



**UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA**

**O HUMOR NAS ORGANIZAÇÕES: UMA INVESTIGAÇÃO  
INTERPRETATIVISTA E APLICADA SOBRE A PRÁTICA DO  
HUMOR EM CONTEXTO PROFISSIONAL**

**Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Ciências da  
Comunicação, Organização e Liderança**

**Por**

**Ana Rita Pereira Castanheira**

**Faculdade de Ciências Humanas**

**Fevereiro de 2016**



**UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA**

**O HUMOR NAS ORGANIZAÇÕES: UMA INVESTIGAÇÃO  
INTERPRETATIVISTA E APLICADA SOBRE A PRÁTICA DO  
HUMOR EM CONTEXTO PROFISSIONAL**

**Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Ciências da  
Comunicação, Organização e Liderança**

**Por**

**Ana Rita Pereira Castanheira**

**Faculdade de Ciências Humanas**

**Sob orientação do Professor Doutor Fernando Ilharco**

**Fevereiro de 2016**

## **Resumo**

O humor tem vindo a ser estudado sobre diversas perspetivas ao longo dos últimos anos. No entanto, existem lacunas na literatura quanto a investigações interpretativistas do humor nas organizações contemporâneas. Reconhecendo este problema, pretende-se com este estudo desenvolver um modelo de comunicação do humor para um grupo de indivíduos de uma organização, recorrendo a uma metodologia assente na observação participante e na realização de questionários.

O humor está presente no quotidiano das organizações e consiste num processo comunicacional dinâmico, com relevo na interação grupal e dependente do contexto onde se insere. A interação que se observa ao longo do tempo tem um carácter circular e causal, com *feedback* constante entre dois ou mais indivíduos, existindo uma influência sequencial entre os intervenientes do processo comunicacional.

Foi possível categorizar o humor utilizado no seio do grupo de observação, sendo definida uma taxonomia do humor que reflete a sua natureza, os recursos e as intenções do iniciador do processo. O contexto da situação influencia o tipo de humor utilizado e contribui para a sua distinção e criação de símbolos próprios pelo grupo.

O humor tem um papel determinante nas relações interpessoais em contexto organizacional, sendo que as práticas humorísticas interferem e têm influência na interação grupal, na comunicação, nas relações de poder e liderança e na cultura organizacional.

É possível determinar padrões de interação do humor caraterísticos para cada grupo ou organização, refletindo as relações interpessoais existentes e os comportamentos permitidos ou aceites num determinado contexto.

Assim, o modelo Humor-Iniciador-Audiência-Contexto-Comunicação (HIACC) contribuirá para uma delimitação concetual do tema do humor nas organizações, potenciando a identificação dos fatores que poderão promover uma comunicação eficaz em contexto profissional.

**Palavras-chave:** humor, interação, organizações, comunicação, contexto

## **Abstract**

Humor has been studied in a variety of perspectives in the last years. However, there are some gaps in the literature concerning the humor interpretative investigations in modern organizations.

Recognizing this problem, this study intends to develop a humor communication model for a group of individuals of an organization, using a methodology based in a participant observation and questionnaires.

Humor is present in the everyday life of organizations and consists in a dynamic communication process with emphasis on group interaction and dependent on the context in which it operates.

The interaction we observe over time has a circular causal character, with constant feedback between two or more individuals and there is a sequential influence between actors in the communication process.

It was possible to categorize the humor used within the observation group, define a taxonomy of humor that reflects its character, resources and process initiator's intentions. The context of the situation influences the type of humor used and contributes to its distinction and creation of unique symbols by the group.

Humor has a key role in interpersonal relationships in organizations, and the humorous practices interfere and influence the group interaction, communication, power relations and leadership and organizational culture.

We can determine the characteristic humor interaction patterns for each group or organization, reflecting the interpersonal relations and the permitted or acceptable behavior in a given context.

Thus, the Humor-Initiator-Audience-Context-Communication (HIACC) model will contribute to a conceptual delimitation of the humor theme in organizations, enhancing the identification of factors that can promote effective communication in a professional context.

**Keywords:** humor, interaction, organizations, communication, context

## **Agradecimentos**

Para a minha família e amigos pela inspiração.

Para o meu afilhado Manuel.

E um agradecimento especial ao Professor Doutor Fernando Ilharco pela orientação neste trabalho.

## Índice

Introdução.....	13
Comunicação interpessoal e grupal: Interacionismo simbólico e Pragmática da comunicação.....	17
1.1. Interacionismo simbólico.....	18
1.2. Pragmática da Comunicação.....	25
Capítulo 2.....	30
O Ser Humano e o Humor.....	30
2.1. Enquadramento histórico e revisão da literatura.....	31
2.2. Teorias do Humor e Tipos de Humor.....	35
2.3. O Riso.....	43
Capítulo 3.....	48
O Humor nas Organizações.....	48
3.1. Enquadramento e definição.....	49
3.2. Funções do humor nas organizações.....	56
3.2.1. Humor, Comunicação e Interacionismo Grupal.....	58
3.2.2. Humor, Poder e liderança.....	68
3.2.3. Humor e Cultura organizacional.....	74
3.2.4. O lado negativo do humor.....	77
Capítulo 4.....	79
Modelo Teórico: Humor, Iniciador, Audiência, Contexto, Comunicação (HIACC).....	79
4.1. Enquadramento.....	80
4.2. <i>Story Line</i> .....	82
Capítulo 5.....	86
Metodologia.....	86
5.1. Recolha de dados.....	87

5.2. Observação Participante .....	89
5.3. Inquéritos .....	93
5.4. <i>Research Site</i> .....	100
Capítulo 6 .....	101
Resultados.....	101
6.1. Observação Participante .....	102
6.1.1. Taxonomia do Humor .....	102
6.1.2. Tipos de Humor.....	103
6.1.3. Intenções/Funções do Humor.....	107
6.1.4. Iniciador do humor .....	109
6.1.5. Contexto .....	110
6.1.6. Audiência .....	113
6.2. Inquéritos .....	118
6.2.1. Inquéritos da Amostra Global .....	118
Fonte: Elaboração do autor .....	137
6.2.2. Inquéritos à Amostra de Observação Participante .....	137
Capítulo 7 .....	156
Análise e reflexão – O humor na interação profissional contemporânea .....	156
7.1. Inquéritos à Amostra Global.....	157
7.1.1. Humor, Comunicação e Interacionismo grupal.....	157
7.1.2. Humor, poder e liderança .....	159
7.1.3. Humor e cultura organizacional .....	161
7.1.4. Humor Negativo .....	165
7.2. Observação Participante e Inquéritos.....	166
7.2.1. Humor, Comunicação e Interacionismo grupal.....	166
7.2.2. Humor, poder e liderança .....	167

7.2.3. Humor e cultura organizacional .....	168
7.2.4. Humor Negativo.....	171
7.3. O Modelo HIACC.....	171
Capítulo 8 .....	176
Conclusões, Implicações Práticas e Questões de validade .....	176
8.1. Conclusões.....	177
8.2. Implicações práticas e questões de validade.....	180
Bibliografia.....	182

## Índice de Figuras

Figura 1 - Contributos para o desenvolvimento do Modelo Teórico .....	80
Figura 2 - Modelo Teórico HIACC .....	85
Figura 3 - Critérios de Observação - Grelha de Observação da Amostra .....	91

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição de formas de humor observadas (percentagem de ocorrência) ..	103
Gráfico 2 - Tipos de humor observados (percentagem de ocorrência).....	104
Gráfico 3 - Tipos de humor e respetivas formas/práticas humorísticas (percentagem de ocorrência).....	106
Gráfico 4 - Intenções do humor observado (percentagem de ocorrência).....	107
Gráfico 5 - Intenções do humor e tipos de humor (percentagem de ocorrência) .....	108
Gráfico 6 - Iniciador do humor (percentagem de ocorrência).....	109
Gráfico 7 - Iniciador do humor e género (percentagem de ocorrência) .....	110
Gráfico 8 - Iniciador do humor e posição hierárquica na equipa (percentagem de ocorrência).....	110
Gráfico 9 - Contexto em que ocorre o humor (percentagem de ocorrência).....	111
Gráfico 10 - Contexto e tipo de humor (percentagem de ocorrência).....	111
Gráfico 11 - Contexto e Iniciador do humor (percentagem de ocorrência).....	112
Gráfico 12 - Contexto e posição hierárquica do iniciador do humor (percentagem de ocorrência).....	113
Gráfico 13 - Padrão de interação/sentido de comunicação do humor na amostra observada (percentagem de ocorrência) .....	113
Gráfico 14 - Tipo de reação da audiência (percentagem de ocorrência).....	116
Gráfico 15 - Momento da reação face à situação de humor (percentagem de ocorrência)	117
Gráfico 16 - Tipo de humor e reação (percentagem de ocorrência).....	117
Gráfico 17 - Resultados da Questão 1 (Q1).....	119
Gráfico 18 - Resultados da Questão 2 (Q2).....	119
Gráfico 19- Resultados da Questão 3 (Q3).....	120
Gráfico 20 - Resultados da Questão 4 (Q4).....	120
Gráfico 21 - Resultados da Questão 5 (Q5).....	121
Gráfico 22 - Resultados da Questão 6 (Q6).....	121
Gráfico 23 - Resultados da Questão 7 (Q7).....	122
Gráfico 24 - Resultados da Questão 8 (Q8).....	122
Gráfico 25 - Resultados da Questão 9 (Q9).....	123
Gráfico 26 - Resultados da Questão 10 (Q10).....	123
Gráfico 27 - Resultados da Questão 11 (Q11).....	124

Gráfico 28 - Resultados da Questão 12 (Q12).....	124
Gráfico 29 - Resultados da Questão 13(Q13).....	125
Gráfico 30 - Resultados da Questão 14 (Q14).....	125
Gráfico 31 - Resultados da Questão 15 (Q15).....	126
Gráfico 32 - Resultados da Questão 16 (Q16).....	126
Gráfico 33 - Resultados da Questão 17 (Q17).....	127
Gráfico 34 - Resultados da Questão 18 (Q18).....	127
Gráfico 35 - Resultados da Questão 19 (Q19).....	128
Gráfico 36 - Resultados da Questão 20 (Q20).....	128
Gráfico 37 - Resultados da Questão 21 (Q21).....	129
Gráfico 38 - Resultados da Questão 22 (Q22).....	129
Gráfico 39 - Resultados da Questão 23 (Q23).....	130
Gráfico 40 - Resultados da Questão 24 (Q24).....	130
Gráfico 41 - Resultados da Questão 25 (Q25).....	131
Gráfico 42 - Resultados da Questão 26 (Q26).....	131
Gráfico 43 - Resultados da Questão 27 (Q27).....	132
Gráfico 44 - Resultados da Questão 28 (Q28).....	132
Gráfico 45 - Resultados da Questão 29 (Q29).....	133
Gráfico 46 - Resultados da Questão 30 (Q30).....	133
Gráfico 47 - Resultados da Questão 31 (Q31).....	134
Gráfico 48 - Resultados da Questão 32 (Q32).....	134
Gráfico 49 - Resultados da Questão 33 (Q33).....	135
Gráfico 50 - Resultados da Questão 34 (Q34).....	136
Gráfico 51 - Resultados da Questão 35 (Q35).....	136
Gráfico 52 - Resultados da Questão 1 (Q1).....	138
Gráfico 53 - Resultados da Questão 2 (Q2).....	138
Gráfico 54 - Resultados da Questão 3 (Q3).....	139
Gráfico 55 - Resultados da Questão 4 (Q4).....	139
Gráfico 56 - Resultados da Questão 5 (Q5).....	140
Gráfico 57 - Resultados da Questão 6 (Q6).....	140
Gráfico 58 - Resultados da Questão7 (Q7).....	141
Gráfico 59 - Resultados da Questão 8 (Q8).....	141

Gráfico 60 - Resultados da Questão 9 (Q9).....	142
Gráfico 61 - Resultados da Questão 10 (Q10).....	142
Gráfico 62 - Resultados da Questão 11 (Q11).....	143
Gráfico 63 - Resultados da Questão 12 (Q12).....	143
Gráfico 64 - Resultados da Questão 13 (Q13).....	144
Gráfico 65 - Resultados da Questão 14 (Q14).....	144
Gráfico 66 - Resultados da Questão 15 (Q15).....	145
Gráfico 67 - Resultados da Questão 16 (Q16).....	145
Gráfico 68 - Resultados da Questão 17 (Q17).....	146
Gráfico 69 - Resultados da Questão 18 (Q18).....	146
Gráfico 70 - Resultados da Questão 19 (Q19).....	147
Gráfico 71 - Resultados da Questão 20 (Q20).....	147
Gráfico 72 - Resultados da Questão 21 (Q21).....	148
Gráfico 73 - Resultados da Questão 22 (Q22).....	148
Gráfico 74 - Resultados da Questão 23 (Q23).....	149
Gráfico 75 - Resultados da Questão 24 (Q24).....	149
Gráfico 76 - Resultados da Questão 25 (Q25).....	150
Gráfico 77 - Resultados da Questão 26 (Q26).....	150
Gráfico 78 - Resultados da Questão 27 (Q27).....	151
Gráfico 79 - Resultados da Questão 28 (Q28).....	151
Gráfico 80 - Resultados da Questão 29 (Q29).....	152
Gráfico 81 - Resultados da Questão 30 (Q30).....	152
Gráfico 82 - Resultados da Questão 31 (Q31).....	153
Gráfico 83 - Resultados da Questão 32 (Q32).....	153
Gráfico 84 - Resultados da Questão 33 (Q33).....	154
Gráfico 85 - Resultados da Questão 34 (Q34).....	154
Gráfico 86 - Resultados da Questão 35 (Q35).....	155
Gráfico 87 - Iniciador do humor (Q11) e gênero.....	160
Gráfico 88 - Iniciador (Q11) do humor e status (líder ou Liderado).....	160
Gráfico 89 - Aceitação do humor (Q12) e antiguidade na organização .....	164
Gráfico 90 - Aceitação do humor (Q12) e status (líder ou Liderado) .....	164
Gráfico 91 - Aceitação do humor (Q12) e gênero .....	164

Gráfico 92 - Iniciador do humor (Q11) e gênero.....	169
Gráfico 93 - Iniciador (Q11) do humor e status (líder ou Liderado).....	169
Gráfico 94 - Aceitação do humor (Q12) e antiguidade na organização .....	170
Gráfico 95 - Aceitação do humor (Q12) e status (líder ou Liderado) .....	170
Gráfico 96 - Aceitação do humor (Q12) e gênero .....	170

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - As quatro concepções do IS e as implicações ao nível metodológico, segundo Blumer .....	23
Tabela 2 - Categorias analíticas de indivíduos num processo humorístico.....	51
Tabela 3 - Exemplos de estudos realizados no âmbito do humor no local e trabalho.....	51
Tabela 4 - Funções do humor .....	57
Tabela 5 - Funções do humor na coesão grupal .....	65
Tabela 6 - Estratégia de Recolha de dados .....	88
Tabela 7 - Processo de recolha e análise de dados .....	89
Tabela 8 - Caraterização do grupo de observação.....	92
Tabela 9 - Caraterização da amostra dos inquéritos .....	94
Tabela 10 - Questões colocadas na primeira parte do Inquérito <i>Online</i> e respetivas hipóteses a testar (elaboração do autor).....	94
Tabela 11 - Questões colocadas na segunda parte do Inquérito <i>Online</i> e respetivas hipóteses a testar (elaboração do autor).....	99
Tabela 12 - Padrão de interação/sentido de comunicação do humor entre colaboradores da amostra observada (percentagem de ocorrência).....	114
Tabela 13 - Padrão de interação/sentido de comunicação do humor entre diferentes níveis/status de colaboradores (percentagem de ocorrência) .....	115

## **Introdução**

### **Objeto da dissertação**

O humor é fundamentalmente uma atividade de comunicação com base em mensagens consideradas engraçadas ou que provoquem o riso, estando subjacente neste processo a interpretação do recetor das mensagens (Littlejohn&Foss, 2009).

Devido à sua complexidade e dualidade, não existe uma teoria unificadora para o humor, sendo no entanto referenciado como uma peça importante para o conhecimento dos indivíduos, daquilo que pensam de si próprios e da forma como interagem em sociedade (Lynch, 2002).

Este estudo pretende focalizar-se no humor utilizado em contexto organizacional, enquanto ato de comunicação e interação entre colaboradores.

As diversas funções do humor nas organizações têm vindo a adquirir um papel importante ao longo dos últimos anos, sendo esta prática considerada como possível potenciadora de estreitamento de relações entre colaboradores e respetivos líderes, aumento de motivação, produtividade, criatividade e performance (Romero&Cruthirds, 2006; Cooper, 2008).

Este reconhecimento deriva do facto de se considerar que o humor tem efeitos profundos ao nível psicológico, cognitivo, afetivo e comportamental, pelo que terá também uma grande influência ao nível do contexto organizacional (Wisse&Rietzschel, 2014). Desta forma, prevalece a ideia de que o humor poderá ser utilizado como um instrumento de gestão para as organizações aumentarem a sua eficácia (Wood et al, 2011).

