

## **Hotelaria, humor, qualidade e satisfação: um estudo exploratório**

*Sergio Ricardo Duarte<sup>1</sup>*  
*Luciana Costa Rodrigues de Paula Duarte*  
*Antonio Inácio Vilela*

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo estudar a influência do humor, tanto como característica de personalidade como o humor organizacional, na qualidade do atendimento hoteleiro e na satisfação do cliente. A pesquisa, de natureza exploratória, foi desenvolvida com funcionários de recepção e hóspedes de três empreendimentos hoteleiros de mesma categoria na cidade de São Paulo. As conclusões básicas apontam para uma relação entre bom humor, satisfação no trabalho 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 a satisfação com a qualidade do atendimento. No entanto, devido ao seu caráter exploratório, a principal pretensão da pesquisa é iniciar uma discussão em direção à busca de maior conhecimento sobre o tema humor.

### **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 estudo 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 e a satisfação dos hóspedes.

---

<sup>1</sup> Faculdade Integrada do Ceará. E-mail: sergio.turismo@gmail.com

A hotelaria nacional está em constante crescimento desde a forte entrada de redes internacionais em 1994 (PROSERPIO, 2003). 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.

Nesse contexto, surgiu para os gestores hoteleiros a necessidade de encontrar novas ferramentas para a diferenciação do produto, sendo a qualidade do atendimento uma opção a ser considerada.

Visto isso, nessa pesquisa trabalha-se 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 percebido pelo hóspede no momento do atendimento influencia a sua satisfação. Vale mencionar que esse trabalho não defende a idéia de que o simples fato de ser bem humorado garantirá um bom atendimento e a satisfação do cliente, tampouco é defendido que a qualidade no atendimento não será possível sem funcionários bem humorados. O que esse estudo 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 gestão da qualidade em serviços hoteleiros. Também foi realizada uma pesquisa com profissionais da recepção de hotéis e com hóspedes utilizando o método estatístico para mensurar o nível de humor das equipes e o conceito de qualidade segundo os hóspedes.

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 em todas as edições do EnAnpad, somente dois artigos abordaram o tema humor.

## **2 Hotelaria – O “Boom” Imobiliário**

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). No entanto, nota-se um momento crítico na indústria hoteleira devido às novas formas de abertura de empreendimentos hoteleiros. 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 (DUARTE, 2005).

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

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 por meio do atendimento pode ser uma alternativa. 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?

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), bem como

o humor organizacional, 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. Além disso, funcionários bem-humorados têm, geralmente, maior satisfação no trabalho (DUARTE; DUARTE, 2007)

#### 4. O Humor

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. 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.

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. Além disso, o som de uma risada é muito mais contagiante que uma tossida ou espirro. 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 (DUARTE, DUARTE, 2007).

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 (DUARTE, DUARTE, 2007).

O humor como estado afetivo ou “disposição mental” refere-se a uma emoção disseminada como, por exemplo, bem-estar, euforia, cólera ou tristeza, ou seja, num determinado momento, o indivíduo apresenta um sentimento que tende a impregnar as suas vivências seguintes, a não ser que a importância dessa nova vivência seja maior que a anterior.

Os sentimentos chamados de positivos são aqueles designados por expansivos e, os seus opostos, que chamamos negativos, são designados por depressivos (DUARTE, DUARTE, 2007). 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.

Outra abordagem sobre o tema é o conceito filosófico que entende o humor como uma das virtudes do ser humano. Por meio dessa abordagem, pode-se dizer que 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 é falha (DUARTE; DUARTE, 2007).

Nesse sentido, o conceito de Ruch (1993) que entende o humor como uma característica de personalidade passível de mensuração torna-se uma abordagem mais apropriada.

Para preencher essa lacuna, Ruch, Kshler e Van Thriel (1996) desenvolveram o conceito das três dimensões do humor: bom humor, mau-humor e seriedade. O bom humor é uma característica afetiva, ou um temperamento, representando presumivelmente um índice habitualmente reduzido de indução à hilaridade e riso. A seriedade é a qualidade habitual do estado de espírito, visão e atitude perante o mundo composta de elementos de prevalência de estados sérios. O mau humor é uma construção afetiva fundindo os dois elementos da tristeza/melancolia e azedume/mau humor (RUCH, 1995).

## **5. Sobre a Pesquisa**

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.

Foi definida como unidade da pesquisa a Rede *Atlantica Hotels International*, uma administradora hoteleira multimarcas que possui mais de 40 empreendimentos no Brasil. 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.

Para mensurar o humor como uma característica de personalidade, foi utilizado o questionário elaborado por Ruch (1995) como base para a aplicação nas equipes de recepção pesquisadas.

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. Tal questionário foi aplicado aos recepcionistas e chefes de recepção. A escolha dos funcionários da recepção para a realização da pesquisa se deu por dois motivos: a) é o principal contato do hóspede com o hotel; b) o questionário foi validado em alemão e inglês, portanto, é necessária a fluência em inglês para responder o questionário.

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 *Atlantica 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 satisfação em relação ao 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.

## Resultados da Pesquisa

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 quinze 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 45 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.

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.

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?*”. Os resultados foram: *Quality Imperial Hall* com média de 4,8; *Quality Vila Olímpia*, 4,6; e *Quality Faria Lima*, 4,4.

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.

Outras informações interessantes puderam ser observadas em relação à qualidade do atendimento segundo os hóspedes. 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 relação entre a percepção do humor da equipe e a percepção da qualidade. Entre os hóspedes que consideram a equipe da recepção ‘muito bem humorada’, a média de qualidade foi de 4,75; os que consideram a equipe como ‘bem humorada’ a média foi 4,63; e 4,33 foi a média entre os que avaliaram o humor da equipe como algo “normal”.

Além das relações que foram possíveis fazer com a opinião dos hóspedes, também foram tabuladas as respostas dos funcionários dos três empreendimentos. As respostas dos funcionários são indicadores de que há diferentes formas de influência do humor na qualidade



do atendimento, segundo os funcionários: 38,10% 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**

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 à satisfação do cliente. Gueiros e Oliveira (2004) comprovaram que na hotelaria a satisfação no trabalho do cliente interno conduz à satisfação dos clientes externos. Abramis e Gliner (apud DUARTE; DUARTE, 2007), lembram que pessoas bem-humoradas tendem a serem mais satisfeitas com seus trabalhos, como foi observado na pesquisa de campo realizada para a elaboração desta pesquisa. 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, esta pesquisa 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 desta pesquisa defende é que com o humor pode-se ir um pouco mais longe, atingir níveis superiores de qualidade no atendimento. 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 satisfação do hóspede em relação ao atendimento, 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.

### **Referências Bibliográficas**

BREMMER, J.; ROODENBURG, H. *Uma História Cultural do Humor*. Rio de Janeiro: Record, 2000.

CASTELLI, G. *Administração Hoteleira*. Caxias do Sul: Educs, 2003.

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

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

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

DUARTE, S. R.; DUARTE, L. C. R. P. *O Humor no Ambiente de Trabalho: uma proposta epistemológica*. Rio de Janeiro: EnAnpad, 2007.

GUEIROS, M. G.; OLIVEIRA, L. M. B. *Clientes internos satisfeitos com as práticas de RH conduzem à satisfação dos clientes externos? Um estudo no setor hoteleiro*. Artigo apresentado no EnAnpad, 2004.

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

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

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

RUCH, W. *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; 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.

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