



## Contribuições do humor para o clima organizacional<sup>1</sup>

Isabel Cristina Solimeo<sup>2</sup>  
Universidade Anhembi Morumbi

Ada de Freitas Maneti Dencker<sup>3</sup>  
Universidade Anhembi Morumbi

### Resumo

Este artigo tem como proposta discutir as relações humanas na hospitalidade, entendendo a hospitalidade como uma função social, onde ocorre a interação entre seres humanos com seres humanos em tempos e espaços planejados para tal, podendo então acontecer em qualquer espaço, inclusive de organizações não voltadas para turismo e hotelaria. A escolha do assunto está relacionada ao tema da dissertação da autora. Pretende-se analisar a hospitalidade tendo como principal função estabelecer relações humanas e, dessa forma, propiciar uma convivência harmônica entre pessoas da organização, por meio de um conjunto de atos baseados na troca de bens materiais e simbólicos, que permeiam as definições de hospitalidade, demonstrando sua função como harmonizadora no clima organizacional. Pretende-se introduzir o conceito do bom humor como sendo o catalisador dessas relações e portanto, facilitador da hospitalidade nas empresas.

**Palavras-chaves:** Hospitalidade. Bom humor. Clima organizacional.

### 1. Introdução

Em companhias comerciais e de serviços, governo, e outros tipos de organizações, observa-se que um ambiente bem humorado, permeado por risadas e brincadeiras, promove um ambiente mais feliz saudável, que pode vir a contribuir para aumentar a autonomia e participação do funcionário na administração da empresa (*empowerment*)<sup>4</sup>. Atualmente existem estudos que investigam a questão do humor como um elemento capaz de contribuir para a hospitalidade que é percebida na empresa pelo funcionário.

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao GT – Outras Interfaces do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo.

<sup>2</sup> Mestranda em Hospitalidade na Universidade Anhembi Morumbi. Bacharel em Administração de Empresas pela FASP-FAITTER e Tecnóloga em Comércio Exterior pela mesma instituição. Pós-graduada em Marketing e Negócios Internacionais pelo IPEP. Especialista em Administração em Serviços pela UNIBERO.  
[isabelsolimeo@hotmail.com](mailto:isabelsolimeo@hotmail.com)

<sup>3</sup> Doutora em Ciências da Comunicação pela ECA/USP, Professora do Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, Diretora Científica da INTERCOM.

<sup>4</sup> **Empowerment** é uma abordagem de [projeto](#) de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos [funcionários](#) na [administração](#) das [empresas](#). Analisa-se o desenvolvimento do empowerment por meio dos estágios evolutivos das áreas de gestão, das configurações [organizacionais](#), das [estratégias](#) competitivas, da [gestão de recursos humanos](#) e da [qualidade](#). Obtido em "<http://pt.wikipedia.org/wiki/Empowerment>", acessado em 15/05/2007, às 16h20.



De acordo com algumas pesquisas, isso pode ser compreendido pois a falta de alegria, prazer e humor destrói a autoconfiança e a capacidade de trabalho das pessoas. Não existe possibilidade de motivação nas organizações que não oferecem a seus funcionários um ambiente propício ao desenvolvimento do poder pessoal. (LASHLEY,2004, pg.283)

Nogueira (apud MICHELLETI, s/i) que trabalha a questão do humor e felicidade nas empresas afirma que atualmente há um "movimento histórico pela busca do meio-termo no mundo do trabalho, um ambiente com competitividade, mas onde seja possível haver alegria, bom humor e, sobretudo, qualidade de vida".<sup>5</sup>

Essa abordagem não pode ser considerada um consenso, pois ainda existem muitas empresas que acreditam que o estresse pode ser benéfico para o desempenho nos negócios, assim manter os funcionários estressados melhoraria a produtividade. É possível que isso funcione no curto prazo, mas no longo prazo, essa estratégia, assim como a estratégia de estimular a competição entre os funcionários tem o mesmo efeito, podendo se voltar contra a produtividade das empresas. Silva (s/i)<sup>6</sup>

Isso se daria, pois trabalhadores que são submetidos a funções estressantes e chefias desagradáveis, em ambientes ruins, tenderiam, com o passar do tempo, a associar o trabalho com sofrimento e desprazer e a culpar a empresa pelo prejuízo em suas vidas pessoais, perdendo assim o comprometimento com ela.