Assim, considera-se que o humor é um tema complexo e multidisciplinar, existindo várias abordagens e estudos de diferentes perspetivas, com base em teorias sociais, comportamentais, funcionais, etc.

### **Objetivos da dissertação**

Pretende-se observar um grupo restrito de colaboradores de uma organização, numa análise personalizada e interpretativista, percebendo as formas de expressão e os tipos de humor utilizados, de forma a retirar conclusões mais profundas acerca do seu significado.

Será desenvolvido e descrito um modelo de humor para o grupo observado, tendo em consideração também a realização de inquéritos à amostra de observação e a outros colaboradores da empresa.

O estudo de observação será realizado em ambiente organizacional e não através de extrapolações da literatura e de outros casos de estudo (Robert&Yan, 2007:308). Pretende-se com isso fortalecer a base de estudo científica do humor em contexto organizacional, em detrimento da criação de ferramentas para a liderança ou guias de comportamento com base em extrapolações de casos de estudo já existentes e em contextos organizacionais muitas vezes distintos. Para além disso, esta análise científica permitirá identificar os efeitos do humor, quer sejam positivos ou negativos, uma vez que se centrará na observação das situações e das interações entre os colaboradores do grupo de observação.

## **Metodologia**

A abordagem interacionista, principalmente através da observação de grupos em pequena escala, promove uma análise muito rica do humor, da sua prática e padrões (Kuipers, 2008). Da mesma forma que o interacionismo simbólico advoga esta propriedade da interação na prática do humor, a teoria da pragmática da comunicação é concordante com este pensamento, onde a perceção da construção constante das interações está em primeira linha. Desta forma, o humor enquanto prática de comunicação, terá de ser analisado recorrendo a uma observação da interação entre indivíduos, garantindo a recolha de informação contínua e a reanálise da mesma, tendo em consideração as mudanças e as alterações no seio do grupo.

Para tal, pretende-se utilizar a teoria do Interacionismo Simbólico (IS) e da Pragmática da Comunicação como uma perspetiva empírica da ciência social que permita abordar a relação interpessoal na organização. De acordo com os princípios da ciência empírica (Blumer, 1986:21-26), existem alguns requisitos que têm de ser seguidos: a) ter uma imagem prévia do mundo empírico em estudo; b) colocar questões do mundo empírico e converter essas questões em problemas; c) determinar os dados a adquirir e os meios para a obtenção desses dados; d) determinar a relação entre os dados; e) interpretar os resultados; f) utilizar os conceitos aplicáveis.

Com recurso às duas teorias mencionadas, pretende-se validar as hipóteses, problemas/questões colocados, os dados obtidos e sua relação, os conceitos e as interpretações resultantes da investigação científica.

O nosso mundo empírico neste estudo será um grupo de observação constituído por seis elementos de uma organização (no qual eu me insiro), as suas relações de comunicação, a forma como experienciam essas práticas de comunicação, etc.

Ao longo do estudo científico serão testadas as hipóteses colocadas no modelo, na nossa primeira imagem e abordagem do mundo empírico, de forma a validar as pré-imagens acerca do tema, utilizando a observação participante e os questionários.

### **Estrutura da dissertação**

No Capítulo 1 será feito um enquadramento das teorias de comunicação interpessoal e grupal, recorrendo ao Interacionismo Simbólico e à Pragmática da comunicação, tendo em consideração os seus principais autores de referência (Blumer, 1986; Watzlawick&Beavin, 1967).

No Capítulo 2 será iniciado o estudo do ser humano e a sua relação com o humor, através da revisão da literatura acerca do tema, nomeadamente no que concerne ao enquadramento histórico do humor ao longo do tempo, teorias e tipos de humor existentes e uma explanação especial para o tema do riso enquanto elemento essencial da prática do humor. São referenciados e revisitados os autores clássicos que ao longo do tempo perspetivaram a sua análise relativamente ao humor em diferentes vertentes (Freud, 1960; Martineau, 1972; Vugt et al., 2014; Bergson, 1911; Veatch, 1998; Duncan, 1962; Morreall, 1983), assim como ideias que assentam nos estudos de Platão, Sócrates e Hobbes.

O Capítulo 3 focaliza-se no humor em contexto organizacional, sendo efetuado um enquadramento acerca do tema e dos principais estudos realizados neste âmbito por diversos autores. Nesta parte da dissertação é feita a identificação e descrição das várias funcionalidades do humor nas organizações, nomeadamente na comunicação e interacionismo grupal, poder e liderança, cultura organizacional e também uma referência ao lado negativo do humor que poderá ocorrer em determinadas situações e contextos.

Após a revisão da literatura nestas várias áreas, o Capítulo 4 apresenta a proposta de um modelo teórico HIACC (Humor-Iniciador-Audiência-Contexto-Comunicação) que pretende demonstrar a prática do humor nas organizações.

O Capítulo 5 caracteriza e descreve a metodologia utilizada nesta dissertação em mais pormenor e o Capítulo 6 diz respeito aos resultados observados ao longo do estudo científico.

O Capítulo 7 é reservado para a discussão dos resultados, onde se procede a uma análise e reflexão do humor na interação profissional e por fim, o Capítulo 8 diz respeito às conclusões e implicações práticas desta investigação, tecendo também algumas considerações quanto a questões de validade.

## Capítulo 1

### **Comunicação interpessoal e grupal: Interacionismo simbólico e Pragmática da comunicação**

## 1.1. Interacionismo simbólico

O tema do IS foi estudado por inúmeros autores, apesar de nunca ter sido bem definida uma posição metodológica acerca do tema senão com a obra de Herbert Blumer em 1986 (Blumer, 1986). Este autor baseou-se fundamentalmente na investigação de George Herbert Mead (Blumer, 1986), embora tenha também completado e explorado algumas opiniões de outros investigadores como John Dewey, Horton Colley, entre outros. Grandes autores na área da comunicação como Erving Goffman e Kenneth Burke apoiaram as suas investigações nas hipóteses de Mead e na teoria do interacionismo simbólico nas suas obras (Littlejohn&Foss, 2009:945).

John Dewey (Pascale, 2011), na mesma linha de pensamento de Descartes, defendia que os comportamentos e as posturas corporais provêm de uma percepção no indivíduo e não de um mero motivo biológico, sendo que os padrões de comportamento repetidos ao longo do tempo têm de ser estudados e compreendidos pela perspectiva sociológica dos hábitos que aprendemos e recriamos graças à nossa capacidade de memória. De uma forma resumida, poder-se-á dizer que esta teoria defende que o comportamento dos indivíduos baseia-se no significado que atribuem às situações experienciadas (Littlejohn&Foss, 2009:548), tendo uma importância histórica de grande relevo no campo da comunicação (Littlejohn&Foss, 2009:945).

O IS surgiu da necessidade de abordar a vida social de uma perspectiva compreensiva sem recorrer a estudos comportamentais de estímulo-resposta, mas sim através de uma lente de investigação que permitisse um conhecimento profundo das práticas simbólicas que possibilitam a existência de uma realidade partilhada entre os indivíduos (Pascale, 2011).

A teoria do IS rejeita por completo o modelo do comportamento humano baseado no estímulo-resposta presente na maioria das teorias psicológicas e sociológicas, assentando antes num modelo dinâmico e evolutivo de mútua coordenação e tomada de ação pelos indivíduos (Littlejohn&Foss, 2009:946).

O IS assenta em três premissas fundamentais, sendo que a primeira delas refere que o ser humano age perante as coisas tendo por base o significado que essas coisas têm para ele.

A segunda premissa refere que o significado que é atribuído a essas coisas tem origem ou é despoletado na interação social que o indivíduo experiencia com os outros. Por fim, a terceira premissa refere que estes significados são manipulados e modificados através de um processo interpretativo que o indivíduo utiliza ao lidar com as coisas que encontra (Blumer, 1986:2).

Antes de mais, é importante esclarecer que quando nos referimos a coisas, este conceito no IS abrange tanto seres humanos, como objetos, instituições, ideias ou situações que cada indivíduo pode experienciar no seu quotidiano (Blumer, 1986:2). Uma definição de objeto pela teoria do IS frisa que os objetos são um produto da interação simbólica e podem ser classificados em três tipos: objetos físicos, objetos sociais e objetos abstratos (Blumer, 1986:10). Os objetos físicos são aqueles em que se poderá tocar como mobiliário, árvores, carros, etc.; os objetos sociais englobam os indivíduos das várias classes sociais por exemplo gestores, estudantes, amigos, etc.; e por fim os objetos abstratos que englobam os princípios morais, ideais, doutrinas, etc. (Blumer, 1986:10)

Apear de haver teorias contraditórias relativamente à primeira premissa, é a segunda premissa do IS que diferencia a sua abordagem de outras, relativamente ao estudo da vida em grupo e à conduta do ser humano.

De acordo com o IS, a origem do significado assenta num processo de interação entre os indivíduos e os que o rodeiam, nascendo da forma como os outros agem perante o indivíduo, relativamente à coisa, objeto, pessoa ou situação (Blumer, 1986:4). Desta forma, o IS considera que o significado é um produto social, coletivo e não uma característica nata dos objetos nem um processo meramente psicológico e individual.

Indo ao encontro da primeira premissa, o significado que as coisas têm para os indivíduos é central e não deve ser ignorado ou subentendido como estando implícito noutros processos de comportamento.

A terceira premissa do IS comporta uma grande importância na forma como é considerado o esquema analítico da sociedade humana e a sua conduta (Blumer, 1986:6). Esta premissa refere que existe um processo interpretativo levado a cabo pelo indivíduo na utilização de significados nas suas ações. Este processo tem três fases, em que na primeira fase o indivíduo indica para si próprio quais as coisas contra as quais irá tomar ação, ou seja, quais as coisas que terão significado para si próprio. Esta fase é de comunicação interativa mas apenas com o próprio indivíduo que irá tecer a ação. A segunda fase

consiste num processo formativo e interpretativo, em que o indivíduo analisa e trabalha os significados da situação, objeto ou indivíduo sobre o qual irá tomar ação.

Estes conceitos acima referidos são a base da teoria do IS que se pretende descrever de forma breve de seguida.

Para o IS, uma das bases importantes identifica a sociedade humana ou a vida em grupo como uma sociedade que existe em ação, pelo que todas as análises empíricas que se façam sobre este tema devem ter a ação como foco central (Blumer, 1986:6).

Outro dos conceitos chave diz respeito à interação social entre os diversos atores, consistindo num processo que contribui fortemente para a construção da conduta humana.

Esta conduta e ação humana são influenciadas pela ação dos outros que nos rodeiam e com quem interagimos, havendo reformulação de ideias, intenções ou mesmo suspensão de algumas ações tendo em consideração o processo de interação social que se cria entre indivíduos. Blumer refere que o indivíduo tem de adequar a sua linha de ação às ações dos que o rodeiam (Blumer, 1986:8). Neste tema, Mead tem contributos e referências muito relevantes, tendo identificado dois níveis de interação humana na sociedade. São elas a conversação de gestos e a utilização de símbolos significativos. Para Mead, a interação consiste numa série de gestos em contínua evolução que podem alterar espontaneamente a direção da interação (Pascale, 2011) e na resposta a esses gestos (Blumer, 1986:9). Blumer apelidou estes dois níveis de interação não simbólica e interação simbólica, respetivamente, nomes pelos quais serão designados daqui em diante neste texto.

A interação não simbólica é associada a ações provenientes de respostas rápidas sem interpretação da ação nem representação de ideias, tendo uma origem inconsciente e expressada através de reflexos (Pascale, 2011). No entanto, nas relações grupais é a interação simbólica que é dominante, em que os indivíduos pretendem interpretar o significado das ações daqueles que o rodeiam. Os gestos que utilizamos diariamente têm um significado para o ator e para o indivíduo a quem se destina, sendo que cada um deles o interpreta com base nas suas referências. Quando os gestos têm o mesmo significado para o ator e para o indivíduo a quem se destina, as duas partes atingem um entendimento. Esta conquista do interacionismo simbólico eficaz é também a base da comunicação entre indivíduos, que se caracteriza pelo processo contínuo de gestos, interpretações, ações individuais e linhas de ação conjuntas.

No processo de interação simbólica descrito por Mead, os gestos poderão ser entendidos como todas as ordens e comandos entre indivíduos, pedidos, solicitações, indicando uma postura ou uma linha de ação do indivíduo que o despoleta. O indivíduo que inicia o gesto tem desde logo a intenção de avançar com gestos que indiquem a ação futura que pretende ter, de acordo com a sua vivência e audiência a quem se dirige. A pessoa que recebe estes gestos interpreta-os com base no significado que esses gestos têm para si próprio, organizando a sua resposta e antevendo desde logo qual será o posicionamento do ator que emite o gesto, qual a sua intenção.

Mead designa esta dinâmica acima descrita como a natureza tríade do significado (Pascale, 2011). As três linhas identificadas por Mead assinalam então o significado da ação a tomar pela pessoa que recebe o gesto; o significado daquilo que o ator pretende fazer, a sua linha de ação; o significado da linha de ação conjunta que será gerada pela articulação das ações dos dois intervenientes. Sempre que estas linhas de significado não estejam em concordância, a interação e respetiva linha de ação conjunta é bloqueada e a comunicação será ineficaz.

A constante interação entre indivíduos está marcada pela indicação constante para os outros da forma de agir e na interpretação constante das indicações fornecidas por quem nos rodeia. É através deste processo de continuidade e duplicidade de indicação de ações e interpretação que nasce a atividade conjunta em grupo.

Deste carácter dinâmico infere-se que através da interação simbólica, a vida em grupo é um processo em contínua formação e não se esgota na expressão ou observação do comportamento *per si*.

Da exposição acima, percebe-se que a natureza dos objetos depende do significado que lhes são atribuídos pelos indivíduos e à forma como o indivíduo pretende atuar sobre ele (Blumer, 1986:11), verificando-se portanto que o mesmo objeto poderá ter diferentes significados dependendo dos indivíduos. Quando se verifica uma concordância de significados para com um mesmo objeto, surgem os objetos comuns, que provêm de um processo de indicações mútuas ao longo do tempo. Desta forma, para podermos analisar e compreender as pessoas e grupos de pessoas, é fundamental conhecer o seu universo de objetos (Blumer, 1986:11). De uma forma global, e no que aos objetos diz respeito, para os defensores do IS, a vida em sociedade e grupos consiste num processo em que são criados e transformados objetos ao longo do tempo e ao longo da interação entre indivíduos, pelo

que a mudança do universo de objetos irá influenciar a ação dessas sociedades e grupos de indivíduos (Blumer, 1986:12).

De acordo com Mead, o ser humano possui o *self*, significando isso que o indivíduo pode constituir o objeto da sua própria ação, atuando perante os outros de acordo com o tipo de objeto considerado. Isto é possível devido ao processo dinâmico e de interação que se instala entre o indivíduo e o seu *self*, através da interação constante com os outros que nos rodeiam e da forma como os outros nos vêem enquanto objeto. Mais uma vez, a interação de que se fala é uma interação social, uma forma de comunicação (Blumer, 1986:13) e o ser humano é visto como um ser social com a capacidade de interagir consigo mesmo, dar indicações a si próprio, atribuir significados e tomar linhas de ação de acordo com essa interpretação (Blumer, 1986:14), cuja identidade é um produto simbólico que resulta da interação social (Littlejohn&Foss, 2009:622).

O IS coloca todo o seu relevo na capacidade do homem em atribuir significado, fazer escolhas e construir a sua interpretação da realidade com base nos seus desejos e percepções acerca dos objetos, de si próprio e das linhas de ação tomadas por si e pelos que o rodeiam.

Todas estas considerações acima expostas são passíveis de serem extrapoladas para grupos de pessoas e como consequência para o comportamento em sociedade, caracterizado por ser um processo interpretativo em que os participantes interagem e fornecem indicações uns aos outros, constituindo linhas de ação conjunta (Blumer, 1986:16). Esta ação conjunta e a constante interação entre indivíduos distingue os humanos dos restantes animais cuja comunicação se baseia essencialmente na conversação com gestos (Littlejohn&Foss, 2009:946). Os indivíduos partilham significados semelhantes e prevêm linhas de ação semelhantes acerca daquilo que poderá acontecer, gerando-se interpretações e linhas de ação conjuntas (Blumer, 1986:17). A ação conjunta e a natureza da vida em sociedade estão associadas a conceitos como cultura e ordem social (Blumer, 1986:18). No entanto, é importante referir que o IS defende que estas linhas de ação conjuntas não se mantêm constantes ao longo do tempo, uma vez que surgem novas situações e constrangimentos, não existindo linhas de ação conjunta padronizadas mas sim linhas de ação que se criam em cada nova situação (Blumer, 1986:18), e cujos significados são interpretados pelo indivíduo seguindo sempre o processo de indicação e interpretação, muito embora o significado atribuído ao objeto possa ser o mesmo.

