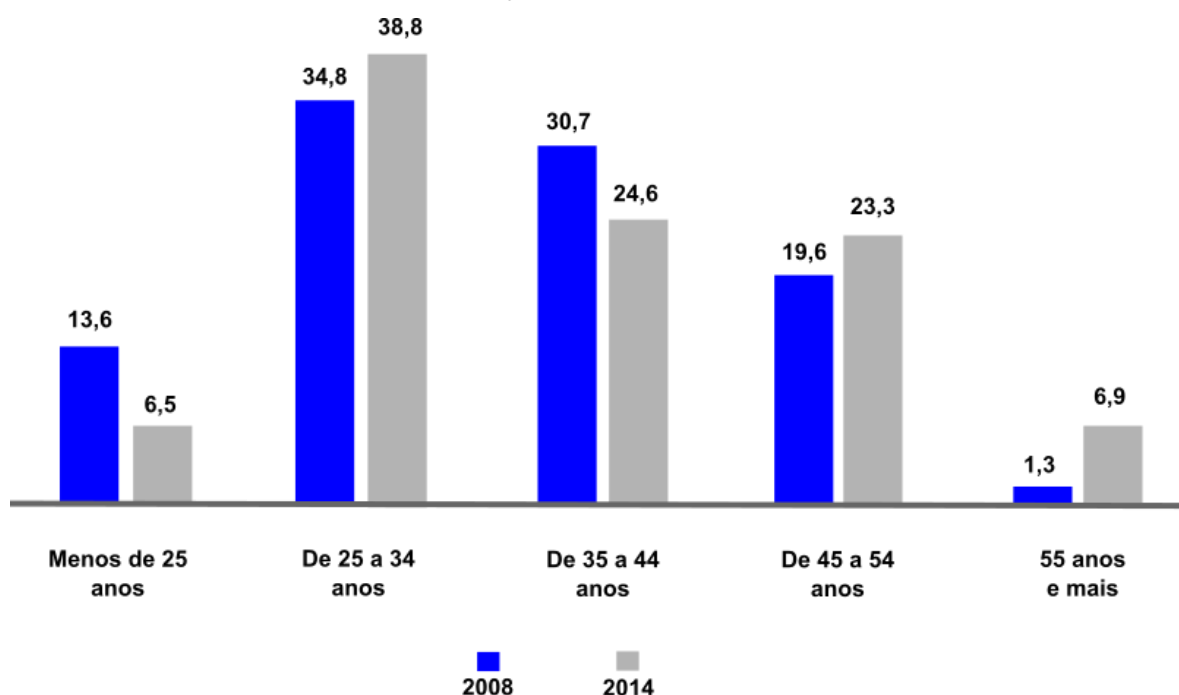
Segundo Butler (1980), o ageísmo foi definido como um processo de estereotipar sistemicamente e discriminar pessoas por meio de idade, afetando as decisões de contratar pessoas, de cuidados médicos e da política social.

De acordo com Goldani (2010) ageismo consiste na discriminação, onde a idade é o fator determinante na exclusão.

França et al. (2017) mencionam registros de estudos, realizados em países europeus e no Brasil, com relação à percepção dos gestores quanto aos trabalhadores mais velhos que chegaram a conclusões semelhantes, destacaram-se a lealdade, confiabilidade, e as habilidades gerencias, porém, o aprendizado contínuo e, principalmente, as habilidades em relação às novas tecnologias é percebida por esses gestores, somente, nos mais jovens.

O Censo de Diversidade, realizado pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2014), aponta que a distribuição nas faixas etárias dos trabalhadores bancários estava com, cerca de, 70% concentrada entre profissionais até 44 anos, enquanto os profissionais considerados maduros (acima de 45 anos) representavam apenas 30%, conforme apresentado no gráfico 5, abaixo:

Gráfico 5 – Distribuição dos bancários – idade (2014)



Fonte: (FEBRABAN, 2014)

Miranda, Mendes e Silva (2016) e Gonçalves *et al.* (2017) destacam os desafios atuais e futuros na permanência no mercado de trabalho, e a necessidade de avaliação de implementação de políticas públicas, que visam ampliar a participação de profissionais mais maduros. Os estudos também relatam que as chances de empregabilidade, nessa faixa etária, são maiores para os homens em relação às mulheres.

A falta de políticas de recursos humanos, que permitem um plano de desenvolvimento individual adequado à faixa etária e às experiências vividas pelo colaborador, com um planejamento de trilha de carreira realista, agendas adequadas de treinamentos e especializações, processos de seleção customizados, políticas de remuneração e benefícios diferenciados, aliados aos preconceitos e rótulos, que acompanham os profissionais nessa faixa etária, demonstram o quanto as empresas não estão preparadas para absorver essa força de trabalho.

Cepellos e Pereira Filho (2018) alertam para a pouca valorização da experiência profissional, sendo que a sabedoria constitui um importante elemento em momentos de crise e de grandes transformações, e que é possível prever que, em cenários futuros, haverá a necessidade da utilização dessa mão de obra pois a força

de trabalho do jovem não será suficiente para suprir a demanda das necessidades do mercado de trabalho.

Quando analisado sob a ótica da identificação etária, faz-se necessário ir além da idade cronológica, que não deve ser um impeditivo para segui-la na carreira profissional, mas devem prevalecer os atributos e comportamentos desempenhados no trabalho. Construir a idade profissional deve ser uma das múltiplas idades no ambiente organizacional. Devem-se buscar outras formas de identificação etária (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019).

Dessa forma, seguindo os conceitos explorados na literatura sobre a importância na implementação da diversidade nas organizações modernas, a próxima seção buscará compreender os conceitos sobre competência, e quais as habilidades necessárias para atuação no mercado de trabalho em um ambiente altamente competitivo, a fim de que os recursos humanos das organizações possam promover o desenvolvimento, a atração ou a retenção de talentos para aqueles que se mostrarem adequados ao perfil requisitado para as novas formas de trabalho no contexto da revolução 4.0, independentemente da idade cronológica.

2.5 Conceitos sobre competência

O conceito de competência ocupa um papel estratégico na competitividade organizacional e na gestão de carreiras.

O conceito de competência foi discutido pela primeira vez por David McClelland (1973), ao definir competência como uma característica tácita a uma pessoa, que pode ocasionalmente estar relacionada ao seu desempenho superior na realização de uma atividade. O autor procurava segregar as aptidões que entendia serem talentos naturais do indivíduo e que podiam ser aperfeiçoadas, e descrevia 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.

No entanto nas últimas décadas, importantes mudanças no cenário cultural, econômico, social e processos de globalização provocaram a construção de um novo panorama no mercado de trabalho, fazendo com que o conceito de competência tivesse que ser redesenhado em um ambiente de plena disseminação tecnológica, onde máquinas e inteligência humana se complementam.

De acordo com o World Economic Forum (2016), existe uma lacuna entre as habilidades que as pessoas aprendem ao longo da vida, e as habilidades que estão sendo demandadas pelo mercado de trabalho, em função da evolução da economia digital. O relatório indica 16 habilidades fundamentais para se obter sucesso diante desse novo mercado do século XXI, conforme a figura 1, abaixo:

Figura 1 – Competências para o século XXI



Fonte: (WORLD ECONOMIC FORUM, 2016)

Se por um lado a introdução da tecnologia na execução de rotinas do dia a dia gera a oportunidade de criação de novas profissões e tem custos mais baixos, com aumento da produtividade, por outro lado, ela elimina muitos postos de trabalho, com o risco desses trabalhadores não terem oportunidades de recolocação devido à qualificação, aumentando o exército de desempregados e a informalidade.

De acordo com o World Economic Forum (2020), 96 novas profissões em sete grupos profissionais irão surgir com a necessidade de habilidades digitais e humanas. Segundo o relatório, em função das novas tecnologias, os empregos do futuro devem crescer, ainda no ano de 2020, o equivalente a 51%, gerando 6,1 milhões de novos empregos em todo o mundo.

Segundo Gonçalves et al. (2017), o conceito sobre competências não apresenta uma uniformidade em relação à delimitação, 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.

Bitencourt (2001) considera David McClelland um dos maiores responsáveis pela introdução do conceito de competências na área de gestão de pessoas, bem como, propõe a categorização de competências, a fim de identificar as habilidades, conhecimentos e atitudes dos profissionais bem-sucedidos.

Segundo Wood e Payne (1998), Boyatzis (1982) foi o primeiro autor a usar o termo competência a definindo 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.

De acordo com Bitencourt (2001), o modelo baseia-se em vinte e um atributos, conforme sintetiza o quadro 1, abaixo:

Quadro 1 – As vinte e uma competências de Boyatzis

METAS E GESTÃO PELA AÇÃO	LIDERANÇA	RECURSOS HUMANOS	DIREÇÃO DE SUBORDINADOS	FOCO EM CLUSTERS	CONHECIMENTO ESPECIALIZADO
Orientação eficiente	Autoconfiança	Uso de poder socializado	Desenvolvimento de outras pessoas	Autocontrole	Memória
Produtividade	Uso de apresentações orais	Otimismo	Uso de poder unilateral	Objetividade perceptual	Conhecimento especializado
Diagnóstico e Uso de conceitos	Pensamento lógico	Gestão de grupo	Espontaneidade	Adaptabilidade	----
Preocupação com impactos (proativo)	Conceitualização	Auto avaliação e Senso crítico	----	Preocupação com relacionamentos próximos	----

Fonte: o autor (adaptado de WOOD; PAYNE, 1998)

Lawler III (1996) contra argumenta o ponto da necessidade de alinhamento das competências às necessidades estabelecidas por cargos, entendendo que para as organizações mais complexas, e com constantes mudanças em relação à globalização, este modelo não mais se aplica, pois o aumento da competitividade demandará, às organizações, pessoas com capacidades complexas.

De acordo com Lawler III (1996), o conceito de competência deve estar vinculado ao contexto organizacional, cujo objetivo deve ser combinar e integrar recursos da organização, em prol da produção eficiente e eficaz de um produto, serviço ou processo organizacional.

Garavan e McGuire (2001) alertaram sobre a dificuldade de padronizar o conceito de competências, pois os estudos realizados são abordados por perspectivas diferentes, seja sob a ótica comportamentalista, a cognitivista ou a construtivista, o que resulta em falta de consenso nas definições. Segundo os autores, as competências devem ser discutidas sob três perspectivas: indivíduo, função e multidimensional.

Parry (1996 apud BITENCOURT, 2001) resume competências como uma junção de conhecimentos, *skills* e atitudes que se relacionam entre si, e impactam os papéis e as responsabilidades que estão relacionados ao desempenho, e, que podem ser melhorados através de treinamentos. O autor faz os primeiros questionamentos sobre a inclusão ou não das soft competencies, que envolvem a personalidade e os valores do indivíduo nos programas de recursos humanos. Ainda afirma que, embora julgue importantes e que certamente tenham importante influência na performance do profissional, entende que elas não são possíveis de serem desenvolvidas através de treinamentos.

De acordo com Moscovici (1995), a competência deve ser vista sob as óticas da competência técnica e da competência interpessoal, e considera que ambas são fundamentais para o desenvolvimento do ser humano. Destaca que os conhecimentos e as técnicas não asseguram um desempenho adequado e de qualidade. Segundo o autor, o que lhe torna o indivíduo diferenciado são as características humanas que influenciam no comportamento.

Neste contexto, Moscovici (1995) menciona dois componentes da competência interpessoal que passam a assumir relevância: a percepção e a habilidade. A percepção se refere a uma visão acurada da situação interpessoal, enquanto a habilidade engloba a flexibilidade perceptiva e comportamental, onde procura-se olhar a mesma situação por vários ângulos e atuar de forma diferenciada, não rotineira, experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação. Com isso, ocorre o desenvolvimento da capacidade criativa para propor soluções menos convencionais e com alcance de resultados, envolvendo a resolução de problemas e a autorrealização, pelo ato de criação.

Na visão de Bruce (1996 apud BITENCOURT, 2001), a competência é o resultado do processo de aprendizagem, dando ênfase à aprendizagem individual e ao autodesenvolvimento, no qual a responsabilidade maior do processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo.

Bergenhengouwen, ten Horn e Mooijman (1997) segregam as competências em quatro níveis, que são: conhecimentos e habilidades, habilidades intermediárias, valores e padrões éticos e morais, e autoimagem.

Arthur, Inkson e Pringle (1999) definem capital de carreira como o conjunto formado por educação, por trabalho, e pela experiência profissional adquirida na vida, que forma a competência do indivíduo.

Gonçalves et al. (2017), 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 e de busca crescente de competitividade, onde ganha importância no decorrer dos anos 80.

“O profissionalismo está mais ligado à capacidade de enfrentar a incerteza do que à definição estrita e totalizadora de um posto de trabalho” (LE BOTERF, 2003, pg. 16)

Segundo Le Boterf (2003), para que as organizações se tornem competitivas, é importante que invistam em inteligência, o que permitirá manter uma vantagem competitiva duradoura. O gerenciamento do capital humano passa a ocupar papel preponderante, onde empresas que apresentam um saber fazer estático estão determinadas a desaparecer. Segundo o autor, quatro critérios caracterizam empresas duradouras: controle de riscos financeiros, forte identidade, forte abertura à novidade e prioridade ao homem.

O diferencial de competitividade não depende mais apenas de uma boa gestão do capital financeiro ou tecnológico da empresa. O gerenciamento do capital dos recursos humanos assume nele um lugar preponderante. São os serviços e a inteligência que fazem a diferença entre as empresas, as restrições de custo e as exigências de qualidade, tornando-se próximas sob o efeito da automatização. A capacidade de inovação não reside mais prioritariamente no potencial industrial ou nas despesas de pesquisa-desenvolvimento, mas no investimento nos recursos raros que são as competências. É preciso saber investir eficientemente em inteligência. As

empresas que apresentam um saber-fazer estático estão fadadas a desaparecer (LE BOTERF, 2003, p. 17, grifo do autor.)

Le Boterf (2003) entendia a competência ser formada por três pilares: pessoa (biografia e socialização), formação educacional, e experiência profissional. 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 (LE BOTERF, 2003).

É a partir da reflexão sobre a experiência concreta que um trabalho de abstração e de conceitualização poderá ser realizado para ser reinvestido em uma experimentação que dê lugar a uma nova experimentação profissional. Como ciclo ou espiral de aprendizagem, o processo é conhecido por inspirar as práticas de formação por alternância (Le Boterf, 2003, pg. 110).

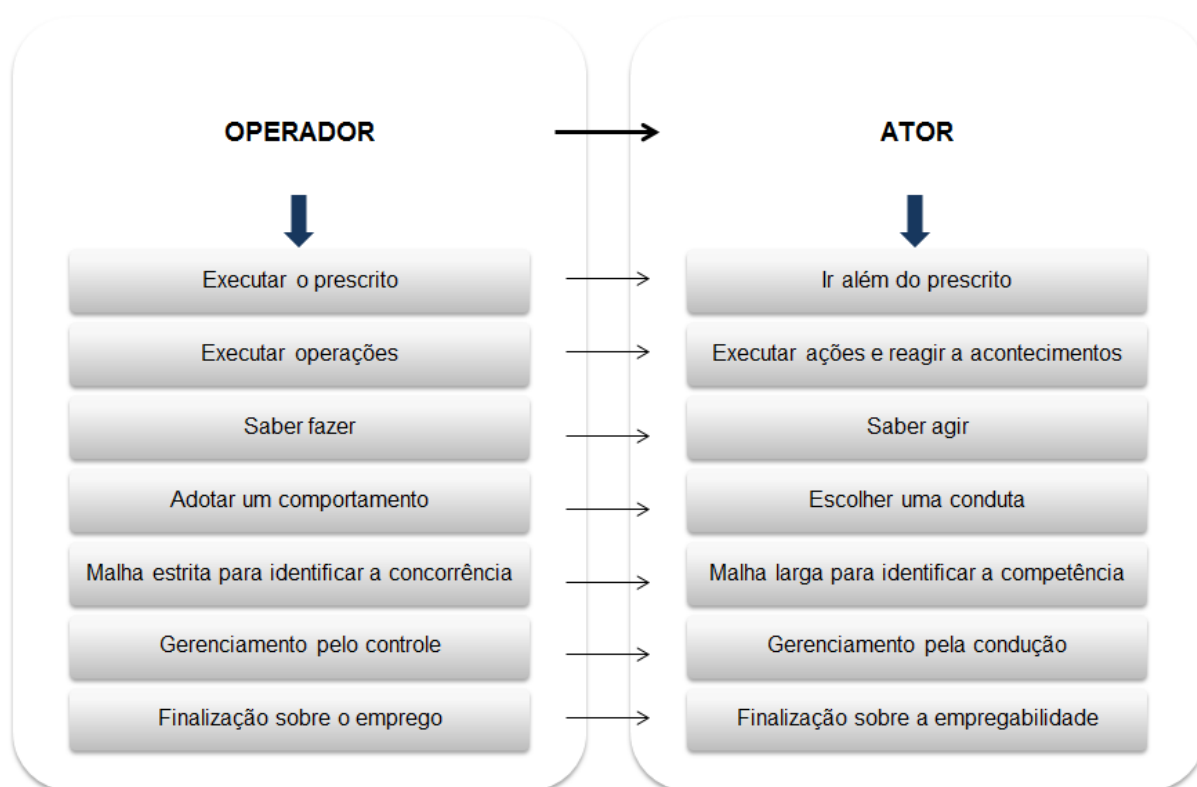
Le Boterf (2003) observa que a competência não é um estado, nem um conhecimento que se possui; as pessoas podem aplicá-la ou não nas situações de trabalho. A competência se realiza na ação. Não reside portanto, em recursos como habilidades e conhecimentos, mas sim, na mobilização dos mesmos, diante de situações concretas de trabalho. Além disso, ele considera que a essência da competência é um saber-agir, que difere do saber-fazer por sua finalidade, pois a ação se distingue do comportamento, por ter uma significação para o sujeito: “Saber fazer não é um sinônimo de saber agir” (LE BOTERF, 2003, p. 46).

As organizações devem dispor de profissionais que estejam aptos a trabalhar em cenários complexos, de constantes mudanças e incertezas, e ressalta que o indivíduo deve ser capaz de saber administrar situações complexas, passando pelas etapas: a) saber agir com pertinência; b) saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional; c) saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; d) saber transpor; e) saber aprender e aprender a aprender; e f) saber se envolver.

Segundo Le Boterf (2003), para que as organizações mantenham o desempenho, devem dispor de profissionais capazes de enfrentar o inédito, as mudanças permanentes e as situações evolutivas e pouco definidas.

Em síntese, para Le Boterf (2003), competência é uma disposição para agir de modo pertinente em relação a uma situação específica. Esta contraposição apresenta-se no quadro 2, abaixo:

Quadro 2 – Operador x Ator



Fonte : (LE BOTERF, 2003)

Fischer *et al.* (2013) complementam a literatura francesa com Zarifian (2001), que foi o primeiro autor na França sobre noção da competência, onde corrobora com o posicionamento de Le Boterf (2003), quanto a agregar valor independente do cargo que ocupa na empresa.

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 competência é o tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2001, p. 68, grifo do autor).

Zarifian (2001) enfatiza a importância do comportamento e da atitude do indivíduo, no sentido de aprender a ler o ambiente diante das constantes mudanças. A atitude, na ótica da competência, pode se manifestar por meio de três campos: autonomia, tomada de decisão, e comunicação.

A atitude traduz o que sustenta e estabiliza o comportamento. É a maneira pela qual um indivíduo se conduz em face da realidade em geral (e não apenas diante de uma situação particular). A atitude manifesta-se individualmente, mas admite-se, sem embargo, que ela é social, não apenas porque foi produzida em um meio sociocultural específico, mas também porque denota certa maneira de se posicionar nas relações sociais. Quando se diz que um operário assume responsabilidade, assinala-se o fato de que, com essa atitude, ele se posiciona de determinada maneira no campo das relações sociais, no seio da empresa, que ele aceita assumir responsabilidades (ZARAFIAN, 2001, p. 147).

Zarifian (2001) entende serem necessárias três mudanças no trabalho: a) comunicação, o que envolve a compreensão do outro e a de si mesmo; b) serviço: o cliente interno e externo no centro; e c) estar apto lidar com a imprevisibilidade ou novas situações no sistema de produção. O trabalho não está associado à descrição de atividades de determinado cargo, mas sim, a quanto o indivíduo está preparado para reagir às constantes mudanças e complexidades de situações, cada vez mais, presentes nas rotinas das tarefas diárias.

Segundo o autor, a competência resulta de um procedimento pessoal do indivíduo, que responde pelas iniciativas que toma em determinada situação do trabalho, assumindo suas consequências em criar algo ou, mesmo, modificar o que já existe.

A responsabilidade é, sem dúvida, a contrapartida da autonomia e da descentralização das tomadas de decisão. Não se trata mais de executar ordens (de cuja pertinência não nos sentimos responsáveis), mas de assumir em pessoa a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa que pode exigir e pelos efeitos que vão decorrer da situação (ZARIFIAN, 2001, p. 70).

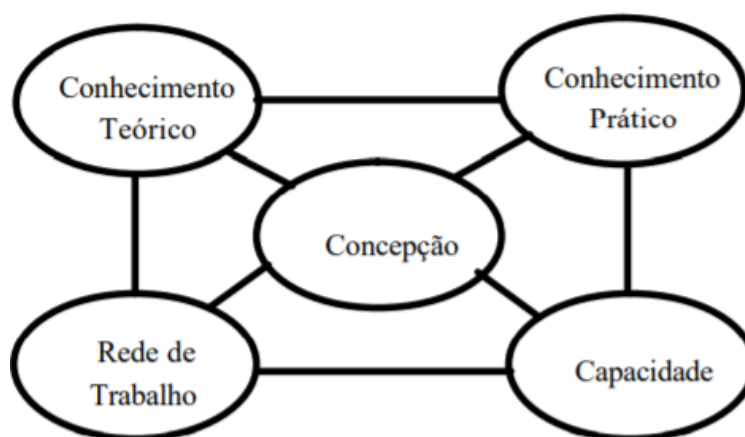
A questão da experiência, para Zarifian (2001), é a passagem da percepção do evento singular para o universal, no entanto, o autor distingue três maneiras de ser tratado: por repetição, por associação, e pela busca de elementos comuns. Com

relação à repetição, o indivíduo identifica o que não é essencial, interessando-se, apenas, pelo efeito que é produzido. Com relação à associação, trata-se de eventos semelhantes. Já os conceitos comuns procuram extrair aprender algo por inteiro, na busca pela superação das particularidades, onde a rotina não faz parte, e sempre há algo a compreender, sendo necessário se aprofundar no entendimento das causas de um fenômeno.

Para Sandberg (1996), a noção de competência é construída a partir do significado do trabalho, não necessariamente implicando na aquisição de atributos. O autor é um crítico do conceito tradicional do CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes (abordagem racionalista). Para o autor, o desenvolvimento de competência deve ser entendido nas práticas das organizações, tendo foco no enriquecimento de experiências e vivências (abordagem interpretativa).

Para Sandberg (1996), as competências envolvem três visões: a primeira é a orientação para o trabalhador (*worker-oriented*), que pode ser entendida como o ponto de partida, onde a definição dos conceitos de conhecimentos, habilidades e atitudes tem como base os requisitos individuais dos profissionais; a segunda, orientação para o trabalho (*work-oriented*), onde os atributos de competência são construídos a partir do entendimento das atividades envolvidas; e a terceira e última, uma combinação entre os pontos um e dois (*multimethod approach*). Neste caso, ambas as visões dos atributos são consideradas ocorrendo o ciclo de competência, conforme a figura 2, abaixo, que consiste na interação compartilhada do trabalhador e das características do trabalho.

Figura 2 – Ciclo de competências

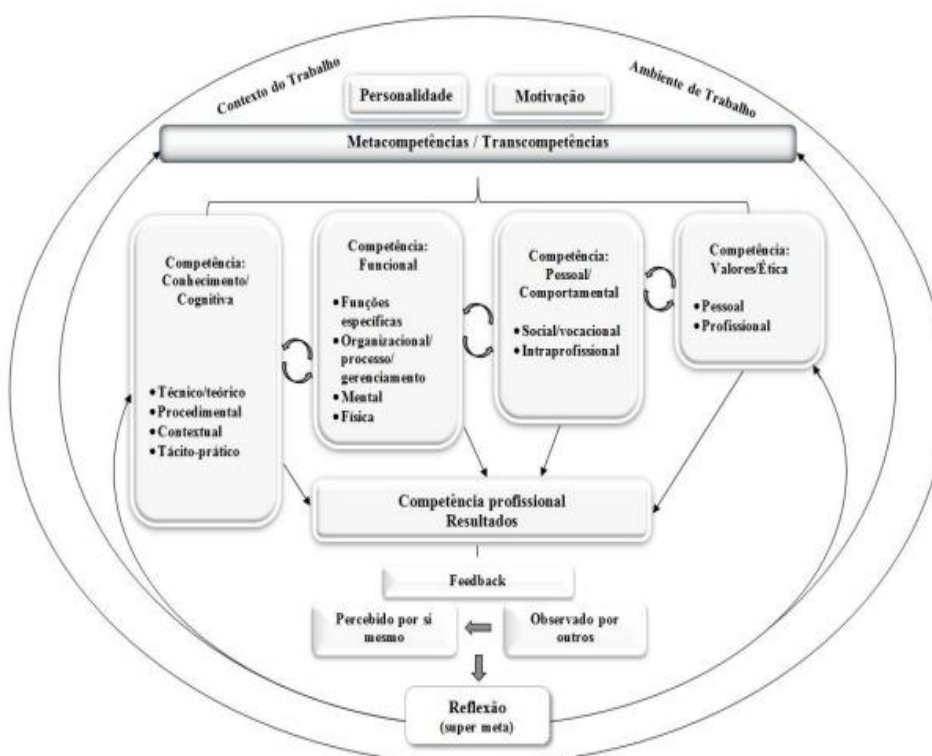


Fonte: Sandeberg (1996, p. 22)

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 por Cheetham e Chivers (1996) 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. A competência profissional é observada através dos resultados apresentados pelos indivíduos, sendo alimentada por *feedback* de outras pessoas, conforme a figura 3, abaixo.

Figura 3 – Modelo de competência profissional



Fonte: (CHEETHAM; CHIVERS, 1996)

A partir de 1996, Cheetham e Chivers realizaram vários estudos, em que através de pesquisas, buscavam entender como é possível aperfeiçoar as competências profissionais.

Segundo Santoro (2016), os modelos de estudo desenvolvidos por Cheetham e Chivers (1996) estavam amparados na abordagem técnico-racial; na abordagem profissional-reflexiva; na abordagem de competência funcional; na abordagem de competência pessoal; na abordagens de ética; e na metacompetência e nas transcompetências.

A abordagem técnico-racional entende que o indivíduo exerce seu papel com base no conhecimentos-especializados ou técnicos, que partem da formação acadêmica para a abordagem prática. A abordagem profissional-reflexiva complementa a abordagem técnico-racional, com as reflexões durante e após execução da atividade. A abordagem funcional é o modelo de competência definido de acordo com os padrões estipulados pelo governo da Grã-Bretanha, com olhar para as funções executadas, desenvolvimento de habilidades gerais e específicas das funções. A abordagem comportamental se refere aos temas de autoconfiança, controle emocional e habilidades interpessoais. A abordagem ética e valores amparam temas como soluções de conflitos e comportamento antiético, valores legais e profissionais, valores organizacionais e valores pessoais. Por fim, as metacompetências, envolvem a capacidade analítica, a criatividade e a habilidade de aprendizagem (SANTORO, 2016).

Segundo Odelius et al. (2016), as correntes teóricas que abordam o tema das competências tratam, sob a ótica das relações entre competências e aprendizagem, e competência no trabalho. Com relação ao desenvolvimento, o autor ressalta a necessidade de novos estudos, que devem abordar as competências técnicas, competências de comunicação, comportamentos, atitudes e gestão, quando se deve olhar para a questões com os pilares de estratégia, e gestão de pessoas.

Segundo Jacobi (2015), a aprendizagem social remete ao processo de aprendizagem, um ambiente de caráter colaborativo, cultura do diálogo e participativo, com soluções democráticas, disseminação de conhecimentos e melhores práticas de gestão de conflitos.

Segundo Iorio (2019), o conceito sobre competências foi utilizado pela primeira vez na Revolução Industrial, onde estudos foram realizados nos Estados Unidos por psicólogos e administradores, com o objetivo de compreender o conjunto de características e traços nas pessoas que apresentavam desempenho superior as demais. Dessa forma, definiu-se competências como diferentes aptidões que envolvem talentos, que podem ser aprimorados, habilidades, que é a demonstração

de um talento particular, e os conhecimentos necessários para se desenvolver determinada atividade.

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 Amatuucci (2000), Hipólito (2000), Bitencourt (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.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), entre os profissionais de recursos humanos, a definição mais tradicional sobre o conceito de competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que movem a grande parte do trabalho de um profissional e que estão associadas ao desempenho no trabalho.

Segundo Fleury e Fleury (2001), a aprendizagem é um processo complexo, que leva à construção de memórias, onde é possível aprender de diversas formas. E cada pessoa se vê única nesse processo. A flexibilidade cognitiva se relaciona, diretamente, com o processo de aprendizagem, permitindo definir a estratégia que se deve adotar para a revisão das formas de fazer as coisas. Uma das formas de construção e disponibilização de conhecimentos é através das comunidades, que são grupos formados com o objetivo de compartilhar conhecimentos e experiências para se obter o desenvolvimento coletivo.

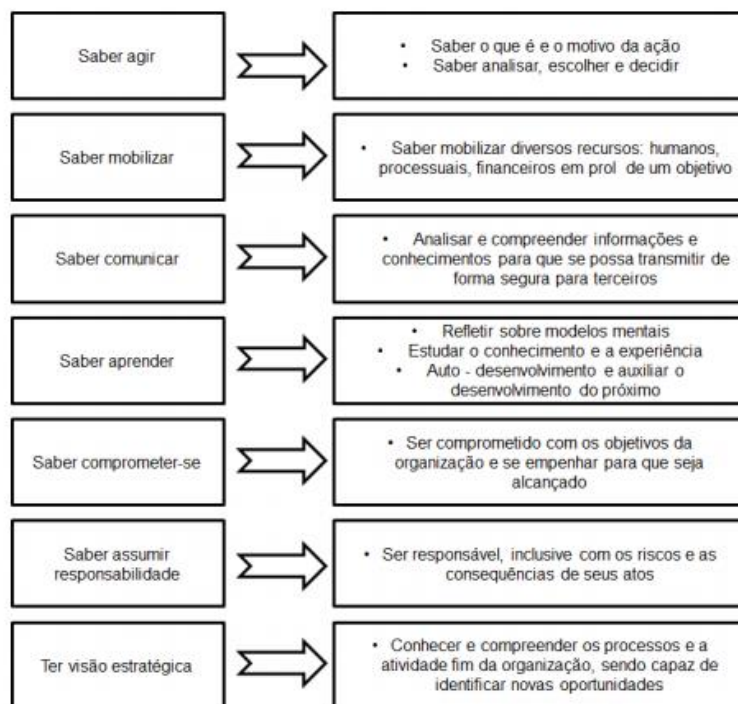
O processo de aprendizagem em uma organização envolve não só a elaboração de mapas cognitivos, que permitem compreender o que está ocorrendo no ambiente interno e externo à organização, mas também, a definição de novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado. O processo de disseminação desse aprendizado pode acontecer de quatro formas: comunicação e circulação de conhecimentos, treinamento, rotação de pessoas, e trabalho em equipes diversas (FLEURY; FLEURY, 2001).

Segundo Fleury e Fleury (2001), comunicar é conhecer as linguagens dos negócios e dos mercados; é saber ouvir e se comunicar de maneira apropriada com os seus *stakeholders*.

Para Fleury e Fleury (2001), competência é saber agir com responsabilidade e ser reconhecido, implicando em mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização, e valor social ao indivíduo. Os autores segregam em competências dos negócios, competências

técnico-profissionais e por fim, competências sociais. Eles ainda consolidam o comportamento do profissional em sete saberes, como observado na figura 4, abaixo.

