

Humor como Estratégia Discursiva na Compreensão da Dinâmica do Espaço Organizacional

Raphaela Reis Conceição Castro Silva
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil
castroreis@gmail.com

Resumo

Esse trabalho trata-se de um ensaio teórico sobre o humor no espaço organizacional. Humor é um elemento importante da interação humana e, portanto, tem um impacto sobre grupos de trabalho e organizações. Este ensaio é produto de uma reflexão sobre o humor e sua importância para o espaço organizacional. E portanto, propõe-se auxiliar na compreensão dos elementos contextuais presentes no local de trabalho, bem como facilitar a sua gestão no contexto do trabalho. Para tanto, num primeiro momento, apresentam-se conceitos acerca do humor e a visão de alguns autores sobre seus impactos nas relações sociais, com destaque para as contribuições de Bergson (1978/2007), que detalha o humor no contexto do ambiente de trabalho rotinizado. Em seguida, apresentam-se as teorias sobre o humor em diferentes abordagens, bem como suas evoluções. E por fim, apresenta-se quão complexo e multifacetado é a temática no campo de estudos das organizações contemporâneas.

Palavras-chave: humor organizacional, estratégia discursiva, processos de trabalho

Humor as discourse strategy to understand the organizational dynamics

Raphaela Reis Conceição Castro Silva
Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil
castroreis@gmail.com

Abstract

This work is a theoretical essay on the humor in the organizational space. Humor is an important element of human interaction and therefore have an impact on working groups and organizations. This text is the product of a reflection on humor and its importance for organizational space. And therefore, it is proposed to assist in the understanding of the contextual elements present in the workplace and to facilitate their management in the context of work. Therefore, at first, they present concepts about the humor and the view of some authors about their impact on social relations, highlighting the contributions of Bergson (1978/2007), which details the mood in the environmental context routinized work. Then the theories are presented on mood in different approaches and their evolution. Finally, it presents how complex and multifaceted is the theme in the field of studies of contemporary organizations.

Keywords: humor organizational, discursive strategy, work processes

Questões Iniciais

Neste início de século, a competitividade continua afetando as organizações, tornando o ambiente de trabalho mais estressante. Esse fator levou as organizações a enfatizar a necessidade de inovação e criatividade; essas, por sua vez, exigem mais dos trabalhadores. Tendo em vista esse e outros fatores, é um desafio para os gestores manterem ou criarem sistemas sociais saudáveis dentro das empresas. Estas são compostas por pessoas, que, por sua vez, formam grupos de trabalho os quais são impulsionados pela interação humana; por isso, é fundamental compreender o papel multifuncional do humor – elemento presente nas relações humanas - a fim de contribuir para a eficiência da gestão de recursos humanos.

Diante desse cenário, busca-se discutir acerca dos elementos contextuais presentes nos locais de trabalho, com vistas a analisar o surgimento do senso de humor nesses espaços. Para tanto, serão resgatadas as contribuições de Bergson (1978/2007), que detalha o humor no contexto do ambiente de trabalho rotinizado, sugerindo a existência de relação entre estes dois fenômenos. Em outros termos, o autor sugere que o humor deve ser visto como algo capaz de alterar o processo de trabalho devido a seu sentido dialético.

A maneira pela qual o humor tem sido incorporado no processo de trabalho ainda não foi devidamente explorada pelos pesquisadores da área da administração (Korczynski, 2011). Neste sentido, reconhece-se para efeitos deste estudo, a relevância da relação entre humor e processo de trabalho. De acordo com Cooper (2008), uma série de estudos tem demonstrado que o humor pode afetar tanto as relações horizontais quanto as verticais dentro das organizações, mas pouco se sabe sobre os processos envolvidos nessas relações.

Entender os benefícios e os riscos gerados pelo humor é importante para os gestores, uma vez que objetivam facilitar um ambiente de trabalho favorável à criação de relacionamentos, que são “blocos de construção de uma organização” (Cooper, 2008, p. 1116). A liderança é uma atividade essencialmente comunicativa, e o humor é considerado uma ferramenta de comunicação importante que muito pode contribuir para os líderes. Por meio de tal ferramenta, os funcionários podem construir relações positivas com colegas de trabalho e gestores, assim, possibilitando o alcance de melhores resultados organizacionais como maior satisfação no trabalho, comportamentos de cordialidade e aumento de negócios (Holmes, 2007). Portanto, essas relações são relevantes para as empresas. Tal conhecimento poderá orientar os gestores e empregados, igualmente, a ficarem mais atentos em como usar o humor.

Acredita-se que a realização deste estudo possa contribuir para que os profissionais que trabalham com gestão de pessoas compreendam melhor o humor em ambientes organizacionais específicos, de modo facilitar a sua gestão. Espera-se também que este estudo agregue novas reflexões e sirva de referência para outros pesquisadores que tenham interesses de estudar o humor como um fenômeno organizacional. Portanto, trata-se de trabalho de pesquisa que cumpre uma função social e acadêmica, especialmente quando se leva em consideração o fato do tema ter sido pouco explorado pelos estudiosos das organizações brasileiras. Em outros termos, o trabalho poderá agregar novos conhecimentos sobre o humor nas organizações, oferecendo reflexões que podem alargar a compreensão dos gestores e pesquisadores sobre o humor incorporado no processo de trabalho e nas relações de poder. O tema abordado neste estudo constitui, portanto, uma contribuição para um crescente corpo de literatura.

O artigo está, então, organizado em três partes, além da presente introdução: na próxima seção apresentam-se contribuições das diferentes abordagens teóricas sobre o humor e sua evolução nos estudos organizacionais. E por fim, este é concluído com algumas considerações sobre possíveis implicações do estudo realizado para novas pesquisas.

O Humor nas Organizações

Esta seção está dividida em três partes principais: a definição do humor, o papel do humor nas organizações e algumas teorias sobre o humor. Na primeira e segunda parte, apresentam-se conceitos acerca do humor e a visão de alguns autores sobre seus impactos, com destaque para as contribuições de Bergson (1978/2007). E, por fim, na terceira parte, apresentam-se as teorias sobre o humor em diferentes abordagens, bem como a evolução dessas contribuições.

As definições sobre humor

Quando se fala de humor, todos parecem saber do que se trata, entretanto, o humor é um fenômeno complexo (Grugulis, 2002, Duarte & Duarte, 2009, Roth & Vivona, 2010) e composto por muitas facetas e estilos (Grugulis, 2002; Holmes, 2007; Lynch & Schaefer, 2009; Carrieri, 2004), pois não há uma teoria geral do humor ou mesmo uma definição com a qual todos concordem (Duarte & Duarte, 2009). Os psicólogos, sociólogos, filósofos,

economistas, antropólogos e administradores, dentre estudiosos de várias áreas do conhecimento têm se empenhado em encontrar uma teoria abrangente para o humor e o riso (Carrieri, 2004). Por meio da revisão bibliográfica, identificaram-se algumas definições que contribuíram para a delimitação do presente estudo.