Não obstante, o IS defende que estas novas linhas de ação têm sempre uma base e uma influência de linhas de ação tomadas anteriormente nesse contexto, existindo uma noção de continuidade (Blumer, 1986:19). O IS defende que, apesar de ser reconhecido que existem padrões de linhas de ação e comportamentos nos grupos e nas sociedades (por exemplo em organizações em contexto laboral instituições, etc.), são os participantes desses grupos que têm de ser estudados e não um estudo macro do sistema que formam.

Uma organização não funciona de forma automática pelo fato de constituir um sistema com algumas regras e normas, mas sim porque é constituído por indivíduos que agem em diferentes situações como resultado da sua interpretação individual de cada objeto/situação e interação com os que o rodeiam. Neste processo é gerado uma rede de ações que tenderão a ser uniformes numa organização, regendo-se por um conjunto de significados (Blumer, 1986:19-21).

Blumer defende uma investigação empírica dos temas sociais, com uma metodologia de observação e que assente nas quatro conceções fundamentais do IS. Estes conceitos acima descritos encontram-se resumidos na Tabela 1 e têm implicações em termos metodológicos.

Tabela 1 - As quatro conceções do IS e as implicações ao nível metodológico, segundo Blumer

---

<b>Conceção n.º 1</b>	<p>Os indivíduos, individualmente ou coletivamente, atuam de acordo com os significados que atribuem aos objetos do seu universo de objetos.</p> <p><b>Implicações metodológicas:</b> O investigador tem de perceber o objeto pretendido da mesma forma que a amostra de indivíduos o vê, visto que o indivíduo toma ação sobre o objeto com base nos significados que ele próprio lhe atribui. Este exercício deverá ser feito recorrendo a observação de atos e reações perante o objeto.</p>
<b>Conceção n.º 2</b>	<p>Os indivíduos associam-se tendo por base um processo de interação em que fazem indicações de indivíduo para indivíduo e numa interpretação das indicações de cada um.</p> <p><b>Implicações metodológicas:</b> É necessário contemplar a esfera social em estudo como sendo um processo dinâmico, em que os participantes poderão alterar as suas linhas de ação individual e</p>

---

---

conjunta. Desta forma, a interação social entre os participantes toma diferentes formas, em que em algumas das vezes poderá existir cooperação, indiferença, seguimento de normas, etc., não sendo pré-definido a uma determinada forma. O investigador terá de conseguir identificar estas formas de interação social nas suas observações/estudo.

---

Os atos sociais são construídos através de um processo em que os participantes (individual ou coletivamente) reparam, interpretam e têm acesso às situações com que se deparam.

**Implicações metodológicas:** a ação social deverá ser vista como parte essencial da interação social. O outro ponto de vista a ter em consideração diz respeito à atividade do participante na interação social, quer seja individual ou coletivo. É para ele que temos de olhar porque é ele que despoleta e constrói a ação; não reage apenas ao ambiente que o rodeia. Ele repara, interpreta e constrói uma linha de ação.

### Conceção n.º 3

Extrapolando para uma organização, a diferença é que a coletividade tem um grupo diretivo ou indivíduo que garante o acesso à situação, que repara em diferentes assuntos a ter em consideração e que define uma linha de ação. De forma a analisar a ação social, é necessário observar o processo pelo qual é construída.

O investigador tem de observar e seguir todos os passos deste processo de construção da ação social: ver a situação como é vista pelo indivíduo; perceber o que o ator tem em consideração; observar como ele interpreta a situação e quais as hipóteses de ação que coloca; perceber a interpretação que faz para seguir uma linha de ação específica.

---

---

As interligações de ações que constituem uma organização, uma instituição, etc., e as suas relações de interdependência estão em contante mudança.

**Conceção n.º 4**

**Implicações metodológicas:** o ponto de vista do IS considera a interligação entre as ações dos diferentes participantes de uma organização. Em cada ponto do processo, os participantes são confrontados pelas atividades organizadas de outras pessoas às quais têm de interpretar e adequar as suas próprias ações. Outro ponto importante é a consideração das ações conjuntas anteriormente definidas, como fator de influência na determinação da ação conjunta presente.

---

Fonte: (Adaptado de Blumer, 1986:50)

Uma vez que o IS coloca a comunicação no centro da vida social e na interação entre indivíduos, tem sido adotada por vários autores e investigadores nos seus estudos comunicacionais de interação interpessoal em grupos e em organizações (Littlejohn&Foss, 2009:622).

A perspetiva interpretativa simbólica em grupos é uma abordagem recente no meio científico, embora tenha evoluído ao longo do tempo a partir das abordagens baseadas nos símbolos e criação de significado (Littlejohn&Foss, 2009:948). Esta teoria defende que a atividade simbólica é o processo social base para a criação de um grupo, explicando a forma como os seus membros constroem a sua estrutura simbólica, como utilizam esses símbolos e quais os seus efeitos nos processos grupais (Littlejohn&Foss, 2009:948). Um dos efeitos que importa referir e que terá relevo nesta investigação diz respeito à capacidade do grupo definir fronteiras através desta estrutura simbólica, criando relações próprias no seio do grupo e separando-o de grupos externos (Littlejohn&Foss, 2009:948).

## **1.2. Pragmática da Comunicação**

A teoria da pragmática da comunicação surge a partir da cibernética e da teoria dos sistemas, sendo que em 1951 é introduzido o conceito de metacomunicação, em que cada

mensagem funciona como uma metagemagem que define a relação existente entre os intervenientes do processo comunicacional e gere a sua interação (Littlejohn&Foss, 2009:790).

Será dado um ênfase principal na teoria da pragmática da comunicação através da leitura da obra de Paul Watzlawick (1967), que se tornou conhecido na década de 60 quando o grupo *Palo Alto* utilizou a sua teoria em diversos artigos.

O autor focaliza o seu estudo nas propriedades básicas da comunicação para explicar as implicações que esta pode ter nas relações interpessoais.

O primeiro axioma refere que “É impossível não comunicar” (Watzlawick&Beavin, 1967:47). Todos os comportamento são considerados comunicação, quer exibam atividade, inatividade ou silêncio (Watzlawick&Beavin, 1967:45).

É importante referir que esta teoria defende que a comunicação dá-se em qualquer forma, não necessitando de ser intencional, consciente nem bem-sucedida entre os vários intervenientes (Watzlawick&Beavin, 1967:45).

O 2º axioma refere que: “Toda a comunicação tem um aspeto de conteúdo e um aspeto de comunicação tais que o segundo classifica o primeiro e é, portanto, uma metacomunicação” (Watzlawick&Beavin, 1967:50). A metacomunicação é uma informação de índole superior e mais complexa do que o próprio conteúdo em si, uma vez que consiste em informação sobre a informação (Watzlawick&Beavin, 1967:48).

Outro aspeto importante desta teoria e que se relaciona com este axioma, é o facto de a comunicação não transmitir apenas informação, impondo também um comportamento nos seus intervenientes, uma relação (Watzlawick&Beavin, 1967:47) patente no segundo aspeto do axioma. A comunicação terá então dois constituintes essenciais: o conteúdo da mensagem e a ordem ou relação entre os comunicantes, sendo que o primeiro transmite os dados ou informação e o segundo representa a forma como essa comunicação deve ser entendida (Watzlawick&Beavin, 1967:48-49).

É interessante perceber que esta relação pode não ter um carácter verbal, mas sim gestual, através de um sorriso por exemplo, ou através da percepção do próprio contexto em que a comunicação ocorre (Watzlawick&Beavin, 1967:49). Este facto assinala a importância de todos os tipos de comunicação e o carácter simbólico do humor, por exemplo, na transmissão de mensagens e na facilitação do entendimento entre os intervenientes num processo comunicacional. No entanto, a utilização de figuras de

linguagem na comunicação, como sejam os paradoxos, aumentam a ambiguidade na metacomunicação e na interpretação da mensagem (Watzlawick&Beavin, 1967:49), indo contra a condição essencial de uma comunicação bem-sucedida que se centra na capacidade de metacomunicar (Watzlawick&Beavin, 1967:49).

O 3º axioma assenta no seguinte: “A natureza de uma relação está na contingência da pontuação das sequências comunicacionais entre os comunicantes” (Watzlawick&Beavin, 1967:54).

Partindo da definição de que a interação consiste numa troca de mensagens entre os comunicantes (Watzlawick&Beavin, 1967:50), percebe-se que este processo comunicacional pode envolver uma sequência infinita de troca de mensagens e portanto, numa série de interações entre os intervenientes. Esta interação, dependendo do entendimento de cada interveniente, pode ser pontuada de formas distintas, ou seja, a sequência de factos ou informação apresentada por cada um poderá ser dividida ou pontuada de forma diferente, podendo levar a uma progressiva deterioração da relação (Watzlawick&Beavin, 1967:51-53). Esta diferenciação dos pontos de vista e interpretações das mensagens, está na base do problema comunicacional ou seja, na capacidade dos intervenientes meta comunicarem sobre os padrões da sua interação (Watzlawick&Beavin, 1967:53).

O 4º axioma refere que: “Os seres humanos comunicam digital e analogicamente” (Watzlawick&Beavin, 1967:61). Existem dois tipos de codificação na linguagem que pode tomar o caminho do digital, mais complexo, preciso e versátil, ou o caminho do analógico, mais subjetivo, ambíguo e relacional, estando este mais facilmente ligado aquilo que representa.

Face ao exposto anteriormente no 2º axioma, verifica-se que estas duas formas de comunicação têm lugar simultaneamente e complementam-se, sendo que o conteúdo das mensagens tem uma maior probabilidade de ser transmitido recorrendo ao digital e o aspeto relacional será predominantemente analógico.

De uma forma concreta, os números ou as palavras que dão rosto a situações ou objetos através da linguagem verbal são considerados formas de comunicação digital, enquanto toda a comunicação não-verbal poderá ser considerada como comunicação analógica (Watzlawick&Beavin, 1967:57).

A comunicação não-verbal pode incluir gestos, a expressão corporal ou facial, diferentes tons na voz ou ritmo, ou até mesmo a informação contida no contexto em que a interação ocorra (Watzlawick&Beavin, 1967:57). Esta forma de comunicação é considerada ancestral e permite aos animais não humanos comunicar entre si através de vocalizações, movimentos intencionais ou sinais de humor, definindo desta forma a natureza das suas relações (Watzlawick&Beavin, 1967:58). No entanto, o caráter subjetivo e limitador da comunicação analógica no que toca à transmissão de algumas mensagens, pode gerar ambiguidade na comunicação, ao contrário da comunicação digital cuja sintaxe lógica lhe permite ultrapassar este ponto (Watzlawick&Beavin, 1967:60).

Desta forma, o ser humano terá de ter a capacidade de passar de um tipo de comunicação para outra e compreender as suas ligações, para que o processo comunicacional seja eficaz.

O 5º e último axioma refere: “Todas as permutas comunicacionais ou são simétricas ou complementares, segundo se baseiam na igualdade ou na diferença” (Watzlawick&Beavin, 1967:64). Este axioma baseia-se nas reações de um indivíduo ao comportamento do outro e nas consequências que essas reações provocam no comportamento de ambos.

Nas permutas simétricas, os indivíduos tendem a refletir o comportamento um do outro existindo igualdade e minimização de diferenças entre os membros. Nas permutas complementares, o comportamento de um dos elementos complementa o do outro, verificando-se uma diferenciação entre os membros (Watzlawick&Beavin, 1967:63). Na relação complementar há a assinalar duas posições que se verificam, sendo elas a superior /primária/de cima/ *one-up* e a inferior/ secundária / de baixo/ *onedown* (Watzlawick&Beavin, 1967:63).

O elemento essencial das interações humanas centra-se nas relações e na sua criação dentro do processo comunicacional, em detrimento do conteúdo ou informação que daí possa advir. Desta forma, de acordo com o autor, os sistemas interacionais são “dois ou mais comunicantes no processo de definição da natureza de suas relações” (Watzlawick&Beavin, 1967:110), sendo estas de natureza vertical e horizontal com outras pessoas e sistemas (Watzlawick&Beavin, 1967:112). Esta definição inclui também o conceito de sistema e subsistema, dando relevo ao meio em que a interação ocorre e à natureza dos sistemas abertos que permitem transações entre os diversos meios, tendo

portanto o caráter interativo característico das interações humanas (Watzlawick&Beavin, 1967:111).

Outra das características dos sistemas interacionais diz respeito à sua incapacidade de soma das partes, ou seja, a complexidade dos sistemas não poderá ser representada pelos elementos que a constituem separadamente, uma vez que o resultado é superior a essas individualidades (Watzlawick&Beavin, 1967:114), existindo padrões de interação que transcendem as características de cada membro individualmente (Watzlawick&Beavin, 1967:123).

Em termos de interação a longo prazo, é também importante referir que a sua sequência ao longo do tempo, sendo pontuada conforme definido no axioma 3, tem um caráter circular e causal, com *feedback* constante, resultante da interação entre dois ou mais indivíduos, não existindo portanto relações unidirecionais, uma vez que há sempre influência e nexos causal entre intervenientes (Watzlawick&Beavin, 1967:114-115).

A durabilidade e manutenção das relações está associada a aspectos intrínsecos ao processo de comunicação, como sejam a motivação ou o hábito, assim como todos os outros elementos e limitações referidos nos axiomas da teoria pragmática (Watzlawick&Beavin, 1967:120). O contexto em que ocorre a interação comunicacional, as mensagens que são trocadas entre os comunicantes, a definição de uma pontuação específica e a própria natureza da relação que é estabelecida (simétrica ou complementar), determinam a durabilidade e extensão da interação (Watzlawick&Beavin, 1967:120).

Outro dos temas abordados na teoria pragmática e de interesse no estudo das interações humanas e do humor é o conceito de paradoxo. De acordo com os pragmatistas, a vulnerabilidade das relações face ao paradoxo centra-se na confiança existentes entre os intervenientes no processo comunicacional, podendo originar alguma deterioração nas relações humanas (Watzlawick&Beavin, 1967:202-203).

Capítulo 2  
**O Ser Humano e o Humor**

## 2.1. Enquadramento histórico e revisão da literatura

O riso e o humor têm apresentado diferentes interpretações ao longo dos tempos, sendo que na Antiguidade Clássica, era dada uma conotação negativa e de inferioridade ao riso, associando-o a falta de rigor e a maldade (Pina, 2014:4). Filósofos como Platão e Aristóteles referiam que o divertimento fazia com que as pessoas perdessem o controlo da razão, levando-as a reagir de forma menos humana (Collinson, 2002) e associavam o riso a uma certa vulgaridade e a classes sociais mais baixas, comportamentos que degradavam a moral e os costumes religiosos (Malone, 1980).

O caráter diabólico e negativo do riso associa-se também à ideia de que Deus nunca ri, ao contrário de Lúcifer que utiliza o riso, movendo-se este sempre num plano que transmite transgressão e maldade (Silva, 1998). Na Idade Média, o riso foi banido e teve início uma era voltada para a seriedade, rigor e regras de silêncio (Pina, 2014:5), onde nos mosteiros medievais, o riso era também proibido e associado a falta de humildade e considerado um insulto que quebrava a regra de silêncio existente (Collinson, 2002). A mesma prática era usual em algumas dinastias absolutistas de Inglaterra onde não era permitido o riso (igreja e grupos morais, etc.), estando este associado ao pecado (Pina, 2014:5). A repressão do riso era encarada como um sinal de superioridade e dignidade e foi dinamizada durante largos anos na gestão de pessoas como forma de demonstração de poder, e com o objetivo de conseguir dominar os grupos sociais.

O caráter radical deste posicionamento quanto à supressão do humor gerou efeitos de ridicularização (Collinson, 2002) e, com o Renascimento, surgem referências ao humor através de espetáculos de teatro, livros, etc., estando este, no entanto, associado a alguma extravagância (Pina, 2014:6).

Com a evolução dos tempos, o humor inicia a sua entrada na sociedade enquanto algo de positivo que poderá trazer vantagens. Surge então, na Idade Contemporânea, a análise mais funcional do humor e do riso e os seus contributos para a saúde, enquanto formas de aliviar a tensão, dor e sofrimento (Marujo&Neto, 2006), estando a origem da palavra humor em latim associada a teorias de medicina e de fluidos, significando fluido e flexível (Collinson, 2002).

Não obstante o que foi referenciado anteriormente, os efeitos do humor foram desde cedo reconhecidos pelas sociedades, mesmo que inconscientemente, tendo levado à

sua proibição completa e em alguns casos com recurso a castigos ou punições, sendo considerado como uma forma de julgamento de natureza irónica (Freud, 1960:1616). À semelhança de Platão que proibiu o riso na sua Academia (Collinson, 2002), o humor foi suprimido também em alguns contextos mais atuais, nomeadamente na *BBC* durante a guerra e no período após a guerra, em que a prática de humor era considerada perigosa (Collinson, 2002). Similarmente, em várias sociedades contemporâneas, as piadas acerca da religião mantêm-se em tabu e podem ter consequências graves de castigo.