Figura 4 – Competências para o profissional



Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Segundo Fleury e Fleury (2001), as diferenciações propostas por Zarifian (1996), em que segrega as competências em cinco pilares (competências sobre processos, competências técnicas, competências sobre organizações, competências de serviço, e competências sociais) necessitam ser complementadas relacionando-as com a definição da estratégia organizacional. A empresa define sua estratégia e quais as competências necessárias para alcançá-las, onde o processo de aprendizagem é permanente.

Neste sentido, segundo Fleury e Fleury (2001), após a década de 90, os desafios do acirramento da competitividade, advindos da globalização das atividades, trouxeram a necessidade de um melhor alinhamento entre as políticas de recursos humanos e as estratégias das empresas.

Dessa forma, o conceito de competência passou a incorporar, definitivamente, o modelo de gestão de pessoas, na busca pelas competências que estejam alinhadas às estratégias do negócio, provocando tanto mudanças nas políticas de

recursos humanos, quanto adoção de novas formas de remuneração, que têm como base o desempenho, conforme apresentado na figura 5, abaixo:

Figura 5 – Gestão de recursos humanos para a formação de competências



Fonte: Fleury e Fleury (2001)

O melhor capital humano passa a ser um diferencial competitivo entre as organizações, a formação, a atração, e, a retenção dessa mão de obra qualificada neste novo modelo de avaliação, são marcadas por uma mudança significativa na atuação dos profissionais de recursos humanos e dos gestores de linha, bem como, na implementação de práticas de recursos humanos, que permitem a ruptura com os procedimentos tayloristas – fordistas de organização do trabalho, onde a qualificação é, usualmente, definida pelos cargos, ou pelos estoques de conhecimentos das pessoas (FLEURY; FLEURY, 2001).

De acordo com Ruas (2000), competência é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa, e da área. O autor ainda destaca a experiência como modo de aquisição das habilidades, conforme apresenta o quadro 3, abaixo.

Quadro 3 – Tipos de conhecimentos, funções e modos de aquisição

TIPO RECURSO DE COMPETÊNCIA	FUNÇÃO	PRINCIPAL MODO DE AQUISIÇÃO
Conhecimento do ambiente	Conhecer os elementos do ambiente a fim de adaptar-se a ele e poder atuar adequadamente.	Formação contínua e experiência profissional
Conhecimento teórico	Saber compreender, descrever e interpretar.	Educação formal. Formação continuada.
Conhecimento operacional	Conhecer os métodos e procedimentos adequados à realização daquilo que é esperado.	Educação formal. Formação continuada.
Conhecimento tácito	Saber perceber e conhecer aspectos que não são explicados nos métodos e procedimentos.	Experiência profissional.
Saber-fazer operacional	Saber realizar um método ou procedimento.	Experiência profissional.
Saber-fazer atitudinal	Saber agir. Saber comprometer-se. Saber relacionar-se.	Educação formal. Formação continuada. Experiência social e profissional.
Saber-fazer cognitivo	Saber tratar a informação. Saber refletir e pensar. Saber conceituar o que está fazendo. Saber aprender.	Educação formal. Formação continuada. Experiência social e profissional apoiada em reflexão.

Fonte: Bitencourt (2001)

Ainda de acordo com Ruas (2000), a questão do desenvolvimento de competências pode ser segregada em três pilares: o saber, conhecimento é o que se deve saber para desenvolver, com qualidade, aquilo que lhe é atribuído, como por exemplo, sistema de custos, segmentação de mercado, e atendimento a clientes; o saber fazer, que se refere à habilidade para motivar, orientar e liderar equipes em torno de metas e objetivos, à habilidade para negociar com clientes, com fornecedores e clientes internos, e à habilidade para planejar e avaliar desempenhos; e o saber agir, que são as atitudes na busca pelos comportamentos adequados à realidade, alinhando discurso e ação. Deve-se buscar agir no sentido de empregar, adequadamente, os conhecimentos e habilidades com flexibilidade, para considerar opiniões diferentes das suas, reconhecer os erros, ter disposição para aprender, ter persistência etc.

Aires, Moreira e Freire (2017), investigaram as competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial, onde identificaram que as competências mais relevantes para os trabalhadores da indústria 4.0 são: criatividade, inovação, comunicação, solução de problemas complexos e conhecimentos técnicos.

Ainda segundo as autoras, a digitalização e automação impactam, diretamente, no processo produtivo das empresas, pelo fato do uso das tecnologias estar associado à execução das rotinas em todos os segmentos existentes, e com isso, os trabalhadores se veem com o desafio de desenvolverem competências que atendam aos novos requisitos exigidos, onde se destaca a velocidade da aprendizagem como vantagem competitiva nas organizações.

Segundo Aires, Moreira e Freire (2017), com a inovação tecnológica sendo a base para a transformação da revolução 4.0, um novo perfil de trabalhador começa a ser exigido no mercado de trabalho, em que saber lidar com as novas tecnologias passa a ser essencial.

Aires, Moreira e Freire (2017) analisaram, em seus estudos, nove documentos, seis artigos científicos, e três estudos de renomadas organizações, que estudam a quarta revolução industrial, nos quais foram identificadas quarenta e cinco competências, classificadas em nove categorias: habilidades cognitivas (flexibilidade cognitiva, raciocínio lógico, sensibilidade para problemas, raciocínio matemático, visualização, criatividade, reproduzir conhecimentos simples, empreendedorismo e inovação); habilidades físicas (força física, destreza manual e de precisão, e físico saudável); competências de conteúdo (aprendizagem ativa, expressão oral, compreensão de leitura, expressão escrita, alfabetização tecnológica, interação com outras áreas do conhecimento, aprendizagem e comunicação); competências de processo (escuta ativa, pensamento crítico e monitoramento próprio e dos outros); competências sociais (coordenação de equipe, inteligência emocional, negociação, persuasão, orientação a serviço, treinamento de pessoas, trabalho em equipe multidisciplinar, responsabilidade social e moral, e independência); competências sistêmicas (julgamento e tomada de decisão, e análise sistêmica); competências para solucionar problemas complexos (solução para problemas complexos); competências de gestão de recursos (gerenciamento de recursos financeiros, gerenciamento de recursos materiais, gestão de pessoas, gestão de tempo e desenvolvimento sustentável e sustentabilidade); e competências técnicas

(reparo e manutenção de equipamentos, controle e operação de equipamentos, programação, controle de qualidade e conhecimento técnicos).

Por fim, frente ao grande número de abordagens apresentadas em torno da definição do conceito de competência, a orientação desse estudo explora, com mais destaque, a literatura norte-americana, francesa, inglesa e brasileira.

Entendendo os conceitos explorados referentes às competências, a próxima seção abordará as competências requisitadas nas instituições financeiras, uma vez que se trata de um segmento que vivencia grandes e aceleradas mudanças no ambiente organizacional, decorrentes de alterações nas formas de trabalho e forte presença de implementação de inovações tecnológicas, o que resulta na necessidade de desenvolvimento de novas competências por parte dos profissionais.

2.6 Competências no setor bancário

O cenário econômico, os avanços tecnológicos, a diversidade, a longevidade da população e, principalmente, o aumento de competitividade com novos entrantes têm deixado os ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos, com impactos diretos no novo perfil do profissional de bancos, onde se vivencia uma demanda por flexibilidade e adaptabilidade ao novo (MORASSUTTI; GRISCI, 2002).

Os autores destacam, ainda, que como o profissional de bancos experimenta profundas mudanças em seu modo de trabalhar nas dimensões humanas, tecnológicas e organizacionais, se faz necessário o desenvolvimento de novas competências, como flexibilidade para aceitar o novo, disposição para aprender, e adaptabilidade às novas condições, que se colocam na rotina do dia a dia.

A flexibilidade cognitiva se constitui na habilidade do indivíduo, diante de uma nova situação, em se adaptar, e em reorganizar seus conhecimentos para solucioná-la (SPIRO *et al.*, 1987; SPIRO *et al.*, 1988; SPIRO; JEHNG, 1990).

“By cognitive flexibility we mean the ability to spontaneously restructure one’s knowledge, in many ways, in adaptive response to radically changing situational demands (both within and across knowledge application situations)” (SPIRO; JEHNG, 1990, p. 165).

De acordo com Spiro *et al.* (1987), a teoria da flexibilidade cognitiva deve ser considerada através de três níveis na aquisição de conhecimentos: o nível inicial ou

introdutório; o nível avançado; e o nível de especialização, que se consegue alcançar através da prática intensa, e muita experiência no campo em que se trabalha.

Ainda segundo Spiro *et al.* (1987), no nível inicial ou introdutório, o indivíduo aprende noções gerais, e entende os diferentes componentes de estudo, enquanto no nível avançado, o sujeito tem que atingir um entendimento profundo do assunto.

De acordo com Heidrich (2009), a flexibilidade cognitiva pode ser definida como a capacidade de reestruturar, de forma espontânea, o próprio conhecimento para responder às necessidades das situações de mudança.

De acordo com Iorio (2019), a capacidade de adaptação do nosso cérebro às situações de constantes transformações é fundamental para o desafio de desenvolvimento do aprendizado, onde é a mudança de *mindset* que nos faz acreditar que podemos aprender, mudar, e crescer mais, ou menos. O autor segrega o *mindset* em fixo, onde errar não é admitido, e em de crescimento, onde as habilidades são desenvolvidas através de novas experiências, sem o medo de errar.

Iorio (2019) constata a importância do indivíduo estar aberto para novos aprendizados, sem que isso lhe cause sofrimentos, pois a transformação digital requer testes e erros, e é somente através deles que ocorre o aprendizado humano.

“Pessoas com flexibilidade cognitiva e com um *mindset* de crescimento conseguem transformar sofrimento em desenvolvimento” (IORIO, 2014, pg. 43).

Nesse contexto, as organizações atribuem à gestão de pessoas, um olhar cada vez mais estratégico, onde a qualificação do capital humano e seu desenvolvimento de competências passam a ocupar um dos pilares mais importantes de sustentação dos negócios.

De acordo com Dutra (2014), a partir dos anos 90, nota-se no Brasil uma evolução na questão de gestão de pessoas, onde o conceito de competência passa a relacionar entrega com valor agregado, e a gestão de pessoas se integra aos objetivos estratégicos das empresas. Um dos papéis esperados pelos gestores é que se tornem *coaches* de seus colaboradores no sentido de direcionar melhor a carreira e o desempenho de suas funções dentro das organizações.

Coaching não significa comprometer-se apenas com os resultados, mas com a pessoa como um todo, com a sua realização e o seu desenvolvimento. Por meio do processo do *coaching* novas competências e possibilidades de aprendizagem surgem, tanto para o *coach* quanto para seu colaborador (ARAUJO, 1999, p. 26)

De acordo com Dutra *et. al* (2019), uma outra característica que contribui para a definição de gestor é o fato de transitar no campo político em suas organizações, o que pode explicar muitos casos de insucessos, quando profissionais considerados bons, tecnicamente, não conseguem desempenhar funções gerenciais.

Isso ocorre, especialmente, nas instituições financeiras, onde as prestações de serviços com assertividade, agilidade e eficiência são fatores com um diferencial competitivo, em virtude dos produtos e serviços ofertados serem considerados *commodities* (GRANOSKI; FUMAGALLI, 2017).

Dutra (2014), ao realizar uma pesquisa com profissionais de recursos humanos de grandes empresas e bancos, buscando obter a definição sobre o conceito de competências, encontrou como maior percentual de respostas (42,4%) a mesma descrição apresentada por McClelland (1973), que é o conceito do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que ao empregado é exigida a execução de determinada função, o permitindo chegar a uma performance superior na realização de suas atividades.

Diante do exposto acima, faz-se necessário a realização de estudos que visam entender as três dimensões que compõem a competência de um colaborador de banco, que são os conhecimentos, as habilidades, e as atitudes que o profissional precisa desenvolver, para que possa se diferenciar no mercado de trabalho em um cenário de extrema competitividade. Os conhecimentos, as habilidades e as atitudes descritos no quadro 1, mostrado na seção anterior, são essenciais para o desenvolvimento dos papéis e das responsabilidades do profissional no trabalho, sendo diferenciais de excelência, e se relacionam diretamente com os resultados de desempenho, conforme demonstrado no quadro 4, a seguir. (RABAGLIO, 2001).

Quadro 4 – Conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA



Fonte: (RABAGLIO, 2001)

Para Leme (2005), ao se falar em competências, olhando para os três pilares do CHA, se torna possível explorar as competências, as habilidades e as atitudes sob óticas segregadas, mas ao mesmo tempo, há a possibilidade de integrá-las.

Para Fleury e Fleury (2001), ao se falar de competências no ambiente empresarial, pode-se abordar o tema sob duas grandes óticas: a primeira, em relação ao desempenho e aos resultados das organizações; e a segunda, que é voltada para ao contexto pessoal, que é o CHA (conhecimento, habilidade e atitude).

Bispo (2015) lista 15 competências comportamentais necessárias para o profissional de instituições financeiras, a partir de entrevistas e conversas com profissionais da área de recursos humanos, e com executivos de instituições financeiras:

- trabalho em equipe: não há espaço para o individualismo, onde há necessidade de interação 360º graus com seus líderes, pares e parceiros na busca do cumprimento de seus objetivos;
- capacidade de negociação: a importância do diálogo entre colaboradores é essencial para se chegar ao consenso, contribuindo para o clima organizacional e sucesso dos negócios;
- liderança: o gerenciamento de pessoas, ainda, é um grande desafio para as instituições;

- d) comunicação: saber expressar ideias, esclarecer dúvidas e apresentar soluções;
- e) criatividade e inovação: ter, na inovação e na criatividade, as respostas para situações inesperadas;
- f) prudência: refere-se ao cuidado e à responsabilidade na utilização do potencial criativo;
- g) flexibilidade: saber aceitar e saber lidar com mudanças, com comportamentos antagônicos e opiniões diferentes, de forma madura;
- h) otimismo: atitude positiva diante de desafios e problemas no trabalho, não deixando que o pessimismo afete o clima organizacional;
- i) assertividade: habilidade em expressar posicionamentos, ideias e emoções, sem ser permissiva ou agressivo, com os argumentos e a postura responsáveis;
- j) ética no trabalho: valorizar a integridade e as práticas de responsabilidade social dentro das organizações;
- k) valorização da qualidade de vida: consciência entre equilíbrio da vida profissional e da pessoal;
- l) visão holística: aborda um olhar mais amplo para a instituição e suas responsabilidades, por meio de um contexto amplo;
- m) compartilhamento de conhecimento: disseminação do conhecimento e informações entre pares;
- n) autodesenvolvimento: cada profissional deve assumir a iniciativa pelo seu desenvolvimento contínuo, sem se limitar ao conhecimento técnico, buscando desenvolver competências comportamentais;
- o) intuição: utilizar da intuição na busca de propostas que agreguem valor ao negócio.

Para Hilsdorf (2012), as competências devem estar integradas com as estratégias de cada Instituição. O autor menciona que existem competências em comum, e que cada segmento tem suas competências específicas, de acordo com a linha de negócios.

Para Granoski e Fumagalli (2017), as instituições são singulares e têm suas histórias e culturas, devendo ser capazes de responder às constantes alterações de ambiente em que navegam, e conhecerem as competências organizacionais, que a levem a se tornar uma vantagem competitiva.

É importante a correta identificação das competências, de acordo com cada atividade e ramo de atuação, adequando a visão e os valores de cada empresa, especificamente no ramo bancário, que passa a exigir, do profissional, o desenvolvimento de competências direcionadas para atuação (GRANOSKI; FUMAGALLI 2017).

No mundo contemporâneo, o capital humano adequado às competências organizacionais é um dos principais diferenciais competitivos em relação aos concorrentes. (RUAS, 2002).

Em outubro de 2002, foi disponibilizada para a sociedade, a nova classificação brasileira de ocupações (CBO), que tem como objetivo descrever as características e competências pessoais das ocupações do mercado de trabalho no Brasil. (BRASIL, 2002)

Embora a CBO seja um instrumento que apresente limitações de uso, entende-se que pode contribuir para as análises das competências, por terem sido formuladas a partir de entrevistas com profissionais das empresas, e também, por serem utilizadas pelas empresas e instituições financeiras para formulação de cargos e salários (FARIA *et al.*, 2005).

Seguindo a CBO, as funções inerentes aos serviços bancários encontram-se distribuídas nos seguintes códigos: 2525-40 (analista de produtos bancários); 1227-10 (diretor de produtos bancários); 1417 (gerente de produtos bancários); 3532-35 (chefe de serviços bancários); e 4132-20 (conferente de serviços bancários); 4132 (escriturário de serviços bancários); 2532 (profissionais de comercialização e consultoria de serviços bancários); 3532-05 (técnico de operações e serviços bancários – câmbio); 3532-10 (técnico de operações e serviços bancários – crédito imobiliário); 3532-15 (técnico de operações e serviços bancários – crédito rural); 3532-20 (técnico de operações e serviços bancários – leasing); 3532-25 (técnico de operações e serviços bancários – renda fixa e variável); 3532 (técnico em operações e serviços bancários), onde as competências abaixo são apresentadas, com destaque, em decorrência da representatividade e relevância de funções.

As funções dos técnicos em operações e serviços bancários são:

- a) demonstrar dinamismo;
- b) demonstrar flexibilidade;
- c) tomar decisões;
- d) demonstrar segurança;

- e) administrar situações adversas;
- f) trabalhar em equipe;
- g) demonstrar rapidez no raciocínio;
- h) demonstrar persuasão;
- i) demonstrar criatividade;
- j) demonstrar comunicabilidade;
- k) demonstrar equilíbrio emocional;
- l) assimilar mudanças;
- m) demonstrar iniciativa;
- n) demonstrar visão estratégica;
- o) demonstrar espírito empreendedor;
- p) demonstrar comprometimento.

Escriturários de serviços bancários:

- a) comunicar-se;
- b) demonstrar senso de organização;
- c) agir com discrição;
- d) trabalhar com ética;
- e) trabalhar em equipe;
- f) demonstrar dinamismo;
- g) evidenciar atenção;
- h) demonstrar dedicação;
- i) atualizar-se profissionalmente;
- j) demonstrar raciocínio lógico;
- k) demonstrar versatilidade;
- l) demonstrar capacidade de relacionamento interpessoal.

Gerente de banco:

- a) demonstrar capacidade de conviver com situações adversas;
- b) demonstrar capacidade de relacionamento interpessoal;
- c) demonstrar liderança;
- d) demonstrar poder de decisão;
- e) demonstrar percepção (*feeling*);
- f) demonstrar capacidade de negociação;

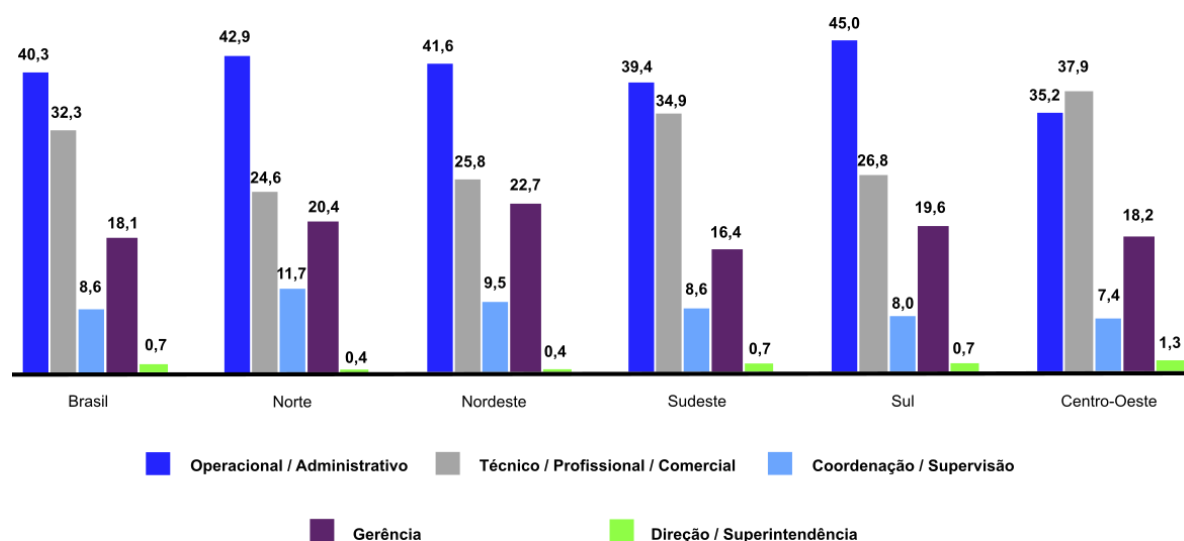
- g) respeitar os valores da instituição;
- h) demonstrar flexibilidade;
- i) demonstrar raciocínio analítico;
- j) demonstrar pensamento estruturado;
- k) reciclar-se profissionalmente;
- l) demonstrar visão gerencial;
- m) demonstrar segurança;
- n) demonstrar persuasão.

Diretor de banco:

- a) tomar decisões;
- b) demonstrar criatividade;
- c) exercer liderança;
- d) demonstrar sensibilidade a riscos;
- e) adaptar-se a situações adversas;
- f) antecipar-se a tendências do mercado;
- g) demonstrar comprometimento;
- h) demonstrar agilidade;
- i) demonstrar transparência nas ações;
- j) demonstrar fluência verbal;
- k) demonstrar segurança;
- l) demonstrar habilidade na negociação;
- m) demonstrar disciplina;
- n) demonstrar habilidade interpessoal.

Segundo o DIEESE (2018), os cinco maiores bancos, em 2017, totalizavam 20.073 agências, com 418.564 colaboradores. De acordo com o quadro 3 apresentado na seção anterior desse trabalho, 72,6% dos cargos estão concentrados em funções operacionais/administrativas (escriturários de serviços bancários) e técnicos/profissional/comercial (técnicos em operações e serviços bancários), 8,6% em cargos de coordenação/supervisão, 18,1% em cargos de gerência, e 0,7% em cargos de diretor/superintendente, conforme gráfico 6 abaixo:

Gráfico 6 – Distribuição de bancários(as) – segundo categoria ocupacional (2014)



Fonte: (FEBRABAN, 2014)

Ao analisar os resultados das competências pessoais das pesquisas de Bispo (2015), e do Ministério de Trabalho na classificação brasileira de ocupações, nota-se o surgimento das novas competências relacionais, comunicacionais e sociais, entre outras, com destaque para as comportamentais.

Com a chegada da revolução 4.0 trazendo importantes mudanças no mercado de trabalho, há a necessidade de mudar a *mindset*, onde os conhecimentos tácitos ocupam espaço relevante frente às competências técnicas.

A disposição para aprender, a flexibilidade, a criatividade, a obtenção de soluções de problemas complexos, a ética, e a adaptabilidade parecem ser competências estratégicas e condição primordial para se manter ativo em um mercado de trabalho extremamente qualificado e seletivo, e com isso, garantir a sustentabilidade das instituições financeiras.

A próxima seção aborda não somente as necessidades existentes de adaptações das competências alinhadas ao momento, mas também, tem o objetivo de conectá-las ao futuro do trabalho, especialmente nos bancos, onde os serviços poderão ser oferecidos através do fluxo de dados disponibilizado na internet, através de tecnologia da criptografia, como por exemplo as criptomoedas ou moedas digitais. As competências do ambiente cognitivo ocupam maior relevância com a utilização de análise de dados e inteligência artificial, que agilizam a tomada de decisões.

2.7 O trabalho do futuro e suas competências desejadas

Nota-se uma transformação em todos os segmentos de negócios, seja pela nova economia, com alterações de comportamento do consumidor, ou mesmo, pela utilização de novas formas de trabalho, que trazem maior flexibilidade, como *home office* e *coworkings*, que junto com o incremento do conceito de metodologias ágeis, inovações tecnológicas, diversidade, mudança de valores morais da sociedade, e cultura da empresa, impactam diretamente no mercado de trabalho, pois estabelecem novas prioridades aos trabalhadores.

O mercado de trabalho se depara com desafios de saber compreender o comportamento dos clientes, que não só estão atentos aos posicionamentos das marcas, principalmente, diante de questões sociais, como também, apresentando significativas mudanças nos seus hábitos de consumo devido à era digital, com acesso às informações e exigências na busca de respostas, cada vez, mais rápidas e assertivas.

Com isso, a experiência do cliente passa a ocupar papel relevante na relação entre empresas e consumidores, onde muitas vezes participa da cocriação, do aprimoramento, e do desenvolvimento de produtos e serviços. E o NPS (*Net Promoter Score*) passa a ser um dos principais indicadores de saúde do relacionamento entre organizações e clientes.

O impacto desta velocidade da transformação, observada no comportamento do consumidor, reflete-se na necessidade de desenvolvimento de novas competências, tanto das organizações, quanto dos empregados, que precisarão se antecipar a esses novos valores do consumidor, no desenvolvimento de produtos e serviços.

De acordo com o relatório elaborado pelo World Economic Forum (2016), nos próximos anos, haverá uma lacuna com relação às necessidades de novas habilidades. De acordo com o relatório, 65% das crianças, que estão ingressando nas escolas, trabalharão em postos de trabalhos inexistentes nos dias de hoje, em decorrência dos avanços tecnológicos. Ainda segundo o relatório, o ritmo acelerado da evolução tecnológica e demográfica fazem com que a vida útil das competências seja cada vez menor, fazendo com que a necessidade de mudança e de adaptação seja cada vez mais frequente.

O relatório realizado pelo World Economic Forum (2016) aponta para 35 habilidades relevantes para o trabalho, que devem ser preenchidas pelos

empregados. Nota-se que o maior percentual das competências está vinculado aos *softs skills* como habilidades cognitivas (flexibilidade, criatividade e raciocínio lógico), pensamento crítico, escuta ativa, inteligência emocional, tomada de decisão e soluções de problemas complexos, que é a principal habilidade esperada. Ainda de acordo com o relatório, existe a necessidade de se antecipar a qualificação da mão de obra atual, pois corre-se o risco de haver um enorme impacto econômico, e o aumento dos custos sociais para as empresas, indivíduo, e governo.

Com a entrada de novas tecnologias e crescente processo de automação e digitalização, as instituições financeiras passam a incluir em suas prioridades a necessidade de ambidestria organizacional, com o desenvolvimento de um novo capital humano, em quem ocorre a combinação de uma consistente formação profissional com a necessidade de desenvolvimento e adaptação de competências estratégicas, alinhadas aos novos modelos de trabalho direcionados para a cultura ágil e digital.

Segundo Bertolami *et al.* (2018) define-se capital humano como um conjunto de habilidades individuais como experiência, certificações, treinamentos e formação acadêmica, que potencializam a capacidade de tomada de decisões e o planejamento estratégico.

O sistema financeiro atual apresenta um cenário bem diferente do passado, onde se observou, à partir dos anos 1990, o fenômeno de muitas fusões, incorporações e aquisições, com uma sensível diminuição do número de bancos ativos no Brasil, motivado pelo ambiente econômico dos últimos anos no Brasil.

A partir da década de 1990, a participação estrangeira nos ativos totais do sistema saltou de 9,6% em 1988, para 33,1% em 2000, migrando de 29 instituições em 1888, para 71 em 2000, um incremento de 42 novos bancos no período.

Tais modificações resultaram em consideráveis reduções de postos de trabalho, que começaram na década de 1990, através da abertura de reserva de mercado, onde o governo passa a autorizar a abertura do setor bancário ao capital estrangeiro, com a justificativa de aumentar a concorrência com o bancos nacionais, introdução de novas tecnologias, gerenciamento de recursos, e inovações de produtos e serviços, a fim de se buscar o aumento da qualidade na prestação de serviços, e o barateamento da oferta de crédito no país (CARVALHO; VIDOTTO, 2007).

Segundo Vidotto (2003), são de responsabilidade das funções gerenciais, prever, organizar, liderar as atividades das organizações e contratar pessoas. Bowditch e Buono (1992 apud RODRIGUES; MATOS; OLIVEIRA, 2007, p. 4) descrevem “gerente como um indivíduo numa organização, provido de poder legítimo para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo, um subordinado”.

Recentemente, observamos o fenômeno da entrada dos bancos digitais, oriundos das *fintechs*, ocupando um espaço importante na indústria bancária, que por muitos anos foi exclusivo dos bancos tradicionais. Esses, por muitos anos, disputaram *market share* somente entre si, tinham nos preços cobrados de taxas de serviços e empréstimos, o diferencial competitivo, visto que os serviços eram considerados *commodities*.

Com a entrada dos bancos digitais desburocratizando os processos, autoser-viço, velocidade de resposta, flexibilidade, custos menores e altos investimentos em tecnologia, que resultam em uma melhor a experiência aos clientes, os bancos considerados tradicionais, com a necessidade de acompanhar o ritmo das mudanças dos bancos digitais, demandam aos profissionais uma reinvenção de suas competências, para que se mantenham atualizados e competitivos.

Os investimentos em tecnologia aumentam a cada ano, e de acordo com a Febraban (2018), entre o períodos de 2012 a 2017, o setor bancário investiu R\$ 118,7 bilhões, com uma média anual de R\$ 19,8 bilhões/ano. Os investimentos realizados proporcionaram que as transações via *mobile banking* e *internet banking* representaram 51% das transações em 2016 (FEBRABAN, 2018).

O papel do profissional qualificado dos bancos, neste cenário, passa a ser estratégico e as competências comportamentais (*soft skills*) dos indivíduos passam a ser mais requisitadas em relação às competências técnicas (*hard skills*), para o desempenho de suas atividades, uma vez que as novas formas de trabalho, a transformação digital e os valores sociais exigem mudanças no *mindset* e desenvolvimento das competências da 3ª dimensão, como flexibilidade, capacidade de tomar iniciativas, capacidade de pensamento abstrato, trabalho em equipe e capacidade de aprender a aprender (ROÇADAS, 2006).

Segundo Swiatkiewics (2014), apesar da relevância do papel que as competências desempenham na execução do trabalho por parte dos trabalhadores, e no âmbito de gestão estratégica de recursos humanos, não existe uma única definição

na literatura sobre os conceitos de competências transversais (*soft skills*) e competências técnicas (*hard skills*).

Swiatkiewicz (2014) define *hard skills* como as habilidades técnicas, adquiridas pela formação profissional, acadêmica, ou da experiência adquirida ao longo de sua trajetória profissional. As *soft skills* são compostas pelas habilidades gerais, críticas, universais, humanas e competências necessárias para conseguir manter a empregabilidade.

Segundo o relatório realizado pelo World Economic Forum (2016), para que os trabalhadores permaneçam atrativos no mercado de trabalho, mantendo assim sua empregabilidade, será necessário que eles desenvolvam capacidades de trabalhar com dados, e a capacidade de se tomar decisões com base nestes dados se tornará a habilidade essencial. A tecnologia será cada vez mais utilizada na segmentação de clientes e personalização de produtos. Ainda segundo o relatório, as habilidades sociais, como ensinar aos outros, serão mais requisitadas pelas empresas, como habilidades básicas.

Segundo o World Economic Forum (2016), um dos grandes motores de mudança, que desencadearam a busca por desenvolvimentos de conhecimentos específicos, foi o campo da tecnologia, impulsionados pela inteligência artificial, robótica, nanotecnologia, impressão 3D etc. Essas mudanças se apresentam como grandes desafios, que exigem uma adaptação proativa das empresas, dos governos, das sociedades e dos indivíduos.

A pesquisa realizada por Swiatkiewicz (2014), cujo objetivo era identificar entre as *soft* e *hard skills*, quais eram as mais valorizadas pelos funcionários de empresas portuguesas, apresentou o resultado de 78,7% para o reconhecimento das competências relacionadas aos *soft skills*.

A inteligência emocional, a capacidade de relacionamento, a gestão de conflitos, a capacidade de persuasão, a negociação e a condução de mudanças são habilidades importantes para os novos tempos (ROÇADAS, 2006).

A inteligência emocional tem como objetivo, principal, equilibrar o ambiente organizacional, no entanto para que isso ocorra, é de extrema importância que todos os líderes e colaboradores estejam engajados no mesmo propósito. Com isso, serão obtidos resultados melhores, e também, o ambiente será mais satisfatório, contribuindo para que tudo ao seu redor funcione melhor, inclusive com impactos na motivação dos colaboradores (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018). Segundo

os autores, as organizações necessitam de líderes que afetem, positivamente, a execução das atividades de seus colaboradores, influenciando na segurança e autoestima, e atuando como mentor da sua equipe.