Encontra-se em Duarte e Duarte (2009, p. 96) o seguinte conceito: “humor é 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”.

Nas palavras de Romero e Cruthirds (2006, p. 59), o humor é uma “instância comunicativa qualquer que é percebida como cômico, que consiste em comunicações verbais e não verbais e que produza uma resposta positiva ou afetiva nos ouvintes”; já o humor organizacional “consiste em divertidas comunicações que produzem emoções positivas e cognitivas no indivíduo, organização ou grupo” (Romero & Cruthirds, 2006, p. 59). Essa definição é geral, pois existe a possibilidade de aquele que recebe a piada ou o fato cômico não recebê-los dessa forma.

O conceito de humor organizacional de Heiss e Carmack (2011, p. 2) é entendido como um “evento comunicativo que desempenha um papel na forma discursiva onde os significados são articulados e contestados no trabalho e indivíduos criam e exibem suas identidades organizacionais por meio de performances humorísticas”.

O humor também pode ser definido da seguinte forma: “Como qualquer caso, compartilhado por um agente com o outro agente (alvo), onde pretende-se ser divertido para o alvo e o alvo percebe como um ato intencional” (Cooper, 2008, p. 1090). Esta definição é adequada porque a) concentra-se sobre o uso intencional de humor; b) o humor pode não ter sido, originalmente, produzido por um indivíduo, mas é compartilhado pelo indivíduo; c) abrange todos os tipos e formas de humor (por exemplo, o sarcasmo, os trocadilhos, as imagens visuais); e d) especifica um entendimento do público quanto à intenção dos estímulos, mas não o efeito (ou seja, a fonte pode encontrar uma piada) humorístico.

Em uma definição próxima à de Cooper (2008), o humor “é uma forma intencional de comunicação social produzida por um iniciador e dirigida para um ou mais receptores” (Roth, & Vivona, 2010, p. 317).

É difícil definir o humor, e muitos estudiosos de diversas disciplinas têm-se empenhado nessa tarefa há muitos anos (Roth & Vivona, 2010). A explicação de Cooper

(2008, p. 1089) ajudou com o seguinte dilema: “A construção do humor não se presta facilmente a uma única e generalizada definição”. A expansividade deste constructo requer que pesquisadores coloquem limites sobre o aspecto específico de humor que é o seu objeto de interesse”. O interesse deste trabalho é a aplicação de humor por um tipo específico de local de trabalho, pois as bases teóricas sobre o humor advêm da psicologia, no entanto, é importante considerar o contexto social, pois o indivíduo está inserido neste contexto e sua compreensão se faz necessária para o todo (Roth, & Vivona, 2010).

Há importantes contribuições para a compreensão do humor, sinalizando a necessidade de compreender os elementos contextuais no local de trabalho, a fim de analisar o surgimento do senso de humor em espaços organizacionais. O humor pode ser analisado sob diferentes contextos, sendo eles: a) processo de estudo; b) relações de controle e c) relacionamento com os colegas, sendo que, nesses contextos, pode haver três tipos de humor: provocação, sátira e palhaçada (Korczynki, 2011). Esses diferentes contextos serão tratados, em detalhes, na próxima seção.

Sobre o processo de trabalho nas organizações, o humor encontrado em ambientes onde trabalhadores brincavam com o processo de trabalho pode ser dividido em duas categorias: a) *humor de rotina*: esta forma de humor envolve a rotina de atos e palavras no ambiente de trabalho, podendo gerar outras formas de comportamentos. Geralmente, as piadas estão relacionadas com termos utilizados durante o trabalho, sua essência está em atribuir significados a ações que, naturalmente, não teriam significado ou humor; b) *absurdo de rotina*: humor criado por meio das relações sociais em torno da repetição, tornando-se um “absurdo”. Essa modalidade de humor denota o sentido de ser ridículo e envolve até mesmo risadas causadas pelo trabalho sem sentido; e c) *derrubando a rotina*: esta categoria está mais próxima do conceito de palhaçadas (Korczynki, 2011). Esta foi a forma menos comum na fábrica de persianas em que foi realizada a pesquisa de Korczynki (2011), na Inglaterra.

Esta caracterização demonstrou claramente que se trata da compreensão crítica da rotina criada pelo “taylorismo”. Os dois primeiros tipos de humor são gerados de piadas com base nos atos de trabalho. As fábricas “tayloristas” são espaços perfeitos para o surgimento do humor caracterizado como “Absurdo de rotina”, pois são espaços nos quais os dirigentes esperam que os trabalhadores ajam como se suas ações tivessem algum sentido, sendo que, na verdade, há uma completa falta de sentido (Korczynki, 2011).

Nas relações entre pares, pesquisas focadas em grupos concluem que o humor é um facilitador para haver coesão entre os integrantes de um grupo (Cooper, 2008). Em uma pesquisa sobre a entrada de novos funcionários em uma empresa (Heiss & Carmack, 2011), o humor foi utilizado por todos os membros da organização, tanto os novatos quanto os veteranos, para gerir o estresse e a incerteza em torno das expectativas geradas em função do trabalho, mas também para construir as normas organizacionais.

O humor, geralmente, serve para expressar e criar uma comunidade sobre o chão de fábrica. A cultura organizacional está constantemente sendo modificada pelas interações sociais, e o humor desempenha um importante papel neste processo, visto que este modifica as relações e também ajuda na criação de um clima no ambiente de trabalho (Holmes, 2007). O humor é uma importante característica da cultura organizacional local e pode servir para caracterizá-la, ou seja, “o humor é reflexo de culturas locais” (Kidd, Miller, Boyd, & Cardeña, 2009, p. 1421). Cada equipe de trabalho cria a sua própria combinação dos recursos discursivos (dentro dos padrões aceitáveis para este grupo), ou seja, cada ambiente de trabalho utiliza um determinado tipo de humor, que caracteriza o grupo, e é específico deste grupo (Roth & Vivona, 2010).

Como cada grupo utiliza o humor de forma particular e intencionalmente para suprir suas diversas necessidades, o grupo também tem estilos próprios para a aplicação do humor (Roth & Vivona, 2010). Por exemplo, na pesquisa realizada na fábrica de persianas (Korczynki, 2011) houve pouca evidência de que o humor estivesse prejudicando o grupo, porquanto os entendimentos sociais eram comuns. O efeito negativo é mais susceptível em organizações que possuem modelos de remuneração baseados em bônus e quando há prevalência do sexo masculino e preconceitos raciais. O humor, neste caso, não foi utilizado para rompimentos nessa comunidade, tendo servido como incentivador de negócios entre os membros do chão de fábrica. A existência do humor dá-se em uma área autônoma para os trabalhos, lembrando que os líderes são excluídos dessa associação.