Estas ações são características de regimes opressivos, onde usualmente existe um humor mais obscuro com a finalidade de partilhar o riso entre a classe oprimida à custa do opressor, reduzindo assim o medo e fomentando a vida em sociedade sob o regime opressivo (Ziv, 2009). Nestes casos, o riso era domesticado com vista a evitar a ocorrência de micro-revoluções em estado latente nas sociedades, que poderiam ser desencadeadas a qualquer momento (Silva, 1998). O Regime Nazi proibiu todas as formas críticas de humor na Alemanha e nos países ocupados, tendo Hitler declarado as piadas anti-Reich como uma ofensa criminal (Collinson, 2002). Estes regimes totalitários demonstram assim a pretensão de evitar as manifestações e a libertação de tensões por parte das populações, podendo criar níveis de frustração elevados (Ziv, 2009). Existia uma sociedade e organizações caracterizadas por um maior rigor e punição, muito à imagem dos valores religiosos e onde o princípio do prazer era uma ameaça aos lucros e ao sucesso das organizações (Collinson, 2002).

Nas organizações e nas sociedades mais contemporâneas, a democratização das formas de expressão e conseqüentemente do humor, garante indiretamente os propósitos dos governos, existindo a possibilidade de expressão de emoções por parte da sociedade através do riso presente na sátira, por exemplo (Ziv, 2009). No entanto, nas organizações atuais, o maior receio dos gestores surge sob a forma de *cyber* humor, existindo uma tendência para o controlo e regulação do uso de internet pelos colaboradores, com receio do aumento da sua distração, diminuição de produtividade e estimulação de piadas mais ofensivas (Collinson, 2002).

O estudo do humor ao longo do tempo tem variado nas várias perspetivas pelo qual é analisado, existindo em todas elas um consenso quanto à sua ambigüidade. Entre elas estão as perspetivas sociais (Berlyne, 1972; Deckers & Divine, 1981; Martineau, 1972;

McGhee, 1979; Vugt et al., 2014), linguísticas (Bergson, 1911; Veatch, 1998) e funcionais (Burke, 1984; Duncan, 1962; Gruner, 1978; Morreall, 1983).

Algumas das definições de humor referem-no como tendo origem num estímulo (piada, cartoon, etc.) (Chapman & Foot, 1976), mensagens intencionais verbais e não-verbais (Booth-Butterfield et al., 2012) e como tendo algo de cognitivo, que exige uma interpretação por parte do indivíduo e uma atribuição de significado (Pina, 2014:10). A resposta a este processo será uma indicação do *feedback* do ouvinte, na forma de prazer, através do riso por exemplo (Chapman & Foot, 1976). Estas definições estão em linha com a tendência que existe em definir o humor relacionando-o sempre com os conceitos de piada ou riso (Wrench&McCroskey, 2009), sendo difícil existir uma definição global e que abarque todas as suas características, uma vez que é um conceito transversal a diversas áreas. Segundo Attardo (1994), esta dificuldade poderá estar relacionada com o facto de o conceito de humor ter origem nos tempos da medicina Medieval, ainda antes dos anciões gregos. Não obstante, é comum e consentâneo que o humor é orientado para a comunicação (Wrench&McCroskey, 2009).

Importa referir desde já a diferença existente entre os conceitos de riso e humor, sendo que o riso é considerado como algo fisiológico, automático, natural e enraizado na mente humana (Silva, 1998), que o indivíduo faz como resposta a algum estímulo. Por sua vez, o humor tem um carácter cognitivo e que pressupõe uma interpretação mais complexa.

O homem é considerado por muitos como um animal que ri, mas também como um animal do qual se riem (Bergson, 1911:3), sendo útil rirmo-nos de nós próprios antes que alguém se ria de nós (Nietzsche, 1987 citado em Silva, 1998:5), permitindo o riso uma elevação do homem acima do seu estado básico animal, libertando-o e conferindo-lhe alguma espiritualidade (Sorrell, 1972:11). Uma abordagem mais fenomenológica do humor (Plessner, 1970 citado em Francis, 1994:161) refere que este resulta de um processo de procura do homem em encontrar ou encarnar aspetos menos humanos e mais animais e fora de controlo, sendo o riso uma parte integrante deste processo realçando a natureza psicológica e psicossocial do humor.

O humor não poderá ser experienciado na sua plenitude se estivermos isolados, sendo que o riso necessita de um contexto social, um eco (Bergson, 1911), consistindo num fenómeno social. Existem evidências de que nos rimos mais frequentemente quando estamos em grupo ou em convívio (Martin, 2007), com o objetivo de potenciar e transmitir

o estado de prazer e alegria a quem nos rodeia. Estas ideias estão de acordo com a definição de Mulkay (1988) acerca do humor, considerando-o como uma ação social que tem origem num diálogo real ou imaginado. Estudos evidenciam esta ligação social do riso, sendo que este tende a ocorrer com uma frequência 30 vezes superior numa situação social em detrimento por exemplo de uma situação de visualização de um filme cómico na televisão (Provine, 2000).

Do ponto de vista de uma perspetiva psicológica, o humor é constituído por quatro componentes essenciais (Martin, 2007): contexto social; processo cognitivo-percetivo; resposta emocional; expressão vocal, facial ou comportamental do riso.

Para que exista humor, um dos ingredientes essenciais é a existência de incongruência no processo de comunicação (Chapman & Foot, 1976; Freud, 1960:1628), através da capacidade de encontrar semelhanças entre coisas distintas (Freud, 1960:1617), resultando quando algo mecanicista é colocado no plano de algo natural como o espírito humano (Bergson, 1911). É esta a principal, característica que despoleta o riso no ser humano, onde em primeiro lugar o indivíduo, num determinado contexto social, analisa o material ou comunicação que recebe do iniciador e é confrontado com um paradoxo (a incongruência). Dá-se então início ao processo cognitivo-percetivo, em que o indivíduo tenta encontrar uma lógica para a diferença entre a expectativa inicial e final do material recebido, tentando dar-lhe algum sentido. Ao nível cerebral, as áreas envolvidas neste processo de compreensão da piada são o córtex frontal direito (Wild et al., 2003). Este esforço leva à fase de resposta emocional, através da expressão ou não de divertimento face ao que é compreendido e ao significado que é atribuído ao material transmitido. Esta fase mais emocional do processo do humor, assenta principalmente na ativação das regiões temporais do cérebro, especialmente no hemisfério direito, originalmente associadas a recompensas (dopamina), sorrisos, riso e processamento de emoções positivas (Robert&Wilbanks, 2012).

Vários estudos psicológicos e fisiológicos foram feitos ao longo do tempo para determinar as relações do humor com a personalidade humana e os diferentes aspetos físicos. Derks (1996:146) afirmou que o humor e a sua resposta física (o riso) são considerados padrões de resposta fisiológica e psicológica que ativam por inteiro o córtex cerebral, enviando mensagens para os dois hemisférios.

Freud (1960) considera que o humor tem simultaneamente a capacidade de transmitir uma maturidade máxima do homem assim como a negação da realidade, estando o efeito da piada ligado à ideia de perplexidade que é sentida no início, sucedida de iluminação, ou entendimento da própria piada.

Do ponto de vista mais funcional, o humor é considerado por muitos como um fenómeno ou uma prática completamente isolada que pode ser utilizado com o fim de atingir diversos objetivos comunicacionais (Francis, 1994). Ao contrário da perceção das funções do humor no início da sua investigação, de acordo com as teorias mais funcionais que vieram a surgir posteriormente, o humor representa uma prática comunicacional que serve como meio de controlo e não de aumento de conflito entre grupos (Stephenson, 1951). Enquanto prática de comunicação, o humor tem evidenciado diversos benefícios e correlações positivas nas interações sociais em diferentes contextos como sejam as relações entre estudante e professor na sala de aula e respetivas avaliações (Ziv, 1988; Wrench&McCroskey, 2009), a relação entre pessoal médico e respetivos pacientes (Both-Butterfield, 1997) e outras relações pessoais.

De uma forma indireta, são referenciados na literatura alguns benefícios do riso para o ser humano, nomeadamente efeitos modestos na saúde, sendo que o efeito mais conhecido relaciona-se com o relaxamento muscular e redução das hormonas de stresse muito embora existam algumas reservas quanto ao suporte científico robusto destes estudos (Pina, 2014:51). No entanto, estes efeitos positivos serão referenciados ao longo deste trabalho, com a devida referenciação das fontes científicas.

## **2.2. Teorias do Humor e Tipos de Humor**

O humor pode ser encarado como um processo de formação de relações recíprocas, que contém três elementos essenciais: o humorista, a audiência e o assunto/tema do humor (Ziv, 2009). Pode ser verbal ou não verbal, podendo representar uma contradição, um paradoxo ou uma crítica na estrutura social, gerando usualmente uma resposta cognitiva positiva por parte da audiência (Crawford, 1994). Alguns autores referem as limitações das definições e motivações que estão na origem das teorias do humor (Francis, 1994), sendo que a maioria dos estudos assenta na teoria da incongruência (Robert&Wilbanks, 2012) e na teoria do alívio mais características das sociedades contemporâneas (Francis, 1994).

Hudson (1979, citado em Crawford, 1994:11) refere que a melhor forma de compreender o humor é através dos propósitos que pretende atingir para com a audiência, nomeadamente: geração de ideias incongruentes ou distintas; geração de sentimento de superioridade para com os outros; libertação de tensão ou capacidade de lidar com a audiência ou situação.

Estas ideias estão em linha com as teorias da superioridade, incongruência e alívio apresentadas e resumidas na literatura (Romero&Pescosolido, 2008; Collinson, 2002; Malone, 1980), não se encontrando apenas uma ligação direta para o último tipo de humor apresentado por Hudson (1979, citado em Crawford, 1994:11). No entanto, este tipo de humor estará relacionado com uma das motivações apresentadas por Giles et al. (1976) no ponto 3.2.1. deste trabalho, relativa à manutenção da solidariedade no seio do grupo. As teorias do humor pretendem explicar de que forma o humor pode ser eficaz, dependendo do contexto em que é desenvolvido e dependendo dos objetivos do seu iniciador e da reação que pretende desencadear na audiência. Nenhuma das teorias poderá ser tomada como isolada para definir, interpretar ou identificar as motivações do humor, sendo necessário a aplicação conjunta das três teorias para o seu entendimento mais aprofundado (Lynch, 2002).

A teoria da incongruência assenta na ideia de que algo pode ser considerado engraçado ou humorístico quando é irracional, paradoxal, não lógico, incoerente, falacioso ou inapropriado (Littlejohn&Foss, 2009), tendo este tipo de humor uma base cognitiva (Crawford, 1994). Esta base cognitiva deve-se ao facto de o humor ser dependente da perceção do indivíduo acerca do evento, pessoa ou símbolo, em comparação com o que é considerado usual (Lynch, 2002), sendo o teor humorístico encontrado em caso de discrepância na relação cognitiva que é feita da situação.

Este efeito pode ser conseguido recorrendo a figuras de linguagem como o oxímoro, criando uma situação de incongruência, surpresa e inconsistência que a audiência terá de identificar e solucionar (Crawford, 1994). Pode também ser observado na violação de normas sociais que representa uma incongruência entre o que é esperado e os comportamentos observados na realidade (Robert&Wilbanks, 2012). É a resolução repentina e inesperada da incongruência da piada que produz uma sensação de prazer por parte do indivíduo (Robert&Wilbanks, 2012), sendo que o riso resultante deste tipo de

humor é função da surpresa (Francis, 1994). Os principais autores que contribuíram para o estudo e desenvolvimento desta teoria são Kant e Schopenhauer.

Existem estudos psicossociológicos que dão suporte à teoria da incongruência (Robert&Wilbanks, 2012), evidenciando que durante os processos de reconhecimento de incongruências e sua resolução, são ativadas partes do cérebro específicas como resposta ao estímulo de humor. Curiosamente, estas regiões do cérebro estão associadas a mecanismos também ativados durante a experimentação de emoções positivas e de recompensa no ser humano (Robert&Wilbanks, 2012). A concepção do humor enquanto incongruência sugere a base intelectual do processo, embora não exclua as motivações das teorias apresentadas de seguida.

O humor pode também ser baseado na superioridade e num instinto de agressividade sobre os outros, consistindo numa forma socialmente aceite para exercitar o ataque (Freud, 1960). Este tipo de humor tem um enfoque emocional e poderá ser utilizado como corretor social (Crawford, 1994) ou como forma de obter um sentimento de prazer pelo alcance da adaptação superior às normas da sociedade em comparação com o indivíduo que é ridicularizado (Lynch, 2002), resultando num sentimento de superioridade originado pela depreciação do outro (Pina, 2014:16). De acordo com esta teoria, o humor poderá ser utilizado para construir e desenvolver a auto estima do próprio iniciador, à custa dos que o rodeiam (Francis, 1994). Estas ideias assentam principalmente nos estudos de Platão, Sócrates e Hobbes (Littlejohn&Foss, 2009), sendo que este último autor considerava que toda a ação humana tinha como objetivo a sua própria preservação. A primeira evocação do humor de superioridade é feita por Hobbes e refere que “A paixão do riso não é mais que uma glória súbita decorrente da concepção repentina de alguma eminência em nós próprios em comparação com a enfermidade dos outros ou de nós próprios” (citado em Lynch, 2002:426; Berger, 1993:2). Uma origem mais biológica e ancestral deste tipo de humor é dada por Rapp (1951:21 citado em Lynch, 2002) que defende que o humor de superioridade tem origem na parte mais primitiva do ser humano em que o riso tinha origem no prazer de derrotar o adversário.

Por último, a teoria do alívio reside na capacidade do humor em libertar tensão, principalmente através do riso (Crawford, 1994). A primeira referência que terá sido dada a esta função do humor remonta a Herbert Spencer (citado em Maurice, 2005:468), sugerindo que o riso era o resultado da energia física que é gerada pelo indivíduo para lidar

com as emoções mais desagradáveis. No entanto, foi Freud (1960) o principal responsável por esta teorização, assinalando as duas propriedades deste tipo de humor como sendo a sua qualidade de cura através da acumulação de tensão e energia que é expulsa e exteriorizada pelo indivíduo, assim como a qualidade de ser um ato dissimulado de agressão e resistência (Littlejohn&Foss, 2009). Este tipo de humor funciona como um mecanismo de redução da ansiedade (Yarwood, 1995), funcionando como catarse (Crawford, 1994) e pode ser intencional com o objetivo de gerar riso, prazer ou aprovação por parte do grupo (Francis, 1994).

Mais recentemente (Miczo, 2004) foi proposta uma nova teoria do humor (*Security Theory of Humor*), cuja principal premissa assenta na ideia de que um sentimento de segurança está sempre ligado com a capacidade de produzir humor com efeitos positivos nas interações diárias. Devido à sua maturidade e necessidade de mais estudos que a viabilizem, esta teoria não será aprofundada neste trabalho.

Tendo em consideração as teorias do humor descritas, poderão ser também listados alguns tipos de humor que se baseiam nos princípios acima descritos e que terão um objetivo distinto, consoante o público-alvo que querem atingir e o tipo de comportamento da pessoa que o inicia. Pretende-se com isto apresentar alguns estilos de humor que poderão ser observados no nosso dia-a-dia e nas organizações, podendo o indivíduo utilizar vários destes estilos de humor, dependendo das situações.

O humor afiliativo (*Affiliative Humor*) (Romero & Cruthirds, 2006) foca-se na melhoria da interação social, sendo que os indivíduos que promovem este tipo de humor são usualmente acarinhados pelos outros e são geralmente percecionados como uma não ameaça (Romero & Cruthirds, 2006). O objetivo principal deste estilo de humor centra-se no reforço e/ou construção de relações, promoção do suporte social e desencadeamento do riso ou outras formas de prazer na audiência (Miczo & Welter, 2006).

O humor de auto-reforço (*Self-enhancing Humor*) é geralmente utilizado por indivíduos com uma visão humorística e positiva da vida (Romero & Cruthirds, 2006). O principal objetivo do indivíduo que utiliza este tipo de humor centra-se na melhoria da sua imagem relativamente aos elementos do grupo (Romero & Cruthirds, 2006).

Um dos tipos de humor que corrobora a teoria da superioridade é o humor agressivo (*Agressive Humor*), cuja principal intenção do indivíduo que o inicia será a de transmitir informação negativa acerca dos outros ou de alguma situação podendo recorrer à

ridicularização dos intervenientes ou outros. Neste caso, a teoria da superioridade permitirá a este tipo de humor uma certa hostilidade, transmissão de mensagens normativas mais fortes e confirmação da superioridade sobre os outros (Miczo & Welter, 2006).

Pelo contrário, a teoria agressivo-moderado do humor (*Mild Agressive Humor*) é apresentada como podendo ter uma função positiva, de caráter construtivo e promoção de equipas coesas (Romero & Cruthirds, 2006).

Através deste estilo, o iniciador poderá conseguir comunicar uma mensagem mais negativa ou expressar desacordo, sem que exista início de conflito (Romero & Cruthirds, 2006).

Por fim, o estilo de humor de auto-anulação (*Self Defeating Humor*), representa uma forma de humor em que o indivíduo que o inicia ridiculariza-se a si próprio, na tentativa de procurar aceitação pelos outros (Romero & Cruthirds, 2006), podendo ser utilizado para a tentativa de equalização de *status* (Romero & Cruthirds, 2006).

