



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR BANCÁRIO: uma revisão bibliográfica dos últimos 20 anos

Gabrielly Oliveira Silva
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
ghabby890@gmail.com

Wesley Osvaldo Pradella Rodrigues
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
wesley.rodrigues@ufms.br

RESUMO

Este estudo analisa a abordagem da gestão de pessoas no setor bancário nas últimas duas décadas, estruturado em quatro categorias analíticas: qualidade de vida no trabalho (QVT), gestão organizacional, liderança e satisfação dos colaboradores. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, com recorte temporal entre 2004 e 2024, utilizando a base de dados Google Acadêmico para a seleção do corpus documental. Os resultados evidenciam que a gestão de pessoas é o pilar central do bem-estar laboral e da eficiência operacional, posicionando a QVT como fator determinante para a retenção de talentos e mitigação de rotatividade. Observou-se que a gestão organizacional, quando fundamentada em agilidade e valorização do capital humano, potencializa o desempenho institucional frente às transformações do mercado. Ademais, a liderança eficaz consolidou-se como elemento catalisador do engajamento e da cultura organizacional positiva. Conclui-se que a satisfação dos colaboradores é multivariada, dependendo do equilíbrio entre incentivos, reconhecimento e harmonia entre vida pessoal e profissional. Práticas estruturadas de gestão de pessoas revelam-se, portanto, indispensáveis para a sustentabilidade e produtividade das instituições bancárias contemporâneas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Setor Bancário; Qualidade de Vida no Trabalho; Liderança; Revisão Bibliográfica.



1 INTRODUÇÃO

O setor bancário atravessa uma transformação profunda, impulsionada pelo avanço tecnológico e por um cenário global em constante mutação. A transição de paradigmas de mercado, da volatilidade e ambiguidade do Mundo VUCA para a fragilidade e incompreensibilidade do Mundo BANI, reflete os desafios contemporâneos de imprevisibilidade, exigindo que as instituições financeiras desenvolvam uma adaptabilidade sem precedentes. Nesse contexto, a digitalização e a implementação de tecnologias como inteligência artificial, blockchain e pagamentos instantâneos tornaram-se pilares indispensáveis para a competitividade e eficiência operacional (França, 2025).

Entretanto, a tecnologia por si só não garante a resiliência institucional. Diante da necessidade de oferecer soluções ágeis e personalizadas (FEBRABAN, 2024), a gestão de pessoas emerge como o diferencial estratégico para o sucesso e a sustentabilidade no setor. Mais do que a simples administração de benefícios, a gestão eficaz deve fomentar o desenvolvimento de competências, a colaboração e uma cultura de flexibilidade, garantindo que o bem-estar dos colaboradores esteja alinhado às novas expectativas de um mercado altamente dinâmico (Silva et al., 2022).

Sob essa ótica, líderes bem preparados e equipes coesas tornam-se o alicerce para enfrentar as rápidas transformações setoriais (Oliveira & Silva, 2022). Dado que a valorização do capital humano é elemento essencial para a interação com o cliente e a eficiência operacional (Zukunelli, Medeiros e Pereira, 2024), torna-se imperativo compreender como a academia tem acompanhado essas mudanças estruturais.

Considerando o hiato entre a evolução tecnológica e as práticas de gestão, este trabalho analisa como a temática de gestão de pessoas vem sendo abordada no setor bancário. Por meio de uma pesquisa bibliográfica abrangendo as produções científicas dos últimos 20 anos, este estudo desenvolve um panorama do conhecimento acumulado, identificando tendências e sugerindo novas rotas de investigação para o fortalecimento da área.

2 METODOLOGIA

Este trabalho se caracteriza como pesquisa bibliográfica e visa identificar as abordagens de gestão de pessoas utilizadas no setor bancário. Portanto, para realizarmos o trabalho estabelecemos a seguinte pergunta norteadora: Como a gestão de pessoas está sendo analisada



no setor bancário?. Para responder à questão, a estratégia de busca valeu-se da definição das *strings* de busca, com palavras-chave com capacidade de apresentar artigos correspondendo à investigação. No Quadro 1 estão apresentados as *strings* e os conectivos utilizados.

Quadro 1 - *Strings* e conectivos utilizados.

