

**SERGIO RICARDO DUARTE**

**O PAPEL DO HUMOR NA QUALIDADE  
DO ATENDIMENTO HOTELEIRO**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PUC-SP**

**SÃO PAULO**

**2006**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**SERGIO RICARDO DUARTE**

**O PAPEL DO HUMOR NA QUALIDADE  
DO ATENDIMENTO HOTELEIRO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação da Profa. Maria Aparecida Ferreira Aguiar.

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO / PUC-SP**

**SÃO PAULO - 2006**

---

---

---

*“É melhor ser alegre que ser triste”*

**Vinícius de Moraes**

*À Luciana, eterna companheira e dona de um sorriso lindo, não só pelas inúmeras correções no texto, mas principalmente, por me ajudar a manter o bom humor na realização desse trabalho e em todos os momentos da vida.*

## AGRADECIMENTOS

À Professora Maria Aparecida Ferreira Aguiar por sua competência, disponibilidade e, principalmente, paciência como orientadora.

A Patrícia Hernandez, Gerente de Qualidade da Rede *Atlantica Hotels International*, pelo apoio e pela autorização para realizar a pesquisa nos empreendimentos da rede.

Aos colaboradores da recepção dos empreendimentos *Quality Suítes Imperial Hall*, *Quality Suítes Vila Olímpia* e *Quality Faria Lima*, protagonistas deste relato de pesquisa, pela acolhida e cooperação para a elaboração desse trabalho.

Aos colaboradores do Hotel Gran Meliá WTC São Paulo que trabalharam na recepção entre abril de 2000 e abril de 2004, por mostrarem na prática que bom humor e qualidade não são incompatíveis, mas aliados.

Aos meus pais não somente pela ajuda logística depois que me mudei de São Paulo e por lerem inúmeras vezes as várias versões desse trabalho, mas, principalmente, pelo apoio e auxílio de sempre na realização dos meus estudos, mesmo diante de qualquer dificuldade.

A Deus por cuidar de mim e me proteger em todos os momentos da minha vida.

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo estudar a influência do humor, tanto como característica de personalidade como o humor organizacional, na qualidade do atendimento hoteleiro. A pesquisa, de natureza exploratória, foi desenvolvida com funcionários de recepção e hóspedes de três empreendimentos hoteleiros na cidade de São Paulo.

Três questões são discutidas nesse trabalho: as peculiaridades da hotelaria; as várias dimensões do humor; e a qualidade na hotelaria.

As conclusões básicas apontam para uma relação entre bom humor, satisfação e qualidade, afinal o empreendimento com melhor resultado da qualidade é o mesmo que possui os maiores índices de bom humor e satisfação no trabalho.

Também foi possível constatar que segundo a percepção dos hóspedes, quanto maior o índice de “bom humor” da equipe, maior é o índice de qualidade.

**Palavras-chave:** humor; hotel; qualidade.

## **ABSTRACT**

The purpose of the present paper is studying the influence of humour, as a personal trait as well as an organizational issue, on the quality of services in hotels. The research was developed with front desk employees, front desk supervisors and guests of three hotels in São Paulo city.

Three issues take place in this paper: the different dimensions of humour; the hotel business peculiarities; and quality in hotel management.

Primary conclusions lead to a relation among cheerfulness, job satisfaction and quality of services. The hotel with the best quality standard is the same as the one that holds the highest score in job satisfaction as well as in cheerfulness.

It was also observed that according to the guests perception, the higher the “cheerfulness score”, the higher the quality standard.

**Key-words:** humour; cheerfulness; quality; hotel.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. HOTELARIA – O “BOOM” IMOBILIÁRIO E A NECESSIDADE DE NOVOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	14
2.1 A Mão-de-Obra na Hotelaria.....	16
2.2 A Natureza Operacional da Hotelaria.....	18
2.2.1 Processamento de Pessoas.....	18
2.2.2 Processamento de Posses.....	19
2.2.3 Processamento de Estímulo Mental.....	18
2.2.4 Processamento de Informações.....	19
2.3 A Dinâmica Hoteleira.....	20
2.4 O Humor como Ferramenta para a Melhoria da Qualidade do Atendimento.....	22
3. QUALIDADE NA HOTELARIA.....	25
3.1 Abordagens da Qualidade.....	26
3.1.1 Abordagem Transcendental.....	26
3.1.2 Abordagem Fundamentada no Produto.....	26
3.1.3 Abordagem Fundamentada no Usuário.....	26
3.1.4 Abordagem Fundamentada na Produção.....	26
3.1.5 Abordagem Fundamentada no Valor.....	27
3.2 Qualidade em Serviços.....	27
3.3 Qualidade na Hotelaria: Personalização, Padronização ou Taylorização?.....	29
3.3.1 O Taylorismo.....	30
3.3.2 A Padronização.....	31
3.4 ISO 9000 e a Qualidade na Hotelaria.....	34
3.5 Qualidade de Vida no Trabalho, Hotelaria e Humor.....	35
3.5.1 Saúde, Humor e Qualidade de Vida na Hotelaria.....	36
4. O HUMOR .....	38
4.1 O Humor como Comicidade.....	39
4.1.1 Teoria da Superioridade.....	39
4.1.2 Teoria da Incongruência.....	40
4.1.3 Teoria da Surpresa.....	40
4.1.4 Teoria da Ambivalência.....	40
4.1.5 Teoria da Liberação e Alívio.....	41
4.1.6 Teoria Configuracional.....	41
4.2 O Humor como Reação Fisiológica.....	41
4.3 O Humor como Estado de Ânimo.....	43
4.3.1 Os Pólos do Humor.....	43
4.3.2 Temperamento e Humor.....	44
4.4 O Humor como Virtude.....	45
4.5 O Humor como Traço de Personalidade.....	47
4.6 A Presença do Humor no Ambiente de Trabalho.....	51

4.6.1 O Humor e sua Relação com a Autoridade nas Organizações.....	54
4.6.2 O Humor e a Motivação.....	56
4.6.3 O Humor no Processo de Seleção da Southwest Airlines.....	59
5. A METODOLOGIA.....	62
5.1 Técnicas e Estratégia de Coleta de Dados.....	63
5.2 Os Resultados da Pesquisa.....	64
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
7. APÊNDICES.....	73
7.1 Apêndice A – Formulário de entrevista com os hóspedes.....	73
7.2 Apêndice B – Questionário aplicado aos chefes/supervisores de recepção.....	74
7.3 Apêndice C – Questionário aplicado à equipe de recepção.....	75
7.4 Apêndice D – Questionário traduzido para a mensuração do humor como característica de personalidade.....	76
7.5 Apêndice E – Experiências vividas pelo autor.....	78
7.5.1 Salada Pobrezinha.....	78
7.5.2 Rosa a Menos.....	78
7.5.3 Tratamento de Pele.....	79
7.5.4 Suco de Maracujá?.....	79
7.5.5 Humor, Motivação e Qualidade: o caso da recepção do Hotel Gran Meliá WTC São Paulo.....	80
8. ANEXOS.....	82
8.1 Anexo A – Formulário para Auditoria de Qualidade: Portaria Social.....	82
8.2 Anexo B – Formulário para Auditoria de Qualidade: Recepção.....	83
8.3 Anexo C – Questionário de Mensuração do Humor como Característica de Personalidade.....	84
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86

## 1. INTRODUÇÃO

O humor e a hotelaria parecem formar uma combinação bem sucedida. Tal combinação já foi explorada por Coimbra (1998) e Maksoud (2003), no entanto, o enfoque principal de suas obras foram as situações divertidas vividas pelos autores. Coimbra (1998) utiliza as gafes hoteleiras para ensinar como deve ser feita uma hotelaria de qualidade e Maksoud (2003) descreve as situações mais inusitadas para entreter o leitor. Afinal, o cotidiano hoteleiro está repleto de situações engraçadas e inesperadas.

Entretanto, o objetivo desse trabalho não é descrever situações cômicas ocorridas em hotéis, mas compreender as várias dimensões do humor, principalmente como traço de personalidade, e observar a sua influência sobre a qualidade do atendimento na hotelaria.

A hotelaria nacional está em constante crescimento desde a forte entrada de redes internacionais em 1994 (Proserpio, 2003). Contudo, as pesquisas acadêmicas no setor não refletem sua importância econômica. Dos 2393 artigos publicados no EnAnpad de 2001 a 2004, somente quinze artigos eram referentes ao setor, o que representa menos que um por cento de toda produção.

Na Escola de Comunicação e Artes da USP, da qual faz parte o curso de turismo, somente 11 dissertações e teses abordaram algum aspecto da hotelaria em seus temas desde a sua fundação em 1966. Os dados mostram o pouco conhecimento que temos sobre uma área importante para a economia brasileira e que está em crescimento acelerado: a hotelaria.

Tal crescimento trouxe na bagagem as dificuldades encontradas em um mercado de alta concorrência, para o qual a maioria dos gestores hoteleiros não estava preparada. Além disso, os atentados de 11 de setembro ajudaram a jogar a hotelaria nacional em uma longa crise (Rodrigues, 2004).

Nesse cenário, resta aos gestores encontrarem novas fórmulas de administração. Se a tecnologia utilizada, as instalações e, principalmente, a localização do empreendimento, já não são suficientes para a garantia de prosperidade nos negócios, novas estratégias devem ser formuladas.

Por isso, a diferenciação do produto por meio do atendimento é uma opção a ser considerada. Pois, mais do que evitar erros para não perder clientes, os hotéis têm de

encantar seus clientes para garantir seu fiel retorno, e assim, não oferecer a menor oportunidade para os clientes experimentarem os concorrentes e serem por eles encantados.

Visto isso, nessa dissertação trabalhamos com a proposição teórica de que um ambiente bem-humorado nos empreendimentos hoteleiros pode ser desenvolvido e mantido pela organização para melhorar a qualidade do atendimento, afinal, bom humor não é incompatível com a responsabilidade, o respeito e a produtividade.

Outra proposição teórica defendida nesse trabalho é que o humor, como traço de personalidade, também influencia a qualidade do atendimento hoteleiro. Vale mencionar que esse trabalho não defende a idéia de que o simples fato de ser bem humorado garantirá um bom atendimento, tampouco é defendido que a qualidade no atendimento não será possível sem funcionários bem humorados. O que essa proposição defende é que com o humor pode-se ir um pouco mais longe, atingir níveis de qualidade no atendimento que não seria possível com equipes sérias ou mal-humoradas.

Para demonstrar isso, discutiu-se as várias dimensões do humor bem como as peculiaridades da hotelaria e a importância da qualidade em serviços.

Mas já de início, encontram-se dificuldades para definir ou circunscrever o humor em algum campo específico das manifestações da alma humana, pois há estudos sobre humor entre filósofos, psicólogos, neurologistas, historiadores, antropólogos, entre outros. Contudo, na administração o humor ainda precisa ganhar espaço: dentre os artigos apresentados no EnAnpad entre 2001 e 2004, somente um artigo abordou o tema humor.

Afinal, o que é o humor? A reação fisiológica “boa para o corpo” porque estabiliza a pressão sanguínea, oxigena o sangue, massageia órgãos vitais, estimula a circulação, facilita a digestão, relaxa o sistema nervoso e produz uma sensação de bem-estar (Funes, 2001; Spencer, Darwin, Hecker, Dearborn, McDougall, Menon, apud Goldstein, 1972). A alegria produzida quando nos comparamos favoravelmente aos outros como seres superiores (Bergson, 2001; Ludovici, Leacock, Rapp, apud Goldstein, 1972). O riso causado pela percepção repentina do contraste entre conceito e realidade (Bergson, 2001; Kant, Schopenhauer, Spencer, apud Goldstein, 1972). Uma descarga de tensão que nos descontraí, revela e põe em comunhão com os outros (Freud, 1977). Uma das virtudes humanas, assim como a humildade, a coragem e a misericórdia (Comte-Sponville, 2004). Uma característica de personalidade que pode ser mensurada (Ruch, 1990, 1993, 1995).

Note que nada disso está fora do humor, mas tampouco apreende a totalidade de sua natureza, e assim como o humor, um hotel também pode ser entendido de várias maneiras.

Os hotéis hoje se tornaram muito mais do que somente quartos com cama e chuveiro. Um hotel pode ser visto como um acesso a uma série de facilidades com uma equipe de profissionais qualificados para trabalhar para o cliente, um local o qual se pode aproveitar do conforto do lar ou um local que sirva de extensão do seu escritório, ou ainda, como uma oportunidade de viver por algum tempo como certas celebridades, ou seja, é a chave para um mundo de fantasia onde todos trabalham para lhe satisfazer ao menor gesto.

A outra parte desse trabalho, a qualidade, também pode ser entendida a partir de diferentes abordagens: transcendental, fundamentada no produto, fundamentada no usuário, fundamentada na produção e fundamentada no valor.

E finalmente, a pesquisa de campo, a qual levantou um número grande de informações que permitem a realização de novas relações e conceitos, quebram alguns paradigmas e criam outros. No entanto, sua maior contribuição é a de iniciar uma nova discussão sugerindo um novo rumo para as futuras pesquisas sobre o tema.

## 2 HOTELARIA – O “BOOM” IMOBILIÁRIO E A NECESSIDADE DE NOVOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Embora presente no Brasil desde a década de 70, é somente a partir de 1994 que as redes internacionais aumentam consideravelmente sua participação no país (Proserpio, 2003).

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH)<sup>1</sup>, o Brasil possui aproximadamente 110 cadeias hoteleiras e 18 mil meios de hospedagem, com uma oferta de 1,1 milhões de quartos, tal indústria possui um patrimônio imobilizado em torno de 10 bilhões de dólares, gera uma receita bruta de aproximadamente dois bilhões de dólares anuais e mantém cerca de um milhão de empregos diretos e indiretos<sup>2</sup>, observa-se assim a importância econômica do setor hoteleiro para o país.

No entanto, nota-se um momento crítico na indústria hoteleira, pois a cada dia novos investimentos são anunciados. Dos simples aos mais luxuosos, os empreendimentos se multiplicam pelas principais cidades brasileiras e o mercado sufocado vive às voltas com uma guerra de preços sem precedentes. A concorrência predatória é visível, a taxa média de ocupação em âmbito nacional cai em velocidade surpreendente e hoje não passa de 50%<sup>3</sup>. No mesmo compasso, se observa as diárias encolherem a cada dia.<sup>4</sup>

Na região da avenida Engenheiro Luis Carlos Berrini, há um bom exemplo da concorrência extrema existente na cidade de São Paulo. Em um raio de 200 metros estão os três melhores hotéis de luxo do Brasil em 2004, segundo o Guia 4Rodas: Hilton Morumbi, Grand Hyatt e Gran Meliá WTC São Paulo, respectivamente, e entre dois deles há até passagem subterrânea.

Para explicar esse cenário concorrencial, Proserpio (2003) lista alguns fatores que contribuíram para o avanço da presença das redes internacionais no Brasil:

---

<sup>1</sup> Fonte: [www.abih.com.br](http://www.abih.com.br). Acesso em 12/03/05.

<sup>2</sup> Os números oficiais da Embratur são de 19.572 estabelecimentos e 204.206 empregos diretos. Fonte: [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br). Relatório de mão-de-obra empregada nas atividades turísticas 2003.

<sup>3</sup> A exceção são os hotéis econômicos com diária até R\$90,00 que tiveram média de ocupação de 60% em 2005. Fonte: [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br). Relatório Dados da Hotelaria 2002.

<sup>4</sup> Fonte: [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br). Relatório Dados da Hotelaria 1994-2001.

- Acirramento da competição internacional no setor de viagens e hospedagem, impondo a necessidade de diversificar mercados e oferecer serviços em escala mundial;
- Globalização da economia e estabelecimento de padrões globais de qualidade;
- Potencial de mercado e expectativas de crescimento da demanda por hospedagem no Brasil;
- Investimentos públicos em infra-estrutura;
- Estabilização econômica, abertura comercial, aumento da renda disponível da classe média, desregulamentação do tráfego aéreo comercial, remoção de entraves burocráticos ao ingresso de turistas, atração do investimento estrangeiro e privatizações;
- Disponibilidade financeira de parceiros (incorporadores, fundos institucionais e pequenos investidores).

Para melhor entender o último item relacionado por Proserpio (2003), cabe esclarecer que na maioria dos casos, as grandes redes, as “bandeiras” hoteleiras mais conhecidas no Brasil e no mundo, não investem nos imóveis, pois o investidor do *flat*, o comprador da unidade, é uma pessoa que procura uma renda para seu capital, assim, a criação do empreendimento está entregue a uma empresa imobiliária e não hoteleira. A “bandeira” entra apenas para facilitar a venda e para viabilizar a operação hoteleira após a conclusão do empreendimento.

Como o lucro do construtor vem das vendas das unidades, o que vemos é uma enxurrada de unidades habitacionais no mercado. O compromisso da construtora cessa após a entrega das chaves quando se inicia a administração do prédio por uma empresa hoteleira. Na maioria dos casos, os apartamentos não se incorporam em sua totalidade ao “*pool*”<sup>5</sup> hoteleiro e temos duas administrações distintas dentro da mesma edificação, uma hoteleira e outra de imóvel residencial, com a existência até mesmo de um síndico. Ou seja, a captação dos recursos para edificação de um prédio de flats fica muito mais fácil do que a

---

<sup>5</sup> *Pool* é um termo hoteleiro que designa os apartamentos do edifício que são vendidos como unidades habitacionais, ou seja, pertencem ao hotel. Assim é possível encontrar prédios com 300 apartamentos, mas com somente 200 apartamentos no “*pool*”. Nos 100 apartamentos restantes há moradores.

necessária para a construção de um hotel, porque se divide em pequenos módulos, onde cada apartamento é um módulo de investimento. Com uma boa “bandeira” tal captação se torna mais viável e lança no mercado hoteleiro uma quantidade excessiva de unidades habitacionais.

Esse fenômeno começou com o investimento dos fundos de pensão das estatais brasileiras na hotelaria de luxo. Diante de tal exemplo, coube ao mercado seguir o mesmo caminho, buscando grandes bandeiras para apor sua “grife” no empreendimento (Rodrigues, 2004). Para sintetizar, pode-se dizer que existem: vários imóveis despejados no mercado por um construtor, pois sabe que encontrará compradores; um hotel operado por um hoteleiro que não investiu no imóvel; e um comprador desinformado que deseja obter uma boa renda.

Portanto, em função da facilidade para a venda de um pequeno imóvel, um apartamento, e tendo em vista os atrativos apresentados ao comprador (na maioria das vezes ilusórios), houve uma explosão de oferta de quartos, ou seja, o “boom” não foi hoteleiro, mas imobiliário.

## 2.1 A MÃO-DE-OBRA NA HOTELARIA

Os primeiros registros de um espaço destinado especificamente à hospedagem remontam à Grécia Antiga, no santuário de Olímpia, onde eram realizados os jogos olímpicos. Para esses eventos, foram construídos o estádio e o pódio, no qual se homenageavam os vencedores e ficava a chama olímpica. Mais tarde foram acrescentados os balneários e uma hospedaria, com cerca de 10 mil metros quadrados, com o objetivo de abrigar os visitantes, essa hospedaria teria sido o primeiro hotel que se tem notícia (Campos e Gonçalves, 1998).

Entretanto, os hotéis hoje se tornaram muito mais do que quartos com cama e chuveiro. Um hotel pode ser visto como um acesso a uma série de facilidades com uma equipe de profissionais qualificados para trabalhar para o cliente, um local o qual se pode aproveitar do conforto do lar ou um local que sirva de extensão do seu escritório.

O hotel também é visto por algumas pessoas, como uma oportunidade de viver por algum tempo como certas celebridades, ou seja, é a chave para um mundo de fantasia onde todos trabalham para lhe satisfazer ao menor gesto.

E o que “transforma” um estabelecimento com cama e chuveiro em uma extensão de seu escritório ou de sua casa, ou ainda em um lugar de sonhos? O ponto crucial está nas relações do hotel com o hóspede, relações que são protagonizadas pela linha de frente do hotel, a equipe operacional. Deve-se considerar, porém, as diferenças de categoria, pois esse fator diferencia a infra-estrutura do hotel e, conseqüentemente, seu público alvo. Porém, como entre os hotéis de mesma categoria as diferenças entre os produtos oferecidos são, na maioria das vezes, insignificantes, é a equipe operacional que realmente cria valores para tais estabelecimentos e que diferencia um hotel de outro. Isso não significa que são essas pessoas que decidem a categoria do hotel, ou os tipos de serviços oferecidos, ou ainda qual é o público alvo. Mas, é inegável que são essas pessoas as responsáveis pela concretização dos objetivos dos diretores e proprietários do hotel.

No entanto, a mão-de-obra hoteleira responsável pela interação com os clientes, constitui a maior preocupação dos gestores hoteleiros atualmente. Apesar da hospitalidade ser uma prática antiga, foi somente na década de 1950 com a criação do SENAC que o Brasil passou a contar com cursos profissionalizantes para a hotelaria (Campos, 2000).

Essa profissionalização tardia tem seus reflexos na hotelaria atual: apesar do crescimento de 20,27% da mão-de-obra com nível superior, o último relatório da Embratur<sup>6</sup> mostra que somente 5,75% dos funcionários de empreendimentos hoteleiros no Brasil estudaram até o terceiro grau. Embora São Paulo ainda apresente o maior índice de trabalhadores com nível superior (8,10%), os estados que apresentaram maior crescimento entre 2002 e 2003 foram: Amapá, Rondônia, Ceará e Sergipe, com aumento maior que 50%. Logo abaixo desses estados estão: Piauí, Rio Grande do Norte, Bahia, Alagoas, Pará e Mato Grosso, todos com taxa de crescimento acima de 30%.