De acordo com Sonnentag, Niessen e Ohly (2004), o desenvolvimento de novas competências ocorre por meio do aprendizado. Existem duas correntes teóricas sobre os modelos de aprendizagem: o modelo behaviorista e o modelo cognitivista. O modelo behaviorista tem, no seu objetivo principal, o comportamento, que pode ser observado e medido. Já o modelo cognitivo pode ser considerado mais completo, pois utiliza de dados objetivos, comportamentais e de dados subjetivos, de acordo com as percepções do indivíduo. (FLEURY; FLEURY, 2001).

O setor bancário está cada vez mais convergindo para um ambiente cognitivo, com o aumento da utilização de análise de dados e inteligência artificial, que agilizam a tomada de decisões, aumentando a produtividade.

Segundo Iorio (2019), seis competências são essenciais para acompanhar as mudanças no mercado de trabalho e a transformação digital: flexibilidade cognitiva, que é a capacidade de adaptação do nosso cérebro às situações em constantes transformações; execução inovadora; análise do comportamento humano (identificar tendências de demanda dos consumidores); pensamento crítico; crescimento sustentável; e altruísmo digital, que é a experiência do cliente (cliente no centro das prioridades).

Na próxima subseção, serão apresentados os efeitos dessas transformações e as tendências atuais no desenvolvimento de carreiras dos profissionais, impulsionados pelos efeitos da globalização, das novas tecnologias e dos novos modelos de empregabilidade.

2.7.1 O conceito de trajetória profissional

Santos e Duarte (2018) definem trajetória profissional como resultado da conjunção de dois fatores: o aproveitamento das oportunidades que o mercado vai apresentando, e a convergência dos interesses dos indivíduos, uma vez que neste sentido, o único responsável pelo direcionamento da carreira é o próprio profissional.

Na busca de padrões para as carreiras dos indivíduos nas organizações e no mercado de trabalho, foi possível constatar que eles tendem a permanecer em atividades da mesma natureza. Essas atribuições e responsabilidades de mesma natureza traduzem o que chamamos de eixos ou trajetórias de carreira (DUTRA et al., 2019, pag. 18).

O conceito de carreira, em sua etimologia, está associado a caminho, que em uma perspectiva tradicional, pode ser interpretado como ocupação e desenvolvimento profissional, encadeados por promoções ao longo do tempo de trabalho, não sendo, necessariamente, dentro da mesma organização (SOUZA et al., 2006).

O termo carreira começou a ser utilizado apenas a partir do século XIX, no sentido de trajetória de carreira profissional, sendo que permaneceu limitado a esta analogia, onde o indivíduo já sabia a trajetória de carreira que poderia percorrer. Três aspectos são apresentados: a) desenvolvimento de carreira com progressão vertical na hierarquia da empresa; b) combinação de carreira e profissão; e c) suposição que o indivíduo exerceria sua profissão até a aposentadoria, que é a sensação de estabilidade (MARTINS, 2001).

Hall (1996) define carreira como a trajetória progressiva, que acumula comportamentos e atitudes relacionados aos conhecimentos e atividades associadas ao trabalho, que são acumuladas ao longo da vida profissional do indivíduo.

Segundo Le Boterf (2003), não se espera apenas que o profissional faça concertos, mas que ele tenha equilíbrio e saiba administrar situações de panes, fazendo uso de sua experiência adquirida ao longo de sua trajetória profissional.

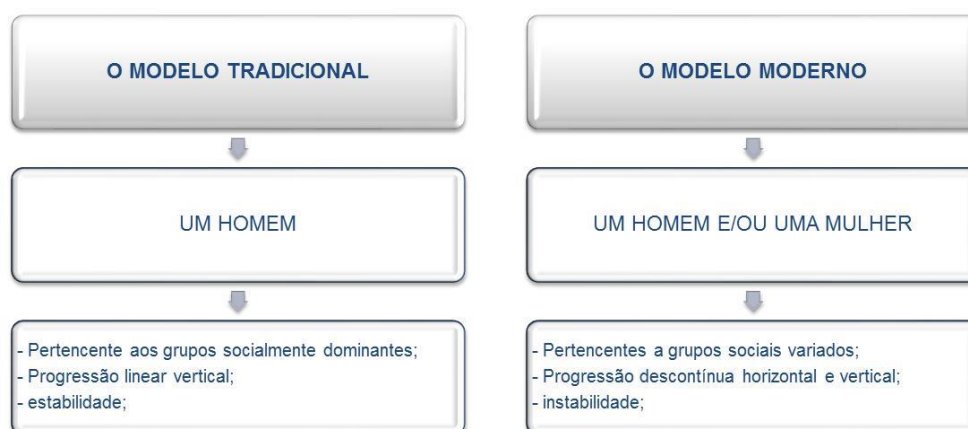
“O profissional é o homem da situação. Ele sabe não apenas escolher, mas sabe escolher na urgência, na instabilidade e na efemeridade” (LE BOTERF, 2003, pg. 39, grifo do autor)

Segundo Chanlat (1995), as primeiras discussões sobre carreira surgiram do conceito do ofício, de uma profissão que se orienta por fases, no sentido de progressão, surgindo no ápice da sociedade industrial capitalista, no sentido de uma sociedade que buscava a progresso econômico e social.

Chanlat (1995) descreve dois modelos de carreiras: o modelo tradicional, muito praticado até os anos 1970, onde tinha como principais características a estabilidade e o enriquecimento com o desenvolvimento de carreira, ocorrendo de forma linear e vertical, e que foi marcado pela divisão sexual de trabalho, onde a ascensão profissional da mulher foi totalmente reprimida.

Por sua vez, o modelo moderno apresentou, como principais características, a abertura de oportunidades de trabalho para ambos os sexos, a elevação do grau de instrução, a globalização da economia e a flexibilização do trabalho, onde a trilha de carreira se apresenta com tendências mais para a forma horizontal, e com maior instabilidade, conforme apresentado no quadro 5 a seguir.

Quadro 5 – Modelos de carreira



Fonte: Chanlat (1995)

De acordo com o referido autor, após todas estas mudanças, vivencia-se o fenômeno da diversificação de carreiras, possibilitando reagrupar em quatro tipos de carreira: burocrático, profissional, empreendedor e sociopolítico, conforme apresentado no quadro 6, abaixo.

Quadro 6 – Modelos e tipos de carreira

MODELOS	TIPOS	PROPOSIÇÕES
TRADICIONAL MODERNO	BUROCRÁTICO	Divisão do trabalho; Hierarquia rígida; Centralização do poder; Impessoalidade nas relações;
	PROFISSIONAL	Monopólio de certo saber; Especialização; Profissão; Avanço pela experiência e conhecimento;
	EMPREENDEDOR	Em uma empresa independente; Gerenciada por uma pessoa; Não necessariamente é o proprietário;
	SOCIOPOLÍTICO	Atividades sociais; Relações de poder; Capital de conhecimentos e de pertencimento a um nível bem estruturado;

Fonte: Chanlat (1995)

O estudo dos modelos ajuda entender as características de cada tipo de carreira, que se distinguem pelo perfil dos profissionais que surgiram, principalmente, a partir da década de 1990, com a introdução de novas formas de trabalho com efeitos diretos no mercado de trabalho.

McDonald, Brown e Bradley (2005) entendem que o eixo de carreira tradicional ainda tende a ser uma das características predominantes das organizações contemporâneas, onde há uma tendência de se permanecer em atividades profissionais da mesma natureza ao longo da carreira, seguindo os modelos hierárquicos tradicionais, escalando a pirâmide corporativa, e se movimentando de forma ordenada e sequencial previsível.

Em síntese, não existe uma única definição sobre o conceito de carreira, porém pela ótica tradicional, por muito tempo, em bancos, a definição mais usual permeou pelas etapas percorridas pelo profissional, que trilhava por movimentos verticais ascendentes na hierarquia das empresas, acumulando funções e responsabilidades, que garantiam as promoções, os aumentos salariais e o prestígio (CUNHA *et al.*, 2015).

2.8 Deficiências na literatura existente

Observa-se que diversos estudos vêm sendo realizados, já há algum tempo, envolvendo a relação entre longevidade, impactos no mercado de trabalho, e ajustes das competências, onde se observa a necessidade de adaptabilidade, cada vez mais rápida, das empresas e colaboradores frente ao novo cenário macroeconômico, às novas formas de trabalho, à mudança de cultura e às questões de inclusão cada vez mais presentes na sociedade.

Com relação aos bancos, a literatura existente que aborda o tema das competências se limita, em geral, a pesquisar o desenvolvimento dessas nas áreas de atendimento a clientes e nos cargos de liderança. Tais pesquisas trazem casos que envolvem algumas instituições financeiras específicas, e, em determinadas regiões do Brasil. Nota-se, assim, que há uma lacuna de estudos que explorem a relação entre o fenômeno do envelhecimento populacional e a necessidade de se desenvolver as competências nos profissionais dos bancos, principalmente, dos privados, com o intuito de torná-los aptos e preparados para as novas necessidades latentes no mercado de trabalho.

Não há evidências de estudos sobre as competências a serem desenvolvidas por profissionais de bancos em processo de envelhecimento, acima de 45 anos, para que se mantenham qualificados. Portanto, este estudo visa investigar tais competências para que se possa adaptá-los e para que se planeje com mais assertividade em relação à atração, à retenção, e ao desenvolvimento de carreira.

Além dos profissionais de instituições financeiras privadas, o estudo traz contribuições relevantes para os profissionais de recursos humanos dos bancos, que podem se utilizar do estudo para melhorar o processo de atração, de retenção e de desenvolvimento de pessoas, onde os planos de desenvolvimentos individuais (PDIs) passam a ser eficazes, e os treinamentos passam a ser customizados, de acordo com a faixa etária do colaborador.

Os procedimentos metodológicos utilizados na condução deste estudo estão descritos no próximo capítulo, onde serão fundamentadas as opções que conduziram o processo de investigação científica, que nortearam a elaboração desse estudo.

3 METODOLOGIA

Após a seção de revisão bibliográfica, onde foram examinados tópicos que delineiam o estudo, como contextos socioeconômicos, conceitos e aplicabilidades no setor bancário, competências, diversidade e tendências futuras do mercado de trabalho, neste capítulo, serão apresentados os objetivos, o delineamento e as fundamentações metodológicas aplicadas a este estudo.

3.1 Objetivo do trabalho

Segundo Creswell (2010), o projeto de pesquisa precisa trazer, em sua estrutura, as concepções filosóficas, estratégias de investigação e quais os métodos de pesquisa científicos utilizados, sendo a questão central fator determinante para a escolha da direção e exploração do fenômeno ou estudo.

O objetivo desse estudo é investigar quais as competências técnicas e comportamentais essenciais, que permitem qualificar e valorizar profissionais 45+ de bancos privados no Brasil, tornando-os atrativos e habilitados, diante das constantes transformações nas formas de trabalho, ambiente altamente tecnológico, e alinhado aos propósitos e valores da sociedade atual.

Com isso, a seguinte questão de pesquisa busca ser respondida pelo presente estudo: quais as competências técnicas e comportamentais devem ser desenvolvidas por profissionais 45+ que contribuam em promover o aumento da participação no quadro de colaboradores das instituições financeiras privadas no Brasil?

Na próxima seção, apresenta-se a estratégia adotada para o planejamento e aplicações da investigação.

3.2 Delineamento do estudo

Delineamento do estudo significa definir qual será a estratégia adotada, que visa integrar o problema, construir hipóteses e definir a relação entre as variáveis, de forma coerente e lógica, cujo objetivo final é dar a resposta ao problema proposto.

Para que se chegue a este propósito final é importante definir, na estratégia, seus objetivos mais gerais de classificação entre exploratória, descritiva ou explicativa, bem como, qual a classificação mais adequada diante dos dados, que pode ser qualitativa, quantitativa ou métodos mistos, e qual o melhor modelo para a coleta, forma de medição, análise e tratamento dos dados (GIL, 2019).

Na próxima seção será apresentada, após estudo da literatura, qual linha de pesquisa e respectiva modalidade se mostram mais adequadas para a realização da investigação alvo deste estudo.

3.3 Tipo de pesquisa

Gil (2019), define pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, que tem objetivos de obter respostas para problemas mediante a aplicação de procedimentos científicos.

Método é o conjunto de regras básicas para se desenvolver uma investigação, com o objetivo de produzir novos conhecimentos, ou mesmo, interagir com os conhecimentos já existentes (GIL, 2019).

Esta investigação se realiza através de um projeto de pesquisa, que determina os meios técnicos de investigação, na busca de obter respostas para a pergunta central do projeto.

Segundo Creswell (2010), existem três formas de abordagens de investigação, que são: pesquisas qualitativas; pesquisas quantitativas; e métodos mistos. A diferença predominante entre elas consiste em seus objetivos, e formas de compreensão dos fenômenos e coleta de dados. A qualitativa tem base na subjetividade, e a forma de levantamento dos dados se dá através da narrativa, enquanto na quantitativa, os dados são codificados e interpretados através dos números. O método misto é a combinação entre as formas qualitativas e quantitativas.

Myers (2020) entende que pesquisas qualitativas se mostram mais adequadas na busca pela compreensão de fenômenos sociais.

Considera-se que para investigar as competências técnicas e comportamentais, para profissionais 45+ de instituições financeiras privadas, o método qualitativo oferece contribuições que ajudam a refletir melhor o fenômeno, pois permite, através do enfoque interpretativista, compreender as múltiplas visões que surgem do problema em questão.

Segundo Hill e Wheat (2019), a pesquisa de natureza qualitativa envolve as formas de pesquisa interpretativa básica, a fenomenologia, a *grounded theory*, os estudos de caso, a etnologia, a análise de narrativas, a crítica, a pós-moderna e a pós-estrutural. O paradigma interpretativista procura buscar respostas a partir do indivíduo que faz parte da ação, sendo assim, uma experiência exclusiva relatada (BURRELL; MORGAN, 1979).

Dentre as formas descritas por Hill e Wheat (2019), para efeito do desenvolvimento desta pesquisa, entende-se que pelo objetivo e pela natureza da pergunta apresentada, o autor optou por adotar a linha de pesquisa narrativa, em que, através de relatos obtidos em entrevistas com perguntas abertas, formuladas com base no referencial teórico, apresentado na seção 2 desse estudo, procurou-se compreender com os gestores de linha, participantes da pesquisa, quais as competências técnicas e comportamentais que se entendem como essenciais para que os profissionais de instituições financeiras 45+ se mantenham qualificados e competitivos, diante de um novo cenário de mercado de trabalho.

3.4 Classificação das pesquisas segundo seus objetivos gerais

Segundo Gil (2019), as pesquisas são classificadas em exploratórias, descritivas, ou explicativas, sendo que a principal distinção está no objetivo final que compreende cada uma das pesquisas. De forma geral, a pesquisa exploratória se dedica a preencher os espaços existentes em um estudo, onde os temas são pouco conhecidos ou explorados, enquanto a pesquisa explicativa busca esclarecer as relações de causa e efeito, e tem como objetivo, entender o porquê das coisas e razões pela existência do fenômeno. As descritivas, por sua vez, buscam o aprofundamento de um determinado tema já conhecido, descrevendo as características de determinada população, de um fenômeno, ou mesmo, de uma experiência, se mostrando, assim, a mais adequada para o desenvolvimento deste estudo, pois se buscou estabelecer uma nova contribuição sobre o tema do envelhecimento populacional, que terá foco no estudo das competências do profissional de instituições financeiras, no Brasil, com idade acima de 45 anos.

3.5 Métodos que proporcionam as bases lógicas da investigação e coleta de dados

Gil (2019) apresenta cinco métodos de investigação científica, sendo eles: método dedutivo, método indutivo, método hipotético-dedutivo, método dialético, e método fenomenológico. Nesse sentido, 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.

A entrevista é a mais importante, dentre as técnicas disponíveis para a coleta de dados, em pesquisas sociais (GIL, 2019).

Este estudo foi elaborado por meio da coleta de dados, que ocorreu por intermédio de entrevistas semiestruturadas presenciais, e também, com a utilização de *softwares* de vídeoconferências.

Entrevistas semiestruturadas são utilizadas para colher dados descritivos na linguagem dos sujeitos, compreendendo os significados, as opiniões e as crenças que são atribuídas às questões (GODOY, 2010). Ao realizar as entrevistas, o propósito consistiu na identificação das competências técnicas e comportamentais que se espera que um profissional de 45+ tenha, como também que ele esteja alinhado ao processo de transformações, realidade atual do mercado de trabalho, em especial, em instituições financeiras privadas do Brasil.

O roteiro da entrevista, descrito no APÊNDICE A deste trabalho, foi elaborado com 26 perguntas predeterminadas pelo autor, e que foram formuladas com base no referencial teórico, apresentado na seção 2 deste estudo. As entrevistas foram realizadas com executivos do mercado financeiro brasileiro, que ocupam os cargos de gerentes, superintendentes e diretores.

Tais entrevistas ocorreram entre o período de 13 de maio de 2020 a 27 de maio de 2020, com uma duração média de cinquenta minutos. Todas foram gravadas, pelo pesquisador, com autorização dos entrevistados, para posteriores análises que se fizessem necessárias.

O acesso aos entrevistados se deu através de contatos da rede do autor, e por intermédio de fóruns, que são realizados na Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (ANBIMA), em que se encontram líderes das maiores instituições financeiras do Brasil, e onde o pesquisador é um membro integrante. A associação engloba cerca de 340 instituições financeiras, envolvendo bancos comerciais, gestoras de patrimônio, corretoras de investimentos, e distribuidoras (ANBIMA, 2020).

3.6 Critérios da seleção da amostra das instituições financeiras participantes da pesquisa

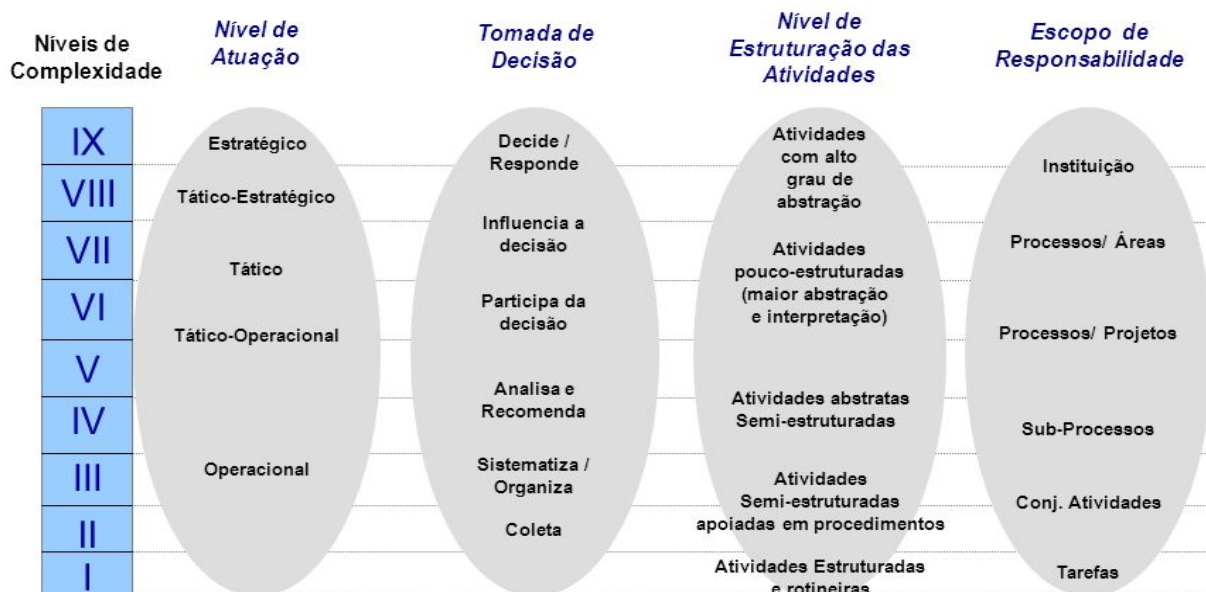
Para participação do presente estudo, foram selecionados, para as entrevistas, profissionais que atuam entre os 20 maiores bancos privados do Brasil, de acordo com a classificação apresentada por Valor Econômico (2019).

Os critérios definidos para a elaboração do *ranking* consistem na avaliação dos resultados de operações de crédito, depósitos totais, patrimônio líquido, lucro líquido, receitas de intermediação e finalmente, resultados operacionais sem a equivalência patrimonial.

Os bancos participantes do estudo são instituições financeiras 100% privadas, atuando nos segmentos de atacado, onde se atendem grandes empresas e operações de mercado de capitais, e, o varejo, que se refere ao atendimento realizado nas redes de agências para empresas de menor porte, e para pessoas físicas.

Após a escolha dos bancos participantes, buscou-se selecionar, para o estudo, gestores, que ocupam ou que já ocuparam cargos gerenciais, com experiências em transitar na arena política, e que exerçam liderança estratégicas em relação com seus pares e chefes, como influenciadores e que, também, estejam, no momento em suas carreiras, atuando entre os níveis de complexidade VII e IX, conforme demonstrado na figura 6.

Figura 6 – Níveis de complexidade em lideranças



Fonte: Dutra *et al.* (2019)

Os níveis de complexidade têm função de diferenciar as atribuições e responsabilidades dos profissionais conforme seu desenvolvimento e maturidade. Por meio do aumento do nível de complexidade, aumenta-se o grau de exigência das descrições das competências. São os níveis de complexidade que reforçam o olhar meritocrático do modelo de gestão por competências, ao possibilitar de forma concreta e efetiva diferenciar os indivíduos de acordo com seu desenvolvimento e *performance* laboral. O pressuposto é que, quanto maior o nível de complexidade presente na atuação do profissional, maior seu impacto. (DUTRA *et al.*, 2019, p. 27).

3.7 Análise de conteúdo

Esta é uma fase de organização do trabalho, em que seu principal objetivo é estruturar os dados, através de critérios como exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência na organização e desenvolvimento do estudo (BARDIN, 2016).

Corresponde a um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise. Recorrendo ou não ao computador, trata-se de estabelecer um programa que, podendo ser flexível (quer dizer, que permita a introdução de novos procedimentos do decurso da análise), deve, no entanto, ser preciso (BARDIN, 2016, p.125).

A decodificação de um documento pode se utilizar de diferentes procedimentos para alcançar o significado profundo das comunicações nele cifradas, onde o

procedimento mais adequado depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do analisador (CHIZZOTTI, 2006).

Nesse sentido, para realização deste estudo, as entrevistas foram transcritas na sua integralidade, permitindo-se realizar a análise dos dados pela utilização da técnica análise de conteúdo.

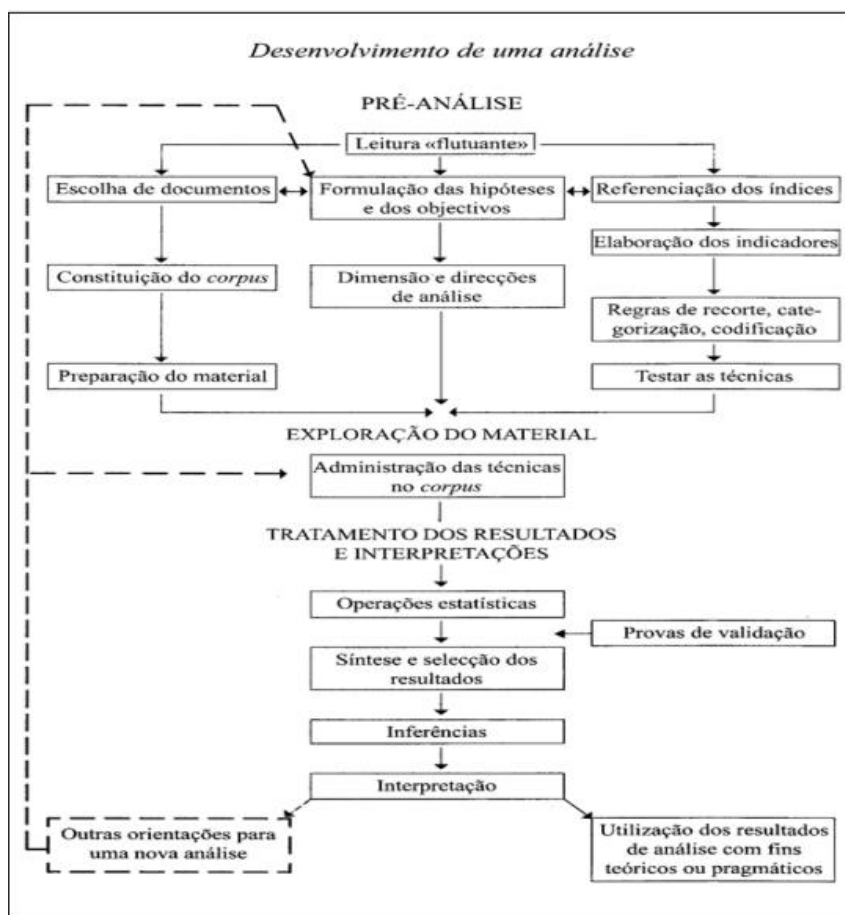
Segundo Dellagnello e Silva (2005), especialmente para pesquisas qualitativas, a análise de conteúdo tornou-se uma das técnicas de análise de dados mais usadas na administração no Brasil.

Com relação à definição do conceito, para este estudo, utiliza-se a definição de Bardin (2016), que, de acordo com Mozzato e Grzybovski (2011), é um autor referência no Brasil, sendo o mais citado em trabalhos acadêmicos.

Bardin (2016) define análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análises das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, cujo objetivo consiste em ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados.

Ainda segundo Bardin (2016), os procedimentos na utilização da técnica são organizados em três fases: pré-análises; exploração do material; e tratamento dos resultados (inferência e interpretação), conforme apresentado na figura 7, abaixo.

Figura 7 – Fases de Bardin



Fonte: Bardin (2016)

A pré-análise engloba a organização do material a ser analisado, com finalidade de deixá-lo funcional, sendo necessário para isto que passe por quatro etapas: a) leitura flutuante onde houve os primeiros contatos com a produção dos textos; b) delimitação do conteúdo selecionado das entrevistas utilizado para o estudo; c) formulação das hipóteses e dos objetivos; e d) recortes dos textos e construção de indicadores (BARDIN,2016).

A exploração do material trata-se de uma etapa importante quanto às interpretações e se fundamenta na definição de categorias, identificação das unidades de registro, e das unidades de contexto dos documentos (BARDIN, 2016).

A terceira e última fase refere-se ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação, e representa o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2016).

De acordo com Bardin (2016), a segunda função do pesquisador, na fase de pré-análise, é a formulação de hipóteses e dos objetivos, que agem como forma de orientação do pesquisador na análise do conteúdo.

Uma hipótese é uma afirmação provisória que nos propomos verificar (confirmar ou infirmar), recorrendo aos procedimentos de análise. Trata-se de uma suposição, cuja origem é a intuição e, que permanece em suspenso enquanto não for submetida à prova de dados seguros. O objetivo é a finalidade geral a que nos propomos (ou que é fornecida por instância exterior), o quadro técnico e/ou pragmático, onde os resultados obtidos serão revalidados. (BARDIN, 2016).

3.8 Categorização e subcategorização da pesquisa

As informações obtidas nas entrevistas foram codificadas com o auxílio da ferramenta MaxQda, e o processo de categorização e subcategorização foram definidos 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. Seu objetivo foi investigar as principais competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial, que está transformando as formas de trabalho, de relacionamentos e os impactos das tecnologias, cada vez mais, incorporadas ao trabalho e à vida social.

O estudo de Aires, Moreira e Freire (2017) compreende a análise de nove documentos, e resultou, inicialmente, em quarenta e cinco competências, classificadas em nove categorias, que foram utilizadas como codificação inicial para análise das entrevistas, envolvendo os dezesseis executivos participantes do estudo, conforme o quadro 7.

Quadro 7 – Categorias e subcategorias (45 competências)

CATEGORIAS: HABILIDADES	SUBCATEGORIAS: COMPETÊNCIAS
Habilidades cognitivas	Flexibilidade cognitiva (Adaptabilidade)
	Raciocínio lógico
	Sensibilidade para problemas
	Raciocínio matemático
	Visualização
	Criatividade
	Reproduzir conhecimentos simples
	Empreendedorismo
Habilidades físicas	Inovação
	Força física
	Destreza manual e de precisão
Habilidades de conteúdo	Físico saudável
	Aprendizagem contínua
	Expressão oral
	Compreensão de leitura
	Expressão Escrita
	Alfabetização TIC
	Interação com outras áreas
	Aprendizagem
Competências sobre processos:	Comunicação
	Escuta ativa
	Pensamento crítico
Competências Sociais:	Monitoramento próprio e dos outros
	Coordenação de equipe
	Inteligência emocional
	Negociação
	Persuasão
	Orientação de serviço
	Treinamento de pessoas
	Trabalho em equipe multidisciplinar
	Responsabilidade social e moral
Competências sistêmicas	Independência
	Julgamento e tomada de decisão
Solucionar problemas complexos	Análise sistêmica
	Solução para problemas complexos
Competências de gestão de recursos	Gestão de recursos Financeiros
	Gerenciamento de recursos materiais
	Gestão de pessoas
	Gestão de tempo
	Sustentabilidade
Competências técnicas:	Manutenção de equipamentos
	Controle e operação de equipamentos
	Programação
	Controle de qualidade
	Conhecimentos técnicos

Fonte: O autor

Na fase seguinte do trabalho, à partir da depuração dos dados referentes às entrevistas, pode-se constatar que das quarenta e cinco competências mencionadas no estudo de Aires, Moreira e Freire (2017), vinte e duas se fizeram presentes nas narrativas dos participantes da pesquisa, relacionadas a sete categorias

(habilidades), onde foi possível selecionar e analisar 260 citações, conforme demonstrado no quadro 8, abaixo.

Quadro 8 – Categorias e Subcategorias

CATEGORIAS: HABILIDADES	SUBCATEGORIAS: COMPETÊNCIAS	TOTAL DE CITAÇÕES
Habilidades cognitivas	Adaptabilidade (Flexibilidade)	43
	Raciocínio lógico	4
	Raciocínio matemático	2
	Compartilhar conhecimentos	9
	Empreendedorismo	1
	Inovação	3
Habilidades de conteúdo	Aprendizagem contínua	42
	Expressão Escrita	2
	Alfabetização Tecnológica	38
	Aprendizagem	5
	Comunicação	19
Habilidades de processos:	Escuta ativa	4
	Pensamento crítico	1
Habilidades sociais	Inteligência emocional	11
	Persuasão	8
	Treinamento de pessoas	12
	Trabalho em equipe multidisciplinar	10
	Independência	7
Habilidades sistêmicas	Julgamento e tomada de decisão	12
	Análise sistêmica - Visão Estratégica	6
Habilidade de gestão de recursos	Gestão de pessoas	16
Habilidades técnicas	Programação	5

Fonte: O autor

Durante esta fase, alguns códigos emergiram com mais intensidade, e após efetuar a reanálise, foram selecionadas as cinco subcategorias com maior número de citações, correspondente a 60% da amostra (158 citações). Nota-se que as habilidades de conteúdo englobam o maior número, com 99 citações, distribuídas em aprendizagem contínua, com 42, alfabetização tecnológica, com 38 e comunicação,

com 19. O segunda categoria com maior número de citações refere-se à habilidade cognitiva, onde a competência adaptabilidade é a que apresenta o maior número de citações, com 43 no total. A terceira categoria com maior representatividade é a gestão de recursos, com a competência gestão de pessoas, com 16 citações, conforme representado no quadro 9, abaixo.

Quadro 9 – Categorias e subcategorias (5 maiores)

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

Fonte: O autor

Cabe destaque especial para a competência adaptabilidade, que esteve presente na citação (ou na classificação) da grande maioria dos entrevistados, o que demonstra que as competências humanas ou *soft skills* serão o diferencial e o guia da jornada do futuro, no sentido de se manter atrativo ao novo mercado de trabalho, conforme a fala do entrevistado André, 43 anos, abaixo, e que será melhor explorada em seção específica, ao longo desse estudo. O entrevistado André, 43 anos, reforça as mudanças que o mercado de trabalho vem passando, e a necessidade do profissional do século XXI em, rapidamente, se adaptar às constantes mudanças, pois esta velocidade será determinante para ele se manter na ativa, e garantir a permanência, e a empregabilidade:

Olha... o que eu venho falando é o que funcionava no passado, não necessariamente vai continuar funcionando no futuro e apesar de estar fazendo

uma boa entrega hoje, quanto mais rápido a gente se adaptar aos projetos, às novas tecnologias ou às novas formas de trabalhar, mais chances temos de crescer ou de permanecer na ativa, inclusive, permanecer.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

No presente capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos que permitiram responder à pergunta de pesquisa: quais as competências técnicas e comportamentais devem ser desenvolvidas por profissionais 45+ que contribuam em promover o aumento da participação no quadro de colaboradores das instituições financeiras privadas no Brasil?