Termo de busca
“gestão de pessoas” and “setor financeiro” and “setor bancário”
“gestão de pessoas” and “setor financeiro” or “setor bancário”
“gestão de pessoas” and “setor financeiro” and “bancos”
“gestão de pessoas” and “setor bancário”

Fonte: Elaborado pelos autores

Foi realizada a criação de filtros para a seleção dos artigos que trariam informações mais relevantes ao estudo (Quadro 2). Excluindo-se inicialmente os artigos anteriores a 2004, por não atenderem ao objetivo do estudo. O segundo filtro foi a seleção por idioma (português) e o terceiro por produção literária. Foram selecionados apenas artigos científicos com revisão, capítulos de livros e outras formas textuais foram desconsiderados.

Quadro 2 – Filtros utilizados para a seleção dos artigos e sua justificativa.

Ordem	Filtro	Justificativa
1º	Data da publicação	Foram selecionados artigos publicados entre os anos de 2004 a 2024.
2º	Idioma	As buscas foram realizadas com <i>strings</i> com termos em português. Pois objetivou-se analisar as publicações brasileiras sobre a temática.
3º	Seleção dos textos	Foram selecionados apenas artigos científicos; resumos de congressos, monografias, dissertações, teses, livros e capítulos de livros foram excluídos, sendo também retiradas as produções repetidas.
4º	Análise dos resumos	A partir dos resumos, observou-se a palavra “setor bancário”. Caso o resumo apresentasse no seu corpo este termo, então procurou-se por: “setor financeiro” ou “bancos”.
5º	Leitura dos artigos	Ao final do processo restaram 8 artigos, os quais foram lidos por inteiro e selecionados apenas os que versavam especificamente sobre os temas propostos no trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores

Neste trabalho, os autores optaram pela utilização da base de dados Google Acadêmico como motor de busca. Após a aplicação dos filtros, foram lidos integralmente todos os 8 artigos



remanescentes, buscando analisar os objetivos propostos para este trabalho através da pergunta norteadora. Por fim, considerando as naturezas e características dos artigos, foram agrupados em 4 categorias analíticas: qualidade de vida no trabalho (QVT), gestão organizacional, liderança e satisfação dos colaboradores. O Quadro 3 apresenta a relação de artigos analisados no trabalho.

Quadro 3 – Relação de artigos analisados no trabalho

Categoria	Artigo	Autor e Ano
Qualidade de vida no trabalho (QVT)	Qualidade de vida no trabalho no setor bancário: uma análise experimental realizada em Campos Dos Goytacazes-RJ	BARCELOS & FREITAS (2013)
	Trabalhadores bancários em sofrimento: uma análise da literatura nacional	MARQUES & GINGO (2016)
	Estresse ocupacional no setor bancário: implicações na saúde do trabalhador e na funcionalidade da organização	RIBEIRO E PEREIRA (2024)
Gestão Organizacional	A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias	BAHRY & TOLFO (2004)
	Implementação de abordagens ágeis no setor bancário	ZUKUNELLI, MEDEIROS E PEREIRA (2024)
	Gestão organizacional em tempos de pandemia: teletrabalho no setor bancário brasileiro	SILVA ET AL. (2022)
Liderança	A liderança e a gestão estratégica de pessoas nas instituições financeiras	CAPPELLARI ET AL (2016)
Satisfação	Satisfação no trabalho: um estudo de caso numa agência do setor bancário do município de Bananeiras-PB	LOURENÇO (2012)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para que uma organização tenha um funcionamento sustentável, a gestão organizacional, QVT, satisfação e liderança precisam estar sempre bem alinhadas, e quando juntas, essas quatro dimensões impactam diretamente a eficiência e produtividade organizacional. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) refere-se ao conjunto de condições que garantem o bem-estar físico, mental e social dos colaboradores dentro das organizações. Um ambiente de trabalho saudável, com boas condições ergonômicas, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de incentivos ao desenvolvimento, contribui para maior produtividade e engajamento dos funcionários.

A Gestão Organizacional envolve a administração estratégica de recursos, processos e pessoas para alcançar os objetivos institucionais de forma eficiente. Ela abrange desde a

estruturação de processos internos até a implementação de práticas inovadoras que garantam competitividade e sustentabilidade no mercado. Uma gestão eficaz possibilita a melhoria contínua e a adaptação a cenários desafiadores. Em relação a liderança, ela é um fator essencial para o sucesso de qualquer organização, sendo responsável por inspirar, orientar e motivar as equipes na busca por resultados. Líderes eficazes possuem habilidades como comunicação assertiva, inteligência emocional e visão estratégica, promovendo um ambiente colaborativo e impulsionando o crescimento individual e coletivo.