No outro extremo do mapa da mão-de-obra hoteleira no Brasil, estão os trabalhadores analfabetos (0,81%), os que possuem até a 4ª série (16,53%) e os trabalhadores que estudaram até a 8ª série (43,26%)<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Fonte: [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br). Relatório da mão-de-obra empregada nas atividades turísticas 2003.  
<sup>7</sup> Idem.

Esse perfil segundo o grau de instrução implica em mão-de-obra mal remunerada. Conforme a Embratur<sup>8</sup>, em 2002, 80,12% dos trabalhadores de hotéis recebiam até três salários mínimos, enquanto somente 0,41% ganhavam mais que vinte salários mínimos.

É interessante notar, porém, que apesar da melhoria do grau de instrução dos trabalhadores hoteleiros, os salários estejam diminuindo. Em 2003, o quadro de trabalhadores com até o segundo grau cresceu 13,19% em relação ao ano anterior e entre os trabalhadores com até o terceiro grau, o crescimento foi de 16,85%. Contudo, a faixa salarial até um salário mínimo foi a única que apresentou um crescimento: 38,71%<sup>9</sup>.

## 2.2 A NATUREZA OPERACIONAL DA HOTELARIA

Entretanto, tão relevante quanto entender as limitações relacionadas ao perfil da mão-de-obra empregada, é compreender a natureza da operação hoteleira, na qual os funcionários têm um papel fundamental.

A hotelaria, assim como o turismo e o lazer, integra o amplo setor de serviços. No entanto, seria um erro afirmar que os hotéis enfrentam os mesmos problemas e situações que qualquer empresa de serviços. As empresas de serviços podem ser divididas em quatro grupos, considerando a natureza de suas operações (Lovelock, 1995):

### 2.2.1 Processamento de pessoas

Nessa categoria, os clientes precisam entrar fisicamente no sistema de serviços para recebê-los. É o caso de cabeleireiros, restaurantes, transportes, hospitais, entre outros. Mesmo quando (em alguns casos) esses serviços são realizados em casa, o cliente precisa ter tempo para tal. Por isso, os custos não financeiros como, tempo, medo, dor, etc, devem ser considerados pela empresa.

---

<sup>8</sup> Fonte: [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br). Relatório da mão-de-obra empregada nas atividades turísticas 2002.

<sup>9</sup> Fonte: [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br). Relatório da mão-de-obra empregada nas atividades turísticas 2003.

### **2.2.2 Processamento de posses**

Os serviços de limpeza, manutenção, armazenamento, transporte de carga, melhoria ou reparo em bens físicos, são exemplos de processamento de posses. Os clientes tendem a se envolver menos fisicamente com esse tipo de serviço do que com os serviços de processamento de pessoas. Assim, o resultado (se o trabalho foi feito apropriadamente) deveria ser uma solução satisfatória para um problema ou um melhoramento físico de um certo item.

### **2.2.3 Processamento de estímulo mental**

Lovelock (1995) utiliza essa definição para designar os serviços que interagem com a mente do cliente. Esse tipo de serviço inclui: educação, notícias e informação, conselhos profissionais, psicoterapia, entretenimento e certas atividades religiosas. É interessante notar que há uma certa relação com os serviços de processamento de pessoas no que diz respeito à necessidade da presença do cliente. No entanto, nessa categoria a presença física não é sempre necessária, pois o essencial é a presença mental do cliente. Afinal, se dormir durante as aulas, o cliente não ficará mais instruído.

### **2.2.4 Processamento de informações**

As informações são a forma mais intangível de resultado de serviço, mas são freqüentemente transformadas em forma física como cartas, relatórios, livros, fitas ou CD's para criar um registro durável. Entre os serviços dessa categoria estão os serviços financeiros, a contabilidade, a advocacia, a pesquisa de mercado, a consultoria de administração, a previsão do tempo, o diagnóstico médico, entre outros.

Os hotéis, por sua natureza operacional, estão inseridos no grupo de processamento de pessoas, pois para receber tais serviços, os clientes devem entrar fisicamente na “indústria” de serviços.

Devido a essa característica intangível e à necessidade da presença do cliente para a “fabricação” dos serviços hoteleiros, os gestores dos hotéis deveriam se preocupar muito mais com sua equipe operacional do que com os processos. Afinal, é da interação dos colaboradores com os hóspedes que o produto hoteleiro é criado, e assim, qualquer erro na “produção” dos serviços será percebido pelo hóspede (Castelli, 2003).

Por isso, um processo de seleção eficaz, o treinamento constante da equipe operacional – que geralmente é a que recebe menos investimento em treinamentos (Gianesi e Corrêa, apud Oliveira, 2004) – e um ambiente organizacional favorável são questões essenciais para a garantia de qualidade nos serviços.

Além disso, a hotelaria pode ser prejudicada por situações que não lhe compete administrar. Uma característica de difícil administração é a complementaridade do produto turístico, ou seja, quando se viaja para uma destinação, a experiência da viagem será avaliada não só pelo hotel, mas sim por todos os serviços contratados: transporte, traslado, alimentação, passeios, entre outros (Ignarra, 2003).

Essas características do produto hoteleiro e o perfil da mão-de-obra hoteleira são importantes para a compreensão da dinâmica operacional hoteleira que será exemplificada.

### 2.3 A DINÂMICA HOTELEIRA

Para melhor ilustrar a dinâmica operacional de um hotel e seu contato com o cliente, será descrito um exemplo das relações de um cliente com um hotel de luxo, não por ser mais importante, mas por ser a estrutura hoteleira mais departamentalizada, o que facilita didaticamente a ilustração:

Um executivo de contas visita um cliente e ouve suas necessidades. Logo em seguida, ele apresenta seu hotel e faz uma proposta. Se aceita, esse cliente irá posteriormente entrar em contato com o hotel para efetuar sua reserva. Viajará para o destino desejado e chegará ao hotel onde será prontamente recebido pelo capitão porteiro. O mensageiro o acompanhará até a recepção enquanto seu carro é encaminhado à garagem pelo valete. Já na recepção, o hóspede dirá seu nome e o recepcionista fará o *check-in* em um apartamento de acordo com a solicitação da reserva e lhe perguntará algumas preferências. Em seguida, o mensageiro o acompanhará até seu apartamento e lhe mostrará

como usar o cartão magnético (se não for de conhecimento do hóspede) nos elevadores, na porta de seu apartamento e no economizador de energia. A apresentação do apartamento e do funcionamento dos equipamentos é a tarefa seguinte do mensageiro.

Já instalado em seu apartamento, o hóspede faz um pedido ao *Room Service*. Como já é tarde e está cansado, ele resolve dormir, mas antes solicita um serviço de despertar à telefonista. No dia seguinte, o hóspede é acordado no horário solicitado, toma seu café da manhã no restaurante onde é servido pela equipe de garçons e sai para trabalhar. É quando entra em cena o pessoal do “*back*”<sup>10</sup>, a governança, para arrumar o quarto de acordo com um padrão pré-estabelecido. No fim da tarde, outro colaborador da governança fará a abertura de cama para deixá-la mais aconchegante e pronta para o descanso, além de colocar um chocolate de boa noite e um *door knob*<sup>11</sup> do *Room Service* caso ele já queira fazer seu pedido de café da manhã para o dia seguinte.

Porém, o hóspede retorna ao hotel e resolve ir embora, pois já resolveu todas as pendências em seu escritório. Então, passa pela recepção novamente para o seu *check-out*. O contato com o cliente, no entanto, não termina no momento do *check-out*, pois se a conta tiver de ser faturada para a empresa, o departamento de crédito e cobrança é acionado.

Note quantas interações entre o cliente e o hotel houve em uma estada relativamente curta do hóspede, e repare que em nenhum desses contatos um gerente, um diretor, ou algum outro cargo de chefia estava presente. Em qualquer um desses momentos (realizados pela equipe operacional) um deslize poderia ser fatal e faria com que o cliente optasse por um concorrente e não retornasse mais a esse hotel.

Com a análise da dinâmica hoteleira, observa-se o paradoxo existente nos hotéis: as pessoas responsáveis pela realização de serviços de qualidade (mensageiros, camareiras, recepcionistas, garçons, etc.) são aqueles que possuem menor grau de instrução formal (Embratur, 2003) e baixo investimento em treinamento (Gianesi e Corrêa, apud Oliveira, 2004). Ou seja, quem tem a oportunidade de oferecer serviços de qualidade e cativar o cliente são pessoas muitas vezes despreparadas e negligenciadas pela administração.

---

<sup>10</sup> Os departamentos operacionais que não interagem diretamente com os hóspedes são denominados *back* no jargão hoteleiro.

<sup>11</sup> Formulário do *Room Service* que, quando utilizado pelo hóspede, fica pendurado na maçaneta do lado de fora do quarto. Durante a madrugada, um funcionário do *Room Service* passa em todos apartamentos do hotel para recolhê-los.

## 2.4 O HUMOR COMO FERRAMENTA PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO HOTELEIRO

*“O humor é de longe o comportamento  
mais significativa da inteligência humana.”*

*Dr. Edward deBono*

Mais do que evitar erros para não perder clientes, os hotéis têm de encantar seus clientes para garantir seu fiel retorno, e assim, não oferecer a menor oportunidade para os clientes experimentarem os concorrentes e serem por eles encantados.

E como encantar os clientes? Kotler (1994) afirma que o nível de satisfação é uma função entre o desempenho percebido e as expectativas. Se o desempenho ficar aquém das expectativas, ele estará insatisfeito. Se o desempenho atender as expectativas, o consumidor ficará satisfeito. Porém, se o desempenho exceder as expectativas, o cliente estará altamente satisfeito, gratificado ou encantado (Kotler, 1994).

Como foi discutido anteriormente, o cenário para a abertura de novos empreendimentos hoteleiros foi alterada, implicando em um “boom” imobiliário sem precedentes. A facilidade encontrada para a abertura de novos hotéis criou um mercado caótico, no qual até mesmo as equipes de recepção obtiveram maior autonomia para negociarem tarifas *walk-in*<sup>12</sup>.

Logo, nota-se que as mudanças ocorridas no ambiente organizacional, de uma relação “eu mando, você obedece”, para uma preocupação com a motivação, o clima organizacional, a gestão de carreiras, entre tantas outras ferramentas, deve-se ao fato de hoje o empregador precisar mais do envolvimento dos seus empregados do que antes dessas mudanças no ambiente externo.

Nesse cenário concorrencial, resta aos gestores encontrarem novas fórmulas de administração. Se a tecnologia utilizada, as instalações e, principalmente, a localização do empreendimento, já não são suficientes para a garantia de prosperidade nos negócios, novas estratégias devem ser formuladas.

Dessa maneira, a diferenciação do produto através do atendimento pode ser uma alternativa, como se observa no comentário de um dos hóspedes pesquisados: “*Fico aqui*

---

<sup>12</sup> Denomina-se *walk-in*, os hóspedes que chegam ao hotel sem reserva e que normalmente pagavam a tarifa balcão.

*há dois anos. Já tentei sair influenciado por outras pessoas da empresa, mas o atendimento daqui é muito bom e voltei*<sup>13</sup>. No entanto, tal estratégia depende fundamentalmente do capital humano da empresa, sendo que a hotelaria tem como agravante a má remuneração e o baixo grau de instrução de seu pessoal operacional. Além disso, como nos lembra Gautier (apud Castelli, 2003), a empresa hoteleira “*responde, por vezes, mal às exigências da vida familiar e à repartição normal do lazer*”.

Essas dificuldades nos ambientes interno e externo sugerem que novas ferramentas de gestão nas organizações hoteleiras são necessárias. Ferramentas que valorizem o ser humano, que torne o ambiente de trabalho um lugar mais agradável para o funcionário. Afinal, se o elemento humano continua sendo a peça fundamental na hotelaria (Castelli, 2003), por que não aceitá-lo em sua integridade?

Mesmo com estudos recentes sugerindo que é impossível separar razão e emoção (Damásio, 2000), o discurso do “não agir com o coração” ainda prevalece nas organizações.

Por isso, apesar de uma tendência entre vários autores e pesquisadores a escreverem sobre o “lado humano” das organizações, raras são as empresas hoteleiras que valorizam explicitamente um “lado humano” importante: as características de personalidade.

Assim, faz-se de alta importância buscar uma compreensão maior do papel que assume o humor, como uma característica de personalidade do ser humano (Ruch, 1993), para sua possível utilização como uma ferramenta para o aperfeiçoamento da qualidade do atendimento hoteleiro.

Alguns estudos realizados obtiveram resultados interessantes em relação à presença do humor no ambiente de trabalho, sugerindo que os bem-humorados tendem a ser mais criativos e produtivos, como afirmam Chatterjee (1999; 2000), Doskoch (1996; 1997), Gavin (1989), Abramis (1992), Gliner (2001), entre outros. Além disso, Abramis (1989) e Gliner (2001) também observaram que os

---

<sup>13</sup> O hóspede entrevistado ainda afirmou que: “... *é agradável ficar aqui (no Quality Vila Olímpia). As pessoas são sempre bem-humoradas, prestativas e sorridentes*”.

funcionários bem-humorados têm, geralmente, maior satisfação no trabalho.

Contudo, a simples presença do humor no ambiente de trabalho não poderá resolver sozinha todos os novos problemas. É necessário que o departamento de Recursos Humanos esteja em linha com a estratégia da empresa para desenvolver processos de seleção eficazes e treinamentos adequados à nova realidade do mercado hoteleiro (Tanke, 2004). Além disso, maior autonomia para a equipe operacional e apoio da gerência para as decisões tomadas são essenciais para que os clientes tenham respostas mais rápidas as suas solicitações. Portanto, o ambiente de trabalho de um hotel pode exercer um importante papel na melhoria da qualidade do atendimento hoteleiro, bem como atrair o desempenho de sua equipe operacional.

### 3 QUALIDADE NA HOTELARIA

Observa-se hoje, que as organizações buscam a qualidade não mais como uma estratégia de diferenciação, mas como uma condição de preexistência. No entanto, essa preocupação com a qualidade não é recente. Segundo Oliveira (2004), *“por volta de 2150 a.C., o código Hamurabi já demonstrava uma preocupação com a durabilidade e funcionalidade das habitações produzidas na época, de tal forma que, se um construtor negociasse um imóvel que não fosse sólido o suficiente para atender a sua finalidade e desabasse, ele, construtor, seria sacrificado”*.

Mas o que é qualidade, afinal? A evolução da qualidade passou por três grandes fases: inspeção, controle estatístico e qualidade total Oliveira (2004).

No período da inspeção, o principal foco estava em detectar os defeitos de fabricação, e a inspeção era feita pelo fabricante e pelo cliente, porém sem uma metodologia pré-estabelecida.

Durante a fase de controle estatístico, a inspeção da qualidade foi aprimorada através de técnicas estatísticas. Com o aumento mundial da demanda, o controle deixou de ser realizado por produto para ser realizado por amostragem.

No período da qualidade total, no qual ainda estamos, o foco passa a ser o cliente e a sua satisfação. Assim, toda a empresa passa a ser responsável pela garantia de qualidade dos produtos e serviços. A gestão da qualidade total está sustentada em alguns conceitos como: custos da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito.

Apesar da associação da melhoria da qualidade ao aumento de custos dos produtos e serviços, os custos da qualidade, na realidade, são os custos da falta da qualidade.

A engenharia da confiabilidade reconhece que as falhas não são constantes e tampouco possui variação regular. Entende-se que há períodos de adaptação, de operação normal e de desgaste.

A teoria do zero defeito acredita que o ser humano tem capacidade para executar tarefas sem a incidência de erros, através de treinamento técnico, capacitação psicológica e conscientização dos funcionários (Garvin, 1992).

### 3.1 ABORDAGENS DA QUALIDADE

Além da evolução histórica do conceito de qualidade, se faz necessário compreender as diferentes abordagens da qualidade: transcendental, fundamentada no produto, fundamentada no usuário, fundamentada na produção e fundamentada no valor.

#### **3.1.1 Abordagem Transcendental**

A abordagem transcendental entende a qualidade como sinônimo de excelência absoluta e universalmente reconhecível. Garvin (1992) afirma que “(...) *embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é*”.

#### **3.1.2 Abordagem Fundamentada no Produto**

A qualidade, segundo a abordagem fundamentada no produto, é considerada uma variável precisa e mensurável. Porém, tal abordagem torna as diferenças pessoais irrelevantes, pois o foco não é a satisfação do cliente.

#### **3.1.3 Abordagem Fundamentada no Usuário**

A abordagem fundamentada no usuário acredita que a qualidade está nos olhos de quem a observa. Trata-se de uma visão subjetiva da qualidade e que pode ser questionável, afinal, um álbum do Michael Jackson pode ser considerado melhor do que um álbum do Chico Buarque só porque vendeu mais cópias?

### **3.1.4 Abordagem Fundamentada na Produção**

As práticas relacionadas diretamente com a engenharia e a produção constituem o interesse da abordagem fundamentada na produção. Assim, a qualidade é identificada conforme as especificações, ou seja, uma vez estabelecido o projeto, qualquer desvio implica queda de qualidade.

### **3.1.5 Abordagem Fundamentada no Valor**

A abordagem fundamentada no valor é tida como um avanço em relação às anteriores, pois define qualidade a partir de custo e preço. Dessa forma, um produto de qualidade oferece desempenho conforme seu preço ou custo. Por se tratar de dois conceitos relacionados, porém distintos, essa abordagem é de difícil aplicabilidade, pois não é precisamente definido e depende da necessidade de cada cliente.

## **3.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS**

A qualidade total no setor de serviços está relacionada ao seu fornecimento com qualidade superior aos clientes, proprietários e funcionários, e por isso, a análise não deve ser limitada aos clientes externos (Oliveira, 2004).

Ao contrário da dinâmica industrial, na área de prestação de serviços, o processo produtivo e a prestação de serviços se confundem. Logo, no setor de serviços a qualidade está focada na interação com o cliente, pois é nessa interação que a qualidade aparece (Paladini, 2000).

No Brasil, Gianesi e Corrêa (apud Oliveira, 2004) observam que os consumidores se conformam com os serviços de baixa qualidade, devido a uma falta de hábito de exigir um padrão mínimo dos serviços pelos quais pagamos. Os autores mencionam como principais motivos, para a generalizada baixa qualidade no setor de serviços, os fatores:

- Frequentemente os trabalhadores da indústria de serviços são considerados mão-de-obra temporária e, como tal, merecedores de baixos níveis de atenção gerencial para motivação e treinamento<sup>14</sup>.
- Excessiva ênfase em corte de custos e busca míope por produtividade de recursos, causando degradação no nível de personalização e qualidade de atendimento.
- Clientes, em geral acostumados com um nível pobre de serviços, não têm o hábito de exigir mais. Os estudos mostram que apenas 4% de clientes insatisfeitos reclamam dos serviços de baixa qualidade.
- Em geral, é difícil padronizar serviços, principalmente os intensivos em mão-de-obra, pela variabilidade de clientes e suas necessidades, de prestadores de serviço e de situações típicas que realmente ocorrem.
- O serviço normalmente é produzido e consumido simultaneamente, não havendo tempo para inspeções de qualidade e correções de possíveis defeitos<sup>15</sup>.
- A qualidade do pacote de serviços ofertada é frequentemente intangível e, portanto, difícil de medir e controlar.

Las Casas (1991) afirma que os serviços possuem características de intangibilidade, pois os serviços são abstratos; inseparabilidade, que se refere à impossibilidade de produzir e estocar serviços<sup>16</sup>, pois geralmente os serviços são prestados na interação com o cliente; heterogeneidade, que trata da impossibilidade de se manter a qualidade constante dos serviços; e simultaneidade, representada pelo fato da produção e consumo de serviços

---

<sup>14</sup> Na hotelaria, o uso de mão-de-obra temporária é uma prática constante. Temporários de cooperativas são contratados de acordo com a necessidade para: eventos, restaurantes, governança e manutenção. No entanto, já há cooperativas que possuem até mesmo recepcionistas, o que demonstra que nem mesmo a imagem que é passada para o cliente importa tanto, confirmando o foco dos autores no item seguinte: corte de custos.

<sup>15</sup> Essa característica nos lembra que os problemas na hotelaria não podem ser resolvidos, mas compensados.

<sup>16</sup> Essa característica é facilmente observada na hotelaria paulistana, na qual percebe-se uma baixa ocupação durante fins-de-semana, feriados e meses de férias, e uma oferta insuficiente durante grandes eventos como a Fórmula 1. Nos destinos turísticos como o nordeste brasileiro, há uma inversão: os meses de férias garantem alta ocupação aos hotéis enquanto abril, maio e junho são os meses com a ocupação média mais baixa do ano.

ocorrerem ao mesmo tempo. Logo, a imagem que o cliente terá da empresa dependerá dos contatos que realizará com a prestadora de serviços.

Assim, as principais características da gestão da qualidade no ambiente de serviços, segundo Paladini (2000) são:

- Como a produção e o consumo são simultâneos, não há como definir onde termina um e começa o outro.
- A gestão dos processos produtivos deve ser altamente flexível e adaptável a momentos, situações e contextos, pois não possuem informações objetivas a respeito de suas operações, que nem sempre se repetem com frequência.
- A gestão da qualidade é direcionada para ações que busquem maior contato com o cliente, definição de seus interesses, preferências, exigências, necessidades, conveniências, enfim, tudo o que é considerado relevante no processo de prestação do serviço.
- A avaliação da qualidade centra-se apenas em elementos que envolvam sempre a interação com o usuário, pois não há pontos de controle específicos que possam ser identificados<sup>17</sup>.
- Não há como empregar ações corretivas, apenas preventivas, com base em situações análogas ocorridas no passado.
- Como o serviço não pode ser estocado, um modelo de gestão que torne a oferta adequada à demanda torna-se necessário.