Os elementos estruturais nas relações entre pares geradores dessa fratura podem advir da existência de bonificações pecuniárias, que transferem as tensões das relações de controle, geralmente ocasionadas pelas lideranças, para as relações com colegas. Portanto, estudos sobre senso de humor devem tomar o cuidado de não caírem na armadilha de romantizar o humor dentro das classes trabalhadoras, visto que o humor pode surgir para mascarar uma realidade e demonstrar uma visão sentida pelas pessoas no local de trabalho, sendo capaz de desviar a atenção das condições alienantes que os trabalhadores vivenciam.

Todos os exemplos de humor obtidos na pesquisa realizada por Korczynski (2011) envolveram uma interação social entre, pelo menos, duas pessoas, porque, para que haja humor, é necessário existir, no local de trabalho, além do instigador, uma audiência ou plateia. O humor tem a capacidade de criar comunidades, uma vez que deve haver uma partilha de entendimentos e compreensão, pois cada um que participou de uma piada ou brincadeira, ocasionando um sorriso ou risada, ajudou a firmar o entendimento social entre os trabalhadores.

Os indivíduos consideram o humor organizacional divertido porque viola a forma “normal” de organizar a vida profissional e traz uma interação afetiva entre os indivíduos. Além disso, o humor “dá voz aos indivíduos marginalizados ou aos assuntos que são considerados ‘tabu’” (Lynch & Schaefer, 2009, p. 517). O uso do humor pode oferecer *insights* sobre sentimentos que não seriam facilmente ofertados em uma conversa séria (Grugulis, 2002).

E por fim, as relações de poder afeta e são afetadas pelo humor nas organizações. O líder está diretamente ligado ao tipo e à quantidade de humor presente no local de trabalho (Holmes, 2007). A capacidade de usar o humor identifica se a liderança é eficaz. No entanto, o humor também é um meio eficaz de afirmar autoridade e exercer poder no local de trabalho (Holmes, 2007; Schnurr, 2008). Líderes bem-sucedidos usam o humor como valioso recurso discursivo para motivar e apoiar seus funcionários (Holmes, 2007). Ou seja, o humor é uma estratégia discursiva que facilita os processos de comunicação os quais permitem que os líderes alcancem os objetivos organizacionais (Schnurr, 2008; Holmes 2007). Isso se torna possível, segundo Schnurr (2008), pois o humor cria um ambiente propício e aberto para a troca de opiniões. Além disso, cria também um espírito de equipe no grupo e minimiza as diferenças entre líder e subordinados.

Assim, em relações hierárquicas, se o iniciador de humor é de menor *status* do que o alvo, então a piada não será considerada engraçada; por outro lado, caso o iniciador e o alvo sejam de mesmo *status*, a diversão será em conjunto. No entanto, observa-se na pesquisa de Cooper (2008) a dinâmica entre o humor e o poder, ao avaliar outras pesquisas que têm como temática o humor, nas quais os resultados foram diferentes. Ocorre uma ausência dos estudiosos em enxergarem o humor como um artefato envolvido nos relacionamentos (Cooper, 2008).

Nesse contexto, há um potencial real para o humor de maneira agressiva, a fim de articular a resistência explícita à hierarquia no trabalho e também à estrutura alienante. O

humor é frequentemente utilizado para zombar daqueles que ocupam níveis hierárquicos superiores, envolvendo, neste item, a estrutura alienante do local de trabalho (Korczynki, 2011). A base desse humor está no discurso oficial de trabalho dito por um líder em que as mesmas palavras, expressões, serão, posteriormente, utilizadas em piadas. Por meio do humor, uma comunidade autônoma foi criada e sustentada como uma forma de resistência contra os efeitos da alienação (Greatbatch & Clark, 2003). Pode-se observar, no estudo de Korczynki (2011), que o humor presente na fábrica pesquisada na Grã-Bretanha significava uma forma de resistência, que contribuiu para a criação de uma cultura com atos de resistência coletivos os quais foram motivados pelo processo de trabalho repetitivo a que os funcionários estavam expostos. Assim, as piadas podem funcionar como meio para expressar os sentimentos que, muitas vezes, são difíceis de demonstrar (Abrams & Bippus, 2011).

Após a indicação dos múltiplos conceitos sobre o humor, passemos para a seção que trata no humor no espaço organizacional.

O papel do humor nas organizações

O humor é um elemento básico da interação humana, evidenciado por seu papel na vida social, sendo também uma parte importante da cultura organizacional. Os ambientes de trabalho deveriam ser locais sérios; no entanto, ocorre o oposto, o riso está presente e ocorre frequentemente. Além disso, facilita a execução de tarefas desagradáveis e tem potencial para resolver problemas advindos de relações sociais e promover relações saudáveis no local de trabalho (Roth & Vivona, 2010).

O humor pode incentivar os trabalhadores a aceitar o *status quo*, a hierarquia organizacional e quaisquer outras características opressivas da vida organizacional (Lynch & Schaefer, 2009). Contrária a essa afirmativa há a afirmação de que o humor pode ser utilizado para exercer o controle, podendo também ser usado para resistir ao *status quo* (Heiss & Carmack, 2011). O humor pode ser utilizado pelo discurso gerencial como uma ferramenta de controle e manipulação (Lynch & Schaefer, 2009).

O humor tem por objetivo primeiro divertir, mas também realiza diversas outras funções (Roth & Vivona, 2010; Schnurr, 2008; Holmes, 2007; Lynch & Schaefer, 2009; Heiss & Carmack, 2011; Kidd, Miller, Boyd, & Cardeña, 2009). A literatura sobre humor destaca alguns temas relevantes para o campo da gestão, quais sejam: Coesão do grupo

(Romero & Cruthirds, 2006; Greatbatch & Clark, 2003; Kidd, Miller, Boyd, & Cardena, 2009; Santos, 2003), Estresse (Romero & Cruthirds, 2006; Heiss & Carmack, 2011; Greatbatch & Clark, 2003; Marmo, 2010; Duarte & Duarte, 2009, Santos, 2003), Comunicação (Romero & Cruthirds, 2006; Marmo, 2010; Santos, 2003), Criatividade (Romero & Cruthirds, 2006, Santos, 2003), Cultura organizacional (Romero & Cruthirds, 2006; Holmes, 2009; Santos, 2003) e Liderança (Romero & Cruthirds, 2006; Holmes, 2009).