Para alcançar o objetivo proposto, foram entrevistados 16 executivos do mercado financeiro, que ocupam ou já ocuparam cargos de liderança, entre as 20 maiores instituições financeiras privadas em atividade do Brasil, de acordo com o *ranking* apresentado por Valor Econômico (2019). Entre estes vinte bancos, optou-se pela seleção de oito, obedecendo aos critérios de representatividade em número de empregados e ordem de classificação no *ranking*, por origem do capital.

Todos os oito bancos integrantes da pesquisa possuem suas sedes no estado de São Paulo, e os colaboradores juntos representam cerca de 60% de todo o universo de empregados do setor bancário no Brasil. Foram selecionadas as três primeiras instituições financeiras de capital nacional, que somadas correspondem a cerca de 50% dos colaboradores da indústria, e os cinco bancos estrangeiros mais bem classificados no *ranking*, cujas matrizes estão localizadas nos EUA e na Europa.

A combinação de ter, na amostra, bancos de capital nacional e de capital estrangeiro possibilitou explorar o conteúdo de competências de colaboradores 45+, sob diferentes óticas de culturas organizacionais.

As entrevistas seguiram a metodologia semiestruturada, onde o pesquisador atuou como mero expectador, e a coleta dos dados se deu através de perguntas abertas, elaboradas por meio das teorias estudadas sobre os conceitos, métodos e desafios estratégicos, apresentados no desenvolvimento de competências dos profissionais, permitindo assim, o correto direcionamento para que se pudesse atingir o objetivo de produzir o corpo de dados adequado para realização deste estudo.

Todas as entrevistas foram registradas pelo pesquisador, através de gravação direta, com prévia autorização dos entrevistados, e transcritas em sua integralidade, permitindo assim, se ter a opção de consulta quantas vezes se achasse necessárias. Buscou-se investigar as competências através da

interpretação das falas, espontaneamente, partilhadas pelos executivos participantes do estudo.

A totalidade dos dados recolhidos (*corpus*) ocorreu entre o período de 13 de maio de 2020 e 27 de maio de 2020, sendo as entrevistas codificadas com o auxílio da aplicação do *software* MAXQDA.

4.1 Perfil demográfico dos participantes da pesquisa

Nesta etapa da análise, os entrevistados receberam denominações devidamente criptografadas, com a utilização de nomes fictícios, cujo objetivo foi manter o sigilo de suas identidades, conforme quadro 10, abaixo.

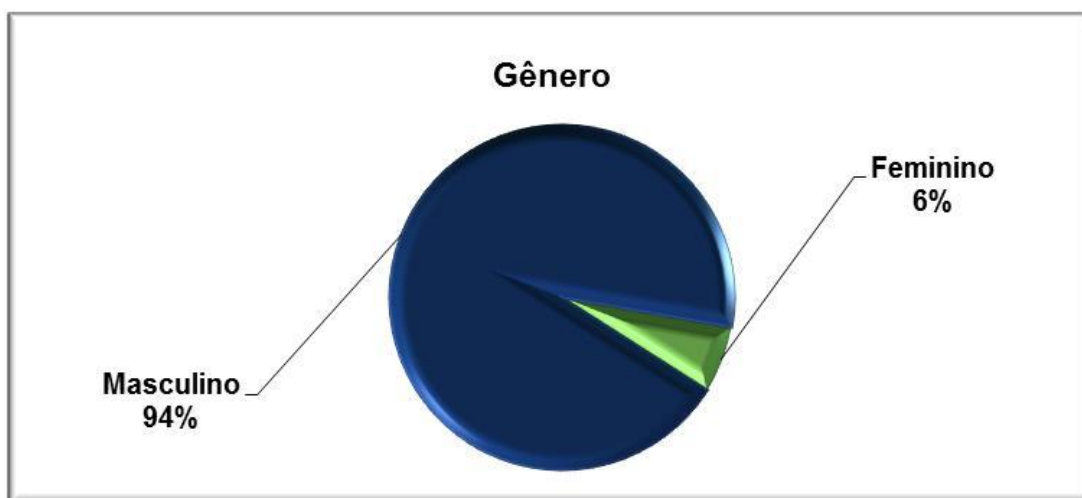
Quadro 10 – Perfil demográfico dos participantes da pesquisa

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: O autor

De acordo com o gráfico 7, pode-se verificar que 94% da amostra é composta por homens, e apenas 6%, por mulheres.

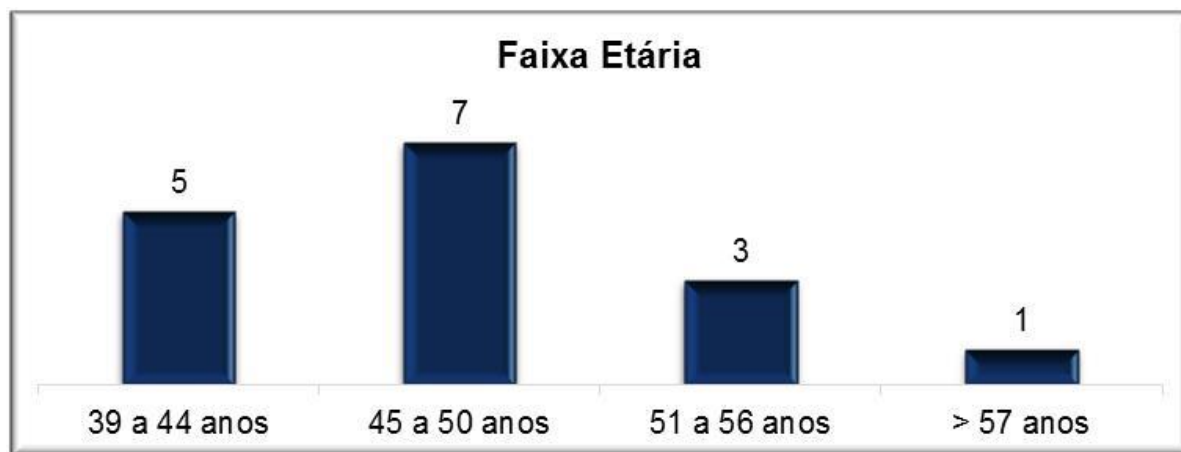
Gráfico 7 – Gênero dos respondentes



Fonte: O autor

Referente à faixa etária dos participantes da pesquisa, é possível verificar, no gráfico 8, que a maior concentração da amostra tem entre 45 e 50 anos, correspondendo ao percentual de 43%.

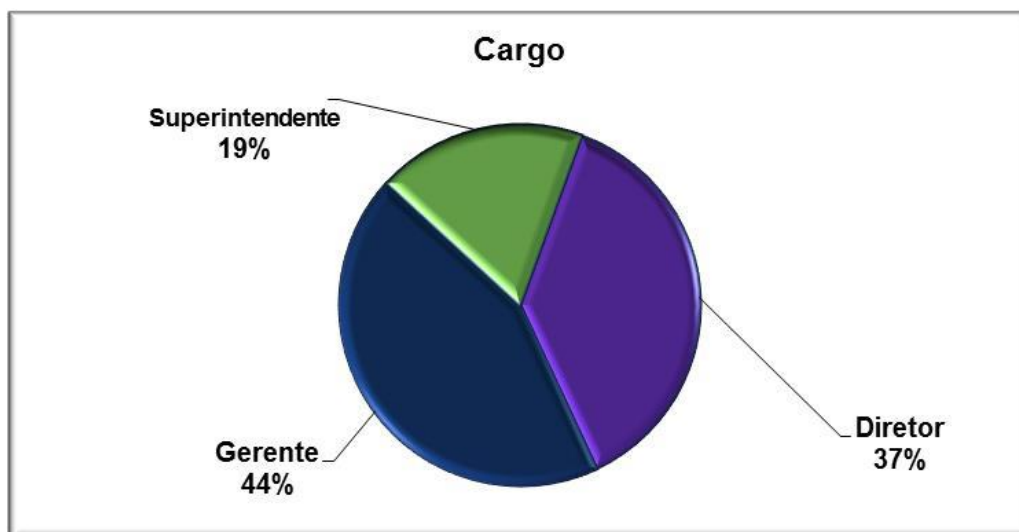
Gráfico 8 – Faixa Etária dos respondentes



Fonte: O autor.

No que se refere ao nível de cargos dos respondentes, é possível perceber, com base no gráfico 9, que 44% ocupam o cargo de gerente; 37%, de diretor; e 19%, de superintendente.

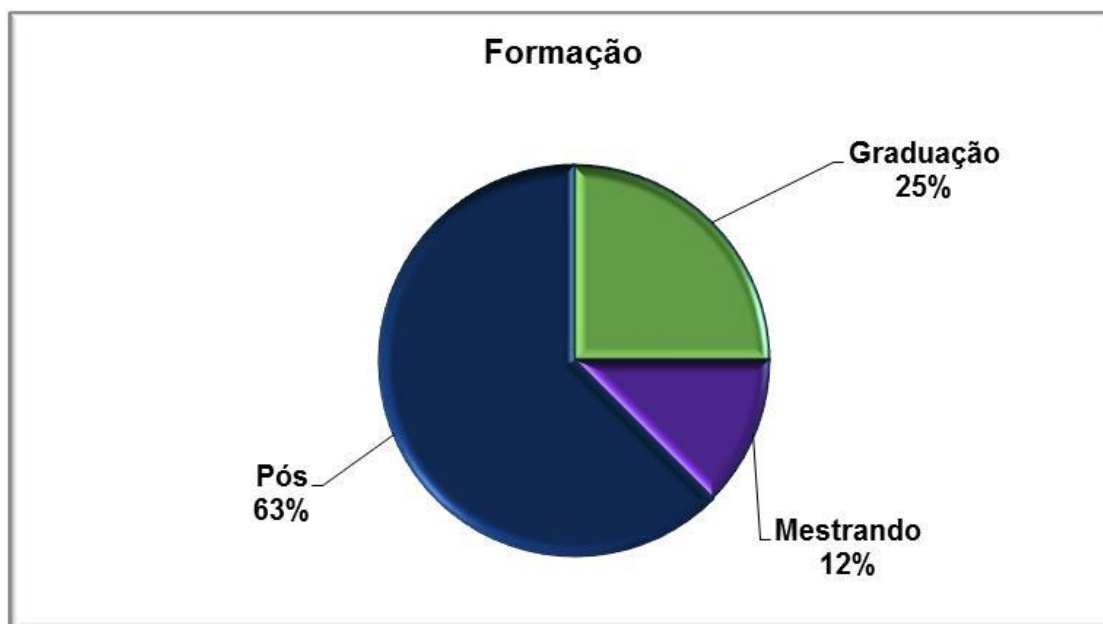
Gráfico 9 – Nível de cargo dos respondentes



Fonte: O autor

Com relação à formação acadêmica, 63% dos participantes da pesquisa mencionaram possuir cursos de pós-graduação, 25% disseram possuir a graduação completa, e 12% estão cursando mestrado, com previsão de conclusão em 2020, conforme gráfico 10, abaixo.

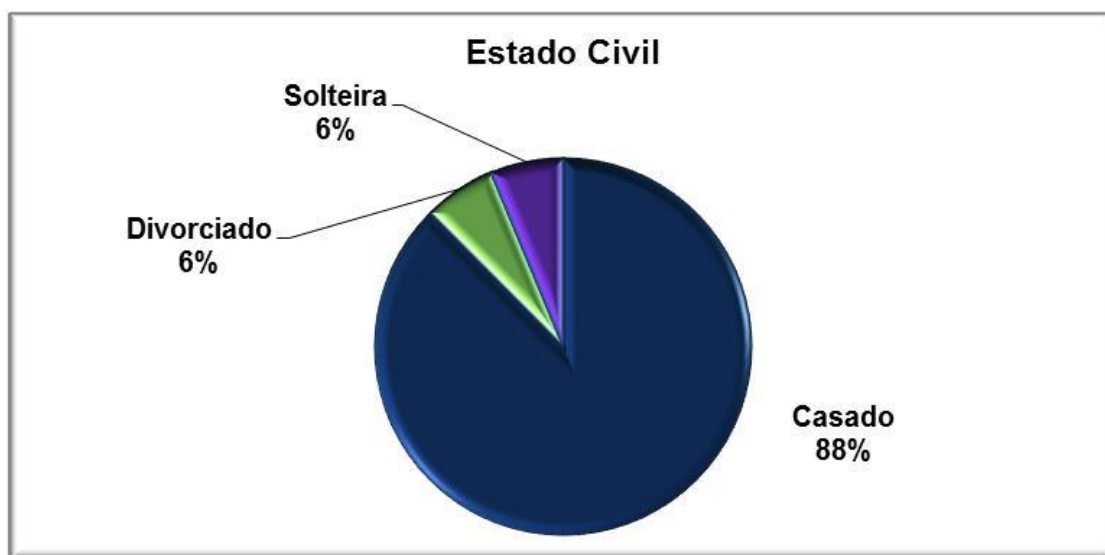
Gráfico 10 – Grau de instrução dos respondentes



Fonte: O autor

Com relação ao estado civil dos respondentes, constata-se que 88% dos entrevistados são casados, 6% são divorciados, e 6%, solteiros, conforme gráfico 11, abaixo.

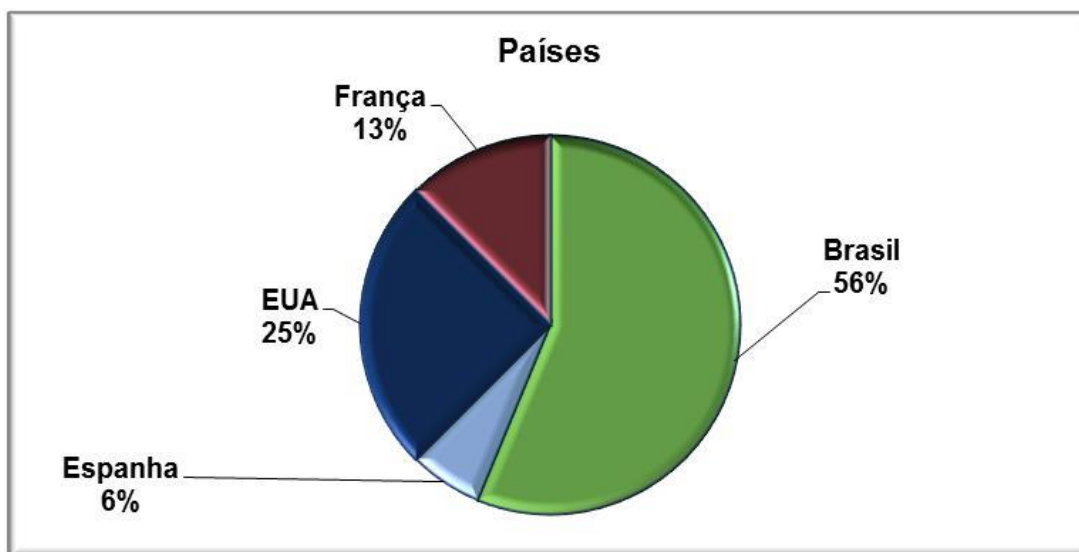
Gráfico 11 – Estado civil dos respondentes



Fonte: O autor

Quanto à origem do capital dos bancos empregadores dos respondentes, 56% trabalham em bancos de capital nacional, e 44% em bancos com capital estrangeiro, sendo que os países, onde estão localizadas as matrizes dos bancos, correspondem a 56% no Brasil, 25% nos EUA, 13% na França, e 6% na Espanha, conforme apresentado no gráfico 12, abaixo.

Gráfico 12 – Localização Matriz dos Bancos – país de origem



Fonte: O autor

Portanto, a partir da análise dos dados apresentados, pode-se constatar que a amostra é composta por 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% possui pós-graduação. Destaca-se, também, a grande experiência em gestão de pessoas, com a média de 15 anos de atuação em cargos de liderança.

Com relação ao tempo de empresa, o grupo também se mostra heterogêneo, com uma média de aproximadamente 10 anos. Referente ao número de subordinados, o grupo apresenta uma maior distribuição, variando entre 5 e 230 colaboradores sob sua gestão.

4.2 Trajetória de carreira dos entrevistados

Nesta seção, iremos explorar, de forma geral, como foi construída a trajetória profissional dos dezesseis executivos que fazem parte deste trabalho. Tais informações são essenciais no entendimento do processo de desenvolvimento das competências, que os fizeram chegar às posições executivas atuais nos bancos. Mostraremos, também, as opiniões colhidas nas entrevistas sobre como os impactos das transformações advindas da indústria 4.0 se relacionam com as trajetórias de carreiras bancárias futuras.

Nota-se que, em grande parte das falas dos entrevistados, a trajetória profissional segue a perspectiva tradicional, com ascensão vertical, e com registro de passagens por vários bancos durante a trajetória de carreira, porém, dentro da mesma área de atuação, corroborando com o conceito de Souza *et al.* (2006), quando os autores falam que o crescimento profissional não necessariamente tem que ser dentro de uma mesma organização. Esta característica é identificada em grande parte dos participantes do estudo, e pode ser bem observada na transcrição do entrevistado André, 43 anos, que iniciou a carreira nos anos 1990, sempre trabalhando com mercado de capitais em fundos de investimento. A progressão de cargos se deu de forma vertical, passando pelos níveis hierárquicos tradicionais como analista, coordenador, gerente, superintendente e diretor, sendo que esta progressão vertical se deu através de passagens por vários bancos, alguns deles com registros de mais de uma passagem até chegar à posição atual, de diretor:

[...] comecei por volta de 1995 em banco, sempre no mercado de fundos, como analista júnior até chegar a sênior. Optei por trocar para outro banco como analista de fundos sênior, onde fiquei por 8 anos até chegar ao cargo de coordenador. Novamente optei por uma troca para outro banco, já em uma posição de gerente de controladoria, onde fiquei por quatro anos. Voltei ao antigo banco que sai como coordenador, mas dessa vez, como gerente, onde fiquei por três anos lá. Foi então que surgiu a oportunidade de comandar uma superintendência em um banco americano também na área de fundos de investimento, em que fiquei durante cinco anos. Recentemente, recebi o convite para assumir a posição de diretor na mesma área em um banco de origem europeia, onde aceitei e trabalho no momento.

O reconhecimento da experiência ainda se mostra um aspecto importante na fala dos entrevistados, quando este acúmulo de comportamentos e atitudes, adquirido ao longo de sua trajetória profissional, se mostrou bastante valorizado, principalmente, em relação à formação de novos profissionais, na busca de equilíbrio da equipe e mentoria, em especial, nos momentos de administração de situações complexas, corroborando com os conceitos de Hall (1996); e de Le Boterf, (2003).

A relevância da experiência se faz presente na narrativa do entrevistado Carlos, 47 anos, em sua busca pelo equilíbrio em cenários de antecipação, e gestão de crises. Segundo relato do entrevistado, em situações de crises, a experiência adquirida faz diferença na antecipação e gestão delas. O entrevistado menciona que apesar das gerações mais recentes, no seu entendimento, terem um preparo acadêmico melhor, nos dias de hoje, o profissional mais velho leva vantagem na gestão

das situações de crise, em função de já ter vivido ao longo de sua trajetória situações parecidas e com isso, ter acumulado este conhecimento:

Eu acho que tem algumas coisas que só a experiência, só a vivência traz para gente. A gente pega a molecada que está chegando agora no mercado, tem uma molecada muito boa, que vem com um preparo muito bom, com uma bagagem muito maior do que gerações anteriores, mas se a gente pegar uma crise, a experiência ainda prevalece. A experiência te ajuda a antecipar situações difíceis. Como um exemplo, a gente no final do ano passado, o meu CEO começou a falar “começa a fazer um estudo de crédito, porque eu acho que vai estourar uma bolha de crédito logo mais”. Eu perguntei: ‘De onde você está tirando isso, se tudo está caminhando de vento em papa?’, e ele respondeu: ‘Olha, eu já vi acontecer igual em uma situação que já vivi 15 anos atrás’. Não deu outra, estamos vendo uma questão de crédito. Então são coisas que pega a molecada que trabalha lá com risco, tem dois moleques que são muito bons, mas que não conseguiram se antecipar a este cenário e quando aconteceu, os caras não sabiam o que fazer.

Para Carlos, 47 anos, este é um dos motivos que reforçam a sua percepção da importância de se ter, nas equipes, um mix de características e que, o cabelo branco ainda se mantém como uma figura essencial nas organizações, especialmente no mercado financeiro: “Eu sempre defendi que a importância de ter um mix de características, de experiências diferentes dentro das empresas, dentro das áreas, e eu sempre defendi que o cabelo branco é essencial, especialmente, no mercado em que a gente trabalha”.

Quando Chanlat (1995) menciona o modelo moderno profissional de tipo de carreira, os dados mostram que os gestores tiveram este mesmo tipo de carreira em sua jornada, onde o avanço se deu pela experiência e conhecimento adquiridos ao longo da trajetória profissional, e também, pela especialização adquirida ao longo do seu crescimento, característica identificada na grande maioria dos entrevistados, e que pode ser observada na fala do entrevistado Rafael, 41 anos, abaixo. O entrevistado relata ter iniciado sua carreira no mercado financeiro nos 2000, como estagiário, se manteve na área de tesouraria, com passagem pela área de controladoria e corretora de valores de médio porte. Esta experiência adquirida pelo entrevistado lhe proporcionou o acúmulo de experiências, conhecimentos e especialidade na função, o que lhe trouxe a oportunidade de ingressar em um banco de grande porte, na área de riscos:

Comecei minha carreira no mercado financeiro no ano de 2000, como estagiário numa corretora de valores e, basicamente, iniciei na mesa de operações. Fiquei ali uns dois, três anos como estagiário e depois, eu fui

efetivado na tesouraria da empresa, porque tinha uma oportunidade. Saí da mesa de operações e fui fazer análise de investimentos em tesouraria, contas a pagar e receber. Depois de cinco anos de empresa, fui convidado para ser gerente de controladoria. Após 10 anos, recebi um convite para ir para uma corretora de médio porte, como gerente. Foi quando tive oportunidade de ir para um grande banco, e ser especialista na área de enquadramento e risco de mercado, então eu fiquei ali por um, dois anos como especialista, até chegar a gerente, onde estou atualmente.

Na próxima subseção, apresentaremos como se deu a inserção no mercado de trabalho bancário, e quais os eixos de carreira desenvolvidos pelos executivos até chegarem aos cargos atuais.

4.2.1 Ingresso e evolução da carreira

Observa-se, no estudo que grande parte dos executivos entrevistados iniciaram suas carreiras através de três caminhos: ingressaram diretamente como analistas júnior, como estagiários ou através dos programas de *trainees*.

Felipe, 56 anos, entende o programa de *trainee* como uma importante estratégia de formação da liderança futura no banco, garantindo sustentabilidade dos negócios. Ele ainda cita exemplos de *trainees*, que já ocupam cargos importantes de gestão de pessoas, não somente de gerentes, mas também, como superintendentes, independente da baixa faixa etária em que se encontram. Os estudos de Ritter (1999); e de Martins, Dutra e Cassimiro (2007), quando mencionam a importância do programa para a formação de futuros líderes, são confirmados pela fala de Felipe, 56 anos: “Eu tenho programa de *trainee*. Sou tutor dos *trainees* que trabalham comigo e tenho *trainee* com 26, 27 anos que já é gerente da área e tem cara que é superintendente. E ele já é gestor de pessoas nessa faixa etária”.

Os programas de *trainee*, para grande parte dos entrevistados, aparecem como uma boa oportunidade dos jovens recém formados começarem suas carreiras, esta ideia é confirmada por Ritter (1999), que afirma que os programas são considerados mecanismos socialmente importantes para jovens no mercado de trabalho. Esta trajetória é comum nos relatos dos entrevistados, e pode ser confirmada na fala do entrevistado Bruno, 45 anos, abaixo, cujo ingresso na carreira bancária se deu através do programa de *trainee*, que lhe proporcionou oportunidades internas de desenvolvimento e ascensão de carreira, até chegar à posição atual de superintendente:

Eu comecei a trabalhar com 15 anos em banco, que eu também estudava na sua fundação. Depois, por volta dos meus 19, eu fui trabalhar em uma empresa de cartões de crédito. Em 1992, através de um programa de *trainee*, ingressei em um importante banco para gerente de agência e logo surgiram algumas oportunidades internas. Passei por um banco estrangeiro, onde fiquei por um ano e sete meses. Depois fui contratado por outro banco como coordenador, que foi a minha primeira experiência com gestão de equipe em 2001, onde fiquei por cinco anos e meio, e saí em 2009, como gerente geral. Fui para outro banco como gerente, e fui promovido a superintendente, onde estou até hoje.

A amostra da pesquisa registra que grande parte dos participantes indicaram o programa como a abertura do caminho para ingresso na carreira. O entrevistado Carlos, 47 anos, relata que embora tenha iniciado a carreira na área de auditoria, também menciona que foi o programa de *trainee* que lhe abriu portas para bancos na mesma área, onde transitou por vários cargos, até chegar à posição de diretor, em que se encontra atualmente:

Eu comecei minha carreira em auditoria, trabalhei como auditor, entrei como *trainee*, trabalhei lá por pouco menos de cinco anos, até que fui trabalhar em banco em finanças, que era minha formação, eu sou contador, eu sou administrador de empresas. Fiquei mais ou menos, também, cinco anos na área de finanças, cheguei a gerente de contabilidade e mudei para área de controle de fundos, quando então recebi um convite para criar a área de controles fiduciário, como gerente e depois, cheguei a superintendente. Posteriormente, participei de um processo para diretor de controladoria, e estou lá desde então.

Outro fato que pode ser constatado nas entrevistas de outros participantes da amostra, é que em relação a sua formação acadêmica, os registros, quase que na sua totalidade, estão centralizados em contadores, administradores de empresas, economistas e engenheiros.

Os executivos da amostra da pesquisa, na maioria das vezes, declararam que começaram suas carreiras através desses programas, seja de *trainee*, ou mesmo, de estágio, que também surge nas falas como sendo uma outra opção de se ingressar nos bancos, conforme relato de Luciano, 45 anos, a seguir, que registra passagens através de estágio em banco público, como também, de estágio em banco privado, onde desenvolveu uma carreira ascendente, até chegar à posição de superintendente de um importante banco brasileiro: “Eu iniciei minha carreira como estagiário, em um banco público federal em 1992. Em 1994 eu fui para o

mercado bancário privado também como estagiário e lá pude desenvolver minha carreira até analista sênior”

Observa-se que após o início de suas trajetórias, seja pelos programas de estágios, de *trainees*, ou mesmo, como analistas, os participantes da pesquisa desenvolveram suas carreiras sempre dentro do mesmo eixo de carreira, confirmando estudo de Dutra *et al.* (2019), quando fala que a maioria dos profissionais tendem a permanecer em atividades da mesma natureza.

Nota-se que grande parte dos participantes do estudo possuem graduação em Administração de Empresas, Economia, Contabilidade e Engenharia, e a entrada no mercado de trabalho se deu através das áreas de Finanças e de Mercado de Capitais. Seus clientes são, predominantemente, os públicos internos dos bancos e embora com passagens por áreas funcionais distintas, as habilidades e conhecimentos são da mesma natureza.

O relato de Diego, 53 anos, registra uma experiência de 30 anos em bancos, desde bancos pequenos, até chegar a bancos internacionais, em que, atualmente, está na função de gerente, mas em sua fala, pode-se constatar que sempre trilhou por caminhos operacionais em sua carreira, nas áreas de *backoffice*, que são associadas às áreas administrativas, onde não há o contato com os clientes:

Eu trabalho já em banco há mais de 30 anos, comecei em bancos pequenos, passei por empresa de *factoring*, *leasing*, fui conseguindo promoções de cargos e depois de algum tempo, estava como supervisor. Fui para um banco, cuja matriz está na França, onde cheguei à posição de gerente financeiro, sempre em áreas de operações.

Como observado na grande maioria dos participantes do estudo, para que pudessem chegar à categoria gerencial atual, tiveram durante a fase profissional, passagens por posições mais técnicas, conforme transcrição do entrevistado Igor, 39 anos, abaixo, onde se nota que foi mencionada uma passagem por áreas técnicas, com especialidade em participação de projetos, e somente após isso, é que chegou a uma área de negócios, porém seu ingresso na área ainda se deu através de uma posição de especialista. Com a aquisição de uma maior experiência, chegou ao cargo de gerente, em que está há quatro anos, e com registro de cinco subordinados. Da amostra, o entrevistado Igor, 39 anos, é o mais novo na função de gerente:

Eu comecei no banco como *trainee* numa área técnica, na área de engenharia mesmo, dentro do banco, e dentro dessa, eu fui me especializando na parte de projetos. Então da área de engenharia, eu fui para uma área de PMO corporativo, e dentro da área de PMO corporativo, eu acabei tocando um projeto na WMS na área da *Asset*, que era sobre internacionalização e depois que terminou esse projeto, a área de negócios acabou me convidando para ir para área de negócios em si. Então aí, depois eu fiquei mais uns dois anos na *Asset* e de lá, eu fui para área de *Securities Services*, que já são praticamente uns sete anos. E aí, eu já estava com um cargo de especialista, e há quatro anos eu assumi a gerência de planejamento que cuidava da diretoria de *Securities Services*. E hoje, a gente, a área, é responsável por olhar toda parte de, principalmente, a parte financeira da diretoria P&L, custos e resultados, e a parte estratégica de investimentos e orçamento.

Um aspecto que merece destaque, ao se analisar as falas sobre a descrição da trajetória profissional dos entrevistados, é o fato de que houve constantes mudanças de bancos, observadas em suas narrativas, que muitas vezes foram provocadas e justificadas pelas transformações do setor bancário, motivadas pelo ambiente econômico dos últimos anos no Brasil, onde se observou, a partir dos anos 1990, o fenômeno de muitas fusões, incorporações e aquisições, com uma diminuição sensível de número de bancos ativos no Brasil. Os relatos estão de acordo com os estudos de Carvalho e Vidotto (2007) apresentado no referencial teórico, que explicam os motivos de tal fenômeno.

Como a-média de idade dos entrevistados é de 47 anos, grande parte dos executivos comentaram sobre terem presenciado este processo, principalmente, no início de suas carreiras, que para a maioria deles, se deu nos anos 1990 e 2000, momento de expansão da entrada dos bancos estrangeiros no Brasil, conforme relatado no estudo de Carvalho e Vidotto (2007). Nota-se que grande parte dos executivos que fazem parte desse estudo iniciaram suas carreiras no mercado financeiro através de bancos internacionais e um número relevante deles passaram por processos de fusões ou aquisições.

Nota-se que muitos dos executivos participantes do estudo vivenciaram a experiência de terem passado durante suas carreiras por mais de um banco, sendo que é prática comum, observada nas narrativas, terem passado pelo mesmo banco, duas, ou até três vezes, conforme apresentado no quadro 11, abaixo.

Quadro 11 – Trajetória Profissional

Entrevistado	Cargo Executivo	Empresas na carreira
Rafael	Gerente	3
Bruno	Gerente	6
Igor	Gerente	1
Luciano	Superintendente	4
Diego	Gerente	5
Lucas	Diretor Executivo	5
André	Diretor	5
Paulo	Gerente	7
Carlos	Diretor	3
Juliano	Superintendente	2
Daniel	Gerente	2
Ricardo	Superintendente	2
Rubens	Diretor Executivo	5
Reinaldo	Gerente	5
Felipe	Diretor Executivo	3
Aline	Diretora	2

Fonte: O autor

O entrevistado Reinaldo, 49 anos, menciona que o banco, em que iniciou sua carreira, passou pelo processo de compra, e durante a construção de sua história profissional, menciona passagens por cinco instituições financeiras diferentes, sendo que em uma delas, trabalhou por duas vezes, com trabalhos realizados no Brasil e em Luxemburgo:

Eu comecei no banco de médio porte de São Paulo que hoje não existe mais porque foi comprado, depois passei para um banco de maior porte onde tive a oportunidade de trabalhar no Brasil e em Luxemburgo, depois eu fui transferido para a corretora em Nova Iorque do mesmo banco e voltei para o Brasil para trabalhar também na corretora. Sai do banco e fui trabalhar como consultor em uma empresa de auditoria. Voltei para banco, passei por uma Asset independente e posteriormente voltei para um banco americano onde estou até hoje na função de gerente de *middle office*.