Ainda, de acordo com Silva, um ambiente de trabalho onde as pessoas possam ser bem humoradas, na dose certa – sem displicência – é fundamental para o aumento da produtividade e da satisfação no trabalho. As empresas poderiam estimular isso por meio de ações simples, como, por exemplo, oferecer pequenos agrados aos funcionários, como disponibilizar revistas de humor na área do cafezinho, incentivando os funcionários a se confraternizarem descansando a mente por alguns instantes.

---

<sup>5</sup> Wellington Nogueira, diretor e fundador do projeto [Doutores da Alegria](#). Palestra "**Trabalho em Equipe: A Felicidade nas Empresas**" apresentada no Fórum Líder RH, promovido pela Gestão e RH Editora.

<sup>6</sup> Ana Beatriz B. Silva é médica com pós-graduação em Psiquiatria pela UFRJ. SILVA, A.B. **Ambiente bem humorado favorece a produtividade**. Disponível em [http://www1.uol.com.br/vyaestelar/humor\\_trabalho.htm](http://www1.uol.com.br/vyaestelar/humor_trabalho.htm), acessado em 03.06.2007, às 15h.



Nessa perspectiva se entende que a falta de bom humor e de bons relacionamentos pode também aumentar a probabilidade de doenças causadas por estresse, gripes, depressão, ansiedade, contribuindo para faltas no trabalho e baixo desempenho dos funcionários.

Pretendendo avançar nessa linha de investigação a proposta de pesquisa que está sendo desenvolvida no mestrado em hospitalidade tem como problema de investigação estabelecer a relação entre bom humor e a hospitalidade, considerando sua influência no clima organizacional. A idéia é investigar como o humor repercute no clima organizacional podendo gerar ambientes hospitaleiros ou hostis.

Na fase da pesquisa bibliográfica exploratória, primeira etapa da metodologia, constatou-se que existem vários textos que relacionam a crescente preocupação com o bom humor como elemento contributivo para a criação de um ambiente “saudável” nas empresas, resultando em melhor qualidade de vida dos funcionários. Essa etapa da pesquisa bibliográfica dirigiu o foco para o conceito da hospitalidade e como ele pode ser entendido em empresas comerciais, não relacionadas ao turismo ou hospedagem, procurando estabelecer a relação que a hospitalidade tem com o bom humor nesses ambientes e com o clima organizacional.

Os estudos de administração reconhecem a importância do clima organizacional no desempenho das empresas. Segundo Davis (1992, p.1): “Clima organizacional é uma avaliação de até que ponto as expectativas das pessoas estão sendo atendidas dentro da organização”. Entende-se assim que o clima organizacional resultante de situações em que o nível de estresse é alto pode ser a causa de muitas demissões, fazendo com que as pessoas deixem seus empregos buscando colocações em locais que proporcionem melhor qualidade de vida. Isso pode causar prejuízos incontáveis às empresas, por elevada rotatividade, acarretando perdas de ordem financeira e produtiva.

Silva (s/i) diz ainda que:

O bom humor estimula a criatividade, a solidariedade e diminui a ansiedade. Através dele, funcionários podem vislumbrar saídas para questões complicadas – pois tiram a 'lente vermelha' da qual enxergam o assunto – e podem ser mais eficientes na tarefa de conquistar e manter o cliente. Claro que bom senso é fundamental e não se trata de fazer piada de tudo ou não levar nada a sério. Na verdade, bom humor no trabalho deve ajudar a não deixar-se dominar por raiva, ressentimento e temor, sentimentos que afloram em empresas dominada pela 'política do estresse'.