Tem-se como exemplo o estabelecimento de estratégias de relações de trabalho, mantendo e desenvolvendo um espírito de equipe. Além disso, o humor contribui para o desempenho dos líderes no local de trabalho (Holmes, 2007). Outro exemplo seria o humor como um mecanismo usado por trabalhadores como enfrentamento de condições estressantes de trabalho (Roth & Vivona, 2010). O humor também pode ser utilizado como uma ferramenta valiosa para que as mulheres líderes sobrevivam no mundo de um homem e escapem dos dilemas relacionados com as questões de gênero (Schnurr, 2008). Esses estudos demonstram como o humor facilita a construção e reprodução da cultura organizacional e da identidade dentro de uma variedade de contextos. Em pesquisa realizada no setor hoteleiro (Duarte & Duarte, 2009) observou-se que um ambiente bem-humorado nas organizações hoteleiras pode ser desenvolvido e mantido pela cultura organizacional para melhorar a qualidade do atendimento.

Há várias pesquisas em torno do tema humor, e estas demonstram seus efeitos benéficos para a organização, porém há estudos que indicam o lado maléfico do humor. Como, por exemplo, o estudo realizado em dois *call-centers* localizados no Arizona, objetivando encontrar uma outra faceta do humor no local de trabalho – o humor de caráter subversivo, rejeitando as perspectivas que percebem o humor como contribuidor para a harmonia organizacional (Taylor & Bain, 2003). Os estudos evidenciaram também que as brincadeiras eram motivadas para aliviar o tédio e a rotina. Em certas ocasiões, a tentativa de escapar da alienação ocorreu em um dos *call-centers* pesquisados. Um outro trabalho bastante interessante, que analisa as charges de um grupo sindical, analisa as charges consideradas como, “mini-narrativas que iluminam certas regularidades e características do objeto caracterizado nos desenhos, mas podem suprimir outras, no interesse do grupo que manipula, cria as charges” (Carrieri, 2004, p. 33). As charges traduzem nas devidas proporções, o modo como o grupo sindical via a empresa, e para aqueles, a alta administração não se identificavam com a organização, não se interessavam por sua história.

Além do mais, o uso das charges foi considerado como uma estratégia de resistência, assim possibilitava aos trabalhadores criarem suas próprias subjetividades e a manter uma identidade (Carrieri, 2004).

Nesse sentido, o humor é construtivo na criação e manutenção da cultura organizacional, na promoção efetiva da liderança e na geração de camaradagem (Romero & Cruthirds, 2006). “O humor é utilizado para construir e aprovar diversos tipos de relacionamentos no local de trabalho, e para expressar seus significados” (Holmes, 2007, p.21). No entanto, alerta-se para o fato de muitas pesquisas sobre o humor representarem uma equação simples: maiores doses de humor são iguais a um ambiente mais criativo e produtivo; contudo, essa correlação não é tão simplista e positivista, uma vez que é preciso, inicialmente, entender melhor como o humor existe no local de trabalho (Roth & Vivona, 2010).

A fim de que o humor traga benefícios para uma organização, faz-se necessário utilizar o estilo de humor mais adequado para atingir esses resultados. Assim, uma das propostas é que o gestor adapte as mensagens humorísticas para que haja possibilidade de produzir os resultados organizacionais desejados. Alguns temas são sensíveis a determinados tipos de humor: diferenças pessoais, questões étnicas e gênero, pois, ao iniciar uma mensagem humorística, tais temas deverão ser tratados com precaução (Romero & Cruthirds, 2006). No entanto, não serão aqui descritos, visto que não constituem o foco deste estudo.

Para haver um ambiente propício ao humor, é necessário existir um entendimento social compartilhado entre os participantes com o objetivo de expressar e até mesmo de criar um grupo (Korczynki, 2011). Vale lembrar que o humor serve ainda para a resolução de problemas sociais advindos da socialização. Holmes (2007) esclarece que o humor pode ser útil na resolução de problemas, tomada de decisão e mediação de conflitos, e, além do mais, ajuda a controlar o comportamento de seus subordinados. Nesse sentido, segue quadro-síntese 1 que apresenta o papel que o humor pode desempenhar para a gestão, para os trabalhadores e também para as questões de gêneros, conforme a contribuição dos autores consultados.

Humor como aliado da gestão	Papel do humor
Facilita a execução de tarefas desagradáveis e tem potencial para resolver problemas advindos de relações sociais e promover relações saudáveis no local de trabalho (Roth & Vivona, 2010; Holmes, 2007).	Resolução de conflitos.

Facilita a construção e reprodução da cultura organizacional e da identidade dentro de uma variedade de contextos (Duarte & Duarte, 2009; Romero & Cruthirds, 2006).	Ferramenta de construção e reprodução da cultura organizacional
Contribui para o desempenho dos líderes no local de trabalho (Holmes, 2007).	Melhora desempenho
Na promoção efetiva da liderança (Romero & Cruthirds, 2006).	Liderança
Pode ser utilizado pelo discurso gerencial como uma ferramenta de controle e manipulação (Lynch & Schaefer, 2009)	Ferramenta de controle e manipulação.
Aproxima as pessoas por meio dos entendimentos compartilhados e quebras as barreiras sociais (Lynch & Schaefer, 2009; Romero & Cruthirds, 2006)).	Ferramenta de criação de proximidade.
Ajuda a controlar o comportamento de seus subordinados (Holmes,2007).	Ferramenta de controle e manipulação.
Pode incentivar os trabalhadores a aceitar o <i>status quo</i> , a hierarquia organizacional e quaisquer outras características opressivas da vida organizacional (Lynch & Schaefer, 2009; Heiss & Carmack, 2011).	Ferramenta de controle e manipulação.
Humor como inimigo da gestão	Papel do humor
É um causador de mal-estar, se não for bem entendido ou se for utilizado em momento inadequado (Santos, 2003).	Causador de mal-estar
Humor como aliado dos trabalhadores	Papel do humor
Pode ser utilizado para resistir ao <i>status quo</i> (Heiss & Carmack, 2011).	Ferramenta de resistência.
Possibilita aos trabalhadores criarem suas próprias subjetividades e a manter uma identidade (Carrieri, 2004).	Ferramenta de resistência.
Como um mecanismo usado por trabalhadores como enfrentamento de condições estressantes de trabalho (Roth & Vivona, 2010; Taylor & Bain, 2003).	Ferramenta de resistência.
Aproxima as pessoas por meio dos entendimentos compartilhados e quebras as barreiras sociais (Lynch & Schaefer, 2009; Romero & Cruthirds, 2006).	Ferramenta de criação de proximidade.
Humor como aliado das mulheres líderes	Papel do humor
Como uma ferramenta valiosa para que as mulheres líderes sobrevivam no mundo de um homem e escapem dos dilemas relacionados com as questões de gênero (Schnurr, 2008).	Enfrentamento das questões de gênero.

