ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas - ENANGRAD Pleno

COMO ANDA O BEM-ESTAR DOS BANCÁRIOS? PERCURSOS DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA E NOVAS PERSPECTIVAS DE INVESTIGAÇÃO

Resumo

O bem-estar no trabalho tem recebido cada vez mais atenção tanto na literatura quanto nas práticas organizacionais, especialmente em setores caracterizados por elevados níveis de pressão e estresse, como o setor bancário. Apesar dessa relevância crescente, existe uma lacuna quanto à sistematização da produção científica sobre o tema nesse contexto. Assim, este estudo tem como objetivo identificar os percursos da produção científica sobre o bem-estar no trabalho no setor bancário por meio de uma revisão sistemática da literatura, evidenciando novas perspectivas de investigação. Com base no protocolo PRISMA, foram selecionados 24 artigos indexados nas bases Scopus e Web of Science, que foram analisados por meio de técnicas bibliométricas, análise de clusters e análise de conteúdo. Os resultados indicam que a literatura sobre o tema é recente e se intensifica a partir de 2020, destacando o papel de práticas sustentáveis de recursos humanos, estilos de liderança e recursos psicológicos como principais antecedentes do bem-estar. Quanto aos consequentes, observa-se predominância de estudos voltados ao desempenho e à performance individual, com escassa atenção aos impactos organizacionais mais amplos. A análise de clusters evidencia tendências teóricas relevantes, como a integração entre bem-estar, sustentabilidade e liderança. Por fim, o estudo propõe uma agenda de pesquisa para o avanço do campo no contexto bancário.

Palavras-chave: bem-estar no trabalho; setor bancário; revisão sistemática da literatura; antecedentes e consequentes.

Abstract

Workplace well-being has received increasing attention both in the literature and in organizational practices, particularly in sectors characterized by high levels of pressure and stress, such as the banking sector. Despite this growing relevance, there is a gap regarding the systematization of scientific research on the topic within this context. Therefore, this study aims to identify the trajectories of scientific research on workplace well-being in the banking sector through a systematic literature review, highlighting new research perspectives. Based on a systematic review protocol, 24 articles indexed in the Scopus and Web of Science databases were selected and analyzed using bibliometric techniques, cluster analysis, and content analysis. The results indicate that the literature on the topic is recent and has intensified since 2020, highlighting the role of sustainable human resource practices, leadership styles, and psychological resources as key antecedents of well-being. Regarding outcomes, studies predominantly focus on individual performance, with limited attention to broader organizational impacts. Cluster analysis reveals relevant theoretical trends, such as the integration of well-being, sustainability, and leadership. Finally, the study proposes a research agenda to advance the field in the banking context.

Keywords: workplace well-being; banking sector; systematic literature review; antecedents and outcomes.

1. Introdução

A abordagem da psicologia positiva, introduzida nos estudos organizacionais na década de 1990 (Carr et al., 2020), apresenta um contraponto à abordagem tradicional, ao focar nas emoções positivas e na promoção da saúde e do bem-estar, em vez de se concentrar na redução do sofrimento no trabalho (Demo et al., 2022; Zanon et al., 2020). Dessa forma, o bem-estar no trabalho ganhou relevância tanto na literatura quanto nas práticas de gestão de pessoas, sobretudo no contexto pós-pandêmico da COVID-19, que trouxe maior preocupação com a saúde física e mental dos trabalhadores, em geral (Tan et al., 2025).

Nesse sentido, estudos em comportamento organizacional demonstram que níveis mais elevados de bem-estar e engajamento estão associados a um melhor desempenho, maior envolvimento com o trabalho e comportamentos positivos voltados à organização (David et al., 2024; Medina-Garrido et al., 2021; Sedera et al., 2024). Na direção oposta, níveis elevados de estresse reduzem a satisfação, o engajamento e a produtividade dos trabalhadores (Amankwah, 2026; Shimura et al., 2021).

Entre os diferentes contextos organizacionais, o setor bancário se destaca por reunir características que potencializam demandas ocupacionais, como a intensa pressão por resultados, a acelerada transformação digital, as reestruturações frequentes, as mudanças nos modelos de atendimento e a crescente exigência de adaptação dos trabalhadores (Challoumis & Eriotis, 2025; Sun & Zhang, 2025). Dessa forma, o trabalhador bancário é afetado por um cenário de instabilidade e incertezas decorrentes de mudanças constantes no seu modelo de trabalho, o que gera níveis elevados de estresse e necessidade progressiva de realização (Amankwah, 2026; Jain, 2021). Trata-se de um contexto singular para a compreensão do bem-estar no trabalho.

Nesse sentido, há um interesse cada vez maior em compreender o papel do bem-estar dos trabalhadores nas organizações (Medina-Garrido et al., 2021). Entretanto, embora a produção científica sobre bem-estar no trabalho tenha crescido significativamente, os estudos no contexto bancário permanecem dispersos quanto às abordagens conceituais, aos antecedentes investigados, aos consequentes analisados e aos referenciais teóricos utilizados, dificultando uma compreensão integrada da evolução do campo. Assim, existe uma lacuna no que se refere a uma revisão sistemática da literatura (RSL) que sintetize e mapeie o panorama de estudos científicos sobre bem-estar no trabalho no setor bancário.

A única revisão encontrada sobre bem-estar no contexto bancário foi a de Rashid & Bukhari (2022), voltada ao bem-estar psicológico e, portanto, à dimensão eudaimônica. Como o bem-estar no trabalho é multidimensional e contempla diferentes perspectivas teóricas e operacionais (Wijngaards *et al*., 2022), essa delimitação restringe a compreensão do fenômeno. Além disso, a amostra limitada ao Paquistão não oferece um panorama abrangente.

Diante desse cenário, o objetivo desta RSL é identificar os percursos da produção científica sobre bem-estar no trabalho no setor bancário, sem recorte temporal ou geográfico, identificando seus principais antecedentes e consequentes e evidenciando novas perspectivas de investigação para compor uma agenda de estudos futuros.