Cardoso<sup>7</sup> (2002 pg.1):

O riso está associado não somente com o alívio de tensão induzido pelo perigo e sinalização não agressiva, mas também com a expressão de emoções positivas. Isto poderia ser a base para a expressão bem conhecida mundialmente de que "o riso é um bom remédio". Pesquisas sérias têm mostrado que esta noção é verdadeira. Riso e humor diminuem estresse e ansiedade, reforça a imunidade, relaxa a tensão muscular e diminui a dor. A Medicina moderna está começando a levar vantagens destes efeitos positivos: crianças hospitalizadas que vêm palhaços brincando permanecem menos tempo nos hospitais que aquelas que não vêm. O riso inicia uma cadeia de reações fisiológicas. Primeiro, ele ativa o sistema cardiovascular, então a frequência cardíaca e pressão arterial aumentam. As artérias então se dilatam, levando, portanto, a uma queda da pressão. Contrações fortes e repetidas dos músculos da parede torácica, abdomen e diafragma aumentam o fluxo sanguíneo nos órgãos. A respiração forçada (o ha! ha! ha! do riso) eleva o fluxo de oxigênio no sangue. A tensão muscular diminui e nós podemos temporariamente perder controle dos nossos membros, como na expressão "ficar fraco de tanto rir". Pessoas que sofrem de raiva crônica têm alta incidência de pressão sanguínea elevada, níveis mais altos de colesterol e ataques cardíacos. Enquanto a raiva, a depressão e frustração perturbam a função de muitos sistemas fisiológicos, incluindo o sistema imune, o riso ajuda estes sistemas a funcionarem melhor. Por exemplo, o riso ajuda o sistema a aumentar o número de células que auxiliam contra a infecção, as células T, no sangue. O riso também pode promover mudanças hormonais benéficas. Cientistas especulam que o riso libera transmissores neuroquímicos chamados endorfinas, os quais reduzem a sensibilidade à dor e promovem sensações prazeroso e de bem estar.

Entende-se então, com base nesses pressupostos, que a propagação de um ambiente de bom humor nas organizações, muito mais que ter a finalidade de melhoria do clima organizacional, visando aumento de resultados, visa também à manutenção da saúde e do bem estar do colaborador.

Muito embora as empresas tenham começado a entender a importância do humor nas relações que ocorrem na empresa entre os funcionários, as ações que estimulem comportamentos que promovam essa situação ainda são tímidas, pois, de acordo com Lashley (2004), muitas vezes os administradores têm dificuldade em aceitar qualquer estudo referente a esse assunto, por considerarem-no como trivial e sem importância. O resultado dessa

---

<sup>7</sup> [Silvia Helena Cardoso, PhD](#). Psicobióloga, mestre e doutora em Ciências. Fundadora e editora-chefe da revista Cérebro & Mente. Pesquisadora do Núcleo de Informática Biomédica da Universidade Estadual de Campinas. CARDOSO, S.H. **O poder do riso. Revista Cérebro e mente: revista eletrônica de divulgação científica em neurociência. Campinas, nº 15, jun-2002.** Disponível em <http://www.cerebromente.org.br/n15/mente/laugther2/info-ciencia.html>, acessado em 15.06.2007, às 13h45.



dificuldade em aceitar a importância do humor bem como a falta de entendimento sobre o assunto podem resultar no surgimento de problemas nas empresas decorrentes do baixo nível de satisfação dos funcionários.

Segundo Pimenta (2004, p.1) “a satisfação nos serviços hoteleiros é resultado da interação de três sujeitos: o investidor (capital), o cliente externo (serviço) e o cliente interno (funcionário)”. Isso se aplica a qualquer empresa, pois todas funcionam por meio deste mesmo tripé. É razoável supor que o funcionário satisfeito está predisposto a tratar melhor o cliente, o que reverte em benefício para a empresa, pois o cliente satisfeito contribui para o aumento dos lucros. Essa suposição sustenta a pertinência de que as empresas estejam atentas ao clima organizacional, especialmente em relação aos funcionários que se encontram em contato direto com o cliente. A satisfação do cliente interno é assim um elemento essencial para o clima organizacional e para a satisfação do cliente externo e interfere na percepção desse sobre a hospitalidade da empresa, que se manifesta na forma como ele é recebido pelo funcionário que o atende.

Segundo Mauss (apud LANA, 2000), nos seus estudos sobre a dádiva, que se manifesta nas ações de: dar – receber – retribuir, a hospitalidade pode ser entendida como uma dádiva que reflete a troca simbólica que ocorre paralela à troca comercial, sendo que as duas formas de troca não se excluem, podendo inclusive acontecer simultaneamente. Entende-se assim que a questão da dádiva está presente também no ambiente de trabalho e interfere no clima organizacional podendo gerar relações tanto hospitaleiras quanto hostis entre os funcionários. Nesse contexto se coloca a questão de como o humor pode contribuir para o clima organizacional estimulando a comunicação interpessoal e criando laços entre os envolvidos.