Como os desejos e necessidades do consumidor mudam constantemente, a continuidade do programa de qualidade pressupõe um maior grau de autoridade e de responsabilidade dos funcionários em relação às tarefas desenvolvidas, ao permitir que novos problemas sejam resolvidos mais rapidamente e no próprio local da prestação do serviço (Oliveira, 2004). Entretanto, a hotelaria ainda tem um longo caminho a percorrer na busca de um bom programa de qualidade, como será discutido a seguir.

---

<sup>17</sup> Ver anexos A e B. O formulário utilizado para a auditoria da qualidade do departamento de recepção e portaria social de um hotel de luxo de São Paulo não leva em conta as variáveis de cada atendimento. Pressupõem, assim, que todos os hóspedes são iguais e que gostam de ser tratados da mesma maneira.

### 3.3 QUALIDADE NA HOTELARIA: PERSONALIZAÇÃO, PADRONIZAÇÃO OU TAYLORIZAÇÃO?

O propósito deste capítulo não é analisar os princípios da Administração Científica, pois tais princípios já foram estudados, analisados e criticados por vários pesquisadores das organizações em seus quase cem anos de existência.

Esse capítulo tem como objetivo analisar a dinâmica hoteleira e os conceitos de qualidade e padronização aplicados nos hotéis, e confrontá-los ao *taylorismo* para poder identificar as vantagens e desvantagens dos princípios da administração científica na hotelaria.

Afinal, no lugar das antigas classificações hoteleiras que tinham validade apenas dentro do território nacional, as redes introduziram a idéia de que o próprio estabelecimento poderia divulgar o padrão de serviço e a tarifa a ser aplicada, de acordo com a “bandeira”, e que todos os empreendimentos daquela “bandeira” respeitariam aquelas características no plano mundial (Proserpio, 2003).

#### 3.3.1 O Taylorismo

O que mais impressiona no taylorismo, ou o que se entende pelas práticas dos princípios da administração científica, não são suas idéias propriamente ditas, pois algumas de suas idéias, como por exemplo, a especialização, Adam Smith já defendia em 1776 em seu livro *Riqueza das Nações* (Motta, 2001). Impressionante, isso sim, é o grau de adesão a suas idéias, que até hoje são utilizadas por muitas empresas de diversos ramos de atividade.

Apesar de quase um século de existência e de suas limitações, o taylorismo é, ainda hoje, muito presente nas empresas. Em algumas organizações isso fica mais evidente que em outras, entretanto, pode-se verificar que a maioria das empresas, se não todas, tem práticas fundamentadas na Administração Científica.

Entre as organizações que se utilizam dessas práticas estão os hotéis. Ainda que não se admita, muitos hotéis têm uma estrutura mecanicista em sua operação. No decorrer desse capítulo, ilustra-se a presença do taylorismo na operação hoteleira.

Podemos sintetizar os conceitos de Taylor em sua Administração Científica em cinco princípios básicos (Morgan, 1996):

1. Transfira toda a responsabilidade da organização do trabalho do trabalhador para o gerente;
2. Use métodos científicos para determinar a forma mais eficiente de fazer o trabalho;
3. Selecione a melhor pessoa para desempenhar o cargo especificado;
4. Treine o trabalhador para fazer o trabalho eficientemente;
5. Controle o trabalhador para assegurar que o método seja cumprido.

Tais princípios, conhecidos como taylorismo, foram fundamentais para o que hoje chamamos de economia de escala. Sem a padronização de processos muitos itens de consumo como geladeiras, televisores, carros, entre outros, não seriam acessíveis a tantas pessoas.

### **3.3.2 Padronização**

Como já foi dito anteriormente, a padronização não é uma invenção de Taylor, pois pode-se notar padronizações em vários aspectos da realidade: linguagem, moeda, medidas de mensuração, sinais de trânsito.

A padronização unifica e simplifica as atividades segundo padrões ou modelos pré-estabelecidos, por iniciativa da própria empresa, imposta por legislação, ou em função de novos hábitos e costumes do cliente. A padronização é também uma forma de fabricação pela adoção de um único modelo, no qual o fabricante e os prestadores de serviços podem operar de forma mais eficiente, por meio da padronização de processos de seus produtos e serviços (Costa, 1997).

A padronização pode ser aplicada em diversas normas ou em um ciclo de produção, ao setor industrial ou, em rotina de serviços. A vantagem da padronização em uma linha de fabricação é que ela contribui para a solução de erros e falhas nos processos produtivos. Os processos padronizados otimizam a produção em massa, facilitam o controle e tornam mais fácil o seu entendimento quando se introduz um novo procedimento.

Na hotelaria, essa prática também trouxe benefícios, porém é necessário identificar quais são as dimensões em que a padronização pode ser útil ou não. Apesar de se tratar de

um tipo de prestação de serviços com alto grau de interação com o cliente, há vários aspectos na hotelaria que se beneficiam da padronização.

Antes de identificar as vantagens e desvantagens da padronização na operação hoteleira, é pertinente mencionar os benefícios indiretos da produção em massa na hotelaria. A maioria dos hotéis de luxo oferece facilidades tecnológicas como TV's, DVD's ou vídeo cassetes, frigobar, ar condicionado, elevadores, telefones, fax, sistemas de prevenção de incêndios, entre tantos outros equipamentos. A produção em massa desses equipamentos diminuiu consideravelmente o custo unitário e, conseqüentemente, tornaram-se acessíveis aos hotéis de várias categorias. Mesmo em hotéis super econômicos como a bandeira *Formule 1* do grupo francês *Accor*, cuja diária não ultrapassa R\$ 60,00 em média, encontram-se os produtos fabricados em escala: camas, chuveiros, elevadores, etc.

Essas considerações são necessárias para entender que a padronização não é prejudicial ao ramo hoteleiro, entretanto, é fundamental a identificação de onde se pode utilizá-la como vantagem competitiva. Tampouco significa que a padronização não possa estar presente na operação hoteleira.

Ao fazer o *check-in* na recepção, o hóspede recebe a chave de sua suíte, apartamento 604. Esse número determina, em qualquer hotel, que a suíte está localizada no sexto andar. Se cada hotel utilizasse um padrão diferente de distribuição dos apartamentos, os hóspedes sempre teriam de esperar pelos mensageiros para se encaminharem ao apartamento, mesmo aqueles que não gostam de tal serviço.

Também é possível identificar uma padronização no estabelecimento de horários de *check-in* e *check-out*, itens básicos servidos no café da manhã, práticas de cobrança, horários de arrumação de quartos e abertura de camas e até nos *speeches* de atendimento telefônico. Vale lembrar que há exceções, porém, o que se observa na hotelaria mundial é uma tendência à padronização.

No entanto, há inúmeros exemplos da má utilização da padronização. Situações vividas no atendimento *tête-à-tête* com o hóspede são de difícil padronização, especialmente na hotelaria de luxo, que se pressupõe um atendimento personalizado, extremo oposto à padronização.

Contudo, verifica-se em vários setores um conceito de *mass customization* (Gilmore and Pine, 2000), ou “personalização de massa”. É o caso de bancos como Itaú Personalité e

Banco Real Van Gogh, as diferentes categorias de um plano de saúde ou das classes nos vôos internacionais. Na hotelaria, percebe-se esse conceito nas diferentes categorias dos hotéis e, mais especificamente ainda, nos hotéis de luxo que geralmente possuem os andares executivos para o uso exclusivo de clientes diferenciados.

Tal tendência apesar do apelo dos serviços “personalizados de massa” não é senão um segmento de mercado padronizado para um público bem específico: aqueles que podem pagar por isso. Porém, serviços personalizados significam atendimento único para cada cliente (Gilmore and Pine, 2000), ou seja, no caso hoteleiro é tratar cada hóspede de maneira diferente.

Isso implica, em oposição ao “*one best way*” de Taylor (1911), que há várias maneiras certas de se realizar uma tarefa. Não se pode atender um hóspede atrasado para uma reunião da mesma maneira que se atende um hóspede de férias. Há autores, porém, que defendem uma diferenciação no atendimento dos três tipos de hóspedes (Lamprecht, J. e Ricci, R, 1997)<sup>18</sup>, entretanto, sugerem uma maneira de se atender cada um dos tipos de hóspede. Ora, o que é isso se não uma prática taylorista no mais puro “*one best way*”?

Diante de tal cenário, os administradores hoteleiros deveriam concentrar seus esforços em outro princípio de Taylor: a seleção. Ao selecionar as pessoas com o perfil adequado para os cargos de atendimento, a administração talvez não se preocupasse tanto em padronizar tais procedimentos, pois a qualidade seria consequência da competência de cada funcionário. Como será visto adiante, a Southwest Airlines sabe perfeitamente o perfil de funcionário necessário para que a empresa continue a prosperar e adota um estilo surpreendentemente eficaz para atingir seus objetivos de recrutamento e seleção, mantendo assim, a baixa taxa de rotatividade de pessoal e o bom nível da qualidade de atendimento<sup>19</sup>.

O atendimento hoteleiro é talvez um dos elementos que mais incomodam administradores que não aceitam nenhum grau de subjetividade em seu empreendimento. Mas como padronizar algo tão subjetivo como o atendimento? Como tratar um hóspede feliz por ter fechado um bom negócio da mesma maneira que um hóspede doente que se hospedou em determinado hotel devido à proximidade do hospital no qual se trata?

---

<sup>18</sup> Os autores afirmam que há três tipos de hóspede: 1) a lazer; 2) a negócios; e 3) a lazer e negócios.

<sup>19</sup> Ver item 4.6.3 O Humor no Processo de Seleção da Southwest Airlines.

Assim, são criados os programas de qualidade, cuja maior preocupação não é a qualidade em si, mas a padronização. Tais programas reforçam e sacramentam a presença da administração taylorista, separando os que fazem dos que pensam (Modia, 2004).

### 3.4 ISO 9000 E A QUALIDADE NA HOTELARIA

O treinamento, outro princípio taylorista, é fundamental para a qualidade dos serviços hoteleiros. Como vimos anteriormente na descrição de uma possível estada de um hóspede, a equipe operacional é quem mais contato tem com os clientes e geralmente a que menos investimento em treinamento possui (Gianesi e Corrêa, apud Oliveira, 2004). Vale lembrar que o produto hoteleiro só é “fabricado” na interação do hóspede com os colaboradores que constituem essa equipe operacional (Castelli, 2003; Las Casas, 1991).

Os departamentos de qualidade e os gestores dos hotéis, principalmente de redes hoteleiras internacionais, se esforçam, em vão, na tentativa de padronizar elementos subjetivos encontrados no dia-a-dia de um hotel<sup>20</sup>. Mostram, assim, que outro princípio de Taylor ainda está muito presente nos dias de hoje: a administração determina o que deve ser feito e o operário simplesmente executa as determinações.

Na prática, isso significa que quem atende diretamente o hóspede e sabe (geralmente) o que pode ou não agradá-lo, não tem autonomia para fazê-lo. A realização de auditorias de qualidade para a certificação ISO 9000 (nos hotéis que a possuem) para verificar se o padrão está sendo cumprido comprova a prática do princípio taylorista.

Dentre os principais hotéis de luxo da cidade de São Paulo, somente dois possuem a certificação ISO 9000: Gran Meliá WTC e Transamérica. Ao confrontar tal informação com a ocupação, se percebe que não há nenhuma ligação entre a certificação ISO 9000 e o sucesso dos hotéis, como se observa na Tabela 1<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Ver anexos A e B. Os formulários pertencem a um hotel de luxo da cidade de São Paulo. Neles, o que se observa é a preocupação com a padronização, afinal os itens avaliados pelos formulários não garantem uma qualidade no atendimento.

<sup>21</sup> As informações contidas nessa tabela são divulgadas pelos próprios hotéis.

A tabela 1 também sugere que a certificação da ISO 9000 não é uma boa ferramenta de marketing na hotelaria, fato comprovado tanto pelo baixo grau de adesão, afinal, na cidade de São Paulo que possui o maior parque hoteleiro do Brasil, somente dois hotéis (os dois mencionados na tabela 1), entre todas as categorias, possuem tal certificação, quanto pelas taxas de ocupação apresentadas pelos hotéis.

<b>HOTEL e nº de UH's</b>	<b>OCUPAÇÃO 2005<sup>22</sup></b>	<b>OCUPAÇÃO 2004</b>	<b>ISO 9000</b>
Sofitel (219)	74,41%	55,06%	NÃO
Renaissance (452)	61,80%	57,42%	NÃO
Intercontinental (193)	55,93%	52,82%	NÃO
Hilton Morumbi (485)	48,01%	38,30%	NÃO
Grand Hyatt (470)	45,88%	39,37%	NÃO
Gran Meliá WTC (299)	37,60%	29,89%	SIM
Transamérica (396)	34,60%	35,43%	SIM

**TABELA 1**

Vale lembrar, porém, que as redes hoteleiras que não possuem a certificação ISO 9000, contam com os departamentos de qualidade e desenvolvem seus próprios padrões de qualidade, reforçando assim, a adesão ao princípio taylorista de que a administração é quem deve descobrir a melhor forma de se trabalhar.

### 3.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, HOTELARIA E HUMOR

*“... mas eu tô rindo à toa,  
não que a vida esteja assim tão boa,  
mas um sorriso ajuda a melhorar.”*

*Falamansa*

Como mencionado anteriormente, estamos vivendo na era da Qualidade Total nas empresas. Tal conceito de qualidade implica o envolvimento de todos os funcionários da

<sup>22</sup> Ocupação acumulada de janeiro a setembro de 2005.

organização e não somente daqueles que interagem com os clientes. Mas como conseguir esse envolvimento em um momento de crise motivacional que traz consigo a baixa produtividade? (Levy-Leboyer, 1994).

Como observa Fernandes (1996), “*não se pode falar em qualidade de produtos e serviços se aqueles que vão produzi-los não têm qualidade de vida no trabalho*”. Logo, os estudos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) são necessários para aqueles que pretendem implantar um programa de qualidade total em sua empresa.

Assim como os estudos sobre cultura organizacional, gestão de carreiras, entre outros, o estudo sobre a qualidade de vida no trabalho começou no fim da década de 70 quando os japoneses começaram a ganhar o mercado americano (Fernandes, 1996).

Desde então, a preocupação com a satisfação e o bem-estar das pessoas no ambiente de trabalho tem sido o objeto de estudo de pesquisadores como Bergeron (1982), Werther e Davis (1983), Westley (1979), Fernandes (1996), entre outros.

Mas o que é a Qualidade de Vida no Trabalho, afinal? Apesar de inúmeras definições, adotaremos a definição de Fernandes (1996), que entende a QVT como “*a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas*”.

### **3.5.1 Saúde, Humor e Qualidade de Vida na Hotelaria**

*Quando rimos, o número de células naturais que destroem tumores e vírus aumenta, assim como Gamma-interferon, uma proteína que combate doenças; células T, importantes para o nosso sistema imunológico; e células B, que produzem anticorpos de combate as doenças*  
Discovery Health Website

Outro aspecto importante para a qualidade de vida no trabalho, segundo Marchi e Silva (1997), é a saúde. Os autores apontam o estresse associado ao trabalho como um fator emblemático de nossa era. Em um momento de mudanças constantes e pressões cada vez maiores em busca de resultados satisfatórios, o indivíduo no ambiente de trabalho está extremamente exposto aos efeitos do estresse.

E é exatamente esse cenário de crise pelo qual está passando o mercado hoteleiro. O “boom” hoteleiro (leia-se imobiliário) na cidade de São Paulo obrigou as redes hoteleiras a repensarem sua forma de gestão. Localização e padronização dos serviços já não bastam para garantir sequer a sobrevivência. Logo, pode-se afirmar que os funcionários dos hotéis da cidade de São Paulo sofrem constantemente com as pressões por parte do mercado e principalmente, por parte dos acionistas e/ou proprietários.

Nesse ambiente caótico, a presença do humor pode ser uma saída para a manutenção da saúde física e mental dos funcionários. Afinal, se o estresse aumenta a pressão sanguínea e libera uma descarga adrenérgica sobre os vasos, estômago, intestinos, entre outros órgãos (Marchi; Silva, 1997), por outro lado, uma boa risada reduz o estresse, abaixa a pressão sanguínea, fortalece o sistema imunológico, melhora o funcionamento cerebral, protege o coração e causa relaxamento instantâneo (Gavin, 1989; Abramis, 1992; Gliner, 2001; Provine, 2000).

A risada ativa a química da vontade de viver e aumenta a capacidade de combater doenças, além disso, reduz os problemas associados à pressão alta, infarto, artrite e úlcera. E vale mencionar novamente o estudo realizado na *University of Maryland Medical Center* (Discovery Health Website, S/D)<sup>23</sup> no qual sugere que um bom senso de humor e a habilidade de rir de situações difíceis ajudam a amenizar os efeitos físicos prejudiciais das situações estressantes.

Com tantos benefícios, a simples presença do humor no trabalho auxilia na melhoria da qualidade de vida, e conseqüentemente, a produtividade aumenta. Portanto, muitas empresas evitariam a implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho por mero modismo, fato que, além de não melhorar a qualidade de vida no trabalho nem a produtividade, ainda pode gerar mais estresse devido aos gastos e tempo despendidos em sua implantação.

Não significa que basta encorajar a manifestação do humor para que todos os problemas se resolvam. Não podemos esquecer que cada ser humano é diferente e, assim, tende a agir de maneira diferente aos mesmos estímulos. No entanto, as empresas podem,

---

<sup>23</sup>

Acesso em 06/02/05

através de uma cultura organizacional bem definida e que valorize o humor, recrutar e selecionar pessoas que se interessem por esse tipo de ambiente organizacional<sup>24</sup>.

#### 4. O HUMOR

Quando falamos de humor, todos parecem saber do que se trata, entretanto, o humor é um fenômeno complexo, pois não há uma teoria geral do humor ou mesmo uma definição com a qual todos concordem. Os psicólogos, sociólogos, filósofos e antropólogos, dentre estudiosos de várias áreas do conhecimento, têm se empenhado em encontrar uma teoria abrangente para o humor e o riso<sup>25</sup>.

Ao definir o que é o humor, encontra-se uma ampla variedade de teorias<sup>26</sup> que têm um forte suporte sob determinada abordagem, porém se mostra inválida sob novas abordagens. A divisão utilizada neste capítulo para classificar as diferentes teorias é somente uma das possibilidades de organização das mesmas, já que muitas teorias podem ser enquadradas em diversas categorias.

Mas como estudar o humor, então? Como uma reação fisiológica? (Funes, 2001; Spencer, Darwin, Hecker, Dearborn, McDougall, Menon, apud Goldstein, 1972). Como comicidade? (Bergson, 2001; Freud, 1977; Ludovici, Leacock, Rapp, Kant, Schopenhauer, Spencer apud Goldstein, 1972). Como virtude? (Comte-Sponville, 2004). Ou ainda, como característica de personalidade? (Ruch, 1990, 1993, 1995).

---

<sup>24</sup> Como é o caso dos anúncios de recrutamento da Southwest Airlines, citado no item '4.6.3'.

<sup>25</sup> Jablonski e Range encontraram, durante as pesquisas para o artigo "*O humor é só-riso? Algumas considerações sobre os estudos em humor*", em uma carta de A. Chapman, co-editor do respeitável *Humor and Laughter: theory, research and applications*, uma lista de artigos diretamente ligados ao humor, e publicados até o ano de 1976, que continha mais de mil referências.

<sup>26</sup> Nesse capítulo o termo "teoria" será usado para se referir às noções dadas pelos autores estudados, mas essa designação é por conveniência, pois alguns escritores fazem descrições de algumas condições do humor, outros explicam o fenômeno humor através de diferentes abordagens.

O interessante é que nada disso está fora do humor, mas ao mesmo tempo não apreende a totalidade de sua natureza, pois o humor é volátil e tentar captá-lo por meio de uma única definição, tira-lhe a essência de liberdade. Para entendê-lo, tem-se de honrá-lo, sintonizar sua frequência de vibração, dar-lhe espaço.

A noção de humor é relativamente nova em seu significado moderno, cujo primeiro registro aconteceu na Inglaterra em 1682, já que antes disso, significava disposição mental ou temperamento. Voltaire, diferentemente, propôs uma origem francesa para o termo, alegando que o humor na nova acepção inglesa, significando “*plaisanterie naturelle*” (brincadeira natural), derivava do *humeur* francês, conforme foi empregado por Corneille em suas primeiras comédias (Bremmer e Roodenburg 2000).

De fato, o termo inglês “*humour*” originou-se do francês no sentido de um dos quatro fluídos principais do corpo (sangue, flegma, bÍlis e bÍlis negra), no entanto, é duvidoso afirmar que o significado inglês contemporâneo derive também da França. Na verdade, de 1725 em diante, o francês caracteriza invariavelmente o termo como um empréstimo inglês. Em 1862, Victor Hugo ainda falava sobre “*essa coisa inglesa chamada humor*”, e foi somente no início dos anos 1870 que alguns franceses começaram a pronunciá-la do jeito francês (Bremmer e Roodenburg 2000).