A satisfação no Trabalho está diretamente ligada à motivação e ao engajamento dos colaboradores. Fatores como reconhecimento profissional, boas condições de trabalho, oportunidades de crescimento e um ambiente organizacional positivo influenciam no nível de satisfação dos funcionários, refletindo no desempenho e na retenção de talentos dentro das empresas.

3 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados encontrados foram organizados em 4 categorias analíticas: qualidade de vida no trabalho (QVT), gestão organizacional, liderança e satisfação dos colaboradores.

- **Qualidade de vida no trabalho (QVT)**

A QVT refere-se ao bem-estar geral dos colaboradores dentro de um ambiente de trabalho, abordando diversos aspectos, como saúde física e mental, satisfação profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, condições adequadas de trabalho, e a promoção de um ambiente organizacional positivo. No âmbito desta pesquisa, quatro trabalhos relacionam a gestão de pessoas com a QVT, sendo eles Barcelos e Freitas (2013), Marques e Giongo (2016) e Ribeiro e Pereira (2023).

Segundo Barcelos e Freitas (2013), a gestão da qualidade de vida no trabalho tem se tornado cada vez mais importante para as empresas, especialmente nas instituições financeiras. Os autores destacam a importância de promover uma experiência positiva para os colaboradores, proporcionando uma jornada de trabalho mais eficiente e de qualidade, contribuindo para a criação de um ambiente saudável, favorável ao crescimento e ao bem-estar dos funcionários.

Barcelos e Freitas (2013) em seu trabalho destacaram o grau de satisfação com a QVT do setor bancário no município de Campos do Goytacazes/RJ. De acordo com o trabalho, o

grau de satisfação oscilou entre ruim e regular, apontando insatisfação dos colaboradores bancários sobre remuneração, planos de saúde, cumprimento de metas, dentre outros. Os autores ainda destacaram problemas relacionados à oportunidade de crescimento pessoal, condições de trabalho e forma de abordagem dos superiores. O estudo identifica, que de acordo com a classificação realizada, o grau de satisfação com a QVT baseado na percepção dos colaboradores é baixa. Os mesmos não especificaram o tipo de instituição bancária específica, (pública ou privada) o que pode haver diferenças de uma pra outra, mas de modo geral todas apresentam os mesmos fatores.

Marques e Giongo (2016) apontam que a insatisfação dos funcionários bancários está relacionada com a precariedade geral do trabalho, onde eles estão sujeitos a altas pressões psicológicas geradas por sua liderança por contas das altas metas e a violências éticas e morais sofridas, onde muitos deles acabam deixando passar por medo de ocasionar a algo maior, ou até mesmo uma demissão. Esses efeitos gerados pela gestão, acaba causando desconforto, preocupação e sobrecarga, ocasionando até mesmo em uma futura depressão.

Ribeiro e Pereira (2023) destacam que a pandemia da COVID-19 impactou negativamente na vida profissional e individual de todos os trabalhadores, e para o setor bancário não foi diferente. É importante destacar que nesse período o aumento do estresse ocasionou problemas ligados à saúde psíquica dos indivíduos, onde o setor sofreu a diminuição da produtividade, necessidade de afastamento e dificuldade para cumprir as tarefas.

- **Gestão Organizacional**

A categoria de gestão organizacional apresentou três publicações, sendo elas: Bahry e Tolfo (2004), Silva et al. (2022) e Zukunelli, Medeiros e Pereira (2024). Os trabalhos abordam temas relacionados entre si, tais como gestão por competências, gestão organizacional e abordagens ágeis; e possuindo a gestão de pessoas e o setor bancário como ponto de intersecção.

Nesse sentido, Bahry e Tolfo (2004) destacam que uma boa construção de competências permite alcançar uma melhor performance e desenvolvimento de características de trabalho em equipe no indivíduo. Isso resulta em serviços e atendimentos mais qualificados e diferenciados, alinhados às necessidades do negócio e às expectativas dos clientes. Os autores destacam ainda, que a demanda por profissionais altamente qualificados e capazes de entregar resultados sustentáveis tem sido prioridade em muitas instituições bancárias, pois são esses profissionais que garantem um atendimento de excelência, agilidade nos resultados e manutenção da qualidade ao longo do tempo.



