

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE TURISMO E HOTELARIA
CURSO DE TURISMO

ANDRESSA DE PAULA DA SILVA COSTA

**Atrás da Cortina do Trade: Qualidade de Vida no Turismo em São Luís,
Maranhão**

São Luís
2026

ANDRESSA DE PAULA DA SILVA COSTA

**Atrás da Cortina do Trade: Qualidade de Vida no Turismo em São Luís,
Maranhão**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Turismo da Universidade Federal do Maranhão – UFMA como requisito para a obtenção do título de bacharel em Turismo.

Orientador: Prof. Dr. David Leonardo Bouças da Silva

São Luís
2026

ANDRESSA DE PAULA DA SILVA COSTA

Monografia apresentada ao Curso Superior de Turismo da Universidade Federal do Maranhão – UFMA como requisito para a obtenção do título de bacharel em Turismo.

Aprovado em: ____ / ____ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. David Leonardo Bouças da Silva

Prof. Dr. Anderson Lourenço Miranda

Prof. Dra. Gisele Polanski

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

da Silva Costa, Andressa de Paula.

Atrás da Cortina do Trade: O que Dizem os Trabalhadores
sobre a Qualidade de Vida no Turismo em São Luís, Maranhão
/ Andressa de Paula da Silva Costa. - 2026.

86 f.

Orientador(a): David Leonardo Bouças da Silva.
Monografia (Especialização) - Curso de Turismo,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís- Ma, 2026.

1. Qualidade de Vida No Trabalho. 2. Modelo de
Walton. 3. Setor Turístico. 4. Gestão de Pessoas. 5.
São Luís (ma). I. Bouças da Silva, David Leonardo. II.
Título.

AGRADECIMENTOS

A Deus, princípio e fim de todas as coisas, pela força silenciosa que habitou em mim nos dias mais longos, pela sabedoria concedida e por soprar coragem quando os caminhos pareciam complexos demais. À Sua graça, que tornou possível a realização deste ciclo.

Aos meus avós, Maria dos Remédios e Tanio Pires, que são as minhas raízes mais profundas. Com eles aprendi que os estudos não são apenas um destino, mas o próprio caminho para a dignidade e a liberdade. Obrigada por me ensinarem tudo, por cultivarem em mim a busca pelo saber e por serem o exemplo eterno de que o amor e o conhecimento caminham juntos. Tudo o que sou desabrochou do solo que vocês prepararam.

Ao meu companheiro de jornada, José Lucas Gomes, pela presença constante, paciente e terna. Obrigada por me acompanhar em cada etapa deste processo, por partilhar os meus altos e baixos e por ser o porto seguro onde pude descansar minhas exaustões e celebrar as minhas pequenas vitórias.

Aos meus professores, pelo privilégio da partilha e pela generosidade com que transmitiram não apenas o conhecimento técnico, mas o entusiasmo pelo saber.

Às minhas amigas Lilia Karoline, Leticia Cynara, Samya Cristina, Yandra Santana, Poliana Correa, Emanuelle Luz e Jaynne Mendes, meu mais sincero agradecimento por terem sido um dos alicerces mais firmes desta caminhada. Obrigada pelas palavras de incentivo nos momentos de dúvida, pelo acolhimento nos dias difíceis e pela compreensão diante das minhas ausências necessárias. O carinho, a amizade e o apoio de cada uma de vocês foram essenciais para que eu encontrasse forças para seguir em frente e concluir esta etapa. Esta conquista também carrega um pouco de cada uma de vocês.

A todos que, direta ou indiretamente, teceram comigo as linhas desta conquista, o meu mais profundo e sincero agradecimento.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo geral compreender as percepções dos profissionais do setor turístico de São Luís, no Maranhão, a respeito da sua Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Metodologicamente, a pesquisa se caracteriza como um estudo de campo de natureza qualitativa e descritiva, utilizando entrevistas semiestruturadas com trabalhadores de micro e pequenas empresas, hotéis, agências e guias de turismo autônomos. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, tendo como referencial teórico e operacional as oito dimensões do modelo de Walton (1973). Os resultados revelaram um cenário dual: por um lado, há uma forte identificação, orgulho profissional e um clima de trabalho harmonioso baseado no companheirismo; por outro, evidenciam-se desafios significativos decorrentes da sazonalidade turística, como sobrecarga de trabalho na alta temporada, remunerações baixas, ausência de planos de carreira e falta de transparência no repasse de comissões e bancos de horas. Constatou-se, ainda, a negligência institucional quanto à saúde mental e a total ausência de programas formais de QVT nas organizações locais. Conclui-se que o bem-estar no turismo ludovicense ocorre de forma reativa e pouco estruturada, demandando a modernização urgente das práticas de gestão de pessoas e a implementação de políticas públicas voltadas à proteção e à retenção desses profissionais na região.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. Modelo de Walton. Setor turístico. Gestão de pessoas. São Luís (MA).

ABSTRACT

This work aims to understand the perceptions of tourism sector professionals in São Luís, Maranhão, regarding their Quality of Work Life (QWL). Methodologically, the research is characterized as a qualitative and descriptive field study, utilizing semi-structured interviews with workers from micro and small enterprises, hotels, agencies, and self-employed tour guides. Data analysis was conducted through the content analysis technique, using the eight dimensions of Walton's (1973) model as a theoretical and operational framework. The results reveal a dual scenario: on one hand, there is a strong professional identification, pride, and a harmonious work environment based on camaraderie; on the other hand, severe structural problems arising from tourist seasonality are evident, such as overwork during high season, low compensation, absence of career plans, and a lack of transparency in commission payments and time bank management. Furthermore, institutional negligence regarding mental health and a total absence of formal QWL programs in local organizations were verified. It is concluded that well-being in the ludovicense tourism trade occurs reactively and disorganized, demanding an urgent modernization of people management practices and the implementation of public policies aimed at protecting and retaining these professionals in the region.

Keywords: Quality of work life. Walton's model. Tourism sector. People management. São Luís (MA).

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MA - Maranhão

MPEs - Micro e Pequenas Empresas

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

QWL - Quality of Work Life (equivalente a QVT em inglês)

OMT – Organização Mundial do Turismo

IMESC – Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômicos e Cartográficos

DORT – Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

RH – Recursos Humanos

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Modelos teóricos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e suas contribuições.....	21
Quadro 2 - Caracterização da Amostra.....	37
Quadro 3 - Categorias e subcategorias de pesquisa.....	40
Quadro 4 - Percepção sobre as Condições de Trabalho.....	43
Quadro 5 - Percepção sobre Uso e desenvolvimento das Competências.....	47
Quadro 6 - Percepção sobre Oportunidades de Crescimento e Segurança.....	50
Quadro 7 - Percepção sobre Compensação Justa e Adequada.....	54
Quadro 8 - Percepção sobre Integração Social no Trabalho.....	57
Quadro 9 - Percepção sobre Constitucionalismo no Trabalho.....	60
Quadro 10 - Percepção sobre Trabalho e Espaço na Vida.....	62
Quadro 11 - Percepção sobre Relevância Social do Trabalho.....	66
Quadro 12 - Percepção sobre Políticas de QVT da empresa.....	69
Quadro 13 - Percepção sobre Sugestões para a Melhoria da QVT no Setor Turístico.....	71
Quadro 14 - Matriz de Síntese dos Resultados da QVT no Turismo de São Luís.....	74

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1. O trabalho e a busca pela qualidade de vida: nexos conceituais e psicodinâmicos	15
2.2. Conceitos e Evolução Histórica da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) ...	16
2.3. Abordagens, Modelos e Formas de Mensuração da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	18
2.3.1. Abordagens da QVT: do determinismo físico ao psicossocial.....	18
2.3.2. Modelos Teóricos de QVT: convergências e especificidades analíticas	19
2.3.3. Formas de Mensuração da QVT e sua Relevância no Setor Turístico..	21
2.4. O Modelo de Walton (1973): uma abordagem humanista da Qualidade de Vida no Trabalho	22
2.4.1. Compensação justa e adequada	24
2.4.2. Condições de trabalho	24
2.4.3. Uso e desenvolvimento de capacidades	25
2.4.4. Oportunidades de crescimento e segurança	26
2.4.5. Integração social na organização.....	27
2.4.6. Constitucionalismo no trabalho	28
2.4.7. Trabalho e espaço total de vida.....	28
2.4.8. Relevância social do trabalho.....	29
2.5. Qualidade de Vida no Trabalho em Diferentes Áreas	30
2.6. Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Turístico	31
3. METODOLOGIA	35
3.1. Natureza, Abordagem e Tipologia da Pesquisa	35

3.2. Instrumento e Procedimento de Coleta de Dados.....	36
3.3. Participantes e Critérios de Amostragem	39
3.4. Procedimentos de Tratamento e Análise de Conteúdo	41
3.5. Cenário do Estudo e Contexto Organizacional	42
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	43
4.1. Síntese dos Resultados	74
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICE.....	86

1. INTRODUÇÃO

O debate acerca do desenvolvimento socioeconômico na contemporaneidade perpassa, invariavelmente, pela expansão acelerada do setor de serviços, o qual tem se consolidado como o principal motor de dinamismo e empregabilidade nas economias globais e regionais. Dentro desse segmento, a Organização Mundial do Turismo, OMT (2023), destaca que o turismo desponta não apenas como uma atividade de forte relevância econômica em termos de captação de divisas e fomento à infraestrutura urbana, mas como um indutor de inclusão social por meio da criação de postos de trabalho diretos e indiretos.

A grande singularidade da atividade turística reside na sua natureza essencialmente relacional. Conforme conceitua Beni (2001), o turismo configura uma cadeia produtiva complexa em que a produção e o consumo do serviço ocorrem de forma simultânea durante a prestação do atendimento. Por essa razão, manifesta-se uma dependência absoluta do fator humano; a experiência do visitante e a consolidação da imagem de um destino turístico dependem, em última análise, da atuação e da postura das pessoas que compõem a linha de frente do atendimento. No turismo, o trabalhador é a materialização do próprio produto comercializado.

Contudo, a despeito do prestígio econômico conferido ao setor, as características laborais que moldam o cotidiano no turismo possuem especificidades próprias que submetem esses profissionais a condições de desgaste marcadamente agudas. A operação de agências de viagens, meios de hospedagem e o guiamiento de campo impõem jornadas de trabalho irregulares, que demandam atuação frequente em horários noturnos, finais de semana e feriados, invadindo os tempos tradicionalmente reservados ao descanso e à convivência familiar (Meliani, 2014). Essa desregulamentação do tempo é potencializada pela acentuada sazonalidade mercadológica, fenômeno que gera uma dualidade: períodos de alta temporada caracterizados por ritmos frenéticos e extrema sobrecarga física e psíquica, seguidos por meses de baixa temporada marcados pela ociosidade laboral e pelo receio da insegurança financeira (Ansarah, 2002).

Adicionalmente, a intensidade do contato com o público exige desses profissionais o cumprimento de demandas que ultrapassam o esforço meramente técnico ou operacional. O trabalhador do turismo lida constantemente com o que a

sociologia do trabalho conceitua como a exigência de uma cordialidade permanente e controle do comportamento para atender às expectativas do mercado (Antunes, 2018). O profissional é obrigado a gerenciar seus próprios estados afetivos para manifestar uma pressão institucionalizada por cordialidade, empatia e entusiasmo ininterruptos, independentemente de seus níveis de exaustão ou de tensões conjunturais. Nas micro e pequenas empresas (MPEs), esse cenário é agravado pelo acúmulo de múltiplas funções decorrente de estruturas de pessoal enxutas. Esse ecossistema laboral atinge de forma igualmente severa os profissionais autônomos, como os guias de turismo, que além de suportarem a carga emocional e as pressões físicas das viagens, enfrentam o isolamento operacional e a desproteção contratual crônica das relações informais de mercado (Ouriques, 2005).

Diante dessas pressões à atividade turística, a inserção teórica e prática do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se torna um pilar de sustentação indispensável para o segmento. A literatura organizacional fundamenta que colaboradores satisfeitos, amparados por condições laborais dignas e protegidos in sua integridade, tendem a oferecer um atendimento de qualidade superior, convertendo o bem-estar interno em valor perceptível para o cliente final (Limongi-França, 2012). A QVT atua como um vetor determinante no desempenho das equipes, nos índices de retenção de talentos e na preservação da saúde mental (Tamayo, 2014). Sendo o turismo um setor cuja engrenagem central depende diretamente da qualidade da entrega humana, negligenciar as dimensões de segurança, compensação justa e equilíbrio de papéis significa comprometer diretamente a sustentabilidade e a reputação do próprio destino.

Contudo, ao confrontar essas premissas com a produção científica nacional, constata-se uma lacuna persistentemente observada na literatura. Embora abordem investigações sobre aspectos macroeconômicos, patrimoniais e mercadológicos do turismo, bem como pesquisas densas sobre QVT aplicadas a contextos industriais ou bancários, há uma escassez de pesquisas qualitativas dedicadas a capturar a percepção subjetiva e as vivências reais dos trabalhadores do turismo na cidade de São Luís do Maranhão. O que ainda não se encontra documentado diz respeito ao modo como o operariado da hospitalidade e do agenciamento ludovicense, inserido em um mercado regional com traços culturais e de informalidade muito particulares, avalia seu próprio bem-estar diante das deficiências de gestão do trade local. É com o propósito de suprir essa lacuna de pesquisa que este estudo foi delineado.

Nessa perspectiva, e buscando descortinar a realidade laboral que sustenta a operação local, esta pesquisa vem sendo norteadada pela seguinte pergunta de pesquisa: Como os profissionais do setor turístico de São Luís (MA) percebem sua qualidade de vida no trabalho?

A escolha por este objeto de estudo e delimitação espacial se sustenta em uma justificativa de dupla ordem: teórica e gerencial. Sob a ótica da justificativa teórica, a investigação atende a recomendações fundamentadas na literatura de gestão de pessoas e sociologia do trabalho (Limongi-França, 2012; Antunes, 2018), que apontam a necessidade urgente de descentralizar as pesquisas de QVT dos grandes eixos industriais tradicionais, aplicando os modelos diagnósticos clássicos às especificidades do setor de serviços em regiões em desenvolvimento. O trabalho contribui, assim, para o adensamento da literatura acadêmica maranhense, oferecendo dados empíricos qualitativos sobre um destino de forte apelo cultural, mas cujas dinâmicas locais de relações de trabalho permanecem pouco documentadas.

Do ponto de vista da justificativa gerencial, a investigação oferece um diagnóstico em condições de subsidiar o trade turístico ludovicense no amadurecimento de suas práticas de gestão de pessoas, estendendo-se a colaboradores internos e a profissionais autônomos. Ao evidenciar os principais vetores de insatisfação, como as opacidades em bancos de horas nas empresas, a urgência no acolhimento à saúde mental e a necessidade de critérios transparentes nas comissões e repasses devidos aos prestadores independentes, este trabalho fornece aos gestores e proprietários de agências e hotéis insumos concretos para desenharem rotinas operacionais mais equilibradas. Dessa forma, os achados servem de balizamento administrativo para mitigar a rotatividade de pessoal, estabelecer parcerias mais justas com os autônomos e reter talentos, alinhando a produtividade do negócio à valorização e proteção do capital humano local.

Para responder ao problema formulado, este trabalho possui como objetivo geral compreender as percepções de profissionais do setor turístico de São Luís (MA) acerca da Qualidade de Vida no Trabalho. Para o alcance do objetivo macro, delimitou-se os seguintes objetivos específicos: identificar os aspectos de satisfação e insatisfação relacionados à QVT, distribuídos nas diferentes dimensões conceituais propostas pelo modelo clássico de Walton (1973); estudar como as condições de trabalho e as particularidades setoriais (como a sazonalidade e a informalidade) influenciam o bem-estar e a experiência profissional diária dos trabalhadores do

turismo; apontar sugestões de melhoria para a QVT no setor turístico de São Luís (MA).

A fim de esclarecer o percurso adotado para o cumprimento do escopo desenhado, esta monografia se estrutura em cinco capítulos. Após esta Introdução, o Capítulo 2 (Referencial Teórico) revisita a evolução histórica do conceito de QVT, detalha os modelos diagnósticos contemporâneos e aprofunda as oito dimensões propostas por Walton (1973), além de debater as características específicas do trabalho no setor de serviços e turismo. O Capítulo 3 (Metodologia) apresenta a natureza da pesquisa, os critérios de seleção dos sujeitos, as técnicas de entrevista e os procedimentos sistemáticos da Análise de Conteúdo de Bardin (2011) empregados no tratamento dos dados.

O Capítulo 4 (Análise e Discussão dos Resultados) expõe o cerne empírico do trabalho, apresentando os quadros construídos para o exame detalhado de cada dimensão de Walton, encerrando-se com um subitem dedicado à matriz de síntese integradora dos achados locais. Por fim, o Capítulo 5 (Considerações Finais) retoma as conclusões centrais do estudo, evidencia as contribuições gerenciais alcançadas, assume as limitações metodológicas da investigação e sugere caminhos para futuras pesquisas na área.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O trabalho e a busca pela qualidade de vida: nexos conceituais e psicodinâmicos

A evolução histórica das formas de trabalho, intensificada nas últimas décadas pelas transformações tecnológicas, pela flexibilização funcional e pela expansão do setor de serviços, reposicionou a centralidade do trabalho na vida dos indivíduos. Longe de ser apenas uma atividade de reprodução econômica, o trabalho se configura como um dos principais eixos de estruturação da identidade e da inserção social. Sob a ótica da psicodinâmica do trabalho desenvolvida por Dejours (1992), o ambiente laboral não é neutro, pois constitui um espaço ambivalente de construção da emancipação humana ou de manifestação do sofrimento psíquico. Este sofrimento emerge quando a organização do trabalho, entendida como a divisão de tarefas, a rigidez hierárquica e os sistemas de controle, entra em rota de colisão com a estrutura psicológica do trabalhador, bloqueando sua liberdade de negociação, criatividade e adaptação ergonômica.

Diante da precarização estrutural que frequentemente acompanha as exigências de metas e a intensificação das jornadas no capitalismo contemporâneo, a busca pelo equilíbrio entre as esferas produtiva e pessoal se tornou um nó crítico. Antunes (2018) advertiu que a aparente autonomia e a flexibilidade propostas pelos novos modelos de gestão comumente mascaram uma captura mais profunda da subjetividade do trabalhador, exigindo dele uma disponibilidade constante e uma carga emocional que extrapolam os limites físicos da jornada contratual. É nesse hiato entre a prescrição institucional e a realidade vivida que o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) ganha relevância científica, emergindo não como um mero programa assistencialista ou de conveniência corporativa, mas como um campo de disputas e diagnósticos necessários para resgatar a dignidade humana nas organizações.

No plano das políticas globais, essa discussão é validada por agendas internacionais coordenadas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e pela Organização Mundial da Saúde (OMS), que defendem a centralidade do “trabalho decente”. Este pressupõe condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade, garantindo que a produtividade de um setor não ocorra às custas do adoecimento ou do esgotamento físico e mental de sua força de trabalho (OIT, 2019). Portanto,

analisar a QVT exige um instrumental teórico que consiga mapear tanto as variáveis objetivas (infraestrutura, salário, ergonomia) quanto às percepções (reconhecimento, sentido do trabalho, integração social) que moldam o cotidiano laboral.

2.2. Conceitos e Evolução Histórica da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A construção epistemológica da QVT reflete as próprias transformações das teorias administrativas e sociológicas ao longo do século XX. O nascimento desse campo de estudos está diretamente ligado à superação gradual dos dogmas da Administração Científica de Taylor e da Administração Industrial de Fayol. Esses modelos tradicionais operam sob a lógica da fragmentação de tarefas, da padronização extrema e da separação rígida entre a concepção intelectual do trabalho e sua execução mecânica, reduzindo o trabalhador a uma extensão das engrenagens fabris, cujo único estímulo de engajamento se baseava na recompensa estritamente financeira (Taylor, 1911).

O deslocamento inicial desse paradigma mecanicista ocorreu a partir da década de 1930, com o advento da Escola das Relações Humanas, liderada por Elton Mayo nos experimentos da *Western Electric Company*, em Hawthorne. Os achados de Mayo demonstraram empiricamente que a produtividade e a eficiência não estavam associadas apenas à iluminação física ou aos intervalos de descanso, mas a fatores psicossociais, tais como a integração no grupo, o sentimento de pertencimento, o estilo de liderança e a atenção dispensada pela gerência às necessidades emocionais dos trabalhadores (Chiavenato, 2020). Essa descoberta abriu caminho para que a psicologia organizacional passasse a investigar as variáveis intangíveis do ambiente de trabalho.