Em sua pesquisa histórico-cultural do humor, Bremmer e Roodenburg (2000:13) o definem como “*qualquer mensagem – expressa por atos, palavras, escritos, imagens ou música – cuja intenção é a de provocar o riso ou um sorriso*”. Essa definição permite aos autores estenderem as investigações à Antiguidade, à Idade Média e ao início do período moderno, e também identificar a importância do humor na cultura desses povos. Entretanto, tal conceito deixa de fora o humor como virtude (Comte-Sponville, 2004), ou como reação fisiológica do corpo humano (Funes, 2001; Spencer, Darwin, Hecker, Dearborn, McDougall, Menon, apud Goldstein, 1972), ou ainda, o humor como uma característica de personalidade (Ruch, 1990, 1993, 1995).

## 4.1 HUMOR COMO COMICIDADE

### 4.1.1 Teoria da superioridade

As raízes da risada em triunfo sobre outro povo (ou circunstância) fornecem as bases da teoria da superioridade. A alegria é gerada quando nós nos comparamos favoravelmente a outros como sendo menos bobos, menos feios, menos azarados, ou menos fracos. De acordo com o princípio da superioridade, o escárnio, o ridículo e a risada das ações atrapalhadas dos outros são centrais para a experiência do humor.

A descrição de engraçado de Aristóteles sustenta que o ridículo é encontrado nos defeitos, deformidades ou feiúra que não é nem dolorosa nem destrutiva (Goldstein e McGhee, 1972). Bergson (2001) salienta, ainda, a risada da estupidez no comportamento habitual ou estereotipada quando uma ação mais inteligente seria mais apropriado. Também fazem parte dessa categoria, as teorias de Leacock (1935), Rapp (1947, 1949), Ludovici (1932), Dunlap, (1925) (apud Goldstein e McGhee, 1972).

#### **4.1.2 Teoria da incongruência**

O humor proveniente da incoerência, das idéias desconexas ou situações ou apresentação de idéias divergentes do habitual formam as bases da teoria da incongruência. A mistura incomum de relações e a contrariedade nas coisas, a união de circunstâncias inconsistentes e inadequadas, a percepção do contraste ou ainda a repentina percepção da incongruência entre conceito e realidade, são algumas das abordagens dos teóricos que se encaixam nessa categoria.

#### **4.1.3 Teoria da surpresa**

A surpresa, o choque, o repentino e o inesperado são considerados como condições necessárias (ainda que não necessariamente suficientes) para a experiência do humor. Há uma certa similaridade entre os conceitos de surpresa e incongruência, já que os dois envolvem uma instantânea ruptura da ação ou pensamento rotineiro. Além disso, não é raro encontrar teóricos que combinem incongruência e surpresa em seus conceitos explanatórios.

#### **4.1.4 Teoria da ambivalência**

As teorias da ambivalência sustentam que a risada surge quando o indivíduo vivencia simultaneamente sensações ou sentimentos incompatíveis. Embora haja similaridade entre as teorias da ambivalência e da incongruência, as teorias da incongruência tendem a salientar idéias ou percepções enquanto as teorias da ambivalência tendem a focar emoções e sentimentos.

#### **4.1.5 Teoria da liberação e alívio**

As funções do humor como alívio de uma tensão ou constrangimento, ou liberação da tensão excessiva, são as bases da teoria ilustrada nessa categoria.

De acordo com Kline (apud Goldstein e McGhee, 1972), o pensamento tenso ocasionalmente excede a capacidade de pensar controladamente causando uma onda de emoção. Às vezes, isso leva à experiência do humor que serve para aliviar a tensão na atenção mantida.

#### **4.1.6 Teoria configuracional**

O humor é vivenciado quando elementos originalmente entendidos como não relacionados repentinamente se juntam. Há uma relação entre as noções das teorias da incongruência e as das teorias configuracionais, as duas salientam os atributos cognitivos e perceptivos do humor, mas a principal diferença repousa no ponto que o humor emerge. Nas teorias da incongruência é a percepção da “falta de nexos” que, de certa maneira, diverte. Para as teorias configuracionais é o “cair a ficha”, o repentino “insight” que leva ao riso.

### **4.2 HUMOR COMO REAÇÃO FISIOLÓGICA**

O humor estudado como reação fisiológica trouxe importantes contribuições. Os trabalhos do Dr. Hunter Adams nos EUA e dos “Doutores da Alegria” no Brasil serviram de incentivo para as pesquisas sobre os benefícios do humor e do riso.

Quando rimos, o número de células naturais que destroem tumores e vírus aumenta, assim como *Gamma-interferon*, uma proteína que combate doenças; células T, importantes para o nosso sistema imunológico; e células B, que produzem anticorpos de combate a doenças (*in Discovery Health Website, S/D*)<sup>27</sup>.

Além disso, o som de uma risada é muito mais contagiante que uma tossida ou espirro (Marano, 2003). O humor e a risada causam um efeito dominó de alegria e diversão, bem como, iniciam vários efeitos físicos positivos. Uma boa risada pode ajudar a:

- Reduzir o estresse;
- Abaixar a pressão sanguínea;
- Elevar o humor;
- Fortalecer o sistema imunológico;
- Melhorar o funcionamento cerebral;
- Proteger o coração;
- Conectar-se aos outros;
- Causar relaxamento instantâneo;
- Fazer você se sentir bem.

A risada ativa a química da vontade de viver e aumenta nossa capacidade de combater doenças, além disso, rir relaxa o corpo e reduz os problemas associados à pressão alta, infarto, artrite e úlcera. Algumas pesquisas sugerem que a risada também possa reduzir o risco de doenças cardíacas, um estudo realizado na *University of Maryland Medical Center* sugere que um bom senso de humor e a habilidade de rir das situações difíceis ajudam a mitigar os efeitos físicos prejudiciais de emoções estressantes (*Discovery Health Website, S/D*)<sup>28</sup>.

No entanto, há quem critique essa abordagem. Segundo Provine (2000), há duas

---

<sup>27</sup> Acesso em 06/02/05

<sup>28</sup> Acesso em 06/02/05

questões que devem ser aprofundadas para melhor entender os benefícios do humor e da risada. O primeiro é justamente a impossibilidade de apontar o que traz os benefícios: a risada ou o humor? E a segunda questão é o fator social da risada. Afinal, se rir é um fenômeno social (Provine, 2000; Marano, 2003) há a possibilidade dos benefícios citados anteriormente serem oriundos da convivência social, em vez de serem benefícios do humor.

### 4.3 HUMOR COMO ESTADO DE ÂNIMO

O humor como estado afetivo ou “disposição de espírito” refere-se a uma emoção disseminada como, por exemplo, bem-estar, euforia, cólera ou tristeza.

Conforme explica Marques (2003), *“num determinado momento, o indivíduo apresenta um sentimento ou conjunto de sentimentos que tende a impregnar as suas vivências seguintes, a não ser que a importância dessa nova vivência seja maior que a anterior, quando então são mudados os sentimentos, agora relativos ao significado da nova vivência”*.

Psicologicamente há, de um lado os afetos chamados de positivos (bom humor) como alegria, prazer, satisfação, etc. e, de outro lado, os afetos que poderiam ser chamados de negativos (mau humor) como a tristeza, o desprazer, a insatisfação, o sofrimento, a dor moral, a frustração.

Portanto, existe uma tendência polarizadora da afetividade, a qual se designa por humor ou estado de ânimo, sendo que a própria expressão “estado de ânimo” indica uma condição disposicional da afetividade.

#### 4.3.1 Os pólos do humor

Na Psicologia, os sentimentos chamados de positivos são aqueles designados por expansivos e, os seus opostos, que chamamos negativos, são designados por depressivos (Marques, 2003). O termo “expansivo” refere-se à expansividade da atividade mental no

campo vivencial, que se encontra ampliado e leva a um aumento do interesse do indivíduo na sua relação com o mundo, o fluxo mental acelera-se e diminuem os fenômenos inibitórios, criando uma maior liberação do comportamento.

O termo “depressivo” designa o sentido oposto, ocorre uma “retração mental” e há uma redução do campo vivencial. No entanto, em certos momentos a afetividade caracteriza-se como expansiva, em outros como depressiva. Em outras palavras, o humor polariza-se espontaneamente em uma tendência expansiva ou em uma tendência depressiva, porém este estado pode ser alterado para o pólo oposto, apesar da forte tendência do indivíduo a interpretar afetivamente as novas vivências com significados afetivos relativos ao pólo em que se encontra seu humor no momento.

Vale mencionar que o pólo expansivo não é necessariamente o pólo do prazer, pois o critério usado é a atividade mental. Na configuração do humor expansivo, o indivíduo apresenta-se exaltado e o tônus afetivo está aumentado, sendo assim, um estado expansivo de humor pode apresentar afetos prazerosos, como a euforia, ou desprazerosos, como a irritação. Já no pólo depressivo, o indivíduo apresenta uma tendência a tornar-se mais reflexivo e aprofundar-se mais nas vivências.

#### **4.3.2 Temperamento e humor**

Considerando-se a variação do humor dos indivíduos, esses tendem, espontaneamente, ao pólo expansivo ou ao pólo depressivo. Esta tendência representa uma característica própria do indivíduo, um traço da personalidade. Assim, pode-se dizer que há quatro tipos básicos de indivíduos (Luz, 1994), os quais apresentam:

- a) Nenhuma tendência especial para nenhum dos pólos, nesse caso o humor não é determinante do temperamento;
- b) A tendência ao pólo depressivo, com características do temperamento depressivo;
- c) A tendência ao pólo expansivo, com características do temperamento expansivo;
- d) A tendência ora ao pólo expansivo, ora ao pólo depressivo.

No primeiro caso, o humor do indivíduo oscila em sintonia com a variação e o

contexto existencial, ora para um pólo, ora para outro, sem se notar a predominância de um sobre o outro. Desta forma, em um contexto existencial depressivo ou expansivo de longa duração, o humor será depressivo ou expansivo na mesma duração.

O temperamento depressivo, como característica normal do indivíduo, determina traços marcantes da personalidade, os quais são, em geral, facilmente detectáveis: São os indivíduos especialmente sensíveis, devido a sua elevada ressonância aos sentimentos de tristeza, de perda, de sofrimento. Esta sensibilidade os torna, por um lado, especialmente receptivos aos outros e, por outro lado, solidários a ele.

Os indivíduos que possuem uma tendência ao pólo expansivo apresentam temperamento expansivo, estão sempre de bem com o mundo e sempre alegres. Mesmo as adversidades são tidas como acontecimentos naturais da vida, pouco se aborrecendo e muitas vezes se divertindo com elas.

Ainda há outros indivíduos que apresentam ciclos (períodos de semanas ou meses) quando se encontram depressivos ou expansivos.

A variação do humor tende a ser uniforme, isto é, ela não costuma ocorrer por saltos: o aprofundamento ou a superficialização do humor no mesmo pólo ou mesmo a passagem para o outro pólo se dá paulatinamente. Em condições especiais, que ocorrem em súbitas e intensas vivências afetivas, essa mudança pode ser rápida, mas nunca é abrupta. As variações do humor, embora muito mais estáveis, comportam-se como as variações dos sentimentos. Isso ocorre porque enquanto o humor se refere ao contexto existencial atual do indivíduo, os sentimentos se referem ao significado vivencial do momento (Marques, 2003).

Clinicamente é considerado que há um distúrbio de humor quando a polarização deste apresenta autonomia em relação à realidade vivencial do indivíduo e à sua intencionalidade. Essa autonomia pode ser parcial ou total e é identificável quando a variação dos estímulos, por mais significativa que seja, não é acompanhada pela variação do humor e, principalmente, quando o significado dos estímulos é fortemente impregnado de interpretações afetivas da natureza dos afetos relativos ao pólo em que está o humor. Em outras palavras, o humor e a afetividade apresentam-se independentes, isolados, do contexto vivenciado pelo indivíduo (Luz 1994), denomina-se esse quadro clínico de Transtorno Bipolar do Humor.

#### 4.4 HUMOR COMO VIRTUDE

*“De que valeria a vida sem a alegria?*

*E a alegria sem humor?”*

*Comte-Sponville*

Lembremo-nos do riso de Demócrito em contraste às lágrimas de Heráclito: *“Demócrito e Heráclito foram dois filósofos, o primeiro dos quais, achando vã e ridícula a condição humana, só saía em público com um semblante zombeteiro e risonho; Heráclito, sentindo piedade e compaixão por essa mesma condição nossa, trazia o semblante continuamente entristecido, e os olhos carregados de lágrimas...”* (Montaigne apud Comte-Sponville, 2004:230).

Entretanto, essa condição precária do ser humano não mudou com o tempo, ao utilizar somente um fato verifica-se tal situação: Vivemos em uma sociedade organizada em torno de documentos em vez de se basear nas pessoas (Dowbor, 2000). Podemos observar isso quando temos de apresentar RG, CPF, certidão de nascimento, passaporte, etc para provar que existimos. Em outras palavras, quanto mais nos tornamos um número (ou vários) mais provas temos de que somos alguém. Não basta dizer seu nome ou simplesmente estar presente, pois sem números não podemos dirigir nem votar, sem números não podemos sair do país ou abrir contas em bancos, sem números somos indigentes. Diante de tal cenário, a presença do humor auxilia-nos a lidar com uma realidade muitas vezes absurda e preocupante.

Na hotelaria, a presença do humor é duplamente necessária, pois além de lidar com a própria condição vã e ridícula da qual se referiam Demócrito e Heráclito, o humor auxilia os funcionários do hotel a lidar com a mesma condição de seus hóspedes.

Não significa que as ferramentas organizacionais tradicionais como treinamento, motivação, comunicação, entre outras, não sejam importantes. Contudo, como nos lembra Comte-Sponville (2004), “das virtudes quase não se fala mais”, mas não é disso que falam as empresas em uma linguagem mais “profissional”? Afinal, como conseguir uma boa

comunicação sem polidez e prudência? Como treinar uma equipe sem tolerância e simplicidade? (Morris, 1998).

Sendo assim, o que é defendido nesse trabalho é a presença do humor, como uma das virtudes do ser humano, para dar um toque especial ao atendimento. Ou seja, após um eficaz processo de seleção e treinamento, pode-se alcançar uma boa qualidade de atendimento, no entanto, para almejar um nível de qualidade no atendimento necessário em um mercado cada vez mais competitivo como o hoteleiro, os hotéis devem atentar para algo não tão gerenciável ou mensurável quanto os indicadores de qualidade, treinamentos e padronizações: as virtudes dos seus colaboradores.

E entre tantas virtudes, o humor tem um lugar especial no que se refere ao atendimento. Afinal, *“não ter humor é não ter humildade, é não ter lucidez, é não ter leveza, é ser demasiado cheio de si, é ser demasiado severo ou demasiado agressivo, é quase sempre carecer, com isso, de generosidade, de doçura, de misericórdia...”* (Comte-Sponville, 2004:229). E não é exatamente disso que precisam aqueles colaboradores cuja função primordial é servir?

Por isso, pode-se entender por humor mais que a simples propriedade de ser cômico. A comicidade é seguramente uma de suas manifestações, entretanto a ironia também pode utilizar-se de tal propriedade. O humor é mais que fazer rir, é sorrir; é um estado de espírito, um bem-estar fisiologicamente comprovado, é uma virtude. Bobin afirma que *“a ironia é uma manifestação da avareza, uma crispação da inteligência, que prefere cerrar os dentes a soltar uma só palavra de elogio. O humor, ao contrário, é uma manifestação da generosidade: sorrir daquilo que amamos é amá-lo duas vezes mais”* (apud Comte-Sponville, 2004:235).

Visto isso, pode-se afirmar que um ambiente bem-humorado nas organizações hoteleiras pode ser desenvolvido e mantido pela cultura organizacional para melhorar a qualidade do atendimento (Duarte, 2005).

Porém, a maior limitação da abordagem do humor como uma das virtudes do ser humano é a impossibilidade de mensuração. Afinal, ao considerar que o humor pode ser desenvolvido e mantido pelas organizações temos de considerar também a sua mensuração, e nesse aspecto, a abordagem de Comte-Sponville (2004) é falha.

#### 4.5 HUMOR COMO TRAÇO DE PERSONALIDADE

*“Não há nada no qual uma pessoa traia  
mais seu caráter quanto do que ela ri.”*

*Goethe*

O bom humor como traço de personalidade recebeu atenção teórica e experimental por parte de psicólogos americanos e alemães já no início do século passado. Por exemplo, Meumann (apud Ruch, 1995) considerou o humor como um dos temperamentos básicos (assim como a seriedade, a rispidez) e os descreveu com a ajuda de duas dimensões de prazer-desprazer (distinguindo bem humorado de sério e ríspido) e natureza superficial-profunda (distinguindo ríspido de bem humorado e sério).

Morgan, Mull e Washburn (apud Ruch, 1995) demonstraram que pessoas bem humoradas recordam experiências mais agradáveis do que as pessoas deprimidas, que apresentaram o padrão oposto. Porém, posteriormente, Young (apud Ruch, 1995) concluiu que a dimensão bipolar de bom humor-depressão não é sustentável.

Mais recentemente, o interesse em um conceito de bom humor como estado e traço de personalidade ressurgiu no contexto da pesquisa experimental sobre sorrir e rir. As respostas comportamentais, psicológicas e experimentais ao estímulo, tais como o humor, as cócegas e o gás hilariante, foram definidas em termos de uma construção emocional rotulada de hilaridade (Ruch, 1993). Foi proposto que o termo hilaridade fosse usado de acordo com a sua raiz latina (hilaris=bem humorado) para enfatizar tanto o processo de ficar alegre, bem como o temporário surgimento e desaparecimento de um estado de alegria (Ruch, 1993).

Os traços gerais do conceito incluíam *exhilarants*<sup>29</sup> (isto é, os estímulos e as situações capazes de induzir a hilaridade), as condições físicas e sociais da situação, bem como os fatores orgânicos reais e habituais facilitando ou inibindo a libertação de hilaridade.

---

<sup>29</sup> Foi mantido o termo em inglês, pois não há tradução literal em português.

Nesta abordagem, tanto o bom humor como estado de espírito e como característica de personalidade assumem papéis preponderantes. Ambos devem servir para controlar (isto é, prever ou explicar) as diferenças individuais na hilaridade.

Alegaram que um conceito de bom humor como uma disposição duradoura é também necessária, dado que os indivíduos diferem habitualmente na frequência, intensidade e duração dos estados de bom humor bem como na facilidade com que a hilaridade é induzida (Ruch, 1993).

Enquanto que o bom humor como estado e traço de personalidade facilita a indução da hilaridade, também se argumentou que os fatores antagônicos devem ser igualmente considerados, ou seja, estados e características de personalidade que prejudiquem a indução do sorriso e do riso (Ruch, 1990). Um estado de espírito sério e um mau humor prevalente foram considerados tais fatores.

Conseqüentemente, um modelo estado-traço de hilaridade (ou seja, a disposição para o riso e para a hilaridade) se desenvolveu incorporando os três conceitos de bom humor, seriedade e mau humor como estado e características de personalidade (Ruch, 1995; Ruch, Kshler e Van Thriel, 1996).

As relações no seio dos três conceitos, bem como entre os estados, foram destacadas e testadas, e os postulados básicos foram formulados. Enquanto que a definição formal dos três conceitos é de que eles representam reais (estados) e habituais (características) disposições para reduzidos (bem humorados) e elevados (seriedade, mau humor) níveis de indução de hilaridade e riso, o estudos de várias fontes permitiu destacar um modelo facetado para os três conceitos. A hipotética estrutura facetada da característica de personalidade foi submetida a testes empíricos e revelou-se altamente abrangente às diferentes amostras analisadas (Ruch, Kshler e Van Thriel, 1996).

Da mesma forma, os três conceitos de estado podem ser extraídos das intercorrelações dos itens do estado, considerando tanto a inter-individualidade como a intra-individualidade variáveis (Ruch, Kshler e Van Thriel, 1997 ).

Subcomponentes dos três estados derivaram com base na identificação dos itens agrupados no espaço tridimensional com a ajuda de análises agrupadas e considerações teóricas.

O bom humor como estado representa um estado afetivo de elevada preparação para

responder a um estímulo apropriado com um sorriso ou com o riso. Enquanto o bom humor como traço de personalidade é uma característica afetiva, ou um temperamento, representando presumivelmente um índice habitualmente reduzido de indução à hilaridade e riso (Ruch, 1995).

Para Ruch (1995), os cinco componentes conceituais distinguidos são uma prevalência do bom humor (CH1), um índice/limiar reduzido de sorriso e riso (CH2), uma visão composta das circunstâncias adversas da vida (CH3), uma vasta gama de indutores ativos de alegria, sorriso e riso (CH4) e um estilo interativo geralmente bem humorado (CH5).

A seriedade como estado é entendida como uma qualidade do estado de espírito, ou seja, uma atitude mental real, presumivelmente inibidora da indução de hilaridade. Ela denota a prontidão para compreender, agir ou comunicar de forma séria.

Em um estado de elevada seriedade, o indivíduo é atento, talvez imerso em pensamentos profundos, envolvido em algo entendido como realmente importante (por oposição a algo frívolo), se aplicando a uma perspectiva ou estilo sóbrio ou objetivo, é determinado no seu propósito, e não mentalmente predisposto para a frivolidade e para o divertimento (Ruch, 1995).

A seriedade-traço como qualidade habitual do estado de espírito/visão e atitude perante o mundo é composta de elementos de prevalência de estados sérios: (SE1), uma percepção de que até os acontecimentos do dia-a-dia são importantes considerando-os inteira e intensamente (SE2), a tendência a planejar antecipadamente e estabelecer metas a longo prazo (SE3), a tendência a preferir atividades para as quais razões concretas e racionais possam ser produzidas (SE4), a preferência por um estilo de comunicação sóbrio e orientado para o objetivo (SE5), e uma atitude “sem humor” perante assuntos relacionados com o bom humor (Ruch, 1995).