Este artigo está organizado da seguinte forma: além desta introdução, a segunda seção apresenta a fundamentação teórica; a terceira descreve os procedimentos

metodológicos; a quarta apresenta e discute os resultados; e a quinta reúne as considerações finais, contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. Fundamentação Teórica

Há consenso entre os estudiosos do bem-estar de que o construto abrange dimensões sociais, físicas e emocionais, relacionadas tanto às experiências subjetivas imediatas quanto aos objetivos individuais, ao senso de propósito e às realizações pessoais ao longo do tempo (Diener, 1984; Ryff, 1989, Wijngaards et al., 2022). Nessa linha, Warr (1999) organiza o debate em dois níveis: uma abordagem desvinculada de contextos específicos (*context-free*), associada à avaliação global da vida e à tradição hedônica (Diener, 1984), e outra orientada a domínios particulares *(domain-specific*), na qual o contexto laboral acrescenta dimensões como significado, pertencimento e desenvolvimento (Pradhan & Hati, 2022).

O bem-estar no trabalho é, portanto, multidimensional e não deve ser reduzido à satisfação, felicidade ou ausência de estados negativos (Demo & Paschoal, 2016; Fernandes *et al*., 2023; Medeiros & Demo, 2024). Dessa forma, a interpretação da variável de bem-estar no trabalho contempla geralmente duas visões distintas que se complementam: a eudaimônica e a hedônica (Ryan & Deci, 2001).

A visão eudaimônica ou psicológica relaciona-se à autorrealização, propósito e significado (Ryff, 1989; Ryff & Keyes, 1995; Soren & Ryff, 2023), abrangendo autoaceitação, relações positivas, autonomia, domínio do ambiente, propósito de vida e crescimento pessoal. A visão hedônica ou subjetiva enfatiza a predominância de sentimentos prazerosos e positivos (Demo & Paschoal, 2016; Diener, 1984; Ryan & Deci, 2001; Singh *et al*., 2023). Em conjunto, essas perspectivas contemplam os aspectos afetivos e cognitivos do construto (Demo & Paschoal, 2016; Paschoal & Tamayo, 2008).

Com base em Paschoal e Tamayo (2008), Demo e Paschoal (2016) definem o bem-estar no trabalho como o predomínio de emoções positivas no contexto laboral associado ao potencial de realização do trabalhador para alcançar seus objetivos e propósitos de vida por meio do trabalho.

Entre os modelos explicativos do bem-estar, destaca-se o Modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (*Job Demands and Resources*, JD-R), proposto por Schaufeli e Bakker (2004). O modelo relaciona demandas laborais, como carga de trabalho e pressão, e recursos, como autonomia, suporte e *feedback*: demandas excessivas favorecem exaustão/*burnout*, enquanto recursos adequados promovem engajamento e motivação, com impactos sobre a saúde e o bem-estar (Bakker & Demerouti, 2017).

A produção científica utiliza diferentes instrumentos para mensurar o bem-estar, entre eles a WARR Scale of Job-related Affective Well-Being (Warr, 1990), Affective Well-being at Work (Daniels, 2000), Workplace Wellbeing Questionnaire (Parker & Hyett, 2011), Index of Psychological Well-Being at Work (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012), Employee Well-Being Scale (Zheng *et al.,* 2015) e Escala de Bem-estar no Trabalho (EBET) (Demo & Paschoal, 2016).

A EBET, originalmente validada no Brasil por Paschoal e Tamayo (2008), integra a avaliação da experiência afetiva e dos aspectos cognitivos, apresentando evidências de validade e confiabilidade em estudos transculturais nos Estados Unidos (Demo & Paschoal, 2016) e na Espanha (Medeiros, 2025).

3. Metodologia

Com o intuito de identificar os percursos da produção científica sobre o bem-estar no trabalho no setor bancário, de modo a definir suas principais temáticas centrais de pesquisa, além de delinear novas perspectivas de investigação, realizou-se uma revisão sistemática de literatura, com o apoio de análises bibliométricas. O protocolo PRISMA foi empregado enquanto direcionador principal, delimitando diretrizes a serem seguidas para o desenvolvimento de revisões sistemáticas (Page et al., 2021).

A etapa inicial definida pelo protocolo PRISMA é a identificação da literatura para análise nos estágios subsequentes (Page et al., 2021). Com isso, foram utilizadas as bases de dados Scopus e Web of Science (WoS) para busca primária de artigos científicos, uma vez que representam quantidade representativa de periódicos indexados (Scopus), além de abrangência temporal e qualidade dos periódicos (WoS) (Chadegani et al., 2013; Mongeon & Paul-Hus, 2016). A seleção inicial dos artigos, realizada em dezembro de 2025, foi efetuada pela busca por títulos, palavras-chave e resumos por meio da sequência (("worker well-being" OR "employee well-being" OR "well-being at work" OR "work well-being") AND ("banking" OR "bank*" OR "banker*")), construída a fim de melhor compreender as distintas variações do objeto de estudo.

Desse modo, o recorte primário dos artigos considerou apenas artigos científicos em língua inglesa publicados em periódicos nas áreas de Business and Management. Nesta seleção, não foram empregados recortes temporais visando um mapeamento mais acurado dos estudos seminais até os mais atuais. Ainda, foram incluídos apenas artigos completos, uma vez que working papers e artigos publicados em anais de congressos são considerados trabalhos em construção passíveis de alterações em sua versão final. Com a retirada de duplicatas de artigos presentes em ambas as bases, a amostra inicial foi de 63 artigos.