Face à apresentação das teorias do humor e dos seus diferentes estilos tendo em conta a motivação e comportamento do iniciador, é importante perceber que práticas de comunicação alicerçam o processo humorístico, tornando-o eficaz e permitindo o iniciador atingir os fins pretendidos. A produção do humor pode incluir vários elementos como piadas, comentários engraçados, gracejos, trocadilhos, ironia, sarcasmo, histórias engraçadas, gestos, tom de voz, elogios engraçados, imagem, etc. (Pina, 2014:19; Robert&Wilbanks, 2012), podendo estes ser utilizados de forma complementar (Pina, 2014:19).

Na literatura estão identificadas várias categorias ou estratégias de humor que se apresentam de seguida de forma resumida, tendo por base os estudos de Melanie Both-Butterfield et al. (2005) citados em Pina, 2014:19-22:

- a) Humor simples: trata-se de um estilo de comunicação simples, absurdo e pateta. Para este efeito são utilizadas piadas básicas e idiotas, específicas e concretas, podendo estar também associado a comportamentos de encenação de baixo QI.
- b) Humor não-verbal: envolve comportamentos relacionados com a postura e voz, como os gestos, expressão corporal e facial, tons de voz alterados, etc. são exemplos deste tipo de humor o riso, o sorriso, as caretas, o canto, a dança, etc.
- c) Mimetização/representação: envolve a imitação de uma personagem, ação ou situação específica, com todos os adereços que sejam necessários para criar a situação ou a personagem o mais real possível e familiar para a audiência.

- d) Humor verbal: caracteriza-se pela utilização de uma linguagem mais complexa, não tão direta, cômica, irônica e sugestiva. Este tipo de humor recorre frequentemente a figuras de linguagem, provocações e brincadeiras para com a audiência, utilizando sarcasmo e linguagem mais coloquial ou mesmo erros de linguagem propositados.
- e) Orientação para o outro: implica uma primeira abordagem da audiência e respetiva compreensão, denotando uma capacidade de compreender a resposta esperada ao humor. Para tal, deverá ser observada a reação das pessoas, criar empatia e incluir os participantes no processo. Um exemplo desta estratégia humorística encontra-se no trabalho desenvolvido pelos palhaços.
- f) Expressividade: é apontada como uma forma global para fazer humor e inclui a prática de uma comunicação mais entusiasta, divertida, com positividade e dinamismo. São exemplos desta estratégia de humor o aproveitamento do lado cômico das situações e mesmo troçar de si próprio enquanto iniciador do humor.
- g) Rir: o riso é também considerado uma estratégia de humor, sendo abordado mais à frente neste trabalho no ponto 2.3. Isto porque para além de uma resposta a um estímulo humorístico, o riso pode também ser utilizado como forma de contágio, provocando riso nos restantes participantes. Exemplos disso são risadas silenciosas, gargalhadas e ataques de riso.
- h) Acessórios/adereços engraçados: é considerada uma forma complementar para a geração de humor e provocar o riso na audiência. Exemplos desta categoria de humor são os *cartoons*, adereços utilizados por exemplo na mimetização, etc.

Face ao exposto, pensamos ser essencial definir o conceito de piada, considerado frequentemente na literatura como elemento do processo humorístico e que auxilia o iniciador no cumprimento dos seus objetivos humorísticos. No entanto, embora seja um conceito muito referenciado e intimamente relacionado com a investigação na área do humor, existem poucos estudos que detalhem a cultura de piadas existentes num grupo e a sua partilha contínua, geradora de uma história comum para os elementos de um grupo (Fine&Soucey, 2005).

Uma piada é definida como algo que é dito ou feito com ou sem intenção, com o objetivo de evocar divertimento (Ojha, 2010:106). Uma piada funciona como um evento de interesse universal, sendo transmitida de pessoa para pessoa (Freud, 1960:1630), levando à

criação de uma cultura de humor comum, criando conforto no seio de um grupo e permitindo a manutenção das relações (Fine&Soucey, 2005). Para Holmes&Marra (2002), a piada isolada no seio de um grupo não apresenta efeitos negativos nem positivos, uma vez que os comportamentos associados ao humor e às piadas desenvolvem-se como parte da história das organizações (Vivona, 2014).

A incongruência, a simplicidade, a surpresa e insinuação presente nas piadas é descrito de uma forma simples e direta por Freud (1960:1628), que descreve a sua brevidade nas palavras, muitas das vezes insuficientes para o raciocínio comum. Este autor refere que as piadas são idênticas aos sonhos pelo facto de permitirem igualmente a partilha de ideias do inconsciente até à superfície (Freud, 1960:180).

A forma mais frequente de fazer piadas através da conversação nas organizações é a provocação (*teasing*) e tem o intuito de provocar o riso. Neste tipo de humor, um dos indivíduos comenta algo relevante e provocatório para o indivíduo alvo da piada (Ojha, 2010). De acordo com Veatch (1998), o prazer associado a uma provocação ou demonstração de antipatia para com o outro, tem um elevado grau de humor associado, em detrimento de situações menos agressivas, uma vez que o sentimento de não gostar de alguém ou ter algo contra esse indivíduo cria um distanciamento emocional relativamente à sua dignidade e valor.

No entanto, Holmes&Marra (2002) referem que a utilização de piadas pode ter um carácter subversivo contra a organização ou grupos a que se destina, mas não sendo suficientemente poderoso para destabilizar a ordem estabelecida (Westwood&Johnston, 2011). A compreensão da piada é intrinsecamente dependente do contexto e da proximidade face ao público-alvo, pelo que a sensibilidade da adequação da piada à situação é um fator essencial para o seu sucesso (Ojha, 2010) e aceitação (Bergson, 1911). Para Fine&Soucey (2005), para uma piada ter sucesso terá de apresentar uma resposta a preocupações comuns na organização, com temas aceites pelo grupo como necessários dialogar e enfrentar, apresentando por isso um carácter funcional. Esta aceitação depende em grande parte da perceção da piada enquanto um produto natural do estado de espírito do iniciador e da relação que tem com a situação concreta em que se encontram os intervenientes neste processo (Bergson, 1911).

Estudos demonstram que as piadas e a capacidade de brincar são elementos essenciais e sempre presentes em relações próximas de amizade (Bippus, 2009), pelo que a

adequação da piada referida anteriormente será também reveladora da importância que a piada pode ter no processo de interação (Ojha, 2010). Esta adequação e reconhecimento do seu uso nas organizações são considerados como elementos de sucesso da piada, que deverá responder e estar de acordo com as normas internas dos grupos onde se insere (Fine&Soucey, 2005).

O sucesso da piada envolve uma interação e uma sequência de respostas ou um diálogo por parte dos intervenientes no processo humorístico, o que contrasta com situações de comunicação mais sérias em que os participantes têm a opção de não responder (Fine&Soucey, 2005). No caso particular da teoria da incongruência, para que a piada tenha esse caráter incongruente associado, é necessário existir uma combinação entre a estrutura da piada e a estrutura social da situação (Critchley, 2002), caso contrário não haverá nada de humorístico nem provocação de riso na audiência.

Para além da noção de congruência situacional para a piada, é defendido por Veatch (1998) que, quanto maior for o grau de complexidade, prazer, familiaridade e intensidade de uma piada, maior será o seu reconhecimento e sucesso. Desta forma, uma piada mais complexa, que recorra a instrumentos mais sugestivos e escondidos, poderá aumentar o grau de percepção e de intensidade do humor por parte da audiência (Veatch, 1998). Para que exista uma piada reconhecida pelo grupo, terá de existir um evento iniciador que despolette essa situação humorística, que se torna padronizada e recorrente ao longo do tempo, sendo a piada uma resposta à ação contínua no seio de um grupo e que assenta na sua estrutura organizacional (Fine&Soucey, 2005).

Num grupo ou organização, as piadas tornam-se parte da história (Fine&Soucey, 2005) e da memória dos seus intervenientes pelo que, uma piada em que os intervenientes consigam perceber e sentir uma maior familiaridade por já terem experienciado essa vivência ou situação, aumenta o seu caráter humorístico, a intensidade com que a piada é percebida e compreendida e o envolvimento emocional dos participantes (Veatch, 1998).

Em resumo, as piadas estão incorporadas na estrutura de uma cultura ocorrendo em contextos bem definidos. São interativas uma vez que necessitam de audiência e de uma relação interpessoal, e por fim, são referenciadoras, pois permitem a partilha de uma cultura de ideias (Fine&Soucey, 2005), que transforma o cómico em algo codificado que

só é descortinado por aqueles que participam nesta codificação e que conhecem os sinais (Silva, 1998).

### 2.3. O Riso

Existem diversas formas de comunicação, vários meios para fazê-lo e diversos estudos e teorias que os descrevem na perfeição. No entanto, uma das formas mais comuns de comunicação e que se encontra presente no nosso dia-a-dia ainda se encontra pouco estudada: o riso. Segundo Nietzsche (Crawford, 1994), o homem teve de inventar o riso para combater a extrema solidão e sofrimento que experiencia neste mundo.

O cômico acompanhará a humanidade desde os seus primórdios, desde a primeira gargalhada que terá ecoado no mundo pouco depois de Deus ter concluído a criação, olhado para ela e visto que era maravilhosa (Silva, 1998). A base do riso é a sua mensagem de contentamento expressa através do sorriso, na sua forma mais básica e que está patente também na própria linguagem através da formação da palavra sorrir em várias línguas: *sourire* em francês que significa algo debaixo do riso, algo primário ao riso; *bat tzhok* em hebreu, que significa algo como filha do riso (Ziv, 2009). A origem em latim (*subridere*) também apresenta o significado do sorriso enquanto uma subcategoria do riso. Freud (1960:180) refere que o riso surge da libertação de uma acumulação de parte da energia psíquica que seria utilizada para um determinado fim e que se tornou inutilizável pelo indivíduo, encontrando no riso uma forma de libertação dessa energia concentrada.

Apesar da existência de diversas formas de sorriso humano, este apresenta fundamentalmente aspetos positivos na interação humana e entre primatas não humanos (Gaspar, 2006), estando identificadas dezassete configurações faciais associadas a sorrisos (Pina, 2014:40). Importa referir que destes tipos de sorrisos, apenas um tipo é associado a uma forma espontânea, autêntica e associada a efeitos positivos e contagiantes no homem, sendo denominado de sorriso *Duchenne* (Ekman et al., 1990; Gervais&Wilson, 2005; Robert&Wilbanks, 2012). O ato de sorrir é uma reação rápida, inconsciente, espontânea e com caráter contagiante para quem nos rodeia, que surge no homem desde criança (Stroufe&Waters, 1976 citado em Pina, 2014:41), sendo considerado inato e não ensinado (Pina, 2014:44).

Baseada na teoria de Darwin (1872/1965), existem atualmente correntes que referem a teoria do *feedback* facial relativamente ao riso (Pina, 2014:51), bastando sorrir para melhorar o seu humor e boa disposição e contagiando as pessoas que o rodeiam.

Ao contrário do sorriso, o riso tem um caráter reconhecidamente social, ocorrendo na presença dos outros e não individualmente na maioria das vezes (Pina, 2014:44). Desta forma, a sua importância na vertente social é relevante e apontada por alguns autores, sendo reconhecido o seu papel enquanto gesto social (Bergson, 1911), minimizador de distância social (Stevenson, 2004), forma de expressão de liberdade (Ziv, 2009), corretor e promotor da sociedade (Ziv, 2009) e mesmo como a arma mais eficiente que o homem tem ao seu dispor (Mark Twain citado em Stevenson, 2004:6).

Estudos realizados numa tribo de esquimós (Ziv, 2009) evidenciam também o caráter de justiça social e poder de decisão na sociedade que o riso pode ter. Nesta tribo, a justiça é feita com base numa tradição antiga em que se avaliam as capacidades humorísticas dos *condenados*, que deverão atacar da forma mais humorística possível o seu adversário, com a finalidade de provocar o riso em toda a audiência. A decisão acerca da inocência dos indivíduos é feita através da maior quantidade de ruído dos risos que se fazem sentir na audiência.

Na vertente linguística, o riso aparece associado a alguns tipos de figuras de estilo que são utilizadas no discurso humorístico, como sejam a metáfora, o oxímoro ou paradoxismo, antífrase e a metonímia, como forma de aumentar o caráter simbólico do discurso e criar situações de humor (Wicker, 1982). A metáfora é uma figura de linguagem que pretende produzir sentidos figurados através de comparações implícitas, podendo originar um duplo sentido a uma frase. O oxímoro consiste em relacionar, numa mesma expressão, palavras que exprimem conceitos contrários, tratando-se de uma combinação de palavras forçada. Exemplos disso são as expressões: "morto-vivo", "silêncio eloquente" etc. (Priberam). A antífrase consiste na utilização de uma palavra com o sentido contrário àquele que tem normalmente e que servirá para expressar a ideia que temos, podendo ser confundida com as figuras da ironia, sarcasmo, eufemismo e sátira. Exemplos de frases serão: "Com certeza, de forma nenhuma."; "Chegaste cedo!", para dizer a alguém que chegou atrasado (Priberam). A metonímia utiliza uma palavra com um significado semelhante ao primeiro termo ou parte do significado da palavra, de forma a passar uma ideia. É uma forma utilizada para economizar palavras, podendo gerar humor se bem

utilizada, uma vez que tem possibilidade de encontrar um segundo significado para a mesma palavra. Exemplos da utilização da metonímia são o uso da causa pelo efeito ou vice-versa, a marca pelo produto, o instrumento pela pessoa.

O riso é um fenómeno de origem biológica, que transparece no homem desde tenra idade e é universal na espécie humana (Pina, 2014:41), sendo característico por emitir sons e expressar emoções da forma mais básica e animal. Consiste numa forma de expressão inconsciente (Ziv, 2009), não necessitando à partida de um entendimento cognitivo muito complexo numa fase inicial da vida humana. Exemplo disto é o sorriso do bebé recém-nascido durante o sono (Pina, 2014:41), muito embora evolua rapidamente a partir das três semanas para um sorriso como resposta ao sorriso da mãe e mais tarde através do reconhecimento daquilo que vê e ouve (Stroufe, 1995). O rito facial que antecede o riso envolve a maior parte dos músculos do rosto humano, sendo um ato puramente natural e mesmo presente num bebé cego de nascença, que também terá enraizada a capacidade de rir (Silva, 1998).

Apesar do prazer que o homem adulto sente poder advir das lembranças mais simples da sua infância e ter origem no reconhecimento do carácter mais mecanicista das situações (Bergson, 1911), a forma de rir e as razões pelas quais rimos vão evoluindo em linha com o desenvolvimento do homem nas diversas fases da sua vida. Desta forma, em criança, o homem começa a associar o riso às experiências de prazer como as brincadeiras e mais tarde desenvolve expressões fisiológicas de prazer, principalmente recorrendo ao humor (Ziv, 2009).

As origens do riso são filogenéticas (Gaspar, 2006) e estão evidenciadas nos grandes símios e mamíferos, sendo despoletado através de cócegas e brincadeiras no seio do grupo (Pina, 2014:42). Atualmente existem evidências de que a indução do riso está relacionada com a ativação de algumas áreas cerebrais, nomeadamente o PAG (sigla inglesa para zona periaquedutal cinzenta) e o hipotálamo, ou seja, ao nível do sistema de diminuição de dor e do sistema de prazer social (Pina, 2014:48).

De uma forma sistemática e de acordo com Vugt et.al (2014), existem várias funções do riso a vários níveis: nível base psicológico, nível psicológico individual, nível psicológico social e nível comportamental. Estas funções têm como base as hipóteses do riso ter a capacidade de libertar endorfinas, gerando efeitos positivos no indivíduo, levar a boa disposição e bem-estar generalizado, promover a identificação grupal e promover o

funcionamento em grupo através do aumento das contribuições altruístas (Vugt et.al, 2014). Fry (1992) considera que o riso é um movimento do corpo com alguma complexidade que facilita a libertação da tensão muscular, diminui a dor e aumenta a oxigenação e passagem de nutrientes para os tecidos do corpo, ajudando no combate a infeções.

O seu carácter social será o mais interessante de referir neste estudo, sendo que a sua importância não se esgota na capacidade que tem em transmitir prazer e alegria por parte de quem ri, podendo também significar superioridade, incongruência e reflexos mais físicos do homem (Francis, 1994). O riso, enquanto forma de libertação de tensão nos indivíduos ou enquanto reflexo disso em situações de ameaça ou medo, demonstra a sua origem social (Ziv, 2009) e a sua capacidade de gerar uma sensação de segurança no seio do grupo em que é experimentado, promovendo sempre uma interação positiva (Pina, 2014:40). De acordo com a teoria de Bergson (1911), uma das mais relevantes contribuições do humor e do riso para a sociedade e mudança no mundo, assenta no riso originado pela perceção do absurdo e das inconsistências existentes na sociedade. Esta capacidade de identificar injustiças, incorreções e melhorias na sociedade em que vivemos, reconhecendo os problemas através do humor e da libertação espontânea do riso, permite ao homem criar a mudança, contribuindo para alterações de comportamento individuais e de instituições (Bergson, 1911) alicerçado num sentimento de força e segurança.