Finalmente, o mau humor-estado é uma construção afetiva fundindo os dois elementos da tristeza/melancolia e azedume/mau humor. Ambos foram vistos como importantes facetas da hilaridade/do riso, pois sua presença pode deteriorar ou inibir a geração do afeto positivo, contudo por razões diferentes (Ruch, 1995).

Enquanto uma pessoa mal humorada (tal como uma pessoa séria) pode não querer se envolver na interação da alegria e do humor, a pessoa tristonha pode nem conseguir fazê-

lo mesmo que o desejo. Da mesma forma, enquanto a pessoa triste, melancólica ou cabisbaixa não é antagonista de um grupo alegre, a pessoa mal humorada, rabugenta, intratável ou zangada pode ser.

Assim como o item divergente analisado relacionava estas duas qualidades, tendências de ações associadas, e mau humor generalizado (o que deveria originar uma ligação entre ambos), os dois componentes conceituais da tristeza/melancolia e mau-humor desabrocharam de forma clara com os escassos itens de mau humor que surgiram no grupo anterior.

O mau humor como característica é composto basicamente da predominância de três estados de humor e seus respectivos comportamentos. Os seus componentes são mau humor generalizado (BM1); tristeza, ou seja, desânimo ou desolação (BM2); e mau humor, isto é, rabugento e intratável ou com sentimentos de impertinência (BM3). Duas outras facetas são especificamente relatadas: o protótipo do comportamento triste (BM4); e mal-humor do indivíduo quando são evocadas situações bem humoradas (BM5).

#### 4.6 A PRESENÇA DO HUMOR NO AMBIENTE DE TRABALHO

*“Se sua organização não tem humor,  
Não é humana.”  
David Abramis*

Apesar de todo avanço tecnológico em pleno século XXI e da enorme quantidade de estudos organizacionais sobre gestão de pessoas, o gerenciamento inteligente das qualidades humanas ainda tem muito a melhorar. Poucas empresas têm voltado seus esforços para a obtenção de melhores resultados através das pessoas. Em um momento de mudanças sociais, políticas, culturais e econômicas, e que cada vez mais pessoas vêem o trabalho como uma atividade meio, e não mais uma atividade fim, (Levy-Leboyer, 1994), as empresas ainda são organizações conservadoras e tradicionais e resistem às inovações no ambiente de trabalho.

Em outras palavras, as empresas ainda possuem uma hierarquização rígida, centralização e imposição coercitiva de ordens e comandos, enquanto a sociedade busca os direitos humanos, a liberdade de opinião, o respeito à dignidade humana e uma melhor qualidade de vida no trabalho. Como resultado, assistimos a uma constante queda da produtividade das organizações e um número crescente de jovens que ingressam no mercado de trabalho buscando a satisfação e a realização pessoal fora do seu ambiente de trabalho (Levy-Leboyer, 1994).

Na realidade, trata-se de uma cultura organizacional enraizada nas empresas que acreditam ser proprietárias de seus funcionários a partir do momento da contratação. Mas o que é cultura organizacional, afinal?

Cultura organizacional *“é um padrão de suposições compartilhadas, inventadas, descobertas, ou desenvolvidas por um determinado grupo, conforme aprendem a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funciona bem o suficiente para ser considerado válido, e, assim, deve ser ensinado aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar, e sentir em relação a esses problemas”*<sup>30</sup> (Schein, 1992: 247).

Ou podemos entender cultura organizacional *“primeiro como um instrumento de poder; segundo, como um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros”* (Freitas, 2002: 97).

Assim, com o uso da cultura organizacional decide-se e transmite-se o que é relevante, qual a maneira de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, qual é a conduta aceitável, o que é realização profissional, etc.

Por isso, Abramis (1992) nos alerta para termos cuidado com as organizações nas quais o humor não está presente, pois assim como ser bípede e ter a capacidade de mentir, o humor também nos define como humanos. O humor é quem nós somos. Se uma organização não tem humor, não é humana, pois retira uma das características centrais do

---

<sup>30</sup>

Livre tradução do autor.

ser humano. É verdade que o humor não é necessário para fechar negócios, porém, não é possível eliminar somente uma característica humana por vez.

Então, conclui Abramis (1992), se o humor é supresso, outras características pessoais valorizadas no ambiente empresarial também são provavelmente supressas, particularmente, saúde mental, satisfação no trabalho e, talvez a mais importante para as organizações, a criatividade. Em uma pesquisa realizada com os funcionários de um hotel de luxo de São Paulo sobre sua percepção em relação ao humor no ambiente de trabalho, observamos que os funcionários pesquisados acreditam que um ambiente de trabalho bem-humorado favorece a sua criatividade devido à segurança que sentem em situações inesperadas (57,14%) e a melhor comunicação (25,57%) (Duarte, 2005).

Ao comentar sobre as mudanças positivas verificadas durante os anos em que estudaram empregados e o local de trabalho, Levering e Maskowitz incluem o aspecto 'mais divertimento'. Eles observam inteligentemente que ter mais diversão “*não é inconsistente com a direção de um negócio sério, lucrativo*” e advertem: “*cuidado com empresas onde não há nenhum senso de humor*” (apud Lovelock, 1995:435).

Conclusões semelhantes foram obtidas pelas pesquisas de Duarte (2005), na qual podem ser verificadas algumas dimensões sobre a relação do humor com a autoridade dentro das organizações. Houve unanimidade em duas questões: todos acreditam que não é necessário ser sério para ser responsável, e todos afirmam ter superiores bem-humorados. Além disso, observou-se que 71,43% dos pesquisados afirmaram que o humor do superior influencia de alguma maneira no seu próprio humor.

Além disso, segundo Abramis (1989) e Gliner (2001), pesquisas apontam que pessoas bem-humoradas tendem a serem mais satisfeitas com seus trabalhos. E como constataram Oliveira e Gueiros (2004) em um estudo do setor hoteleiro, a satisfação dos funcionários conduz à satisfação dos clientes.

Outra forma de utilização do humor como uma ferramenta organizacional é sugerida por Gliner (2001). Como a risada estimula a produção de catecolaminas (hormônios que nos deixam mais atentos e diligentes), e estudos comprovam que a produtividade é maior

durante o período da manhã, o autor sugere que os benefícios físicos da risada podem ser uma alternativa para prevenir o cansaço pós-almoço<sup>31</sup>.

Assim, o clima organizacional que assume o bom humor como uma de suas características, traz implícito a aceitação do ser humano e de suas necessidades de harmonia e integração. Afinal, o humor fornece freqüentemente uma forma de aliviar a monotonia e de extravasar - ou mesmo impedir - o estresse e ainda ajuda a estimular a criatividade, ou mesmo construir um bom entendimento com colegas e clientes (Lovelock, 1995).

No entanto, se faz necessário algumas observações sobre o humor no ambiente de trabalho. A primeira é que nem todos respondem ao humor da mesma forma. O que é engraçado para um, pode não ser engraçado para outro.

Uma pesquisa realizada em um hospital da Flórida dividiu os pacientes em três grupos: o primeiro grupo de pacientes assistia a filmes de comédia escolhidos pelos próprios integrantes; o segundo grupo não assistia a filmes e programas; e o terceiro e último grupo era forçado a assistir a filmes e programas humorísticos escolhidos pelo hospital. Foi constatado que o consumo de analgésicos dos pacientes do primeiro grupo diminuiu enquanto o consumo entre os pacientes do segundo grupo se manteve estável, porém, é interessante notar que o consumo de analgésicos dos pacientes do último grupo aumentou (Dorskoch, 1996).

Essa pesquisa realizada na Flórida, apesar de contestável, nos alerta para o fato de que o humor é uma característica individual, ao contrário do que afirmavam teóricos como Bergson (2001) e Freud (1977) que transformaram o humor em um objeto atemporal e universal.

A segunda questão a ser discutida é a qualidade do humor. O humor que é utilizado para humilhar um indivíduo, ou para mostrar seus defeitos aos outros, ou ainda que separa os “superiores” do resto dos mortais (Leacock, 1935; Rapp, 1947, 1949; Ludovici, 1932; Dunlap, 1925; apud Goldstein e McGhee, 1972), pode ainda ser considerado humor? Comte-Sponville (1995) nos lembra que o humor pode rir de tudo e de todos, contanto que ria de si primeiro.

---

<sup>31</sup> Um método comum utilizado nessa situação é a ginástica laboral. Porém, Gliner sugere que os benefícios da risada podem ser uma alternativa para aqueles que não gostam de se exercitar fisicamente.

Por isso, Granirer (2005) adiciona a tal discussão a questão do “politicamente correto”: o humor deve ser saudável, deve-se rir com as pessoas, não delas. O humor deve trazer leveza ao ambiente, não carregá-lo de tensão. Afinal, de que vale um ambiente de trabalho onde todos ficam tensos e preocupados com o que falar para não dar margem a brincadeiras indesejáveis, tirando a atenção de sua tarefa principal?

Então, Granirer (2005) define humor saudável no trabalho como “*atos que envolvem algum tipo de surpresa e/ou exagero que faça as pessoas se sentirem bem*”<sup>32</sup>.

#### **4.6.1 O Humor e sua Relação com a Autoridade nas Organizações**

Ao contrário do que o senso comum pode pensar, líderes bem humorados conquistam o respeito de seus funcionários através da comunicação aberta e do exemplo. Em um estudo realizado com 42 colaboradores ligados à gerência de recepção, 35,71% responderam que o humor dos superiores influencia positivamente no seu respeito por eles, enquanto 57,14% afirmaram que o humor dos superiores não implica em perda de respeito por eles. Porém, um funcionário lembrou que: “*(...) os superiores devem ser respeitados independente se são ou não bem-humorados, da mesma maneira que os superiores devem respeitar seus funcionários. O que o humor influencia é a comunicação entre as partes*”. Assim, verificamos que os funcionários tendem a tratar com respeito àqueles que os tratam da mesma forma, reconhecendo suas necessidades (Duarte, 2005).

A presença do humor também não inibe a responsabilidade ou a seriedade na prestação dos serviços, pelo contrário, um ambiente de trabalho que corresponde às necessidades humanas e materiais de seus funcionários, é valorizado por eles. Há comprometimento e zelo pelo trabalho e pela evolução da empresa.

Outra dimensão do humor nas organizações é muito bem lembrado por Freitas (2002: 113): “*ele (o humor) pode exercer papel muito importante, além de simplesmente aliviar tensões, simbolizar camaradagem, humanizar pessoas e tarefas. Serve também para transmitir de maneira leve o que é pesado, para tornar sustentável a leveza do pesado, para sinalizar de maneira descomprometida o que deve ser tomado como comprometedor.*

---

<sup>32</sup> Livre tradução do autor: “acts involving some sort of surprise and/or exaggeration that make people feel good”.

*Aprender o código de linguagem humorístico de uma organização é decifrar em parte as áreas demarcadas como ‘perigo’, como ‘constrangedor’, como ‘tabu’”.*

Assim, além da organização e dos funcionários, quem ganha com a presença do bom humor nas organizações são os clientes. Estes passam a ser o alvo de serviços que são resultados dos esforços de pessoas bem-humoradas e, portanto, terão suas necessidades satisfeitas com prazer, como se observa na pesquisa realizada por Duarte (2005): segundo os funcionários pesquisados, 100% dos hóspedes se sentem à vontade ou encantados com um atendimento bem-humorado, e 21,43% ainda acreditam que os hóspedes ficam bem-humorados.

Nota-se também que 78,57% dos pesquisados acreditam que o humor pode auxiliar na resolução de problemas (Duarte, 2005). Afinal, pessoas bem-humoradas são propensas a serem criativas e dedicadas à superação das expectativas<sup>33</sup>.

Esses dados se tornam ainda mais relevantes quando consideramos o conceito de Foucault (1995) sobre o poder e o confrontamos à operação hoteleira. Para Foucault, poder é relação e circunstância, o que significa que qualquer pessoa detém o poder dependendo da situação. Um motoboy tem muito mais poder que o presidente da empresa quando um documento importante deve ser entregue do outro lado da cidade. O aluno possui mais poder que o professor na questão do seu próprio aprendizado. Um recepcionista detém mais poder que o gerente geral quando está recebendo um hóspede. O mensageiro pode, ou não, entregar a bagagem dos hóspedes rapidamente, ou corretamente. A camareira pode liberar para uso um quarto que não foi limpo, afinal a governanta não consegue verificar todos apartamentos antes da liberação. O garçom pode, ou não, ser gentil com os hóspedes durante o café-da-manhã. Enfim, qualquer pessoa possui poder em determinada circunstância.

Isso significa que não basta simplesmente dar ordens para a equipe operacional para que os serviços sejam realizados com qualidade. Tampouco se pode acreditar que é possível controlar todos em qualquer o momento. Como faria o gerente de recepção para acompanhar e controlar o atendimento de seus funcionários 24 horas por dia, sete dias por semana?

---

<sup>33</sup> Ver apêndice E – Experiências Vividas pelo Autor.

Assim, observamos a necessidade de novos instrumentos de gestão na hotelaria, para que a equipe operacional desenvolva seu trabalho da melhor forma possível. Dentre tantas alternativas, entendo o humor como uma das mais eficientes para obter adesão a uma filosofia de trabalho, quebrar barreiras entre chefes e subordinados, facilitar a comunicação, aumentar a criatividade e melhorar a qualidade do atendimento hoteleiro.

#### **4.6.2 Humor e Motivação**

*“Todos nós sabemos como uma pitada inesperada de humor  
é capaz de desfazer um clima tenso num instante”.*

*Bremmer e Roodenburg*

A motivação humana já foi estudada através de diversas abordagens. Uma das teorias mais conhecidas é a teoria das necessidades de Maslow. O autor defende uma hierarquia das necessidades humanas e que somente quando as necessidades inferiores são satisfeitas, pelo menos em parte, é que as necessidades superiores na hierarquia surgirão. Tais necessidades foram divididas em fisiológicas, de segurança, de afiliação, de auto-estima e de auto-realização (Aguiar, 2000).

Outra abordagem sobre a motivação humana foi elaborada por Vroom (2000), na qual o autor defende que a motivação (ou a desmotivação) pode ser entendida a partir de três conceitos centrais: valência, instrumentalidade e expectância.

A valência refere-se ao valor que o homem dá a diferentes situações, respeitando a individualidade e entendendo que os mesmos estímulos terão significados diferentes para cada indivíduo. A instrumentalidade diz respeito à clareza dos critérios para se conseguir algo, ou seja, se um funcionário deseja ser promovido em sua organização, o caminho que o levará a essa promoção é claro e reconhecido por ele? As regras são as mesmas para todos? E a expectância trata da visão do indivíduo em relação a sua própria capacidade de realização. Assim, frente a uma determinada situação, a expectativa do indivíduo em relação ao resultado será influenciada pelas experiências anteriores de sucesso ou fracasso. Por exemplo, se em situações anteriores semelhantes a essa ele foi bem sucedido, sua expectativa de um bom resultado será melhor do que se suas experiências anteriores tiverem sido negativas ou frustradas.

No entanto, nas duas abordagens é difícil encontrar um aspecto no qual o humor seja relevante para a motivação do indivíduo. Nesse sentido, a abordagem de Dejours sobre o sofrimento humano nas organizações torna-se mais útil.

Dejours vê um paradoxo no desenvolvimento da atividade produtiva conseqüente da dinâmica da concorrência econômica, pois de um lado essa atividade traz ao homem e à sociedade retornos favoráveis como a melhoria do conforto material. E por outro lado, devido à busca de melhores desempenhos produtivos por causa da concorrência, a própria empresa gera problemas sociais e humanos. Assim, o autor afirma que, “*beneficiário da produção, o homem é, amiúde no mesmo movimento, vítima do trabalho*” (Dejours, 1996: 150).

O autor observa, porém, que as relações entre sofrimento e organização nem sempre andam juntas e que o trabalho também pode ser fonte de prazer e, até mesmo, mediador da saúde.

Quando essa luta contra o sofrimento gera soluções originais trazendo benefícios para a produção da empresa e para a saúde do indivíduo, Dejours a denomina como *sofrimento criativo*.

Se nessa luta contra o sofrimento o sujeito chegar a soluções desfavoráveis à produção e à própria saúde, Dejours o qualifica, então, como *sofrimento patogênico*.

Ao contrário de estudos que buscam o prazer no ambiente de trabalho através da eliminação do sofrimento, Dejours sugere que o sofrimento é necessário para o surgimento do prazer, primeiro porque acredita que o sofrimento não pode ser eliminado por completo, e depois, porque os trabalhadores, apesar de lutarem contra isso, não procuram situações de trabalho sem sofrimento.

“*Eles (os trabalhadores) não hesitam em enfrentar as dificuldades e a adversidade das situações de trabalho. Eles chegam mesmo ao ponto de buscar os desafios. Porque a realidade do trabalho é um local propício para se jogar e re-jogar com o sofrimento, na esperança de que esse desemboque nas descobertas e nas criações socialmente, e mesmo humanamente, úteis*” (Dejours, 1996: 160).

Assim, o prazer no trabalho é um produto derivado do sofrimento, pois ao buscar um trabalho desafiador (sofrimento), e obter resultados positivos (prazer), o homem obtém reconhecimento e identidade (Aguiar, 2000). Por isso, a eliminação do sofrimento no

trabalho seria um erro.

Nesse sentido, o jogo<sup>34</sup> torna-se elemento central na busca de soluções criativas contra o sofrimento humano na organização. O que nos leva a considerar a natureza lúdica do homem descrita por Huizinga (2004).

Por muito tempo, o “ser racional” foi utilizado para diferenciar o ser humano dos outros seres vivos. No entanto, como afirma Huizinga (2004: 6), “*a própria existência do jogo é uma confirmação permanente da natureza supralógica da situação humana. Se os animais são capazes de brincar, é porque são alguma coisa mais do que simples seres mecânicos. Se brincamos e jogamos, e temos consciência disso, é porque somos mais do que simplesmente seres racionais, pois o jogo é irracional*”.

Assim, diria Huizinga, eliminar o elemento lúdico no ambiente de trabalho seria eliminar a natureza do próprio homem. Isso não significa que o trabalho não deve ser encarado com seriedade, afinal, o jogo não é oposto à seriedade.

Uma das características do jogo, segundo Huizinga (2004), é que ele é ordem e cria ordem. Dentro do jogo, seja ele qual for, há regras que devem ser seguidas por aqueles que quiserem participar.

Uma pesquisa realizada pela *Yale University*, descobriu que as pessoas que vêem os problemas como se fossem jogos, encontram soluções mais criativas que aqueles que vêem a mesma situação como simples problemas no trabalho (Gavin, 1989).

O papel da administração, então, seria o de elaborar condições para que os próprios trabalhadores consigam gerir seu sofrimento, em proveito de sua saúde e da produtividade da empresa sem eliminar o elemento lúdico.

Essa abordagem do sofrimento e do jogo permite dar conta tanto da motivação e do prazer, como da desmotivação e dos efeitos patogênicos no trabalho. E ainda auxilia o estabelecimento de objetivos (ordem) e estimula a criatividade. Além disso, a partir desse olhar, podemos entender a importância da presença do humor e sua relação com a motivação.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Na tradução para o português, foram necessárias mais que uma palavra, pois o português não tem um sinônimo para o “play” inglês. Assim, optou-se pela utilização do termo “jogo” e “brincar”.

<sup>35</sup> Ver apêndice E – Experiências vividas pelo autor: Humor, Motivação e Qualidade, o caso da recepção do Hotel Gran meliá WTC São Paulo.

### 4.6.3 O Humor no Processo de Seleção da Southwest Airlines

A Southwest Airlines é uma companhia aérea americana que em menos de três décadas se tornou a sétima maior companhia aérea do competitivo mercado americano, apesar de todos os obstáculos colocados pelas concorrentes. Seu sucesso deve-se a vários fatores, no entanto destacam-se a estratégia adotada para sua abertura, a criatividade para solucionar problemas ou atrair novos clientes e uma cultura organizacional que valoriza seus funcionários.

Para Lovelock (1995), esse sucesso contínuo da Southwest Airlines sustenta-se em três características:

- a) Clientes repetidos;
- b) Uma filosofia operacional simples e coerente;
- c) Lealdade e comprometimento do empregado.

Essa última característica não é obra do acaso. A Southwest Airlines passou a ser reconhecida como um excelente local para se trabalhar, devido a sua filosofia de valorização dos empregados e preocupação com seu bem-estar. Com esse reputação, não é difícil recrutar bons profissionais para trabalhar em uma empresa.