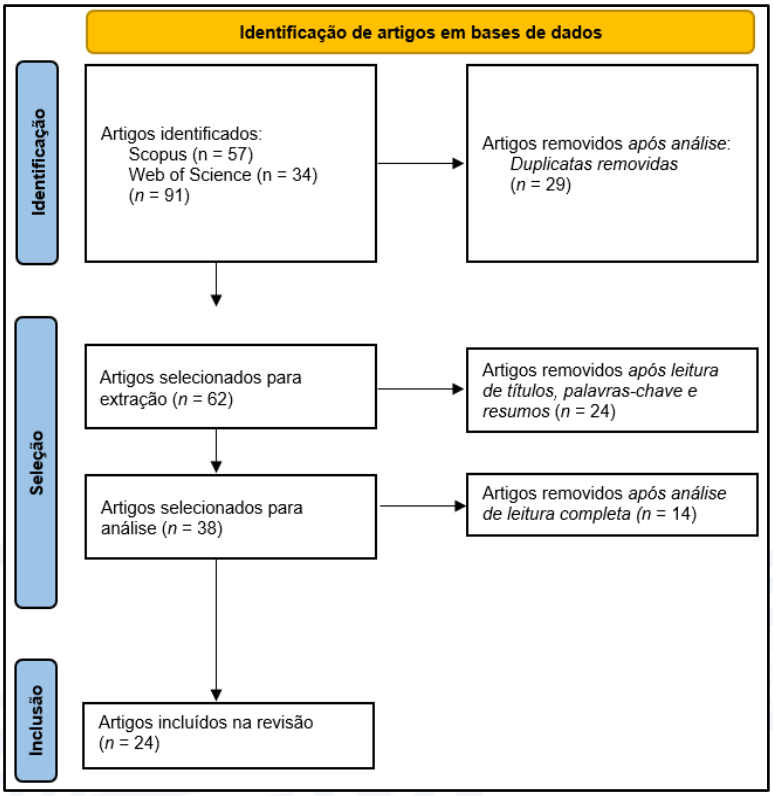
A etapa seguinte contemplou a leitura e análise dos títulos, palavras-chave e resumos dos artigos da amostra inicial. Neste passo, foram removidos artigos que não trataram o bem-estar no trabalho como objeto principal do estudo e artigos cujos lócus de pesquisa não foram bancos. Assim, restaram 38 artigos para análise e leitura completa, constituindo a etapa de maior rigor na avaliação da pertinência do estudo com base nos critérios da etapa anterior. Ademais, foram excluídos artigos indexados em periódicos com cobrança de tarifas de acesso à leitura. Portanto, ao final desta etapa, a amostra totalizou 24 artigos. A Figura 1 ilustra o protocolo PRISMA adotado neste estudo.

Após a definição da amostra final de estudos, a análise foi realizada por meio dos *softwares VosViewer* e pelo pacote *Bibliometrix* do *RStudio*, a fim de identificar os principais percursos científicos e o estado da arte do bem-estar no trabalho em bancos. Nesse sentido, o *VosViewer* cria representações gráficas e ilustrativas do ordenamento da literatura com o uso de análises de co-ocorrência de palavras-chave, demonstrando agrupamentos temáticos presentes sobre o construto investigado (van Eck & Waltman, 2010).

Por sua vez, o pacote *Bibliometrix* proporciona análises bibliométricas representativas do campo científico a partir de informações das bases de dados dos artigos (Aria & Cuccurullo, 2017; Rodríguez-Soler *et al.*, 2020). Em conjunto, ao longo do estágio de leitura completa dos artigos, tabularam-se pontos de interesse teórico e metodológicos referentes à amostra como complemento às demais análises, a fim de disponibilizar um panorama ampliado da literatura científica sobre bem-estar no setor

bancário, embasando a criação de uma agenda de pesquisa correspondente às novas perspectivas e oportunidades do campo.

Figura 1
Protocolo PRISMA



Fonte: Elaborada pelos autores.

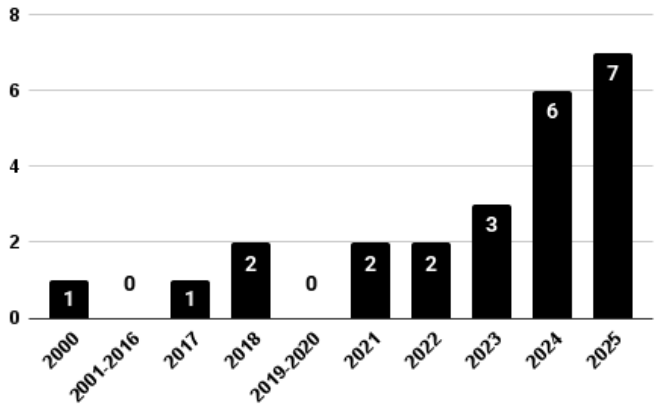
4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Percursos da produção científica

A partir da análise da amostra final de textos, nota-se que apesar de o bem-estar no trabalho ser uma variável estudada desde a década de 1980 nos estudos organizacionais, a sua aplicação no setor bancário é relativamente recente. O primeiro estudo da amostra foi publicado no ano 2000, seguido por um hiato de 16 anos e, depois disso, publicações esporádicas em 2017 e 2018.

Observa-se que a produção científica passa a se intensificar apenas a partir de 2020, ano marcado pela pandemia do COVID-19, após o qual a literatura científica demonstra maior atenção ao bem-estar físico e mental dos trabalhadores. Esse resultado corrobora com estudos recentes sobre bem-estar no trabalho, que destacam o crescimento crescente da sua importância na literatura e na prática, sobretudo no que tange à promoção de mais saúde e bem-estar no trabalho (Johnson *et al.*, 2020; Kun & Gadanecz, 2022; Tan *et al.*, 2025). A tendência crescente do número de publicações é apresentada visualmente na Figura 2.

Figura 2
Quantidade de publicações anuais



Fonte: Elaborada pelos autores.

Quanto à caracterização do campo científico, não foram identificados autores presentes em mais de um estudo da amostra. Entre as cinco publicações mais citadas, Lu *et al*. (2023) analisam práticas sustentáveis de RH, resiliência, bem-estar e engajamento; De Jonge *et al.* (2000) investigam o modelo demanda-controle e seus impactos sobre saúde e bem-estar; Spieler *et al.* (2017) relacionam flexibilidade de horários, fronteiras trabalho-vida e bem-estar; Salas-Vallina e Alegre (2018) analisam liderança altruísta e felicidade no trabalho; e Ahmed *et al*. (2018) investigam o papel mediador do bem-estar e do engajamento entre virtuosidade organizacional e desempenho.

Tabela 1
Artigos mais citados

Publicação	Autores	Periódico	Total de citações
Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values	Lu *et al*., 2023	*Human Resource Management*	237
The Demand-Control Model: Specific Demands, Specific Control, and Well-Defined Groups	De Jonge *et al*., 2000	*International Journal of Stress Management*	137
Help or hindrance? Day-level relationships between flextime use, work–nonwork boundaries, and affective well-being.	Spieler *et al*., 2017	*Journal of Applied Psychology*	54
Unselfish leaders? Understanding the role of altruistic leadership and organizational learning on happiness at work (HAW)	Salas-Vallina & Alegre, 2018	*Leadership and Organization Development Journal*	41
Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being and work engagement	Ahmed *et al*., 2018	*Journal of Management Development*	23

Fonte: Elaborado pelos autores utilizando o pacote *Bibliometrix* do R.