Conforme apresentado no referencial teórico deste trabalho, não há uma única definição sobre o conceito de carreira, no entanto, as falas dos entrevistados estão de acordo com o apresentado por Cunha *et al.*(2015), em que os autores mencionam que, pela ótica tradicional, os movimentos na grande maioria das vezes,

são verticais ascendentes na hierarquia das empresas, no sentido de garantir promoções e aumentos salariais.

Após estudar a inserção dos participantes de pesquisa, bem como a construção das suas carreiras profissionais, até alcançarem posições de lideranças estratégicas atuais, a próxima subseção tem como objetivo identificar o eixo de carreira dos participantes de pesquisa.

4.2.2 Eixo de carreira

Ainda que o referencial teórico desse estudo tenha apontado que grande parte da literatura sugere que as carreiras se mostraram com uma maior tendência aos modelos de carreiras modernos, foi possível constatar que na maioria das falas dos participantes da pesquisa, suas carreiras seguiram a trajetória de carreira tradicional, com tendência a permanecer em atividades profissionais da mesma natureza ao longo da carreira, passando por instituições financeiras privadas, e seguindo os modelos hierárquicos tradicionais, de acordo com o estudo apresentado por McDonald, Brown e Bradley (2005).

Conforme a fala da entrevistada Aline, 40 anos, a formação acadêmica em Administração de Empresas predomina na maior parte dos entrevistados. Segundo Aline, 40 anos, seu ingresso na carreira bancária se deu através de um programa de *trainee* em um banco privado global, em que ficou por dezesseis anos e onde desenvolveu uma carreira ascendente vertical, passando por todos os níveis de cargos hierárquicos, até chegar ao cargo de diretora. Ela afirma:

Eu me formei em Administração de Empresas e logo depois, fui contratada como *trainee* por um banco global, para trabalhar aqui no Brasil. O programa de *trainee* era um ano rodando por todo o banco de atacado, na época, o banco tinha varejo e atacado, mas esse programa de *trainee* eu só rodava no atacado, e depois de um ano de programa, eu fiquei alocada na área de serviços ao mercado de capitais, onde fiz uma carreira, passando por vários cargos ascendentes pela organização. Fiquei, no total lá no banco, 16 anos e meio, até um pouquinho mais, e foi uma carreira bem vertical, até chegar ao meu último cargo de MD que é o *manager director*.

A minoria dos entrevistados relataram ter fugido do padrão tradicional de construção de eixos de carreira, com registros de passagens por empresas de auditoria, corretoras e bancos. O entrevistado Juliano, 47 anos, foge a esta regra, desde sua formação em Economia, que representa a menor participação da

amostra de formação acadêmica, desenvolveu sua carreira na indústria, como economista e analista financeiro. Ele menciona, também, passagens por empresas de Tecnologia, onde chegou a ocupar o cargo de CEO. Diferente da trajetória da grande maioria, declara estar no mercado financeiro há apenas cinco anos, e que, atualmente, ocupa o cargo de superintendente da área de Produtos, em um banco de grande porte brasileiro:

Sou economista, mas com um *background* muito grande em tecnologia, então eu já atuei tanto como economista, como analista financeiro em indústria e trabalhei, por muitos anos, como CEO em uma empresa de tecnologia. Há cinco anos, estou responsável por Produtos em um banco, mas a minha experiência, ela passa por isso, por gestão de empresa, por finanças e por tecnologia.

Na próxima subseção, buscou-se esclarecer a tendências dos novos *skills* em bancos, explorando a dicotomia entre *hard* e *soft skills*.

4.3 A Influência do *Soft Skill* no desenvolvimento de competências na revolução 4.0

A busca por competências associadas a habilidades tecnológicas se faz presente em grande parte dos participantes do estudo, onde mencionam que não, necessariamente, os empregados têm que ser desenvolvedores, porém o entendimento básico dos conceitos e linguagens tecnológicas já são essenciais nas aplicações das rotinas do dia a dia, quando se trabalhar com dados e se tomar decisões, através deles, são fundamentais. A adequação do uso da tecnologia nas competências se mostra, então, uma necessidade identificada no estudo do World Economic Forum (2016) e corrobora com as falas de grande parte dos entrevistados, como por exemplo, do Juliano, 47 anos, quando relata que ao montar um time, procura por pessoas que não, necessariamente, sejam técnicas, porém que não tenham medo da tecnologia:

Então, 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.

Podemos observar que o preconceito contra as dificuldades de adaptação às novas tecnologias por parte dos mais velhos ainda se faz presente nas falas de alguns gestores, corroborando com o estudo de Tonelli (2018), onde a autora aponta que o preconceito contra o idoso se apresenta de diversas formas, mas em especial, em relação à adaptação às novas tecnologias, como podemos observar na fala de Rafael, 41 anos: “Então, na minha opinião, eu acho que o profissional mais velho não tem nada de deixar de lado, de diferencial no profissional mais novo, a não ser essa parte de tecnologia”.

É possível observar, a partir dos resultados apresentados no referencial teórico sobre o ensaio de Swiatkiewics (2014), que os mesmos corroboram com os resultados dos estudos realizados neste trabalho, onde as respostas apresentadas indicam uma correlação positiva entre elas, com as conclusões e entendimentos muito próximos. Os entrevistados apresentam, em suas narrativas, a tendência das competências em exigirem um maior foco de atuação, por parte dos profissionais 45+, no desenvolvimento das habilidades relacionadas aos *softs skills*, em relação aos *hard skills*.

Para efetuar o estudo e a análise da amostra, o grupo foi dividido por cargos: diretores, superintendentes e gerentes e apresentaram os resultados a seguir.

Diretores: pelos depoimentos dos entrevistados, foi possível identificar que, em sua grande maioria, entendem as competências relacionadas aos *softs skills* como mais relevantes, como descreve a fala da participante Aline, 40 anos, onde menciona a importância da competência técnica no mercado financeiro, porém ela entende que não adianta o profissional ser muito bom tecnicamente e não desenvolver as habilidades interpessoais, como por exemplo, ser um colaborador que apresente dificuldades nos trabalhos em equipe. Aline, 40 anos, ilustra a relevância para este novo mercado de trabalho, através dos percentuais, atribuindo pesos hipotéticos de 60%, para *soft skill* e, 40% para *hard skills*:

[...] eu acho que elas são igualmente importantes, mas eu acho que o conhecimento técnico ou a capacidade técnica também mudou. Eu entendo e valorizo muito os *softs skills*, essas habilidades interpessoais e acho que, de fato, sem elas você também não consegue chegar, uma pessoa que tenha só isso, mas que não tenha o conhecimento técnico, também é muito difícil, principalmente, numa indústria como a indústria financeira, que você tem que ter uma base boa técnica. As habilidades interpessoais são muito importantes, porque não adianta você ser uma baita pessoa técnica, sabe tudo, inteligente, sabe aprender, estar sempre no *top* das coisas, e você não ter habilidade de trabalhar em equipe, você ser uma pessoa difícil de

trabalhar. E se eu pensar na pessoa de mais de 45, talvez eu diria que 60 % no *soft skills* e 40% no *hard skills*.

Além da Aline, 40 anos, outros executivos, que também ocupam cargos de diretores, reforçam que as competências comportamentais têm maior relevância atualmente. Segundo Carlos, 47 anos, as competências técnicas são mais fáceis de aprender, enquanto as comportamentais são acumuladas ao longo de sua trajetória. Ele menciona que algumas pessoas apresentam uma maior dificuldade em se adaptar a uma determinada necessidade, e inclusive, de desenvolvê-la. Relata a importância do empregado entender e se adaptar rapidamente ao ambiente em que se encontra, corroborando com o entendimento de Zarifian (2001), em que enfatiza a importância do indivíduo em aprender e ler o ambiente em que atua. Carlos, 47 anos, afirma que ao contratar um colaborador, a ênfase maior está na busca por habilidades comportamentais:

[...] eu penso que as competências comportamentais têm mais relevância sobre as competências técnicas. Competência técnica, a gente aprende mais fácil do que uma competência comportamental, competência comportamental, a gente acumula, você não aprende uma competência comportamental só lendo um livro, ouvindo um especialista ou fazendo um curso. Competência técnica você consegue. Você consegue pegar um bom livro, sei lá, qualquer assunto, marcenaria, e você consegue aprender técnica nova, uma competência técnica muito mais fácil, estou simplificando aqui, mas de uma forma mais fácil do que você aprende ou desenvolve, para mim uma competência comportamental. E aqui também, eu penso que a experiência ajuda, aqui é um misto de competência e característica pessoal, o que a gente falou até agora. Tem pessoas que têm mais dificuldade de se adaptar a uma necessidade, inclusive de desenvolver uma competência comportamental logo. Está muito claro quando a gente muda de ambiente de trabalho, ou porque chegou uma pessoa nova, ou um chefe novo porque a gente saiu de um lugar e foi para outro, você tem que fazer uma leitura do novo ambiente em que você está, para mapear quais são as competências que você, eventualmente, precisa usar mais ou desenvolver eventualmente, tem que se adaptar àquele novo ambiente. Eu penso que a experiência ajuda nesse ponto. Para resumir, hoje, eu vejo como mais importante uma competência comportamental do que uma competência técnica a gente ensina. Inclusive, eu olho isso quando eu contrato pessoas para trabalhar comigo.

O entrevistado André, 43 anos, comenta que nos dias de hoje, o comportamental é mais importante, embora deixe claro que a competência técnica nunca deixará de ter seu papel importante, e que, serve de suporte para esta adaptação comportamental. Segundo André, 43 anos, a condição que determinará a trajetória do colaborador está na facilidade em se adaptar ou não às mudanças:

[...] eu acho que nos dias de hoje, a comportamental é mais importante... a técnica nunca vai deixar de ter a sua importância, e ela vai até ser um suporte para essa adaptação comportamental, mas eu acho que ela, hoje em dia, tem um peso maior, sim. A pessoa que tem essa adaptação mais fácil da parte comportamental, a técnica vem depois, ela vem como suporte, embasamento, até para definir o rumo dele, mas assim, é mais perceptível para as pessoas e hoje em dia, acho que tem um valor agregado muito maior, é essa parte comportamental.

Para o entrevistado Felipe, 56 anos, as competências comportamentais sempre foram mais relevantes, porque ele entende que a pessoa tem a capacidade de aprender a técnica, porém o processo de desenvolvimento das competências comportamentais depende muito da própria pessoa. Felipe, 56 anos, reforça o que foi dito por Carlos, 47 anos, que durante as entrevistas de contratação, procura capturar mais as competências comportamentais:

De uma forma geral, eu concordo que as competências comportamentais são muito mais importantes, acho que sempre foram, muito mais importantes do que a técnica, porque a técnica você ensina, basta a pessoa ter um pouco de inteligência e querer, ela aprende. Agora as competências comportamentais, claro que se aprimora e se desenvolve também, mas assim, tem muito da própria pessoa. Eu olho muito nas entrevistas como é que são os *skills* da pessoa. Mas eu entendo que os *soft skills* têm um peso maior em relação aos *hard skills*.

Já para o entrevistado Lucas, 51 anos, as competências técnicas viraram quesitos básicos e que, se o profissional 45+ não as desenvolveu até o momento de carreira, manter a empregabilidade será muito difícil. Segundo Lucas, 51 anos, este profissional 45+ além do comportamental, também precisa ter uma visão estratégica dos negócios, e contribuir com a formação de novos profissionais. Desenvolver a visão estratégica, identificando oportunidades e alternativas estão de acordo com as competências exigidas para o novo profissional (FLEURY; FLEURY, 2001). Lucas, 51 anos, afirma:

[...] o técnico, hoje, virou básico, vai ser muito difícil para um profissional mais 45+, que não tem essa base bem formada, que é o técnico, sobreviver. Não dá, essa discussão não tem que ter mais, agora é o comportamental, é visão estratégica, visão de médio e longo prazo, é formação de profissionais.

Apenas para a minoria dos diretores, como o entrevistado Rubens, 58 anos, deve ser pensado como um conjunto, de forma equilibrada, pois entende que são complementares:

[...] é difícil você não pensar que isso é um conjunto. O profissional equilibrado, estruturado, tranquilo, bom vendedor, sem conteúdo, não vai a lugar nenhum. Assim como o profissional que domina o processo, a ferramenta, sem se expressar de forma articulada, também não vai.

Além do entrevistado Rubens, 58 anos, entender que deve haver equilíbrio entre as competências, também observa que depende muito das funções que o colaborador executa, sendo que para a carreira de analistas (carreiras técnicas), o *hard skill* é mais adequado, já para os cargos de gestão, o comportamental deve prevalecer:

[...]se ele não tiver na cadeira de gestor, o técnico, com equilíbrio. Depende da cadeira que você está, porque se você não tiver os pilares, como os *skills* comportamentais para vivenciar e equilibrar um trabalho em equipe, fica mais difícil. Se você tem cadeira de gestor, com certeza, o comportamental. E o comportamental como exemplo e como liderança.

Os entrevistados em cargos de superintendentes, quase que na totalidade da amostra, entendem as competências transversais (*soft skills*) como essências para este momento do mercado.

Para o entrevistado Juliano, 47 anos, os *soft skills* têm maior peso em relação aos *hard skills* e procura ter, no seu time, mais profissionais com esta habilidade. Porém alerta para a necessidade em se ter, também, colaboradores que tenham conhecimentos técnicos, para conseguir viabilizar seus negócios. O entrevistado entende que ao se trabalhar com uma equipe multidisciplinar, o tema do conhecimento técnico tem a tendência de ser absorvido de forma natural ao longo do tempo. Concordando com Ruas (2000), quando este menciona que é importante saber entender as necessidades dos clientes, Juliano, 47 anos, menciona a importância de ter, em seu time, competências comportamentais, como por exemplo, atitude e colaboração, que resulte em atender o cliente de forma diferente:

[...] minha opinião é que o *soft skill* tem um peso maior, minha visão de gestão, mas é, não é, de novo, uma receita de bolo. Hoje eu procuro muito mais *soft skill* do que *hard skill*, talvez, eu tenha que equilibrar mais, porque você não vai conseguir tocar uma operação de início, se você não tiver conhecimento técnico. Mas ainda assim, para mim, ao longo do tempo, conforme você começa a puxar um pouquinho mais a gestão em si, você acaba fazendo um movimento de que, de novo, o *hard skill* seja absorvido de maneira mais natural, e você começa a querer ter um time multidisciplinar, com características diferentes, que consigam entender e fazer aquele negócio cada vez melhorar. Então assim pra mim, de fato, pessoalmente, nas minhas equipes, já há muito tempo e assim vai continuar, mesmo que

eu tenha um desenho operacional, eu procuro os cabeça, *soft skill*, atitude, colaboração, forma de entender o cliente de maneira diferente, mas acho que o nível que você pode prescindir de competência técnica depende do que você está tocando. Hoje, numa área que eu acho que o peso maior é mais *soft skill* do que *hard skill*.

O entrevistado Ricardo, 43 anos, reforça em sua fala a maior relevância para o *soft skills* de forma incisiva, além disso, cita a competência aprendizado como uma das mais importantes no seu entendimento: “[...] muito, muito mais o *soft skill*. Muito mais o *soft skills* sem dúvida nenhuma. Inclusive, acho que um dos *soft skills* que eu poderia colocar das habilidades superimportante é de aprendizado”

Assim como os diretores e superintendentes, a grande maioria dos gerentes participantes do estudo entendem as competências comportamentais mais relevantes para o atual cenário do mercado de trabalho. Na fala do entrevistado Daniel, 46 anos, a questão da adaptabilidade e aprendizagem contínua são competências comportamentais citadas:

[...] tem muito a questão de você conseguir se adaptar ao novo. Então, por mais que você aprenda uma nova técnica agora, daqui a seis meses surge uma outra nova e você precisa estar disposto e aberto a entender o que apareceu de novo para aprender novamente e reaprender, vamos dizer assim. Então, acaba para mim, apesar de estar ali, num ponto de equilíbrio, eu tendo a achar que a competência comportamental continua sendo a mais importante.

Para o entrevistado Paulo, 49 anos, a competência comportamental também é relatada como mais relevante, porém, não deixa de mencionar também a competência técnica como importante: “[...] eu acho que a parte comportamental é muito mais relevante, mais importante, no meu ponto de vista, do que a técnica, mas você não pode deixar de ter a técnica”.

O entrevistado Igor, 39 anos, também concorda que as competências comportamentais são mais relevantes no mercado atual, e reforça que a entrada da tecnologia facilitou as competências técnicas pelas implementações das automações nos processos, porém ao se falar de competências comportamentais, entende que se leva um tempo maior para adquiri-las:

[...] eu acho que a comportamental hoje tem um peso maior do que a técnica. Até porque o avanço da tecnologia ajudou muito, facilitou muito nessa questão técnica. Se a gente pensar em banco, praticamente ninguém calcula mais nada. Hoje, é tudo calculado de forma automática, você só tem

que saber colocar os dados. Então, é uma competência menos exigida. Agora uma comportamental não é de um dia para o outro que você vai adquirir. Por isso acho que deve ter um peso maior mesmo na configuração de um profissional de banco.

A fala de Diego, 53 anos, explicita que no seu entendimento, para cargos abaixo de gerência, a competência técnica lhe parece mais relevante, no entanto, ao se chegar a cargos de liderança, as competências comportamentais passam a prevalecer: “Eu acho que não é uma questão só de agora, eu acho que até um certo nível de hierarquia, você chega lá pela sua competência técnica e a partir de um nível de gerente para cima, daí sim acho que a parte comportamental”.

A minoria dos gerentes entrevistados entende o equilíbrio como a melhor equação entre o comportamental e o técnico. Na fala do entrevistado Bruno, 45 anos, os profissionais mais bem-sucedidos são os que conseguem caminhar com as competências comportamentais e técnicas juntas. Assim como Goleman, Boyatzis e McKee (2018) mencionam a importância da inteligência emocional que o líder deve ter, como mentor emocional da sua equipe, Bruno, 45 anos, cita a importância da inteligência emocional como fundamental para o crescimento da carreira:

[...] eu acho que as duas têm sempre que caminharem juntas. Os profissionais mais bem-sucedidos são os que têm as duas competências e que conseguem equilibrar de melhor forma essas duas competências. Porque não adianta você ter competências técnicas e não ter a inteligência emocional. Então, isso é fundamental. A gente tem profissionais, às vezes, muito inteligentes, você sabe que é extremamente inteligente, mas não consegue entregar os resultados que ele poderia entregar porque não tem as competências comportamentais necessárias, isso, muitas vezes, até impede o crescimento na carreira.

Assim como o entrevistado Bruno, 45 anos, que entende o equilíbrio como a equação mais adequada entre as competências, o entrevistado Rafael, 41 anos, concorda com a necessidade de haver equilíbrio, porém acredita que as prioridades das contratações estão direcionadas para as competências técnicas, em função das mudanças tecnológicas. Entende ser um erro, e uma vantagem dos mais jovens, em relação aos mais velhos:

[...] hoje, por conta dessa mudança toda da tecnologia e das evoluções, eu vejo que muitos profissionais estão priorizando a contratação pelo lado técnico, por isso as pessoas mais novas se sobressaem na contratação em detrimento as mais velhas. Mas eu acredito que isso é, é um grande erro, porque só o técnico não vai resolver o problema como um todo. Você precisa ter uma associação do técnico com o bom comportamental.

Em síntese, os resultados apresentados na pesquisa com os executivos ratificam as conclusões do relatório elaborado pelo World Economic Forum (2016), em que se apresentam as tendências de novas demandas de ocupações, que requerem competências por habilidades cognitivas, sinalizando demandas mais estáveis por habilidades relacionadas a *hard skills*. O relatório ainda sugere que o desenvolvimento de habilidades sociais e emocionais devem ser priorizadas em todos os segmentos (público, academia e mercado de trabalho).

A próxima subseção tem como objetivo buscar entender o que pensam os executivos participantes da pesquisa sobre o conceito de competências.

4.3.1 Compreensão do conceito de competência na visão dos entrevistados

A primeira questão do questionário se refere ao entendimento pelos entrevistados em relação ao conceito de competência. As respostas se apresentaram bem distintas, porém algumas correspondem, de forma direta, ou mesmo indireta, aos conceitos apresentados no referencial teórico, e outras têm a inferência dos sujeitos de pesquisa.

A conceituação elaborada pelo entrevistado Rafael, 41 anos, parece mais alinhada ao conceito tradicional apresentado por diversos autores, que fazem parte do referencial teórico desse estudo, como: Boyatzis (1982); McClelland (1973); Sandberg (1996); Rabaglio (2001); Fleury e Fleury (2001), quando indicam o CHA (competências, habilidades e atitudes) como contexto pessoal, que proporciona ao empregado obter uma performance superior na realização de suas funções, porém de forma mais incisiva traz a atitude como elemento central relacionado ao conceito de competência. Para o entrevistado Rafael, 41 anos, competência é a atitude de transformar tudo que o colaborador aprendeu ao longo de sua trajetória profissional, acrescentando ao conhecimento teórico estudado e conseguir aplicar em sua rotina diária:

[...] competência, para mim, é um conjunto de habilidades. Então, não adianta, na minha opinião, um cara ser muito teórico, muito bom, se ele não tem atitude. Então a competência é ele pegar tudo que ele aprendeu, não é tudo que ele estudou e ter atitude e ter a disciplina de aplicar isso. Competência, pra mim, é a pessoa que tem bastante arcabouço teórico, mas ele consegue colocar na prática, ter atitude de colocar na prática, e ter um

tema que ele consiga convencer, que ele consiga levar adiante a ideia, é que seja comprada pelos demais ali, e numa reunião ou num comitê executivo.

A conceituação da entrevistada Aline, 40 anos, converge com o entendimento do entrevistado Rafael, 41 anos, na questão das habilidades desenvolvidas ao longo da carreira para o desempenho do seu trabalho. Ela afirma:

[...] para mim, conceito de competências, são as habilidades que a gente desenvolve, então não é, necessariamente, o conhecimento, aliás, não é o conhecimento técnico sobre um determinado assunto, mas sim, as habilidades, os famosos *skills*, mas as habilidades que a gente desenvolve nos diferentes formatos. São necessárias para desempenhar um determinado trabalho, uma determinada função.

Assim como os entrevistados Rafael, 41 anos, e Aline, 40 anos, o participante Bruno, 45 anos, também se refere ao conceito de competência através da habilidade, no entanto, acrescenta termos que remetem à gestão de pessoas, como ser um bom líder, saber se relacionar e administração de demandas: “[...] competência, eu entendo assim é a habilidade para lidar com pessoas e com as diversas demandas, ser um bom líder, não só ser um chefe, mas ser um bom líder”. Esse pensamento converge com o entendimento de Ruas (2000), que relaciona competências com habilidades para motivar, orientar e liderar equipes na busca pelos resultados e objetivos

A fala do entrevistado Luciano, 45 anos, além de trazer os conceitos de habilidades e conhecimento, tradicionais, reforça a importância da valorização da experiência adquirida ao longo da carreira, que vai de encontro aos conceitos apresentados por Le Boterf (2003); e Zarifian (2001) no referencial teórico apresentado, onde o aprofundamento das causas de um fenômeno permite associar a experiência ao ciclo ou espiral de constante aprendizagem.

Luciano, 45 anos, define o conceito de competência como as habilidades e os conhecimentos que o colaborador desenvolve através do que vivenciou ao longo de sua vida pessoal e profissional: “[...] competências são os *skills*, são as habilidades, os conhecimentos que as pessoas têm, e que desenvolvem a partir do perfil, a partir de tudo que a pessoa viveu e desenvolveu no decorrer da sua trajetória profissional”.

Analisando os conceitos apresentados pelos entrevistados Daniel, 46 anos, e Carlos, 47 anos, verifica-se a ênfase na necessidade de aprendizado contínuo

como estratégia de desenvolvimento. Estas manifestações apresentadas estão alinhadas aos conceitos de Fleury e Fleury (2001), que mencionam a aprendizagem como um processo de construção de memórias, que pode ser adquirido de várias maneiras, como ler, ouvir, errar, através da prática, vivenciar uma situação, ou mesmo, observar. Todas estas situações de aprendizagem propiciam a transformação do conhecimento em competências.

Para o entrevistado Daniel, 46 anos, competência é a forma como a pessoa se relaciona com as outras e associa ao nível de proatividade e comprometimento com o aprendizado: “[...] competência é a forma que a pessoa se relaciona com as outras, qual o nível de proatividade e comprometimento com o aprendizado que ela tem”

Para Carlos, 47 anos, as competências vão se desenvolvendo ao longo da vida, através do processo de aprendizagem contínuo, e são assimiladas através novas situações:

[...] acho que é uma série de características pessoais e profissionais que você vai desenvolvendo ao longo da vida, você vai adquirindo novas competências, eu acredito muito em desenvolvimento contínuo e acho que a gente está sempre aprendendo coisas novas, tanto do ponto de vista técnico, quanto do ponto de vista de competência, aprendendo e desenvolvendo cada vez mais, cada vez que a gente se depara com uma situação nova, a gente tem uma chance de desenvolver novas competências.

Percebe-se que, embora as falas, em sua grande maioria, relacionem a competência às habilidades, às atitudes e aos conhecimentos, nota-se uma tendência de que os *soft skills* passem a incorporar os conceitos tradicionais de competência, ao que se refere à flexibilidade cognitiva ou à adaptabilidade, que são cada vez mais exploradas em estudos acadêmicos, motivados principalmente pelas novas formas de trabalho, inovação, transformação digital, e uso das tecnologias muito frequentes nas rotinas dos processos praticados pelas empresas, e que agora, está chegando aos bancos de forma mais acentuada.

André, 43 anos, em sua fala, define competência como o equilíbrio em se adaptar à velocidade atual, sem perder a qualidade de entrega ao cliente:

[...] competência, para mim, é conseguir colocar um equilíbrio entre processos ou habilidades que a gente tem. Então assim, eu acho que o cara competente é o que consegue equilibrar a velocidade, a adaptabilidade, para entrega de qualidade, para você ter um mínimo de atendimento, então é você conseguir falar com cliente. Competência é quem consegue não ser o melhor em uma dessas abas, mas sim, quem consegue equilibrar

bastante essa balança. Você conseguir atuar em várias frentes. Então para mim a competência é aquela que você consegue estar em vários pontos, e consegue discutir isso, consegue colocar para frente um projeto ou uma atividade, neste equilíbrio, nesse balanço.

Igor, 39 anos, remete o conceito de competência ao saber se relacionar e menciona que as competências são segregadas entre as técnicas e as comportamentais. Ele associa o desenvolvimento da competência à educação (capacitação) obtida ao longo da vida e dá ênfase, também, para a aptidão, apresentada por Boyatzis (1982), no referencial teórico, como os aspectos relacionados à natureza humana. Igor, 39 anos, afirma:

[...] eu entendo que competência é uma qualidade, uma característica que a pessoa tem em um relacionamento com as demais pessoas. Então, essa competência, ela pode ser tanto uma competência técnica, que ela adquire estudando, fazendo pesquisas e tudo mais, e pode ser uma competência mais subjetiva, comportamental. Que aí, é muito com base na educação que a pessoa teve ao longo da vida, mas também, é possível se aprofundar e melhorar nisso, numa questão estudando. Acho que a teoria ajuda muito a aprofundar, a melhorar a qualidade da competência da pessoa, mas também por ser uma parte subjetiva, vai muito de características das pessoas.

Corroborando com Le Boterf (2003), que menciona 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. Os profissionais precisam saber lidar com ambientes diferentes do ambiente em que nós trabalhamos.

Para o entrevistado Diego, 53 anos, competência é ter conhecimento sobre as atividades que desempenha. Ele também salienta a importância da ética, do engajamento e do *networking* no sucesso, dentro e fora das organizações, como uma forma de atualização:

[...] você tem que ter conhecimento sobre as atividades que você desempenha, o setor em que você atua, você precisa, é importante você ter isso com a instituição, com a parte toda de governança, respeitar, aí, o que a instituição impõe como comportamento, ética, e acho que *networking* é

também uma, é fundamental para você é conseguir trabalhar bem, e não só dentro da instituição, fora também, você ter contato com o mercado e entender o que os seus pares estão fazendo, e eu acho que também é muito importante o engajamento e o profissional atue pelo banco e não só para os seus objetivos pessoais para que ele consiga em longo prazo ser reconhecido como alguém que pode contribuir pela instituição.

Dessa forma, face aos relatos, nota-se que os executivos fizeram referência ao CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), mesmo sem mencionar todos os componentes, como definição de conceitos de competências. Ao mesmo tempo, introduzem novos comportamentos advindos da revolução 4.0, que passam a fazer parte do planejamento estratégico dos bancos, em que, para se manterem atrativos, os profissionais precisarão desenvolver tais competências.

Na próxima subseção, buscou-se apresentar quais as competências esperadas para os profissionais 45+ dos bancos privados.

4.3.2 Competências esperadas para profissionais 45+

Quando questionados sobre quais as competências mais importantes que os profissionais acima de 45 anos 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.

As competências destacadas nas respostas dos entrevistados parecem refletir o cenário atual da indústria bancária, com mudanças tecnológicas, alta competitividade, novos modelos de gestão, e busca por eficiência, que impactam diretamente na forma como os profissionais de bancos atuam, e, embora cada entrevistado classifique suas preferências, nota-se que existe conexão entre elas.

O resultado das competências mencionadas na pesquisa demonstram que os executivos bancários estão mais atentos à gestão do potencial do capital humano, em especial, ao desenvolvimento de competências comportamentais ou humanas. Alguns entrevistados relataram que este é um importante diferencial no que diz respeito à vantagem competitiva, tanto do colaborador, quanto entre os bancos, o que corrobora com Fleury e Fleury (2001), quando os autores afirmam que a vantagem competitiva, em cenários atuais, habilita as organizações a se

diferenciarem diante de seus concorrentes, e isso se aplica, especialmente, no setor bancário brasileiro, que é considerado *commodities*, quando há uma similaridade entre os produtos oferecidos pelos bancos, sendo a característica principal, a prestação de serviços.

O estudo realizado por Bispo (2015), com profissionais de recursos humanos e executivos do segmento de instituições financeiras, em que lista as 15 competências comportamentais necessárias para os profissionais destas instituições, entra em consonância com o resultado da pesquisa desse trabalho, que apresenta quatro dessas 15 competências: flexibilidade/adaptabilidade, comunicação, aprendizagem contínua, e gestão de pessoas.

Outra competência que aparece entre as cinco habilidades requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial, no estudo de Aires, Moreira e Freire (2017) é a comunicação, que corrobora com o estudo desse trabalho, onde também surge entre as cinco competências mais relevantes nas falas dos entrevistados.

Nota-se pelas falas dos entrevistados que as competências apresentadas demonstram similaridade ao resultado do World Economic Forum (2016), que buscou entender, junto aos diretores de Recursos Humanos dos maiores empregadores do mundo, quais as principais habilidades serão requeridas para a mão de obra futura, em que 40% dos pesquisados apontaram as habilidades de conteúdo, cognitiva e gestão de recursos como principais. Os dados de nosso estudo se mostram em sintonia com as tendências apresentadas, já que a demanda por habilidades de conteúdo, que incluem a alfabetização tecnológica e o aprendizado contínuo, por habilidades cognitivas, como a flexibilidade, e por habilidades de gestão de recursos, como a gestão de pessoas tomaram destaque nas narrativas dos entrevistados, como sendo as habilidades essenciais, requeridas aos profissionais 45+, no mercado de trabalho da indústria bancária.

Através das narrativas de muitos executivos entrevistados, nota-se que os gestores do setor bancário, no século XXI, esperam que os profissionais 45+ tenham flexibilidade para se adaptarem ao novo, com maior destaque para o aprendizado de novas tecnologias. Eles enfatizam que os profissionais, que estão conseguindo acompanhar esta evolução, se mostram mais valorizados no ambiente em que atuam, corroborando com Morassutti e Grisci (2002), que abordam, em seu estudo, as mudanças que os bancários estão vivenciando em relação às dimensões

tecnológicas, organizacionais e humanas, em que se faz necessário o desenvolvimento de novas competências relacionadas à flexibilidade e à adaptabilidade.