Quadro-síntese 1. O papel do humor nas organizações

Por conseguinte, para que as organizações se beneficiem do humor, é preciso que seja engraçado para todos os participantes, ou seja, que haja um entendimento compartilhado (Santos, 2003). Assim, o humor tem uma natureza organizacional significativa, uma vez que aproxima as pessoas por meio dos entendimentos compartilhados e quebras as barreiras sociais (Lynch & Schaefer, 2009). Conforme Grugulis (2002), muitos tipos de humor são situacionais e justificáveis pelo contexto social em que ocorrem.

Para que haja entendimento da dinâmica do humor, torna-se necessário aplicar uma conceitualização multidimensional por meio de quatro estilos de humor de Martin, sendo

eles: humor *afiliativo*, humor de *autorreforço*, humor *agressivo* e humor *agressivo leve* (Romero & Cruthirds, 2006). Esses estilos de humor podem ser empregados em combinação ou graus variados. Além disso, o indivíduo pode usar um estilo de humor em uma situação especial e um outro, em uma situação diferente. O *Humor afiliativo* é um tipo de humor que tem por objetivo atrair pessoas, focando na melhoria da interação social (Romero & Cruthirds, 2006). Inclui histórias engraçadas, piadas e brincadeiras bem-humoradas que ocorrem, sobretudo, em eventos sociais, pois ajuda na construção de relacionamentos nas organizações, sendo empregado na tentativa de trazer pessoas e construir a coesão social (Roth & Vivona, 2010). *Humor de autorreforço*: trata-se de um mecanismo de enfrentamento para lidar com o estresse, o que auxilia na manutenção de uma perspectiva positiva. Quando utilizado nas organizações, o iniciador tem por intenção aumentar sua imagem em relação aos outros membros do grupo (Romero & Cruthirds, 2006). Em comparação ao estilo anterior, este é mais centrado no indivíduo e focado na vida diária (Roth & Vivona, 2010). Já o *Humor agressivo* é empregado pelos indivíduos com o objetivo de manipular os outros por meio de uma implícita ameaça do ridículo, tentando vitimizá-los, diminuí-los, a fim de menosprezá-los. Esse estilo de humor faz com que o iniciador possa sentir-se melhor à custa do outro, buscando alcançar um *status* superior (Romero & Cruthirds, 2006). De acordo com Heiss & Carmack (2011), esse estilo de humor era utilizado pelos veteranos de uma organização educacional, pois queriam afirmar o seu poder, manter a estabilidade cultural e preservar a coesão do grupo

O *Humor agressivo leve* pode ter funções positivas quando se manifesta como sátira ou provocações; esse estilo pode comunicar uma mensagem reprimida, mas com tom positivo e bem-humorado; e por fim, há o *Humor autodestrutivo*: as pessoas que utilizam esse humor tentam se divertir e buscar a aceitação dos outros. Nas organizações, os indivíduos usam esse tipo de humor para reduzir seu nível de *status* e fazerem-se mais próximos (Romero & Cruthirds, 2006). Já os estilos *agressivo*, *agressivo leve* e *autodestrutivo* podem trazer efeitos negativos para o iniciador da piada ou brincadeira (Roth & Vivona, 2010).

O humor pode ser percebido como “humor” por uma pessoa, mas, para outra, pode ser bastante ofensivo. Em outras palavras, pode ter efeitos negativo e/ou positivo para os indivíduos envolvidos em uma piada, brincadeira, etc. Assim, o humor indesejado pode causar problemas nas organizações, como repressão, humilhação, degradação, angústia, insultos e ridicularização (Romero & Cruthirds, 2006, 2008). Além disso, pessoas que usam

o humor em excesso podem perder a credibilidade, que também é problemático. Santos (2003) afirma também que O humor pode ser um causador de mal-estar, se não for bem entendido ou se for utilizado em momento inadequado

Enquanto atividade social, o humor tem implicações para as relações interpessoais, desempenhando, assim, um papel significativo nas relações de trabalho Cooper (2008). O humor pode facilitar ou prejudicar a formação de novos relacionamentos, podendo fortalecer ou destruir relacionamentos existentes. O humor, para ser considerado de sucesso, necessita de uma construção conjunta, envolvendo uma complexa interação entre as pessoas que fizerem um comentário bem-humorado e aqueles com o potencial de responder (Holmes, 2007). Cooper (2008) inferiu que o

Com base nessa investigação, a próxima seção revisitará as teorias clássicas de humor. Cumpre assinalar, neste estudo, que todos os esforços para aumentar o conhecimento sobre humor devem levar em consideração tais teorias.

Principais Teorias sobre Humor

Com base na pesquisa de Ávila (2009), pode-se afirmar que os principais teóricos sobre humor são Freud (1905), Propp (1976), Bergson (1978) e Skinner (2002). E, para compreender as questões deste estudo, será utilizado o enquadramento teórico de Henri Bergson, escrito em 1978, que auxilia na compreensão sobre o humor, no processo de trabalho (Ávila, 2009). A relevância desse autor para o presente estudo está na discussão detalhada de suas ideias no contexto do ambiente de trabalho rotinizado.

O livro de Henri Bergson, intitulado **O riso: ensaio sobre a significação do cômico**, originou-se de três artigos publicados sobre o riso, com o intuito de examinar, com profundidade, o pensamento dos predecessores e fazer uma crítica rigorosa das teorias do riso. “O que significa o riso? O que há no fundo do risível? O que haverá de comum entre uma careta de palhaço, um jogo de palavras, um quiproquó de Vaudeville, uma cena de fina comédia” (Bergson, 1978/2007, p. 13) são alguns dos questionamentos que fundamentaram seus estudos acerca dos processos de produção do cômico. Havia também o cuidado necessário com as teorias sobre o riso, pois há certa dificuldade de classificá-lo ou conceituá-lo tão minuciosamente, pois o cômico é dinâmico e ativo.

Para iniciar essa compreensão, deve-se atentar para três observações fundamentais (Bergson, 1978/2007, p. 8). O homem deveria ter sido definido como “um animal que ri”,

uma vez que é defendida a ideia de que a comicidade é algo propriamente humano: “O riso deve ter um significado social”. Outro destaque refere-se à insensibilidade que deve acompanhar o riso, ou seja, não seria possível rir de alguém que nos inspire piedade ou afeição. Vale lembrar que o cômico só surge em um ambiente natural, isento de emoções. O terceiro fato que chama atenção é a presença indispensável da plateia para que haja o riso: “O nosso riso é sempre o riso de um grupo” (Bergson, 1978/2007, p. 8), mas é preciso que a “plateia” seja participante e presente; portanto, “o cômico surgirá quando homens reunidos em grupos dirijam sua atenção a um deles, calando a sensibilidade e exercendo tão-só a inteligência” (Bergson, 1978/2007, p. 9).