4.2 Caracterização metodológica dos artigos

Os 24 artigos da amostra são teórico-empíricos e transversais. O questionário (survey) aparece em 23 estudos (95,8%), com coleta predominantemente primária (91,6%); dois estudos (8,3%) combinaram dados primários e secundários. Quanto à natureza, 22 pesquisas (91,6%) são quantitativas, uma (4,16%) qualitativa e uma (4,16%) multimétodo.

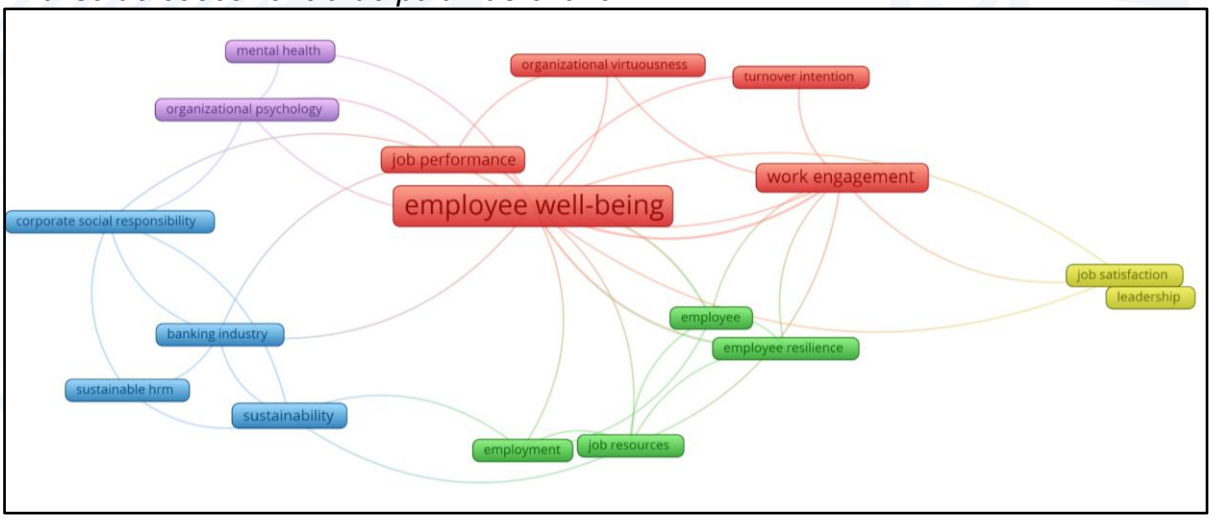
Houve diversidade de escalas para mensurar o bem-estar. A mais utilizada (n=3) foi a escala de 18 itens de Zheng *et al.* (2015), com dimensões de bem-estar na vida, no trabalho e psicológico. A UWES, de Schaufeli e Bakker (2004), apareceu em dois estudos, indicando a aproximação entre bem-estar e engajamento.

Observa-se predominância asiática, com Índia (16,6%), Paquistão (12,5%), Espanha (8,3%) e China (8,3%) entre os locais mais frequentes. Tailândia, Madagascar, Alemanha, Emirados Árabes, Holanda e Gana aparecem uma vez, evidenciando escassez de estudos nas Américas e na Oceania.

4.3 Análise de coocorrência de palavras-chave

Foi realizada análise de coocorrência de palavras-chave dos 24 artigos, com cinco *clusters* identificados pelo *VosViewer* (Figura 3). A técnica permite visualizar agrupamentos temáticos e relações entre os termos (Hollebeek *et al*., 2022; Zupic & Čater, 2015).

Figura 3
Análise de coocorrência de palavras-chave



Fonte: Elaborada pelos autores utilizando o *VosViewer*

O *cluster* 1, em vermelho, engloba as palavras-chave bem-estar e performance, demonstrando a tendência na literatura atual de analisar a relação entre bem-estar e indicadores de desempenho. Outra tendência observada é a investigação da virtuosidade organizacional, entendida como o conjunto de práticas, valores e processos institucionais que promovem excelência moral e funcionamento humano positivo dentro das organizações, ou seja, organizações consideradas “virtuosas” cultivam qualidades como integridade, compaixão, confiança, perdão e otimismo, tendendo a gerar efeitos ampliadores sobre o desempenho e o bem-estar (Ahmed *et al*., 2018; Cameron *et al.,* 2004; David *et al.,* 2024). Os outros termos, engajamento e

intenção de turnover, explicitam o interesse crescente de reunir variáveis da psicologia positiva em estudos relacionais (Bakker & Demerouti, 2017).

O segundo *cluster*, em verde, é composto pelas palavras resiliência, recursos do trabalho, emprego e funcionário. Esse cluster demonstra a predominância do modelo JD-R para a interpretação da variável bem-estar, confirmando que recursos (e demandas) influenciam o bem-estar do trabalhador (Bakker & Demerouti, 2017). Nesse sentido, Lu *et al.* (2023) investigaram um modelo em que as práticas sustentáveis de Recursos Humanos geram maior resiliência, engajamento e bem-estar dos trabalhadores, o que tem um efeito indireto positivo na performance individual.

Por sua vez, o *cluster* 3, representado pela cor azul, abrange os termos gestão sustentável de recursos humanos, sustentabilidade, responsabilidade social corporativa e indústria bancária, o que denota uma preocupação real da literatura em compreender os efeitos de práticas orientadas à sustentabilidade no bem-estar dos trabalhadores. Essa tendência é observada não só na literatura do bem-estar, mas também em vários campos científicos, com um número crescente de publicações científicas voltadas à CSR (Responsabilidade Social Corporativa, do inglês, *Corporate Social Responsibility*) e ao ESG (do inglês, *Environmental, Social & Governance*) (Lima *et al.,* 2021; Clément *et al.,* 2025).