Posteriormente, na metade do século XX, as teorias motivacionais de Abraham Maslow e Frederick Herzberg aprofundaram a compreensão das necessidades humanas nas organizações. A teoria dos dois fatores de Herzberg (1959) trouxe uma contribuição decisiva ao diferenciar os fatores higiênicos dos fatores motivacionais. Os fatores higiênicos (como salário, condições físicas, políticas da empresa e supervisão) se situam no ambiente externo e, quando inadequados, causam profunda insatisfação, embora sua presença isolada não seja capaz de gerar motivação duradoura. Esta última decorre exclusivamente dos fatores motivacionais, que são intrínsecos ao conteúdo do cargo, englobando o reconhecimento profissional, a responsabilidade, a autonomia e a perspectiva de autorrealização. Essa diferenciação

teórica consolidou a premissa de que melhorar a QVT exige ir além da eliminação de riscos físicos, ou seja, requer o enriquecimento das tarefas e a valorização do papel social do indivíduo.

Quase simultaneamente, na Europa do pós-guerra, o *Tavistock Institute of Human Relations* desenvolveu a Abordagem Sociotécnica, cunhada por teóricos como Eric Trist e Fred Emery. Essa abordagem revolucionou a gestão ao propor que as organizações funcionem como sistemas abertos compostos por dois subsistemas indissociáveis: o subsistema técnico (equipamentos, tecnologia, arranjo físico) e o subsistema social (pessoas, relações interpessoais, cultura organizacional). Para a perspectiva sociotécnica, a otimização de uma empresa não deve priorizar a tecnologia em detrimento do elemento humano, mas sim buscar a otimização conjunta de ambos os subsistemas, garantindo que o desenho técnico do trabalho seja psicologicamente recompensador e socialmente integrador (Trist, 1981).

Foi sob a união dessas correntes teóricas que o termo formal “Qualidade de Vida no Trabalho” foi criado, por Louis Davis, na década de 1960 e sistematizado internacionalmente a partir da década de 1970. O marco divisor desse processo foi a publicação do modelo de Richard E. Walton (1973), que conseguiu traduzir as aspirações humanistas das décadas anteriores em uma matriz operacional estruturada em oito dimensões interdependentes. Walton superou o reducionismo das visões que limitavam a QVT à ergonomia ou à higiene industrial, posicionando-a como uma estratégia de gestão que busca o equilíbrio dinâmico entre o atendimento às necessidades legítimas dos trabalhadores e o alcance dos objetivos organizacionais.

Na literatura nacional, o conceito ganhou contornos mais sistêmicos e participativos. Fernandes (1996) definiu a QVT como um reflexo da gestão dinâmica do clima e da cultura organizacional, evidenciada pela capacidade da empresa em conciliar o bem-estar dos indivíduos com a sustentabilidade econômica. Limongi-França (2004), por sua vez, amplia essa visão ao caracterizar a QVT como:

Um conjunto de ações de uma empresa que envolve o diagnóstico e a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano durante a realização do trabalho.

Sob este entendimento contemporâneo, a QVT se afasta de ações paliativas e/ou pontuais, como a oferta isolada de ginástica laboral ou eventos motivacionais esporádicos, e se consolida como um processo estratégico permanente. Ela exige

diagnóstico contínuo, escuta ativa e, sobretudo, a coparticipação dos trabalhadores na formulação das melhorias ambientais e organizacionais. A partir dessa evolução conceitual, o tópico seguinte detalha o modelo de Walton (1973), explicitando a relevância de suas dimensões como categorias universais de análise, as quais podem ser aplicáveis para desvelar as complexidades estruturais que caracterizam o mercado de trabalho, entre ele, o do setor turístico.

2.3. Abordagens, Modelos e Formas de Mensuração da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A QVT, enquanto campo consolidado de investigação científica e de intervenção nas organizações, estrutura-se por meio de um percurso complexo e marcado por múltiplas interpretações. Essa pluralidade de perspectivas não decorre de uma fragilidade conceitual, mas reflete a própria natureza multidimensional e dinâmica do fenômeno, o qual abrange desde as condicionantes materiais e ergonômicas básicas até as variáveis psicológicas, sociais e culturais que moldam a subjetividade humana no ambiente laboral. O aprofundamento dessas matrizes teóricas viabilizou o desenvolvimento de modelos explicativos e metodologias de mensuração capazes de converter o bem-estar no trabalho em parâmetros científicos rigorosos e indicadores estratégicos de gestão.

2.3.1. Abordagens da QVT: do determinismo físico ao psicossocial

A evolução histórica do conceito de QVT pode ser compreendida a partir de diferentes estágios de maturação das teorias organizacionais. Segundo a perspectiva analítica de Limongi-França (2004), essa trajetória estruturou-se inicialmente em torno de aspectos fisiológicos e organizacionais, evoluindo progressivamente para uma abordagem psicossocial complexa, que reflete as transformações nas percepções do papel do trabalhador frente ao capital e à saúde coletiva.

O enfoque fisiológico constitui a gênese das discussões sistemáticas sobre a saúde no ambiente fabril, operando sob a lógica da higiene industrial e da engenharia de produção clássica. Concentra-se de forma estrita nas variáveis físicas e ergonômicas do posto de trabalho, como os índices de iluminação, conforto térmico, níveis de ruído e adequação postural, cuja finalidade histórica centrava-se na mitigação da fadiga neuromuscular para salvaguardar a eficiência do fluxo produtivo (Ferreira, 2011). Conforme aponta Limongi-França (2004), embora essa abordagem

tenha sido crucial para a consolidação das normas regulamentadoras de medicina e segurança do trabalho, sua matriz teórica revela-se reducionista ao conceber o bem-estar como mera ausência de lesão ou patologia biológica.

Para superar o determinismo físico, consolidou-se o enfoque organizacional, que deslocou a análise para as estruturas burocráticas e as práticas de gestão. Sob este prisma, fundamentado nos estudos de desenho de cargos e enriquecimento de tarefas de Hackman e Oldham (1975), a QVT passa a ser investigada por meio de variáveis sistêmicas, como a flexibilidade da jornada laboral, as políticas de remuneração, os planos de carreira e os fluxos de comunicação. Fernandes (1996) assevera que a QVT, nesta perspectiva, emerge como o resultado de um equilíbrio dinâmico entre as metas de produtividade da firma e as necessidades humanas do corpo funcional.

Dando suporte a essa visão, Chiavenato (2020) define a QVT sob o viés organizacional como uma filosofia de gestão de pessoas que busca reposicionar o trabalhador de mero recurso executor a parceiro estratégico, cujo engajamento depende diretamente do grau de respeito e equidade promovido pelas lideranças.

Por fim, o amadurecimento do campo consolida-se com o enfoque psicossocial, que incorpora a dimensão subjetiva da experiência laboral. Esta abordagem, alinhada à psicodinâmica do trabalho de Dejours (1992), compreende que o bem-estar é o produto da interação dialética entre as condições fornecidas pela organização e a percepção do indivíduo sobre a sua autonomia decisória, o reconhecimento social e o sentido existencial do trabalho. Em nível internacional, Sirgy (2001) amplia esse debate ao associar a QVT à capacidade do ambiente em satisfazer as necessidades humanas de autoexpressão e segurança, enquanto o modelo clássico de Walton (1973) já posicionava a QVT como um fenômeno holístico, indissociável do equilíbrio saudável entre a vida laboral e o espaço privado do trabalhador.

2.3.2. Modelos Teóricos de QVT: convergências e especificidades analíticas

A consolidação da QVT como disciplina científica foi impulsionada pela criação de modelos teóricos estruturados que buscam operacionalizar os conceitos abstratos em variáveis observáveis. O modelo formulado por Walton (1973) permanece como a estrutura clássica de grande relevância e continuidade na literatura mundial. Ao organizar a QVT em oito macro dimensões interdependentes, Walton propôs uma matriz que unifica as exigências econômicas de compensação justa às garantias

jurídicas de constitucionalismo, inserindo ainda fatores de integração social e relevância comunitária do trabalho. O grande mérito do modelo de Walton reside em sua simetria conceitual, que reconhece o trabalhador como um cidadão organizacional dotado de direitos civis e necessidades psicossociais dentro da empresa, o que confere ao modelo uma flexibilidade metodológica que justifica sua ampla adoção em estudos contemporâneos de múltiplos setores econômicos.

Em uma linha complementar, voltada especificamente para a psicologia da motivação, Hackman e Oldham (1975) desenvolveram o *Job Characteristics Model*. Diferenciando-se da abrangência macroestrutural de Walton, este modelo concentra sua força analítica no desenho intrínseco do cargo, postulando que estados psicológicos críticos, como a percepção de significado, a responsabilidade pelos resultados e o conhecimento dos resultados reais da atividade, são desencadeados por cinco dimensões essenciais: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback*. Para os autores, o enriquecimento dessas características, consolidado na obra posterior de 1980, atua como o principal motor da motivação interna e da satisfação com o trabalho, diminuindo índices de absenteísmo e elevando o senso de autoeficácia.

No cenário acadêmico brasileiro, a contribuição de Limongi-França (1997, 2004) destacou-se ao propor um modelo de natureza essencialmente biopsicossocial e participativa. A autora argumentou que a QVT não pode ser um processo *top-down* como um pacote pronto de ferramentas gerenciais, mas deve se estruturar a partir de um diagnóstico contínuo focado nas peculiaridades biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais de cada contexto. A vertente de Limongi-França enfatiza a necessidade de canais democráticos de escuta e cogestão, assumindo a QVT como uma competência estratégica corporativa que impacta a responsabilidade social externa da empresa.

Outras duas abordagens internacionais enriquecem este panorama: o modelo de Westley (1979) e o modelo multidimensional de Sirgy et al. (2001). Westley (1979) concentrou sua análise nas contradições e problemas do ambiente de trabalho, sugerindo que a QVT se assenta sobre a resolução de quatro dimensões críticas de sofrimento: a injustiça na distribuição da riqueza, a alienação na execução da tarefa, a fragmentação na comunidade laboral e a humilhação nas relações de poder.

Por sua vez, Sirgy et al. (2001) propuseram um modelo fundamentado na teoria do transbordamento (*spillover theory*), demonstrando que a satisfação das

necessidades humanas básicas e de crescimento dentro do ambiente de trabalho transborda positivamente para a vida familiar, social e comunitária do indivíduo, estabelecendo um nexo de causalidade direta entre a qualidade da gestão interna e a felicidade geral do cidadão. A seguir, tem-se uma síntese dos modelos teóricos de QVT presentes na literatura (Quadro 1).

Quadro 1 – Modelos teóricos de QVT e suas contribuições

Modelo Teórico	Foco Principal da Análise	Contribuição para a Investigação
Walton (1973)	Oito dimensões macroestruturais e éticas	Estrutura abrangente que equilibra fatores objetivos e psicossociais.
Hackman & Oldham (1980)	Características intrínsecas e desenho do cargo	Foco na autonomia, significado da tarefa e motivação interna.
Limongi-França (2004)	Visão biopsicossocial e gestão participativa	Defesa do diagnóstico contextualizado e da escuta ativa dos sujeitos.
Westley (1979)	Dinâmicas de poder, riqueza e justiça política	Análise das relações de força e equidade dentro da organização.
Sirgy et al. (2001)	Satisfação de necessidades e Teoria do Transbordamento	Conexão direta entre o bem-estar laboral e a qualidade de vida total.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

2.3.3. Formas de Mensuração da QVT e sua Relevância no Setor Turístico

A transição da aplicação prática dos conceitos teóricos exigiu a sofisticação de ferramentas de mensuração capazes de capturar tanto indicadores tangíveis quanto as percepções intangíveis da força de trabalho. Na pesquisa organizacional aplicada, a mensuração da QVT operacionaliza-se predominantemente por meio de questionários psicométricos estruturados e escalas de atitude que mensuram a lacuna entre as expectativas dos colaboradores e a realidade ofertada pela empresa.

Fernandes (1996) destacou que esses instrumentos quanti-qualitativos servem como ferramentas de diagnóstico da saúde organizacional, permitindo que os gestores identifiquem focos latentes de insatisfação, prevejam riscos de rotatividade e subsidiem políticas assertivas de intervenção no clima interno.

No cenário metodológico brasileiro, observa-se uma nítida preferência pela adaptação dos critérios de Walton (1973) para a composição de inventários e escalas de avaliação de QVT, devido à clareza conceitual de suas dimensões e à facilidade de calibração para diferentes realidades mercadológicas. No âmbito do setor de turismo e hospitalidade, a mensuração da QVT assume contornos estratégicos. Conforme discute Beni (2001), as empresas turísticas lidam com a produção e o consumo simultâneos de serviços, o que torna a experiência do cliente final altamente dependente do comportamento e do tônus emocional do trabalhador de linha de frente.

Desta forma, a hospitalidade legítima e a qualidade da entrega técnica estão intrinsecamente ligadas ao bem-estar psicofísico de quem opera o serviço. Em ambientes frequentemente marcados por longas jornadas, flexibilidade extrema e intensa demanda de trabalho emocional, a mensuração da QVT constitui um mecanismo capaz de blindar a saúde mental do trabalhador e assegurar a sustentabilidade operacional do negócio (Limongi-França, 2004). Traduzir a percepção subjetiva desses profissionais em indicadores palpáveis de gestão permite afastar as empresas de turismo de São Luís de práticas precarizantes, alinhando-as a modelos de desenvolvimento econômico que valorizam o capital humano como o verdadeiro vetor de diferenciação competitiva e hospitalidade.

2.4. O Modelo de Walton (1973): uma abordagem humanista da Qualidade de Vida no Trabalho

O modelo de QVT proposto por Walton (1973) constitui uma das bases teóricas mais consolidadas e influentes no campo da gestão de pessoas e do comportamento organizacional. A relevância da sua matriz decorre de sua capacidade de integrar elementos objetivos e materiais do ambiente laboral com os aspectos puramente subjetivos e valorativos da experiência humana no trabalho. Com isso, inaugurou-se uma perspectiva humanista e sistêmica da QVT em um período histórico que se encontrava tensionado por intensas transformações sociais, tecnológicas e produtivas (Limongi-França, 2004).

Na década de 1970, o cenário macroeconômico ocidental testemunhou a emergência de debates profundos sobre a necessidade de maior participação dos trabalhadores nas decisões corporativas, a urgência da saúde ocupacional e a democratização das relações de trabalho. Essas demandas surgiram em direta contraposição ao modelo taylorista-fordista hegemônico, caracterizado pela fragmentação de tarefas, alienação do operário e rigidez hierárquica. Nesse contexto de transição paradigmática, Walton introduziu uma concepção ampliada e contra-hegemônica do trabalho, defendendo de forma categórica que os índices de produtividade organizacional não podem ser dissociados dos níveis de satisfação, de bem-estar e de desenvolvimento integral do indivíduo.

Diferenciando-se dos enfoques reducionistas de sua época, os quais se centravam apenas em condições físicas isoladas, engenharia de salários ou fatores motivacionais estanques, Walton (1973) propôs que a QVT fosse investigada a partir de uma estrutura multidimensional e integrada. Essa estrutura, composta por oito dimensões interdependentes, busca contemplar o sujeito trabalhador em seus aspectos biológicos, psicológicos, sociais e morais. O argumento central é o de que o trabalho precisa ser analisado não apenas como um vetor de subsistência econômica, mas sim como uma dimensão estruturante da própria identidade do sujeito, agindo como força motriz na construção da autoestima, no estabelecimento de laços sociais saudáveis, no exercício da autonomia e na busca por sentido existencial.

A literatura científica internacional contemporânea valida a escolha do modelo waltoniano por sua robustez e capacidade de sobrevivência empírica ao longo das décadas. Uma ampla revisão da literatura desenvolvida por Nanjundeswaraswamy e Swamy (2014) demonstrou que a grande virtude do modelo de Walton reside na clareza de seus componentes operacionais, o que viabiliza a mensuração de fenômenos complexos e subjetivos mesmo quando associados à volatilidade típica do setor de serviços.

Ademais, investigações conduzidas por Koonmee et al. (2010) evidenciaram que a articulação equilibrada entre os fatores extrínsecos (materiais) e intrínsecos (psicológicos) proposta por Walton atua de forma direta no desenvolvimento do comprometimento organizacional e na retenção de profissionais, convertendo a QVT em uma competência estratégica de sobrevivência mercadológica.

Essa abrangência conceitual e metodológica justificou a adoção do modelo em diagnósticos institucionais e pesquisas acadêmicas, fornecendo o arcabouço

estrutural para o desenho de inventários psicométricos. De acordo com a formulação original de Walton (1973), a experiência concreta do indivíduo no ambiente de trabalho deve ser categorizada e avaliada por meio de oito dimensões fundamentais, cujas especificidades conceituais e interfaces com as realidades práticas do mercado de trabalho contemporâneo serão detalhadas a seguir.

2.4.1. Compensação justa e adequada

Esta dimensão trata da percepção de justiça salarial e de recompensas materiais obtidas pelo trabalhador em contrapartida ao seu esforço laboral. Para Walton (1973), a análise deste fator exige o desdobramento em três vertentes essenciais: a equidade interna, mapeada pela comparação da remuneração entre colegas da mesma instituição; a equidade externa, balizada pelos parâmetros praticados pelo mercado concorrencial; e a adequação ao custo de vida real da região geográfica em que o trabalhador está inserido. Essa dimensão envolve a composição da remuneração direta, a suficiência dos benefícios ofertados, os programas de incentivo econômico e a transparência absoluta nos critérios de progressão e recompensa.

No plano teórico e prático, a compensação financeira não opera sob uma lógica meramente econômica de subsistência, mas atua como um forte indexador de reconhecimento social, valorização profissional e dignidade moral perante o coletivo de trabalho. Quando ocorre a insatisfação quanto à remuneração e se verifica uma escassez crônica de benefícios básicos (como planos de saúde e auxílio-alimentação), o nexo de reciprocidade entre o indivíduo e a organização é rompido.

Conforme explicaram Raduan et al. (2006), a ausência de uma política de metas clara e de um comissionamento atrativo tende a gerar uma percepção de exploração, minando a motivação intrínseca e convertendo o emprego em um suporte financeiro meramente temporário e insatisfatório, desprovido de qualquer perspectiva de engajamento a longo prazo.

2.4.2. Condições de trabalho

Esta dimensão, denominada por Walton (1973) como Condições de Trabalho Seguras e Saudáveis, engloba a totalidade dos fatores físicos, ambientais, ergonômicos e de infraestrutura que cercam o trabalhador, possuindo capacidade direta de afetar sua integridade biológica, sua segurança psicofísica e seu nível de

conforto operacional durante o expediente. Walton (1973) estabeleceu que este vetor deve avaliar a extensão e a organização da jornada de trabalho, os níveis de carga mental impostos pelas tarefas, os riscos ocupacionais latentes, a disponibilidade de equipamentos de proteção adequados e o equilíbrio geral entre as exigências operacionais e as capacidades reais do indivíduo.

No que tange aos aspectos de engenharia humana e ergonomia, a adequação do posto de trabalho é condicionante essencial para a prevenção de distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT) e da fadiga neuromuscular precoce. Conforme preconizam os parâmetros da Norma Regulamentadora de Ergonomia, NR-17 (Brasil, 2018) e os estudos de Lida (2005), a negligência corporativa em relação à adequação dimensional de bancadas, balcões de recepção e ferramentas cotidianas (como a disposição ergonômica de monitores, mouses e teclados) impõe ao trabalhador a necessidade de manutenção de posturas estáticas nocivas ou movimentos repetitivos lesivos, deteriorando progressivamente sua capacidade laborativa.

Além do componente ergonômico, a infraestrutura física imediata dita a qualidade da experiência do trabalhador. A exposição contínua a desconfortos térmicos significativos, a atuação em espaços excessivamente reduzidos e desconfortáveis para o atendimento ao cliente, a poluição sonora decorrente da falta de divisórias acústicas adequadas, a ausência de áreas reservadas para o descanso físico durante os intervalos e a convivência com condições inadequadas de higiene nos banheiros configuram um quadro de degradação ambiental. Esses fatores, de forma isolada ou combinada, atuam como potentes estressores ocupacionais que aceleram o esgotamento profissional e reduzem drasticamente os padrões de eficiência dos serviços prestados.

2.4.3. Uso e desenvolvimento de capacidades

Esta dimensão foca na riqueza cognitiva do trabalho e no nível de autonomia concedido ao profissional para a execução de suas rotinas. Walton (1973) defendeu que um ambiente laboral promotor de QVT deve assegurar a variedade de tarefas, o fornecimento regular de *feedbacks* construtivos por parte das lideranças, a oportunidade de participação ativa nos processos de tomada de decisão e o estímulo constante ao pensamento criativo e à resolução independente de problemas complexos. O enriquecimento do conteúdo do cargo funciona como o principal

combustível para o crescimento pessoal do trabalhador, elevando seu senso de autoeficácia e sua percepção de competência técnica.