O riso é uma reacção social que tem o poder de castigar e identificar situações de desvio de comportamento na sociedade (Bergson, 1911), sendo muitas vezes utilizado como forma de apontar responsabilidades e garantir a não repetibilidade do comportamento desviante no futuro, devido ao carácter satírico que o humor poderá ter sobre a pessoa.

Como é referido por Bourdieu (1984:183), a piada eficaz que despoleta o riso e condena comportamentos menos corretos consegue brincar sem ser agressiva e gerar raiva, recorrendo a insultos ou provocações que são neutralizadas pelo próprio humor que é utilizado e pela proximidade existente entre os indivíduos que a experienciam. Isto é conseguido pelo facto de o riso ter o poder de suavizar as relações interpessoais nas situações de maior atrito e estabelecer um ambiente propício à aceitação e concordância entre partes (Fine&Soucey, 2005). Por estes motivos, o teatro cómico é considerado por alguns como um instrumento educacional, pelo facto de trazer a público a sátira social e expor o homem às suas fraquezas. Desta forma, tem a capacidade de provocar no público

uma urgência na melhoria da moral da sociedade (Ziv, 2009), uma vez que é difícil aceitar o riso ou o humor para com ele próprio através da denúncia das suas fragilidades.

**Capítulo 3**  
O Humor nas Organizações

### 3.1. Enquadramento e definição

O humor nas organizações tem sido estudado através de diversas perspetivas e teorias, englobando a sua relevância no género (Collinson, 1988; Martin, 2007), na sociabilização (Vinton, 1989; Vugt et.al, 2014), na interação social (Francis, 1994; Vugt et.al, 2014), no seu funcionalismo (Holmes&Marra, 2002, 2006), na teoria dos grupos (Romero&Pescosolido, 2008; Duncan, 1982, 1984) e na comunicação (Schnur, 2008).

Numa primeira análise da literatura, o humor surge como beneficiador da saúde mental e geral dos indivíduos, através da redução do stresse individual e grupal (Romero&Pescosolido, 2008; Anderson, 2005; Collinson, 2002), libertação de tensão e raiva (Barsoux, 1996) e na conquista de partilha comum da realidade, através de uma piada comum entre pares (Romero&Pescosolido, 2008).

Apesar de existir alguma controvérsia acerca da relação entre o humor e a redução do stresse (Robinson&Smith-Lovin, 2001), as evidências sugerem que, quando o humor surge através do riso, existe de facto uma redução do stresse psicológico (White&Winzelberg, 1992). A quantidade ou grau de stresse de uma determinada situação depende em grande parte da perceção que o indivíduo tem acerca dessa mesma situação (Francis, 1994), pelo que a utilização do humor e do riso permite uma diminuição de foco na situação geradora de medo, diminuindo a tensão e dissipando a ameaça.

O humor que permite aos indivíduos verem as oportunidades e o melhor lado dos problemas, também tem demonstrado um papel importante na capacidade dos indivíduos lidarem com o stresse (Booth-Butterfield et. al, 2012; Lefcourt et al. 1997; Miczo 2004; Wanzer et al. 2005; Dunbar et al., 2012). Em alguns estudos de longevidade realizados em diversas culturas do mundo (Stevenson, 2004), é referido que as pessoas com idades entre os 120 e 150 anos partilhavam valores e emoções comuns, assim como uma prática comum na utilização do humor, vitalidade e alegria pela vida (Stevenson, 2004). Os níveis de ansiedade e stresse das sociedades contemporâneas geram necessidades de reduzir estes conflitos e problemas nas organizações. Os gestores das sociedades ocidentais vêem o humor como uma prática possível de ser usada para aumentar os níveis de motivação e sentido de identidade e pertença (Collinson, 2002), existindo vários projetos nesta área, nomeadamente o *The Laughter Project* em Saratoga Springs (Nova Iorque) que atrai milhares de pessoas que procuram experienciar as vantagens do riso. Importa referir que o

humor não é a fonte de resolução de todos os problemas de uma organização, muito embora ajude a promover um espaço de maior espontaneidade e liberdade (Viana, 2013).

Poderá ainda prevalecer a ideia de que o humor e as organizações são dois temas que não se tocam entre si e que nada têm a ver um com o outro. Mas de facto a sua utilização pode ter inúmeras vantagens nas organizações e existem algumas evidências de estudos relacionados com o tema na literatura. Como Berger (1993) refere na sua obra, “o cómico está sempre presente na vida de todos os dias”, pelo que estará também presente na vida organizacional, refletindo os seus valores, normas e rituais próprios. A principal motivação para o riso no local de trabalho consiste na tentativa de aliviar o stresse ou tensões existentes (Morreall, 1991) e tem origem no reconhecimento da incongruência existente nas organizações (Westwood&Johnston, 2013).

As primeiras referências ao relevo do humor para a gestão e para as organizações em geral foram propostas ainda na década de 80, assim como existem referências claras da utilização do humor como prática comum de resposta dos trabalhadores à monotonia do mundo industrializado e burocracia organizacional (Bradney, 1957; Duncan et. al, 1990). Estes estudos do humor no panorama organizacional da época tinham um carácter psicológico, focando-se no indivíduo e no papel do humor no seu comportamento (Duncan et. al, 1990).

Ao longo do tempo têm vindo a ser feitos alguns estudos na temática do humor nas organizações (Boland & Hoffman, 1986; Howell, 1973; Lundberg, 1969; Swanson, 1978; Duncan et. al, 1990), sendo que Lundberg (1969) aborda pela primeira vez o humor na vertente social. Este investigador identificou na sua pesquisa quatro categorias analíticas de indivíduos envolvidos num comportamento humorístico (Duncan et. al, 1990). São eles: o iniciador, o alvo, o foco e o público(s). Importa fazer a descrição sumária destes quatro intervenientes no processo, que consta da Tabela 2.

Uma vez identificados os intervenientes no processo humorístico, importa também fazer uma referência às suas principais funções que estão sempre presentes neste tipo de processo. De acordo com Freud (1960), são elas:

- a) O indivíduo que cria ou revela o humor
- b) O indivíduo que concorda com a comicidade da situação
- c) O indivíduo ou a coisa que está a ser considerado/a cómico

Tabela 2 - Categorias analíticas de indivíduos num processo humorístico

<b>Iniciador</b>	A pessoa que conta a piada ou inicia o processo humorístico.
<b>Alvo</b>	A pessoa a quem se dirige a piada. Na maioria dos casos, o alvo é a pessoa a quem a piada é contada.
<b>Foco</b>	A pessoa a quem se direciona o humor.
<b>Público(s)</b>	Os indivíduos ou grupo em torno do iniciador, alvo e foco, que observam e/ou ouvem a piada.

Fonte: Adaptado de Duncan et. al, 1990: 265

Malone e Duncan são autores mais contemporâneos cujos estudos provam a necessidade de estudar o tema do humor mais profundamente nas organizações. Uma seleção dos estudos mais estruturados e focados na compreensão do humor nas organizações está apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - Exemplos de estudos realizados no âmbito do humor no local e trabalho

<b>Autor</b>	<b>Data</b>	<b>Amostra</b>	<b>Método</b>
<b>Duncan</b>	1985	6 Grupos pequenos	Questionários
<b>Duncan</b>	1984	9 Grupos de trabalho	Questionários
<b>Linstead</b>	1985	Trabalhadores em 10 linhas de produção de uma pastelaria	Observação participante
<b>Lundberg</b>	1969	Trabalhadores em loja de reparação de motores elétricos	Observação participante
<b>Traylor</b>	1973	6 Membros permanentes de uma exploração petrolífera no Alasca	Observação participante
<b>Vinton</b>	1989	13 Membros de um pequeno negócio	Observação participante

Fonte: adaptado de Duncan et. al, 1990:265

Os primeiros estudos acerca do humor nas organizações baseavam-se numa metodologia mais qualitativa e em métodos antropológicos, sendo que é Lundberg (1969)

que inicia esse estudo através de uma metodologia de observação participante em ambiente industrial (Duncan et. al, 1990), promovendo a categorização dos colaboradores.

No estudo de Traylor (1973), este investigador realizou observação participante com alguns membros de uma empresa petrolífera no Alasca, documentando o comportamento humorístico observado durante as refeições, quando os participantes estariam todos juntos (Duncan et. al, 1990).

Vinton (1989) realizou observação participante numa pequena empresa familiar (QRS, Inc.) dedicada ao fabrico e vendas de fornos e secadores industriais, localizada numa cidade dos Estados Unidos da América. Ao caracterizar os colaboradores da empresa, o investigador refere que o humor apareceu sob inúmeras formas como por exemplo anedotas e piadas e verificou a sua função de amenizar as diferenças em termos hierárquicos existentes na organização (Vinton, 1989). Uma das teorias consubstanciada por este estudo é a de Bradney's (1957 citada em Vinton, 1989:164) que refere que o humor é desenvolvido numa organização com o objetivo de servir algum propósito. Outro dos contributos deste estudo prende-se com a observação da relação entre a cultura organizacional e o humor, propondo estudos mais profundos sobre o tema (Vinton,1989:164).

Vale a pena aprofundar o estudo de Vinton (1989) e referir as formas de humor mais frequentemente utilizadas pelos colaboradores da empresa observada: humor de auto-anulação/ridicularização e humor provocatório. Este último estilo de humor é utilizado na empresa para diminuir a importância do *status*, ocorrendo verticalmente entre diferentes *status* e horizontalmente (simétrico e assimétrico, respetivamente). É também utilizado para dar ordens de forma empática e fazer com que o trabalho seja feito, sendo atingidos os prazos propostos.

À semelhança do que foi proposto por Duncan (1984), foi observado também por Vinton (1989) que os gestores raramente ou quase nunca são alvo de piada, exceto quando são reconhecidos como amigos do grupo ou caso sejam os próprios iniciadores do humor na organização. Por sua vez, Duncan (1984) utilizou uma metodologia diferente e baseada em questionários individuais aplicados a pequenos grupos em algumas organizações de vários setores de atividade (Duncan et. al, 1990), sendo que os dados a analisar diziam respeito a perceções dos membros do grupo e não a observação do investigador como nos estudos apresentados anteriormente.

Um estudo mais recente realizado em 2009 (Lynch, 2009) num grupo de cozinheiros e respetivos *chefs*, demonstrou várias valências do humor em contexto organizacional, nomeadamente no controlo da produção, na concertação da equipa (equipas autogeridas), no reforço da identidade e no controlo da resistência. Para esta empresa, foi demonstrado que o humor tem um papel complexo e fundamental na constituição social da organização, como força de criação e manutenção de normas e na comunicação como forma de discurso institucional e organizacional. Outro dos aspetos e conclusões interessantes desta investigação recai sobre o facto de demonstrar que o humor é uma forma de comunicação de fácil difusão e penetração na organização, constituindo o meio principal através do qual os membros se identificam com os valores e cumprem com as suas responsabilidades e papel na organização (Crawford, 1994).

Tracy et al. (2006), refere que o humor é utilizado pelos indivíduos como forma de perceção do stresse no trabalho e também como fator de gestão da sua identidade pessoal nesse contexto. De facto, indivíduos com uma orientação humorística mais elevada têm mais capacidade de lidar com situações de stresse em contextos profissionais (Booth-Butterfield et. al, 2012). Em ambiente hospitalar por exemplo, foi evidenciado que, os profissionais que apresentaram maior orientação para a prática do humor no local de trabalho, demonstraram ter melhores capacidades de superação e gestão de situações mais difíceis, contribuindo também para uma maior satisfação por parte dos pacientes (Booth-Butterfield et. al, 2012).

No entanto, verifica-se que a pesquisa e a teorização do humor nas organizações não têm constituído uma das prioridades nos estudos de gestão e das organizações (Westwood&Johnston, 2013), onde os casos desenvolvidos não apresentam uma ligação entre eles nem com o grupo observado (Fine&Soucey, 2005).

A literatura sobre o humor e as organizações é diversa, tendo diferentes abordagens acerca do tema, desde uma abordagem mais compreensiva como a referida por Zijderveld (1983) até aos livros pioneiros no tema como o de Chapman&Foot (1976). Vários são os textos de referência relativos a casos de estudo do relevo do humor na coesão grupal, melhoria na comunicação (Meyer, 1997), aumento da satisfação dos subordinados (Decker, 1987), contributo para aumento de produtividade e desempenho (Avolio et al., 1999), aumento da criatividade (Wicker, 1982; Lang&Lee, 2010), criação e manutenção de

cultura organizacional (Clouse&Spurgeon, 1995), promoção da liderança (Decker&Rotondo, 2001) e geração de camaradagem (Vaill, 1989).

As organizações contemporâneas estão cada vez mais preocupadas e interessadas em ativar o trabalho em equipa, aumentar a empatia entre colaboradores e respetivas lideranças, no aumento da criatividade e no *storytelling* (Malone, 1980). Desta forma, muitas organizações atuais encontram no humor uma forma de promoção da espontaneidade e liberdade, com a vantagem de conseguir aproximar as pessoas e diluir as tensões quotidianas (Viana, 2013). Alguns benefícios da utilização do humor positivo no local de trabalho foram revelados por Mesmer-Magnus et al. (2012) e centram-se principalmente no bem-estar do colaborador, no desempenho e comportamento individual. Deste estudo destacam-se principalmente os efeitos positivos na competência social dos colaboradores com maior sentido de humor, graças à maior facilidade na construção de uma rede de contatos para suporte dentro da organização (Pina, 2014:97). Foi observada também a diminuição ou melhoria relativamente a depressões e stresse ocupacional e o aumento do espírito de equipa, bem como a melhoria do desempenho grupal, através da capacidade do humor em gerar códigos próprios e identidade (Pina, 2014).

Alguns exemplos práticos de iniciativas no âmbito do humor, encontram-se na empresa *Kodak* e *Price Waterhouse* onde foram criadas salas de humor (Morreall, 1997). A empresa norte americana de energia *KeySpan* fez a contratação de comediantes para criar empatia e novos laços entre as equipas e o próprio CEO, através de exercícios de riso durante uma cerimónia simbólica e cómica de enterro da antiga organização e fazendo rir os colaboradores acerca das mudanças e alterações futuras (Stevenson, 2004).

Não obstante, o humor é ainda teoricamente desconhecido e tem muitas variáveis, pelo que se questiona se os gestores terão a confiança e a capacidade suficiente para utilizar esta prática nas organizações mediante os objetivos que pretendem. Algumas críticas são feitas aos estudos emergentes nesta área, em que se refere que o humor foi sendo apropriado como uma ferramenta de gestão (Westwood&Johnston, 2013:225), bem como na indústria consultora que emergiu especialmente nos Estados Unidos da América. Uma pesquisa rápida pelo Google através dos termos *humor/business consultants* registou mais de 125 correspondências/resultados, entre os quais: *The Humor Project; Playfair, Inc., HaHa Institute; Funny Business Inc. e Humor Consultants, Inc.*” (Stevenson, 2004).

A definição de humor nas organizações não é única e universal. Na literatura existem várias definições ou abordagens a este conceito no sentido de integrar os vários fatores que têm influência sobre o humor nas organizações atuais. De uma forma genérica, qualquer atividade que envolva o riso ou diversão em ambiente organizacional (local de trabalho) é definida como humor na organização (Duncan et al., 1990), que deverá ser compreendido no contexto das relações que existem entre os diversos membros, uma vez que se trata de um processo comunicacional.

Existem evidências de que este tipo de humor está intimamente ligado às relações interpessoais entre líderes e liderados (Malone, 1980) e que constitui um artefato na cultura de uma organização (Vinton, 1989). Uma das definições aceites para este tipo de humor pode ser encontrada na obra de Romero e Cruthirds (2006:59), onde propõem que “o humor organizacional se baseia em comunicações divertidas que produzem emoções e cognições positivas no indivíduo, grupo ou organização”.

Relativamente ao estudo do humor e sua relação com o género, Martin (2007) refere que esta prática, em contexto organizacional, pode auxiliar as líderes do género feminino a ultrapassarem as barreiras artificiais que se criam entre o mundo feminino e o mundo da gestão. No entanto, os tipos de humor poderão ser restritivos quando se trata de mulheres no poder, existindo constrangimentos na sua utilização por parte de algumas mulheres em cargos de gestão, face aos tipos de humor utilizados de forma abrangente pelos homens. De acordo com as investigações existentes nesta área, são os homens que utilizam e apreciam de forma mais abrangente o humor no local e trabalho (Decker&Rotondo, 2001), sendo que nos padrões de comunicação em contexto organizacional, o humor é utilizado de forma menos significativa pelas mulheres em detrimento dos homens (Cox et al., 1990).

Segundo Martin (2007), apesar de existirem normas organizativas transversais a todos os seus membros, parecem existir constrangimentos sociais associados ao género, fazendo com que as mulheres em cargos de gestão utilizem apenas alguns tipos de humor, tendo em consideração alguns estigmas pré-estabelecidos e o intuito de restabelecer a ordem simbólica do género nas organizações.