Neste contexto, as falas sugerem que os colaboradores se tornaram eternos aprendizes, ao longo da trajetória de carreira, e sua flexibilidade e capacidade de adaptação a contextos de constantes mudanças, como também, o saber lidar com as diferentes situações serão fatores decisivos de sua permanência, ou não, no mercado de trabalho.

4.3.2.1 Flexibilidade Cognitiva (adaptabilidade)

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, como apresentado nesse trabalho, 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 da resistência a mudanças.

Aline, 40 anos, comenta 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, segundo ela, ainda são a minoria, que não tiveram o medo de aprender o novo, conseguiram evoluir tecnologicamente nas formas de realizar suas funções, e continuaram, ao longo da carreira profissional, aprendendo e se requalificando. Estes fatores estão lhes propiciando ter uma maior longevidade profissional, estão agregando valor ao seu ambiente de trabalho, e em alguns casos, lhes oferecendo a possibilidade de assumirem cargos maiores, exercendo a gestão de pessoas, o que reforça a teoria da flexibilidade cognitiva, apresentada por Heidrich (2009), que afirma que a reestruturação do conhecimento deve ocorrer de forma espontânea diante de situações de mudanças. Aline, 40 anos, afirma:

Acho que tem dois tipos de pessoas acima dos 45 anos, aí vamos focar na indústria financeira, eu acho que tem aquelas pessoas que foram se desenvolvendo e adquirindo novas competências 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 acompanhando, de uma certa forma, esse desenvolvimento tecnológico. Então, são pessoas que, às vezes, no começo da sua carreira faziam uma atividade de um jeito X, até na mão mesmo, e que hoje conseguiram se adaptar, lideram áreas onde aquele mesmo processo é executado de forma totalmente digitalizado e tudo mais. E eu vejo que essas pessoas tiveram e têm uma longevidade, e tem um valor e não são vistos como obsoletos, porque justamente por essa competência de conseguir, essa habilidade, essa competência de conseguir se adaptar, de não parar de aprender, não ter medo de aprender o novo e principalmente foram adicionando outras competências para que elas pudessem assumir posições maiores. Então, seja de gestão de pessoas, seja de gestão de projetos, são inúmeras coisas que elas conseguiram então crescer, onde uma coisa que a maturidade também é valorizada, porque você desenvolve essas competências melhor. Agora, essa, na minha visão, é uma minoria.

Conforme a fala de Aline, 40 anos, em grande parte dos profissionais mais velhos, há uma barreira em relação a responder às necessidades de adaptação, que se vivencia no mundo contemporâneo do trabalho, e que, muitas vezes, estes profissionais ficam presos a formas antigas de trabalho, e na busca por conhecimentos:

A maioria dos profissionais, ainda mais se a gente for pensar nessas estruturas maiores e mais intensivas, de mão de obra, dentro da indústria financeira, eu acho que tem uma parte, infelizmente, grande das pessoas acima dos 45 anos que infelizmente não conseguiram aprender. Claro, às vezes aprenderam, o mínimo necessário para continuar executando aquelas funções, mas que elas realmente tem dificuldade com aquilo, não é inato da pessoa querer abraçar essas novas tecnologias, aprender melhores formas de fazer, e às vezes muito apegadas ao passado, ... “não, não era assim que a gente fazia”, “não, não era assim quando eu comecei”, “a vida era melhor lá atrás”, então, frases que a gente ouve muito assim, às vezes dessas mais típicas, e o que estou falando, pode parecer meio chavão, mas eu vivi isso com funcionários mais velhos, muita dificuldade de abraçar o novo.

Além de Aline, outros executivos comentaram a importância de não se ter medo de aprender o novo, enfrentar as transformações e sair da zona de conforto, não se apegando a modelos antigos, e que, isso fará a diferença para se manter a empregabilidade. Lucas, 51 anos, comenta:

É importante não ter medo dessa transformação, não ter medo de sair da zona de conforto, e não estar apegado a modelos antigos. O profissional mais velho tem que continuar na transformação constante e quem não conjugue este verbo uma vez por dia, de transformar, de alguma forma está atrasado, se não faz nada diferente no seu dia a dia, tem que refletir urgente sobre isso.

Lucas ainda complementa:

Olha... para mim, é a capacidade de você lidar com diferentes situações. Então, antigamente você pensava assim, um líder tem que ter perfil de liderança, tem que ter comunicação, tem que ter competência técnica. Ao que longo do tempo eu descobri que não é exatamente isso, é isso, mas muito mais que isso, é a capacidade de adaptação a novas situações.

Carlos, 47 anos, concorda que a adaptabilidade é a competência mais importante para os profissionais 45+, neste momento de transformações, reforçando o quanto é importante entender que a forma de fazer as coisas mudou. Pelo seu depoimento, as pessoas mais velhas tendem a ter maior dificuldade de responder a estas constantes mudanças, que acontecem nos bancos, que segundo ele, de forma recorrente:

Esse é um ponto que eu acho que é extremamente crítico. Já vivi bastante situações em que frente a uma necessidade de mudança, pessoas mais seniores, com mais tempo de experiência, tiveram bastante dificuldade de se adaptar e algumas delas acabaram ficando pelo caminho. Então se, seguir aí, eu estou pensando inclusive em mim. Eu tenho 47 anos, já estou em todas as estatísticas que a gente vê, eu estou ali na penúltima ou na última de idade pensando em mercado de trabalho, então essa é uma questão que eu sempre procurei cuidar muito, com muita atenção, para minha formação. Eu já vivi algumas situações, no banco que estou hoje, inclusive, em que todas as mudanças de estruturas que não param de acontecer pelo tamanho da empresa, tive algumas situações de pessoas que ficaram pelo caminho porque não conseguiram se adaptar a uma necessidade de mudança. Então... 'eu sempre fiz isso desse jeito', cara, o mundo mudou, o mundo pede que a gente faça as coisas de outro jeito. Então a competência mais importante para geração mais velha, pessoas com mais tempo de vida e de experiência, eu diria que é adaptabilidade, flexibilidade, é entender que a gente tem que tratar as coisas de um jeito diferente. A gente tem que usar toda nossa experiência de forma diferente.

O entrevistado continua sua declaração, e complementa que uma das formas, que os mais velhos têm para desenvolver a adaptabilidade, é olhar atentamente para o que as novas gerações estão fazendo, que, segundo o entrevistado, têm muito a ensinar para gerações mais velhas, em relação a essa habilidade: "Trabalha na sua adaptabilidade, sua flexibilidade, e olha atentamente para as novas gerações, porque eles têm muito a nos ensinar".

Igor, 39 anos, concorda, e reforça a importância da escuta ativa em relação aos mais jovens:

Acho que outras competências que essas pessoas têm que ter hoje são a adaptabilidade, e saber ouvir. Esse pessoal novo é diferente, eles têm umas ideias bem diferentes do que a gente tinha antigamente. Às vezes, a

gente fala: 'Esse cara tá maluco. Onde que ele quer chegar com isso?', mas de repente, a gente tem que ter a mente aberta para escutar de todos os lados.

O entrevistado André, 43 anos, pontua uma maior dificuldade na mudança de *mindset* por parte de colaboradores mais seniores, e como menciona Iorio (2019), está na mudança de *mindset*, a condição de acreditar que se pode aprender. Segundo o entrevistado, o colaborador que se adaptar mais rapidamente, fará disso uma vantagem competitiva:

[...] então, eu tenho batido muito na tecla de adaptabilidade, então a gente está muito rapidamente mudando muitas coisas, e muitas vezes, ao mesmo tempo. Então, quem se adaptar a isso, a esse novo tempo, melhor e mais rápido, com certeza, vai se dar melhor. E isso, claro, funciona para todo mundo, mas isso é, com mais frequência eu tenho que falar com os colaboradores mais seniores, porque eu acho que eles têm maior dificuldade em lidar com mudanças.

André, 43 anos, complementa em sua fala a adaptabilidade na questão de jornadas flexíveis e da necessidade de realizar multifunções, onde para o trabalhador mais velho, a questão da experiência já não garante a empregabilidade, uma vez que com a velocidade com que as coisas acontecem, há uma necessidade constante de atualização, conforme apresentado no referencial teórico de Fleury e Fleury (2001), em que menciona que a competência do indivíduo não é um estado, e não se reduz a um conhecimento específico. André, 43 anos, comenta:

Para esses profissionais mais seniores, eu acho que a gente tá falando até de comprometimento, cada vez mais essa questão de horários, por exemplo, deixou de ser uma coisa muito padronizada assim, a gente cada vez mais tem a flexibilização de n horários para n coisas, então acho que quem conseguir se adequar estas e outras mudanças, assim eu acho a grande questão, com certeza, é a parte de adaptabilidade, mas da pessoa não ser só... ter uma tecnicidade. Ela poder trabalhar em outras frentes, não ter somente um foco de atuação, aquele que só processa provavelmente uma máquina vai tomar o seu lugar, acho que quem conseguir ter mais essa hegemonia de conseguir trabalhar em outras frentes, também vai sair na frente. Acho que a pessoa que conseguir enxergar isso de que: 'eu só fazer a minha função, não será mais suficiente', 'eu preciso ter mais', 'eu preciso agregar mais', é a pessoa que vai largar na frente para poder ter um mérito, uma promoção, e continuar no mercado. Cada vez mais as pessoas estão equilibrando funções, eu acho que não basta mais a sua experiência, antigamente a gente podia falar que a experiência era fator bem determinante, não que não seja mais, mas não basta mais só isso, não basta mais só eu achar que eu tenho já um conhecimento até porque essa experiência cada vez mais é mais mutante, então cada vez mais, pelo menos o nosso mercado bancário, todo dia sai lei nova, todo dia uma atualização, então aquela experiência assim deixou de ter um fator preponderante.

Juliano, 47 anos, traz a mesma questão da experiência, relatada por André, e menciona a questão do perigo da arrogância, em se apoiar, exclusivamente, na experiência para manter a empregabilidade, não estando flexível para absorver novas ideias, conforme 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. O entrevistado declara, também, que os mais velhos apresentam mais dificuldades na adaptabilidade, principalmente no uso de tecnologias:

Eu acho que o profissional de 45 anos+, pode ter a dificuldade adicional e achar que com a experiência que ele já acumulou, ele, talvez, não precise se reinventar novamente, acho que cada vez menos isso é uma verdade, que a velocidade com que as coisas estão mudando, estão obrigando mesmo quem não queira, já acabar seguindo em frente a desafios que a própria companhia, pela dinâmica de mercado, e eventualmente, já vem enfrentando, uma concorrência nova a cada dia e de uma forma diferente, e com isso se obriga a se reinventar. E o profissional, se não buscar isso da parte dele, gerir sua própria carreira, ele vai ter problemas. Então, assim, o que eu acho uma dificuldade adicional para o cara com mais de 45 é ficar um pouco arrogante nesse sentido... 'eu tenho muita experiência aqui, essa molecada que está entrando não me alcança, ou enfim, está fazendo bobagem. Então, eu procuro uma equipe independentemente da idade, com alguma técnica, mas principalmente essa capacidade de se adaptar, de entender mercado, de entender cliente, de entender que agora a gente trabalha em um ambiente altamente incerto acho que sempre foi, mas no sentido de que você precisa estar mais aberto para entregar para o cliente, entender o que o cliente precisa, interagir com ele, e a partir daí você usar metodologias as tecnologias, propriamente ditas, para você poder avançar. Talvez as pessoas mais seniores, elas têm mais dificuldades para se abrir e entender esse mundo.

Rubens, 58 anos, concorda com a fala de Juliano quanto a questão da dificuldade dos mais velhos em se adaptarem as novas situações: “Os profissionais mais velhos têm um pouco mais de dificuldade para se adaptar a essas mudanças rapidamente”

Bruno, 45 anos, acrescenta a resistência a mudanças dos mais velhos, entendendo que ao se chegar nesta faixa etária, grande parte dos profissionais se encontram na zona de conforto: “Eu acho que a flexibilidade é importante porque a gente vê muitos profissionais nessa faixa etária que estão acomodados e que são resistentes às mudanças. Hoje, não tem mais espaço para profissional com esse tipo de mentalidade”

O estudo de Bispo (2015), que afirma que uma das fortalezas da flexibilidade é o estar aberto para lidar com opiniões diferentes, de uma forma assertiva e madura, onde se busca a melhor forma de lidar com as variações de situações do dia a dia, é reforçado na fala de Paulo, 49 anos, quando insiste na questão da competência da flexibilidade, e a importância da escuta ativa, para não incorrer no erro de execução de forma rotineira:

Então, para um profissional, hoje, de 45 anos se manter numa empresa, eu acho que antes de mais nada tem que ter flexibilidade, eu acho que flexibilidade e ter mente aberta para escutar as demandas de outras pessoas, eu acho que até as vontades de outras pessoas. Porque quando você chega num certo nível, a gente tem que tomar cuidado para não desperdiçar tempo, a gente está acostumado sempre com uma rotina, um jeito de ser, um jeito de agir, a gente não pode ficar pensando que sempre assim o correto, tem que ser flexível e estar aberta para novas ideias.

O entrevistado Felipe, 56 anos, enfatiza a questão do sofrimento em lidar com mudanças, e a importância da resiliência para os profissionais 45+ em sua narrativa:

Ter resiliência e capacidade de lidar bem com mudança, que as coisas mudam todo dia e a pessoa tem que sabe lidar com mudança sem sofrer, porque às vezes tem uma pessoa que cria um fantasma lá, porque acha que tal coisa pode mudar e já virou um grande problema e mexe com a motivação, mexe com tudo.

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, e de agregar novos conhecimentos e aplicá-los em suas tarefas do dia a dia. Nota-se, pela maiorias das falas, que de forma geral os executivos participantes do estudo entendem que a minoria dos profissionais 45+ estão aptos aos desafios das transformações, no sentido de aceitar e saber lidar com as mudanças e opiniões diferentes, já que se identificam resistentes às mudanças, e a aprender o novo. 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.

No que se refere à promoção da flexibilidade, os executivos não esperam que os profissionais 45+ apresentem conhecimentos avançados, como por

exemplo, em relação às novas tecnologias, porém se torna essencial o desenvolvimento de conceitos básicos, ou de especialização, para a continuidade no mercado de trabalho, o que vai de encontro aos níveis de flexibilidade apresentado por Spiro *et al.* (1988) em sua teoria da flexibilidade cognitiva (TFC). Paulo, 49 anos, comenta:

Eu vejo como oportunidade para as pessoas que têm mais conhecimento a esse respeito, eu não vejo como ameaça para aqueles que tiverem a flexibilidade e interesse de aprender, de novo, não estou falando que a pessoa precisa saber programar, eu estou falando que ela tem que entender a lógica.

Neste sentido, a flexibilidade cognitiva estabelece uma conexão importante com o processo de aprendizado contínuo, corroborando com Fleury e Fleury (2001), 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.

4.3.2.2 *Aprendizado contínuo*

Na medida em que já apresentamos 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 desenvolvimento (autodesenvolvimento), procurando dar um foco maior no desenvolvimento das competências comportamentais, em relação aos conhecimentos técnicos. 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.

Muitos entrevistados trouxeram em suas falas que o aprendizado contínuo é importante para qualquer geração, inclusive, para os mais jovens, que estão entrando agora no mercado de trabalho. Acreditam que como estão mais antenados às mudanças, principalmente ao mundo digital, os jovens apresentam uma vantagem competitiva em relação aos mais velhos, que segundo eles, têm essa dificuldade adicional. No entanto, enfatizam que se o profissional 45+ não entender

as mudanças como uma ameaça, e conseguir se adequar e esta nova realidade, isso pode se tornar uma grande oportunidade. Juliano, 47 anos, disse:

[...] então, é um pouco disso, acho que muda o contexto até independente da idade, olha a molecada que está entrando aí, muito mais atendida com tudo isso que está acontecendo, vai precisar ao longo da carreira se reinventar também. Acho que talvez eles já entrem com uma vantagem de estar vivendo esse mundo digital há mais tempo, então, não vai ter tanta novidade. O cara com mais de 45, mais de 50, tem essa dificuldade adicional. De novo, depende como você encara as coisas, como você encara sua carreira, não vejo uma ameaça, eu vejo a oportunidade.

Ele ainda complementa, dizendo que o profissional 45+ 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); e de Cheetham e Chivers (1996), no sentido 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.

Juliano, 47 anos, continua sua narrativa trazendo uma ideia do sociólogo Alvin Toffer: “[...] tem uma situação do livro ‘O Choque do Futuro’ que fala que o analfabeto do século é o cara que não sabe como aprender e reaprender”.

Juliano complementa que tem procurado inserir, nas interações com seu time, a importância de pensar diferente, estar aberto para o novo e não se prender a modelos antigos, na forma de trabalhar, e procura, também, dar conselhos, incentivando o profissional para não que não pare de aprender:

[...] é o que eu tenho tentado trazer para o time, interações e tudo mais, é: se abra, abra a cabeça, pensa diferente, não se prenda a modelo, testa mais, e às vezes, parece um pouco ‘*Business World*’, coisa que está em tudo quanto é lugar, tudo quanto é livro, coisas que eu acredito tento até servir de exemplo, no sentido de, como eu pratico e como eu estou fazendo. Então assim, se eu posso dar um conselho... não para de aprender. E quando eu digo é, estudar, aprender de todas as formas. Isso é superimportante, mas você tem várias outras formas de aprender, você tem informação hoje, vindo de tudo quanto é lugar.

Luciano, 45 anos, quando questionado sobre quais competências ele entende serem as mais relevantes para o profissional 45+, menciona o otimismo, a visão sistêmica, o trabalho em equipe, e o compartilhamento de conhecimentos. A partir das declarações, abaixo, é possível perceber que, embora ele reconheça que o otimismo implique em uma atitude positiva de grupo, e que a visão sistêmica viabilize abordar as situações de problemas, por meio de um contexto mais amplo, nota-se que, em sua narrativa, ele enfatiza a importância do trabalho em equipe e do compartilhamento dos conhecimentos, citando, inclusive exemplos, fora do contexto do mercado financeiro.

Há uma semelhança ao que foi identificado no trabalho de Fleury e Fleury (2001), que mostra que o processo de interação com pessoas de *background* diferentes, seja por origem, formação, ou experiência profissional, propicia a disseminação de ideias e soluções para problemas e estimula a participação dos mais silenciosos, quando Luciano, 45 anos, afirma:

O otimismo, entusiasmo, e a determinação são características que estão ligadas a algumas competências, mas assim, primeiro a pessoa tem que entender o propósito dela e estar contextualizada e precisa ter uma visão globalizada muito afiada, eu acho que a visão globalizada é importante. Eu me deparo com muitos profissionais que eles estão cuidando e vendo apenas o pedacinho que eles fazem. Então, eu acho que visão globalizada é uma competência importante porque quando você enxerga o começo, o meio e o fim, você consegue se enxergar nessa história, nessa trajetória. Claro que, quando a gente fala de competências, são várias, enfim, trabalho em equipe é importante, hoje em dia ninguém faz nada sozinho. Eu costumo dizer que, a gente tem que ter a humildade de aprender e a generosidade de ensinar, acho que isso é um lema muito forte que eu ouvi do meu gestor, e quando você tem a humildade de aprender, você tem que ter, primeiramente, a cabeça de que você não sabe tudo e nem vai saber e que bom que você nem vai saber, porque é uma oportunidade de aprendizado diário, então é isso que procuro manter como lema do meu trabalho. Uma vez eu ouvi um palestrante dizendo o seguinte: 'Se você se deparar com uma pessoa que está pegando papelão na rua, você tem algo a aprender com ela, ela sabe sobreviver com muito menos do que você. Então, pare, observe, e aprenda com ela'. Todas as pessoas que você encontra, elas são melhores que você em algum ponto e esse ponto você tem que aprender, então a questão de você ter a humildade de aprender e a generosidade de ensinar, é entender que todo conhecimento, ele se tiver só contigo ele não é tão válido.

Diego, 53 anos, reforça a importância da renovação, da requalificação e de não parar de aprender durante a trajetória de carreira:

[...] eu acho que você tem que se renovar sempre, você não pode parar de aprender. As coisas estão mudando cada vez mais rápido, o que você faz

hoje, amanhã já é diferente, se a sua função for muito de execução de processos, muita coisa está sendo automatizada, então você tem que estar disposto a sempre aprender coisas novas para se adaptar aos novos tempos.

Paulo, 49 anos, que atua como gerente, admite que também não foge à regra da necessidade de constante aprendizado, mesmo considerando que já tem experiência profissional na área:

Eu acho que aprendizado contínuo. Não tem como você fugir disso e acho que não é segredo para ninguém. Por exemplo, eu tenho mais de 45, mudei de área com mais de 45 anos de idade. Apesar do meu *background*, conseguir me manter nos tributos, em processos, relacionamento forte na área anterior, eu tive que lidar com políticas, textos, muita leitura, então eu sempre voltava com minha chefe e falava 'tem esse assunto aqui, estão me perguntando e eu não sei, me dá uma dica, qual texto eu tenho que ler, o que eu preciso aprender, qual o mínimo que eu tenho que aprender, ler, as políticas que eu tenho que rever, entender ou novas políticas para eu voltar pra pessoa que está me fazendo essa pergunta.

O entrevistado prossegue enfatizando que o aprendizado contínuo faz com que outras habilidades sejam desenvolvidas e junto com a experiência, facilita entender novos processos e a lidar com novas situações, definido por Fleury de Fleury (2001), como conhecimentos tácitos. Paulo, 49 anos, afirma:

Porque hoje tem que ser, não tem como. A concorrência para uma pessoa de 45, para pessoa de 25, então vai precisar sempre de... então é aprendizado contínuo. A questão de você estar sempre buscando o aprendizado contínuo, desenvolve outras habilidades ao longo da carreira o que ajuda navegar com mais facilidade para um tópico novo, uma situação nova no seu dia a dia.

Corroborando com Le Boterf (2003), que menciona o espiral de aprendizagem como processo de aprender a aprender, Reinaldo, 49 anos, relata em sua fala que busca nos profissionais mais velhos a capacidade cognitiva de aprender e que ao longo de sua carreira e através das experiências vividas, conseguiram a oportunidade de acumular conhecimentos, facilitando, assim, a rotina do dia a dia:

Eu busco capacidade de... é... deixa eu ver se uso a melhor palavra aqui para você. Eu me importo muito pouco se o cara sabe o assunto específico ou não. Dependendo claro, se for uma função muito específica, o cara tem que dominar o assunto, mas eu olho muito mais se o cara tem capacidade cognitiva de aprender o que eu quero que ele aprenda. Eu quero uma pessoa que tenha 10 anos de experiência, por exemplo, com experiências variadas, e teve que, várias vezes, aprender um assunto novo para poder lidar com esse assunto no seu dia a dia. Então eu acho que, a capacidade de aprender. Eu acho que é uma coisa muito importante para mim.

Em linha com as falas dos demais entrevistados, Ricardo, 43 anos, comenta que os profissionais que possuem mais oportunidades no mercado de trabalho são os que estão no processo de constante aprendizado: “[...] se o profissional tem vontade de estudar, de aprender, de conhecer coisas novas, me parece que esse profissional tem muito mais oportunidade no mercado.”

Por outro lado, Ricardo acredita que o acúmulo de trabalho e que a falta de hábitos de aprendizado, que ao longo de sua carreira vai se perdendo, interferem na requalificação dos profissionais e, fazem com que, ao chegarem à maturidade profissional, se tornem, na maioria das vezes, obsoletos e não aproveitados:

Então é, eu acho que o acúmulo de trabalho dos nossos profissionais também fazem com que, de alguma forma, eles não se atualizem, então acaba gerando um círculo vicioso aí, que além da companhia dar, as companhias em geral, darem um pouco mais de valor para o novo, porque as coisas mudam muito rápido e existe uma necessidade, uma ânsia de você inserir essa novidade, por outro lado, você tem um profissional que pela carga de trabalho ou até mesmo pelo fato cultural, pela falta de hábito, não se recicla, não se renova, e aí, quando ele está na maturidade ele não é aproveitado.

Daniel, 46 anos, chama a atenção para o fato de que a necessidade de aprendizado contínuo não é um requisito apenas pra aos mais velhos, e sim, para todo e qualquer profissional, independentemente da idade cronológica. Ele aponta que a velocidade da informação é muito grande, e que caso não ocorra a reciclagem contínua, há um risco do profissional se tornar desatualizado em pouco espaço de tempo:

Eu acho que a velocidade da informação está tão grande, que qualquer profissional, seja a idade que ele tiver, ele não conseguir de alguma forma acelerar o aprendizado dele, se adaptar, ele mesmo mais jovem, que agora está totalmente antenado com a nova forma de código etc., daqui um mês, um ano, ele já não vai, ele vai estar desatualizado também.

Reforçando os conceitos de Fleury e Fleury (2001) sobre os processos de disseminação de conhecimentos em ambientes diversos, Lucas, 51 anos, traz a importância da diversidade no compartilhamento de conhecimentos:

Uma das grandes ameaças é o próprio profissional. Então, o profissional que não se atualiza, que não busca coisas novas, que não busca aprender, e aprender não é só no conceito técnico, tá, aprender é você ler, aprender é você participar de grupos diferentes, grupos diversos, de você poder conversar com pessoas de diferentes níveis de conhecimento, com diferentes

experiências, então quando esse profissional se isola, e ele não participa de nada, ele fica isolado, ele é uma grande ameaça a ele mesmo.

Estes depoimentos refletem algumas percepções, dos executivos entrevistados, de que o processo de aprendizagem contínuo não é um atributo exigido apenas para os mais velhos, e sim, para todas as faixas etárias de profissionais, sendo consenso que pela velocidade de atualização das informações no mercado de trabalho contemporâneo, a requalificação deve permear ao longo da carreira. Compartilhar os conhecimentos, através de trabalhos em equipe, é um comportamento esperado. Alguns dos executivos entendem que os mais novos levam vantagem em relação aos mais velhos, já que esses se mostram relutantes em voltar a estudar, usando como justificativa, os conflitos entre as responsabilidades sociais e os hábitos de aprendizado, que ao longo dos anos, acredita-se que, vão desaparecer, conforme demonstra a fala de Felipe, 56 anos:

O cara que é um pouco mais velho, que ele já tem a família, ele já tem o filho, o cara nessa idade, às vezes, pode já ser avô. Então eu acho que mistura um pouco a vida pessoal com a vida profissional, então ele tem uma tendência a ser menos ousado. E isso acaba, ao longo do tempo, um pouco prejudicial para ele.

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. Em linha com o processo de aprendizado contínuo, os executivos também relataram a necessidade de adaptação às novas tecnologias para os profissionais 45+, o que será mais bem explorada e detalhada a seguir.

4.3.2.3 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 está sendo avaliada, nas dinâmicas dos programas de estágio e de *trainee*, como um pré-requisito para aprovação, na grande maioria dos bancos.

Para Daniel, 46 anos, o profissional 45+ deve possuir conhecimentos mínimos sobre as linguagens de programação, tem que conhecer tanto como as novas

plataformas funcionam, quanto os conceitos básicos das ferramentas disponíveis, para que possa se comunicar com os mais jovens:

[...] O profissional de 45+ precisa, no mínimo, saber que novas linguagens de programação que a gente tem hoje, para conseguir falar com os mais novos. Então assim, no mínimo, precisa ter uma noção de como essas novas plataformas funcionam para conseguir conversar. Ele não precisa saber sintaxe, mas, no mínimo, você precisa saber o que é uma estrutura de base de dados, como ela funciona, quais são os conceitos básicos de programação.

Para Aline, 40 anos, a habilidade tecnológica é essencial no desenvolvimento de profissionais 45+: “As pessoas acima dos 45 anos na indústria financeira, eu acho que elas precisam adquirir novas competências e tem que ter a flexibilidade de adaptação e se desenvolver, principalmente tecnologicamente falando”.

Rafael, 41 anos, chama a atenção para a velocidade com que as novas tecnologias estão sendo incorporadas ao trabalho, inclusive como condições básicas de trabalho, e menciona a necessidade desse profissional mais velho acompanhar as inovações, sem apresentar resistências às mudanças:

As mudanças tecnológicas, elas estão vindo muito rápidas, e daí você vê, hoje em dia, por conta da quarentena, uma situação que ninguém iria prever. É, ficar tanto tempo assim em casa, tal, o profissional, ele tem que, ao mínimo, saber mexer no computador. É, saber utilizar as ferramentas para fazer uma reunião, conduzir algum tema com chefe, com a equipe, então é essa parte de tecnologia mesmo, entendeu? Ele estar antenado nessas inovações e ter uma cabeça sempre futurística, não pensar de forma retrógrada. Que as coisas podem ser aprendidas, não ter nenhuma resistência com relação ao aprendizado.

Para André, 43 anos, a permanência na empregabilidade está associada à velocidade com que o profissional se adapta a essas novas tecnologias: “Então, eu acho que a velocidade em que você se adapta a essa tecnologia é, com certeza, que vai fazer com que você permaneça mais tempo ou não no mercado”

Corroborando 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, a fala de Bruno, 45 anos, faz forte referência à defasagem do profissional mais velho aos conhecimentos tecnológicos, e traça uma comparação com os mais novos que, segundo o entrevistado, não apresentam este *gap*:

Hoje, a gente contrata os meninos de 20 e poucos anos, eles chegam voando, conhecendo várias linguagens de programação, e tendo facilidades para lidar com as plataformas digitais e muitos profissionais nessa faixa mais velha não estão preparados. E aí, eles acabam ficando para trás, porque muitas vezes, são profissionais que já estão há muito tempo na casa, que são mais caros, e acabam sendo superados aí, pela, pela meninada que tá chegando no mercado de trabalho.

Bruno, 45 anos, ainda reforça que no seu entendimento, na maioria das situações, o profissional mais novo tem um desempenho superior ao mais velho:

Para aqueles que não se mantiverem atualizados, cedo ou tarde, eles vão ser superados pelos novos profissionais que estão chegando, porque é uma questão de tempo que se troca um funcionário antigo, que tem um desempenho menor do que um funcionário novo, e mais caro, aí acaba não fazendo sentido para a instituição, então, eu acho que com o passar do tempo, essa troca é natural, acaba acontecendo naturalmente.

A fala, abaixo, de Diego, 53 anos, assemelha-se ao estudo de Tonelli (2018) em relação ao preconceito contra os mais velhos, em especial, no que diz respeito às dificuldades de adaptação às novas tecnologias, e apresenta contraponto à fala de Bruno, no sentido de que, no seu entender, não deve haver uma generalização em relação às dificuldades de adaptação dos mais velhos:

Eu acho que existe o fator preconceito em primeiro lugar de os mais novos acharem que tem já essa visão, meio que estereotipada de que os profissionais mais antigos não se adaptam aos novos tempos, as novas tecnologias, que são muito conservadores e querem fazer as coisas sempre do jeito antigo.

Lucas, 51 anos, comenta que a tecnologia está em todos os lugares, e se faz presente no autodesenvolvimento:

[...] a tecnologia avançou de uma maneira absurda, hoje é muito natural o *self service* de aprendizado, aquela questão que a empresa colocava você para fazer curso, a empresa falava para você que você tinha que fazer mestrado, a empresa...acabou isso. Hoje você tem que buscar o autodesenvolvimento, você vai lá, você pesquisa, e você vê, olha, o que que eu preciso agregar na minha bagagem. Eu preciso agregar as novas tecnologias? *Bitcoin*, *Robotics* etc. O que que eu preciso agregar? E aí você tem que ir lá e você que tem que buscar isso...a tecnologia trás esta facilidade.

Para Luciano, 45 anos, todo profissional de banco tem que entender de tecnologia:

Eu costumo dizer também, que hoje em dia, todo profissional de banco tem que ser também um profissional de tecnologia de informação, tem que ter

conhecimento de TI, não tem mais jeito. A tecnologia da informação é o novo inglês. Não tem jeito. A gente precisa entender um pouquinho disso.

Juliano, 47 anos, concorda e comenta que ao montar times para trabalhar com ele, um dos principais quesitos é que o colaborador não tenha medo da tecnologia:

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

Ele continua: “Acho que o negócio, as empresas, o setor financeiro, no final do dia, todos seremos, acho que na minha visão pessoal, empresa de tecnologia que oferece serviços bancários e afins”

Juliano reforça a importância dos mais velhos em fazer uso das tecnologias, estando abertos para o aprendizado: “Então, entender a tecnologia e ver no que ela pode apoiar, e o que que ela pode ajudar a fazer, mas ao mesmo tempo depende só dela o realizar, depende no sentido dela se abrir para isso e não ter receio de se jogar”.