Essa preocupação com o bem-estar dos empregados traduz-se em uma cultura organizacional estrategicamente bem-humorada como pode ser observada em um anúncio de recrutamento e seleção da companhia:

*“Trabalhe no Lugar Onde Elvis Foi Descoberto”, diz a chamada da propaganda de recrutamento. Acompanhando o texto há uma foto de um homem de meia idade com uma jaqueta branca como a de Elvis, o zíper aberto até o peito, mostrando correntes douradas penduradas em seu pescoço. Ele está dançando no corredor de um aeroporto, enquanto viajantes olham surpresos. Embaixo da foto está impressa a legenda: 'Herbert D. Kelleher, diretor do Conselho de Diretoria e CEO, Southwest Airlines'. “(...) Estamos sempre procurando pessoas amigáveis e divertidas”, continua o anúncio. “As qualificações? Ajuda ser extrovertido, talvez um pouco tresloucado. E esteja preparado para ficar por um tempo. Afinal, temos a*

*taxa de rotatividade mais baixa do setor. E também o nível mais baixo de queixas feitas no Departamento de Transporte dos Estados Unidos, além dos lucros mais altos” (apud Lovelock, 1995).*

Isso não significa que o trabalhador bem-humorado se encaixe em qualquer organização. Como não existe um tipo “universal” de trabalhador que se adapte a qualquer tipo de função e, principalmente, a qualquer tipo de ambiente organizacional, Ann Rhoades, vice-presidente de Recursos Humanos da Southwest Airlines, ao olhar o anúncio mencionado anteriormente, afirma que *“anúncios de recrutamento como esse são bastante atraentes ao tipo de pessoas que desejamos, enquanto eles tendem a afastar alguém que acharia ridículo o presidente do conselho de diretoria aparecer em público com uma jaqueta igual à de Elvis”* (apud Lovelock, 1995).

Essa observação sugere qual deveria ser o principal objetivo dos departamentos de Recursos Humanos: a seleção. Treinamentos constantes, uma cultura organizacional que valorize o trabalhador, ferramentas de gestão que respeitem a individualidade, nada disso maximizará os resultados se a organização não possuir funcionários com o perfil adequado e necessário para as suas funções. Por isso, falar de RH estratégico, significa ter uma política de Recursos Humanos em linha com todas as áreas da organização.

Além disso, a transparência organizacional explícita no anúncio de recrutamento da Southwest Airlines contribui para a baixa rotatividade de pessoal e, conseqüentemente, garante uma continuidade na qualidade dos serviços.

## 5. A METODOLOGIA

O estudo desenvolvido tem natureza exploratória em função da ausência de pesquisas e conhecimentos na área (Yin, 2004), e por isso, optou-se pelo formato de um estudo de casos múltiplos. Portanto, esse trabalho não se propõe a uma generalização estatística, mas uma generalização das proposições teóricas (Yin, 2004) mencionadas na introdução.

Segundo Yin (2004:32), *“um estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”*.

Além disso, por se tratar de um estudo que cruza conceitos complexos como a qualidade e o humor, o estudo de caso como estratégia de pesquisa também se mostra vantajoso, pois *“a investigação de um estudo de caso enfrenta uma situação única na qual*

*haverá muito mais variáveis de interesse do que fontes de dados, e como resultado baseia-se em várias fontes de evidência beneficiando-se do desenvolvimento prévio das proposições teóricas que conduzirão o trabalho e permitirão o levantamento de hipótese para trabalhos futuros” (Yin, 2004).*

Foi definida como unidade da pesquisa a Rede *Atlantica Hotels International*, uma administradora hoteleira multimarcas que possui 44 empreendimentos no Brasil. Entre as marcas administradas estão: *Go Inn, Atlantica Collection, Sleep Inn, Comfort, Park Inn, Comfort Suites, Park Suites, Quality, Clarion, Four Points Sheraton e Radisson*, essas marcas estão divididas em três categorias: Econômico, Superior e Luxo.

Foram utilizados como subunidades três empreendimentos da bandeira Quality na cidade de São Paulo, abrangendo a categoria Superior: *Quality Faria Lima, Quality Imperial Hall e Quality Vila Olímpia*. Assim foi possível comparar a qualidade de atendimento em hotéis de mesma categoria.

Os hóspedes, os recepcionistas e os chefes de recepção são os objetos da pesquisa. Cabe ainda mencionar que foram considerados para essa pesquisa somente os hóspedes corporativos, sendo descartados os residentes da cidade de São Paulo que possuem condições especiais nesses empreendimentos durante os fins de semana e feriados e que não são considerados como o público alvo dos empreendimentos.

## 5.1 TÉCNICAS E ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

Para relacionar o humor com a qualidade na hotelaria é necessário mensurar o humor como uma característica de personalidade. Para isso, o questionário elaborado por Ruch (1995)<sup>36</sup> foi utilizado como base para a aplicação nas equipes de recepção pesquisadas.

Tal questionário foi aplicado em cerca de 1000 voluntários para sua pesquisa sobre o humor como traço de personalidade na Alemanha e nos Estados Unidos. Para servir de instrumento de coleta de dados a esse trabalho, o questionário foi traduzido para o português<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Anexo C

<sup>37</sup> Apêndice D

Ruch (1995) utiliza um método estatístico para mensurar o humor pedindo para os voluntários preencherem um questionário de 30 afirmações, no qual o pesquisado deve dar valores de 1 a 4 com critérios que variam entre *discordo completamente* à *concordo completamente*. Assim, Ruch (1995) tabula as questões de acordo com os valores dados a cada uma das afirmações e mensura as três dimensões do humor: bom humor, mau humor e seriedade.

Aos recepcionistas e chefes de recepção foi aplicado o questionário elaborado por Ruch (1995) e traduzido para essa pesquisa<sup>38</sup> para mensurar o humor como uma característica de personalidade. E para avaliar a percepção do humor organizacional foram aplicados questionários diferentes para recepcionistas<sup>39</sup> e chefes de recepção<sup>40</sup>. Dessa forma, foi possível colher informações com os colaboradores dos três turnos da recepção<sup>41</sup>. Além disso, foi realizada a observação direta, analisando a qualidade do atendimento das recepções dos três empreendimentos. No entanto, o instrumento de coleta de dados aplicado aos hóspedes foi o formulário<sup>42</sup>.

Para analisar os dados obtidos por meio das entrevistas com os hóspedes em relação à qualidade, foi utilizado o mesmo padrão do programa de qualidade da Rede *Atlântica Hotels*: ótima; boa; regular; ruim; e péssima; porém, foram atribuídos pesos para tabulação: 5; 4; 3; 2; e 1 respectivamente. A pesquisa se concentrou em saber o grau de satisfação com a qualidade do atendimento e a percepção do entrevistado em relação ao humor no ambiente de trabalho e sua relação com a qualidade. Após a análise dos dados, as informações foram cruzadas para identificar as possíveis relações do humor com a qualidade do atendimento hoteleiro.

Portanto, foi possível observar se o fato de ter uma equipe com indivíduos bem humorados e um ambiente de trabalho bem humorado implica em melhor qualidade de atendimento.

---

<sup>38</sup> Apêndice D

<sup>39</sup> Apêndice C

<sup>40</sup> Apêndice B

<sup>41</sup> Os turnos da recepção são: manhã (7h00-15h20); tarde (15h00-23h20); noite (23h00-7h20). Em alguns empreendimentos pode-se encontrar turnos que começam e terminam uma hora antes das mencionadas.

<sup>42</sup> Apêndice A

## 5.2 OS RESULTADOS DA PESQUISA

*“A equipe de forma geral é bem humorada e, na medida do possível, buscamos incentivar tal comportamento.”*

Alessandra Esteves – Supervisora de Recepção do Quality Imperial Hall

A Rede *Atlantica Hotels International* autorizou a aplicação de questionários com todos os funcionários das recepções dos três empreendimentos, porém limitou as entrevistas com hóspedes a cinco clientes por empreendimento.

Foram 21 funcionários pesquisados com idade média de 25 anos, sendo 33,33% mulheres e 66,67% homens. Essa mesma porcentagem se repetiu entre os 15 hóspedes pesquisados.

Após a tabulação do humor dos funcionários como uma característica de personalidade, observamos que a média mais alta foi do *Quality Imperial Hall* (QIH) com o *score* de 21,67; seguido do *Quality Vila Olímpia* (QVO) com 19,89 e do *Quality Faria Lima* (QFL) com 19,33.

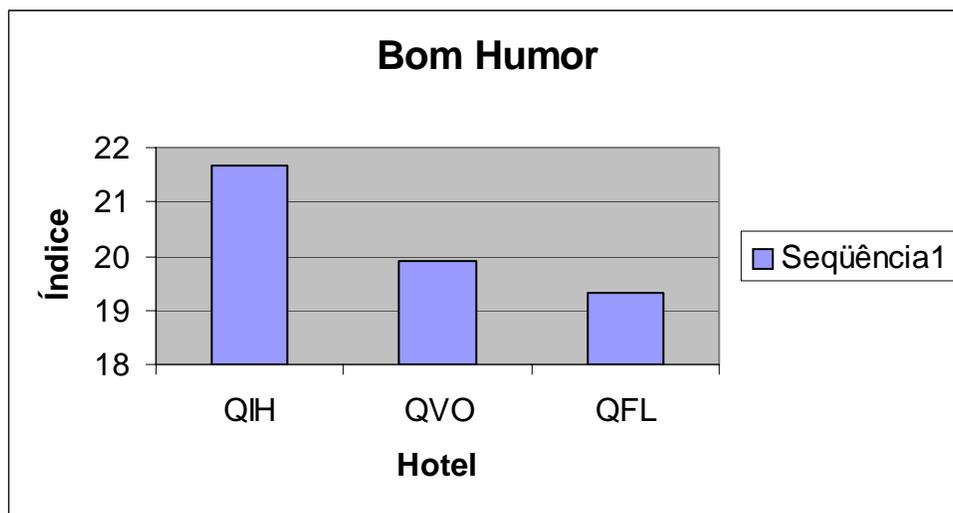
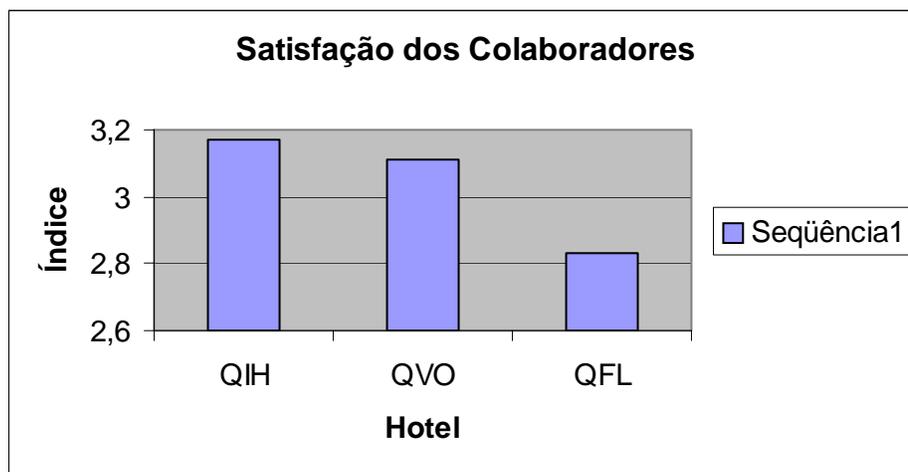


GRÁFICO 1

Assim como o humor, também foi mensurado o grau de satisfação dos funcionários. Foi perguntado a cada funcionário: “Em uma escala de 1 a 4 (sendo: 1 muito insatisfeito; 2

*insatisfeito; 3 satisfeito; 4 muito satisfeito) como você avaliaria a sua satisfação no trabalho?”*

Os resultados foram: *Quality Imperial Hall* com a média 3,17; *Quality Vila Olímpia*, 3,11; e *Quality Faria Lima*, 2,83.



**GRÁFICO 2**

Além do humor e da satisfação no trabalho, o *Quality Imperial Hall* tem o melhor índice de qualidade segundo os hóspedes. Esse índice foi obtido com a pergunta: “*Como você avaliaria a qualidade do atendimento desse hotel?*”

As possíveis respostas eram: péssima (1); ruim (2); regular (3); boa (4) ótima (5). Os pesos de cada resposta foram definidos para possível mensuração. Assim, os resultados foram: *Quality Imperial Hall* com média de 4,8; *Quality Vila Olímpia*, 4,6; e *Quality Faria Lima*, 4,4.

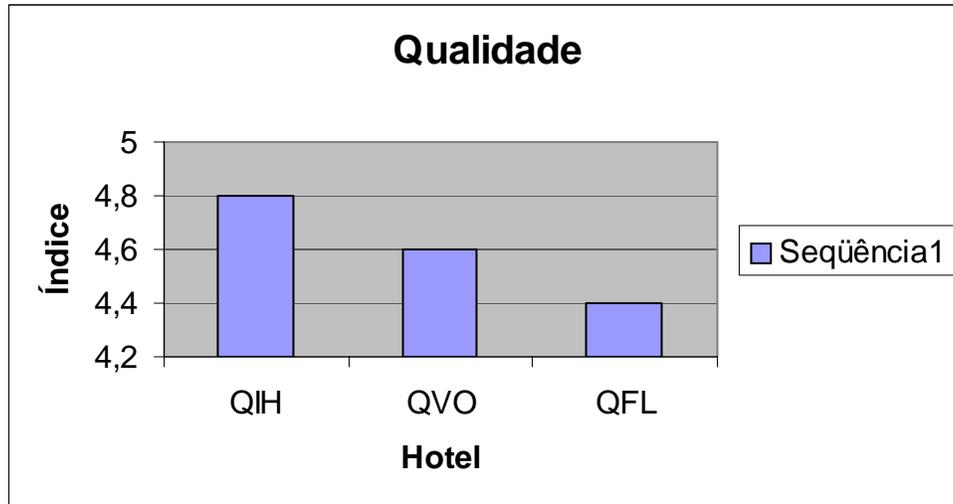


GRÁFICO 3

Assim, podemos notar que o empreendimento com a melhor média de bom humor (*Quality Imperial Hall*) foi também o empreendimento com a melhor média de satisfação dos funcionários e a melhor média de qualidade segundo os hóspedes, como pode ser observado no gráfico abaixo:

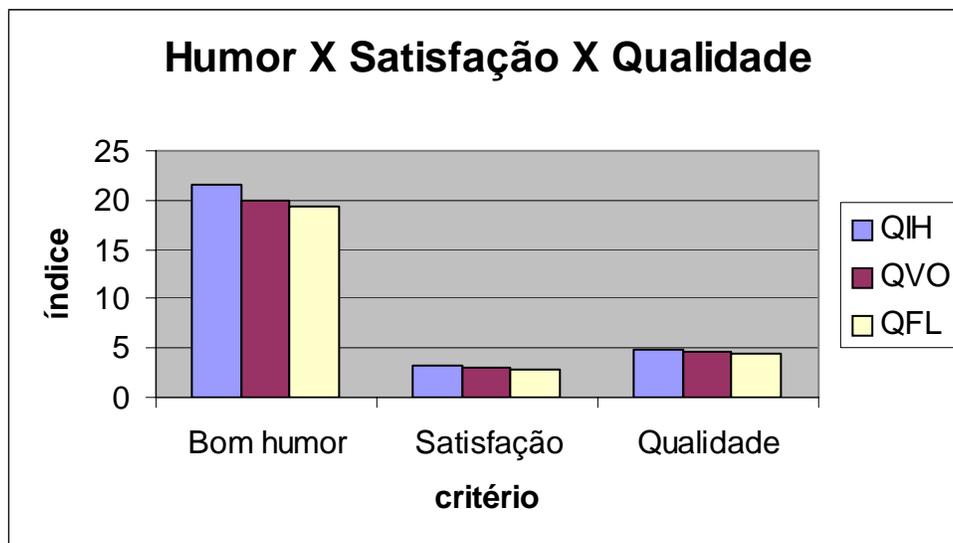


GRÁFICO 4

Outras informações interessantes puderam ser observadas em relação à qualidade do atendimento segundo os hóspedes. A média de qualidade foi a mesma entre homens e mulheres: 4,6.

Entre os hóspedes que entendem o humor como um estado de espírito (53,33%) a média de qualidade foi 4,75, e entre os hóspedes que entendem o humor como um comportamento (33,33%) a média foi 4,33.

Outra relação importante é a média de qualidade entre os hóspedes que consideram a equipe da recepção muito bem humorada (4,75), bem humorada (4,63) e “boa” (4,33). Conforme o gráfico abaixo.

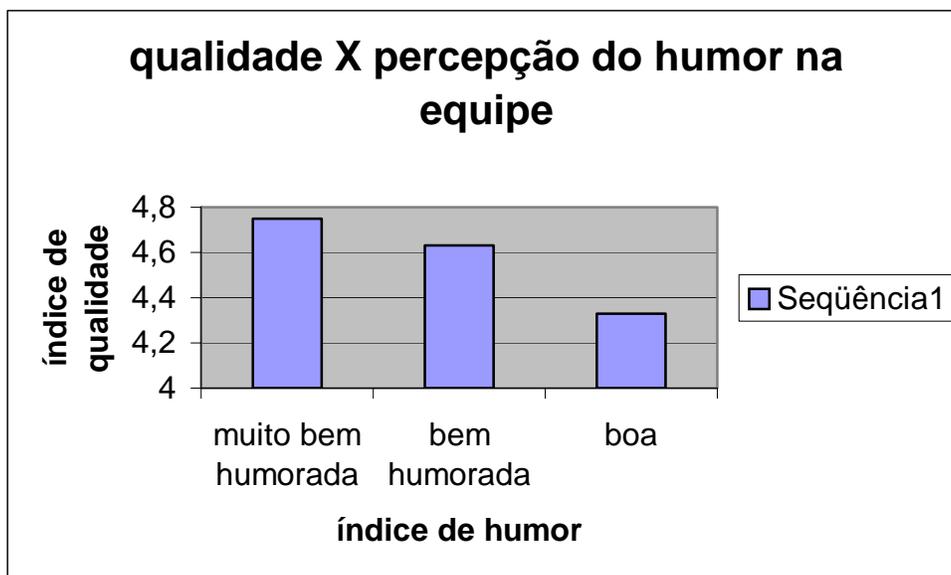


GRÁFICO 5

Além das relações que foram possíveis fazer com a opinião dos hóspedes, também foram tabuladas as respostas dos funcionários, como demonstra a tabela 2<sup>43</sup>, que representa todos os funcionários dos três empreendimentos.

O que você entende por Humor?	
	Porcentagem
Estado de espírito	66,67%

<sup>43</sup> Por se tratar de perguntas abertas, a soma de algumas respostas não foi 100% pois algumas respostas se enquadravam em duas categorias.

comportamento	14,29%
uma forma descontraída de brincadeira	4,76%
uma forma de expressão	4,76%
não opinou	9,52%
<b>Como você descreveria seu ambiente de trabalho em relação ao humor como uma característica comportamental?</b>	
	Porcentagem
bem humorado	76,19%
normal	9,52%
não opinou	14,29%
<b>Como esse ambiente de trabalho descrito influencia o seu trabalho e o trabalho da equipe? Explique.</b>	
	Porcentagem
aumenta a disposição	28,57%
motivação / satisfação	28,57%
facilita o fluxo do trabalho	14,29%
Auxilia nas situações mais difíceis	14,29%
melhora o espírito de equipe	4,76%
aumenta a vontade de trabalhar	4,76%
não opinou	19,05%
<b>Em sua opinião, o humor influencia na qualidade do atendimento?</b>	
<b>Como?</b>	Porcentagem
sim	80,95%
não	9,52%
não opinou	9,52%
<b>Em sua opinião, o humor influencia na qualidade do atendimento?</b>	
<b>Como?</b>	Porcentagem
O hóspede percebe o nosso humor	38,10%
O bom humor é contagiante	28,57%
o humor é cativante / simpatia	23,81%
facilita em situações difíceis	9,52%
não influencia; temos que ser profissionais	9,52%
não opinou	14,29%
<b>Em uma escala de 1 a 4 como você avaliaria sua satisfação no trabalho?</b>	
	Porcentagem
muito insatisfeito	0,00%
insatisfeito	0,00%
satisfeito	57,14%
muito satisfeito	33,33%
não opinou	9,52%

**TABELA 2**

Observa-se na tabela 2 que há diferentes formas de influência do humor na qualidade do atendimento, segundo os funcionários: 38,10% dos funcionários afirmam que os hóspedes percebem a variação de humor; 28,57% acreditam que o humor é contagiante;

23,81% observam que o humor é cativante ou transmite simpatia; e 9,52% dos pesquisados responderam que o humor facilita em situações difíceis. Por outro lado, 9,52% acreditam que o humor não influencia na qualidade do atendimento, pois o profissionalismo deve prevalecer.

Entre os pesquisados, 76,19% afirmaram trabalhar em um ambiente bem humorado. E outra questão que deve ser observada pelos gestores, é a maneira que esse ambiente bem humorado influencia no trabalho dos funcionários: 28,57% afirmaram que um ambiente de trabalho bem humorado aumenta a disposição; a mesma porcentagem afirmou que melhora a motivação e/ou a satisfação no trabalho; 14,29% acreditam que o bom humor facilita o fluxo de trabalho; 14,29% observam que esse mesmo ambiente auxilia nas situações mais difíceis; 4,76% acreditam que o bom humor auxilia no espírito de equipe; e outros 4,76% afirmaram que a vontade de trabalhar aumenta em um ambiente bem humorado.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Dispor de um lugar para se abrigar, assim como buscar alimentos, é necessidade primordial de todo ser humano, independente de onde se encontre, e por isso, essas duas

questões têm constituído as bases dos serviços hoteleiros. Das primeiras pousadas e residências que satisfaziam às necessidades momentâneas dos viajantes, progrediu-se até as sofisticadas formas de gestão oferecidas hoje pela hotelaria. De fato, ainda que o termo ‘hotelaria’ seja utilizado para abarcar as esferas alojamento e alimentação, existe uma tendência a diversificar ambos os conceitos.

A hotelaria que se caracterizava tradicionalmente por um grande número de pequenos negócios individuais gerenciados na família (Walker, 2002), à medida que o mercado se expandiu, passou a ter a presença cada vez maior das redes hoteleiras internacionais, que no Brasil, teve seu crescimento acelerado a partir de 1994 (Proserpio, 2003).