A plena realização dessa dimensão pressupõe a existência de espaços institucionais que permitam a aplicação prática dos conhecimentos formais adquiridos pelo indivíduo em sua trajetória de formação educacional e técnica. Quando a organização adota modelos rígidos de controle, marcados pela centralização excessiva e pela limitação severa de ideias decorrente de uma gestão familiar engessada e resistente a inovações, o trabalhador experimenta o fenômeno da subutilização de suas competências.

Conforme sinalizaram Hackman e Oldham (1980), acerca das características requeridas para o *design* de cargos motivadores, a perda da autonomia no atendimento ao público e o cerceamento da capacidade de propor melhorias operacionais geram alienação e frustração profissional, pois o indivíduo é destituído de sua condição de sujeito pensante e transformador do seu próprio fazer cotidiano.

2.4.4. Oportunidades de crescimento e segurança

Esta dimensão mapeia as perspectivas reais e concretas de evolução profissional que a organização oferece ao seu corpo funcional, associadas à garantia de estabilidade relativa no vínculo empregatício. Walton (1973) estrutura este pilar em torno do acesso democrático a treinamentos formais de capacitação, da clareza e previsibilidade das políticas de progressão funcional e da transparência nos critérios de promoção na carreira. A segurança no trabalho, na acepção waltoniana, expande-se para além da mera manutenção jurídica do contrato de trabalho, exigindo um ambiente dotado de previsibilidade quanto ao futuro profissional e de confiança mútua nas políticas institucionais.

A ausência de políticas estruturadas de capacitação técnica inicial e contínua força os colaboradores a um processo desgastante de aprendizado por tentativa e erro, elevando os níveis de estresse e a incidência de falhas operacionais. Essa vulnerabilidade institucional é agravada pela inexistência crônica de um plano de carreira estruturado, criando cenários de estagnação funcional onde o trabalhador percebe que o horizonte de ascensão na empresa é virtualmente nulo.

Conforme apresenta a literatura sobre gestão de carreiras e desenvolvimento de pessoas (Dutra, 2017), ambientes caracterizados pela retenção deliberada de funcionários desmotivados, através do prolongamento de vínculos insatisfatórios por

relutância orçamentária em arcar com custos rescisórios, geram um clima de insegurança e descontentamento generalizado que afeta diretamente o desempenho coletivo e o clima organizacional.

Ademais, em setores econômicos fortemente impactados por flutuações sazonais de demanda, como o turismo, a insegurança decorrente dos períodos de baixa temporada atua como um fator contínuo de instabilidade psicossocial, gerando ansiedade crônica no trabalhador devido à imprevisibilidade de seus rendimentos e da própria permanência no emprego.

2.4.5. Integração social na organização

Esta dimensão investiga a qualidade intrínseca das relações interpessoais que se estruturam no tecido organizacional, focando na construção de um clima coletivo harmonioso, na ausência de preconceitos e barreiras discriminatórias e no fortalecimento do senso de pertencimento à comunidade de trabalho. Walton (1973) argumentou que a convivência diária baseada no respeito mútuo, na equidade de tratamento e na cooperação mútua atua de forma decisiva na equalização do bem-estar emocional dos colaboradores e no impulsionamento do desempenho das equipes de trabalho.

A harmonia do ambiente de trabalho, no entanto, é frequentemente ameaçada por dinâmicas de concorrência destrutiva entre colegas de profissão, as quais se acentuam em cenários de escassez de recursos ou de flutuações de mercado, gerando comportamentos territorialistas e isolamentos defensivos. A quebra da integração social atinge seu ponto de maior gravidade quando se manifestam práticas discriminatórias abertas ou veladas no cotidiano das organizações.

A ocorrência de preconceito de gênero, acompanhada pela desvalorização intelectual da mulher e pela vulnerabilidade crônica a situações de assédio moral ou sexual, destrói os pilares de segurança psicológica necessários para a saúde mental no trabalho.

Estudos contemporâneos focados nas relações de poder e gênero no ambiente corporativo demonstram que o desrespeito profissional sistemático e os comentários machistas ou depreciativos anulam o sentimento de acolhimento pela empresa (Mooney, 2016). Conforme asseverou Barreto (2003), essas dinâmicas perversas fragmentam o trabalho em equipe através do isolamento das vítimas, substituindo os

laços de cooperação originais por um estado permanente de hostilidade estrutural e severo sofrimento psíquico (Ariza-Montes et al., 2017).

2.4.6. Constitucionalismo no trabalho

Esta dimensão afere o grau de submissão da organização aos princípios do Estado de Direito, garantindo o respeito estrito aos direitos trabalhistas fundamentais, a equidade nos procedimentos administrativos e disciplinares, a transparência na aplicação das normas internas e a garantia plena de liberdade de expressão, permitindo que o colaborador manifeste suas opiniões ou denuncie abusos sem o temor de sofrer retaliações de qualquer natureza. Para Walton (1973), o constitucionalismo funciona como o principal escudo jurídico e moral do trabalhador contra os arbítrios e abusos de poder das chefias.

A operacionalização prática dessa dimensão pressupõe que as lideranças possuam pleno conhecimento e obediência à legislação social e trabalhista vigente na região. Quando se verifica o desconhecimento ou o descumprimento deliberado da legislação por parte da empresa, manifestado na negação de direitos básicos como o pagamento correto de horas extras, gozo de férias regulares ou cumprimento das pausas regulamentares, instala-se um cenário de anomia e injustiça distributiva.

A informalidade nas relações contratuais e a ausência de um setor estruturado de Recursos Humanos (RH) agravam esse quadro, deixando o trabalhador em um estado de desamparo institucional onde o acesso à informação e a garantia de seus direitos básicos dependem exclusivamente de sua proatividade individual e do desgaste em questionar as ordens superiores, gerando um desgaste moral contínuo.

2.4.7. Trabalho e espaço total de vida

Esta dimensão examina o nível de permeabilidade e o equilíbrio dinâmico entre as exigências do ambiente produtivo e as demais esferas de existência do indivíduo, abrangendo sua vida pessoal, seu núcleo familiar, suas atividades de lazer e seus compromissos comunitários. Walton (1973) alegou que o trabalho não deve exercer uma competição agressiva ou predatória sobre o tempo livre do sujeito, necessitando oferecer flexibilidade de horários, respeito irrestrito aos períodos de descanso e salvaguarda contra o transbordamento das pressões profissionais para o ambiente doméstico, sob pena de provocar o esgotamento das reservas energéticas e mentais do trabalhador.

A quebra desse equilíbrio se manifesta por meio da imposição de jornadas de trabalho excessivamente prolongadas, escalas de serviço abusivas e da ausência ou mau funcionamento de sistemas transparentes de compensação horária, como os bancos de horas. A falta de clareza e de comunicação assertiva na gestão do tempo de trabalho impede que o colaborador planeje sua rotina familiar e social, gerando o que a literatura conceitua como conflito trabalho-família (Greenhaus; Beutell, 1985), caracterizado pelo choque crônico entre as demandas do ambiente corporativo e os papéis de provedor, parceiro ou cuidador no núcleo doméstico.

Outro fator externo que impacta severamente essa dimensão é a insegurança e a precariedade logística enfrentadas pelo trabalhador no deslocamento diário entre sua residência e o posto de trabalho. Longos tempos de viagem em transportes públicos irregulares ou a dependência de transportes cooperativos clandestinos geram uma fadiga prévia ao expediente e consomem o tempo que deveria ser dedicado ao descanso e à convivência familiar, deteriorando a qualidade de vida total do cidadão.

2.4.8 Relevância social do trabalho

Esta dimensão analisa a percepção do trabalhador quanto ao valor social, ético e comunitário gerado pela atividade profissional que ele desempenha. Walton (1973) pontuou que a QVT é potencializada quando o indivíduo compreende que o seu esforço diário resulta em um impacto social nitidamente positivo, alinhado aos valores éticos universais e que contribui de forma concreta para o desenvolvimento de sua comunidade. Esse sentimento está diretamente vinculado à responsabilidade social da organização, à integridade de sua imagem pública e ao orgulho profissional cultivado pelo trabalhador.

Essa dimensão se nutre do sentimento de orgulho em realizar tarefas que realizam os sonhos dos clientes ou que solucionam demandas humanas complexas, gerando uma forte identificação com a missão institucional da empresa. O bem-estar é reforçado quando há uma percepção clara de confiança da chefia no trabalho executado e quando se recebe a gratidão explícita e o *feedback* positivo dos clientes atendidos.

Por outro lado, quando o trabalhador percebe que a organização adota práticas caracterizadas pela falta de padronização na gestão, negligência flagrante com a saúde mental do corpo técnico e desvalorização financeira crônica, o orgulho cede

lugar à frustração. Conforme aponta a literatura sobre as estruturas que conferem sentido ao agir laboral (Morin, 2001), a ausência de reconhecimento formal e o foco exclusivo na exploração da força de trabalho durante os períodos de pico de demanda anulam a relevância social interna da atividade, fazendo com que o colaborador sinta que seu esforço é invisível e destituído de valor humano essencial.

2.5. Qualidade de Vida no Trabalho em Diferentes Áreas

A compreensão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) distanciou-se de uma visão homogênea ou universalista. Como apontam Albuquerque e França (1998), a expressão concreta desse conceito vincula-se diretamente às especificidades estruturais e econômicas de cada setor profissional. Uma vez que cada segmento impõe pressões, riscos e arranjos de poder próprios, a avaliação da QVT exige um olhar contextualizado. Mapear essas diferentes realidades profissionais cumpre a função de demonstrar que a experiência do trabalhador é moldada pelas coordenadas do setor em que opera, justificando o desenho de diagnósticos locais, como propõe o modelo clássico de Walton (1973)..

No âmbito dos serviços de saúde, o diagnóstico de QVT gira em torno do esgotamento físico e da sobrecarga emocional. Profissionais da área atuam sob forte pressão psicológica e responsabilidade direta pela vida, enfrentando frequentemente jornadas extenuantes. Magnago et al. (2014) evidenciam que a insatisfação com a QVT e o desgaste no ambiente hospitalar comprometem diretamente a saúde mental desses trabalhadores, estando associados a altos índices de esgotamento profissional. Essa vulnerabilidade psicofísica repercute no ambiente laboral e na vida pessoal, gerando quadros de estresse crônico que afetam tanto o trabalhador quanto a qualidade do serviço prestado.

No campo educacional, os desafios de QVT concentram-se no desgaste cognitivo e na perda de autonomia. O cotidiano dos professores é atravessado por acúmulo de tarefas administrativas e pressões institucionais. Conforme discutido na obra clássica de Codo (1999), os processos de desvalorização e as transformações na identidade do trabalhador docente operam como fortes desencadeadores de sofrimento mental. Adicionalmente, quando o trabalhador percebe a ausência de reconhecimento institucional e suporte material pelas instâncias de gestão, o esvaziamento motivacional ganha contornos alarmantes.

Por sua vez, o setor industrial concentra seus principais estressores nas dimensões físicas e ergonômicas. Os regimes produtivos estruturam-se a partir de metas rígidas, movimentos repetitivos e riscos de acidentes. Conforme discute Seligmann-Silva (2011), o ritmo intenso das linhas de produção e a baixa autonomia conferida ao operário geram impactos diretos na saúde física e psicofísica. Nesses ambientes, a promoção da QVT exige intervenções de adequação ergonômica rigorosa e a inclusão dos trabalhadores na organização do fluxo produtivo como premissa para mitigar o desgaste corporal.

No setor de serviços gerais e atendimento ao público, as demandas de QVT deslocam-se para a gestão das interações humanas e controle psicossocial. Como destaca Antunes (2018), o novo proletariado de serviços enfrenta jornadas flexibilizadas, exigência de cordialidade permanente e forte controle do comportamento para atender às expectativas de mercado. Quando esse gerenciamento das emoções ocorre em cenários de precarização e ausência de pausas ou suporte organizacional, instalam-se quadros de estresse crônico e despersonalização.

A análise dessas esferas consolida a premissa de que a QVT é multidimensional: a saúde demanda dimensionamento de pessoal; a educação, reconhecimento; a indústria, proteção física; e os serviços, suporte à regulação emocional. É essa junção de demandas que confere ao setor turístico uma identidade laboral complexa. O fazer turístico combina simultaneamente os desafios de múltiplas áreas: exige o manejo do trabalho emocional dos serviços, o desgaste físico e extensas jornadas comuns à indústria, e a mediação de conflitos. Esse cenário, somado à instabilidade contratual e à sazonalidade do mercado, valida a urgência de investigações científicas dedicadas a analisar as nuances da QVT neste segmento.

2.6. Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Turístico

A QVT no setor turístico constitui um objeto de estudo dotado de contornos singulares, haja vista que a atividade turística se estrutura essencialmente a partir da prestação de serviços intensivos em contato humano, hospitalidade e tradução cultural. Sob essa ótica, o trabalhador de linha de frente deixa de ser um mero operador de processos para converter-se no elemento nuclear da própria experiência de consumo oferecida ao visitante (Beni, 2001). Decorre dessa centralidade a constatação de que a QVT no turismo assume uma dupla função estratégica: atua

como salvaguarda da saúde e dignidade do trabalhador e opera como determinante da competitividade mercadológica do destino, dado que a percepção de qualidade por parte do turista configura um reflexo direto do bem-estar biopsicossocial do profissional que o recepciona (Limongi-França, 2004).

Um dos principais entraves estruturais à consolidação de níveis satisfatórios de QVT no turismo reside no fenômeno da sazonalidade, o qual afeta diretamente a previsibilidade orçamentária e a estabilidade psicossocial das forças de trabalho. Avaliando mercados turísticos marcados por essa flutuação cíclica, Baum (2018) constatou que a instabilidade inerente aos períodos de baixa temporada atua como um severo fator de estresse ocupacional na hospitalidade, reduzindo os índices de satisfação e gerando um clima de insegurança laboral crônica. A variação abrupta no fluxo de clientes impõe flexibilizações contratuais nocivas, tornando os rendimentos financeiros imprevisíveis e tensionando os arranjos familiares dos trabalhadores.

Soma-se a essa instabilidade macroeconômica a severa carga psíquica decorrente das demandas relacionais cotidianas. A literatura sobre o trabalho emocional na hospitalidade (Hochschild, 1983) demonstra que a exigência por atendimentos customizados e a necessidade de manutenção de uma postura imperturbável de simpatia geram estressores silenciosos que solapam a saúde mental dos profissionais. Estudos no setor (Ariza-Montes et al., 2017) ressaltam que a mitigação desses impactos negativos está condicionada à existência de redes sólidas de suporte social e à qualidade das relações interpessoais no ambiente interno. Quando essas redes falham e o cotidiano passa a ser marcado por conflitos com clientes ou cobranças abusivas, o bem-estar do trabalhador é severamente comprometido.

Outra marca estrutural do mercado de trabalho turístico é a prevalência da precarização e da informalidade contratual, realidade que frequentemente atinge guias de turismo, motoristas, artesãos e prestadores autônomos. Lousada (2020) pondera que a sobreposição entre a informalidade jurídica e a volatilidade sazonal cria um ambiente de profunda vulnerabilidade social. Sob o prisma do modelo de Walton (1973), essa configuração anula os pilares de Segurança e Oportunidades de Crescimento, pois destitui o indivíduo de proteções previdenciárias e de horizontes claros de progressão, confinando-o a uma subsistência imediata.

No campo do Desenvolvimento de Capacidades, o turismo exige do profissional uma gama complexa de multicapacidades que inclui competências linguísticas,

inteligência emocional e agilidade na resolução de imprevistos. Paradoxalmente, a literatura acusa uma lacuna crônica nos investimentos em capital humano no setor de serviços. Conforme aponta a crítica de Antunes (2018), o cotidiano desses trabalhadores é frequentemente caracterizado pela escassez de *feedbacks* construtivos por parte das lideranças e pelo engessamento dos canais participativos, traço marcante de organizações geridas sob modelos familiares centralizadores. O trabalhador vê-se forçado a um aprendizado por tentativa e erro, o que potencializa o estresse individual.

Por outro lado, o turismo guarda em seu núcleo vetores de engajamento que podem atuar como fatores de proteção à QVT. A natureza inerentemente dinâmica da atividade, a riqueza do intercâmbio multicultural e a função de mediação e valorização da própria identidade histórica local se configuram como fontes geradoras de orgulho profissional e senso de relevância social (Walton, 1973). Estudos qualitativos indicam que, mesmo diante de adversidades materiais, muitos trabalhadores derivam profunda satisfação subjetiva e sentimento de pertencimento ao atuarem como embaixadores culturais de seus territórios, encontrando um sentido existencial no trabalho realizado.

Em termos macro, pesquisas no cenário nacional cancelam a complexidade dessas correlações. No plano operacional, Grönroos (2009) reforça que altos índices de bem-estar interno se correlacionam diretamente com o engajamento de profissionais de linha de frente, gerando impactos sinérgicos na qualidade perceptível dos serviços e na consequente satisfação dos usuários.

Diante desse cenário multifacetado, o modelo multidimensional de Walton (1973) se consolida como o arcabouço teórico-metodológico mais adequado e robusto para amparar a presente investigação no setor turístico de São Luís. Suas oito dimensões universais possuem a elasticidade necessária para capturar tanto os fatores objetivos e estruturais da realidade maranhense, como as falhas de infraestrutura física, desconfortos térmicos e ergonômicos nos postos de trabalho, a escassez de banheiros limpos, a insuficiência de benefícios, a fragilidade de canais de RH e os gargalos de transporte, quanto as dimensões subjetivas, éticas e relacionais que perpassam a atividade, incluindo as dinâmicas de desrespeito profissional e vulnerabilidade de gênero. Mapear a QVT sob essa matriz teórica permite subsidiar o desenho de políticas de gestão de pessoas com foco na dignidade do trabalhador do turismo na capital maranhense.

3. METODOLOGIA

3.1. Natureza, Abordagem e Tipologia da Pesquisa

O desenho metodológico que sustenta esta investigação se orienta pela necessidade de compreender um fenômeno social complexo em seu cenário natural de ocorrência. Quanto à sua natureza, o presente estudo se caracteriza como uma pesquisa aplicada. Esta classificação se justifica pelo fato de a investigação não se limitar à especulação teórica pura, mas se direcionar à produção de conhecimentos voltados para o diagnóstico de problemas reais e para a formulação de subsídios práticos que possam qualificar a gestão organizacional e as condições de trabalho dos profissionais do setor turístico de São Luís (MA).

No que tange à abordagem do problema, optou-se pela perspectiva qualitativa. Conforme Minayo (2014), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço de realidade mais profundo que não pode ser quantificado ou reduzido a variáveis estatísticas. Esta abordagem confere a elasticidade necessária para capturar as percepções, os desabafos e os sentidos que os próprios trabalhadores atribuem à sua QVT, permitindo que contradições, como o orgulho cultural versus o sofrimento físico e a precariedade de infraestrutura, emergjam durante a interlocução.

Em relação aos objetivos propostos, a pesquisa assume um caráter simultaneamente exploratório e descritivo. O componente exploratório trata da necessidade de prover maior familiaridade com o objeto de estudo no cenário local, haja vista a escassez de investigações científicas que cruzem os vetores do modelo de Walton (1973) com as vulnerabilidades específicas (como a sazonalidade e as relações de poder e gênero) vivenciadas na base operacional do turismo de São Luís (Gil, 2022). O caráter descritivo, por sua vez, realiza-se na medida em que o estudo detalha meticulosamente as condições laborais, os perfis socioeconômicos e as dinâmicas relacionais que moldam o cotidiano da amostra estudada, narrando as propriedades do fenômeno observado sem manipulação intencional por parte do pesquisador.

Como procedimento técnico central, adotou-se a pesquisa de campo. Esta modalidade exige a inserção direta do investigador no ambiente em que as relações sociais e profissionais se concretizam, viabilizando uma aproximação empírica com o cotidiano dos sujeitos. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um roteiro

semiestruturado. Com base neste roteiro, foram realizadas entrevistas entre 02 e 29 de setembro de 2025, de forma on-line, utilizando a plataforma Google Meet, devido à facilidade de aplicação e conforme a preferência dos investigados. Informa-se que antes do início das entrevistas, foram apresentados os objetivos do estudo, esclarecido sobre o uso acadêmico das informações e solicitada a autorização para gravação, por meio da aplicação de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Desse modo, buscou-se assegurar: anonimato dos participantes, sigilo das gravações, a não divulgação de informações sensíveis, o direito de desistência a qualquer momento e utilização das falas apenas para fins científicos. As entrevistas tiveram a duração média de 26 minutos. Ao final da coleta, as gravações foram armazenadas de forma segura para posterior transcrição e análise.