Igor, 39 anos, entende como ameaça, para os profissionais mais seniores, a questão da necessidade do autodesenvolvimento, com destaque especial para a tecnologia:

[...] Então, a turma nova que está entrando, tecnicamente vai ser capaz de fazer o que esse profissional faz hoje, vai ter um tempo de aprendizado, mas ele vai fazer e com uma mão de obra bem mais barata, e com outras características. Então eu acho que a ameaça grande aí é a pessoa não se mexer, não ir atrás de um desenvolvimento, principalmente de capacitação em tecnologia. Hoje a tendência é que diminua bastante a quantidade de pessoas no banco, então tudo que era atividade manual, hoje passa a ser automatizado, e dentro dessa característica, tá mudando também a forma como o banco trabalha.

Em síntese, é possível concluir, através das falas dos entrevistados, que possuir conhecimentos, no mínimo, básicos das tecnologias, já é uma exigência dos executivos, que relatam que talvez esse seja o maior desafio para profissionais mais velhos que objetivam uma maior longevidade profissional. No entanto, mais uma competência relevante surgiu durante as entrevistas e que, juntamente com a flexibilidade (adaptabilidade), aprendizagem contínua, alfabetização tecnológica, já

exploradas, e que são mencionadas, por eles, como essenciais para o profissional 45+ estar apto aos novos desafios das transformações da indústria 4.0, que é a comunicação.

4.3.2.4 Comunicação

Entre as competências sociais, a comunicação se apresenta relevante para muitos dos participantes da pesquisa, e se torna um elemento essencial desse trabalho e englobará: o saber expressar ideias, a exploração dos conhecimentos de forma clara, a realização das negociações, a motivação das equipes etc. Ela se mostra como uma habilidade fundamental, independente do cargo e do perfil do profissional.

A partir da fala de Paulo, 49 anos, é possível observar que a comunicação é uma competência para todas as faixas etárias:

[...] isso é, independente da idade, se você for analisar, 20, 25, 30, 40, 45, 50, tem que ter uma boa comunicação. Eu acho assim, que isso é indiferente à idade da pessoa, às vezes você vai ler um e-mail hoje e você não sabe qual é o objetivo do e-mail, né?

O entrevistado reforça que além da flexibilidade, 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). Assim, segue a fala de Paulo, 49 anos:

Eu acho que a pessoa acima de 45 tem que se mostrar interessado, tem que ser curioso, você tem que ter flexibilidade, você tem que ter a correta comunicação, até para você expor o que você quer, o que você pensa, e você tem que ter habilidade, talvez, de escutar o outro, o ponto de vista da outra pessoa, eu acho que cada vez mais as pessoas têm necessidade de se sobressair, de querer ser um destaque, e muitas vezes acabam... é o que eu falo... tem que trabalhar um pouquinho o ego, de como lidar com a pessoa, então você também tem que entender um pouco como funciona, como que aquela outra pessoa está, imaginando ou quer passar informação, para você também conseguir falar o português que seja o mesmo português daquela pessoa, né? Por isso que eu falo que comunicação também é extremamente importante.

Felipe, 56 anos, ao ser questionado sobre as principais competências, indicou a motivação e a comunicação como as mais relevantes, no sentido de se obter

a construção de um ambiente saudável e a transmissão de confiança. Menciona a timidez, como barreira de crescimento profissional:

Eu costumo dizer que as coisas mais básicas do ser humano são as mais importantes. A primeira coisa, para mim, a número um é motivação. Se você tem uma pessoa motivada, a motivação para mim, se tivesse que escolher uma só, seria ela. Porque a pessoa quando está motivada, ela faz acontecer, ela faz a coisa com zelo, ela faz bem feito e a motivação, ela... o que gravita em torno da motivação, é isso, né? É fazer bem feito, é fazer de uma forma zelosa. Outra coisa, outro *skill* que eu acho que é importante, que é além da competência, é a comunicação. Uma pessoa que tem uma comunicação clara, assertiva, ela tem um nível de confiança nela mesma tal, e ela se comunica bem, é outro *skill* importante. Você pega aquela pessoa introvertida ou falastrão, os opostos, né, normalmente estas pessoas, elas tendem a não ter muito sucesso, eu já tive muitas pessoas assim, tecnicamente excelentes, mas não sabem se expressar, não sabem colocar uma ideia, estruturar uma ideia e não conversam com as pessoas e não constroem um ambiente positivo.

Rubens, 58 anos, coloca a comunicação como uma competência estratégica, que, conforme afirma Zarifian (2001), torna-se um componente essencial do trabalho e fundamental no desempenho das organizações:

A comunicação é um pilar estratégico, e saber ouvir as pessoas é muito importante em qualquer setor, mas no meio bancário, do cenário financeiro, ouvindo você dá oportunidade para as pessoas se posicionarem, poder colocar as coisas de uma forma clara, e consegue passar tranquilidade na transmissão da mensagem para clientes e para as equipes. Outro pilar importante é dar clareza e ser conciso em que vai passar de mensagem, ser assertivo, empático e ajudar a direcionar uma situação difícil, e passar confiança em que você está transmitindo. Para mim, a comunicação é uma competência estratégica, principalmente em situações complexas.

Aline, 40 anos, concorda e relata a importância da boa comunicação na gestão de clientes:

É muito importante você saber se comunicar com seus pares, superiores, com sua equipe e clientes, no sentido de passar as informações de maneira correta, sem causar nenhum transtorno, sem causar nenhum problema. Por exemplo, participo de muitos comitês de decisões no banco e ter uma boa comunicação é fundamental na apresentação e aprovação de negócios e através de uma boa comunicação, é possível fazer uma gestão de cenários de crise, passando a temperatura correta ao problema, principalmente, quando envolve clientes.

Rafael, 41 anos, reforça a importância da comunicação, também no compartilhamento de conhecimentos e no equilíbrio do ambiente de trabalho:

Se o profissional mais velho, conseguir associar sua experiência profissional com uma boa comunicação, ele consegue deixar o ambiente equilibrado, principalmente, em relação aos mais novos. Não adianta ser técnico sem saber transmitir seu conhecimento.

Como pudemos verificar, a competência comunicação surge nas falas de alguns 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. Além da comunicação, alguns executivos relataram a gestão de pessoas, para profissionais mais seniores, como competência esperada, conforme veremos a seguir:

4.3.2.5 *Gestão de pessoas*

Quando questionados sobre as competências mais relevantes, durante a realização das entrevistas, alguns executivos mencionaram os desafios em fazer gestão de pessoas, no cenário atual de mercado, onde diversas gerações ocupam o mesmo ambiente, diversidade cada vez mais presentes nas pautas de muitos bancos e introdução de novos métodos de gestão como metodologias ágeis. Aline, 40 anos, ilustra que os estilos de liderança estão mudando no banco, e o que profissional mais velho não deve ficar preso aos modelos antigos de gestão:

Características como transformação, liderança, capacidade de adaptação são competências absolutamente necessárias para os executivos, e em especial para os mais velhos, aqueles que não tiverem virado a chave, já estão obsoletos ou no caminho próximo de deixar o mercado. O colaborador mais velho que pensa da forma antiga, seja de coisas óbvias, como formas de trabalhar antigas, estilos de liderança antigos, hoje temos duas formas de liderar um time: pelo medo, por pressão, por autoridade, que eu acho um modelo completamente ultrapassado, não faz mais sentido e acho que nunca fez, mas existiu; ou a segunda liderança, que é pelo respeito. Talvez o colaborador não consiga entender tudo o que você está passando, por não ter a visão sistêmica, e não ter todas as informações que os mais velhos têm, mas ele acredita no que você está falando, e executa e ajuda a fazer a estratégia, porque acredita no seu modelo. O profissional mais velho não deve ficar preso ao modelo antigo de fazer as coisas, porque não tem mais espaço para liderar neste formato.

Na fala de Bruno, 45 anos, o profissional, ao chegar nesta faixa etária, já deve ocupar uma posição de liderança na organização, e não ser resistente a mudanças:

[...] porque a gente vê muitos profissionais nessa faixa etária que estão acomodados e que são resistentes às mudanças. Hoje, não tem mais espaço para um profissional com esse tipo de mentalidade. 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, pra ter um benefício mais à frente. Eu acho que são competências, hoje, necessárias.

Lucas, 51 anos, igualmente, apresenta a questão da liderança como básica para esta faixa etária, e acrescenta o trabalho de *coaching* e mentoria como funções esperadas para este profissional, além da visão estratégica:

[...] tirando a questão da capacidade de liderança, que eu diria que é o básico, ou seja, você tem que ser visto como líder, não dá para ser visto como aquele especialista, mas após os 45 anos, isso aí deixa para moçada mais nova. Hoje, as pessoas nesta faixa etária saibam dar *coaching*, saibam agir como mentores, saibam ter uma conversa informal ou mais formal, que eu saiba receber e trocar ao mesmo tempo, fora ser capaz de ter uma visão estratégica e esse passo aqui é um passo interessante, como que você percebe que, muitas pessoas, mesmo sendo um líder após os 45 anos de idade, não conseguem ter uma visão estratégica.

Rubens, 58 anos, concorda com Lucas em relação ao papel de líder e *coaching* e acrescenta que este profissional deve 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:

[...] o que se espera de um profissional é que ele possa ser um *coaching* natural para essas novas gerações dentro da empresa. Quando você olha para um profissional desses, alguns mais técnicos, outros mais gestores, mas sempre usando o equilíbrio na experiência da gestão. Especificamente, acima de 45, você espera um profissional bem equilibrado, que tenha inteligência emocional, saiba dar *coaching* e saiba ter liderança no grupo

Rubens, 58 anos, continua:

O líder de hoje, está em transição de transformação, onde os mais velhos estão passando por processo disruptivo de conhecimentos, sendo levados a pensar diferente, de fazer diferente. A geração mais nova já vem isso em seu DNA e já nasceram assim, com acesso a muito mais informações, do que gerações mais velhas tiveram. As informações eram através de jornais impressos, Jornal Nacional e hoje em dia, a nova geração se atualiza com as notícias da forma como ela quiser e na hora que ela quiser. Os líderes

do futuro estão vindo com o *shape* totalmente diferente, e a transformação é tão rápida, que nem eles sabem como será o profissional do futuro.

André, 43 anos, reforça a importância do papel de *coach* na equipe, e condiciona à execução desse papel, a permanência do gestor na empresa:

[...] eu acho que o profissional de 45+, ele vai continuar na empresa, à medida que ele entender que ele tem um papel diferente agora, o papel dele é um papel de *coach*.

Os entrevistados Carlos, 47 anos, e Bruno, 45 anos, enxergam benefícios em se ter profissionais mais seniores na equipe, quando ele assume o papel de treinar os mais jovens, através do compartilhamento dos conhecimentos adquiridos. Carlos relata: “[...] assumir outros cargos, inclusive, de treinar os mais jovens, de ensinar, outras coisas que acho que a gente vai falar mais para frente, que são os benefícios de uma pessoa mais madura na equipe”.

E Bruno, 45 anos, afirma:

[...] então acho que, é fundamental, essas pessoas mais seniores conseguem passar esse conhecimento para essas pessoas. Então, acho uma competência muito importante, a competência de conseguir passar o conhecimento de uma forma com que a turma nova consiga absorver isso aí.

Nota-se, por meio da fala de Felipe, 56 anos, que novas formas de trabalho, como as metodologias ágeis, começam a fazer parte dos bancos, inclusive nos mais tradicionais. O entrevistado enxerga que esse fato se torna um desafio para o gestor liderar os profissionais mais velhos, pois esses terão dificuldades de adaptação:

Essas metodologias que vão aparecendo, esse jeito novo de trabalhar e lidar, eu acho que essas pessoas têm um pouco mais de dificuldade. É claro que não são todos, tá? Tem muita gente nessa faixa etária que tem um nível de motivação e de resiliência muito grande, mas eu vejo dificuldade sim e tento entender os motivos que as pessoas tem esse tipo de comportamento, e eu acho que é difícil, mas ao mesmo tempo, o desafio dos gestores é tentar resgatar e dar oportunidade para essas pessoas. Pelo menos tentar dar oportunidade.

Igor, 39 anos, concorda e complementa 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 entende isso como uma ameaça:

Então, em termos de estrutura, deixa de ser um pouco aquela estrutura vertical para uma estrutura mais em formato de comunidade. Então uma hierarquia de gerência, analistas, pode ser que deixe de existir daqui uns anos... e aí, como é que esse profissional de 45 anos, ele se adequa a uma estrutura em que ele pode ser coordenado por um cara muito mais jovem que ele, dentro de uma comunidade e que a troca de experiências é uma prática? Ele se adequaria a isso, ou não? Então, essa forma de estrutura do banco, no futuro, pode ser uma ameaça para esse profissional, se ele não se adequar, se ele não entender dessa.

Ricardo, 43 anos, sugere que as empresas comecem a valorizar a questão da diversidade:

[...] minha sensação é de que mudou bastante mesmo nos últimos 2 ou 3 anos, o banco tem procurado valorizar mais esses extremos do mercado de trabalho, e não só os extremos, mas também a diversidade de etnias, de gênero, enfim, de todos os tipos.

Nota-se que os conhecimentos de tecnologia são vistos, por muitos dos entrevistados, como uma ameaça e uma barreira para a continuidade dos profissionais mais velhos no mercado financeiro, onde os executivos ainda parecem vincular o desenvolvimento tecnológico aos mais jovens.

De forma geral, pode-se constatar, pelos relatos dos entrevistados, que as competências mais esperadas para os profissionais de bancos 45+ estão relacionadas aos *softs skills*, com destaque para as habilidades cognitivas, como adaptabilidade, habilidades de conteúdo, como aprendizagem contínua, alfabetização tecnológica e comunicação, e por fim, habilidades de gestão de recursos, como gestão de pessoas.

Na próxima subseção, será apresentada a presença do ageísmo no mercado financeiro, através das falas dos entrevistados, e como isso pode se tornar um desafio de permanência e inclusão para estes profissionais.

4.3.3 Os desafios da permanência e inclusão para profissionais 45+

Diante da realidade recente do envelhecimento populacional, torna-se necessário que as pessoas tenham que trabalhar por mais tempo, em função da escassez de mão de obra especializada, e pela necessidade de manutenção da economia, o que resulta na demanda por trabalhadores mais experientes.

Perguntados sobre o entendimento se os profissionais mais velhos (45+), em suas respectivas instituições, se encontravam preparados para enfrentar o ambiente competitivo nesse novo cenário de mercado de trabalho, de forma geral, os entrevistados parecem ter uma visão negativa, entendendo que somente a minoria dos profissionais se encontram qualificados para as tendências de transformações do setor, provocadas pela quarta revolução industrial.

Lucas, 51 anos, complementa sobre a questão do despreparo desses profissionais: “[...] você tem que se desafiar como profissional. E o que a gente percebe é que, infelizmente, essas pessoas não estão preparadas para isso”.

Bruno, 45 anos, também reforça a ideia de Carlos, 47 anos, quando descreve haver resistências a mudanças pelos mais velhos e muitas amarras ao passado, com frases como: eu sempre fiz assim:

[...] pelos meus relacionamentos, eu vejo essas pessoas, muitas ainda continuam não entendendo essas mudanças, não só no banco, mas no mercado como um todo, então ainda tem uma característica de querer aquela mentalidade antiga de forma de gestão mais quadrada, menos ouvir, mais direcional.

Para o entrevistado Diego, 53 anos, o fator preconceito ainda se faz presente nas organizações e concilia seu entendimento com o do entrevistado Carlos, 47 anos, quanto às questões de dificuldade de adaptação, a visão de que são muito conservadores e que querem fazer as coisas somente de sua maneira, e, também em relação à visão de se ter custos mais altos com os trabalhadores mais velhos, do que se tem com os mais jovens no quadro de colaboradores nas organizações. Diego, 53 anos, acrescenta a estes fatores, a dificuldade que os trabalhadores no mercado financeiro enfrentam em relação à concorrência, pelo incremento de novas tecnologias, que, cada vez mais, extinguem cargos, diminuindo a oferta de empregos, bem com, a dificuldade que o colaborador mais velho tem em continuar estudando, se reciclando e assim, continuar a ser alvo no mercado. Diego, 53 anos, afirma:

[...] existe o fator preconceito em primeiro lugar de os mais novos acharem que têm já essa visão, meio que estereotipada de que os profissionais mais antigos não se adaptam aí, aos novos tempos, que são muito conservadores e querem fazer as coisas sempre do jeito antigo. Embora tenham pessoas desse jeito, mas não é todo mundo. Então fica uma visão estereotipada e eu acho que também, tem o problema do próprio encolhimento

do mercado, se a gente olhar para o que existia de bancários há 10, 20 anos, hoje, tem muito menos. Então, até em função da própria tecnologia, muitos cargos vão sendo extintos, então o fator tamanho do mercado influencia para fazer com que os funcionários mais antigos ganhem mais e isso acaba sendo, também, um motivo para trocar por alguém mais novo, achando que ele vai fazer a mesma coisa que aquele mais experiente fazia. E, eu acho assim, não é todo mundo que tem essa facilidade de buscar alternativas e continuar sempre estudando, aprendendo, para você estar sempre como um profissional ali, que seja alvo do mercado. Então assim, não é fácil você se manter empregado, o desemprego geral no Brasil está alto e com certeza, as pessoas com mais tempo de casa acabam sendo alvo, no momento em que precisa encolher a folha, principalmente, por essa visão estereotipada de que o cara está ultrapassado, e porque também são os salários mais altos.

Uma das razões que complementam a fala de Diego, 53 anos, em relação às dificuldades que os colaboradores mais velhos têm em continuar estudando, pode estar intrínseco no comentário do entrevistado Felipe, 56 anos, quando menciona o conflito de responsabilidades existentes entre vida pessoal e profissional, quando se entende que os profissionais mais velhos têm maiores responsabilidades, inclusive financeiras, comparados com os jovens. Ao longo da trajetória de carreira, se torna um prejuízo e uma desvantagem competitiva, pois o profissional que não se recicla, acaba ficando distante das atualizações das novas formas de trabalho, e com isso, ao passar dos anos, se torna obsoleto:

O cara que é um pouco mais velho, que ele já tem a família, ele já tem o filho, eu acho que mistura um pouco a vida pessoal com a vida profissional, ele tem uma tendência a ser menos ousado. E isso acaba, ao longo do tempo, um pouco prejudicial para ele. Essas metodologias que vão aparecendo, esse jeito novo de trabalhar e lidar, eu acho que essas pessoas têm um pouco mais de dificuldade.

Os entrevistados Rubens, 58 anos, André, 43 anos, e Reinaldo, 49 anos, além da dificuldade de adaptação, mencionam a zona de conforto, em que muitos profissionais mais velhos correm o risco de entrar, por considerarem a experiência como um fator de segurança em relação a empregabilidade. Rubens, 58 anos, afirma: “[...] quando você cresce um pouco na carreira, eu vivenciei isso, você fica numa zona de conforto e tem um pouco mais de dificuldade para se adaptar a essas mudanças, rapidamente”.

André, 43 anos, declara:

[...] isso aí, o que eu tenho visto de experiência é exatamente, essa é a maior dificuldade dessas pessoas um pouquinho mais seniores. Eles tinham uma base muito grande de que a ‘minha experiência suportava isso’.

Essa experiência, nesse mundo que a gente está vivendo, muito dinâmico, ela deixa de ter o grau de importância que ela tinha antigamente. Então, essa adaptabilidade vai fazer com que o processo seja mais rápido, ou não, para ele.

E Reinaldo, 49 anos, acredita que: “[...] a pessoa que já tem muitos anos de experiência, já tem seus vícios, suas manias, seus formatos”.

No caso do entrevistado Juliano, 47 anos, além de reforçar as questões mencionadas acima pelos entrevistados André, 43 anos, e Reinaldo, 49 anos, também dá ênfase para a necessidade de se reinventar, no sentido de fazer a gestão de sua própria carreira, para que não tenha problemas futuros em se manter ativo no mercado de trabalho. Por outro lado, entende que, se um profissional mais velho conseguir superar este desafio de se atualizar, principalmente diante das novas tecnologias e agregá-las a sua experiência, este profissional adquire uma vantagem competitiva em relação aos mais novos, a ponto de ser tornar imbatível no mercado de trabalho:

[...] eu acho que o profissional de 45+ pode ter dificuldade adicional e achar que com a experiência que ele já acumulou, talvez, não precise se reinventar novamente, acho que cada vez menos, isso é uma verdade, que a velocidade com que as coisas estão mudando, estão obrigando mesmo quem não queira, já acabar seguindo em frente a desafios que a própria companhia, pela dinâmica do mercado, vem enfrentando a cada dia, de uma forma diferente. E o profissional, se não buscar isso da parte dele, gerir sua própria carreira, ele vai ter problemas. Então, o que eu acho uma dificuldade adicional para o profissional com mais de 45 anos é ficar um pouco arrogante no sentido... ‘eu tenho muita experiência aqui, essa molecada que está entrando não me alcança, ou enfim, está fazendo bobagem’. A outra é de entender que se ele conseguir se reinventar e com essa experiência que ele adquiriu, acima de 45 anos, ele se torna mais imbatível.

Como relatado pelos entrevistados André, 43 anos, e Rubens, 58 anos, a experiência já não é percebida, pelos gestores, como o único diferencial, quando o olhar é para um profissional mais velho. Em um cenário de mercado de trabalho de incertezas e inseguranças vivenciadas na indústria 4.0, a necessidade de busca, constante, pelo aprendizado se torna fator decisivo em relação à manutenção da empregabilidade.

Assim como França *et al.* (2017) mostram em seus estudos que o aprendizado contínuo e as habilidades tecnológicas são percebidas somente nos jovens, e não nos mais velhos, pelos gestores, os dados dessa pesquisa apontam para a mesma direção, quando se encontra na fala de Bruno, 45 anos, que a falta de

atualização em relação as novas tecnologias é o principal motivo para que os profissionais mais velhos percam, cada vez mais, espaços para os mais novos, no mercado de trabalho do século XXI. Reforça, também, a fala do entrevistado Carlos, 47 anos, em relação aos custos mais altos desses profissionais mais velhos em relação aos mais novos, o que se entende ser fator de desigualdade de condições, na competição por cargos de trabalho:

[...] eu acho, para ser franco, que uma pequena parte deles estão preparados. Tem muitos profissionais nessa faixa etária que não se atualizaram, que têm uma defasagem, principalmente, em termos de conhecimentos de ferramentas tecnológicas, o que é uma defasagem em relação aos novos.

Cabe destaque para o relato do entrevistado Bruno, 45 anos que menciona a questão de custo do profissional mais velho: “[...] acho que esse profissional, se ele não está se adequando a essa nova cultura, se o banco vê que ele não está indo com essa vontade, ele acaba sendo um profissional caro para o banco”.

O entrevistado Rafael, 41 anos, em sua fala inicial, menciona que ainda há um grande preconceito, no mercado, contra os funcionários mais velhos:

[...] eu vejo muito preconceito, sendo bem franco com você. Não só no banco que estou falando, mas eu vejo que estão tentando modificar isso, mas eu ainda vejo muito preconceito com relação aos profissionais mais velhos.

A partir das declarações expostas nesta seção, foi possível verificar que a grande maioria dos executivos entrevistados entende que os profissionais 45+ não estão preparados para enfrentar o mercado de trabalho do século XXI. Observamos, em suas narrativas, que os entrevistados entendem que os profissionais 45+, ainda apresentam dificuldades de adaptabilidade, e criam resistências às mudanças, estando ainda muito apegados ao passado de como fazer as coisas. Existem muitas dúvidas em relação a sua capacidade cognitiva de aprender o novo, bem como, de estar disposto a continuar a investir em seu aprendizado, com destaque especial para as novas tecnologias e formas de trabalho. A questão do alto custo desses profissionais também é uma desvantagem competitiva em relação aos mais novos, e dificulta a manutenção da empregabilidade.

4.3.4 O papel estratégico do gestor no desenvolvimento de competências

Através das falas dos entrevistados, observa-se que um novo perfil de empregado começa entrar no mercado de bancos, advindos de *fintechs*. Esse fato causa mudanças no perfil do bancário, que começa a incorporar necessidades de desenvolvimento de novas competências, associadas a novos valores, qualidade de vida, oportunidades de crescimento, flexibilidade, introdução da metodologia ágil no trabalho e novas tecnologias .

Aline, 40 anos, relata a tendência de diminuição de um perfil menos operacional, e a entrada da tecnologia, que se faz cada vez mais presente nos processos bancários, diminuindo a presença física, e direcionando o atendimento para os canais digitais:

[...] eu acho que o novo perfil é cada vez menos operacional, isso acaba sendo mais óbvio pela automatização, até se a gente pegar as últimas décadas, isso já aconteceu, e acho que essa tendência continua com toda tecnologia que a gente tem, então cada vez menos, gente nos operacionais, cada vez mais sistemas e canais digitais, acho que com certeza, para bancos que têm agências, já é óbvio, já está acontecendo menos agências, menos presença física, porque tem a presença digital, os canais digitais.

Neste contexto, as metodologias ágeis de trabalho passam a incorporar, cada vez mais, as rotinas dos bancos em busca de soluções personalizadas e rápidas, na tentativa de conquistar clientes que se tornam mais exigentes.

O entrevistado Daniel, 46 anos, menciona a importância e necessidade dos bancos, considerados tradicionais na dicotomia, em tomar decisões cada vez mais rápidas e ao mesmo tempo, sem perder a segurança:

[...] a hora que você olha a forma como as coisas funcionavam no passado, por ser um método, vamos dizer, seguro, de como as decisões foram sempre tomadas, o desafio é como que a gente adentra uma estrutura que, obviamente, precisa de uma segurança para tomar as decisões, a gente ainda assim consegue ser ágil .

Conforme a transcrição a seguir, é possível se observar na fala do entrevistado Juliano, 47 anos, que a busca, neste momento, do mercado de trabalho consiste em funcionários que sejam inquietos, e que não se limitem a fazer sempre a mesma coisa, sem que isso o incomode. Reforça a necessidade de mudanças por parte dos profissionais, para que estejam alinhadas às constantes transformações do mercado de trabalho, colocando o cliente no centro de suas discussões:

[...] acabou aquela época de conforto, tranquilidade, momento em que você está numa empresa, está muito tempo fazendo a mesma coisa, isso já acabou há muito tempo. Cada vez mais você precisa fazer valer o seu trabalho, fazer valer a troca que você está fazendo com a empresa, o que você vai ganhar tem que valer, do ponto de vista de resultado, que você gera para empresa, para o acionista, para o seu cliente. Então, se eu dou um conselho, é: abre a cabeça mesmo, se mantenha atualizado quanto ao aprendizado, e entenda que as coisas mudaram, e que você vai precisar trabalhar de uma forma diferente.

Este novo contexto de profissionalismo e a necessidade de evolução de competências no trabalho, advindos principalmente de novas tecnologias e organizações do trabalho, já são percebidos nas transcrições dos entrevistados. Segundo o entrevistado Ricardo, 43 anos, é importante, para o novo perfil de empregado, que ele se desenvolva e que ele influencie o desenvolvimento de outras pessoas. A questão do ambiente ter a presença da diversidade também é mencionado pelo entrevistado, onde a flexibilidade em lidar com pessoas diversas é essencial no fomento e propagação do conhecimento no ambiente organizacional:

[...] a gente fala muito dos conceitos, das técnicas, das metodologias de trabalho, dos *hard* e *soft skills*, mas é superimportante que esse profissional entenda como o ser humano funciona e o que motiva a pessoa a dar o algo a mais. É muito importante que os nossos profissionais aprendam a se desenvolver e a desenvolver o entorno deles. Para mim, certamente, essa é a chave do sucesso para qualquer companhia. Acho que as companhias que tiveram mais sucesso no mercado financeiro, recentemente, focaram nessa questão de dar oportunidade de desenvolvimento de competências para seus profissionais e de serem mais plurais, mais diversos e mais multiculturais. O profissional tem que ser muito mente aberta com flexibilidade e saber lidar com pessoas, estudar e absorver conhecimento.

Neste sentido, torna-se cada vez mais relevante que os gestores de pessoas tenham um olhar estratégico para as práticas de gestão de carreiras dentro de suas organizações, onde, cada vez mais, é importante alinhar as expectativas de empregador e empregado, cabendo ao gestor proporcionar um ambiente seguro, que propicie o compartilhamento de conhecimentos e o incentivo à diversidade, transformando, assim, o capital humano em um diferencial competitivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÃO PARA FUTURAS PESQUISAS

O presente estudo buscou investigar, através das falas, 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 45+, em bancos privados no Brasil, diante do cenário de incertezas, de transformações e de mudanças nas formas de se relacionar, aprender e trabalhar.

Inicialmente, buscou-se contextualizar os desafios enfrentados do século XXI com relação à transformação demográfica, onde se vivencia o fenômeno da desaceleração do ritmo de crescimento da população, e o aumento da expectativa de vida, o que provoca alterações na estrutura da pirâmide etária, e importantes impactos sociais, especialmente no mercado de trabalho. Isso porque há uma projeção de que a população em idade ativa (PIA), a partir de 2030, terá somente os grupos populacionais compostos por pessoas com idade superior a 45 anos deverão apresentar crescimento positivo, o que resultará em uma concentração de empregos nesta faixa etária para manutenção e sustentabilidade da economia.

Esse cenário, por si só, já representa grandes dificuldades para as empresas e profissionais, porém o fato do trabalhador mais velho ter que se adaptar a estas constantes mudanças, e encontrar uma forma de se reinventar e de preencher as lacunas das novas competências, é um enorme desafio que ele terá que enfrentar para que possa continuar navegando no mercado de trabalho.

Em contrapartida, com as projeções de crescimento positivo da população 45+, após 2030, o setor bancário apresenta correlação negativa em relação ao número de empregados, com sua representatividade gradativamente diminuindo, em especial, para esta faixa etária, sendo que no último censo realizado pela Febraban (2014), este percentual já representava apenas 30% do total de mão de obra do setor. Este cenário apresenta tendências de uma maior retração, em função da busca, cada vez maior, por eficiência, em um ambiente de avanços dos serviços digitais, onde os balanços dos bancos apresentam aceleração no fechamento de agências.

De acordo com os números nos últimos oito anos, os bancos eliminaram 67,2 mil postos de trabalho formal, sendo que todas as faixas com pessoas acima de 30 anos apresentaram saldo negativo, com destaque para a faixa etária acima de 50

anos, onde há uma maior concentração de eliminação de postos de trabalho, conforme apresentado na figura 8, abaixo.

Figura 8 – Bancários admitidos e desligados, por faixa etária (1º sem/2019)

Admitidos e desligados, por faixa etária Brasil - janeiro a junho de 2019								
Faixa Etária	Admitidos			Desligados			Saldo	Diferença da Rem. Média (%)
	Nº de trabalhadores	Part. (%)	Rem. Média (em R\$)	Nº de trabalhadores	Part. (%)	Rem. Média (em R\$)		
Até 17	293	1,9%	772,45	37	0,2%	664,65	256	116,2%
18 a 24	6.280	41,3%	2.895,61	1.494	8,6%	2.525,24	4.786	114,7%
25 a 29	3.741	24,6%	4.243,40	3.241	18,8%	4.660,99	500	91,0%
30 a 39	3.684	24,2%	6.567,78	6.116	35,4%	6.525,14	-2.432	100,7%
40 a 49	1.012	6,6%	9.950,28	2.816	16,3%	10.572,99	-1.804	94,1%
50 a 64	207	1,4%	12.332,39	3.420	19,8%	9.034,89	-3.213	136,5%
65 ou mais	5	0,0%	7.073,60	155	0,9%	10.573,86	-150	66,9%
Total	15.222	100,0%	4.673,42	17.279	100,0%	7.009,85	-2.057	66,7%

Fonte: (DIEESE; CONTRAF/CUT, 2019)

Os relatos dos entrevistados vêm corroborar com esta tendência de contração em relação aos trabalhadores mais seniores no quadro de empregados dos bancos, e quando questionados se os profissionais 45+ estão preparados para os novos desafios do mercado de trabalho, grande parte dos participantes da pesquisa entende que somente a minoria se encontra capacitada para manter a empregabilidade diante desse novo cenário.