O quarto *cluster*, de cor amarela, evidencia a importância da liderança na promoção do bem-estar no trabalho, e é composto pelas palavras-chave liderança e satisfação no trabalho. Estudos recentes no campo do bem-estar demonstram que líderes que adotam comportamentos de apoio e empoderamento dos colaboradores contribuem para níveis mais elevados de satisfação e bem-estar no trabalho, posicionando a liderança como um fator estratégico para o aprimoramento do clima organizacional (Jada *et al.,* 2025).

Por fim, o quinto *cluster*, em roxo, traz à luz a preocupação do campo teórico com o estado mental dos trabalhadores, composto pelos termos psicologia organizacional e saúde mental. Nesse sentido, David *et al*. (2024) investigaram o papel do capital psicológico (PsyCap), que se refere a um conjunto de características psicológicas, como otimismo, esperança, autoeficácia e resiliência, na performance dos trabalhadores, desvelando o papel mediador do bem-estar nessa relação.

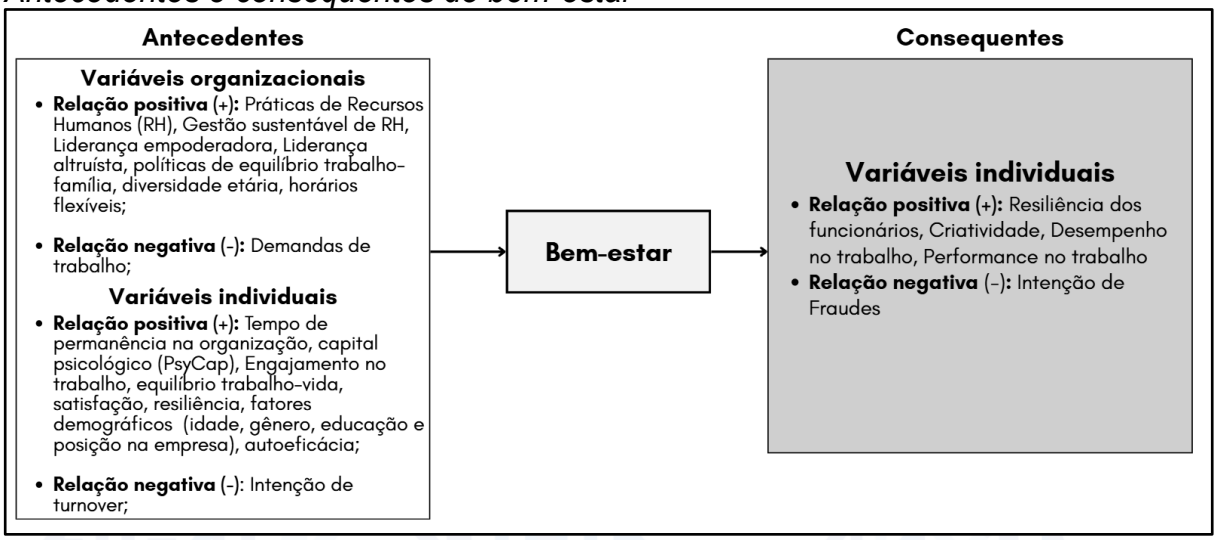
4.4 Antecedentes e consequentes do bem-estar no trabalho

Para encerrar as análises de resultados, foi realizada uma análise de conteúdo dos artigos da amostra final, em conformidade com os procedimentos metodológicos propostos por Bardin (2016). Essa análise teve o intuito de identificar variáveis relacionadas como antecedentes ou consequentes do bem-estar no trabalho, além de propor classificações e agrupamentos destas variáveis.

A partir dessa análise, as variáveis identificadas na amostra final de artigos foram divididas em dois grandes grupos: fatores individuais e organizacionais. Os fatores individuais referem-se às características pessoais e aos comportamentos dos trabalhadores, enquanto os fatores organizacionais compreendem aspectos do contexto organizacional e das condições de trabalho que podem influenciar o bem-estar dos colaboradores (Bakker & Demerouti, 2017). A Figura 4 ilustra essa análise.

Figura 4

Antecedentes e consequentes do bem-estar



Fonte: Elaborada pelos autores.

No que tange às variáveis antecedentes, é possível identificar algumas tendências de fatores mais investigados como influenciadores do bem-estar dos trabalhadores. Dentre eles, a Gestão Sustentável de RH (GSRH) surge como importante perspectiva nos estudos de bem-estar no trabalho, alinhando as práticas de RH com a preocupação das organizações com a sustentabilidade (Lu *et al.,* 2023). Estudos recentes indicam que há uma ligação positiva direta entre as práticas de RH, sobretudo as sustentáveis, e o bem-estar, a performance e a resiliência dos trabalhadores (Lu *et al.,* 2023; Rurkkhum, 2024).

Adicionalmente, outra tendência foi estudar os diferentes estilos de liderança (altruísta e empoderadora) e suas práticas. A liderança altruísta caracteriza-se por se preocupar com as necessidades e os objetivos dos seus liderados, contribuindo positivamente para o seu bem-estar (Salas-Vallina & Alegre, 2018). Por sua vez, a liderança empoderadora é definida por um estilo de compartilhar o poder com os subordinados para ampliar o seu nível de responsabilidade e bem-estar (Jada *et al.,* 2025).

Um ponto significativo a ser mencionado é que nenhuma variável ligada à tecnologia foi indicada como antecedente do bem-estar, o que é interessante porque, na era digital, fatores como o teletrabalho e a digitalização de processos têm afetado cada vez mais as relações de trabalho, sobretudo no setor bancário (Dávila Morán, 2023; de Melo *et al.,* 2023; Shimura *et al.,* 2021; Tan *et al.,* 2025). Nesse sentido, Spieler *et al*. (2017) demonstram que a utilização de horários flexíveis, de forma ocasional, no trabalho pode resultar em aumento de produtividade e bem-estar. Esses resultados sintetizam uma nova perspectiva de estudos que investiguem a relação entre trabalho remoto, horários flexíveis e bem-estar no trabalho.

Ainda, observa-se uma predominância, no recorte analisado, de estudos voltados à identificação de fatores antecedentes do bem-estar dos trabalhadores, de forma que menos pesquisas se dedicam à investigação de seus consequentes. Entre as variáveis consequentes mais frequentemente examinadas destacam-se a performance e o desempenho dos funcionários, presentes em 20,8% dos artigos que buscaram analisar a relação entre o bem-estar e essas dimensões.