Entende-se que as questões relativas ao humor podem influenciar diretamente na interação social no ambiente de uma empresa, e portanto, no seu clima organizacional. Essas interações foram fundamentadas por Ball e Johnson (apud LASHLEY e MORRISON, 2004, p. 281). Segundo os autores “em uma organização de hospitalidade, os receptores e provedores de humor podem ser gerentes, funcionários, clientes ou, na realidade, qualquer um admitido na organização ou envolvido com ela”.

Pode-se extrapolar esse conceito para além das empresas que atuam na oferta de hospitalidade comercial como hotéis e restaurantes, pois se entende que a hospitalidade é importante para o desempenho de todas as organizações, especialmente as que atuam no setor



de serviços e que estabelecem relações diretas com os clientes. É possível supor que se o bom humor estiver presente no dia a dia de uma empresa, aumenta-se a possibilidade de abertura para receber o outro nesse espaço e de acolher suas necessidades. O bom humor seria um elemento facilitador para a superação de certas formalidades geradas por uma hierarquia impositiva, que pode interferir no convívio social dentro da empresa, dificultando as práticas de hospitalidade.

Para Watanabe (2005)<sup>8</sup> A hospitalidade é um conceito que dentro da teoria da administração de serviços, faz parte de um grupo de atividades chamadas de suplementares, que agrega valor ao tratamento dispensado aos clientes, que devem ser recebidos como hóspedes, em qualquer empresa. Para isso é preciso que o funcionário assuma o papel de anfitrião. Empresas são pessoas interagindo dentro de regras definidas pela administração, e são essas pessoas que estabelecem relações com os clientes. Para o escopo desse trabalho, pretende-se trabalhar hospitalidade como a interação entre seres humanos com seres humanos em tempos e espaços planejados para essa interação nas organizações e a influência do humor nessas relações.

“Freqüentemente, afirma-se que o conceito de hospitalidade envolve interações ou encontro entre humanos, e que esses incluem a conduta hospitaleira. Muitas vezes, o humor toma parte da conduta hospitaleira e é chave para relacionamentos e interações de sucesso.” (LASHLEY, 2004, pg.290)

Pretende-se abordar a hospitalidade como forma de estimular a intimidade e salientar o sentido de comunidade na organização, promovendo a camaradagem, fortalecendo assim as relações e integrações entre os colaboradores.

As pessoas experimentam hospitalidade, camaradagem e diversão no ambiente de trabalho quando se sentem bem-vindas ao entrar na empresa, quando mudam de área, ou no relacionamento dia-a-dia entre os membros da organização. A percepção de um ambiente acolhedor e portanto hospitaleiro contribui para a vontade de trabalhar e estimula o comprometimento com a produtividade.

De acordo com Dencker (2007, p.5):

---

<sup>8</sup> **Sônia Watanabe** é Mestre em Hospitalidade e Especialista em Gestão Hospitalar, atua em Educação nas áreas de Saúde e Hotelaria. WATANABE, S. **Hospitalidade: uma abordagem para melhoria da qualidade. Brasil, Fev.2005. Seção opinião. Disponível em [www.revistahospitaisbrasil.com.br](http://www.revistahospitaisbrasil.com.br)**



“A hospitalidade, que se manifesta sempre que estranhos se encontram, de forma harmoniosa ou hostil, assume diferentes formas nas organizações que integram uma determinada sociedade, pois os códigos que orientam a conduta dos indivíduos são condicionados por padrões culturais que se apresentam de forma específica e única, em cada grupo, o que está no *domínio do status do ator e de sua ação*. Cada grupo social estabelece regras próprias que orientam as formas de agir de seus membros em relação ao receber o outro em seu espaço, entendido como território simbólico de pertencimento, o que coloca o problema das *fronteiras das organizações*. Embora as regras e padrões de hospitalidade não sejam iguais em todos os grupos observa-se que o sentido é o mesmo: estabelecer regras de apaziguamento que permitam a convivência entre estranhos. A convivência nas sociedades contemporâneas de pessoas pertencentes a culturas diversas faz com que, no espaço de uma mesma organização, coexistam formas múltiplas de entender e ofertar a hospitalidade, com origem em hábitos e crenças gerados por diversas etnias e credos que integram a história de cada grupo, configurando o que se poderia chamar de diferentes estilos de hospitalidade, que estão *no domínio da integração organizacional*.”