### 3.2. Funções do humor nas organizações

Embora alguns autores considerem que o humor tem uma natureza não intencional pelo facto de estarmos rodeados de situações de incongruência (Miczo&Welter, 2006), a maioria dos autores advoga que o humor nas organizações tem um papel interventivo, sendo utilizado sempre com algum propósito e finalidade (Vinton, 1989).

O estudo mais aprofundado acerca das funcionalidades do humor nas interações sociais nas organizações surge a partir de um projeto (*Workplace Project*) de um grupo de investigadores da *Victoria University of Wellington Language* que teve início em 1996 (Holmes&Marra, 2002). Neste projeto foram recolhidos diversos dados acerca da interação no local de trabalho em diferentes organizações, desde instituições públicas a privadas, com um contributo de cerca de 350 pessoas de várias gamas de idade e níveis de responsabilidade nas organizações a que pertenciam (Holmes&Marra, 2002).

O humor serve uma diversa panóplia de funções nas interações sociais, estando identificadas vinte e uma funções do humor ao nível interpessoal nas organizações, referenciadas na literatura através de autores como Elizabeth Graham, Michael Papa e Gordon Brooks (Littlejohn&Foss, 2009). De forma a resumir as principais funções do humor por grupos, apresenta-se a Tabela 4, onde são listadas as categorias referenciadas na literatura e que assentam nas teorias do humor (superioridade, alívio e incongruência). A maioria dos estudos sociológicos do humor nas organizações identifica três grandes funções do humor, que estarão de acordo com as funções identificadas acima, baseadas nas teorias do humor existentes (Lynch, 2002). São elas as funções de identificação ou diferenciação, controlo e resistência. Estas funções estão identificadas na Tabela 4 como forma de sistematizar as funções do humor identificadas na literatura ao longo do tempo.

Importa referir que a dualidade do humor permite que estas funções ocorram simultaneamente, dependendo do contexto em que se insere. Desta forma, nos estudos apresentados de seguida, foram identificadas sempre as diversas funções do humor e não exclusivamente uma delas. As funções de identificação ou diferenciação do humor ocorrem quando o humor promove a coesão grupal e cria barreiras e diferenciação face a grupos ou indivíduos exteriores ao grupo, respetivamente (Lynch, 2002), tendo sido observadas em muitos estudos ao longo dos anos (Chapman&Gadfield, 1976; Fine, 1976; Goldstein, 1976; Meyer, 1997; Zillmann&Stocking, 1976).

Tabela 4 - Funções do humor

<b>Identificação/Diferenciação,</b>			
<b>Controlo/Resistência</b>			
	<b>Teoria da superioridade</b>	<b>Teoria da Incongruência</b>	<b>Teoria do Alívio</b>
<b>Funções do humor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmitir verbalmente mensagens agressivas</li> <li>- Rebaixar indivíduos</li> <li>- Controlar outros</li> <li>- Defender o ego contra um possível ataque</li> <li>- Posicionar os indivíduos no seu devido lugar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permitir acesso ao estado de espírito de quem nos rodeia</li> <li>- Ajustar a uma nova regra ou norma</li> <li>- Minimizar a tensão em torno de informação ou situações novas</li> <li>- Expressar emoções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarmar potenciais indivíduos agressivos</li> <li>- Diminuir agressividade</li> <li>- Minimizar ansiedade</li> <li>- Divulgar informação difícil ou delicada</li> <li>- Permitir a cooperação dos outros em situações difíceis</li> </ul>

Fonte: adaptado de Littlejohn&Foss, 2009:481

Da mesma forma, estas funções poderão ser reforçadas pela influência das teorias da superioridade, incongruência e alívio, onde por exemplo a teoria da superioridade permite ao grupo a diferenciação e exclusividade dentro do grupo face a grupos externos.

A teoria da incongruência poderá permitir estabelecer valores e ideais dentro de um grupo fortalecendo a sua interpretação em situações mais adversas (Lynch, 2002). Da mesma forma, o humor poderá ter funções de controlo e resistência, existindo muitos estudos de caso cujas observações apontam neste sentido (Boland&Hoffman, 1986; Bradney, 1957; Chapman & Foot, 1976; Collinson, 1988; Coser, 1959; Davis, 1988; Levine, 1976; Linstead, 1985; McGhee, 1979; Mulkay, 1988; Powell, 1988; Roy, 1958; Sykes, 1966). O controlo através do humor pode ser conseguido para estabelecer normas no seio de um grupo e como resistência no sentido de servir também como válvula de alívio e libertação de tensão em alguns contextos (Boland & Hoffman, 1986; Bradney, 1957, 1958; Collinson, 1988; Coser, 1959; Davis, 1988; Linstead, 1985; Powell, 1988; Roy, 1958; Sykes, 1966).

As investigações mais atuais acerca do tema têm-se centrado nas funcionalidades do humor nas organizações em detrimento das suas motivações por parte dos indivíduos, devido à preocupação crescente para conhecer a dinâmica organizacional e as práticas que auxiliem a eficácia desses mesmos processos comunicacionais e interacionais. Por esta razão, para perceber melhor o humor em contexto organizacional, as suas funcionalidades

têm vindo a ser estudadas através de várias análises empíricas em diferentes contextos de trabalho, estando patente o seu papel no controlo da performance dos colaboradores, na equalização de *status* e na manutenção ou ameaça de hierarquias (Vivona, 2014), na coesão grupal (Romero&Pescosolido,2008) e na criação de identidade (Romero&Pescosolido 2008; Collinson, 2002).

A interação no local de trabalho baseia-se principalmente na comunicação escrita e oral, sendo que a comunicação oral é predominante no caso das lideranças, que dispensam cerca de 62%-89% do seu tempo em comunicação oral direta para com os colaboradores (Gardner&Terry, 1996). Nas organizações, o humor adquire muitas vezes uma função na estratégia comunicacional para a criação de relações interpessoais no local de trabalho, contribuindo também para uma liderança mais eficaz (Holmes, 2007).

De referir que as funções do humor que a seguir se apresentam não são independentes, ocorrendo em conjunto e simultaneamente em muitos casos, tendo uma natureza dinâmica.

### **3.2.1. Humor, Comunicação e Interacionismo Grupal**

Uma das principais características do ser humano consiste no seu desejo de ter prazer e de transmitir esse mesmo prazer aos outros através do humor (Ziv, 2009), fazendo deste um fenómeno social que desempenha uma importante função na interação interpessoal e na gestão de emoções (Francis, 1994). O contágio emocional ocorre no seio dos grupos, sendo os indivíduos que o constituem os indutores de emoções que continuamente influenciam os julgamentos e os comportamentos dos restantes membros (Barsade, 2002).

De uma perspetiva comunicacional, poder-se-á definir o humor como uma mensagem enviada por um indivíduo ou grupo com determinadas motivações psicológicas, sendo que esta mensagem estará dependente da interpretação dada pelo interlocutor, que terá em consideração o contexto social onde se insere e a função do humor nesse contexto específico (Lynch, 2002).

De uma forma global, os estudos do humor na comunicação podem centrar-se na análise do texto das mensagens e na sua capacidade de motivar o público-alvo (estudos retóricos) bem como na análise funcional do humor tendo em consideração o contexto

social (estudos das funções sociais das mensagens) (Lynch, 2002). Será a análise funcional do humor que tomará maior dimensão no presente estudo, com a consequente identificação dos tipos de humor que despoletam as várias funções do humor num contexto organizacional, num determinado contexto.

Ao longo do tempo o humor tem sido investigado através de várias lentes e vertentes, nomeadamente na filosofia e psicologia, sendo a vertente social a menos estudada. No entanto, o facto de existir um crescente reconhecimento de que o humor é motivado por algo, tem evidenciado a sua característica social e não meramente psicológica (Francis, 1994). O reconhecimento das funções sociais do humor levou a que o seu estudo fosse mais aprofundado através do interacionismo simbólico ao longo dos últimos anos, pelo seu reconhecimento na análise social, das relações humanas e das emoções. Alguns destes estudos referem que o humor apresenta um papel central na interação diária entre indivíduos, na negociação e manipulação nas relações grupais (Kuipers, 2008), permitindo igualar o *status* entre os membros de um grupo (Duncan&Feisal, 1989), ajudar na sociabilização de novos membros na cultura da organização, criar laços (Vinton, 1989), aumentar a moral do grupo e o consenso entre membros (Ziv, 2009).

O humor serve de alavanca para alterações conversacionais e do diálogo entre indivíduos nas suas interações sociais, criando novas oportunidades de comunicação nos grupos e incentivando o lado mais cognitivo dos indivíduos (Kahn, 1989), através de novas interpretações acerca da mesma situação. Goffman (1974) denomina este processo como *framing*, em que o humor possibilita ao grupo questionar o *status-quo* e as normas estabelecidas, através da utilização da incongruência para questionar as rotinas e hábitos na cultura organizacional (Fine, 1983). Como consequência, surgirá uma mudança de enquadramento, redefinição da nova situação (Kuipers, 2008), definição e comparação de realidades partilhadas (Goffman, 1974).

Na literatura, as motivações para o uso do humor são enumeradas por Giles (1976) como: a) criação ou manutenção da solidariedade no seio de um grupo; b) ataque ou superioridade; c) necessidade de aprovação; d) desvio de atenção. Estas motivações podem ocorrer em combinação, não sendo exclusivas.

Na vertente mais sociológica, o humor pode então ser definido como uma prática especializada no desempenho cultural, que fortalece as normas das situações e cria um sentimento de bem-estar no indivíduo e nos outros que o rodeiam, originando emoções

positivas no grupo e estreitamento de relações no seu seio, através de recurso a exclusão de algumas pessoas, eventos ou objetos (Francis, 1994). Esta construção de normas organizacionais permite a criação de confiança, identidade e eficácia grupal, permitindo ao grupo atingir o seu potencial e enfrentar desafios (Druskat&Wolff, 2001). Bergson (1911) refere que o riso direcionado para um indivíduo que não obedeça às normas instituídas num grupo ou que vá contra os seus ideais, é considerado como forma de punição do mesmo, evitando futuros comportamentos semelhantes.

Um dos conceitos mais importantes a referir neste subcapítulo diz respeito ao reconhecimento de que o humor é eficaz mediante a compreensão da definição da situação por parte de quem inicia e daqueles que o rodeiam (audiência). Aqui, o conceito de incongruência tem o papel principal e fará com que o humor utilizado seja eficiente mediante o conhecimento inicial do que é incongruente, para que possamos reconhecê-lo em determinadas situações, dependendo por isso das relações que existem entre os atores deste processo. A manipulação das emoções de quem nos rodeia é portanto uma arma poderosa apenas daqueles que detêm por completo a definição da situação específica em que se encontram (Francis, 1994). Este conceito de contexto, situação e seu entendimento pelos diversos atores durante a interação é amplamente definido na teoria do IS e consiste num dos elementos chave para o sucesso da observação interpessoal.

Wisse&Rietzschel (2014) refere que, independentemente da forma de humor utilizada, os seus efeitos serão projetados no indivíduo e nos processos sociais criados, afetando as perceções e emoções que temos relativamente a quem nos rodeia. A capacidade de criar bem-estar e emoções positivas nos outros, garante ao humor a necessidade do iniciador ter de incorporar e entender as emoções dos interlocutores, posicionando-se como um ator que gere emoções para que possa ter sucesso.

Apenas o humor mais abrangente poderá ter sucesso e ser compreendido em diferentes culturas, sob condição dos fundamentos da situação serem compreendidos de forma universal (Shibutani, 1961 citado em Francis, 1994). Este raciocínio poderá também ser aplicado numa escala mais reduzida, como seja um grupo de pessoas numa organização, em que o humor consiste num fenómeno interno que resultará da interação entre os seus membros e da compreensão global do seu contexto. Esta interação emocional baseia-se numa regulação através de normas que construam uma capacidade emocional nos indivíduos do grupo e que influencie as emoções dos mesmos de forma construtiva,

proporcionando confiança mútua, um sentimento de identidade grupal e de eficácia grupal (Druskat&Wolff, 2001).

Schneider (1987) propõe uma abordagem de atração-seleção-atrito em contexto organizacional, que permite defender que as pessoas são atraídas e selecionadas pelas organizações, consoantes as suas características se adequem à estrutura, cultura e comunicação da organização. De acordo com este autor, os colaboradores de uma determinada organização tendem a adotar comportamentos similares ao longo do tempo, o que poderá originar maior satisfação e melhorar as relações interpessoais (Wisse&Rietzschel, 2014).

De acordo com Shott (1979), o humor terá como principal papel a gestão de emoções, através de um processo de representação, existindo manipulação de símbolos com significado no seio de um grupo (Francis, 1994). Exemplos disso são os estudos e observações de Coser (1959) num hospital e na interação entre médicos e doentes. A promoção do *storytelling* por parte dos profissionais de saúde recorrendo a símbolos, como as normas instituídas ou situações simbólicas daquela instituição, servem de base para que os doentes mantenham ou reforcem a sua confiança na equipa médica, gerando mais consenso e um sentimento comum de cumprimento dos procedimentos por parte dos doentes, sem ser necessário tomar ações mais drásticas ou de obediência.

Este e outros estudos de Vugt et. al (2014) sugerem que o riso e a linguagem, enquanto processos comunicacionais, constituem um mecanismo que induz a cooperação entre elementos de um grupo, sendo que o riso contribuirá em maior escala para as emoções positivas e bem-estar emocional, e a linguagem como um contributo vocacionado para o aumento de confiança entre indivíduos. Este estudo do paralelismo entre a linguagem e o riso enquanto contributos para a coesão grupal é ainda pouco estudado cientificamente, existindo apenas algumas tentativas da sua confirmação através da análise de espetros de sons da linguagem e do riso (Pina, 2014:46).

Desta forma, poder-se-á considerar o humor enquanto influenciador e criador de uma linguagem comum no seio de um grupo (Ziv, 2009), permitindo mais facilmente a partilha de experiências comuns, singularidade para com grupos externos e simbolismo. Ainda no âmbito hospitalar, mas para um grupo específico de estudantes de medicina, Smith& Kleinman (1989) verificaram que o humor foi uma das práticas utilizadas por estes grupos para controlar algumas emoções mais complexas ou negativas que surgiram em

algumas situações, nomeadamente dúvidas no atendimento de alguns doentes ou acerca das melhores práticas a utilizar. Os médicos mais experientes e tutores dos estudantes, ao utilizarem o humor nestas situações, demonstram um conhecimento profundo deste contexto e das emoções experienciadas pelos estudantes, auxiliando os alunos a gerir as suas emoções e criando distanciamento face à situação através das piadas. Uma das mais importantes conclusões destes trabalhos diz respeito a este tema, em que é verificado que a gestão de emoções não é apenas algo utilizado individualmente, mas também em situações de interação grupal, como forma de gerir as emoções daqueles que nos rodeiam sempre que tenhamos um motivo para fazê-lo. Esta observação está de acordo com as motivações descritas por Giles (1976) que advoga o propósito do humor enquanto prática de modificação das emoções daqueles que nos rodeiam e também das emoções individuais.

O humor consiste assim num fenómeno social, impulsionado pelos objetivos de gerir e modificar as emoções daqueles que nos rodeiam, através de um conhecimento profundo da cultura ou subcultura, de forma a ser completamente eficaz (Francis, 1994). Nos estudos de duas tribos africanas (Ben Ari, 1987 citado em Francis, 1994) é possível contemplar este fenómeno, através da observação do humor em situações de rituais das tribos que a este associam diferentes significados. Nestes estudos, são identificadas duas tribos interdependentes entre si: os agricultores e habitantes da vila (Bantu) e os caçadores e recoletores (Pygmies). A situação geral caracteriza-se pelo facto de existir uma constante fricção entre estas duas tribos, sendo que os Bantu estão em constante tentativa de afirmação de superioridade face aos Pygmies. No entanto, existe alguma dependência para com esta última tribo, uma vez que é reconhecida a sua importância na recolha de alimentos na floresta, onde esta tribo é muito eficaz, sendo esta uma realidade objetiva que é impossível negar. Desta forma, os Bantu poucos argumentos terão para reforçar a sua posição, senão através de elementos simbólicos, nomeadamente através de rituais.