Sobre a comicidade presente nas formas e nos movimentos: “Atitudes, gestos e movimento do corpo são risíveis na exata medida em que esse corpo nos leva a pensar num simples mecanismo” Bergson (1978/2007, p. 18), sendo essa a lei que governa nesse gênero. Na presença de um mecanismo que funcione automaticamente, sem vida, mas imitando a vida, surge a motivação para que haja o riso, lembrando que muitos estudiosos procuram por explicações esplendorosas, mas o fato é simples: “Imitar algo é destacar a parte do automatismo que ele deixou introduzir-se em sua pessoa” (Bergson, 1978/2007, p. 20), pois somos tão inconstantes e complexos que, dificilmente, nossos atos e ações se repetiriam. Uma operação mecânica torna-se cômica, não por sua simplicidade, mas, sim, por imaginarmos que ela fosse mecânica de propósito: “É que a vida bem ativa não deveria repetir-se. Onde há repetição, há mecanismo” (Bergson, 1978/2007, p. 20).

E esse efeito ganha em intensidade quando parece que não há mais movimento e, sim, algo estatístico, sem vida. Desse modo, o corpo obtém um efeito cômico: “Automatismo, rigidez, hábito adquirido e conservado são traços que nos causam riso” (Bergson, 1978/2007, p. 16).

Sendo as organizações compostas por recursos humanos, que, por sua vez, formam grupos de trabalho os quais são impulsionados por interação humana, compreender o papel multifuncional do humor é fundamental, a fim de contribuir para a eficiência da gestão administrativa de pessoal. O uso do humor no local de trabalho está intimamente ligado aos processos de trabalho quando rotineiros e repetitivos, servindo de apoio ao funcionamento do trabalho (Bergson, 1978/2007).

As teorias do humor propõem que os componentes de comentários bem-humorados estão em confronto, onde há a presença do conflito ou contradição. As teorias de humor divergem ao explicar as funções e os impactos do humor, que não podem ser facilmente

definidos e generalizados (Bergson, 1978/2007; Greatbatch & Clark, 2003; Cooper, 2008). Portanto a construção desse conceito precisa de delimitação, que dependerá do objeto de pesquisa. Assim, há três perspectivas na literatura que tentam oferecer definições de humor (Cooper, 2008; Holmes, 2007). A primeira procura descrever o objeto humor em si, seus atributos, buscando mostrar o que motiva os indivíduos a utilizar o humor. Na segunda, o humor é descrito como uma característica individual, um estilo, um meio de autoproteção. Por fim, o humor é estudado por muitos pesquisadores como fenômeno social. A maioria das pesquisas voltadas para o campo da gestão realizam o estudo a partir da terceira perspectiva.

Por meio da revisão de literatura, foi possível identificar o reconhecimento de três teorias principais sobre humor: Teoria do Alívio (Romero & Pescosolido, 2008; Cooper, 2008; Greatbatch & Clark, 2003), Teoria da Superioridade (Romero & Pescosolido, 2008; Cooper, 2008; Greatbatch & Clark, 2003) e Teoria da Incongruência (Romero & Pescosolido, 2008; Cooper, 2008; Greatbatch & Clark, 2003; Lynch & Schaefer, 2009). Essas teorias possuem perspectivas diferentes sobre o porquê de as pessoas expressarem o humor, ou seja, o que motiva o humor nos indivíduos; sintetizadas no Quadro 2.

Teoria	Teórico	Principais Pressupostos sobre o porquê de as pessoas expressarem o humor
Teoria do Alívio	Sigmund Freud	A atitude humorística é um mecanismo de defesa para rejeitar uma realidade e proteger-se do sofrimento. O humor e o riso aliviam a tensão que tenha sido, intencionalmente, construída em uma situação. Pode fornecer liberações de emoções reprimidas.
Teoria da Superioridade	Lundberg	Humor utilizado com o intuito central de depreciar e/ou agredir. Humor como meio um para que o iniciador melhore sua autoestima e seus sentimentos de superioridade, depreciando e rindo dos outros. Humor pode ser até mesmo ser utilizado para obtenção de controle, para, assim, o indivíduo sentir-se superior aos demais. Piadas de cunho depreciativo são uma saída para que os indivíduos realcem sua identidade no grupo ao qual pertencem. Teoria utilizada para explicar o motivo de os indivíduos usarem o humor depreciativo, porém não esclarece os efeitos psicológicos do humor nem os processos sociais.
Teoria da Incongruência	Kant e Schopenhauer	Sua intenção é descrever as condições que podem motivar o humor nas pessoas, e o objeto do humor.

		O riso está relacionado com a surpresa após a resolução de incongruências percebidas e pode expressar o afeto, bem como a malícia ou o alívio.
Teoria de Compreensão-Elaboração	Wyer e Collins	Procura entender como as pessoas avaliam o humor, ou seja, busca compreender por que alguns encontram diversão e outros não. O grau que uma pessoa vai desfrutar do humor é determinado pela dificuldade de compreensão da piada ou brincadeira.

Quadro 2. Principais teorias sobre o humor

A Teoria do Alívio é atribuída a Sigmund Freud, cuja argumentação é de que a atitude humorística é um mecanismo de defesa para rejeitar uma realidade e proteger-se do sofrimento (Cooper, 2008). Essa teoria explica que o humor e o riso aliviam a tensão que tenha sido, intencionalmente, construída em uma situação. Além disso, pode fornecer também liberações de emoções reprimidas.

Já a Teoria da Superioridade (Lundberg, 1969 como citado em Cooper, 2008) visualiza o humor como decorrente de um sofrimento de superioridade sobre outros ou sobre sua própria posição passada, lembrando que, em ambas as situações, o intuito central é depreciar e/ou agredir. Assim, o humor pode ser utilizado como meio para que o iniciador melhore sua autoestima e seus sentimentos de superioridade, depreciando e rindo dos outros (Cooper, 2008). O humor pode ser até mesmo ser utilizado para obtenção de controle, conforme Romero e Cruthirds (2008), para, assim, o indivíduo sentir-se superior aos demais. Também pode ser utilizado para atacar os outros de uma forma socialmente aceita e/ou para aumentar a autoestima à custa dos outros (Greatbatch & Clark, 2003).

Acredita-se que piadas de cunho depreciativo são uma saída para que os indivíduos realcem sua identidade no grupo ao qual pertencem (Abrams & Bippus, 2011). E por isso, a Teoria da Superioridade tem sido amplamente utilizada para explicar o motivo de os indivíduos usarem o humor depreciativo, porém não esclarece os efeitos psicológicos do humor nem os processos sociais.