Tal crescimento trouxe consigo as dificuldades de um mercado concorrencial, tornando a mudança organizacional e a profissionalização da gestão hoteleira imprescindíveis para se manter competitivo. Portanto, os hotéis atualmente se preocupam não só em suprir as necessidades básicas de abrigo e alimentação, mas principalmente, superar a expectativa de seus clientes por meio da qualidade dos serviços. E nesse aspecto, foi observado nessa pesquisa que o humor pode ser uma ferramenta organizacional utilizada para o encantamento dos clientes.

Kotler (1994) afirma que o marketing visa a satisfação do cliente. Oliveira (2004) comprovou que na hotelaria a satisfação no trabalho do cliente interno conduz à satisfação dos clientes externos. Abramis (1989) e Gliner (2001), lembram que pessoas bem-humoradas tendem a serem mais satisfeitas com seus trabalhos, como foi observado na pesquisa de campo realizada para a elaboração dessa dissertação.

Portanto, após uma breve relação dos conceitos mencionados, há a tentadora possibilidade de afirmar que o empreendimento hoteleiro que tiver um quadro de funcionários bem humorados terá prosperidade nos negócios.

Entretanto, como mencionado na introdução, esse trabalho não defende a idéia de que o simples fato de ser bem-humorado garantirá um bom atendimento. Tampouco é defendido que a qualidade no atendimento não será possível sem funcionários bem-humorados.

O que uma das proposições teóricas desse trabalho defende é que com o humor pode-se ir um pouco mais longe, atingir níveis de qualidade no atendimento que não seria

possível somente com treinamentos e padronização. Os resultados da pesquisa de campo comprovaram que o empreendimento com o melhor resultado de qualidade, o *Quality Imperial Hall*, é o mesmo que apresentou os melhores índices de satisfação do funcionário e de bom humor como característica de personalidade.

No entanto, isso não significa que os outros dois empreendimentos não obtiveram resultados de qualidade positivos, afinal o índice do *Quality Vila Olímpia* (4,6) e do *Quality Faria Lima* (4,4) representam, respectivamente, 92% e 88% do índice máximo de qualidade que poderiam obter: 5,0.

É interessante notar, porém, que no empreendimento com melhor resultado de qualidade no atendimento segundo os hóspedes, o *Quality Imperial Hall*, 100% dos funcionários acreditam que o humor influencia na qualidade, enquanto no *Quality Vila Olímpia*, 77,78% crêem em tal influência, e apenas 66,67% dos funcionários do *Quality Faria Lima* concordam com a relação entre humor e qualidade no atendimento.

Além disso, se a satisfação do consumidor está relacionada ao desempenho percebido e à expectativa (Kotler, 1994), o humor mostra mais uma vez a sua importância: entre os hóspedes que avaliaram a equipe de recepção como ‘muito bem humorada’ o índice de qualidade foi 4,75. Entre os hóspedes que avaliaram a equipe como ‘bem humorada’ o índice foi de 4,63 e entre os que avaliaram como “boa” o índice caiu para 4,33.

A outra proposição teórica defendida nesse trabalho é que um ambiente bem-humorado nos empreendimentos hoteleiros pode ser desenvolvido e mantido pela organização para melhorar a qualidade do atendimento.

Tal proposição é confirmada pela maneira que os funcionários entendem o humor: 66,67% vêem o humor como um estado de espírito, contra 14,29% que entendem o humor como uma característica comportamental. Essa informação é relevante aos chefes, supervisores ou gerentes de recepção, pois se suas equipes acreditam que o humor varia de acordo com o momento, a manutenção do bom humor da equipe passa a ser papel do gestor. Afinal, 80,95% dos funcionários afirmam que o humor influencia na qualidade do atendimento.

Além disso, a distinção entre as duas abordagens de humor (estado de espírito e comportamento) deve servir de alerta para os gestores hoteleiros, pois enquanto os

hóspedes que entendem o humor como um estado de espírito (53,33%) possam relevar um atendimento “seco” ou “frio”, provavelmente aqueles que entendem o humor como um comportamento (33,33%) não aceitem tal situação. Afinal, o primeiro grupo entende que o mau humor é passageiro, enquanto o segundo grupo entende o mau humor como algo constante.

Esses resultados se tornam mais relevantes ao considerarmos que 86,67% dos hóspedes acreditam que o humor influencia a relação com o hotel. E os 13,33% restantes afirmam que apesar do humor não influenciar na escolha do hotel, preferem se hospedar onde as pessoas são bem humoradas.

Portanto, observa-se que tanto o humor no ambiente de trabalho quanto o humor como uma característica de personalidade, não são incompatíveis à qualidade dos serviços e podem ser utilizados como ferramentas organizacionais para a melhoria da qualidade do atendimento.

Logo, apesar de não ser possível generalizar estatisticamente os resultados a toda hotelaria por se tratar de um estudo de caso, a pesquisa nos sugere que há um extenso campo para novas pesquisas no setor e também nos mostra que o humor é um assunto muito mais complexo do que simplesmente fazer rir.

## **7. APÊNDICES**

### **7.1 APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA COM OS HÓSPEDES**

**Hotel Pesquisado:** \_\_\_\_\_

**FORMULÁRIO PARA ENTREVISTA COM HÓSPEDES.**

Nome: \_\_\_\_\_ Nacionalidade: \_\_\_\_\_

1. O que você entende por humor?  
*(What is humor in your opinion?)*
  
2. Como você descreveria a equipe em relação ao humor?  
*(How would you describe the front desk related to humor?)*
  
3. Essas características afetaram em sua relação com o hotel?  
*(Did these traits have an impact on your relationship to the hotel somehow?)*
  
4. Como você avaliaria a qualidade do atendimento desse hotel?  
*(How do you evaluate the quality of services?)*
  - Ótima / Great
  - Boa / Good
  - Regular / Satisfactory
  - Ruim / Unsatisfactory
  - Péssima / Poor

7.2 APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA CHEFE/SUPERVISOR DE  
RECEPÇÃO

**Hotel Pesquisado:** \_\_\_\_\_

1. O que você entende por humor?

---

---

2. Você acha importante esse fator para um recepcionista?

---

---

3. Como você descreveria seu ambiente de trabalho em relação ao humor como uma característica comportamental?

---

---

4. Como esse ambiente de trabalho descrito influencia o seu trabalho e o trabalho da equipe. Explique.

---

---

5. Em sua opinião, o humor influencia na qualidade do atendimento? Como?

---

---

6. Em uma escala de 1 à 4 como você avaliaria sua satisfação no trabalho? (**Sendo: 1- muito insatisfeito; 2- insatisfeito; 3 satisfeito; 4- muito satisfeito**)

---

---

7.3 APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO À EQUIPE DE  
RECEPÇÃO

**Hotel Pesquisado:** \_\_\_\_\_

1. O que você entende por humor?

---

---

---

2. Como você descreveria seu ambiente de trabalho em relação ao humor como uma característica comportamental?

---

---

---

3. Como esse ambiente de trabalho descrito influencia o seu trabalho e o trabalho da equipe. Explique.

---

---

---

4. Em sua opinião, o humor influencia na qualidade do atendimento? Como?

---

---

---

5. Em uma escala de 1 à 4 como você avaliaria sua satisfação no trabalho? (**Sendo: 1- muito insatisfeito; 2- insatisfeito; 3 satisfeito; 4- muito satisfeito**)

---

---

7.4 APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO TRADUZIDO PARA A  
MENSURAÇÃO DO HUMOR COMO CARACTERÍSTICA DE  
PERSONALIDADE<sup>44</sup>

**Hotel Pesquisado:** \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Instruções:

As afirmações a seguir se referem ao seu temperamento **em geral** (não como você está neste instante). Por favor, tente descrever com precisão seus comportamentos e atitudes habituais marcando com um X de um a quatro, de acordo com a seguinte escala:

- (1) discordo completamente; (2) discordo parcialmente;  
(3) concordo parcialmente; (4) concordo completamente.

**Exemplo:**

Eu sou uma pessoa ativa.....(1) (2) (3) (4)

Se você concorda completamente com essa afirmação, ou seja, você é geralmente uma pessoa ativa, **marque com um X na alternativa (4)**. Se você discorda completamente, isto é, você não é habitualmente uma pessoa ativa, **marque com um X na alternativa (1)**. Se você tiver dificuldade para responder qualquer uma das questões, escolha a resposta que mais se aproxima do seu comportamento.

**Por favor, responda *todas* as questões; não omita nenhuma.**

1. O cotidiano freqüentemente me dá motivos para rir.....(1) (2) (3) (4)
2. Eu prefiro pessoas que se comunicam com deliberação e objetividade..(1) (2) (3) (4)
3. Normalmente, eu sou uma pessoa triste..... (1) (2) (3) (4)
4. Um dos meus princípios é: “primeiro trabalho, depois diversão” ..... (1) (2) (3) (4)
5. Estou freqüentemente emburrado..... (1) (2) (3) (4)
6. Eu consigo me desligar facilmente e curtir o momento..... (1) (2) (3) (4)
7. Eu sou uma pessoa séria..... (1) (2) (3) (4)

<sup>44</sup> Livre tradução do autor. Original elaborado por Ruch (1995). Ver anexo C.

8. Muitas adversidades do dia-a-dia têm, na realidade, um lado positivo.. (1) (2) (3) (4)
9. Eu freqüentemente sorrio..... (1) (2) (3) (4)
10. Em tudo que eu faço, eu sempre considero as possíveis conseqüências  
e comparo os prós e contras cuidadosamente..... (1) (2) (3) (4)
11. Quando meus amigos tentam me alegrar com brincadeiras,  
eu às vezes fico mais mau-humorado..... (1) (2) (3) (4)
12. Eu estou freqüentemente alegre e disposto..... (1) (2) (3) (4)
13. Vários dias eu penso: “Levantei com o pé esquerdo” ..... (1) (2) (3) (4)
14. Na maioria das situações, eu vejo primeiro os aspectos sérios..... (1) (2) (3) (4)
15. Eu gosto de rir e dou risada freqüentemente..... (1) (2) (3) (4)
16. Mesmo sem razão, eu habitualmente me sinto mal-humorado. ....(1) (2) (3) (4)
17. Quando me comunico com as pessoas, eu sempre tento ter uma  
conversa objetiva e sóbria. ....(1) (2) (3) (4)
18. Eu me sinto completamente contente quando estou com pessoas  
animadas..... (1) (2) (3) (4)
19. Eu estou normalmente de mau-humor..... (1) (2) (3) (4)
20. Quando assisto TV, prefiro programas informativos e educativos  
a programas “superficiais” ..... (1) (2) (3) (4)
21. Eu estou constantemente desanimado.....(1) (2) (3) (4)
22. Eu tento usar meu tempo livre fazendo coisas úteis..... (1) (2) (3) (4)
23. Eu me sinto freqüentemente tão abatido que nada consegue me  
fazer rir..... (1) (2) (3) (4)
24. Meu cotidiano é repleto principalmente de questões importantes..... (1) (2) (3) (4)
25. A risada tem um efeito contagioso em mim..... (1) (2) (3) (4)
26. Algumas situações irritantes são capazes de estragar meu humor  
por um bom tempo..... (1) (2) (3) (4)
27. Eu sou uma pessoa bem-humorada..... (1) (2) (3) (4)
28. Às vezes, eu me sinto angustiado por um longo período..... (1) (2) (3) (4)
29. Para mim é fácil espalhar o bom humor..... (1) (2) (3) (4)
30. Quando estou em grupo, acho freqüentemente que penso mais  
sobre os assuntos discutidos do que os outros..... (1) (2) (3) (4)

## 7.5 APÊNDICE E – CASOS VIVENCIADOS PELO AUTOR

Em meio à rotina diária do hotel em que trabalhava<sup>45</sup>, inúmeras foram as situações vividas pelo pesquisador em que se fizeram presentes oportunidades de constatar, na prática, as pesquisas que defendem a importância do humor em ambientes de trabalho. Serão citados a seguir, cinco casos representativos.

### 7.5.1 Salada Pobrezinha

Uma palestrante, hospedada no hotel, ao fim de um dia de trabalho exaustivo, contata a atendente para solicitar que seja enviada ao seu quarto uma refeição. Ela faz a opção por uma salada, porém, como tem o hábito de comer somente salada no jantar, solicita uma atenção especial ao preparo do prato, pois na noite anterior solicitou a mesma salada e lhe enviaram uma “salada pobrezinha”, como foi definida pela própria hóspede. O atendente sorri e responde: *“não se preocupe! Vou mandar preparar uma salada milionária!”*.

Neste caso, o atendente foi sensível à reclamação, às necessidades da hóspede e ao seu estado de ânimo. Em meio às suas atividades profissionais, ela se encontrava em um momento de cansaço. A atitude do atendente trouxe uma oportunidade de alívio das tensões que foi muito bem recebido e, posteriormente, elogiado pela hóspede.

### 7.5.2 Rosa a Menos

O marido se hospedou com a esposa. Era uma ocasião especial, pois ela estava completando vinte e oito anos de idade. Com a intenção de fazer uma surpresa, ele chegou mais cedo ao hotel e solicitou que as vinte e oito rosas colombianas que ele trazia fossem acomodadas em um vaso e colocadas na suíte antes dele retornar ao hotel com sua esposa. As flores foram entregues, porém, por um erro, faltava uma rosa. Isso estragou o sentido do presente. Muito irritado, o marido fez reclamações severas, porém, ao deixar o hotel na

---

<sup>45</sup> Optou-se por omitir o nome do hotel por se tratar de relatos envolvendo problemas em sua operação.

manhã seguinte, pediu ao recepcionista que levasse seu pedido de desculpas à pessoa com a qual ele havia reclamado, pois, analisando com mais calma, considerou suas reclamações exageradas, entretanto reiterou sua indignação com a situação. Em uma situação um tanto quanto constrangedora, e após assegurar que o caso seria passado à gerência, o recepcionista se dirigiu à esposa e, com muita simpatia, comentou: *“Bem, mas pelo menos a senhora ficou um ano mais jovem”*. A esposa, encantada, respondeu: *“É verdade! Eu falei isso para ele!”*

Obviamente, o problema não foi solucionado com tal comentário. No entanto, a intervenção bem-humorada amenizou o constrangimento da situação e diminuiu o impacto negativo causado pelo incidente.

### **7.5.3 Tratamento de Pele**

Um hóspede procurou a recepção para reclamar do chuveiro de seu apartamento. Já um pouco aborrecido, ele explicou que a temperatura da água do chuveiro variava bruscamente entre muito quente e muito fria. Diante da situação, o atendente responde: *“Mas esse é o novo tratamento de pele indicado pelo hotel! É por conta da casa!”*. E sem esperar uma resposta do hóspede, o recepcionista pediu desculpas pelo ocorrido e informou que tomaria providências imediatamente.

Assim, o hospede que se encontrava chateado com o problema não resistiu ao comentário, sorriu e disse que *“esse é o melhor hotel que eu conheço no mundo. As pessoas daqui são fantásticas. E não será um probleminha com a água que me fará mudar de opinião”*. O que era uma situação complicada se transformou em motivo de riso e descontração.

### **7.5.4 Suco de Maracujá?**

O hóspede chega ao hotel e faz seu *check-in* por volta das 11:00 hr. No entanto, aproximadamente às 15:00 ele retorna à recepção para trocar de apartamento, pois seu chuveiro não funcionava corretamente. Ao vê-lo na recepção, o gerente que presenciou seu *check-in* o cumprimenta e pergunta se está gostando do hotel. A resposta seca do hóspede:

*“Cheguei há quase quatro horas e ainda não consegui tomar um banho por causa do chuveiro do quarto que vocês me deram”*. Enquanto aguardava a alteração de quarto, e o retorno do mensageiro que foi se certificar que o novo apartamento estava em perfeito estado, o gerente oferece um café ao hóspede, que responde: *“Obrigado, já estou muito agitado para tomar um café agora”*. O gerente, então, abre um sorriso e faz uma nova tentativa: *“Um suco de maracujá, então?”* A oferta inusitada foi bem recebida pelo hóspede que com um sorriso afirmou não ser necessário.

### **7.5.5 Humor, motivação e qualidade: o caso da recepção do Hotel Gran Meliá WTC São Paulo.**

Sempre tive um perfil extrovertido e bem-humorado, e obviamente, levei esse perfil para o ambiente de trabalho. Como recepcionista, posso afirmar que esse bom humor era muito bem recebido pelos hóspedes e pelos superiores. Posteriormente, quando fui promovido a coordenador, esse estilo bem-humorado de trabalhar continuou sendo bem recebido, agora também por minha própria equipe.

Algum tempo depois, tive a oportunidade de assumir a gerência da recepção do Hotel Gran Meliá WTC São Paulo, e como não poderia ser diferente, mantive meu lado extrovertido e bem-humorado.

No entanto, na posição de gerente, a preocupação não era mais somente com a qualidade do meu atendimento, mas de toda a equipe. E devido a algumas mudanças ocorridas na época, notei que a equipe já não era tão sorridente e alegre como antes, e tratando-se da recepção, isso significa que a equipe não era tão acolhedora como eu gostaria que fosse.

Após inúmeras reuniões com a equipe e conversas individuais com pessoas-chave no departamento sem obter o resultado esperado, resolvi mudar a tática. Comprei um nariz de palhaço e passei a utilizá-lo para alegrar o ambiente. Assim, sempre que passava no *lobby* do hotel e notava algum colaborador cabisbaixo, ou indiferente, me dirigia a minha sala e ligava para o recepcionista em questão pedindo que fosse falar comigo. Quando entrava em minha sala e me via com o nariz de palhaço, o colaborador começava a rir e mudava sua atitude.

Assim como esse exemplo, muitas outras ações em busca de um ambiente bem-humorado foram implantadas e logo foi possível fazer a equipe entender que o fato de poder se divertir no ambiente de trabalho não diminuía de maneira alguma a responsabilidade na realização de suas tarefas. Dessa maneira, conseguimos nos tornar a melhor recepção entre os hotéis da rede no Brasil, e a segunda melhor recepção da divisão América do Sul. Além disso, alcançamos o segundo lugar entre as equipes de recepção mais motivadas da divisão, sendo que o índice subiu sensivelmente em relação ao ano anterior.

Obviamente, o humor não foi o único responsável pela melhoria na qualidade do atendimento. Paralelamente a essa filosofia de trabalho, foram desenvolvidos novos sistemas de estabelecimento de metas, um programa de desenvolvimento de pessoal, uma nova forma de controle da qualidade e um cuidado especial com o perfil dos novos colaboradores contratados.

Contudo, minha experiência profissional me permite afirmar que se não fosse a presença do humor, os resultados seriam diferentes. Afinal, como já foi mencionado no decorrer desse trabalho, estudos apontam que pessoas bem-humoradas apresentam maior grau de satisfação com seus trabalhos (Abramis, 1989; Gliner, 2001), bem como maior criatividade e produtividade (Chatterjee, 1999 e 2000; Doskoch, 1996 e 1997; Gavin, 1989; Abramis, 1992). Além disso, como a função primordial dos funcionários da recepção é servir, pessoas satisfeitas e criativas seguramente apresentarão melhores resultados (Oliveira e Gueiros, 2004).

## 8. ANEXOS

### 8.1 ANEXO A – FORMULÁRIO DE AUDITORIA DE QUALIDADE<sup>46</sup>

				Nota: 0 = A melhorar 5 = Bom 10 = Excelente
Hotel: _____		Auditor: _____		
Data: ____/____/____		Turno: _____		
PORTARIA SOCIAL	Pontos	Ok?	N/A	COMENTÁRIOS
Abre a porta do carro e cumprimenta amigavelmente				
Prontamente descarrega a bagagem e oferece assistência				
Encaminha para o check-in				
Acompanha o hóspede até o apartamento				
Informa sobre serviços e facilidades (Room Service, Minibar, TV...)				
Pendura roupas no closet e bagagem no maleiro, se necessário				
Explica sobre o funcionamento de luzes, TV e ar condicionado				
Depósito de malas limpo e organizado				
Malas identificadas e controle de entrada e saída				
Durante o check-out está atento a bagagem do hóspede				
<b>Subtotal (Soma de todos os pontos) =</b>				
<b>TOTAL (Subtotal dividido pelo nº de questões aplicáveis) =</b>				
<b>MÉDIA DA ÁREA (Total Específico + Total Comportamental/Ambiente de trabalho dividido por 2) =</b>				

**Comentários:**

---



---



---



---



---

<sup>46</sup> Divulgação autorizada; porém, optou-se por omitir o nome do hotel. Formulário para avaliar a qualidade do atendimento do departamento Portaria Social, que compreende os mensageiros e capitão porteiro.

## 8.2 ANEXO B – FORMULÁRIO DE AUDITORIA DE QUALIDADE<sup>47</sup>

				Nota: 0 = A melhorar 5 = Bom 10 = Excelente
Hotel: _____		Auditor: _____		
Data: ___/___/___		Turno: _____		
RECEPÇÃO	Pontos	Ok?	N/A	COMENTÁRIOS
Utiliza o nome/sobrenome dos hóspedes no atendimento				
Transmite uma calorosa Boas-Vindas*				
Providencia um pronto e eficiente check-in				
Realiza um check-out eficiente e atencioso				
Pergunta se a estada foi satisfatória				
Oferece o questionário da qualidade com envelope no check-out				
Demonstra interesse pelo retorno do hóspede ao Hotel				
Agradece ao hóspede pela sua estada				
Utiliza a sineta para chamar o mensageiro				
Em geral, oferece nosso programa de fidelidade				
Questionários da qualidade e envelopes disponíveis				
Faz a Discrepância diariamente				
Os materiais deixados na Recepção estão organizados e protocolados				
<b>Subtotal (Soma de todos os pontos) =</b>				
<b>TOTAL (Subtotal dividido pelo nº de questões aplicáveis) =</b>				
<b>MÉDIA DA ÁREA (Total Específico + Total Comportamental/Ambiente de trabalho dividido por 2) =</b>				
<b>Comentários:</b>				
_____				
_____				
_____				

\* Calorosa boas vindas: Demonstra estímulos positivos (sorriso, olhar,...), disposição e hospitalidade.