Nesse sentido, diversos estudos identificaram que o bem-estar afeta direta e positivamente a performance e o desempenho (Ahmed *et al.,* 2018; David *et al.,* 2024; Medina-Garrido et al., 2021; Lu *et al*., 2023; Sedera et al., 2024), a criatividade (Iqbal *et al*., 2025) e a resiliência dos trabalhadores (Rurkkhum, 2024). Por outro lado, Anisykurlillah *et al*. (2022) investigaram a relação negativa entre o bem-estar e a intenção de fraude no setor bancário, chegando à conclusão de que manter um nível elevado de bem-estar pode ser uma medida efetiva para a redução no número de fraudes cometidas.

Vale destacar que os estudos da amostra final de textos não investigaram a influência do bem-estar em variáveis organizacionais como clima organizacional, satisfação do cliente e imagem corporativa, focando somente em fatores individuais.

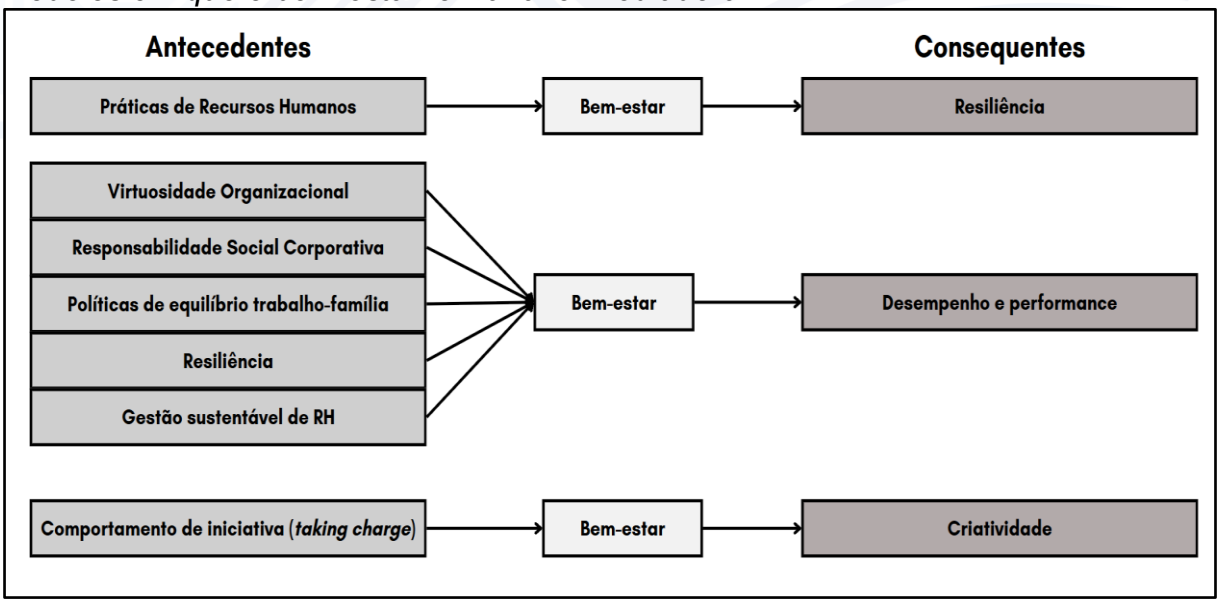
Por fim, foi realizada também a análise dos estudos que investigaram o papel do bem-estar como variável mediadora em seus modelos. Medina-Garrido *et a*l. (2021), David *et al*. (2024), Ahmed *et al.* (2018), Lu *et al*. (2023) e Sedera et al. (2024) investigaram o bem-estar como variável mediadora na relação com a performance.

Os resultados apontam que políticas de conciliação trabalho–família (Medina-Garrido *et al.,* 2021), contextos marcados por altos níveis de capital psicológico e de virtuosidade organizacional (David *et al.,* 2024; Ahmed *et al.,* 2018), bem como práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) (Sedera *et al.,* 2024), tem maior influência na performance dos trabalhadores quando mediados pelo bem-estar no trabalho.

De forma complementar, Lu *et al*. (2023) demonstraram que a gestão sustentável de RH e a resiliência contribuem positivamente para o bem-estar dos trabalhadores e para a performance individual, tanto de forma direta quanto indireta. Ainda no que tange às práticas de RH, Rurkkhum (2023) investigou a influência dessas práticas sobre a resiliência dos trabalhadores, confirmando o papel mediador do bem-estar nessa relação. Por fim, Iqbal *et al*. (2025) demonstraram que o bem-estar aumenta o impacto da liderança transformacional na criatividade dos trabalhadores e no comportamento de iniciativa (taking charge). A Figura 5 apresenta os resultados destes estudos.

Figura 10

Modelos em que o bem-estar foi variável mediadora



Fonte: Elaborada pelos autores.

4.5. Agenda de pesquisa: novas perspectivas e oportunidades de investigação

Os resultados apresentados nesta revisão destacam a importância do bem-estar na literatura atual, sendo um fator estratégico para os gestores, por impactar o desempenho, a criatividade e a resiliência dos trabalhadores no setor bancário. A partir das análises realizadas no presente artigo, percebe-se que existem lacunas significativas que se traduzem em novas perspectivas e possibilidades de investigação científica.

A análise metodológica dos textos da amostra final expõe um domínio de artigos teórico-empíricos, o que abre oportunidades para artigos teóricos, que se debrucem a uma maior limpeza conceitual do construto, bem como dos quadros conceituais que o explicam; agenda que encontra eco em estudos anteriores (Medina-Garrido *et al.*, 2021). Além disso, a maioria dos artigos analisados é de natureza quantitativa e de corte transversal, focando apenas na perspectiva hedônica do bem-estar, e muitas vezes, trazendo confusões conceituais com construtos como felicidade, saúde, engajamento e autoestima.

Sendo assim, estudos que partam de uma perspectiva mais abrangente do bem-estar no trabalho, integrando as visões hedônica e eudaimônica, são necessários para desvendar as nuances que explicarão de maneira mais completa o fenômeno do bem-estar no contexto bancário, muito caracterizado por elementos eudaimônicos (cognitivos), como realização, significado e propósito (Amankwah, 2026; Jain, 2021; Soren & Ryff, 2023).