Por fim, há a Teoria da Incongruência, que difere das anteriores por descrever as condições que podem motivar o humor nas pessoas, além de descrever o objeto do humor. Essa teoria parte da ideia de que, para que haja humor, é preciso existir uma incongruência entre o que o indivíduo espera e o que realmente ocorre. Em outras palavras, o riso está relacionado com a surpresa após a resolução de incongruências percebidas e pode expressar o afeto, bem como a malícia ou o alívio (Greatbatch & Clark, 2003; Cooper, 2008; Romero & Pescosolido, 2008). A Teoria da Incongruência de humor sugere que "o humor é

produzido pela experiência de uma incongruência entre o que sentimos, sabemos ou esperamos ser, e que de fato acontece na piada" (Westwood & Rhodes, 2007, p. 19). O humor constrói uma visão alternativa de mundo que está em conflito com as formas naturais de fazer as coisas, ou seja, o senso comum.

Usar piadas para desenvolver uma compreensão partilhada da incongruência pode potencialmente levar a uma confusão, porque piadas podem ter várias interpretações ou englobar as informações que uma pessoa de fora pode não entender (Heiss & Carmack, 2011). Por outro lado, o humor pode ajudar os indivíduos na busca de informações ou fornecer *feedback*, porque sua ambiguidade limita os efeitos negativos (Grugulis, 2002). Independentemente de motivação, a interpretação do humor afeta os membros da organização por meio dos entendimentos compartilhados e os sistemas simbólicos de significado (Heiss & Carmack, 2011).

Recentemente, uma quarta teoria surgiu na literatura de psicologia – Teoria de Compreensão-Elaboração. Foram precursores dessa teoria Wyer e Collins (Cooper, 2008). Trata-se de uma teoria que procura entender como as pessoas avaliam o humor, ou seja, busca compreender por que alguns encontram diversão e outros não. Essa teoria foi considerada a mais abrangente por responder à seguinte questão: por que o humor, no local de trabalho, provoca reações positivas e também reações negativas? (Cooper, 2008).

De acordo com essa teoria, o grau que uma pessoa vai desfrutar do humor é determinado pela dificuldade de compreensão da piada ou brincadeira. Caso o alvo do humor dependa de tempo para compreender, significa que o indivíduo está refletindo sobre as seguintes questões: a) os motivos do iniciador; b) se o humor é socialmente apropriado para determinada situação; c) se o humor é ofensivo para ele ou outros grupos. Essas questões interferem no gozo imediato, pois o indivíduo reflete se o humor é prejudicial ou não.

Segundo a Teoria da Compreensão-Elaboração, em uma situação particular, como no caso do trabalho, os “humoristas” tendem a pensar diferente e a avaliar melhor o contexto por meio das normas do grupo e da cultura organizacional. Embora os grupos, normalmente, compartilhem os valores e as normas da empresa, algumas vezes, isso não ocorre, acarretando no surgimento de subculturas. E o humor pode ser utilizado para diminuir conflito, tensão ou comunicar uma mensagem, facilitando, portanto, o processo de trabalho, em vez de prejudicá-lo. Nesse caso, o iniciador será motivado a pensar se o humor que se pretende será ofensivo. Esse processo se dará por meio da comparação entre seus

próprios valores com o do grupo. Tratando-se de espaços organizacionais, esses valores tenderão a ser do conhecimento de todos.

Quanto ao que motiva os indivíduos a expressar o humor e o que determina o gozo, observa-se que o humor interpessoal opera por meio de quatro processos: afeto-reforço, semelhança-atração, autodivulgação e importância hierárquica. Além disso, a autora propõe um modelo relacional de humor, contribuindo, desse modo, para uma compreensão mais apurada sobre o tema para a literatura organizacional (Cooper, 2008).

Os três primeiros processos são de suma importância para qualquer relacionamento e a “importância hierárquica” é relevante para as relações que envolvem algum tipo de poder. Esses processos são conceitualmente distintos, mas relacionados na medida em que afetam o humor. Os quatro processos oferecem uma visão holística de como o humor opera, mostrando que há outros mecanismos relacionados, ou seja, dois ou mais processos podem operar simultaneamente (Cooper, 2008). Neste estudo, será apresentada uma descrição de cada um desses processos, lembrando que parte de uma expressão humorística envolve pelo menos duas pessoas, em que uma é apontada como fonte de humor e a outra, o público, o “alvo”. No entanto, como se trata de uma relação social, muitas vezes, as posições se invertem, tornando o iniciador, o alvo e, obviamente, o alvo, o iniciador.

O primeiro processo seria o “Afeto-reforço”: os indivíduos são atraídos por outras pessoas na medida em que aqueles procuram efeitos positivos, sendo que a comunicação social pode ser um reforço positivo ou até mesmo uma punição. O humor é uma forma de comunicação social que age impactando positiva ou negativamente. Com base em pesquisas empíricas pode-se afirmar que em situações desconfortáveis, o humor pode agir reforçando afetivamente a situação, tornando-a mais atenuada. Além disso, o “humor pode afetar a qualidade dos relacionamentos, recolhendo reações afetivas” (Cooper, 2008, p. 1102).

O seguinte seria a “Percepção de similaridade”, onde as teorias sobre humor têm demonstrado que as pessoas são atraídas por outras que compartilham de atitudes e crenças similares. Portanto, no campo do humor, as pessoas são atraídas por acharem os mesmos eventos ou estímulos engraçados. Nas organizações, o humor pode sinalizar semelhanças ou diferenças entre as pessoas, informando tais percepções.

O terceiro a “Autorrevelação” onde o indivíduo é capaz de revelar-se por meio do humor; por isso, o processo denominado autorrevelação é um aspecto importante na construção de relacionamento. No ambiente de trabalho, o humor ajuda os outros a se conhecerem em níveis mais profundos. No entanto, ao se revelar, o indivíduo poderá

aproximar ou repelir as pessoas por violar as expectativas normativas. Portanto, é necessário ter cautela ao expressar o humor quando não se está familiarizado com os colegas de trabalho. Além disso, há tipos de piadas apropriadas para cada contexto e para cada grupo a que se dirige.

E por fim, “Importância hierárquica” onde o humor pode melhorar ou prejudicar relacionamentos em diferentes níveis hierárquicos. A hierarquia é aqui classificada como a distância do poder percebido e o recebido. O humor, nesse processo, pode ser usado para diminuir a distância entre líderes e funcionários, ou pode servir também para reforçar as posições de poder (Cooper, 2008; Romero & Pescosolido, 2008). Com a utilização do humor, é possível quebrar barreiras impostas pela hierarquia e, dessa forma, encorajar uma comunicação mais livre e aberta entre o grupo.