A análise dos dados obtidos estrutura-se de maneira progressiva. Primeiramente, examina-se a trajetória histórica e a consolidação conceitual da QVT, mapeando sua transição de uma visão puramente médica e industrial para uma perspectiva estratégica e multidimensional. Em seguida, estabelece-se o modelo de Walton (1973) como a lente metodológica central para revelar as contradições da experiência laboral. Por fim, esse suporte teórico se direciona às especificidades do setor turístico de São Luís, Maranhão, onde o bem-estar dos trabalhadores e a qualidade da experiência turística estão diretamente interligados.

3.2. Instrumento e Procedimento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados consistiu em um roteiro de entrevista semiestruturado, cuja estrutura foi dividida operacionalmente em dois blocos distintos de perguntas. O Bloco I se concentrou no levantamento do perfil sociodemográfico e funcional dos sujeitos, abrangendo variáveis como gênero, idade, escolaridade, tempo de atuação e ramo específico de atividade. O Bloco II se constituiu de questões abertas e reflexivas desenhadas a partir da tradução operacional das oito dimensões macroestruturais do modelo de Walton (1973).

As entrevistas foram realizadas individualmente no período de coleta de campo. Para mitigar vieses de constrangimento, garantir a liberdade de expressão dos trabalhadores e adequar-se aos seus horários disponíveis, os encontros ocorreram via *Google Meet*, fora do raio de observação direta das chefias ou proprietários das empresas. As falas foram registradas por meio de gravador digital e, posteriormente,

submetidas ao processo de transcrição integral e literal, gerando o *corpus* textualizado que amparou a fase de tratamento dos dados.

Quadro 2 – Categorias e subcategorias de pesquisa

Categoria	Questionamentos
Condições de Trabalho (<i>Ambiente físico, segurança, ergonomia, infraestrutura</i>)	1. Como você avalia as condições do ambiente físico do seu local de trabalho (temperatura, ruído, iluminação, limpeza)? 2. Os equipamentos e mobiliários disponíveis são adequados para o desempenho de suas funções? Se não, quais são os principais problemas enfrentados? 3. Você percebe riscos à sua saúde ou à sua segurança no desempenho das suas atividades? Sem sim, poderia exemplificar?
Uso e desenvolvimento das Competências (<i>Oportunidades de aprendizado, uso de competências, autonomia</i>)	Considerando o conceito de competências que se traduz como a <u>combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que respondem pelo desempenho de um profissional na execução de seu trabalho</u> (Chouhan & Srivastava, 2014), pergunto: 4. Você sente que tem oportunidades para utilizar plenamente suas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) no trabalho? Comente. 5. A empresa oferece treinamentos/capacitações que contribuem para o seu desenvolvimento profissional? Comente. 6. Você sente que tem autonomia (liberdade) para tomar decisões e executar suas tarefas no trabalho? Poderia exemplificar? Comente.
Oportunidades de crescimento e segurança (<i>Perspectivas de carreira, estabilidade no emprego, promoção</i>)	7. A empresa oferece oportunidades de crescimento profissional, como promoções, planos de cargos e salários etc.? Como você avalia essas oportunidades? 8. Você acredita ter estabilidade no emprego ou teme ser demitido a qualquer momento? Comente. 9. Seu trabalho é reconhecido (valorizado) pelos gestores e colegas? Como esse reconhecimento demonstrado? Comente.
Compensação Justa e Adequada (<i>Salários, benefícios, remuneração variável</i>)	10. Você considera sua remuneração justa em relação às suas funções e responsabilidades? Comente. 11. Além do salário, você recebe benefícios (alimentação, transporte, plano de saúde etc.)? Como avalia esses benefícios?

Integração Social no Trabalho (<i>Relações interpessoais, trabalho em equipe, respeito no ambiente de trabalho</i>)	12. Como você descreveria a qualidade dos relacionamentos entre os colaboradores na empresa? O ambiente favorece a colaboração e o respeito mútuo? 13. Você percebe igualdade de oportunidades de crescimento profissional para todos, independentemente de gênero, etnia, idade, orientação sexual ou religião? Comente. 14. Já presenciou ou vivenciou alguma situação de preconceito/discriminação ou assédio moral/sexual no ambiente de trabalho? Se sim, como a empresa lidou com a situação?
Constitucionalismo no Trabalho (<i>Direitos trabalhistas, justiça organizacional, transparência</i>)	15. Você percebe que a empresa cumpre com todos os seus direitos trabalhistas (registro formal, pagamento correto, benefícios exigidos por lei etc.)? Comente. 16. A comunicação da empresa sobre regras/normas e direitos do trabalhador é clara e transparente? Comente. 17. Você sente que tem espaço para expressar suas opiniões e sugestões dentro da empresa? Suas ideias são consideradas?
Trabalho e Espaço na Vida (<i>Equilíbrio trabalho-vida pessoal, carga horária, estresse</i>)	18. Você já se sentiu sobrecarregado no trabalho? Como isso impactou seu desempenho e bem-estar? 19. Sua rotina de trabalho (carga horária, atividades) permite equilíbrio entre vida pessoal e profissional? Comente. 20. Seu trabalho influencia positiva ou negativamente a sua saúde física e/ou mental? Comente.
Relevância Social do Trabalho (<i>Valorização do trabalho, impacto social, reconhecimento profissional</i>)	21. Você sente que a empresa age com ética e transparência nas relações com funcionários e clientes? Comente. 22. Você sente orgulho de trabalhar nesta empresa? O que mais contribui para isso? 23. Seu trabalho é reconhecido pelos clientes/hóspedes e/ou líderes da empresa? Como isso acontece?
Políticas de QVT da empresa	24. A empresa adota medidas para melhorar a QVT dos funcionários? Como você avalia essas medidas?
Sugestões para a melhoria da QVT no setor turístico	25. O que a empresa poderia fazer para melhorar a sua qualidade de vida no trabalho?

Fonte: Elaborado pelo autor (2026), baseado em Walton (1973).

Precedendo o início de cada gravação, foi realizada a exposição detalhada dos objetivos da investigação, explicitando o caráter estritamente acadêmico do tratamento das informações. Na sequência, procedeu-se à leitura e anuência do TCLE, salvaguardando os preceitos éticos essenciais: o anonimato absoluto dos

participantes, o sigilo rigoroso dos arquivos digitais, a não divulgação de dados sensíveis corporativos, o direito irrestrito de interrupção ou desistência da participação a qualquer momento e a garantia de utilização dos discursos exclusivamente para fins de difusão científica. As sessões registraram uma duração média de 26 minutos por participante, sendo os arquivos de áudio e vídeo armazenados em repositório digital criptografado para subsequente processo de transcrição textual.

3.3. Participantes e Critérios de Amostragem

A delimitação dos sujeitos da pesquisa se orientou por critérios não probabilísticos, adotando-se a amostragem por acessibilidade ou conveniência, modalidade adequada a investigações qualitativas onde a profundidade dos depoimentos sobrepuja a intenção de generalização estatística (Sampieri; Collado; Lucio, 2013). Participaram voluntariamente do estudo 10 profissionais atuantes no ecossistema turístico de São Luís. Desse contingente, nove participantes possuem vínculo empregatício ou de gestão direta em MPEs, enquanto dois atuam na condição de profissionais autônomos (guias de turismo).

Para assegurar o rigor metodológico e a aderência ao escopo da pesquisa, foram estabelecidos quatro critérios de inclusão para a seleção dos participantes:

1. Atuar profissionalmente no setor turístico da cidade de São Luís (MA);
2. Estar vinculado a uma MPE do setor e/ou atuar de forma autônoma;
3. Possuir tempo mínimo de seis meses de experiência prática no cargo ou ocupação atual, garantindo que o entrevistado detenha vivência e maturidade suficientes para avaliar as dinâmicas internas da organização;
4. Aceitar participar voluntariamente da pesquisa, mediante a leitura e assinatura do TCLE, autorizando de forma expressa a gravação de áudio.

A composição detalhada da amostra, estruturada a partir dos dados gerados no campo, encontra-se consolidada no Quadro 3, que sistematiza o perfil sociodemográfico e funcional dos entrevistados:

Quadro 3 – Caracterização da Amostra

Entrevistado	Gênero	Idade	Escolaridade	Ramo de atuação	Tempo de atuação	Cargo
E1	F	45 anos	Graduação em Turismo	Consultoria de Turismo e Hotelaria	2 anos	Gerente
E2	F	28 anos	Graduação em Turismo	Agência de Vistos	2 anos	Consultora de Vendas
E3	M	32 anos	Guia de Turismo	Guia de Turismo	5 anos	Guia de Turismo
E4	F	29 anos	Graduação em Turismo	Agência de Viagens / Operadora	6 anos	Líder de Loja / Consultora de Vendas
E5	M	24 anos	Graduação em Hotelaria	Meio de Hospedagem / Pousada	4 anos	Setor de Reservas
E6	F	42 anos	Graduação em Administração	Transporte Turístico	4 anos	Gerente
E7	F	25 anos	Graduação em Turismo	Guia de Turismo	1 ano	Guia de Turismo
E8	M	31 anos	Guia de Turismo e Fotógrafo	Agência de Viagens	2 anos	Fotógrafo
E9	M	23 anos	Graduação em Educação Física/ Administração	Agência de Viagens	1 ano	Gerente Comercial
E10	M	24 anos	Graduação em Turismo	Agência de Viagens	8 meses	Atendimento / Pós-venda

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

3.4. Procedimentos de Tratamento e Análise de Conteúdo

O material textual decorrente da transcrição das 10 entrevistas foi submetido ao método de Análise de Conteúdo, conforme as diretrizes sistemáticas propostas por Bardin (2016). A escolha desta técnica ampara-se em sua reconhecida rigidez metodológica para desvelar o que está subjacente às mensagens verbais em pesquisas qualitativas. Operacionalmente, embora o estudo tenha partido de categorias analíticas estruturadas *a priori* (as oito dimensões waltonianas detalhadas no Quadro 3), o processo preservou um caráter plástico e indutivo, permitindo a emergência de subcategorias *a posteriori* a partir das recorrências empíricas identificadas nos relatos dos trabalhadores.

O percurso analítico foi executado em três fases sequenciais e interdependentes:

1. **Pré-análise:** Compreendeu a fase de organização do material bruto, englobando a edição e padronização das transcrições textuais. Realizou-se a leitura flutuante do *corpus* documental, procedimento indispensável para a impregnação das ideias centrais, verificação da consistência dos depoimentos e formulação das primeiras hipóteses interpretativas, assegurando o cumprimento dos critérios de exaustividade e representatividade do material.
2. **Exploração do material:** Consistiu na aplicação sistemática de procedimentos de codificação e desmembramento do texto. Nesta etapa, as falas dos participantes foram fragmentadas em unidades de registro (frases e parágrafos nucleares), isolando as unidades de sentido correlacionadas aos fatores de satisfação e insatisfação laboral no turismo.
3. **Categorização e interpretação:** Configurou-se no agrupamento das unidades temáticas identificadas em torno das dimensões do modelo de Walton (1973). A partir deste arranjo estruturado, procedeu-se à análise interpretativa profunda, estabelecendo conexões dialéticas entre os discursos dos sujeitos da base operacional de São Luís e o referencial teórico nacional e internacional discutido no Capítulo 2, confrontando os achados empíricos locais com as macros vulnerabilidades do setor turístico contemporâneo.

3.5. Cenário do Estudo e Contexto Organizacional

O contexto geográfico e socioeconômico delimitado para a execução desta pesquisa de campo compreende os profissionais do setor turístico de São Luís do Maranhão. O município possui uma identidade turística singular em decorrência do seu acervo arquitetônico colonial. Essa condição confere à localidade um forte apelo para o turismo cultural e de lazer, movimentando uma cadeia produtiva que engloba os ramos de hotelaria, gastronomia regional, transportes turísticos e agenciamento receptivo.

Conforme dados do Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômicos e Cartográficos (IMESC, 2023), as políticas públicas de revitalização de espaços históricos e o adensamento do calendário cultural têm impulsionado o fluxo de visitantes. Paradoxalmente, o tecido empresarial que sustenta essa atividade é composto predominantemente por micro e pequenas empresas (MPEs) e por trabalhadores autônomos. Essas organizações operam, frequentemente, sob modelos de gestão familiar caracterizados pela centralização decisória, escassez de setores estruturados de RH e informalidade nas relações contratuais. A escolha deste cenário se justifica pela urgência em lançar luz sobre a base humana do setor, avaliando como a sazonalidade, a flexibilização de jornadas e as demandas físicas e emocionais impactam o elo mais vulnerável da atividade turística: o trabalhador de linha de frente.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste momento, serão apresentados os resultados das entrevistas com os profissionais do turismo de São Luís do Maranhão investigados. Com enfoque no roteiro semiestruturado apresentado no Apêndice A, traz-se as categorias definidas por Walton (1973). A primeira delas, a ser abordada, será a categoria “Condições de Trabalho” apresentada no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Percepção sobre as Condições de Trabalho

Subcategorias	Variáveis	Depoimentos	Quem disse?
Ambiente físico	Espaço pequeno e desconfortável de atendimento ao cliente	É uma sala, é um escritório, né? Nesse escritório, em uma sala, a gente divide duas empresas que havia visto e a de intercâmbio [...] então, é uma sala dividida já em duas. E a gente tem que dividir os atendimentos [...] Então, a gente não tem uma sala única. Cada consultor, né? Não tem uma única sala pra atender esses clientes de forma individual. Então, são três mesas, A gente tem o mesmo ambiente, são três mesas. Ficamos um ao lado do outro, não tem uma divisória [...] Então, às vezes, fica bem ruim quando a gente tem que atender clientes. Que, por exemplo, vem família. A gente tem, às vezes, que dividir um espaço que já é pequeno, que não é grande. Pra atender essas pessoas, né? E que não é muito confortável, inclusive, nem para os clientes, nem para nós que atendemos [...] Às vezes, por exemplo, eu tenho um atendimento e, ao mesmo tempo, chegam pessoas sem agendar o horário, né? [...] a gente fica, assim, meio sem saber o que fazer [...] às vezes, fica uma zoadinha muito grande. Fica uma poluição sonora muito grande. Porque são várias pessoas falando ao mesmo tempo, entendeu? Então, eu, por exemplo, considero um ambiente que não é muito confortável atender.	E2
	Desconforto térmico	As temperaturas eu acho bem quentes.	E11

Segurança	Insegurança no deslocamento para o trabalho	Eu tenho muitos deslocamentos, né. Viajo de ônibus, algumas vezes de van, porque tem município que não tem transporte, não tem ônibus, não tem linha regular. Às vezes carro de cooperativa, às vezes nem sempre é cooperativa, porque também depende do município. Então sempre há risco.	E1
	Sensação de insegurança no ambiente de trabalho	Tem certos momentos que eu sinto uma falha na segurança. Então eu não me sinto tão segura, principalmente quando eu tô num turno que vai até nove da noite. Tem uns horários, tipo depois das seis, que fica meio deserto. E entra quem quer. Tem muito pedinte. Tem um lá que, me desculpa a palavra, mas ele é meio maluco. Ele já até agrediu, deu um soco na mão de uma menina da loja. Então sempre que ele passa eu já fico com medo. Já tive casos de realmente ficar com medo de entrar uma pessoa que eu nunca vi na vida e sentar lá e começar a perguntar coisas. Então, na questão de segurança, às vezes eu não me sinto segura por causa do lugar onde a empresa está localizada.	E4
Ergonomia	Desconforto ergonômico no posto de trabalho	Por exemplo, a bancada na recepção, principalmente para os homens que são mais altos... tem uma questão de ergonomia. Então, por exemplo, o mouse... eles têm que ficar o tempo todo eretos e a gente trabalha em pé. Então a questão do punho, tá movimentando o mouse o dia todo, é bem complicado.	E5
Infraestrutura	Exposição às condições climáticas durante o trabalho	Então, em relação à qualidade de trabalho, precarização, ambiente... o guia, o intérprete, o anfitrião, ele tá em campo. Então ele tá no sol, tá na chuva. Às vezes ele tem uma boa relação com os motoristas, com outras pessoas do trade. Às vezes não tanto.	E3
	Condições inadequadas de uso de banheiro no ambiente de trabalho	Tem a questão do banheiro. Porque a gente usa o banheiro público do aeroporto. Às vezes ele está horrível. A limpeza do aeroporto é boa, mas em certos momentos tem muito fluxo de pessoas e o banheiro fica quase impossível de usar.	E4

	Falta espaço para descanso	[...] eu tenho que ficar na rua, e geralmente não tem local para eu descansar, entendeu? Aí eu vou procurar uma cafeteria, um local de almoço, que seja mais aconchegante. Querendo ou não, fica um pouco cansativo para a gente.	E7
--	----------------------------	---	----

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A respeito das percepções descritas no Quadro 4, referente às condições de trabalho do trade turístico local, emergiram subcategorias e variáveis expressivas para o debate. A primeira delas diz respeito ao ambiente físico, associado à variável do espaço pequeno e desconfortável de atendimento ao cliente, na qual E2 manifestou o incômodo gerado pelo adensamento espacial da sala compartilhada por duas empresas, gerando poluição sonora e desorganização no fluxo de demandas não agendadas. Ainda nessa subcategoria, E11 apontou o desconforto térmico decorrente das altas temperaturas enfrentadas na rotina de trabalho. Na literatura, Ferreira (2011) postula que a infraestrutura espacial inadequada e o ruído excessivo atuam diretamente como estressores ambientais, fragmentando a atenção cognitiva do colaborador e deteriorando a qualidade do serviço prestado.

Com base nesses achados, nota-se que as limitações espaciais e climáticas geram prejuízos mútuos para o bem-estar do trabalhador e para a experiência do consumidor. Fica evidente que o desenho estrutural e térmico dessas organizações prioriza a redução de custos fixos em detrimento do conforto elementar, submetendo o trabalhador de linha de frente a uma constante sobrecarga sensorial decorrente do ruído e da falta de privacidade para exercer o seu papel consultivo.

Dando continuidade às análises do Quadro 4, a subcategoria segurança traz discussões importantes sobre os riscos associados ao trabalho no turismo de São Luís. Na variável referente à insegurança no deslocamento, E1 explicitou os perigos contínuos enfrentados em viagens intermunicipais precárias por meio de vans informais e cooperativas sem regularidade de linha. Paralelamente, no que tange à sensação de insegurança no ambiente de trabalho, E4 expôs o medo crônico vivenciado em turnos que se estendem até as 21h, detalhando a vulnerabilidade do posto de trabalho e relatando episódios de agressão física na loja por falta de policiamento eficaz.

Estudos focados na precarização e nos riscos nos espaços urbanos, como os de Lousada (2020), sustentam que as jornadas laborais flexíveis e o funcionamento em horários marginais expõem o operariado do turismo de forma acentuada aos riscos da violência pública e do desamparo patrimonial. Sob a ótica do modelo de Walton (1973) e os aportes de Dejours (1992), a exposição a esses riscos ambientais e a falta de proteção física geram um sentimento crônico de vulnerabilidade e sofrimento psíquico. Depreende-se que a integridade física do profissional do turismo é colocada em risco tanto nos eixos logísticos quanto nos próprios postos fixos. A segurança laboral é negligenciada pelas empresas, as quais operam em áreas de alta circulação, mas se omitem de implementar vigilância privada robusta, repassando à esfera psicológica do trabalhador o estresse decorrente da vulnerabilidade social urbana.

Avançando no escopo das análises do Quadro 4, a subcategoria ergonomia revelou-se central através da variável do desconforto ergonômico no posto de trabalho, em que E5 argumentou que as dimensões da bancada de recepção obrigam os colaboradores a permanecerem em pé durante toda a jornada, resultando em posturas inadequadas e movimentos repetitivos prejudiciais ao punho ao operar o mouse. Conforme adverte Lida (2005), o trabalho em ortostase prolongada (em pé) e a falta de alternância postural são determinantes para a eclosão de distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT) e esgotamento físico, o que provoca um declínio severo na própria eficiência operacional do setor de serviços (Sato, 2002). Percebe-se o quão urgente se faz necessário o redesenho ergonômico nos meios de hospedagem locais; a rigidez física imposta demonstra que o mobiliário corporativo atende estritamente a padrões estéticos para o cliente, desconsiderando o desgaste biomecânico de quem executa a hospitalidade.