Como a hospitalidade pode ser entendida de maneira diferente em organizações diversas, dependendo da referência, da cultura organizacional<sup>9</sup>, esse código tem que ser devidamente transmitido para o outro, o de fora, aquele que está sendo acolhido, pois ainda de acordo com Dencker (2007, p.6), pode ser fonte de conflito, uma vez que “a hospitalidade acontece sempre com a hostilidade (conflito) no horizonte o que leva aqueles que recebem – os anfitriões- a que determinem regras a serem seguidas por quem é recebido – o hóspede- a quem cabe acatá-las.”

“As condições de hóspede e de anfitrião implicam no respeito à diferença tanto de um quanto do outro. O processo inicial de *acomodação*, de se obrigar a aceitar, ainda que provisoriamente, as regras do outro, poderá ser sucedido pela *assimilação* de novas regras e comportamentos, gerando novas realidade e possibilidades de vínculos, formando *redes de sociabilidade*. A presença do estranho no grupo possibilita tanto a aprendizagem do respeito à diferença, como a aceitação ou assimilação de novas regras por ambas as partes. A troca cultural ocorre formando novas mensagens e conteúdos que se tornam comuns aos membros dos grupos, passando a integrar o sistema de decodificação de mensagens futuras por meio da criação de expectativas mútuas. Trata-se de um processo que não ocorre apenas nas sociedades primitivas, analisadas por Mauss, mas que se encontra presente nas sociedades atuais, possibilitando a

---

9 A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e adaptação interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas" (Schein, 2001:07).



formação de redes de sociabilidade secundárias estabelecidas com base em compromissos morais, assumidos pelos diferentes grupos que convivem em uma mesma sociedade. São regras e códigos não escritos que possibilitam a convivência e atenuam o conflito, verdadeiros rituais de apaziguamento que ocorrem quando ultrapassamos as fronteiras simbólicas estabelecidas pelos diferentes grupos, instituições e organizações em uma mesma sociedade, o que faz com que a hospitalidade esteja presente tanto na esfera doméstica, caracterizando a sociabilidade primária, quanto na pública, em redes de sociabilidade secundárias.” (DENCKER, 2007, p.10)

Com isso, o que Dencker quis dizer é que nas organizações sociais, existem conjuntos de mecanismos que servem para articular e integrar o comportamento de seus participantes, membros, clientes ou simpatizantes, que são instrumentos culturais para tratar de um problema especificamente humano: articular e regularizar a cooperação conflitual.

Assim as referências pessoais que os indivíduos trazem, que influenciam em suas percepções e reações afetivas, causam uma variação na experiência vivida por cada indivíduo dentro de uma organização, dependendo de como as regras foram estabelecidas, e isso orienta os códigos de condutas não escritos – que predominam nas fronteiras da organização em que se cruzam formas primárias e secundárias de sociabilidade, e se harmonizam com o sítio simbólico de pertencimento de cada indivíduo.

Se não houver esse “acordo”, de quem está sendo acolhido, em respeitar e seguir as regras, o conflito se instaura. Uma forma de minimizar esses conflitos, esse “estranhamento”, pode partir do anfitrião (empresa), na criação de um ambiente bem humorado de trabalho.

De acordo com Guimarães (2006)<sup>10</sup>, o bom humor é um estado de espírito, que transmite leveza, alegria, descontração e isso gera um fluído positivo do interior das pessoas para o ambiente.

Ele ainda diz que:

“No plano científico, já se defende há algum tempo teses sobre como é saudável para o organismo o bom humor e o sorrir. É um exercício benéfico e relaxante para o metabolismo, saúde física e mental de qualquer ser humano. Se uma pessoa goza de um estado de espírito bem humorado e, logicamente, reúne as competências técnicas e pessoais esperadas para um líder, certamente neste papel de referência, de quem cria expectativas nas outras pessoas

<sup>10</sup> Paulo Cesar Martin Guimarães é psicólogo empresarial, bacharel em Direito e especialista em Gestão de Recursos Humanos pela FGV. Sócio-Consultor da Humana Consultoria Empresarial em Belo Horizonte / MG. GUIMARÃES, P. **O humor e o exercício da liderança**. Belo Horizonte, 2006. Seção Vivência profissional. Disponível em <http://kplus.cosmo.com.br/materia.asp?co=47&rv=Vivencia>, acessado em 12.06.2007 às 11h07.





ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

(colaboradores ou parceiros), conseguirá um impacto favorável no clima organizacional.” (GUIMARÃES, 2006, pg.1)

Isso quer dizer que lidar com pessoas alegres, flexíveis e bem humoradas facilita o andamento do cotidiano nas organizações, podendo otimizar a tomada de decisões e ajudar a gerenciar os conflitos.

Fellipe<sup>11</sup> (2006) diz que:

“Alertar a pessoa em questão dos seus limites, entretanto, é aconselhável. O humor no ambiente de trabalho, na medida certa é bom, pois ajuda as pessoas a ficarem mais descontraídas e muitas soluções criativas podem surgir de sátiras e brincadeiras. Sempre aconselho, quando estiver criando brinque com a idéia, dê risada, vire criança, pinte e borde com a nova idéia, ela vai melhorando e aprimorando. Para mostrar seus exageros uma boa dose, também de bom humor e amizade, pode dar certo.”

Há de se tomar cuidado para não tratar o assunto levemente, e sim com a seriedade exigida, pois bom humor não deve ser entendido como brincadeiras e palhaçadas sem sentido, que na realidade atrapalham o andamento dos trabalhos. O que se espera é que exista uma leveza nas relações que se expresse em brincadeiras “sadias”, favorecendo a descontração, tornando o ambiente mais aprazível e menos tenso.

Isso permite pensar que o bom humor nas organizações promove um bom clima organizacional e faz com que os funcionários estabeleçam uma relação harmônica que se reflete na percepção da hospitalidade da organização, podendo ainda contribuir para gerar uma rede de relacionamento que se perpetua para além da empresa. Quando se recebe o outro no seu espaço se está permitindo que esse outro atravesse uma fronteira simbólica que define quem pertence e quem não pertence a esse espaço. Recorrendo à idéia de Zauoal (2006), de sítios simbólicos de pertencimento, essa fronteira trata-se de um marcador

---

11 Maria Inês Felipe: Palestrante, Psicóloga, Especialista em Adm. de Recursos Humanos e Mestre em Desenvolvimento do Potencial Criativo pela Universidade de Educação de Santiago de Compostela - Espanha. Palestrante e consultora em Recursos Humanos, Desenvolvimento Gerencial e de equipes, Avaliação de Potencial e competências. Treinamentos de Criatividade e Inovação nos Negócios. Palestrante em Congressos Nacionais e Internacionais de Criatividade e Inovação e Comportamento Humano nas empresas. Vice Presidente de Criatividade e Inovação da APARH. FELLIPE, M.I. Bom humor é bom, estimula a criatividade, mas exige cautela...Administradores - O Portal da administração. Jun/2006. Disponível em <http://www.administradores.com.br/conteudo.jsp?pagina=apresentacao>, acessado em 18.07.2007, às 15h50.



imaginário do espaço vivido, que é uma entidade imaterial (ou intangível) que impregna o conjunto do universo local dos atores.

“O sítio é antes de tudo um imaginário social moldado pelas contingências e pela trajetória da vida comum dos atores convidados. Esquemáticamente, ele contém uma caixa preta que o torna espaço cognitivo de pertencimento. As crenças e os mitos dão sentido e direção aos aderentes do sítio. O sítio supõe também *cumplicidade* e *proximidade*. Assim sendo, ele é singular, mas também plural, devido a sua abertura ao meio circundante, então à mudança. Ele está fechado e aberto, o que nos levou a postular que ele possui um código de seleção semelhante ao código genético. De fato, trata-se de uma entidade imaterial que impregna o conjunto dos comportamentos e das materialidades visíveis do local.” (ZAUOAL, 2006, p.88)

O autor usa essa idéia para decifrar os arranjos locais partindo de baixo. Zaoual trata do desenvolvimento transposto, uma situação onde se passaria da teoria do mercado (capital), regido por um conceito reducionista e que deixa de lado as diversas motivações dos atores envolvidos na situação e a preocupação com as relações sociais desses atores; para a teoria dos sítios, que é portadora de uma pluralidade de coordenação (dádiva, solidariedade, reciprocidade, cooperação, socialização, aprendizagem recíproca), que preenchem a incompletude do mercado gerador de incerteza, considerando as necessidades e motivações desses atores envolvidos.