Em suma o humor pode construir relacionamentos: a) por meio da criação de afetos positivos em qualquer uma das partes, quando eles interagem com os outros; b) permitindo que as partes vejam que são tipos semelhantes (ou seja, através de similaridade-atração); c) funcionando como um tipo de comportamento que ajuda a revelar as partes que se tornam mais familiarizadas (isto é, por meio da autorrevelação); e/ou d) diminuindo a quantidade de distância psíquica entre os dois: líder e subordinado. Esta visão tem importantes implicações tanto para a pesquisa acadêmica quanto para a prática administrativa no cotidiano das organizações (Cooper, 2008).

Reflexões finais

Humor é um tema complexo e multifacetado no campo de estudos das organizações contemporâneas. Este ensaio teórico reforça tal papel do humor, podendo ser aliado ou inimigo da gestão. Contudo, para que as organizações se beneficiem do humor, é preciso haja um entendimento compartilhado.

Nesse sentido, apresentou-se o entendimento a cerca do senso de humor em espaços organizacionais, com vistas a auxiliar na compreensão dos elementos contextuais presentes nesses locais. Este artigo explorou uma pequena reunião de ideias e conexões a respeito do humor nos espaços organizacionais e do potencial reflexivo que ele contém para o desenvolvimento de pesquisas no interior das organizações. Essa discussão conceitual deve inspirar muitas outras interessantes questões. Como por exemplo, de que forma a comunicação interfere na eficácia do humor? No que tange a entrada de novos

trabalhadores, como o humor permite e/ou restringe a interação entre novatos e veteranos? Relevante também seria compreender o uso do humor em ambientes organizacionais específicos como hospitais, necrotérios, etc. Outra sugestão de pesquisa é analisar as práticas discursivas humorística nas relações de gênero, contribuindo para a investigação de novas práticas através do qual o indivíduo tentar provar ou responder a determinadas expectativas. Portanto, espera-se que esse trabalho traga luz a novas discussões sobre a temática dentro dos estudos organizacionais.

Implicações para a teoria

O ensaio descrito aqui pode servir como um quadro de investigação inicial, bem como auxiliar os pesquisadores que estão investigando o papel do humor nas organizações. Objetivando ampliar o conhecimento teórico acerca desse fenômeno presente no cotidiano.

Implicações para a prática

O artigo também é útil para os praticantes, devido à extensa revisão de literatura que se concentra nos resultados que são relevantes aos gestores, que se presta a ser facilmente utilizado por gestores. E principalmente para que estes repensem e reflitam sobre suas práticas de interação. Portanto, o artigo fornece valiosos *insights* para gestores e pesquisadores.

Referências

- Abrams, J. & Bippus, A. (2011). An intergroup investigation of disparaging humor. *Journal of Language and Social Psychology*, 30(2), 193-201.
- Ávila, F. G. O. (2009). *Análise do discurso humorístico: as condições de produção das piadas de Joãozinho*. (Dissertação de Mestrado, Linguística, Instituto de Estudos em Linguagem). Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- Bergson, H. (2007). *O riso: ensaio sobre a significação do cômico*. Lisboa: Guimarães Editores. [Obra original publicada em 1978.]
- Carrieri, A. P. (2004). O Humor como Estratégia Discursiva de Resistência: as Charges do Sinttel-MG. *Organizações & Sociedade*, 11(30), 29-48.
- Cooper, C. (2008). Elucidating bounds of workplace humor: a relational process model. *Human Relations*, 61(8), 1087-1116.
- Duarte, S. R. & Duarte, L. C. R. P. (2009). O humor nas organizações hoteleiras: um estudo de casos múltiplos. *Revista Hospitalidade*, (1), 89-104.
- Greatbatch, D. & Clark, T. (2003). Displaying group cohesiveness: humour and laughter in the public lectures of management gurus. *Human Relations*, 56(12), 1514-1544.
- Grugulis, I. (2002). Nothing serious? Candidates' use of humour in management training. *Human Relations*, 55(4), 387-406.
- Heiss, S. N. & Carmack, H. J. (2011). Knock, Knock; Who's There? Making Sense of Organizational Entrance Through humor. *Management Communication Quarterly*, 20(10), 1-27.
- Holmes, J. (2007). Humour and the construction of Māori leadership at work. *Leadership*, 3(5), 5-27.
- Kidd, S. A., Miller, R., Boyd, G. M., & Cardeña, I. (2009). Relationships Between Humor, Subversion, and Genuine Connection Among Persons With Severe Mental Illness. *Qualitative Health Research*, 19(10), 1421-1430.

- Korczynki, M. (2011). The Dialectical sense of humour: routine joking in a tayolorized factory. *Organization Studies*, 32(10), 1421-1439.
- Leite, N. R. P. & Leite, F. P. (2007). Um estudo observacional do filme – Denise está chamando à luz da teoria de ação de Chris Argyris e Donald Schön. *Revista de Gestão USP*, 14, 77-91.
- Lynch, O. H. & Schaefer, Z. A. (2009). Review Essay: Humor Without Interaction: A Joke Without a Punch. *Management Communication Quartely*, 22(3), 512-520
- Mancini, L. (2001). *Call Center: estratégia para vencer*. São Paulo: Summus.
- Marmo, J. (2010). Using humor to move away from abjection. *Qualitative Inquiry*, 16(7), 588-595.
- Richardson, J. E.; Carey, M. J., & Schuh, D. T. (1993). The design of the E programming language. *ACM Transactions on Programming Languages and Systems*, 15(3), 494-534.
- Romero, E. J. & Cruthirds, K. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58-69.
- Romero, E. & Pescosolido, A. (2008). Humor and group effectiveness. *Human Relations*, 61(3), 395-418.
- Roth, G. L. & Vivona, B. (2010). Mirth and murder: crime scene investigation as a work context for examining humor applications. *Human Resource Development Review*, 9(4), 314-332.
- Santos, E. M. (2003). *Percepções sobre o humor e o seu papel nas organizações de trabalho: um estudo de caso em uma empresa petroquímica*. (Dissertação de Mestrado em Administração, Escola de Administração). Universidade Federal de Salvador, Salvador.
- Schnurr, S. (2008). Surviving in a man's world with a sense of humour: An analysis of women leaders' use of humour at work. *Leadership*, 4(3), 299-319.

Schwandt, D. R. (2005). When managers become philosophers: Integrating learning with sensemaking. *Academy of Management Learning and Education*, 4, 176-192.

Taylor, P. & Bain, P. (2003). Subterranean Worksick Blues: Humour as Subversion in two Call Centres. *Organization Studies*, 24(9), 1487-1509.

Westwood, R. & Rhodes, C. (2007). *Humour, Work and Organization*. New York: Routledge.

Submissão: 12/07/2016

Segunda versão: 20/09/2016

Terceira versão: 11/10/2016

Aceite: 13/10/2016