<sup>47</sup>

Divulgação autorizada; porém, optou-se por omitir o nome do hotel. Formulário para avaliar a qualidade do atendimento do departamento de Recepção, que compreende os recepcionistas e supervisores.

8.3 ANEXO C – QUESTIONÁRIO DE MENSURAÇÃO DO HUMOR COMO  
 CARACTERÍSTICA DE PERSONALIDADE<sup>48</sup>

Name/Code: \_\_\_\_\_ Age: |\_\_|\_\_| Gender: O male O female

Instructions:

The following statements refer to your moods and mentality **in general**. Please try as much as possible to describe your **habitual** behavior patterns and attitudes by marking an X through one of the four alternatives. Please use the following scale:

- (1) strongly disagree
- (2) moderately disagree
- (3) moderately agree
- (4) strongly agree

For example:

I am an active person.....(1) (2) (3) (4)

If you strongly agree with this statement, that is, if you are **in general** an active person, **mark an X through (4)**. If you strongly disagree, that is, if you are **habitually not** active **at all**, **mark an X through (1)**. If you have difficulty answering a question, pick the response that **most** applies.

Please answer *every* question, do not omit any.

- 
- 1 Everyday life often gives me the occasion to laugh. .... (1) (2) (3) (4)
  - 2 I prefer people who communicate with deliberation and objectivity. .... (1) (2) (3) (4)
  - 3 I am a rather sad person. .... (1) (2) (3) (4)
  - 4 One of my principles is: "first work, then play." ..... (1) (2) (3) (4)
  - 5 I am often sullen. .... (1) (2) (3) (4)
  - 6 I can easily unwind and enjoy the moment. .... (1) (2) (3) (4)
  - 7 I am a serious person. .... (1) (2) (3) (4)
  - 8 Many adversities of everyday life actually do have a positive side. .... (1) (2) (3) (4)
  - 9 I often smile. .... (1) (2) (3) (4)

---

<sup>48</sup> Ruch, 1995.

- 10 In everything I do, I always consider every possible effect and compare all pros and cons carefully. .... (1) (2) (3) (4)
- 11 When friends try to cheer me up by joking or fooling around, I sometimes become more morose and grumpy. .... (1) (2) (3) (4)
- 12 I am often in a joyous mood. .... (1) (2) (3) (4)
- 13 There are many days on which I think, "I got up on the wrong side of the bed." (1) (2) (3) (4)
- 14 In most situations, I initially see the serious aspect. .... (1) (2) (3) (4)
- 15 I like to laugh and do it often. .... (1) (2) (3) (4)
- 16 Even if there is no reason, I often feel ill-humored. .... (1) (2) (3) (4)
- 17 When I communicate with other people, I always try to have an objective and sober exchange of ideas. .... (1) (2) (3) (4)
- 18 I feel completely contented being with cheerful people. .... (1) (2) (3) (4)
- 19 I am often in a bad mood. .... (1) (2) (3) (4)
- 20 When I watch TV, I prefer informative reports to "shallow" programs. .... (1) (2) (3) (4)
- 21 I often feel despondent. .... (1) (2) (3) (4)
- 22 I try to spend my free time doing things as useful as possible. .... (1) (2) (3) (4)
- 23 I often feel so gloomy that nothing can make me laugh. .... (1) (2) (3) (4)
- 24 My everyday life is filled mainly with important things and matters. .... (1) (2) (3) (4)
- 25 Laughing has a contagious effect on me. .... (1) (2) (3) (4)
- 26 Some annoying circumstances are capable of spoiling my mood for quite a while. (1) (2) (3) (4)
- 27 I am a cheerful person. .... (1) (2) (3) (4)
- 28 Sometimes I am distressed for a very long time. .... (1) (2) (3) (4)
- 29 It is easy for me to spread good cheer. .... (1) (2) (3) (4)
- 30 When I am in contact with others, I often find that I have thought many things through more thoroughly than they. .... (1) (2) (3) (4)

Please check to see that you have answered *every* statement.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMIS, David J. **Finding the fun at work: job satisfaction is certainly important. But fun is just as essential to productivity, and often harder to find.** Psychology Today, 1989. Acesso em 13/03/05. Disponível em:

[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m1175/is\\_n2\\_v23/ai\\_7400231](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1175/is_n2_v23/ai_7400231)

\_\_\_\_\_. **Humor in healthy organizations – Corporate Culture.** HR Magazine, 1992. Acesso em 13/03/05. Disponível em:

[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m3495/is\\_n8\\_v37](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_n8_v37)

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração: Teoria Crítica e a Questão Ética nas Organizações.** São Paulo: Excellus Editora, 2000.

ALLEN, Colin. **Rank Determines Job Satisfaction.** Psychology Today, Oct 6, 2003. Acesso em 25/03/05. Disponível em: <http://cms.psychologytoday.com/pto/home.php>

\_\_\_\_\_. **Long Work Day not Linked to Stress.** Psychology Today, Aug 22, 2003. Acesso em 25/03/05. Disponível em: <http://cms.psychologytoday.com/pto/home.php>

ALMEIDA, Sérgio. **Ah, eu não acredito – como cativar o cliente através de um fantástico atendimento.** Salvador: Casa da Qualidade, 2001.

Associação Brasileira das Indústrias de Hotéis - ABIH. Site: [www.abih.com.br](http://www.abih.com.br)

ATTARDO, Salvatore. **Linguistic Theories of Humor.** New York: Mouton de Gruyter, 1994

BALÇÃO, Y. F., CORDEIRO, L.L. **O Comportamento Humano na Empresa - Uma Antologia.** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1971.

BECKER, Howards S. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Hucitec, 1999.

BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: Senac, 2003.

BERGERON, J. L. **La qualité de vie au travail: de quoi pare-t-on?** Revue Comerse. Montréal: n.1, Jan. 1982.

BERGSON, Henri. **O Riso – Ensaio sobre a Significação da Comicidade**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

CAMPOS, José Ruy Veloso. **A Evolução da Educação Profissional em Hotelaria no Brasil: o Caso Senac de São Paulo como Referência na Área**. Dissertação de Mestrado da Escola de Comunicação e Artes – ECA USP – defendida em 2000.

CAMPOS, Luiz Cláudio de A. Mene; Gonçalves, Maria Helena Barret. **Introdução a Turismo e Hotelaria**. São Paulo: Senac, 1998.

CARLONI, Carol. **Vale Tudo nos Hotéis**. In Isto é Dinheiro, edição especial setembro/2003.

CARVALHO, Heitor R. **ISO 9000 – Passaporte para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

CARVALHO, Valter Rodrigues. **Qualidade de Vida no Trabalho**. In OLIVEIRA, Otávio J. Gestão da Qualidade – Tópicos Avançados. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em Hotelaria – Uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: EducS, 2003.

CHATTERJEE, Camille. **Brain Teaser**. Psychology Today, Sep/Oct 1999. Acesso em 25/03/05. Disponível em: <http://cms.psychologytoday.com/pto/home.php>

\_\_\_\_\_. **Laughing to Succeed**. Psychology Today, Jan/Feb 2000. Acesso em 25/03/05. Disponível em: <http://cms.psychologytoday.com/pto/home.php>

COMTE-SPONVILLE, André. **Pequeno Tratado das Grandes Virtudes**. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

COIMBRA, Ricardo. **Assassinatos na Hotelaria – ou como perder seu hóspede em oito capítulos**. Salvador: Cada da Qualidade, 1998.

COSTA, Paulo Moreira. **ISO 9000 na Empresa Brasileira: Fatores Positivos e Negativos**. Dissertação de Mestrado do programa de administração da PUC-SP defendida em 1997.

DAMÁSIO, António R. **O Mistério da Consciência**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

DEJOURS, Christophe. **Uma Nova Visão do Sofrimento Humano nas Organizações**. In Chanlat, Jean-François. O indivíduo na Organização. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

DIAS, Célia Maria de Moraes. **“Home Away from Home” – Evolução, caracterização e Perspectivas da Hotelaria: um Estudo Compreensivo**. Dissertação de Mestrado da Escola de Comunicação e Artes – ECA USP – defendida em 1990.

DISCOVERY HEALTH WEBSITE. **The Science of laughter**. S/D. Acesso em 06/02/05. Disponível em: [http://www.discoveryhealth.co.uk/naturalhealth/nh\\_story.asp?storyid=102437&feature=tv](http://www.discoveryhealth.co.uk/naturalhealth/nh_story.asp?storyid=102437&feature=tv)

DOSKOCH, Peter. **Managing to Amuse**. Psychology Today, Mar/Apr 1997. Acesso em 25/03/05. Disponível em: <http://cms.psychologytoday.com/pto/home.php>

\_\_\_\_\_. **Happily Ever Laughter**. Psychology Today, Jul/Aug 1996. Acesso em 25/03/05. Disponível em: <http://cms.psychologytoday.com/pto/home.php>

DOWBOR, Ladislau. **Mosaico partido – A economia além das equações**. Petrópolis: Vozes, 2000.

DRUKER, Peter. **Fator Humano e Desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUARTE, Sergio R. **O “Boom” Hoteleiro em São Paulo e a Presença do Humor no Atendimento: uma Pesquisa sobre a Percepção dos Colaboradores**. Artigo apresentado no Simpoi, 2005.

EMBRATUR – **Mão-de-obra empregada em atividade turística – 2003**. Disponível em: [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br)

\_\_\_\_\_ – **Mão-de-obra empregada em atividade turística – 2002**. Disponível em: [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br)

\_\_\_\_\_ – **Dados da Hotelaria – 2002**. Disponível em: [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br)

\_\_\_\_\_ – **Dados da Hotelaria – 1994 - 2001**. Disponível em: [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br)

\_\_\_\_\_ – **Anuário 2005**. Disponível em: [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br)

\_\_\_\_\_ – **Anuário 2004**. Disponível em: [www.embratur.gov.br](http://www.embratur.gov.br)

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1995.

FREITAS, Maria Éster de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** São Paulo: FGV, 1999.

FREUD, Sigmund. **Os Chistes e Sua Relação com o Inconsciente**. Rio de Janeiro: Imago, 1977.

FUNES, Mariana. **O Poder do Riso: Um antídoto contra a doença**. São Paulo, Ground: 2001.

GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do Poder**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GARDNER, Howard. **Estruturas da Mente**. São Paulo: Artmed, 1994.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GAVIN, James. **All work and no play ... isn't even good for work: don't let dogged determination kill your sense of fun**. Psychology Today, 1989. Acesso em 13/03/05. Disponível em: [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m1175/is\\_n2\\_v23/ai\\_7400229](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1175/is_n2_v23/ai_7400229)

GILMORE, James H., and PINE, Joseph. **Markets of One: Creating Customer-Unique Value Through Mass Customization**. Harvard Business School Press, 2000.

GLINER, Art. **Humor in the Workplace**. Art Gliner Center for Humor Studies, 2001. Acesso em 13/03/05. Disponível em: <http://humorcenter.umd.edu/Essays/gliner2.htm>

GOLDSTEIN, Jeffrey, MCGHEE, Paul. **The Psychology of Humor – Theoretical Perspectives and empirical Issues**. New York: Academic Press, 1972.

GUEIROS, M. G.; OLIVEIRA, L. M. B. **Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo no Setor Hoteleiro na Região Metropolitana do Recife**. Artigo apresentado no EnAnpad, 2002.

---

\_\_\_\_\_. **Clientes internos satisfeitos com as práticas de RH conduzem à satisfação dos clientes externos? Um estudo no setor hoteleiro**. Artigo apresentado no EnAnpad, 2004.

HUIZINGA, Johan. **Homo Ludens – O Jogo como Elemento da Cultura**. São Paulo: Perspectiva, 2004.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do Turismo**. São Paulo: Thompson, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1994.

LAMPRECHT, James e RICCI, Renato. **Padronizando o sistema da Qualidade da Hotelaria Mundial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi, **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEE, Alice. **Funny Business**. Psychology Today, Sep/Oct 2001. Acesso em 25/03/05.  
Disponível em: <http://cms.psychologytoday.com/pto/home.php>

LEVINE, Jacob. **Motivation in Humor**. New York: Atherton Press, 1969.

LEVY-LEBOYER, Claude. **A Crise das Motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LONGINOTTI-BUITONI, Gian Luigi. **Vendendo Sonhos – Como deixar qualquer produto irresistível**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

LOVELOCK, Christopher. **Product Plus: produto + serviço = vantagem competitiva**. São Paulo: Makron, 1995.

LUZ, Fabíola. **Entendendo a Depressão**. São Paulo. Paulus, 1994.

MACHADO, Elisa. **Xô, Tristeza**. In: Revista Você S/A. São Paulo: Abril, fevereiro, 2003, nº 56. p. 64-67.

MAKSOUUD, Cláudio. **25 anos Perdido no Lobby. Autobiografia bem humorada do Maksoud Plaza**. São Paulo: Letra d'água, 2003.

MARANO, Hara Estroff. **The Benefits of Laughter**. Psychology Today, April 29, 2003. Acesso em 25/03/05. Disponível em: <http://cms.psychologytoday.com/pto/home.php>

\_\_\_\_\_. **Depression at Work**. Psychology Today, December 2003. Acesso em 25/03/05. Disponível em: <http://cms.psychologytoday.com/pto/home.php>

MARQUES, Eunofre. **O Humor**. Acesso em 10/09/03. Disponível em: <http://www.eunofre.hpg.com.br>.

MARQUES, J. Albano. **Manual de Hotelaria – Políticas e Procedimentos**. Rio de Janeiro: Thex, 2000.

MARTINO, Mariluci Alves. **Gestão da Qualidade sob o Enfoque da Administração de Recursos Humanos**. In OLIVEIRA, Otávio J. Gestão da Qualidade – Tópicos Avançados. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

MATOS, Francisco Gomes. **A Empresa Feliz**. São Paulo: Makron Books, 1996.

MEDEIROS, José Rafael. **O Amor Renovando o Ambiente de Trabalho**. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

MELHADO, S. e OLIVEIRA, O. **Nova Norma ISO 9000 Versão 2000**. In OLIVEIRA, Otávio J. *Gestão da Qualidade – Tópicos Avançados*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

MIRANDA, Sonia Marly de Arruda. **Controle de Qualidade dos Meios de Hospedagem de Turismo Aplicado pela Embratur: um Estudo Crítico**. Dissertação de Mestrado da Escola de Comunicação e Artes – ECA USP – defendida em 1993.

MODIA, Esther Cabado. **Uma Visão Sociológica dos Programas de Qualidade**. In OLIVEIRA, Otávio J. *Gestão da Qualidade – Tópicos Avançados*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

MOLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade - Maximizando a Qualidade de Produtos e Serviços através de Desenvolvimento das Pessoas**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MOREIRA, Maria Estela C. L. G. **Riso e Humor no processo psicanalítico**. Tese de doutorado da faculdade de psicologia da USP defendida em 1992.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORRIS, Tom. **A Nova Alma do Negócio**. São Paulo: Campus, 1998.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das Organizações – Evolução e Crítica**. São Paulo: Pioneira, 2001.

NORMAN, Richard. **Administração de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade: Introdução à História e Fundamentos**. In OLIVEIRA, Otávio J. *Gestão da Qualidade – Tópicos Avançados*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PELUSI, Nando. **How to Cultivate Humor**. Psychology Today, Mar/2004. Acesso em: 25/03/05. Disponível em:  
<http://cms.psychologytoday.com/pto/home.php>

PIEDRAS, Paco. FRAGUAS, Fernando A. **El Fantasma Del Chateau Palace – Historias Hoteleras... con Humor y Rigor**. Madrid: Gestión Directa, S/D.

PILARES, Nanci C. **Atendimento ao Cliente – O Recurso Esquecido**. São Paulo: Nobel, 1989.

PRITZKER, Steven R. **The Effect of Groucho Marx Glasses on Depression**. Psychology Today, Sep/Oct 1999. Acesso em 25/03/05. Disponível em:  
<http://cms.psychologytoday.com/pto/home.php>

PROSERPIO, Renata. **O Avanço das Redes Hoteleiras Internacionais no Brasil: 1994 – 2002**. Dissertação de Mestrado da Escola de Comunicação e Artes – ECA USP – defendida em 2003.

PROVINE, Robert R. **The science of laughter**. Psychology Today, Nov/Dec 2000. Acesso em 20/03/05. Disponível em:  
<http://cms.psychologytoday.com/articles/pto-20001101-000036.html>

Psychology Today. **Last Laugh**. S/D. Acesso em 25/03/05. Disponível em:  
<http://cms.psychologytoday.com/pto/home.php>

\_\_\_\_\_. **Sick Jokes, Healthy Workers**. S/D. Acesso em 25/03/05. Disponível em: <http://cms.psychologytoday.com/pto/home.php>

\_\_\_\_\_. **Stress Unites Workers of the World.** S/D. Acesso em 25/03/05.  
Disponível em: <http://cms.psychologytoday.com/pto/home.php>

\_\_\_\_\_. **Are we having fun yet?** S/D. Acesso em 25/03/05. Disponível em:  
<http://cms.psychologytoday.com/pto/home.php>

QUIVY, R & CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais.**  
Lisboa: Gradativa, 1998.

RIFKIN, Jeremy. **A Era do Acesso.** São Paulo: Makron, 2000.

ROCHA, Márcia. **Depressão Pós Férias.** In: Revista Você S/A. São Paulo: Abril,  
fevereiro, 2003, n° 56. p. 56-63.

RODRIGUES, Ricardo Mader. **Superoferta Estrelada – a Demanda não Acompanha o  
Crescimento da Oferta nas Grandes Cidades.** In: Revista Carta Capital. Invest, maio,  
2004. Disponível em: [www.hia.com.br](http://www.hia.com.br). Acesso em 12/03/05.

RUCH, Willibald. **The Emotion of Exhilaration – forms of expression and conditions.**  
Dysseldorf: University of Dysseldorf, 1990.

\_\_\_\_\_. **Exhilaration and Humor.** New York: Guilford Publications, 1993.

\_\_\_\_\_. **The “Humorous Temperament”:** on the validity of the state-trait  
**model of cheerfulness.** Paper presented at the 7<sup>th</sup> meeting of the International Society for  
the Study of Individual Differences – ISSID, Warsaw, Poland, July 15-19, 1995

Ruch, Kšhler e Van Thriel. **Assessing the "humorous temperament": Construction of  
the facet and standard trait forms of the State-Trait-Cheerfulness-Inventory.** In W.  
Ruch (Ed.), Measurement of the sense of humor [special issue]. *Humor*, 9, 303-339, 1996.

\_\_\_\_\_. **To be in good or bad humor: Construction of the state form of the State-Trait-Cheerfulness-Inventory.** In Personality and Individual Differences, 22, 477-491, 1997.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership.** São Francisco: Jossey-Bass, 1992.

\_\_\_\_\_. **What Is Culture?** In FROST, P. e MOORE, L. Reframing Organizational Culture. Newbury Park: Sage publications, 1991.

SEARSON, Fernando M. **Hotelaria – A Busca da Excelência.** São Paulo: Marcos Cobra, 1999.

SEELMAN, Eggebert; TUROWSKI, Klaus; RAUTENSTRAUCH, Claus. **Moving into Mass Customization.** New York: Springer Verlag, 2002.

SILVA, André Luis José da; Barbosa, Maria de Lourdes de Azevedo. **O Treinamento como Ferramenta para Padronização dos Serviços em uma Empresa Hoteleira.** Artigo apresentado no EnAnpad, 2002.

SILVA, Marco Aurélio; MARCHI, Ricardo. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho.** São Paulo: Círculo do Livro: 1997.

TANKE, Mary L. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade.** São Paulo: Pioneira, 2004.

TAYLOR, Frederick W. **Principles of Scientific Management.** New York: Harper & Row, 1911.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda.** Rio de Janeiro. Record, 1980.

VASCONCELOS, A. F. **QVT: origem, evolução e perspectivas**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 8, n. 1, jan./mar. 2001.

VERGARA, S. C; BRANCO, P. D. **Empresa Humanizada: a organização necessária e possível**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, abr./jun. 2001.

VICTORAZZO, Murillo. **Sem cara feia!** In: Revista Isto é. São Paulo. Editora Três, outubro, 2003, nº 1777. p. 52-57.

WALKER, John R. **Introdução à Hospitalidade**. São Paulo: Manole, 2002.

WEISS, Donald H. **Como se Relacionar Bem no Trabalho**. São Paulo: Nobel, 1994.

WERTHER, W. B; DAVIS, K. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw/Hill, 1983.

WESTLEY, William A. **Problems and Solutions in the Quality of Working Life**. Human Relations, 32(2): 11-123, 1979.

WHITELEY, Richard. **A Empresa Totalmente Voltada Para o Cliente**. São Paulo: Campus, 1999.

YIN, Robert. **Estudo de Caso**. São Paulo: Bookman Company, 2004.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)