Silva et al. (2022) ressalta a visão contemporânea da Gestão de Pessoas, a qual o colaborador deve ser entendido como um ativo humano estratégico, reconhecendo-o como um profissional dotado de competências, inteligência e habilidades produtivas diversas, essenciais para o crescimento e a inovação nas organizações.

Silva et al (2022) analisaram a implementação do trabalho remoto durante o período da pandemia da COVID-19 no setor bancário, assim como a atuação dos setores de gestão de pessoas dos bancos. Como resultado, os autores destacam que a ausência de um bom gestor de pessoas, que é capaz de traçar direcionamentos alinhados aos objetivos da empresa, pode gerar diferenças significativas em comparação àquelas que adotam um modelo estratégico bem estruturado. Durante a pandemia, por exemplo, o trabalho remoto se mostrou mais vantajoso e flexível para profissionais que já possuíam facilidade em lidar com computadores, tablets e celulares, proporcionando maior bem-estar diante das circunstâncias desafiadoras do período.

Zukunelli, Medeiros e Pereira (2024) destacam que para alcançar objetivos diversos, a gestão ágil precisa ser um instrumento estratégico, sendo em uma boa entrega aos seus cliente tanto no bom direcionamento da sua equipe, assim ela promove a circulação rápida de informações, com processos claros e eficientes ajustadas às expectativas dos clientes fortalecendo, assim, o desempenho direto das organizações financeiras.

- **Liderança**

Cappellari et al. (2016) em seu trabalho destacam que o sucesso das organizações se dá pelo comprometimento de todo o time, que desenvolve suas atividades a fim de gerar um bom trabalho, e pelo direcionamento de seu líder, que define as estratégias para o bom funcionamento da empresa, conduzindo ações e auxiliando com foco em resultados. Os autores trouxeram que quanto maior forem os investimentos em bons gestores com visões de futuro e fora da caixa, também será maior o desenvolvimento e satisfação dos colaboradores, o que geraria também mais resultados de sucesso para a empresa.

Por esses e outros motivos, instituições bancárias têm investido cada vez mais em boas gestões, comprometidas e moldadas para garantir que todas as áreas operem em ambientes sustentáveis. O objetivo é assegurar bons resultados e, claro, buscar a satisfação dos colaboradores.

- **Satisfação**

Um ambiente de trabalho agradável em uma organização pode trazer muitos benefícios

tanto para a empresa quanto para os colaboradores. Em contrapartida, um clima organizacional ruim pode afetar negativamente os resultados.

Lourenço et al. (2012) mostram que, apesar das empresas oferecerem programas de incentivo, tanto financeiros quanto de outras naturezas, muitos funcionários ainda não se sentem plenamente satisfeitos com suas condições de trabalho atuais. Na pesquisa, nenhum dos participantes demonstrou um grau de satisfação de 100%.

Diante disso, o número de programas de incentivos, bônus, brindes e atividades recreativas nas organizações tem aumentado cada vez mais. Esses programas visam motivar e melhorar os níveis de satisfação dos colaboradores, o que, por sua vez, contribui para o aprimoramento dos aspectos internos e externos da organização, bem como das relações interpessoais, gerando satisfação ou insatisfação entre os colaboradores.

Os resultados evidenciam que a gestão de pessoas no setor bancário desempenha um papel crucial na promoção de um ambiente corporativo saudável e produtivo. Através das quatro categorias analíticas abordadas—qualidade de vida no trabalho, gestão organizacional, liderança e satisfação—fica claro que práticas bem estruturadas são fundamentais para atender às demandas do mercado e para o bem-estar dos colaboradores. Apesar de avanços em iniciativas como trabalho remoto, programas de incentivo e gestão ágil, ainda há desafios significativos relacionados à pressão no ambiente de trabalho, saúde psíquica e condições gerais. Assim, é indispensável que as instituições bancárias invistam continuamente em estratégias e lideranças eficazes que priorizem o equilíbrio entre resultados organizacionais e a valorização do capital humano, gerando impactos positivos tanto na performance institucional quanto na satisfação dos colaboradores.