O autor fala sobre a evolução do conceito do *homo economicus* para o *homo situs*, para quem a racionalidade situada é moldada continuamente para se ajustar aos dados do lugar, à sua dinâmica e situação. Na racionalidade situada está implícita a necessidade de uma relação vinculante entre teoria e realidade, e de se considerar todas as variáveis envolvidas no processo, incluindo as variáveis sociais. Esse *homo situs* é aquele que se molda, capaz de se adaptar à dinâmica do lugar, o que é importante para quem é de fora, quando entrando e sendo recebido em algum lugar, pois ele terá que acatar as condições do local, que já existem, em detrimento dele.

“Como alternativa, a idéia do *homo situs* parece ser mais realista, já que, nos campos de atuação, as pessoas da base combinam vários imperativos de na conduta de seus negócios cotidianos. Essa noção é, portanto, mais adaptada a universos complexos... É um homem concreto que sabe o que faz, não é um “idiota cultural”.” (ZAUOAL, 2006, p.50) .



Dentro deste espaço flexível, estão as oportunidades para o pleno exercício da autenticidade, da originalidade e da alteridade. Por meio desse espaço, a responsabilidade pode encontrar sujeitos dispostos a incorporá-la a suas palavras e ações. A pluralidade reconhece que crenças e visões de mundo são inerentes a qualquer ação humana, esteja ela associada a qualquer discurso.

### **Considerações finais**

A hospitalidade estuda a questão do encontro e das trocas sociais que ocorrem entre as pessoas permitindo o estabelecimento de laços e alianças. Pode-se considerar que, essas trocas se materializam nas organizações de uma sociedade com o intuito de preservação delas. Quando essas relações estão firmadas, os atos baseados na hospitalidade consolidam um contrato de reciprocidade entre as partes envolvidas.

Atos de hospitalidade podem criar vínculos entre os colaboradores de uma organização para que a manutenção de um clima organizacional favorável.

E para ajudar a criar esse ambiente flexível, o bom humor é uma excelente “arma”, pois estimula a criatividade, a solidariedade e diminui a ansiedade. Se as pessoas precisam passar a maior parte de seus dias em seu ambiente de trabalho, convivendo com colegas, é melhor que este ambiente seja fraterno, estimulante, agradável e divertido.

Mas há de se entender que, para o humor ser usado de forma correta, é preciso que existam normas claras de comportamento. O consentimento de relações maduras de humor, por exemplo, dá a uma equipe ferramentas de *empowerment* eficazes. Os membros das equipes das organizações precisam identificar o senso de humor como parte intrínseca da comunicação humana, como algo natural e demarcar as fronteiras das brincadeiras aceitáveis e inaceitáveis. Não se pode deixar cair na ridicularização, pois as equipes que tentam colaborar para criar um ambiente de *empowerment* e confiança não precisam de ridicularizações nem de sarcasmos.

Enfim, o bom humor nas organizações, pode permitir que os funcionários vejam os seus trabalho e sua empresa, como um ambiente agradável, no qual eles gostam de estar e de trabalhar, pois criam relacionamentos que podem ser duradouros entre eles e até entre funcionários e clientes, e deixam de enxergar o trabalho como o “castigo” ao qual estão diariamente “condenados”, por horas de suas vidas.



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

*IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM– 27 a 28 de agosto de 2007*

Portanto, a inclusão do elemento bom humor nas organizações pode ajudar a criar um ambiente hospitaleiro contribuindo para criar um clima organizacional favorável à produtividade e qualidade de vida dos funcionários.



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

## **BILIOGRAFIA:**

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ANDRADE, M.M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. São Paulo:Atlas, 1999.

BERGAMINI, Cecília . **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Editora Pioneira, 1991.