Ademais, métodos qualitativos de coleta de dados, como entrevistas e grupos focais são relevantes para sustentar análises mais densas e aprofundadas (Adler, 2019; Bardin, 2016), acerca das percepções dos bancários sobre seu bem-estar, ampliando a compreensão do fenômeno em seu contexto para além do que os números podem revelar. Estudos com desenho longitudinal também são bem-vindos, para que o bem-estar dos bancários possa ser analisado de forma contínua, tornando-se pauta prioritária nas organizações financeiras.

No que concerne aos antecedentes e consequentes neste trabalho, não foram identificadas variáveis organizacionais entre os consequentes do bem-estar, o que evidencia importante perspectiva de análise a ser explorada. De modo geral, as pesquisas têm se concentrado nos efeitos do bem-estar em nível individual, deixando de explorar de forma mais ampla seus impactos no contexto organizacional.

Além disso, nota-se, a partir da análise apresentada neste trabalho, que a literatura atual tem foco maior em compreender quais variáveis afetam o bem-estar, e menor em investigar como o bem-estar influencia outros construtos, possivelmente orientada pelo modelo JD-R, que apresenta o bem-estar como resultado de um bom equilíbrio entre demandas e recursos no ambiente laboral. Sendo assim, pesquisas futuras podem examinar mais aprofundadamente os efeitos do bem-estar no trabalho.

5. Conclusão e Contribuições

O presente artigo cumpriu o seu objetivo ao mapear o panorama atual da literatura científica sobre bem-estar no setor bancário, descrevendo os percursos já percorridos, com foco especial na identificação de seus principais antecedentes e consequentes, de modo a construir uma agenda de novas perspectivas e possibilidades de pesquisas a percorrer.

Como todo trabalho científico, esta RSL possui limitações metodológicas relacionadas aos filtros do protocolo utilizado. A busca restringiu-se às bases de

periódicos Scopus e Web of Science, com textos apenas em inglês e seleção de artigos publicados em periódicos, excetuando da análise artigos de congresso, dissertações e teses, pois são considerados trabalhos em construção. Entende-se que os filtros e o critério mais seletivos, mesmo limitando a quantidade e o escopo do córpus de análise, contribuíram para uma revisão com artigos de maior impacto e qualidade.

Nesse sentido, esta revisão avança e contribui para o campo teórico do bem-estar, pois representa um esforço pioneiro para sistematizar os estudos sobre o bem-estar no trabalho no contexto bancário, haja vista que não foi encontrada nenhuma revisão nesta linha de análise. Além disso, as análises bibliométricas e de conteúdo permitiram identificar lacunas importantes e apontar direções promissoras para pesquisas futuras, especialmente relacionadas ao papel das práticas sustentáveis de gestão de pessoas, dos diferentes estilos de liderança, das novas formas de organização do trabalho e de fatores contextuais ainda pouco explorados na literatura.

No que tange às contribuições gerenciais, os resultados desta RSL podem ser úteis para que gestores de RH do setor bancário desenvolvam e implementem estratégias, políticas e práticas baseadas em evidências científicas rumo à promoção de ambientes laborais cada vez mais saudáveis, humanizados e sustentáveis. A literatura analisada revela a importância de lideranças que se preocupem com as necessidades de suas equipes, aumentando sua autonomia e participação nas tomadas de decisão, para a manutenção de um nível elevado de bem-estar. Como consequência, a literatura também demonstra como o bem-estar no trabalho influencia o desempenho, reforçando a importância estratégica de investir na saúde e na qualidade de vida dos trabalhadores como elemento fundamental para a sustentabilidade e a competitividade das organizações bancárias.

Referências

Adler, K., Salanterä, S., & Zumstein-Shaha, M. (2019). Focus group interviews in child, youth, and parent research: An integrative literature review. *International Journal of Qualitative Methods*, 18,

Ahmed, I., Rehman, W. U., Ali, F., Ali, G., & Anwar, F. (2018). Predicting employee performance through organizational virtuousness: Mediation by affective well-being and work engagement. *Journal of Management Development*, *37*(6), 493-502.

Amankwah, M. O. (2026). The mediational role of individual and organizational factors in the work engagement and occupational stress relationship. *Journal of general Management*, *51*(2), 213-225.

Anisykurlillah, I., & Januarti, I. (2022). The role of the audit committee and employee well-being in controlling employee fraud. *Journal of Governance and Regulation*, *11*(4), 168-178.

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. Journal of Informetrics, 11(4), 959–975.

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22 (3), 273-285.

Bardin, L. (2016). Análise de Conteúdo (3ª ed.). São Paulo: Edições 70.

Cameron, K.S., Bright, D. and Caza, A. (2004), “Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance”, *American Behavioral Scientist*, Vol. 47 No. 6, pp. 766-790.

Carr, A., Cullen, K., Keeney, C., Canning, C., Mooney, O., Chinseallaigh, E., & O'Dowd, A. (2020). Effectiveness of positive psychology interventions: a systematic review and meta-analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 1–21.

Chadegani, A. A., Salehi, H., Yunus, M. M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ebrahim, N. A. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases. *arXiv preprint arXiv:1305.0377*.

Challoumis, C., & Eriotis, N. (2025). Evolution of banking systems: A comprehensive historical analysis. *Journal of Contemporary Research in Business, Economics and Finance*, *7*(1), 1-21.

Clément, A., Robinot, É., & Trespeuch, L. (2025). The use of ESG scores in academic literature: A systematic literature review. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, *19*(1), 92-110.

David, R., Singh, S., Mikkilineni, S., & Ribeiro, N. (2024). A positive psychological approach for improving the well-being and performance of employees. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *73*(9), 2883-2900.

Dávila Morán, R. C. (2023). Influence of remote work on the work stress of workers in the context of the COVID-19 pandemic: A systematic review. *Sustainability*, *15*(16), 12489.

Demo, G.; Coura, K.; Fogaça, N.; Costa, A.C.; Scussel, F.; Montezano, L. (2022). How Are Leadership, Virtues, HRM Practices, and Citizenship Related in Organizations? Testing of Mediation Models in the Light of Positive Organizational Studies. *Sustainability*, 14, 1508.