Por fim, a subcategoria infraestrutura encerra as análises do Quadro 4 trazendo três variáveis críticas sobre as condições de amparo operacional. Na variável exposição às condições climáticas, a E3 destacou a precarização vivida pelo guia de turismo em campo, submetido diretamente ao sol e à chuva sem suporte protetivo. Na variável condições inadequadas de uso de banheiro, E4 revelou que a equipe depende dos banheiros públicos do aeroporto, os quais se tornam frequentemente inutilizáveis. Fechando o bloco, na variável falta de espaço para descanso, E7 relatou a necessidade de buscar refúgio financeiro próprio em cafeterias comerciais durante os intervalos devido à ausência de salas de apoio nas agências. Investigações sobre o cotidiano de guias e receptivos (Cordeiro e Silva, 2017) asseveram que a ausência

de infraestrutura básica de apoio e a dependência de espaços públicos geram fadiga biológica crônica e fragilizam a dignidade profissional.

Assim, evidencia-se um deficit de suporte estrutural para os profissionais de campo e de terminal. Sob a análise realizada, o mercado turístico local demonstra uma lacuna na gestão do bem-estar, por vezes para os próprios colaboradores pertencentes as micro e pequenas empresas e de guias e agentes, que muitas vezes se isentam de prover uma infraestrutura básica para o intervalo laboral, impactando diretamente as dimensões fundamentais da qualidade de vida no trabalho.

Seguindo para o Quadro 5, focado na dimensão “Uso e Desenvolvimento das Competências” e nas oportunidades de expansão intelectual e capacidade de decisão, debatem-se subcategorias essenciais para entender a maturidade gerencial do setor. A primeira subcategoria abordada refere-se às oportunidades de aprendizado, manifestada na variável de ausência de treinamento formal, em que E8 expôs que a qualificação na agência de viagens ocorre de maneira informal e assistemática, restringindo-se a explicações superficiais do proprietário sobre o sistema operacional no momento da admissão. Chiavenato (2021) adverte que a substituição de programas estruturados de T&D por orientações empíricas eleva os níveis de ansiedade do colaborador novato e limita o teto técnico da organização. Diante disso, percebe-se o predomínio de uma inobservância na ambientação de novos profissionais. As MPEs turísticas locais tratam o desenvolvimento humano como um custo dispensável e não como um investimento estratégico, transferindo para o funcionário o ônus de aprender sozinho por tentativa e erro em pleno fluxo de atendimento.

Quadro 5 - Percepção sobre Uso e desenvolvimento das Competências

Subcategorias	Variáveis	Depoimentos	Quem disse?
Oportunidades de aprendizado	Ausência de treinamento formal	[...] na verdade, a gente não tem treinamento, né? Quando eu entrei ele me explicou rapidamente como funciona o sistema e a gente vai aprendendo com ele.	E8

Uso de competências	Aplicação dos conhecimentos adquiridos na formação em turismo	Sim, com certeza. Inclusive muita coisa que eu aprendi no curso de turismo eu consigo aplicar. Quando eu entrei, nem todo mundo era turismóloga. Hoje ainda tem uma colega que também não é. Então, eu acabei ensinando algumas coisas.	E4
		A gente consegue, mas depende muito do perfil do cliente. No curso técnico a gente aprende muita história e técnicas para lidar com o público. Só que tem cliente que não quer saber disso. Então a gente avalia o perfil: se ele quer só saber o que é o local, a gente só apresenta; se ele quer história, a gente conta.	E7
Autonomia	Uso de conhecimentos no atendimento ao público	[...] A gente tem certa liberdade, mas também fica muito preso ao que a gestora passa pra gente. Às vezes ela tem dificuldade em aceitar ideias diferentes. Então o que ela propõe acaba sendo aquilo mesmo. Às vezes a gente tenta sugerir alguma coisa diferente, mas nem sempre é aceito. E também acontece de ela chegar com uma ideia nova e dizer que agora vai ser assim. Então a gente precisa mudar as coisas de forma muito rápida. Isso às vezes é um pouco chato, porque a gente precisa se adaptar a essas mudanças muito repentinamente.	E2

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Avançando na leitura do Quadro 5, a subcategoria uso de competências apresenta duas variáveis complementares. Na variável aplicação dos conhecimentos adquiridos na formação em turismo, E4 relatou satisfação em converter os fundamentos teóricos de sua graduação em práticas operacionais, atuando inclusive de forma proativa como multiplicadora interna para colegas não graduados. Na variável uso de conhecimentos no atendimento ao público, E7 pontuou a necessidade de dosar estrategicamente os saberes históricos e técnicos adquiridos na formação técnica conforme a sensibilidade e o perfil demandado pelo turista.

Conforme analisa Ansarah (2018), a possibilidade de mobilizar o repertório intelectual acadêmico na linha de frente eleva o sentimento de autoeficácia e valorização social do trabalhador de serviços. A partir desse achado, nota-se que o

operariado de turismo detém o desejo de elevar a qualidade do destino. O fato de E4 assumir de forma voluntária o papel de treinar sua equipe evidencia que a formação superior em turismo atua como um esteio de qualificação informal para as próprias agências, que absorvem essa mais-valia intelectual sem necessariamente criar contrapartidas de valorização profissional correspondentes.

Seguindo a estrutura no Quadro 5, a subcategoria autonomia traz à tona a variável da limitação de autonomia por centralização gerencial, na qual E2 detalhou o engessamento criativo provocado por uma gestão autocrática, que rejeita novas propostas comerciais e impõe alterações repentinas de diretrizes às quais a equipe é forçada a se adaptar passivamente. Em estudos clássicos sobre justiça organizacional e liderança no turismo, Costa e Souza (2022) demonstraram que modelos de gestão com forte centralização familiar geram o esvaziamento da iniciativa do trabalhador, caracterizando uma atuação centrada no atendimento das demandas imediatas e um distanciamento em relação aos processos organizacionais. Com base nisso, observa-se que o centralismo gerencial funciona como uma barreira intransponível para o desenvolvimento pleno da QVT. A conduta gerencial descrita por E2 anula a flexibilidade necessária para o trabalho com serviços e desmotiva o profissional qualificado. Ao limitar sugestões inovadoras e implementar mudanças operacionais de forma repentina, a empresa acaba reduzindo o espaço de participação dos profissionais, fazendo com que turismólogos e técnicos atuem de maneira mais operacional, com pouca autonomia sobre o próprio ritmo de trabalho.

A articulação das subcategorias do Quadro 5 permite traçar um paralelo entre o trade turístico local e as dinâmicas de gestão observadas em outras ramificações do setor de serviços, como o segmento bancário e as redes de atendimento em massa. No que concerne às oportunidades de aprendizado e ao uso de competências, investigações realizadas nesses ambientes corporativos demonstram que a centralização de processos e a ausência de programas de capacitação contínua resultam na estagnação técnica do trabalhador e na subutilização de suas qualificações originais (Larson; Pepper, 2003), cenário que se assemelha às limitações relatadas no contexto de São Luís. Complementarmente, sob a perspectiva da autonomia, a literatura com foco em saúde e produtividade organizacional estabelece de forma sólida que o baixo controle sobre as próprias tarefas, associado à impossibilidade de tomada de decisão independente, atua como um fator gerador de desgaste e desmotivação (Karasek, 1979). O exame desses dados intersetoriais

revela uma incongruência administrativa no mercado turístico investigado: as organizações demandam condutas ágeis e personalizadas para a resolução de problemas dos clientes, contudo, operam sob estruturas rígidas que anulam a autonomia e o desenvolvimento intelectual das equipes. Sob a óptica do modelo de Walton (1973), conclui-se que o bloqueio ao crescimento profissional e à autodeterminação operacional compromete diretamente a dimensão de uso e desenvolvimento de capacidades, restringindo o potencial do operariado a funções de mera execução.

No Quadro 6 abaixo, a respeito das oportunidades de crescimento e segurança, foram identificadas algumas subcategorias que geram o debate. A primeira delas, perspectivas de carreira/promoções, traz à tona a variável da limitação por gestão familiar, na qual E1 argumentou que o mercado local é dominado por estruturas familiares centralizadas, onde quem possui recursos estabelece o negócio e contrata colaboradores que dificilmente terão canais de ascensão funcional. Essa imobilidade é reforçada na variável da inexistência de plano de carreira e baixo salário, em que E2 relatou a frustração de perceber que a empresa oferece apenas o básico estrutural e remunera profissionais graduados com apenas um salário mínimo, enquanto E5 contrasta essa realidade das micro e pequenas empresas com as dinâmicas de hotéis de rede, apontando que, no cenário local, o preenchimento de posições ocorre de maneira arbitrária para cobrir lacunas operacionais e "empurrar o colaborador para um vazio", sem critérios claros de mérito.

Quadro 6 - Percepção sobre Oportunidades de Crescimento e Segurança

Subcategorias	Variáveis	Depoimentos	Quem disse?
	Limitação por gestão familiar	É um ambiente ainda muito de empresas familiares. Quem tem recurso abre sua empresa e contrata funcionários. Esse funcionário dificilmente vai ter uma ascensão de carreira	E1

Perspectivas de carreira / Promoções	Inexistência de plano de carreira e baixo salário	A gente recebe um salário mínimo, apesar de sermos formados na área de turismo. Então é uma empresa que oferece só o básico mesmo. Infelizmente não existe um plano de carreira ou oportunidade de crescimento. É triste falar isso, mas é a realidade.	E2
		[...] assim, como eu te falei antes... a gente não tem um plano de carreira. Diferente dos hotéis de rede, a gente pode chegar com trainee e crescer rápido, né? Com treinamento, com certificações, enfim. E lá não. Lá, por exemplo, faltou um cargo X, faltou gente no cargo Y... mas podem empurrar a gente pra um vazio, entendeu? Não por mérito, enfim.	E5
		[...]Porque ele não tem esse lance de você subir de carreira. Lá tem pessoas que estão há muito tempo e você não vai sair de atendente. Porque não tem para onde ir, sabe? Tem o vendas e o pós-venda. Mas não tem uma pessoa que gere. Quem gere a gente é o próprio dono. Então não tem para onde subir. Não tem nem como subir nem como descer. Então basicamente a perspectiva é sempre ficar na mesma.	E10
Estabilidade no emprego	Retenção de funcionários desmotivados	Porque de certa forma lá é muito difícil eles darem demissão da gente. Eu conheço muitos[...] o colaborador já não estava ligando mais pro trabalho, chegava atrasado... essas coisas que a gente conhece que eles fazem quando querem ser demitidos, né? E a gerência ficava relutando em despedir o funcionário e o funcionário ficava forçando aquilo. Então atrapalhou muito, atrapalhou em relação à equipe, atrapalhou em relação ao serviço em si.	E5

	Insegurança por sazonalidade (baixa temporada)	Na alta temporada sim. Mas na baixa temporada, a partir de outubro, cai muito. Tem guias que passam três meses sem nenhum serviço.	E7
Reconhecimento	Falta de reconhecimento	Eu me sentia um pouco frustrada, porque eu sempre dava o meu melhor e sabia que meu gestor reconhecia isso. Tudo era eu que resolvia, tudo ele confiava em mim. E eu pensava: poxa, faço tudo isso e não ganho uma promoção. Até que um dia ele me promoveu a líder de loja. E ele mesmo disse: “Tu vai fazer o que tu já faz”.	E4
	Apoio e união entre colegas	Pelos colegas sim. A gente se ajuda muito. Cada um torce pelo outro. Inclusive alguns treinamentos são feitos pelos próprios funcionários que têm mais experiência.	E2
	Feedback positivo dos clientes	Sim, pelos colegas e pelas empresas, porque os clientes dão feedback. Mas na questão de valor nem sempre.	E7

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

No Quadro 6, a respeito das percepções dos entrevistados sobre as oportunidades de crescimento e segurança, foram identificadas subcategorias que estruturam o debate. A primeira delas, perspectivas de carreira e promoções, traz a variável da limitação por gestão familiar, na qual E1 argumentou que o mercado local possui forte presença de estruturas familiares centralizadas, em que as oportunidades de ascensão funcional ocorrem de maneira restrita. Essa imobilidade é reforçada na variável da inexistência de plano de carreira e baixo salário, na qual E2 relatou a frustração de perceber que as empresas oferecem apenas o suporte estrutural básico e remuneram profissionais graduados com o piso salarial, enquanto E5 contrasta essa realidade das micro e pequenas empresas com as dinâmicas de hotéis de rede, apontando que, no cenário local, o preenchimento de posições ocorre frequentemente para cobrir lacunas operacionais imediatas, sem critérios claros de mérito para a progressão funcional.

De forma complementar, E10 enfatizou o achatamento da estrutura organizacional na agência em que atua, caracterizada apenas por setores restritos e geridos diretamente pelo proprietário, o que limita a progressão vertical. Na literatura sobre empresas familiares, Leone (1991) aponta que a centralização gerencial e a falta de profissionalização na gestão de pessoas em organizações de pequeno porte tendem a restringir o desenho de trilhas estruturadas de progresso profissional, reduzindo o espaço para o crescimento de talentos técnicos. A partir desses depoimentos, nota-se que o mercado de trabalho do turismo em São Luís apresenta um achatamento de funções que impacta o aproveitamento pleno da formação universitária, limitando os horizontes de carreira.

Dando continuidade ao exame do Quadro 6, a subcategoria estabilidade no emprego expõe duas variáveis que influenciam as relações laborais. Na variável de retenção de funcionários desmotivados, E5 revelou uma desconexão organizacional na qual a gerência adia o desligamento de colaboradores que apresentam queda na produtividade devido aos custos rescisórios, afetando a dinâmica da equipe. Em contrapartida, a variável da insegurança por sazonalidade evidencia a vulnerabilidade do trabalhador de campo, ilustrada no relato de E7, que apontou a retração de demandas e rendimentos na baixa temporada, desamparando os guias de turismo por determinados meses. Tomazzoni (2016) ressalta que a sazonalidade representa uma das principais forças de instabilidade socioeconômica no turismo, gerando flutuações de renda que desafiam o planejamento financeiro e a estabilidade dos operadores de destinos receptivos. Diante disso, percebe-se que a estabilidade no turismo local assume facetas complexas, variando entre a permanência inercial em postos fixos e a ausência de redes de amparo na atividade autônoma durante períodos de retração do fluxo de visitantes.

Seguindo as análises do Quadro 6, a última categoria aborda o reconhecimento dos colaboradores. Nesse sentido, E4 manifestou ausência de retorno formal em sua organização por parte das lideranças, exemplificando sua frustração com um episódio em que seu desempenho resultou em uma alteração de título funcional ("líder de loja") destituída de acréscimo financeiro ou de mudanças nas atribuições práticas. Em contraste, a variável de apoio e união entre colegas revelou-se positiva no depoimento de E2, que enfatizou a cooperação mútua e os treinamentos informais conduzidos entre os pares. Na variável de feedback positivo dos clientes, E7 destacou que a real

validação de sua atuação provém da gratidão manifestada pelos turistas, uma vez que as empresas não transformam esse reconhecimento em retribuição material.

A experiência de E4 ilustra o fenômeno do aumento de responsabilidade sem a devida contrapartida distributiva. Ao permitir que a validação do trabalho migre exclusivamente para o nível horizontal das relações entre colegas ou para o público externo, as organizações locais deixam de exercer o papel ativo de valorização formal que impacta diretamente a satisfação do trabalhador. Sob a ótica do modelo de Walton (1973), as limitações encontradas nas carreiras, na estabilidade contratual e no reconhecimento formal comprometem a dimensão de "Oportunidade de Crescimento Contínuo e Segurança", evidenciando que as demandas operacionais imediatas do mercado local muitas vezes se sobrepõem à sustentabilidade das relações de trabalho.

No Quadro 7, retratando a percepção sobre compensação justa e adequada, foram identificadas subcategorias expressivas para a análise. Iniciando com a subcategoria salários, a variável insatisfação quanto à remuneração revela as limitações financeiras do setor, contexto no qual E5 evidencia uma perspectiva de remunerações engessadas dentro do estado. Avançando para a subcategoria de benefícios, observa-se a escassez de vantagens indiretas, representada no relato de E2 ao pontuar que amparos como plano de saúde e auxílio-alimentação são inexistentes na organização, exigindo grande insistência da equipe para a obtenção de comissionamento sobre as vendas. Em contrapartida, a variável de remuneração variável apresenta cenários distintos no trade local; E4 contrapõe a percepção de estagnação ao relatar que sua empresa adota uma política de cinco níveis de metas alcançáveis, o que assegura um incremento financeiro significativo ao salário final do mês.

Quadro 7 - Percepção sobre Compensação Justa e Adequada

Subcategorias	Variáveis	Depoimentos	Quem disse?
		[...] A gente recebe apenas o salário básico. Benefício mesmo é só o transporte.	E2
		[...] Aqui dentro do estado ele tá na média, mas em São Luís, no Maranhão, é bem engessado... infelizmente.	E5

Salários	Insatisfação quanto à remuneração	[...] Eu acho que o que eu recebo é compatível para uma vaga home office. Só que pra uma vaga presencial é um pouco puxado, sabe? Porque basicamente eu só recebo o salário e o vale-transporte.	E10
Benefícios	Escassez de benefícios	[...] Plano de saúde, alimentação, essas coisas a gente não tem. Depois de muito tempo reclamando, recentemente começaram a pagar comissão sobre as vendas. Mas ainda assim não é algo totalmente certo. Às vezes, a gente precisa cobrar para que aconteça.	E2
Remuneração Variável	Política de metas e comissionamento atrativo.	[...] Na nossa agência tem cinco níveis de meta: 10%, 15%, 17%, 20% e 25%. Então, se tu bater o último nível, ganha 25% do que vendeu no mês. É um valor muito bom.	E4

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A respeito dos dados tabulados no Quadro 7, voltados para a justiça econômica nas relações de trabalho, estruturaram-se variáveis que refletem o padrão de remuneração do trade maranhense. Na subcategoria salários, a variável da insatisfação quanto à remuneração concentrou relatos de engessamento financeiro. O depoimento de E2 evidenciou o descontentamento com a percepção de uma renda estritamente básica, desprovida de atrativos adicionais, enquanto E5 caracterizou o teto salarial de São Luís como rígido, mesmo figurando formalmente dentro da média do estado do Maranhão. Essa percepção de inadequação foi compartilhada por E10, que considerou o salário percebido tolerável apenas se aplicado a um regime de *home office*, classificando-o como insuficiente para amortizar os custos de uma jornada presencial que fornece unicamente o vale-transporte legal. Na literatura de recursos humanos, Chiavenato (2021) assevera que salários que cobrem apenas o patamar mínimo legal geram um sentimento de injustiça distributiva, limitando o comprometimento organizacional e afetando diretamente os níveis de QVT.

Fica evidente que as MPEs locais tendem a alinhar suas políticas remuneratórias aos pisos mínimos da região, influenciadas pelas características socioeconômicas do mercado de trabalho maranhense. Essa prática, contudo, desconsidera as variações nos custos de vida e deslocamento na capital ludovicense, limitando o conceito de compensação justa ao cumprimento estrito das obrigações

legais e oferecendo pouca diferenciação atrativa para profissionais com formação superior.

Prosseguindo com o exame do Quadro 7, as subcategorias de benefícios e remuneração variável revelam os mecanismos de complementação de renda e suas respectivas instabilidades. Na variável da escassez de benefícios, E2 apontou a ausência de proteções como planos de saúde ou vales-alimentação, ressaltando que o pagamento de comissões sobre vendas só foi implementado após pressões contínuas da equipe, operando ainda de forma irregular e sob a necessidade constante de cobrança para que o valor seja pago. Em oposição, a variável de política de metas e comissionamento atrativo surgiu de forma isolada e positiva no relato de E4, que detalhou um sistema escalonado de metas que permite ao colaborador alcançar até 25% de retorno sobre as vendas mensais, qualificando-o como um indutor de satisfação financeira.

Ao investigar as estratégias de enfrentamento das micro e pequenas empresas (MPE) do turismo ludovicense, Silva (2021) identificou que essas organizações enfrentam severas dificuldades financeiras e, em âmbito geral, não estruturam planos contingenciais, operando de maneira predominantemente responsiva às crises. Essa postura gerencial reativa, que impacta diretamente as decisões nas áreas de finanças e de gestão de pessoas, ajuda a compreender a rigidez observada nas políticas remuneratórias do trade local. Sob essa ótica, a ausência de um pacote estruturado de benefícios indiretos transfere para o trabalhador o ônus de despesas básicas, enquanto as políticas de comissionamento e metas, muitas vezes instáveis, refletem essa mesma lógica de enfrentamento emergencial e de curto prazo por parte dos empreendimentos.