As razões que fazem parte das narrativas dos entrevistados estão relacionadas aos desafios de flexibilidade para adaptação a novas situações, necessidade de requalificação e reciclagem, e a prontidão para lidar com os novos modelos de trabalho e tecnologias. Em contrapartida, estes *gaps* são confirmados, quando os entrevistados foram questionados sobre quais as habilidades que esperam dos profissionais 45+, e a grande maioria entende que a flexibilidade cognitiva (adaptabilidade) e a aprendizagem contínua são as mais relevantes.

Estas habilidades são justificadas pelos executivos participantes da pesquisa, devido ao setor financeiro estar passando por constantes rupturas na dinâmica do mercado de trabalho, impulsionadas pela inovação, revolução digital e tendência geral para o trabalho flexível, onde a força de trabalho já começa a dar sinais de escassez de profissionais com tais habilidades.

Através dos resultados apresentados pode-se inferir, que no geral, os entrevistados entendem que as competências comportamentais (*soft skills*), no mercado

de trabalho bancário, do século XXI, 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 profissionais 45+ possam manter a empregabilidade, bem como, permanecerem atrativos para o mercado de trabalho. E 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, conforme apresentado no quadro 12, abaixo.

Quadro 12 – Cinco competências requeridas pelos entrevistados

COMPETENCIAS REQUERIDAS	PRINCIPAIS AUTORES (REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO)
Flexibilidade cognitiva (Adaptabilidade)	Sandberg (1996); Moscovici (1994); Cheetham e Chivers (1996); Bispo (2015); Iorio (2019); Boyatzis (1982)
Aprendizagem contínua / Alfabetização tecnológica	Boyatzis (1982), Parry (1996), Dutra et al. (2008), Sandberg (1996); Le Boterf (2003); Zarifian (2001); Ruas (2000); Bruce (1996); Cheetham e Chivers (1996); Fleury e Fleury (2001)
Comunicação	Sandberg (1996); Zarifian (2001); Bispo (2015); Bitencourt (2001)
Gestão de Pessoas	Zarifian (2001); Bispo (2015); Bitencourt (2001); Cheetham e Chivers (1996); Ruas (2000), Moscovici (1994), Le Boterf (2003), Fleury e Fleury (2001); Boyatzis (1982), Parry (1996), Dutra et al. (2008),

Fonte: O autor

Com relação ao referencial teórico, se apresenta a temática do conceito de competência, alinhada às habilidades relacionadas da quarta revolução industrial, sob as perspectivas das correntes francesa, norte-americana e inglesa, além de buscar inserir referências aos autores brasileiros que estudam sobre o assunto.

As narrativas dos entrevistados nos mostram que as competências esperadas para os profissionais 45+ estão alinhadas à corrente francesa, onde se destaca a abordagem à lógica da competência, em que se evidencia a necessidade de ir além do conceito de qualificação ou conhecimento, ter capacidade de se relacionar e dominar situações imprevistas, equilibrando os pilares de biografia, formação

educacional e experiência profissional, no que Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) se destacam.

Com relação ao entendimento sobre o conceito de competência, na visão dos entrevistados, os resultados se mostraram mais aderentes à corrente norte-americana, onde Boyatzis (1982), é um dos pioneiros e ocupa um papel de destaque no estudo sobre o tema. Os resultados apresentaram similaridades à linha mais tradicional do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), adotada pelos profissionais de recursos humanos e gestores de linha, em que ressaltam a combinação da formação, dos comportamentos e dos resultados.

Com base nas análises das entrevistas, o conceito de competência também se relaciona com a capacitação, quando os participantes do estudo enfatizam a importância do aprendizado contínuo no processo de requalificação ao longo da trajetória de carreira, seja pelos métodos formais, ou mesmo, pelos métodos informais. Valendo-se dos referenciais teóricos apresentados, pode-se afirmar que a abordagem de Cheethan e Chivers (1996), baseada na aprendizagem de Zarifian (2001), que tem ênfase na aptidão, ação e resultados, e na de Fleury e Fleury (2001), que tem ênfase na ação e resultados são destacadas no decorrer do estudo.

Buscou-se alertar, neste trabalho, 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. Com isso, faz-se necessário investir na aprendizagem ao longo de todo ciclo de vida do trabalhador, e que governos e empresas têm muitas oportunidades, no sentido de buscar alternativas para a reciclagem contínua, através de políticas públicas, que incentivem o financiamento de treinamentos e de políticas de inclusão nas empresas, aproveitando de uma forma melhor a experiência acumulada ao longo da trajetória profissional dos funcionários mais velhos, e possibilitem construir uma força de trabalho sem limites de idade, garantindo assim, a sustentabilidade da economia e do mercado de trabalho.

No Brasil, em especial, existem alguns projetos que tramitam nas esferas do Congresso e Câmara dos Deputados, porém, as leis ainda são escassas. No entanto, em alguns países europeus, como Áustria, Irlanda, Alemanha e Dinamarca se encontram 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. Em números, a participação adulta nos programas de aprendizagem representa 6% na Áustria, na Alemanha, 12%, na Dinamarca, 35% e na Finlândia, 85%. Em especial, a Dinamarca, estabeleceu em sua legislação que são elegíveis aos programas, adultos com idade superior a 25 anos, e que seus programas têm como principais incentivos, combinar os pilares de educação e as experiências individuais dos candidatos, apoio financeiro que pode ser pago ao indivíduo ou a empresa, horários flexíveis, e após os treinamentos, são emitidos certificados, que são reconhecidos pela empregabilidade que confere (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 (45+), 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 incluídas nos comitês de Diversidade da FEBRABAN, e monitoradas através de indicadores.

Considerando que em 2040, aproximadamente 60% da população brasileira, em idade ativa, terão 45 anos, é importante, desde já, se apoiar nesses bons exemplos de políticas de governo e empresas, e abordar essas questões de forma estratégica, o que pode evitar um enorme custo econômico e social para as empresas, os indivíduos e a sociedade, no futuro.

5.1 Limitações e sugestões para futuras pesquisas

Por se tratar de um estudo fundamentado na análise qualitativa, não é possível generalizar os resultados, em função das contribuições apresentarem inferências associadas às análises do estudo.

Pelo fato da coleta de dados ter, como base, as entrevistas, algumas limitações foram encontradas durante a realização do estudo, com maior destaque para a questão do baixo número de mulheres, que fizeram parte da seleção da amostra dos entrevistados.

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. Pelo olhar do pesquisador, com os avanços tecnológicos, a flexibilidade no trabalho e as mudanças de valores sociais, começam a surgir as primeiras provocações a respeito dos modelos de condução da trajetória profissional dentro das empresas, e da questão da definição de sucesso de carreira sugerirem ambições e motivações diferentes entre mulheres e homens.

REFERÊNCIAS

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.

ANBIMA. **Lista de Associados**. [S.l.]: ANBIMA, [2020]. Disponível em: https://www.anbima.com.br/pt_br/institucional/associados/lista-de-associados.htm . Acesso em 24 abr. 2020.

ANDREZO, Andrea Fernandes; LIMA, Iran Siqueira. Introdução ao Mercado Financeiro. *In*: LIMA, Iran Siqueira; LIMA, Gerlando Augusto Sampaio Frando de; PIMENTEL, Renê Coppe. (org.). Curso de Mercado Financeiro: Tópicos Especiais. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 1, p. 10-15.

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

ARTHUR, Michael B.; INKSON, Kerr; PRINGLE, Judith K. **The New Careers**: Individual Action and Economic Change. California: Sage Publishing, 1999.

ASHBAUGH, Donald L.; FAY, Charles H. The Threshold for Aging in the Workplace. **Research on Aging**, [S.l.], v. 9, n. 3, p. 417-427, 1 set. 1987. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0164027587093005>. Acesso em: 19 out. 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.

BERGENHENEGOUWEN, G. J.; TEN HORN, H. F. K.; MOOIJMAN, E. A. M. Competence development-a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. **Industrial and Commercial Training**, [S.l.], v. 29, n. 2. 1 abr. 1997. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00197859710165038/full/html>
Acesso em: 02 nov. 2019

BERTOLAMI, Mariana; ARTES, Rinaldo; GONÇALVES, Pedro João; HASHIMOTO, Marcos; LAZZARINI, Sergio Giovanetti. Sobrevivência de Empresas Nascentes: Influência do Capital Humano, Social, Práticas Gerenciais e Gênero. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Maringá, v. 22, n. 3, p. 311-335, mai./jun. 2018. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1275>. Acesso em: 03 mai. 2020.

BISPO, Patrícia. **Competências comportamentais mais valorizadas pelas empresas**. [S.l.]: Empregos.com.br, 17 nov. 2015. Disponível em: <https://carreiras.empregos.com.br/seu-emprego/competencias-comportamentais-mais-valorizadas-pelas-empresas/>. Acesso em: 02 nov. 2019.

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.

BRASIL. Ministério da Economia. RAIS. **Pará termina 2017 com 15.547 novas vagas e atinge 1.068.818 empregos formais**. [Brasília]: Ministério da Economia, 05 out. 2018. Disponível em: <http://antigo.trabalho.gov.br/noticias/6564-para-termina-2017-com-15-547-novas-vagas-e-atinge-1-068-818-empregos-formais>. Acesso em: 04.mai. 2019.

BRASIL. Ministério do Trabalho e do Emprego. Relação Anual de Informações Sociais – **RAIS 2018**. Brasília: Ministério do Trabalho e do Emprego, out. 2019. Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/images/rais2018/nacionais/3-sumario.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2019.

BRASIL. Portaria nº 397, de 09 de outubro de 2002. Aprova a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO/2002, para uso em todo território nacional e autoriza a sua publicação. Brasília: Ministério do Trabalho e do Emprego, [2002]. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/legislacao.jsf>. Acesso em: 20 nov. 2019.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**: Elements of the sociology of corporate life. Burlington: Ashgate, 1979.

BUTLER, Robert N. Ageism: A Foreword. **Journal of Social Issues**, [S.l.], v.36, n. 2, p. 8-11, 1980. Disponível em: <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-4560.1980.tb02018.x> . Acesso em: 10 set. 2020.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem – REBEn**, Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-614, set./out. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf> Acesso em: 06 mai. 2020.

CARVALHO, Carlos Eduardo; VIDOTTO, Carlos Augusto. Abertura do setor bancário ao capital estrangeiro nos anos 1990: os objetivos e o discurso do governo e dos banqueiros. *Nova Economia*, Belo Horizonte, v. 17, n. 3, p. 395-425, dez. 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-63512007000300002 . Acesso em: 10 set. 2020.

CEDEFOP. **Aprendizagem profissional para adultos**. Grécia, jun. 2020. Disponível em: https://www.cedefop.europa.eu/files/9147_pt.pdf. Acesso em: 10 set. 2020.

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.

CEPELLOS, Vanessa Martines; SILVA, Gabriela Toledo; TONELLI, Maria José. Envelhecimento: múltiplas idades na construção da idade profissional. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 26, n. 89, p. 269-290, abr./jun. 2019. Disponível em: <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/1984-9230-osoc-26-89-269.pdf>. Acesso em: 26 set. 2019.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **RAE – Revista da Administração de Empresas**. São Paulo: v. 35, n. 6, p. 67–75, nov./dez., 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a08v35n6.pdf> Acesso em: 15 mar. 2020.

CHEETHAM, Graham; CHIVERS, Geoff. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European Industrial Training**, Limerick, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1 jul.1996. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090599610119692/full/html> Acesso em: 15 jul. 2020.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

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.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. Tradução: Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p. Título original: *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. ISBN 978-85-363-2300-8.

CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos e; CABRAL-CARDOSO, Calos; MARQUES, Carlos Alves; GOMES, Jorge F. S. **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. 3. Ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2015.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. v. 1., p. 97-118.

DIEESE – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Desempenho dos Bancos em 2017**. São Paulo, [2018]. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2018/desempenhoDosBancos2017.html>. Acesso em: 04 mai. 2019.

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.

DUTRA, Joel Souza. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 168 p. ISBN: 978-8522490585.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; MAILLARD, Nathalie de Amorim Perret Gentil Dit; MIYAHIRA, Ney Nakazato. **Gestão de Pessoas em Empresas e Organizações Públicas**. São Paulo: Atlas, 2019. ISBN: 9788597019582.

FARIA, Sueli; OLIVEIRA, Vanda Fulgêncio de; FORNER, Liliane; D'ASTUTO, Flórida. Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 34, n. 2, p. 26-33, mai./ago. 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652005000200003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 20 nov. 2019.

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-%20003-11-14.pdf> . Acesso em: 05 mai. 2019.

FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Inovação e Competição: Novos Caminhos para Redução dos Spreads Bancários?**. São Paulo: FEBRABAN, 24 abr. 2018. Disponível em: <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Inovacao%20e%20Competicao%20-%20Novos%20Caminhos%20para%200Reducao%20dos%20Spreads%20Bancarios.PDF> Acesso em: 20 fev. 2020.

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.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko; RUAS, Roberto. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Teresa Leme; RUAS, Roberto. (org.). **Competências: conceito, método e experiências**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013. cap. 2, p. 31-50.

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.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000. Disponível em : <https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03>. Acesso em: 10 dez. 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jäder dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As Pessoas na Organização**. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 283-294.

FLORES, Luis Patricio Ortiz. O envelhecimento da população brasileira. **Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos da FEA - REDECA**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 86-100, 2015. Disponível em: <http://ken.pucsp.br/redeca/article/view/27901>. Acesso em: 11 ago. 2019.

FRANÇA, Lucia Helena de Freitas Pinho; SIQUEIRA-BRITO, Andreia da Rocha; VALENTINI, Felipe; VASQUES-MENEZES, Ione; TORRES, Claudio Vaz. Ageismo no contexto organizacional: a percepção de trabalhadores brasileiros. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 6, p. 765-778, nov./dez. 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/rbgg/v20n6/pt_1809-9823-rbgg-20-06-00762.pdf. Acesso em 5 set. 2020.

FULA, António; AMARAL, Virgílio; ABRAÃO, Ana. Que idade tem o trabalhador mais velho? Um contributo para a definição do conceito de trabalhador mais velho. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 30, n. 3, p. 285-300, jul. 2012. Disponível em http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0870-82312012000200003&lng=pt&nrm=iso . Acesso em: 26 out. 2019

GRANOSKI, Sibeli; FUMAGALLI, Luis André Wernecke. Habilidades e Competências Humanas para melhor atender no ramo bancário. **Revista Inovare**, Ponta Grossa, ed. 23, jan./jul. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/319449122_HABILIDADES_E_COMPETENCIAS_HUMANAS_PARA_MELHOR_ATENDER_NO_RAMO_BANCARIO. Acesso em: 14 nov. 2019.

GARAVAN, Thomas N.; McGUIRE, David. Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. **Journal of Workplace Learning**, [S.l.], v.13, n. 4, p. 144-164. 1 jul. 2001. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13665620110391097/full/html>. Acesso em: 11 ago. 2019.

GIANSANTE, Claudia 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.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da.(org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. cap. 4, p. 115-146. IBSN: 978-85-02-12500-1.

GÓIS, 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.

GOLDANI, Ana Maria. “Ageism” in Brazil: What is it? Who does it? What to do with?. **Revista Brasileira Estudos de População - REBEP**. [S.l.], v. 27, n. 2, p. 385-405, 31 dez. 2010. Disponível em: <https://rebep.org.br/revista/article/view/107>. Acesso em : 19 jul. 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, William 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://fumecc.br/revistas/pretexto/article/view/2722>. Acesso em: 10 dez. 2019.

HALL, Douglas T. Protean careers of the 21th century. **Academy of Management Perspectives**, [S.l.], v. 10, n.4, p. 8-16, 1 nov. 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>. Acesso em: 12 nov. 2010.

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.

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**: Exemples for Discussions and Analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2019. 2. ed, cap. 4, p. 84-86.

HILSDORF, Carlos. **Você sabe o que é competência?** [S.l.]: Administradores.com, 19 jan. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/voce-sabe-o-que-e-competencia>. Acesso em: 20 nov. 2019

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 Ieme Fleury. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

HUNT, Vivian; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara; **Diversity Matters**. [S.l.]: McKinsey&Company, 2 fev. 2015. Disponível em: <http://www.insurance.ca.gov/diversity/41-1SDGBD/GBDExternal/upload/McKinseyDivmatters-201501.pdf> Acesso em 20 mar. 2020.

IFI – INSTITUIÇÃO FISCAL INDEPENDENTE. Relatório de Acompanhamento Fiscal. n. 35. [Brasília]: IFI, 10 dez. 2019. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/566098/RAF35_DEZ2019.pdf. Acesso em: 02 ago. 2020.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de Indicadores Sociais**: uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98965.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2019.

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.

IORIO, Andrea. **6 COMPETÊNCIAS PARA SURFAR NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**. 1. ed. São Paulo: Planeta Estratégia, 2019.

IPEA – Instituto de Pesquisa Aplicada Econômica. 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.

JACOBI, Pedro Roberto. Meio ambiente, Riscos e Aprendizagem Social. **Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional**, v. 10, n. 26, p. 346-364, set./dez. 2015. Disponível em: <https://interin.utp.br/index.php/a/article/view/269> . Acesso em 26 fev. 2020.

LAWER III, Edward E. Competencies: a poor foundation for The new pay. **Compensation & Benefits Review**, [S.l.], v. 28, n. 6, p. 20-26, nov. 1996. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/088636879602800601>. Acesso em: 12 nov. 2019.

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

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. ISBN: 9788573037500.

McCLELLAND, David C. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *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.

McDONALD, Paula; BROWN, Kerry; BRADLEY, Lisa. Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Carrer Development International*, Barisbane, v.10, n. 2, p. 109-129, mar. 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430510588310/full/html> Acesso em: 04 abr. 2020.

MALUF, Renato S. Atribuindo sentido(s) à noção de desenvolvimento econômico. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 53-86, out. 2000. Disponível em: <https://revistaesa.com/ojs/index.php/esa/article/view/177> . Acesso em: 26 set. 2019.

MARTINS, Eduardo Caruso; DUTRA, Joel Souza; CASSIMIRO, Wagner T. Programa de *Trainees* no mercado de trabalho nacional: apresentação dos resultados de pesquisa. In: SemeAd, 10., 2007, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração – USP, 2007. Disponível em: http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=399 Acesso em: 22 jul. 2019.

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

MIRANDA, Gabriela Moraes Duarte; MENDES, Antonio da Cruz Gouveia; SILVA, Ana Lucia Andrade da. O envelhecimento populacional brasileiro: desafios e consequências sociais atuais e futuras. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 507-519, 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-98232016000300507&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 24 ago. 2019

MORASSUTTI, Alice Puperi Müller; GRISCI, Carmem Ligia Iochins; Competências Gerenciais em Tempos de Reestruturação do Trabalho Bancário: O Caso Caixa. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, Porto Alegre, v. 8, n. 2, 2002. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/46247> Acesso em: 22 nov. 2019.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1995.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/874> Acesso em: 25 abr. 2020.

MYERS, Michael David. Qualitative Research in Information Systems. *MIS Quarterly*, [S.l.], v. 21, n. 2, p. 241-242, Jun. 1997. In: MYERS, Michael David. Qualitative Research in Information Systems. **Association for information Systems**, versão atualizada, jun. 2020. Disponível em: www.qual.auckland.ac.nz. Acesso em: 25 set. 2020.

NKOMO, Stella M.; COX JUNIOR, Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, cap. 12, p. 334-360.

ODELIUS, Catarina Cecília; ONO, Rafael Nishino; ABBAD, Gardênia da Silva; ALBUQUERQUE, Pedro Henrique Melo. Atitudes e Habilidades Sociais para Trabalho em Equipe: Desenvolvimento de uma Escala. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 20, n. 2, p. 175-196, mar./abr. 2016. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1168>. Acesso em: 11 ago. 2019.

PATRICK, Harold Andrew; KUMAR, Vicent Raj. Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. **SAGE Open**, [S.l.], v. 2, n. 2, abr. 2012. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244012444615>. Acesso em: 20 ago. 2019.

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. **ETIC - ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA**, Presidente Prudente, v. 6, n. 6, 2010. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/2525>. Acesso em: 09 jul. 2029.

PERISSÉ, Camille; MARLI, Mônica. Caminhos para uma melhor idade. **Retratos – A Revista do IBGE**, Rio de Janeiro, n. 16, p. 19-25, fev. 2019. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/d4581e6bc87ad8768073f974c0a1102b.pdf. Acesso em 17 nov. 2019.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. São Paulo: Educator, 2001.

REICHERT, Henrique; MARION FILHO, Pascoal José. O Brasil no bônus demográfico: uma janela de oportunidades e desafios. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 46, n. 3, p. 171-184, jul./set. 2015. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/revista/index.php/ren/article/view/266>. Acesso em: 30 mar. 2020.

RITTNER, Carmem Lucia A. Estagiários e *Trainees*. In: BOOG, Gustavo (org.) Manual de Treinamento e Desenvolvimento. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. Tradução: Rita de Cássia Gomes. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p. ISBN: 978-85-7605-569-3.

ROÇADAS, Cláudia Vanessa Rosa Leitão de. **Relevância da formação profissional no desenvolvimento de competências**: uma aplicação ao sector bancário. Orientadora: Prof^a. Dra. Teresa Oliveira. 2006. Dissertação (Mestrado em Ensino das Ciências) – Faculdade de Matemática, Universidade Aberta, Lisboa, 2006. Disponível em: <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/569>. Acesso em 15 abr. 2020.

RODRIGUES, Luiz Carlos; MATOS, Luciana Porto de; OLIVEIRA, José Vilmar de. A Pesquisa de Clima como Ferramenta para Análise e Estudo da Melhoria do Comportamento Humano no Ambiente Organizacional. In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT, 4., 2007, Rezende. **Anais [...]**. Rezende: AEDB, 2007. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/299_pesquisa%20de%20clima1.pdf. Acesso em: 11 ago. 2019.

RUAS, Roberto Lima. A Atividade Gerencial no Século XXI e a Formação de Gestores: Alguns Nexos pouco Explorados. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 6, n. 3, ed. 15, mai./jun. 2000. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/19335>. Acesso em: 05 abr. 2020.

SANDBERG, Jörgen. **Human competence at work**: an interpretative approach. Gotemburgo: BAS, 1996.

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.

SANTOS, Miguel Baião dos; DUARTE, Isabel. Networking e Carreira: Conceitos e interações. In: INTERNATIONAL MEETING OF SOCIOLOGY – ISSOW, 3., 2018, Lisboa. **Anais** [...]. Lisboa: Faculdade de Letras, University of Lisbon. Disponível em: http://www.apsiot.pt/images/publicacoessiot/06_3eisiot.pdf Acesso em: 23. set. 2020.

SANTORO, Sergio. **Estratégias e Aprendizagem Utilizadas por Gerentes no Desenvolvimento de suas Competências em Instituições Financeiras Pública e Privada**. Orientador: Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. 2016. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/2838/5/Sergio%20Santoro.pdf> Acesso em: 20 ago. 2019.

SCHUMPETER, Joseph. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1911.

SILVA, Everton Nunes da; PORTO JÚNIOR, Sabino da Silva. Sistema financeiro e crescimento econômico: uma aplicação de regressão quantílica. **Economia Aplicada**, Ribeirão Preto., v. 10, n. 3, p. 425-442, jul./set. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-80502006000300007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 11 ago. 2019.

SILVA, Cassiano Machado. A gestão de competências e sua influência na implementação da gestão estratégica de pessoas: estudo de caso. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

SBGG – SOCIEDADE BRASILEIRA DE GERIATRIA E GERONTOLOGIA. **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: 15 set. 2019.

SONNENTAG, Sabine; NIESSEN, Cornelia; OHLY, Sandra. LEARNING AT WORK: TRAINING AND DEVELOPMENT. In: COOPER, Cary L.; ROBERTSON, Ivan T. (ed.). **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2004. v. 19, cap. 8, p. 249-290. Disponível em: <http://perpus.univpancasila.ac.id/repository/EBUPT181253.pdf> Acesso em: 05 mar. 2020

SPIRO, Rand J.; COULSON, Richard L.; FELTOVICH, Paul J; ANDERSON, Daniel K. Cognitive Flexibility Theory: Advanced Knowledge Acquisition in Ill-Structured Domains. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE COGNITIVE SCIENCE SOCIETY, 10., 1988. Quebec. **Anais** [...]. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1988. p. 375-383. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/272177675_Cognitive_Flexibility_Theory_Advanced_Knowledge_Acquisition_in_Ill-Structured_Domains Acesso em: 15 dez. 2019.

SPIRO, Rand J; JEONG, J. Cognitive Flexibility and Hypertext: theory and technology for the nonlinear and multidimensional traversal of complex subject matter. *In*: NIX, Don; SPIRO, Rand J. (ed.). **Cognition, Education, and Multimedia: Exploring Ideas in High Technology**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1990. p.163-205.

SPIRO, Rand J.; VISPOEL, Walter L.; SCHMITZ, John G.; SAMARAPUNGAVAN, Ala; BOERGER, A. E. Knowledge Acquisition for Application: Cognitive Flexibility and Transfer in Complex Content Domains. *In*: BRITTON, Bruce K.; GLYNN, Shawn M. (ed.). **Executive Control Processes in Reading**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1987. cap. 7, p. 177-199.

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.

SOUZA, Maria José; DUARTE, Teresa; SANCHES, Pedro G.; GOMES, Jorge. **Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas**. 2. ed. Lisboa: Editora LIDEL, 2006. 252 p.

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.

VIDOTTO, Lisiane Soldateli. **Avaliação dos recursos das competências do gerente de produção da construção civil na região metropolitana de Curitiba**. Orientador: Aguinaldo dos Santos. 2003. Dissertação (Mestrado em Construção Civil) – Faculdade de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003. Disponível em: <http://200.17.203.155/index.html> Acesso em: 20 set. 2019.

WOOD, Robert; PAYNE Tim. **Competency-based Recruitment and Selection: a Practice Guide**. West Sussex: John Wiley & Sons, 1998. ISBN: 0-471-97473-0.

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. A gestão da e pela competência. In: Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências, 1996, Rio de Janeiro. **Anais [...]. Rio de Janeiro:** Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

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

ZANON, Rodrigo Rafael; MORETTO, Antonio Carlos; RODRIGUES, Rossana Lott. Envelhecimento populacional e mudanças no padrão de consumo e na estrutura produtiva brasileira. **Revista Brasileira de Estudos de População**, Rio de Janeiro, v. 30, p. S45-S67, 2013. Disponível em: <https://rebep.org.br/revista/article/view/383>
Acesso em: 15 set. 2019

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Estabelecer contato inicial

- a) Finalidade da entrevista
- b) Objetivo da pesquisa
- c) Relevância do estudo para carreira de colaboradores e profissionais de recursos humanos
- d) Importância da contribuição do entrevistado no estudo

Identificar perfil demográfico

- a) Nome completo
- b) Sexo (feminino, masculino ou outros)
- c) Idade
- d) Estado civil (casado, viúvo, divorciado, separado, união estável, solteiro)
- e) Formação educacional (menor que ensino médio, ensino médio incompleto, ensino médio completo, formação superior incompleta, formação superior completa, pós-graduado incompleto, pós-graduado completo, mestrado incompleto, mestrado completo, doutorado incompleto, doutorado completo, pós-doutorado incompleto e pós-doutorado completo).
- f) Nome da instituição financeira em que trabalha atualmente
- g) Tempo de trabalho na empresa
- h) Cargo atual
- i) Tempo no cargo
- j) Principais produtos/serviços
- k) Banco de Capital nacional ou estrangeiro

Experiência profissional

- a) História profissional
- b) Experiência em cargos de liderança (gerente, superintendente ou diretor)
- c) Descrição das atribuições atuais do cargo
- d) Estrutura hierárquica atual (número de subordinados, pares e superiores)

Gestão de pessoas e suas competências

- 1) Você entende que o tema da idade do colaborador é tratado de forma diferente em bancos de capital nacional e bancos globais? Por quê?
- 2) Como você define o conceito de competência?
- 3) Você entende que profissionais mais seniores (45+) estejam preparados para enfrentar o ambiente competitivo da Instituição em que você trabalha? Por quê?
- 4) Há algo que ameace a continuidade desses profissionais na organização? Quais seriam essas ameaças?
- 5) Se você pudesse dar um conselho aos profissionais com mais de 45 anos que atuam nas Instituições financeiras para que sejam bem-sucedidos, qual seria?
- 6) Quais as competências mais importantes que profissionais que estão acima de 45 anos devem desenvolver para que possam continuar ativos em bancos?
- 7) O novo cenário macroeconômico, avanços tecnológicos, e principalmente o aumento da competitividade com novos entrantes como os bancos digitais têm acirrado a competitividade. O que você entende ser o novo perfil do profissional de bancos diante desse novo cenário?
- 8) Que atitudes espera de seus colaboradores na busca dessa atualização?
- 9) De uma forma geral, quais as cinco competências que você julga como essenciais no desempenho das funções de seus colaboradores?
- 10) Quais competências comportamentais você entende serem necessárias para o novo perfil de profissionais de instituições financeiras?
- 11) Em sua opinião, você entende que atualmente as competências técnicas ocupam menor espaço em relação as competências comportamentais? Por quê?
- 12) Você entende que o foco no desenvolvimento de competências deve ser diferente para cada geração? Explique
- 13) Como você planeja um PDI (Plano de desenvolvimento individual) com seus colaboradores mais seniores acima de 45 anos?

Os impactos do envelhecimento em bancos

- 14) Com o recente aumento da longevidade no Brasil, torna-se cada vez mais comum no ambiente de trabalho o convívio com diferentes classes sociais, formações acadêmicas e idades. Em sua opinião, quais desafios de gestão se apresentam ao trabalhar com equipes heterogêneas?
- 15) Considerando a classificação das gerações como *baby boomer* (de 60 a 75 anos), X (de 40 a 59 anos), Y (de 20 a 39 anos) e Z (até 19 anos). Quais ações você tem aplicado em sua equipe para lidar com o conflito entre estas gerações no trabalho?
- 16) Sabe-se que muitas vezes o conflito entre gerações no trabalho emerge pelos conceitos e imagens preestabelecidas. Você entende que ainda existe algum tipo de preconceito com profissionais mais velhos? Quais são eles?
- 17) Considerando a distribuição acima, como sua equipe está segregada em relação as faixas etárias? Comente
- 18) As mudanças demográficas na qual o Brasil vem passando, remetem a uma perspectiva de aceleração do envelhecimento da força de trabalho e trazem um desafio em relação ao problema da disponibilidade de profissionais qualificados para as empresas entre elas os bancos. Existe alguma prática ou política interna em sua instituição no sentido de atração ou retenção dessa mão de obra mais sênior?
- 19) Em sua opinião como gestor, o que você pensa sobre o modelo de carreira que seria o mais adequado para o aproveitamento desses profissionais?

Desenvolvimento em bancos

- 20) Quais as principais mudanças que você enxerga no mercado de trabalho atual, em especial em instituições financeiras e o que faz para acompanhá-las?
- 21) As carreiras são formadas pelo conjunto de experiências adquiridas ao longo da jornada de trabalho. Atualmente vivenciamos com muita intensidade a introdução de novas tecnologias nas rotinas de trabalho. Como você enxerga os impactos da tecnologia no seu dia a dia?
- 22) Ainda na linha de transformações influenciadas pela tecnologia, temos as novas formas de trabalho como o home office, se intensificando nos últimos anos, e mais recentemente sendo também adotadas pelos bancos. Você vê

sua instituição se preparando para esta nova forma de trabalho? E quais impactos na gestão de pessoas com a adoção a este novo modelo?

- 23) Qual geração você entende ter mais dificuldades para se adaptar a este novo formato? Por quê?
- 24) Recentemente observa-se uma grande tendência ao novo modelo organizacional de trabalho que são as metodologias ágeis. Sua organização está aderente a esta nova forma de trabalho, quais os principais desafios na gestão de pessoas com este novo modelo e qual geração você entende ter mais dificuldades na adaptabilidade a este novo formato?
- 25) Em sua gerência houve nos últimos três anos ações de desenvolvimento envolvendo promoções, mérito, alterações de bônus? Se sim, em qual a faixa etária, etnia e sexo dos colaboradores contemplados? Se não houve, a que você atribui?
- 26) Em sua opinião, quais as competências que julga serem as maiores deficiências por geração e necessitam de desenvolvimento? Explique.