Demo, G., & Paschoal, T. (2016). Well-Being at Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the USA/Escala de Bem-Estar no Trabalho: Validacoes Exploratoria e Confirmatoria nos EUA/Escala de Bienestar en el Trabajo: Validacion Exploratorio y Confirmatorio en los EEUU. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, *26*(63), 35-44.

De Jonge, J., Dollard, M. F., Dormann, C., Le Blanc, P. M., & Houtman, I. L. (2000). The demand-control model: Specific demands, specific control, and well-defined groups. *International Journal of Stress Management*, *7*(4), 269-287.

de Melo, T.A., & Demo, G. (2023, novembro). O papel das práticas de gestão de pessoas na relação entre liderança e qualidade de vida no teletrabalho. *Anais dos Seminários em Administração*, São Paulo, Brasil, 26.

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological bulletin*, *95*(3), 542.

Diener, E., & Wirtz, D. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. In V. R. Preedy & R. R. Watson (Eds.), Handbook of disease burdens and quality of life measures (pp. 4351-435). *Springer*.

Fernandes, T. M., Bertin, M. E., Araújo, A. C. A., Demo, G., Paschoal, & T.,Melo, T. A. (2023). Antecedentes e consequentes do bem-estar no trabalho: itinerários da produção científica e novos caminhos a percorrer. *Anais dos Encontros da ANPAD (EnANPAD)*, São Paulo, Brasil.

Hollebeek, L. D., Sharma, T. G., Pandey, R., Sanyal, P., & Clark, M. K. (2022). Fifteen years of customer engagement research: a bibliometric and network analysis. *Journal of Product & Brand Management*, *31*(2), 293-309.

Jada, U., Swain, D., John, T., & Jena, L. K. (2025). Does leadership style and HRM practices promote employee well-being post onset of the new normal? A mixed-method approach. *South Asian Journal of Human Resources Management*, *12*(1), 34-60.

Jain, D. R. (2021). The Effect of Job Stress on the Performance of Employees in the Banking Sector. *Journal of Commerce & Trade*, *16*(2), 30-33.

Johnson, A., Dey, S., Nguyen, H., Groth, M., Joyce, S., Tan, L., ... & Harvey, S. B. (2020). A review and agenda for examining how technology-driven changes at work will impact workplace mental health and employee well-being. *Australian journal of management*, *45*(3), 402-424.

Kun, A., & Gadanecz, P. (2022). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, *41*(1), 185-199.

Lima, L., Trindade, E., Alencar, L., Alencar, M., & Silva, L. (2021). Sustainability in the construction industry: A systematic review of the literature. *Journal of cleaner production*, *289*, 125730.

Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, *62*(3), 331-353.

Medeiros, J. C. E., Demo, G. (2024) How are you feeling, civil servant? Itineraries, reflections and research opportunities on well-being at work in the public sector. *Anais dos Encontros da ANPAD (EnANPAD)*, São Paulo, Brasil.

Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos-Rodríguez, A. R. (2021). Moderating effects of gender and family responsibilities on the relations between work–family policies and job performance. *The International Journal of Human Resource Management*, *32*(5), 1006-1037.

Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, *106*(1), 213-228.

Page, M. J., Moher, D., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & McKenzie, J. E. (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *bmj*, *372*.

Paschoal, T., & Tamayo, Á. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação psicológica*, *7*(1), 11-22.

Rodríguez-Soler, R., Uribe-Toril, J., & De Pablo Valenciano, J. (2020). Worldwide trends in the scientific production on rural depopulation, a bibliometric analysis using bibliometrix R-tool. Land Use Policy, 97

Rurkkhum, S. (2024). A bundle of human resource practices and employee resilience: the role of employee well-being. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, *16*(3), 716-731.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, *52*(1), 141-166.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, *57*(6), 1069.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, *69*(4), 719.

Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW) Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, *46*(2), 314-338.

Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2018). Unselfish leaders? Understanding the role of altruistic leadership and organizational learning on happiness at work (HAW). *Leadership & Organization Development Journal*, *39*(5), 633-649.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of*

Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, *25*(3), 293-315.

Sedera, R., Surya Perdhana, M., Maminirina Fenitra, R., Yolanda Putra, R., & Ravoaja, H. (2024). Driving positive outcomes of financial institutions: corporate social responsibility, employee well-being, and performance in Madagascar. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2433162.

Shimura, A., Yokoi, K., Ishibashi, Y., Akatsuka, Y., & Inoue, T. (2021). Remote work decreases psychological and physical stress responses, but full-remote work increases presenteeism. *Frontiers in psychology*, *12*, 730969.

Singh, K., Saxena, G., & Mahendru, M. (2023). Revisiting the determinants of happiness from a grounded theory approach. *International Journal of Ethics and Systems*, *39*(1), 21-35.

Soren, A., & Ryff, C. D. (2023). Meaningful work, well-being, and health: Enacting a eudaimonic vision. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *20*(16), 6570.

Spieler, I., Scheibe, S., Stamov-Roßnagel, C., & Kappas, A. (2017). Help or hindrance? Day-level relationships between flextime use, work–nonwork boundaries, and affective well-being. *Journal of Applied Psychology*, *102*(1), 67.

Sun, Y., & Zhang, Q. (2025). Navigating the digital transformation of commercial banks: Embracing innovation in customer emotion analysis. *Journal of the Knowledge Economy*, *16*(1), 3440-3461

Tan, J. X., Chong, C. W., & Cham, T. H. (2025). A social exchange perspective in sustaining employee engagement: do benevolent leaders really matter?. *Cogent Business & Management*, *12*(1), 2493310.

van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. Scientometrics, 84(2), 523–538.

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210.

Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), Well-being: The foundations of hedonic psychology (pp. 392–412). *New York, NY: Russell SAGE Foundation.*

Wijngaards, I., King, O. C., Burger, M. J., & van Exel, J. (2022). *Worker well-being: What it is, and how it should be measured*. *Applied Research in Quality of Life, 17*(2), 795–832. https://doi.org/10.1007/s11482-021-09930-w

Zanon, C., Dellazzana-Zanon, L. L., Wechsler, S. M., Fabretti, R. R., & Rocha, K. N. D. (2020). COVID-19: implicações e aplicações da Psicologia Positiva em tempos de pandemia. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, *37*, e200072.

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644.

Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational research methods*, *18*(3), 429-472.