Com base nessas contradições, depreende-se que as políticas de remuneração complementar no turismo ludovicense são fragmentadas e dependentes do modelo comercial de cada organização, operando sem um padrão de seguridade interno. A realidade vivida por E2 expõe as limitações de modelos gerenciais que tratam benefícios básicos de forma discricionária, submetendo o colaborador ao desgaste de pleitear a regularidade de seus rendimentos variáveis. Por outro lado, o cenário de E4 demonstra que políticas transparentes de remuneração variável são viáveis no contexto das MPEs de turismo, reforçando que a diferenciação salarial e a partilha de resultados com a base operacional dependem diretamente do nível de maturidade e da escolha de gestão de cada empresa. Sob a ótica do modelo de

Walton (1973), a consolidação de uma compensação justa e adequada demanda um equilíbrio entre a sustentabilidade financeira da empresa e a garantia de rendimentos que assegurem a dignidade e as necessidades essenciais do trabalhador.

No Quadro 8, que aborda a integração social no trabalho, a subcategoria relações interpessoais revelou variáveis contrastantes sobre o cotidiano do trade. A primeira delas refere-se ao clima organizacional harmonioso, evidenciado no relato de E4, que destacou a boa convivência e a troca mútua entre os colegas de trabalho. Em contrapartida, a percepção dos guias de turismo revelou a variável concorrência entre colegas de profissão; nesse aspecto, E7 apontou a existência de territorialismo por parte de profissionais com maior tempo de atuação no setor. Dando continuidade à análise, a subcategoria trabalho em equipe apresentou a variável cooperação e acolhimento de novos integrantes, reforçada por E2 ao relatar a união do grupo e o suporte oferecido aos colaboradores recém-admitidos. Quanto à subcategoria respeito no ambiente de trabalho, emergiram variáveis críticas sobre a salvaguarda da integridade profissional. Na variável preconceito de gênero e desvalorização intelectual, E1 descreveu episódios em que suas características físicas foram utilizadas para subestimar sua capacidade técnica e seu conhecimento na área. Por sua vez, E7 evidenciou a variável vulnerabilidade ao assédio e desrespeito profissional, apontando a necessidade latente de cautela e vigilância por parte das trabalhadoras, especialmente durante a condução de viagens com grandes grupos.

Quadro 8 - Percepção sobre Integração Social no Trabalho

Subcategorias	Variáveis	Depoimentos	Quem disse?
Relações Interpessoais	Clima organizacional harmonioso	A convivência sempre foi muito boa. Desde que eu cheguei algumas pessoas saíram, mas sempre foi um ambiente bom. Inclusive uma das minhas melhores amigas eu fiz lá. Tem uma pessoa que a gente tem diferenças, mas nada de briga ou clima ruim. Cada um se respeita. Com os chefes também é um relacionamento muito bom.	E4
	Concorrência entre colegas de profissão	Os guias mais antigos são muito territorialistas. Às vezes, te veem mais como concorrente do que colega. Na alta temporada, tem espaço para todos, mas na baixa falta serviço.	E7

Trabalho em equipe	Cooperação e acolhimento de novos integrantes	Somos uma equipe bem unida. A gente se ajuda bastante e tenta acolher bem as pessoas novas que chegam.	E2
Respeito no ambiente de trabalho	Preconceito de gênero e desvalorização intelectual.	[...] Por ser mulher branca, classe média, às vezes parecia que eu estava ali não pelo meu conhecimento, mas pela minha condição. Mas nos ambientes em que trabalho hoje não sinto desmerecimento direto. Porém, quando estou em campo, especialmente em grupos maiores de homens, às vezes surgem comentários sutis do tipo “ah, é porque é mulher”. Então essas coisas existem.	E1
	Vulnerabilidade ao assédio e desrespeito profissional.	A gente tem que ter muito cuidado, principalmente quando a gente sai pra uma viagem, com um grupo grande, a gente tem que ter muito cuidado com os motoristas, principalmente sendo mulheres. Se os motoristas querem ou não, às vezes eles acabam confundindo as coisas. Então, às vezes, acontece. Tipo, deles assediarem. Já aconteceu comigo, e já aconteceu com outras colegas minhas também.	E7

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A respeito dos indicadores de integração social e clima coletivo explicitados no Quadro 8, identificou-se um cenário de contrastes nas subcategorias analisadas. Inicialmente, a subcategoria relações interpessoais revelou uma percepção positiva na variável de clima organizacional harmonioso por parte de E4, que destacou a boa convivência e o suporte mútuo com os colegas de trabalho. Esse espírito colaborativo é reforçado na subcategoria trabalho em equipe por E2, ao mencionar a cooperação e o acolhimento oferecido aos novos integrantes da organização. Em contrapartida, a variável da concorrência entre colegas de profissão expôs limitações no ambiente de mercado, visto que E7 relatou uma postura territorialista por parte de guias de turismo mais experientes, cuja rivalidade se acentua nos períodos de baixa temporada em decorrência da escassez de serviços.

Na literatura de comportamento organizacional, Robbins (2020) aponta que ambientes caracterizados pela instabilidade de recursos externos tendem a converter relações de parceria em dinâmicas competitivas, enfraquecendo a coesão do grupo e fragmentando o suporte social. Constata-se que a integração social interna nas

empresas funciona de modo satisfatório, mas sofre interferências das pressões do ambiente externo, demonstrando que a flutuação econômica do destino São Luís impacta a solidariedade profissional da categoria.

Quanto à subcategoria respeito no ambiente de trabalho, emergiram discussões acerca do preconceito de gênero e de suas ramificações na rotina laboral. As entrevistadas E1 e E7 manifestaram inquietações quanto a episódios de depreciação intelectual e vulnerabilidade ao assédio. O relato de E1 evidenciou que, em atividades de campo junto a maiorias masculinas, persistem comentários sutis que desqualificam sua capacidade técnica e intelectual em função do gênero. De forma complementar, E7 alertou para os riscos de assédio enfrentados por condutoras e guias em viagens de longo curso, apontando que a falta de conduta profissional por parte de outros agentes da cadeia de transporte gera episódios de importunação que vitimizam as trabalhadoras.

Os depoimentos revelam que o ambiente de trabalho no turismo estende-se para além dos limites físicos dos escritórios, tornando os espaços de campo e deslocamento pontos de vulnerabilidade para as profissionais. A persistência de condutas desrespeitosas por parte de prestadores de serviços terceirizados reflete uma lacuna em protocolos preventivos e de proteção por parte das agências de viagens, transferindo o desgaste psicológico para a trabalhadora. Na literatura sobre saúde e segurança no trabalho, Barreto (2003) adverte que a violência psicológica e o assédio moral se manifestam frequentemente por meio de comentários desqualificadores e humilhações sutis que visam silenciar o profissional e desestabilizar sua identidade técnica. Sob a óptica do modelo de Walton (1973), conclui-se que, embora a dimensão de integração social encontre sustentação no apoio mútuo construído entre os pares, ela permanece fragilizada pela ocorrência de violações ao respeito interpessoal e pela ausência de mecanismos institucionais de proteção à dignidade da profissional.

No Quadro 9, que aborda a percepção sobre o constitucionalismo no trabalho, foram identificadas subcategorias expressivas para a discussão. A primeira delas, direitos trabalhistas, abrangeu a variável do desconhecimento corporativo acerca das garantias legais dos colaboradores. Essa dinâmica ficou evidente no relato de E2, que destacou a necessidade de demonstrar aos superiores o conhecimento de suas próprias prerrogativas trabalhistas como estratégia para assegurar o cumprimento delas e evitar abusos. Na subcategoria justiça organizacional, E10 relatou a ausência

de um departamento estruturado de Recursos Humanos, caracterizando a variável da informalidade na gestão de pessoas. Por fim, debate-se a subcategoria transparência, na qual E5 avaliou positivamente o processo de integração na empresa e a regularidade dos *feedbacks* recebidos.

Quadro 9 - Percepção sobre Constitucionalismo no Trabalho

Subcategorias	Variáveis	Depoimentos	Quem disse?
Direitos Trabalhistas	Desconhecimento da empresa sobre direitos do funcionário	A gente recebe carteira assinada. Tem os reajustes de salário durante o ano, quando completa o ano, [...] Você chegou cedo, você tem o direito de sair mais cedo. Isso não é reconhecido, né? Então, às vezes, a gente tem que mostrar que a gente sabe das leis que é o nosso direito e tem que ir atrás. Se não, é como se fosse assim, ah, ok, chegou depois do horário, sai depois do horário.	E2
Justiça Organizacional	Informalidade e ausência de setor de RH	Eu acho que é mais dependente da tua proatividade de perguntar. Porque não tem um setor de RH, sabe? Então tu precisa ir atrás pra saber.	E10
Transparência	Integração e acompanhamento do novo colaborador	Quando eu cheguei, a gestora sentou comigo, pegou o regimento interno, leu comigo, me deu pra ler, perguntou se eu tinha dúvida. Depois fez feedback de 45 dias, depois de 90 dias, perguntou meu feedback também. Então essa parte foi bem feita.	E5

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A respeito dos dados expostos no Quadro 9, a dimensão regulatória e de direitos revela o distanciamento entre a formalidade legal e a execução prática no cotidiano das organizações. Na subcategoria direitos trabalhistas, a variável do desconhecimento da empresa sobre os direitos do funcionário foi evidenciada por E2, que assinalou que, embora o registro em carteira e os reajustes anuais sejam

cumpridos, flexibilidades elementares, como a compensação de horários associada ao momento de chegada, não são reconhecidas espontaneamente pela gestão, demandando uma postura ativa do colaborador para que suas prerrogativas contratuais sejam respeitadas.

Na subcategoria justiça organizacional, a variável da informalidade e ausência de setor de RH ganhou contornos claros no relato de E10, ao explicitar que o acesso a informações corporativas e direitos depende essencialmente da iniciativa do próprio trabalhador em questionar os proprietários, em razão da inexistência de um departamento estruturado de gestão de pessoas. Sob a óptica do modelo de Walton (1973), a ausência de instâncias formais e de critérios normativos claros abre margem para a assimetria de informações, fazendo com que a aplicação dos direitos trabalhistas dependa das indefinições da gerência, o que fragiliza o princípio do constitucionalismo no ambiente laboral.

Diante disso, observa-se que parte das agências locais tende a operar sob uma lógica de conformidade reativa, limitando-se ao cumprimento burocrático inicial da legislação, mas negligenciando a clareza processual no dia a dia. A necessidade de o empregado manifestar o conhecimento da lei para assegurar o cumprimento de seus direitos aponta para desafios na consolidação das garantias institucionais regulamentares no trade turístico.

Por fim, a subcategoria transparência apresentou um contraponto positivo na variável de integração e acompanhamento do novo colaborador. O relato de E5 detalhou uma experiência estruturada de socialização organizacional, na qual a gestão conduziu a leitura do regimento interno e estabeleceu ciclos previsíveis de avaliação mútua e *feedback* aos 45 e 90 dias de contratação. De acordo com Marras (2019), processos transparentes de integração aclimatam o recém-chegado e solidificam o contrato psicológico de trabalho, atuando como ferramentas eficazes de retenção e promoção da qualidade de vida no trabalho. O caso bem-sucedido de E5 demonstra que as lacunas identificadas nos depoimentos de E2 e E10 não decorrem de limitações financeiras intransponíveis, mas sim de decisões de liderança, evidenciando que a transparência institucionalizada e o acompanhamento técnico são caminhos viáveis para mitigar a informalidade na gestão do trade local.

No Quadro 10, a respeito da percepção sobre o trabalho e o espaço total da vida, foram identificadas subcategorias que evidenciam o impacto da rotina profissional na esfera privada dos trabalhadores. A primeira delas, equilíbrio entre

trabalho e vida pessoal, abrangeu a variável sobrecarga emocional, contexto no qual E3 enfatizou a intensidade da cobrança organizacional, enquanto E11 relatou a ausência de momentos de lazer em seu período atual de vida. Avançando para a subcategoria carga horária, os depoimentos de E2, E6 e E7 configuraram a variável jornadas laborais extensas, apontando que o prolongamento frequente dos horários compromete os períodos destinados ao descanso e à recomposição física. Em contrapartida, a variável recuperação da rotina e do lazer apresentou um panorama distinto no relato de E9, que destacou ter restabelecido a regularidade do sono noturno após mudanças em sua dinâmica de trabalho. Por fim, na subcategoria estresse, a variável esgotamento emocional e ansiedade concentrou as percepções de E4 e E10 a respeito da incidência de manifestações ansiosas e preocupação crônica decorrentes das demandas profissionais cotidianas.

Quadro 10 - Percepção sobre Trabalho e Espaço na Vida

Subcategorias	Variáveis	Depoimentos	Quem disse?
Equilíbrio trabalho-vida pessoal	Sobrecarga emocional	Principalmente em períodos de muita demanda [...] teve um período, entre julho e agosto, em que a demanda foi muito grande. [...] Eu entrava em um horário e muitas vezes precisava chegar mais cedo ou sair mais tarde. Isso acabou me deixando muito cansada. Eu tive até um período de ansiedade e precisei fazer tratamento. Eu estava levando trabalho pra casa e isso estava afetando minha vida pessoal também. Meu relacionamento, minha rotina em casa. Então chegou um momento em que eu precisei parar e perceber que aquilo não estava sendo saudável.	E2
		Várias vezes a sobrecarga é absurda. Porque o tipo de turismo que se faz para receber mais também cobra mais, né.	E3

		[...] fico muito tempo sentada. Às vezes esqueço de levantar. E mentalmente também é difícil porque a gente escuta muita coisa de cliente.	E4
		Não existe lazer no momento.	E11
Carga Horária	Horários excessivos	Eu saio de casa por volta de nove e meia, dez horas da manhã. E só volto sete ou oito. Às vezes chego em casa só para fazer o básico e dormir.	E2
		Eu chego muito cansada. Final de semana eu não tenho vida social	E6
		Esse mês mesmo eu trabalhei de domingo a domingo praticamente.	E7
	Recuperação da rotina e do lazer	[...] eu consigo primeiro dormir à noite, porque eu não dormia antes. Eu já tinha seis meses trabalhando de madrugada, né, então a gente não tinha vida. A gente tinha que dormir durante o dia. Agora não. Agora eu posso sair à noite, posso ir numa praia no final de semana, já é alguma coisa. Posso ir pra academia... eu não ia antes.	E9
	Esgotamento emocional e ansiedade	Antigamente meu celular vibrava e meu coração já disparava pensando que era problema. Hoje eu já consigo controlar melhor. Teve uma vez que uma senhora me provocou o atendimento inteiro. Eu já tinha finalizado a passagem dela e de repente comecei a chorar. Pedi pra minha amiga terminar o atendimento e fui pro banheiro. Depois ela quis me pedir desculpa. Mas depois disso parece que eu criei uma casca. Hoje consigo lidar melhor.	E4

		Eu chegava a perder o sono à noite. Eu ficava sonhando que tinha feito alguma coisa errada no sistema e que teria que resolver no dia seguinte. Porque às vezes acontecia de reservar data errada, número de pessoas errado... e aí tinha que correr atrás pra resolver com outro operador. Então no começo isso perturbou muito meu juízo. Depois eu comecei a mudar um pouco a mentalidade, tipo: meu turno vai acabar daqui a pouco, então isso não vai ser problema meu. E aí eu fui ficando menos ansioso.	E10
--	--	---	-----

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Seguindo as análises do Quadro 10, a interface entre as obrigações corporativas e a vida pessoal dos respondentes revelou repercussões significativas no bem-estar individual. Na subcategoria equilíbrio trabalho-vida pessoal, a variável voltada para a sobrecarga emocional concentrou relatos sobre os reflexos das demandas laborais na esfera privada. O depoimento de E2 ilustrou como a alta demanda sazonal (entre julho e agosto) estendeu a jornada diária, gerando quadros de ansiedade que interferiram em suas relações afetivas e na rotina familiar devido à necessidade de estender as tarefas para o ambiente doméstico.

Essa percepção de pressão foi compartilhada por E3, que vinculou a busca organizacional por rentabilidade a uma cobrança intensa, e complementada por E4, que pontuou o desgaste físico decorrente da imobilidade postural e o cansaço mental provocado pelo gerenciamento de reclamações de clientes. A ausência dos momentos de descanso foi sintetizada de forma direta por E11 ao relatar a ausência de lazer em sua rotina atual. Na abordagem conceitual de De Masi (2000), o trabalho que invade o tempo livre e anula a capacidade de repouso compromete o equilíbrio psicossocial, gerando um ciclo de fadiga que limita os benefícios da própria contrapartida financeira.

Dando continuidade à análise, a subcategoria carga horária expõe o impacto das jornadas extensas na limitação do convívio social. O relato de E2 descreveu uma rotina na qual o tempo de deslocamento e a permanência na empresa restringem o período doméstico às atividades biológicas básicas de alimentação e sono, enquanto E6 destacou que o cansaço acumulado reduz sua vida social nos finais de semana. De forma complementar, E7 indicou a extensão da jornada laboral ao relatar a execução de atividades de domingo a domingo, sem folgas previsíveis. Em

contrapartida, a variável recuperação da rotina e do lazer, trazida por E9, funcionou como um contraponto a essa realidade; o entrevistado ressaltou o ganho em qualidade de vida ao deixar um antigo regime de trabalho na madrugada, o que permitiu a regularização do sono e o retorno a práticas de saúde e lazer, como frequentar a praia e a academia. De acordo com Limongi-França (2012), a flexibilidade e o respeito aos limites biológicos e sociais da jornada de trabalho são premissas indispensáveis para a sustentabilidade da força de trabalho no setor de serviços.

Por fim, a subcategoria estresse consolidou as manifestações psicológicas decorrentes da pressão cotidiana na linha de frente do turismo. O depoimento de E4 detalhou o desgaste manifestado pelo receio diante dos canais de comunicação da empresa e por episódios de choro após conflitos com clientes, culminando no desenvolvimento de um distanciamento emocional como mecanismo de defesa para suportar a rotina. De modo semelhante, E10 relatou distúrbios de sono causados pela preocupação com eventuais erros operacionais no sistema de reservas, superados quando o próprio trabalhador estabeleceu um limite mental de separação entre o término do seu turno e os problemas organizacionais.

Seligmann-Silva (2011) adverte que o desenvolvimento de barreiras de insensibilidade ou o distanciamento afetivo como proteção contra o estresse no trabalho sinalizam ambientes organizacionais desgastantes, onde o profissional precisa amortecer suas reações para preservar a saúde mental. Diante desses achados, percebe-se que a responsabilidade operacional envolvida no turismo atua como um fator de pressão constante. Sob a óptica do modelo de Walton (1973), a dimensão do espaço total da vida preconiza que o trabalho deve operar de forma equilibrada, sem absorver o tempo e a energia do colaborador a ponto de comprometer sua vida social e familiar, evidenciando a necessidade de as organizações locais desenvolverem estratégias estruturadas de suporte e segurança psicológica na condução de suas rotinas.

No Quadro 11, que aborda a percepção sobre a relevância social do trabalho, foram identificadas subcategorias que estruturam o debate sobre o significado da atividade laboral para os colaboradores. A primeira delas, valorização do trabalho, apresenta a variável satisfação com a liberdade geográfica, na qual E3 destacou o dinamismo da profissão e a oportunidade de exercer suas funções em múltiplos espaços, sem se restringir a um único ambiente físico. Ainda nessa subcategoria, a variável sentimento de acolhimento pela empresa foi enfatizada por E8, que apontou

o compromisso e o empenho da liderança em promover o bem-estar e o bom clima entre a equipe. Em contrapartida, a variável trabalho como suporte financeiro temporário reflete a perspectiva de E10, que encara o posto atual estritamente como uma necessidade imediata de subsistência, desvinculado de um sentimento de orgulho profissional. A subcategoria impacto social revela a variável orgulho na realização de sonhos, evidenciando a percepção do trabalhador sobre a importância de sua atividade na viabilização das experiências e expectativas dos clientes. Por fim, a subcategoria reconhecimento profissional abrange a variável confiança da gestão e gratidão dos clientes, identificada no relato de E4 como um fator motivacional na linha de frente. Complementando essa percepção, a variável proximidade com a liderança e feedback constante foi apontada por E9, que ressaltou a abertura dos proprietários em buscar suas opiniões, mantendo as diretrizes operacionais alinhadas por meio do diálogo contínuo.