CARDOSO, S.H. O poder do riso. Revista Cérebro e mente: revista eletrônica de divulgação científica em neurociência. Campinas, nº 15, jun-2002.Disponível em <http://www.cerebromente.org.br/n15/mente/laughter2/info-ciencia.html>, acessado em 15.06.2007, às 13h45.

CHANLAT, Jean-François. **Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho**. In: DAVEL, Eduardo, VASCONCELOS, João (orgs).. Recursos Humanos e subjetividade. Petrópolis: Editora Vozes, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Makron,2002.

DAVIS, S.M. **Management 2000**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti Comunicação e hospitalidade nas organizações. Texto a ser apresentado no NP Comunicação, Turismo e Hospitalidade, do XXX Congresso INTERCOM, em setembro de 2007.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade**. São Paulo: Thomson Learning. 2004.

DIAS, Celia Maria de Moraes (Org). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

FELLIPE, M.I. **Bom humor é bom, estimula a criatividade, mas exige cautela...**Administradores - O Portal da administração. Jun/2006. Disponível em



<http://www.administradores.com.br/conteudo.jsp?pagina=apresentacao>, acessado em 18.07.2007, às 15h50.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GUIMARÃES, P. **O humor e o exercício da liderança**. Belo Horizonte, 2006. Seção Vivência profissional. Disponível em <http://kplus.cosmo.com.br/materia.asp?co=47&rv=Vivencia>, acessado em 12.06.2007 às 11h07.

KAPLAN, A. **A conduta na pesquisa**. S. Paulo: EDUSP, 1980.

LANNA, M. **Nota sobre Marcel Mauss e o ensaio sobre a dádiva**. Revista de sociologia e política. Paraná: nº 14: 173-194, jun.2000. Disponível em [http://72.14.209.104/search?q=cache:B065vsQWX\\_AJ:www.scielo.br/pdf/rsocp/n14/a10n14.pdf+Marcel+Mauss&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=3&gl=br](http://72.14.209.104/search?q=cache:B065vsQWX_AJ:www.scielo.br/pdf/rsocp/n14/a10n14.pdf+Marcel+Mauss&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=3&gl=br), acessado em 15.05.2007 às 13h54.

LASHLEY, C; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1992.

MAXIMIANO, A. A. **Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. Tradução de Cyro Bernardes. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MICHELLETI, C. **Bom humor nas empresas: Isso é possível?** São Paulo, (?), disponível em [http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/280602-forum\\_equipe\\_doutores.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/280602-forum_equipe_doutores.shtm), acessado em 10.05.2007, às 10h.

MORGAN, Gordon. **Imagens da organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

PIMENTA, Maria Alzira. **Gestão de pessoas em turismo**. Campinas, SP: Alínea, 2004.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro : José Olympio, 2001.



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM– 27 a 28 de agosto de 2007

SILVA, A.B. **Ambiente bem humorado favorece a produtividade.** Disponível em [http://www1.uol.com.br/vyaestelar/humor\\_trabalho.htm](http://www1.uol.com.br/vyaestelar/humor_trabalho.htm), acessado em 03.06.20-07, às 15h.

SILVEIRA, J.; SAYAGO, D. **Modelos de Desenvolvimento e Meio Ambiente:**

**Discursos e Ordens de Força Determinante.** III Encontro da ANPPAS , Brasília: maio-2006.

Disponível em [http://72.14.209.104/search?q=cache:a3Wy7S-2854J:www.anppas.org.br/encontro\\_anual/encontro3/arquivos/TA439-07032006-171221.DOC+s%C3%ADtio+simb%C3%B3lico+de+pertencimento+zaoual&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=2&gl=br](http://72.14.209.104/search?q=cache:a3Wy7S-2854J:www.anppas.org.br/encontro_anual/encontro3/arquivos/TA439-07032006-171221.DOC+s%C3%ADtio+simb%C3%B3lico+de+pertencimento+zaoual&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=2&gl=br), acessado em 18.06.2007, às 17h12.

WATANABE, S. **Hospitalidade: uma abordagem para melhoria da qualidade. Brasil**, Fev.2005. Seção opinião. Disponível em [www.revistahospitaisbrasil.com.br](http://www.revistahospitaisbrasil.com.br)

ZAOUAL, H. **Nova Economia das iniciativas locais.** Rio de Janeiro: Editora DPA, 1ª Edição, 2006.