5 CONCLUSÕES

A gestão de pessoas no setor bancário desempenha um papel crucial na promoção de um ambiente organizacional saudável e produtivo. A partir do levantamento bibliográfico, observou-se que as abordagens voltadas para a qualidade de vida no trabalho, gestão organizacional, liderança e satisfação dos colaboradores são determinantes para o desempenho e a sustentabilidade das instituições financeiras.

Os estudos analisados demonstram que, apesar dos avanços nas práticas de gestão, ainda há desafios significativos, especialmente no que se refere à alta pressão por metas, estresse ocupacional e precarização das condições de trabalho. A insatisfação dos funcionários, frequentemente associada a fatores como sobrecarga de trabalho, liderança inadequada e

ausência de incentivos, pode comprometer tanto a saúde dos colaboradores quanto a eficiência operacional dos bancos.

Por outro lado, as pesquisas apontam que modelos de gestão baseados na valorização do capital humano, no desenvolvimento de competências e em abordagens ágeis contribuem para melhores resultados organizacionais. A pandemia da COVID-19 trouxe mudanças significativas, demonstrando que a flexibilidade e o trabalho remoto podem ser estratégias eficazes para aumentar o bem-estar e a produtividade dos profissionais do setor.

Por fim, reforça-se a importância de novas pesquisas que aprofundem a relação entre gestão de pessoas e desempenho organizacional no setor bancário, considerando as transformações tecnológicas, sociais e econômicas que impactam continuamente esse mercado.

REFERÊNCIAS

BAHRY, Carla Patrícia; TOLFO, Suzana da Rosa. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 2, p. 39-56, 2004. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ram/a/mdKPcPHJbV73x8hWc8xbKcy/?format=pdf>. Acesso em: 7 jan. 2025.

BARCELOS, Roberto de Souza; FREITAS, Welington Ribeiro de. Qualidade de vida no trabalho no setor bancário: uma análise experimental realizada em Campos dos Goytacazes-RJ. *Revista Científica FAESE*, v. 3, n. 1, [s. p.], [s. d.]. Disponível em:

<http://www.gepros.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/download/983/474>. Acesso em: 27 jan. 2025.

CAPPELLARI, Nadiessa; STEFANO, Sílvio Roberto; RAIFUR, Léo; GONÇALVES, Dayanne Marciane. A liderança e a gestão estratégica de pessoas nas instituições financeiras. *Revista de Administração e Inovação*, [s. l.], [s. v.], [s. n.], [s. d.]. Disponível em:

<https://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/download/2316419004062015014/5418>. Acesso em: 20 dez. 2024.

FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. *Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2024*. São Paulo: FEBRABAN, 2024. Disponível em:

<https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20Febraban%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202024.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2025.

FRANÇA, A. Como a IA vai moldar o banco do futuro? Especialistas respondem. *InfoMoney*, [s. l.], [s. d.]. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/como-a-ia-vai-moldar-o-banco-do-futuro-especialistas-respondem/>. Acesso em: 2 mar. 2025.

SILVA, Tainara Dias da; SOUSA, Leandro Alves de. A importância da gestão de pessoas no setor bancário. *Revista de Educação, Administração e Segurança Empresarial – REASE*, v.

7, n. 2, p. 1-15, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/>. Acesso em: 4 jan. 2025.

LOURENÇO, Joaquim Carlos; ALVES, Ymal. Satisfação no trabalho: um estudo de caso numa agência do setor bancário do município de Bananeiras-PB, Brasil. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, v. 6, p. 1-14, 2012. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/84252454/clla.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2025.

MARQUES, Gabriela da Silva; GIONGO, Carmem Regina. Trabalhadores bancários em sofrimento: uma análise da literatura nacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 16, n. 3, p. 220-247, 2016. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v16n3/v16n3a02.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2025.

RIBEIRO, Atila de Assis; PEREIRA, Jefferson Rodrigues; CANEPPELE, Nairana Radtke. Estresse ocupacional no setor bancário: implicações na saúde do trabalhador e na funcionalidade da organização. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 22, n. 2, e2023-0103, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/gYs8hvYH9SKmpzxGCVS5wvj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 jan. 2025.

ZUKUNELLI, Assis; MEDEIROS, Janine Fleith de; PEREIRA, Andre da Silva. Implementação de abordagens ágeis no setor bancário: uma revisão sistemática. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, v. 8, n. 1, 2024. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/download/16951/13589>. Acesso em: 27 jan. 2025.