Quadro 11 - Percepção sobre Relevância Social do Trabalho

Subcategorias	Variáveis	Depoimentos	Quem disse?
Valorização do trabalho	Satisfação com a liberdade geográfica	Eu não sei se eu usaria a palavra orgulho. Eu sei que eu faço bem o que eu faço. Eu gosto de ter a oportunidade de fazer o que eu faço. Porque dá uma liberdade geográfica. Você não fica preso em um lugar só. Mas orgulho ou realização... eu não sei se seriam exatamente as palavras que eu usaria.	E3
	Sentimento de acolhimento pela empresa	A organização e a forma como eles tratam os funcionários. Eles não desistem da gente facilmente e fazem a gente se sentir bem.	E8
	Trabalho como suporte financeiro temporário	Eu fico dividido. Eu vejo o emprego mais como algo que está me ajudando a segurar as pontas agora, porque eu precisava de um emprego. Então eu sinto um certo orgulho no momento, mas acho que depois que eu sair talvez eu veja de outra forma.	E10

Impacto Social	Orgulho em realizar sonhos	[...] Mas o serviço em si que a gente entrega, eu tenho muito orgulho, porque a gente trata ali com sonhos de pessoas, né?	E2
Reconhecimento profissional	Confiança da chefia e gratidão dos clientes	Eu consigo ver pelos meus chefes que têm um reconhecimento, até pela confiança que eles têm em mim. [...] E, vez ou outra, eu recebo uma mensagem muito legal de clientes agradecendo, dizendo que chegou bem, que vai trazer uma lembrança. Tem um aí que foi para a Argentina, disse que até hoje minha lembrança está na geladeira.	E4
	Proximidade com o dono e feedback constante	A gente sempre pede avaliações dos clientes, feedback do dono... ele tá o tempo todo conosco, pergunta o que a gente tá achando, pede opiniões e tal. Aqui pelo menos onde eu fico é bem pequeno, né, então tudo fica bem alinhado, bem conversado.	E9

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Ao examinar as evidências dispostas no Quadro 11, observa-se uma diversidade de sentimentos que oscilam entre a praticidade econômica e a identificação subjetiva com a profissão. Na subcategoria valorização do trabalho, a variável satisfação com a liberdade geográfica revelou a percepção de E3, que valoriza a dinâmica da atividade turística por permitir o deslocamento e romper com a rigidez dos ambientes corporativos tradicionais. Por sua vez, E8 evidenciou o sentimento de acolhimento pela empresa, ressaltando o suporte gerencial e o tratamento humanizado como fatores promotores de bem-estar. Em contrapartida, a variável trabalho como suporte financeiro temporário expôs E10, que enxerga o vínculo atual como uma alternativa transitória para suprir necessidades imediatas de subsistência.

Na literatura de comportamento organizacional, Hackman e Oldham (1980) apontam que o significado do trabalho está intimamente ligado à identificação que o indivíduo estabelece com a carreira; quando a atividade é percebida como estritamente instrumental ou temporária, o senso de relevância social e o engajamento profundo tendem a se quebrar. Compreende-se, a partir disso, que a ausência de nortes de progressão nas empresas locais propicia a inserção de colaboradores que

encaram o posto atual sob uma perspectiva puramente conjuntural. Prosseguindo com a análise do Quadro 11, a subcategoria impacto social trouxe à tona a relevância da atividade turística na percepção dos trabalhadores. Na variável orgulho em realizar sonhos, o depoimento de E2 revelou uma conexão com o serviço entregue, ressignificando o esforço diário ao associá-lo à concretização das expectativas e desejos dos clientes.

Na subcategoria reconhecimento profissional, a variável confiança da chefia e gratidão dos clientes foi realçada por E4, que destacou o retorno positivo da gestão e as manifestações espontâneas de agradecimento enviadas por turistas como reforçadores de sua motivação. Complementando essa percepção, E9 abordou a proximidade com o dono e feedback constante como uma característica favorável das organizações de menor porte investigadas, onde a estrutura enxuta facilita o alinhamento de expectativas e a valorização das opiniões da equipe. Conforme analisa Dejours (2012), o reconhecimento do trabalho, proveniente tanto da linha hierárquica quanto dos destinatários do serviço, atua como um elemento central para a construção de prazer, sentido e realização no ambiente laboral.

No turismo ludovicense, essa dinâmica indica que a gratidão do cliente e a proximidade gerencial atuam como importantes fatores de compensação psicológica para o trabalhador de linha de frente. Sob a óptica do modelo de Walton (1973), conclui-se que as características relacionais e o propósito social do serviço são os principais pilares de sustentação da dimensão de "Relevância Social do Trabalho" no mercado local. O fato de o reconhecimento e o alinhamento ocorrerem de forma direta, como apontado por E4 e E9, reforça que os vínculos humanos mitigam parte das fragilidades estruturais e financeiras do setor, evidenciando a importância de as lideranças estimularem canais abertos de comunicação para a manutenção da QVT.

No Quadro 12, a análise acerca das políticas de QVT traz como subcategoria central a percepção sobre as ações e diretrizes internas dessas organizações. A partir do mapeamento das variáveis, a primeira delas abrange a falta de padronização na gestão, cenário em que E1 reforçou que as iniciativas de bem-estar dependem exclusivamente do posicionamento e da sensibilidade do proprietário, evidenciando a ausência de uma política corporativa institucionalizada. No que tange à variável negligência com a saúde mental, E5 relatou que o esgotamento psicológico é tratado como algo banal e minimizado dentro do seu ambiente corporativo. Avançando na análise, a variável desvalorização financeira expõe os limites salariais do setor,

contexto no qual E7 ressaltou que as lideranças, apesar de terem ciência da defasagem, insistem em praticar remunerações abaixo da média de mercado. Por fim, a variável ausência de reconhecimento foi sinalizada por E10 como um tema totalmente omitido, que sequer é discutido ou pautado na rotina da empresa.

Quadro 12 - Percepção sobre Políticas de QVT da empresa

Subcategorias	Variáveis	Depoimentos	Quem disse?
Percepção sobre Políticas de QVT da empresa	Falta de padronização na gestão	Isso é muito raro [...] dentro de meios de hospedagem isso é mais difícil. Muitas vezes depende mais da postura do proprietário do que da empresa em si.	E1
	Negligência com a saúde mental	[...] se tu disser que tá, sei lá, com fadiga mental ou algo do tipo, pra eles é besteira, é frescura a questão de saúde mental, se a gente botar pra debater lá dentro do hotel...	E5
	Desvalorização financeira	Às vezes sabem que estão pagando menos do que deveriam, mesmo assim continuam pagando abaixo da tabela.	E7
	Ausência de reconhecimento	Não é algo discutido lá. A gente passou muito pela alta temporada e era só trabalho mesmo. Não tem ações, não tem recompensas ou algo assim.	E10

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Ao avaliar o panorama no Quadro 12, evidencia-se um cenário em que a QVT é percebida como um conceito periférico ou fragmentado nas rotinas gerenciais. Na variável voltada para a falta de padronização na gestão, o depoimento de E1 revelou a raridade de ações estruturadas, assinalando que o bem-estar no ambiente hoteleiro costuma depender mais do perfil benevolente do proprietário do que de uma diretriz organizacional consolidada. Essa ausência de amparo corporativo formal reflete-se diretamente na variável da negligência com a saúde mental, onde E5 apontou a existência de barreiras culturais na liderança, caracterizando como "besteira" ou

"frescura" as queixas relacionadas ao esgotamento psicológico no ambiente hoteleiro. De acordo com Siqueira e Mendes (2019), a inexistência de políticas institucionais formais de gestão de pessoas submete a QVT à arbitrariedade e à sensibilidade individual das chefias, convertendo o que deveria ser um direito sistêmico em uma concessão voluntária e imprevisível.

Essa dependência da subjetividade do gestor e a desqualificação de demandas psicológicas encontram forte correspondência com investigações de QVT conduzidas no setor de Gastronomia e Entretenimento (Bares e Restaurantes). Conforme destacaram Santos e Castilhone (2022), em pequenos empreendimentos desse segmento, a ausência de um departamento de recursos humanos estruturado faz com que as demandas de desgaste físico e psicossocial sejam frequentemente minimizadas pelos proprietários em prol da manutenção da operação diária, gerando um clima de desamparo institucional.

Essa convergência analítica sugere que o segmento de hospitalidade e agenciamento compartilha dessa mesma cultura de centralização gerencial. A partir disso, constata-se que a falta de institucionalização das práticas de bem-estar fragiliza o ambiente socioprofissional, pois o trabalhador carece de canais neutros e seguros para manifestar suas vulnerabilidades operacionais.

Dando sequência à interpretação do Quadro 12, as variáveis de desvalorização financeira e ausência de reconhecimento consolidam a percepção de que os retornos organizacionais priorizam a entrega produtiva em detrimento do suporte ao trabalhador. O relato de E7 indicou uma conduta consciente de defasagem remuneratória por parte das empresas, que optam por manter pagamentos abaixo das tabelas referenciais da categoria mesmo cientes da inadequação desses valores. De forma complementar, E10 enfatizou o vazio de ações motivacionais durante os períodos de maior esforço logístico, descrevendo o ciclo de alta temporada como um intervalo focado estritamente no cumprimento de tarefas, desprovido de recompensas simbólicas ou materiais. Na concepção de Tamayo (2014), o descompasso persistente entre o esforço despendido pelo colaborador e a ausência de retornos formais, sejam eles pecuniários ou de reconhecimento, enfraquece o pacto de reciprocidade organizacional, sinalizando que a empresa prioriza metas comerciais imediatas à sustentabilidade de seu capital humano.

Sob a óptica analítica desta pesquisa, as manifestações contidas no Quadro 12 expõem o desafio da profissionalização gerencial no trade turístico maranhense. A

persistência de remunerações defasadas e o silêncio institucional diante do esforço nas temporadas revelam uma postura corporativa reativa, que gerencia a força de trabalho com base na lógica do custo e não do desenvolvimento humano. Conclui-se, portanto, que a consolidação de uma QVT autêntica no turismo local demanda a superação desse modelo informal e centralizado, exigindo que as empresas substituam a "postura do proprietário" por políticas internas transparentes e sistemáticas, capazes de assegurar equidade financeira e acolhimento à integridade física e mental de suas equipes de forma contínua.

No Quadro 13, que reúne as sugestões dos entrevistados para melhorar a qualidade de vida no trabalho no turismo, foi estruturada uma subcategoria focada em propostas práticas para o setor local. A primeira variável trata de jornadas de trabalho justas, ponto em que E1 ressalta a necessidade de as empresas deixarem bem claras as regras sobre as horas de trabalho, principalmente nas mudanças entre a alta e a baixa temporada. Na variável sobre a atenção ao feedback do colaborador, E2 destaca a importância de a gestão abrir um espaço real para ouvir o que os funcionários têm a dizer no dia a dia. A transparência financeira apareceu na variável clareza e regularidade nos pagamentos, com base nos relatos de E3 e E7, que pediram mais certeza sobre como funciona o pagamento dos salários e das comissões. Além disso, E4 e E10 apontaram a importância de recompensar a equipe pelo esforço coletivo através de incentivos e premiações. Por fim, a última variável foi o melhor desenho de funções, onde E5 sugeriu a criação de um organograma para a melhor divisão das responsabilidades, evitando o acúmulo de tarefas nas empresas.

Quadro 13 - Percepção sobre Sugestões para a Melhoria da QVT no Setor Turístico

Subcategorias	Variáveis	Depoimentos	Quem disse?
	Jornadas de trabalho justas	[...] jornadas de trabalho mais justas. Muitos lugares usam banco de horas, principalmente em destinos turísticos com alta e baixa temporada muito marcadas. O problema é que muitas vezes o funcionário não entende esse sistema. Trabalha muito na alta temporada e não lembra das compensações da baixa. Falta clareza e comunicação. As empresas poderiam melhorar a gestão de pessoas, explicar melhor essas compensações, ter registros	E1

Sugestões para a Melhoria da QVT no Setor Turístico		visíveis de horas trabalhadas, fazer reuniões com a equipe.	
	Atenção ao feedback do colaborador	[...] poderia ouvir mais os funcionários. Por exemplo, aos sábados não seria tão necessário ir presencialmente para a empresa. Porque a maior parte do atendimento é online. Então a gente poderia trabalhar em home office nesse dia. Principalmente para quem mora mais longe. Seria algo que ajudaria muito. Mas isso já foi sugerido e nunca foi realmente considerado.	E2
	Pagamento em dias	[...] agências precisam deixar muito claro como vai ser o pagamento. Se é 50% antes, 50% depois, se é tudo antes... negociar melhor isso traz mais calma pro trabalhador. E também melhores oportunidades de pousada. Que o guia tenha liberdade de escolher onde dormir, e não necessariamente onde a agência quer que ele durma. Tudo isso acaba influenciando na qualidade de vida.	E3
		Acho que respeitar mais os direitos do guia, principalmente com relação a comissões e pagamentos que deveriam ser nossos.	E7
	Recompensa para a equipe	Acho que mais estrutura física. [...] E talvez pequenos cuidados, tipo massagem no dia da mulher ou coisas assim. Mas no geral eles já são bem cuidadosos com a gente.	E4
		Talvez recompensar mais o esforço da equipe. Porque às vezes alguém fecha muitas vendas e não tem nenhum reconhecimento. Talvez benefícios também ajudassem.	E10

	Melhor desenho de funções	Primeiro organizar melhor o organograma do hotel, designar melhor as funções, contratar mais colaboradores. Principalmente pra governança, pras camareiras. A rotina delas é muito pesada [...]	E5
--	---------------------------------	---	----

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Ao examinar as recomendações estruturadas no Quadro 13, observa-se que as proposições dos colaboradores convergem para a necessidade de melhorias na comunicação interna e na organização dos processos de gestão de pessoas. Na variável jornadas de trabalho justas, o depoimento de E1 ressalta a necessidade de as empresas deixarem bem claras as regras sobre as horas de trabalho, principalmente nas mudanças entre os períodos de alta e baixa temporada, garantindo maior transparência na rotina. Alinhado a essa busca por maior diálogo, E2 apontou a relevância da atenção ao feedback do colaborador, propondo que as organizações instituem espaços reais para ouvir o que a equipe tem a dizer no cotidiano. De acordo com Chiavenato (2021), a abertura para a comunicação clara e a valorização das percepções dos funcionários atuam diretamente no fortalecimento do contrato psicológico e da confiança recíproca entre o trabalhador e a organização.

Dando continuidade ao estudo das proposições, os entrevistados detalharam ajustes que consideram fundamentais na transparência financeira e na divisão das tarefas. Nas variáveis associadas a pagamentos e recompensas, E3 e E7 sugeriram a estipulação de regras claras e antecipadas sobre o funcionamento e o processamento dos salários e comissões, reduzindo a imprevisibilidade no orçamento do trabalhador. Adicionalmente, E4 e E10 recomendaram a introdução de recompensas e incentivos atrelados ao desempenho coletivo, reconhecendo o esforço da equipe nos momentos de maior movimento no setor. Por fim, na variável de melhor desenho de funções, E5 sugeriu a criação de um organograma simples nas empresas para delimitar melhor as responsabilidades e evitar o acúmulo de tarefas na rotina operacional. Na abordagem de Hackman e Oldham (1980), o redesenho de cargos baseado no reequilíbrio das atribuições é uma das ferramentas mais eficazes para garantir que as operações de serviços sejam sustentáveis e façam sentido para quem as executa.

Sob a óptica analítica desta pesquisa, conclui-se que o conjunto de sugestões apresentado no Quadro 13 desenha um roteiro prático para a qualificação das empresas de turismo em São Luís. Longe de exigirem investimentos financeiros elevados, as demandas apontadas pelos colaboradores concentram-se no refino da transparência informativa, no respeito aos acordos de comissionamento e na organização interna das equipes. Com base nesses achados, depreende-se que o fortalecimento da QVT no destino, dentro do que propõe o modelo de Walton (1973), depende de uma postura proativa das lideranças locais em adotar ferramentas simples de administração de recursos humanos, como o planejamento, a transparência e a valorização das pessoas que atuam na linha de frente do turismo ludovicense.

4.1. Síntese dos Resultados

Após a conclusão da análise de cada uma das dimensões propostas pelo modelo de Walton (1973), compreende-se que o diagnóstico da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) junto aos trabalhadores do setor turístico de São Luís revela um cenário complexo de contrastes. Longe de apresentar uma realidade homogênea, os dados demonstram que as vivências laborais no destino são tensionadas entre polos de profunda identificação vocacional e severas fragilidades de ordem estrutural e gerencial.

Com o propósito de conferir maior clareza visual e analítica a esse panorama, o Quadro 14 sumariza os principais gargalos e os pontos positivos identificados ao longo desta investigação:

Quadro 14 — Matriz de Síntese dos Resultados da QVT no Turismo de São Luís

Dimensão Analítica (Eixos de Walton)	Pontos Positivos (Fatores de Sustentação)	Gargalos Encontrados (Vetores de Desgaste)
Dimensão Humana e Relacional	• Forte orgulho profissional atrelado à "realização de sonhos" dos clientes; • Clima organizacional interno harmonioso e espírito de cooperação entre colegas.	• Negligência e estigmatização da saúde mental ("frescura") pelas lideranças; • Emergência de rivalidade e condutas territorialistas na baixa temporada.

Dimensão Estrutural e Contratual	• Sentimento de acolhimento interpessoal nas micro e pequenas empresas (MPEs); • Flexibilidade informal em rotinas específicas de socialização.	• Ausência crônica de planos de cargos, salários e trajetória de carreira sólida; • Prática de remunerações defasadas e abaixo das tabelas de referência da categoria.
Dimensão Operacional e de Mercado	• Proximidade gerencial com os proprietários, favorecendo retornos diretos e informais; • Autonomia espacial e satisfação decorrente da liberdade geográfica.	• Impacto severo da sazonalidade, gerando sobrecarga física e mental na alta temporada; • Falta de clareza em sistemas de compensação, comissões e bancos de horas.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Ao examinar as evidências dispostas na matriz de síntese, observa-se que a dimensão humana e relacional funciona como o principal esteio de sustentação psicológica dos colaboradores no trade ludovicense. A pesquisa revelou que o sentido atribuído ao trabalho transcende a mera execução de tarefas burocráticas ou operacionais; ele ancora-se na conexão empática com o cliente e na percepção de atuar como um agente facilitador de experiências memoráveis, frequentemente traduzidas pelos sujeitos como a “realização de sonhos”. Esse forte componente vocacional gera um sentimento de utilidade e valorização social que, em termos de QVT, atua como um poderoso ativo psicossocial.

Ademais, os laços de solidariedade construídos no ambiente interno das agências, operadoras e meios de hospedagem fortalecem um clima de acolhimento e suporte mútuo, indispensável para mitigar as pressões cotidianas do setor de serviços. Contudo, esse panorama cooperativo interno enfrenta fraturas severas quando confrontado com a ausência de políticas formais de preservação da integridade psíquica. A negligência institucionalizada em relação à fadiga mental e ao estresse, não raro rotulados como desinteresses subjetivos pelas lideranças, expõe uma barreira cultural que impede a consolidação de ambientes de trabalho psicologicamente seguros. Essa vulnerabilidade é agravada nas flutuações de mercado da baixa temporada, período em que a escassez de fluxos turísticos converte o suporte social interprofissional em dinâmicas de competição territorialista agressiva

entre os agentes de campo, demonstrando que a harmonia relacional interna se encontra fortemente condicionada por pressões macroeconômicas externas.

Sob o ponto de vista da dimensão estrutural e contratual, os achados sinalizam uma dualidade típica de mercados caracterizados pela predominância de micro e pequenas empresas (MPEs). Por um lado, a menor escala das organizações locais propicia relações mais personalizadas, onde o sentimento de acolhimento e a proximidade com os tomadores de decisão facilitam flexibilidades informais no dia a dia, amenizando o engessamento burocrático. Por outro lado, essa mesma informalidade gerencial cobra o seu preço na precarização dos horizontes de longo prazo. A ausência crônica de planos de cargos, carreiras e salários impede que o profissional vislumbre uma trajetória ascendente e sustentável dentro do turismo local, relegando o posto de trabalho a uma condição de transitoriedade ou permanência resignada.

Essa fragilidade estrutural ganha contornos mais significativos na esfera financeira. A prática de remunerações defasadas, frequentemente situadas abaixo das tabelas referenciais das categorias profissionais, compromete o princípio básico de compensação justa e adequada proposto por Walton (1973). A insuficiência dos retornos materiais não apenas rebaixa o padrão de vida dos trabalhadores, mas também sinaliza um desequilíbrio no contrato psicológico de trabalho, uma vez que o elevado nível de entrega exigido dos colaboradores na prestação dos serviços turísticos não encontra correspondência na política remuneratória das organizações.

Finalmente, no que tange à dimensão operacional e de mercado, as particularidades geográficas e sazonais de São Luís determinam o ritmo e a intensidade do desgaste físico e mental das equipes. A liberdade de trânsito e a autonomia espacial inerentes às rotinas do turismo operam como fatores de atração e satisfação intrínseca para os trabalhadores. No entanto, a acentuada sazonalidade do destino, com picos de demanda concentrados nos meses de festividades locais e férias, submete as estruturas enxutas das empresas a regimes de extrema sobrecarga na alta temporada. A extensão da jornada para além dos limites legais e biológicos anula o tempo dedicado ao espaço total de vida e ao lazer, resultando em episódios crônicos de exaustão e ansiedade.

O agravante desse ciclo de esgotamento operacional é a opacidade na gestão dos regimes de compensação. A falta de clareza na prestação de contas de bancos de horas e a imprevisibilidade no repasse de comissões e diárias de campo geram um

ambiente de constante insegurança jurídica e desgaste comunicacional. Conclui-se, a partir desta síntese, que a QVT no turismo de São Luís carece de uma transição urgente da informalidade paternalista para a profissionalização administrativa. Para que o setor retenha talentos de forma sustentável e ofereça serviços de excelência, as lideranças locais precisam converter o entusiasmo vocacional e o orgulho de suas equipes em políticas institucionais sólidas de transparência, equidade financeira e salvaguarda da saúde mental.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação teve como objetivo geral analisar as percepções dos profissionais do setor turístico de São Luís, no Maranhão, a respeito da sua Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Para alcançar esse propósito, o estudo utilizou como base teórica e metodológica as oito dimensões propostas pelo modelo de Walton (1973). Ao focar a atenção nas micro e pequenas empresas, nos hotéis, nas agências e nos arranjos de prestação de serviços dos guias de turismo autônomos, que representam a base do trade local, foi possível construir um diagnóstico sobre o equilíbrio entre o bem-estar dos trabalhadores e as exigências do mercado turístico ludovicense.

Os achados da pesquisa de campo revelam um cenário marcado pela coexistência de aspectos favoráveis e de desafios estruturais relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho. No que diz respeito aos fatores que contribuem para a QVT, observou-se uma forte identificação e orgulho profissional dos trabalhadores e guias em relação à atividade turística. O sentimento de satisfação em trabalhar com o público e participar da recepção aos visitantes foi recorrente nos relatos. Esse aspecto é fortalecido por um ambiente de trabalho harmonioso, no qual os laços de companheirismo e amizade entre os colegas funcionam como importante suporte para o enfrentamento das demandas cotidianas. Além disso, a proximidade com os proprietários nas pequenas empresas favorece o diálogo direto e maior flexibilidade na resolução de situações do dia a dia.

Por outro lado, o estudo evidencia problemas que afetam a saúde física e mental desses profissionais. O principal fator de desgaste apontado foi o impacto da sazonalidade turística, que impõe uma sobrecarga de trabalho durante a alta temporada, comprometendo o tempo destinado ao descanso e à vida pessoal dos entrevistados. Somado a isso, constatou-se a ausência de planos de carreira, remunerações reduzidas e pouca transparência na gestão dos bancos de horas e no repasse de comissões para funcionários e guias. No que se refere à saúde mental, os relatos indicaram que os sinais de esgotamento psicológico e de cansaço frequentemente não recebem a devida atenção por parte das lideranças.

Um aspecto relevante evidenciado pela pesquisa foi a ausência de menções à existência de políticas ou programas formais de Qualidade de Vida no Trabalho nas empresas investigadas. Os relatos indicam que as condições de bem-estar estão mais associadas às práticas adotadas individualmente pelos gestores do que a ações institucionalizadas de gestão de pessoas. Nesse contexto, o atendimento aos critérios

relacionados à QVT ocorre de forma pouco estruturada, indicando a necessidade de maior profissionalização da gestão de pessoas nas organizações do trade turístico de São Luís.

Em termos de contribuição científica, esta monografia atendeu às orientações de pesquisa sugeridas por Limongi-França (2012) e Antunes (2018), ao aplicar conceitos consolidados da gestão de pessoas em um contexto ainda pouco explorado pela literatura: o setor turístico maranhense. Dessa forma, o estudo amplia a compreensão sobre a Qualidade de Vida no Trabalho em organizações de serviços localizadas fora dos grandes centros econômicos do país, produzindo evidências específicas acerca da realidade vivenciada pelos trabalhadores do turismo em São Luís. Além disso, os resultados demonstram como fatores relacionados às exigências do atendimento ao público, à sazonalidade e às relações de trabalho influenciam a percepção desses profissionais sobre sua qualidade de vida.

No campo prático e gerencial, os resultados indicam a necessidade de fortalecimento das práticas de gestão de pessoas nas organizações do trade turístico de São Luís. Recomenda-se a formalização de critérios para o pagamento de comissões e para o controle dos bancos de horas, de modo a ampliar a transparência nas relações de trabalho. Também se sugere a estruturação de planos de cargos, salários e desenvolvimento profissional compatíveis com a realidade das micro e pequenas empresas, contribuindo para a retenção de trabalhadores qualificados. Além disso, a adoção de ações voltadas à promoção da saúde mental, como o acompanhamento periódico do bem-estar dos colaboradores, a capacitação das lideranças para identificação de sinais de esgotamento e o planejamento de escalas que assegurem períodos adequados de descanso, especialmente após a alta temporada, pode contribuir para minimizar os impactos decorrentes da intensificação do trabalho.

Os resultados também demonstram que a intensificação do trabalho durante os períodos de maior fluxo turístico repercute diretamente na organização da vida dos profissionais entrevistados. A ampliação das jornadas e a concentração das atividades na alta temporada reduzem as oportunidades de descanso, lazer e convivência familiar, evidenciando que as exigências do setor frequentemente ultrapassam os limites tradicionalmente destinados à recuperação física e mental dos trabalhadores. Esses aspectos reforçam a importância da implementação de estratégias organizacionais voltadas à promoção da Qualidade de Vida no Trabalho,

considerando não apenas a produtividade, mas também a preservação do bem-estar dos profissionais.

Complementando essa perspectiva, os resultados indicam que futuras pesquisas podem aprofundar aspectos que não foram explorados diretamente neste estudo. Recomenda-se investigar o papel das políticas públicas e das secretarias de turismo na formulação de diretrizes relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho no setor, bem como compreender de que forma essas instituições influenciam as condições de trabalho dos profissionais. Também se sugere a realização de estudos sobre os impactos das tecnologias e das plataformas digitais na organização do trabalho turístico, analisando seus efeitos sobre a rotina, as condições laborais e a percepção de bem-estar dos trabalhadores. Além disso, pesquisas voltadas ao setor de eventos e entretenimento em São Luís poderão ampliar a compreensão da QVT em segmentos que apresentam características específicas de contratação e organização do trabalho.

Por fim, este estudo apresenta limitações por adotar uma abordagem qualitativa e concentrar-se em um grupo delimitado de micro e pequenas empresas e profissionais do setor turístico de São Luís, o que restringe a generalização dos resultados para outros contextos. Nesse sentido, recomenda-se a realização de pesquisas quantitativas que permitam mensurar indicadores relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho em diferentes segmentos do turismo, bem como estudos comparativos entre distintos polos turísticos maranhenses, como São Luís, Barreirinhas e Carolina, de modo a ampliar a compreensão sobre como as diferentes realidades organizacionais e territoriais influenciam as condições de trabalho e a percepção de qualidade de vida dos profissionais do setor.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Estratégias de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 40-51, 1998.
- ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. **Turismo: como aprender, como ensinar**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2001.
- ANSARAH, Marília Gomes dos Reis (Org.). **Turismo: como aprender, como ensinar**. v. 2. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2018.
- ARIZA-MONTES, A. *et al.* The relationship between socio-demographic features and Quality of Work Life (QWL) in the hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 65, p. 1-11, 2017.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARRETO, Margarida. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: Educ, 2003.
- BAUM, Tom. **Sustainable human resource management as an element in sustainable tourism development**. **Sustainability**, v. 10, n. 12, p. 4373, 2018.
- BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 7. ed. São Paulo: Contexto, 2001.
- CARRIERI, Alexandre de Pádua *et al.* Identidade e empresas familiares no setor de turismo. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 4, p. 115-135, 2006.
- CARVALHO, G. S.; SILVA, M. J. **Qualidade de Vida no Trabalho no setor hoteleiro: uma análise das dimensões estruturais**. Revista de Turismo Contemporâneo, v. 3, n. 2, p. 210-228, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CODO, Wanderley (Coord.). **Educação: carinho e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1999.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, Christophe. **Trabalho vivo**. São Paulo: Blucher, 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FERNANDES, Eneida Gonçalves. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Mário César. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada na ergonomia da atividade**. 3. ed. Brasília: Instituto de Psicologia da UnB, 2017.

GREENHAUS, Jeffrey H.; BEUTELL, Nicholas J. **Sources of conflict between work and family roles**. Academy of Management Review, v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing de serviços: a gestão do relacionamento com o cliente**. 3. ed. São Paulo: Magnes, 2009.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. **Work Redesign**. Reading: Addison-Wesley, 1980.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The Motivation to Work**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

HOCHSCHILD, Arlie Russell. **The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling**. Berkeley: University of California Press, 1983.

INSTITUTO MARANHENSE DE ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS E CARTOGRÁFICOS (IMESC). **Boletim de Conjuntura Econômica Maranhense**. São Luís: IMESC, 2023.

KARASEK, Robert A. **Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign.** Administrative Science Quarterly, v. 24, n. 2, p. 285-308, 1979.

KOONMEE, Kalayanee et al. **Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: a case study of Thai public sector.** Journal of Business Research, v. 63, n. 1, p. 20-26, 2010.

LEONE, Nila Maria Gonçalves. **Sucesso ou morrer: os desafios da empresa familiar.** São Paulo: Atlas, 1991.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): instrumento de gestão e competição.** 1997. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): conceitos e práticas nas empresas.** São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): conceitos e práticas nas empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LOUSADA, Sérgio Rodrigues. **Trabalho, precarização e informalidade no turismo brasileiro contemporâneo.** Revista Pegada, v. 21, n. 1, p. 88-107, 2020.

MAGNAGO, Tânia Solange Bosi de Souza et al. **Qualidade de vida no trabalho de enfermeiros de hospitais públicos.** Revista Brasileira de Enfermagem, v. 67, n. 5, p. 792-799, 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

MELIANI, Naologia. **O trabalho no turismo: precarização e desgaste na hotelaria.** Revista Rosa dos Ventos: Turismo e Hospitalidade, v. 6, n. 3, p. 382-398, 2014.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MORIN, Estelle M. **Os sentidos do trabalho**. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

NANJUNDESWARASWAMY, T. S.; SWAMY, D. R. **Review of research on quality of work life**. *International Journal of Quality Research*, v. 8, n. 2, p. 291-314, 2014.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Trabalho decente**. Brasília: OIT, 2019.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **World Tourism Barometer**. v. 21, n. 1. Madrid: UNWTO, 2023.

OURIQUES, Helton Ricardo. **O turismo internacional na economia-mundo capitalista**. Textos de Economia, v. 8, n. 1, p. 87-112, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SELIGMANN-SILVA, Edith. **Trabalho e desgaste mental: o direito ao bem-estar no trabalho**. São Paulo: Cortez, 2011.

SILVA, David Leonardo Bouças da. **Viva ou Deixe Morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil**. Relatórios de Pesquisa em Gestão Estratégica, São Luís, v. 4, n. 2, p. 112-130, 2021.

TAMAYO, Álvaro (Org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Brasília: Editora UnB, 2004.

TAMAYO, Álvaro. **Valores e qualidade de vida no trabalho**. Brasília: Editora UnB, 2014.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1911.

TOMAZZONI, Edegar Luis. **Turismo e desenvolvimento regional: o papel do trade e das redes de cooperação**. Caxias do Sul: EducS, 2016.

TRIST, Eric. **The evolution of socio-technical systems: a conceptual framework and an action research program**. Toronto: Ontario Ministry of Labour, 1981.

WALTON, Richard E. **Quality of working life: what is it?** Sloan Management Review, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WESTLEY, William A. **Problems and solutions in the quality of working life**. **Human Relations**, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CCSO
CURSO DE TURISMO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título do Estudo: Percepções de profissionais de micro e pequenas empresas do setor de turismo em São Luís – MA acerca da Qualidade de Vida no Trabalho. **Equipe do Projeto:** Prof. Dr. David Leonardo Bouças da Silva (docente orientador/UFMA) e Andressa de Paula da Silva Costa (graduanda/UFMA). **Instituição Responsável pela Realização do Estudo:** Curso de Turismo, Centro de Ciências Sociais (CCSO), Universidade Federal do Maranhão (UFMA).

Prezado(a) participante, você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa qualitativa, cujo objetivo é o de “identificar as percepções de profissionais de micro e pequenas empresas do setor de turismo em São Luís – MA acerca da Qualidade de Vida no Trabalho”.

Procedimentos de estudo: Roteiro semiestruturado. Entrevistas presenciais e/ou on-line gravadas (via Google Meet ou WhatsApp) para posterior Análise de Conteúdo. Estudo Qualitativo e exploratório.

Observações: Caso se sinta desconfortável, poderá pedir para não ser entrevistado(a). Tem o direito às informações pertinentes ao estudo em qualquer aspecto que desejar, e estará livre para retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. Sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade.

Custos/Reembolso: Você não terá nenhum gasto e não receberá pagamento com a sua participação no estudo.

Caráter Confidencial dos Registros: A sua identidade será mantida em sigilo, assegurando a sua privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos no roteiro. Os resultados deste estudo poderão ser apresentados em reuniões científicas e/ou em artigos de pesquisa ou de divulgação científica publicados em revistas acadêmicas, mas mantendo o anonimato dos participantes. Os dados coletados nesta pesquisa ficarão arquivados por pelo menos 5 (cinco) anos.

Divulgação dos Resultados e Acesso: Todos os entrevistados nesta pesquisa poderão conhecer os resultados (ou parciais) do projeto.

Participação: Sua participação é muito importante e voluntária. Dessa forma, a interrupção de sua participação pode ser também voluntária da mesma forma que pode ser recomendada pelos membros da equipe do projeto, caso algum conflito de interesse ou conduta antiética seja identificada.

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, abaixo assinado, declaro que fui devidamente informado e esclarecido pela pesquisadora **Andressa de Paula da Silva Costa** (Graduanda/UFMA) sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Pesquisadora: Andressa de Paula da Silva Costa, Graduanda em Turismo (UFMA); tel. (98) 98574-5432, andressa.costa@discente.ufma.br

São Luís (MA), _____ de setembro de 2025.

Nome: _____

Telefone _____ E-mail: _____

Autorizo a divulgação da entrevista concedida para a pesquisa em andamento:

Nome (participante)

Assinatura

Data

Nome (pesquisador) Andressa de Paula da Silva Costa

Assinatura _____

Data __/__/2025

Em caso de dúvidas a respeito aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar:

Curso de Turismo – Universidade Federal do Maranhão - UFMA
Rua das Crioulas, Complexo Fábrica Santa Amélia, Centro. São Luís/MA. CEP: 65015-090
Prof. David Bouças
Tel: (98) 99210-1604
Email: david.boucas@ufma.br

Este termo de consentimento se encontra em duas vias digitalizadas, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável na UFMA e a outra será fornecida ao(ã) respondente.

APÊNDICE B – Instrumento de Coleta de Dados: Roteiro de Entrevista Semiestruturada

O roteiro de entrevista semiestruturada foi elaborado pelo autor com base nas oito dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho propostas por Walton (1973). O instrumento foi utilizado para orientar as entrevistas realizadas com os participantes da pesquisa.

Quadro B1 – Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Categoria	Questionamentos
Condições de Trabalho (<i>Ambiente físico, segurança, ergonomia, infraestrutura</i>)	1. Como você avalia as condições do ambiente físico do seu local de trabalho (temperatura, ruído, iluminação, limpeza)? 2. Os equipamentos e mobiliários disponíveis são adequados para o desempenho de suas funções? Se não, quais são os principais problemas enfrentados? 3. Você percebe riscos à sua saúde ou à sua segurança no desempenho das suas atividades? Sem sim, poderia exemplificar?
Uso e desenvolvimento das Competências (<i>Oportunidades de aprendizado, uso de competências, autonomia</i>)	Considerando o conceito de competências que se traduz como a <u>combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que respondem pelo desempenho de um profissional na execução de seu trabalho</u> (Chouhan & Srivastava, 2014), pergunto: 4. Você sente que tem oportunidades para utilizar plenamente suas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) no trabalho? Comente. 5. A empresa oferece treinamentos/capacitações que contribuem para o seu desenvolvimento profissional? Comente. 6. Você sente que tem autonomia (liberdade) para tomar decisões e executar suas tarefas no trabalho? Poderia exemplificar? Comente.
Oportunidades de crescimento e segurança (<i>Perspectivas de carreira, estabilidade no emprego, promoção</i>)	7. A empresa oferece oportunidades de crescimento profissional, como promoções, planos de cargos e salários etc.? Como você avalia essas oportunidades? 8. Você acredita ter estabilidade no emprego ou teme ser demitido a qualquer momento? Comente. 9. Seu trabalho é reconhecido (valorizado) pelos gestores e colegas? Como esse reconhecimento demonstrado? Comente.

Compensação Justa e Adequada (Salários, benefícios, remuneração variável)	10. Você considera sua remuneração justa em relação às suas funções e responsabilidades? Comente. 11. Além do salário, você recebe benefícios (alimentação, transporte, plano de saúde etc.)? Como avalia esses benefícios?
Integração Social no Trabalho (Relações interpessoais, trabalho em equipe, respeito no ambiente de trabalho)	12. Como você descreveria a qualidade dos relacionamentos entre os colaboradores na empresa? O ambiente favorece a colaboração e o respeito mútuo? 13. Você percebe igualdade de oportunidades de crescimento profissional para todos, independentemente de gênero, etnia, idade, orientação sexual ou religião)? Comente. 14. Já presenciou ou vivenciou alguma situação de preconceito/discriminação ou assédio moral/sexual no ambiente de trabalho? Se sim, como a empresa lidou com a situação?
Constitucionalismo no Trabalho (Direitos trabalhistas, justiça organizacional, transparência)	15. Você percebe que a empresa cumpre com todos os seus direitos trabalhistas (registro formal, pagamento correto, benefícios exigidos por lei etc.)? Comente. 16. A comunicação da empresa sobre regras/normas e direitos do trabalhador é clara e transparente? Comente. 17. Você sente que tem espaço para expressar suas opiniões e sugestões dentro da empresa? Suas ideias são consideradas?
Trabalho e Espaço na Vida (Equilíbrio trabalho-vida pessoal, carga horária, estresse)	18. Você já se sentiu sobrecarregado no trabalho? Como isso impactou seu desempenho e bem-estar? 19. Sua rotina de trabalho (carga horária, atividades) permite equilíbrio entre vida pessoal e profissional? Comente. 20. Seu trabalho influencia positiva ou negativamente a sua saúde física e/ou mental? Comente.
Relevância Social do Trabalho (Valorização do trabalho, impacto social, reconhecimento profissional)	21. Você sente que a empresa age com ética e transparência nas relações com funcionários e clientes? Comente. 22. Você sente orgulho de trabalhar nesta empresa? O que mais contribui para isso? 23. Seu trabalho é reconhecido pelos clientes/hóspedes e/ou líderes da empresa? Como isso acontece?
Políticas de QVT da empresa	24. A empresa adota medidas para melhorar a QVT dos funcionários? Como você avalia essas medidas?
Sugestões para a melhoria da QVT no setor turístico	25. O que a empresa poderia fazer para melhorar a sua qualidade de vida no trabalho?

APÊNDICE C – Protocolo de Categorização da Análise de Conteúdo

Após a transcrição integral das entrevistas, o material foi submetido à Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2016). O processo compreendeu as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, utilizando como categorias analíticas iniciais as oito dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho propostas por Walton (1973). O Quadro C1 apresenta o protocolo utilizado para a organização e interpretação dos dados.

Quadro C1 – Protocolo de categorização da Análise de Conteúdo

Etapas	Procedimento realizado
Pré-análise	Organização das transcrições, leitura flutuante do corpus e definição das categorias iniciais com base em Walton (1973).
Exploração do material	Identificação das unidades de registro e codificação das falas dos participantes conforme recorrência temática.
Categorização	Agrupamento das unidades de registro nas oito dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho propostas por Walton (1973).
Tratamento e interpretação	Interpretação dos resultados à luz da literatura sobre Qualidade de Vida no Trabalho e do referencial de Walton (1973), seguindo os procedimentos da Análise de Conteúdo de Bardin (2016).