O ritual observado nestes estudos diz respeito à iniciação na vida adulta (*Nkumbi*) e seu reconhecimento na vila, onde os Pygmies têm de participar juntamente com os Bantu. No entanto, os Pygmies não aceitam esta situação de superioridade da outra tribo, pelo que rebatem este ritual através do poder simbólico do humor, revestindo-o de pouca importância e tentando alterar os seus contornos. Importa referir que durante este ritual, apenas os pais dos jovens iniciados poderão estar presentes, pelo que os Bantu são excluídos, não tendo de demonstrar qualquer tipo de iniciação ou confirmação da sua

superioridade. Perante estas regras e restrições, a tribo Pygmies demonstrou uma atitude propositada de incumprimento das regras nos momentos em que se encontravam sozinhos, sem qualquer supervisão da tribo Bantu. Esta atitude esteve patente na quebra das regras do ritual, em que os jovens se juntaram aos seus pais em volta da fogueira durante a noite, quando deveriam estar a dormir. Para além disso, jogaram *punchball* com a banana sagrada (fruta com simbolismo para a tribo Bantu) e tomaram banho de chuva e lama, que é estritamente proibido de acordo com as regras dos Bantu, uma vez que os jovens deveriam manter a sua pele apenas com a argila branca utilizada no ritual. Algumas destas atitudes apenas são compreendidas caso seja conhecida em profundidade a cultura em que se inserem estas tribos. O exemplo do jogo com a banana sagrada, realizado pelos jovens da tribo Pygmies, demonstra uma quebra de regras sagradas para os Bantu, uma vez que este fruto é sagrado para esta tribo e não deverá ser tocado, principalmente pelos jovens iniciantes. Ao serem confrontados pelos Bantu, os jovens desculpam-se no frio que se fez sentir durante a noite, o que teria levado a dormir juntos debaixo de cobertores, tendo dado origem ao desaparecimento da argila nos corpos.

Segundo o investigador (Ben Ari, 1987 citado em Francis, 1994), a tribo de Pygmies, através do humor, adotou uma atitude amigável para demonstrar o seu desagrado para com as regras e imposições da tribo de habitantes da vila, uma vez que não lhe reconheciam significado. A forma que arranjaram de não levar a sério o ritual, permitiu-lhes acreditar na quebra das regras e costumes instituídos pela tribo rival.

À luz da teoria do IS é interessante ver os elementos simbólicos utilizados pelos Pygmies na sua prática de descontentamento e diminuição da importância do ritual e das regras instituídas. O significado que deram ao ritual e aos seus símbolos foi nitidamente reduzido, levando-os a um patamar de objetos e ações casuais, sem qualquer significado relevante. Esse objetivo da tribo dos Pygmies foi atingido com recurso à utilização do humor e da sua capacidade de desempenho no seio de uma cultura, permitindo alteração de significados, conceitos e alteração de culturas e subculturas.

Analisando este exemplo e tendo em consideração as motivações do humor definidas por Giles (1976), confirma-se a sua capacidade no desempenho cultural, no reforço da tribo dos Pygmies e na respetiva empatia e bem-estar. Para além disso, foi observada uma redução da ameaça externa da tribo Bantu através da limitação da

importância dada ao cenário de desumanização do ritual e por último através do distanciamento e exclusão dos Bantu, dos seus rituais e crenças.

Também Radcliffe-Brown (1965 citado em Collinson, 2002) estudou o relevo do humor em algumas tribos e concluiu a sua importância para a redução da tensão e conflito, embora apenas do ponto de vista do humor utilizado entre familiares. Ao contrário do estudo mencionado acima das duas tribos, este autor focalizou-se na estabilidade social criada pelo humor, não tendo considerado a destabilização através das assimetrias de poder e resistência. Para Radcliffe-Brown (1952 citado em Yarwood, 1995), uma relação baseada no humor entre duas pessoas é uma relação em que uma delas tem a permissão ou a função de provocar ou fazer piadas acerca da outra pessoa, que por sua vez não deverá ficar ofendida.

A evolução do homem e conseqüentemente dos grupos sociais onde se insere, levou a um aumento da sua complexidade e necessidade de preparação para constantes mudanças e respostas a estímulos e adversidades. Um dos motivos apontados para este aumento de complexidade é a dimensão dos grupos (Dunbar, 2004), por exemplo nas organizações atuais, pelo que existe a necessidade de criar mecanismos que rapidamente promovam a integração e a coesão dos indivíduos que constituem esses grupos sociais.

De acordo com a Teoria de Hackman's de eficácia de grupos, o humor surge como um destes mecanismos para o aumento de produtividade nos grupos, devido a efeitos positivos na coesão, comunicação, criatividade, redução do stress (Romero&Pescosolido, 2008) e redução de tensão entre indivíduos (Crawford, 1994), facilitando a interação e promovendo o desenvolvimento da amizade. O humor surge como um facilitador da comunicação e da sua eficácia, uma vez que permite tornar a mensagem mais clara e compreensível, sendo ainda mais importante nas comunicações à distância, onde não existe a possibilidade de visualizar o interlocutor e ter acesso a comunicação não-verbal (Pina, 2014:102). A eficácia de um grupo de indivíduos dependerá em grande parte de um autoconhecimento de todos os elementos, assim como de uma regulação e conhecimento das emoções e temperamentos de todos, bem como dos grupos exteriores (Druskat&Wolff, 2001).

Do ponto de vista mais evolucionista e da teoria social do humor, este é apresentado com tendo capacidade de facilitar a interação social entre indivíduos com a criação de ambientes cooperativos (Vugt et.al, 2014). A utilização da abordagem do IS

para o estudo do humor, centra-se na identificação das funções do humor na construção e manutenção de significados, bem como o seu relevo nas interações sociais (Kuipers, 2008). Fine (1979) foi o primeiro autor a promover a interligação entre o humor e a coesão grupal, baseando-se na ideia de que quando os membros de um grupo interagem, criam uma pequena *cultura de grupo*, sendo que o significado surge a partir desta interação (Blumer, 1969).

De uma forma global, são identificadas na literatura três grandes funções do humor na coesão grupal, que se apresentam na Tabela 5.

Tabela 5 - Funções do humor na coesão grupal

<b>Funções do Humor na coesão grupal</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite a partilha de experiências comuns</li> <li>• Traduz as preocupações individuais para o seio do grupo</li> <li>• Reforça a solidariedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promove a partilha de perspectiva comum no grupo</li> <li>• Permite piadas relativamente a grupos externos</li> <li>• Define fronteiras do grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promove um mecanismo de fortalecimento do grupo para enfrentar problemas</li> <li>• Cria um mecanismo de controlo interno face a adversidades</li> </ul>

Fonte: adaptado de Crawford, 1994

O reconhecimento de partilha de experiências pelos membros de uma organização, a expectativa do seu reconhecimento pelos restantes membros (Fine, 1979) e a existência de uma partilha de histórias comuns (Fine&Soucey, 2005) são elementos essenciais para despoletar o riso no local de trabalho, uma vez que o humor é essencialmente uma atividade intelectual (Crawford, 1994) com várias camadas de significado que representam muito mais do que é verbalmente transmitido (Mulkay, 1988).

O humor permite a criação de uma interpretação comum relativamente a um determinado tema e respetiva aprovação (Crawford, 1994), assente num determinado sistema social que lhe confere um determinado significado (Fine&Soucey, 2005), dando relevo às semelhanças dentro de um grupo e criando uma sensação de igualdade entre os seus membros (Romero&Pescosolido, 2008).

A partilha de emoções de prazer e felicidade através do riso e do humor tendem a unir as pessoas numa partilha social e a criar laços únicos e identificativos daquele grupo, que os ajudará a responder de forma conjunta em situações mais adversas (Vugt et.al,

2014). Vinton (1989) encontrou evidências nos seus estudos de que o humor partilhado no seio de uma organização tem a capacidade de refletir a sua cultura e as principais características, podendo ter relevo e influência na socialização.

Diversos autores apontam o humor como fator de redução dos conflitos no seio de um grupo, promovendo a comunicação entre os seus membros e facilitando a coesão grupal (Duncan, 1982, 1984; Holmes&Marra, 2002). Os efeitos do riso e do humor provocam um aumento da coesão grupal e da sua capacidade de mudança para um pensamento coletivo e de interesse comum, em detrimento de um pensamento individual (Vugt et.al, 2014).

O humor como forma de criar identidade no grupo é também referido por alguns autores (Romero&Pescosolido, 2008; Collinson, 2002), aumentando os níveis de confiança, empatia e facilidade de expressão de emoções, levando a um aumento da produtividade, através de um efeito de contágio emocional (Romero&Pescosolido, 2008), promovendo a performance e o foco no cumprimento de metas e objetivos organizacionais (Vugt et.al, 2014).

Vários autores referem que o desenvolvimento de emoções no seio de um grupo é aquilo que define o grupo em si e que o distingue dos restantes, existindo alguns estudos que definem as emoções coletivas a nível organizacional como pedras basilares do desenvolvimento de moral, coesão e reconhecimento (Barsade, 2002).

Existem autores que referem a influência positiva do humor no aumento da criatividade e inovação no seio das organizações, aumentando a eficácia na resolução de problemas (Brotherton, 1996; Morreal, 1997) e suprimindo a tendência de alienação no local de trabalho (Collinson, 2002). Existem mesmo evidências da correlação estreita entre a natureza da piada e a criatividade (Torrance, 1999; Behrens, 1974), onde deverá existir sempre um efeito surpresa, convergência e divergência (Stevenson, 2004). Um dos autores mais referenciados neste tema será Koestler (1964, citado em Lang&Lee, 2010), relacionando a definição de criatividade com a natureza da piada, defendendo que deve estar sempre presente o efeito surpresa e a originalidade. Wicker (1982) refere que a originalidade de fazer piadas está intimamente relacionada com a criatividade do indivíduo e permite-lhe desenvolver as suas capacidades de liberdade, incongruência, originalidade, novidade e rigor.

Vugt et.al (2014) propõem uma hipótese biossocial do riso, como libertador de endorfinas e facilitador da interação social, levando a uma maior identificação grupal. O riso e o humor poderão ser encarados como mecanismos de comunicação e facilitadores de relações humanas através de sentimento de união (Ziv, 2009), e como sinais para expressar emoções entre os intervenientes no processo de comunicação (Vugt et.al, 2014).

Os humanos são reconhecidos como uma espécie única em termos de interação social, assim como a única espécie com a capacidade de rir (Vugt et.al, 2014) e de demonstrar emoções de prazer e de atração através do humor (Ziv, 2009), conseguindo atribuir significado ao riso e enquadrá-lo nas várias situações e contextos. As capacidades referidas anteriormente poderão ser encarnadas em alguns indivíduos de um grupo, sendo inconscientemente identificadas com o papel de *comediante* em algumas organizações (Kahn, 1989) e tendo como principais funções utilizar o humor para questionar o grupo, gerir situações emocionalmente mais difíceis ou transmitir as situações mais críticas.

Radcliffe-Brown (citado em Ziv, 2009) refere a existência de uma relação única e particular de amizade e oposição no seio dos grupos observados nos seus estudos, sendo que o humor mostrou ser um dos mecanismos facilitadores da comunicação entre os indivíduos, bem como no estabelecimento das relações sociais. O interacionismo simbólico e a sua relação com o humor é notável com a utilização do riso e do seu efeito contagiante em termos emocionais e comportamentais (Provine, 2000), tornando mais fácil o alinhamento dos membros do grupo e das respetivas ações conjuntas. Lundberg (1969) sugere através dos seus estudos de observação participante, que o humor pode ter influência na criação e manutenção de um sentimento de inclusão social na organização (Vugt et. al, 2014), promovendo a integração de novos indivíduos no seio de um grupo.

No entanto, estas ligações fortes entre membros de um mesmo grupo ou organização poderão levar à criação de barreiras relativamente a grupos externos (Fine, 1976), sendo que a utilização do humor entre estes grupos bem definidos pode ajudar a clarificar as fronteiras sociais e morais (Linstead, 1985) e estabelecer identidades exclusivas que poderão gerar algum tipo de exclusão ou agressividade para com grupos externos (Vugt et. al, 2014).

No entanto, a dualidade do humor na interação grupal carece de referência, sendo que existem propostas para que este seja considerado não apenas como um *lubrificante social* mas também como um mecanismo abrasivo na interação social (Martineau, 1972),

integrador e disruptivo (Bales, 1970 citado em Brooks, 1992), sendo identificado como um instrumento com duas faces distintas (Malone, 1980) que poderão auxiliar ou dificultar a interação. Alguns estudos de interacionismo referem também a ambiguidade do humor nas relações sociais (Holmes&Marra, 2002; Mulkay, 1988; Kuipers, 2008).

Apesar das características do humor no que concerne ao seu encurtamento da distância social e equalização de *status* dentro de uma organização, a maioria dos estudos recai sobre a sua função enquanto auxiliar na definição e manutenção de grupos sociais e no reforço das posições hierárquicas (Boland&Hoffman, 1982; Duncan, 1982; Traylor, 1973 citados em Brooks, 1992).

### **3.2.2. Humor, Poder e liderança**

A prática da liderança está intimamente ligada e enraizada em processos comunicacionais (Schnurr, 2008), sendo que a maior parte do tempo dos líderes é ocupada pela comunicação aos seus pares e subordinados (Gardner&Terry, 1996).

Nos estudos de Goleman acerca da inteligência emocional, o autor foca o tema do humor e da sua utilização efetiva pelos líderes como uma prática contemporânea de comunicação nas organizações capaz de criar empatia entre colaboradores, aumentar a criatividade e facilitar a comunicação (Goleman, 2002:14; Vivona, 2014; Consalvo, 1989). Na sociedade contemporânea, a utilização do humor está cada vez mais ligada à performance das organizações, sendo reconhecido que as empresas que incentivam o uso do humor e do riso no local de trabalho são mais eficazes do que as restantes (Edmonds, 2003; Stevenson, 2004).

Apesar do relevo dado a este tema pelas sociedades atuais, existem apenas algumas investigações centradas no estudo empírico da relação entre o humor e liderança (Avolio et al., 1999), a maioria das quais centradas nos estilos de liderança transformacional e carismático (Berson&Avolio, 2004).

Na literatura são referenciadas as funções do humor na vertente do poder, através da sua prática para evitar conflitos, controlo de situações, provocação e criação de fronteiras (Hay, 2000). O estudo da dinâmica do humor nas relações de poder em contexto organizacional está documentado na literatura e estão definidas quatro categorias de

funções neste contexto. As funções identificadas são de controlo de gestão, controlo social, resistência sancionada e resistência subversiva (Littlejohn&Foss, 2009).

O humor de controlo é utilizado pela hierarquia ou alguém com *status* mais elevado sempre que se pretende a concordância dos colaboradores para um determinado tema ou assunto, sem que o foco esteja baseado na diferença hierárquica existente entre os intervenientes na interação (Lynch, 2002). Este tipo de humor não é agressivo mas sim feito de uma forma educada e branda por parte da hierarquia, com o objetivo de criar uma estrutura efetiva preparada para a aceitação de mudanças e resolução de problemas. Esta funcionalidade recai sobre a sua capacidade de mitigar ordens dadas pelo superior ao seu subordinado (Barsoux, 1996). Neste caso, o humor é encarado como uma estratégia utilizada no discurso para reduzir a ameaça da transmissão de uma ordem ou instrução mais rígida. Freud (1960) defende que a capacidade e poder de entretenimento de uma piada compensam em grande parte o seu possível conteúdo mais hostil.

No entanto, opiniões distintas referem o humor como uma forma de conversação agressiva no seio organizacional, pelo facto de criar uma rotura no padrão da conversação entre líder e liderado e pelo facto de a mudança de uma conversação séria para uma conversação mais humorística causar uma alteração drástica no tom da conversa (Norrick, 2003).

A segunda função do humor identificada nas relações de poder diz respeito à sua capacidade de controlo social, promovendo a coesão grupal e a cultura organizacional (Lynch, 2002). Este tipo de humor é frequentemente utilizado para a socialização de novos membros no seio de um grupo e também para a criação de uma cultura comum de humor característico do grupo, promovendo a sua individualidade, disciplina e reforço das normas internas (Littlejohn&Foss, 2009). Estas características permitem suavizar um momento crítico na relação entre líder e liderado, mitigar comportamentos menos dignos ou potenciando a admissão de um erro (Barsoux, 1996), conseguindo reduzir o carácter mais dramático da situação e desenvolver uma preparação social para essa situação.

A terceira função do humor determina que este também poderá ser utilizado na direção liderado-líder, sendo frequentemente utilizado pelos subordinados ou membros do grupo para criticar ou mesmo ridicularizar indivíduos que se encontrem num *status* mais elevado na organização (Lynch, 2002). A resistência que poderá ser gerada a partir deste tipo de humor é considerada como temporária e benéfica no sentido de servir como *válvula*

*de alívio* e libertação de tensão por parte dos elementos do grupo, não existindo qualquer consequência na base de poder instituída na organização (Littlejohn&Foss, 2009).

Por último, o humor pode adquirir a função de resistência subversiva, de caráter definitivo ou que tenha a capacidade de abalar a estrutura hierárquica e de poder da organização (Lynch, 2002).

Alguns estudos referem a promoção da liderança através do humor (Decker&Rotondo 2001; Romero&Cruthirds, 2006) e o seu contributo positivo na performance e efetividade da liderança (Romero&Pescosolido, 2008; Yarwood, 1995), sendo o humor considerado como uma das suas principais características (Khan, 2012; Morreall, 1997). No meio militar, existem estudos empíricos que referem a preferência por líderes que utilizam o humor em detrimento dos restantes (Priest&Swain, 2002).

Desta forma, a comunicação tem um papel central e preponderante na efetividade de um líder, que terá que possuir elevadas competências comunicacionais para a sua performance nas equipas que lidera, nomeadamente para a partilha de uma visão, na motivação, na delineação de objetivos e criação de confiança nos subordinados (Gardner et al., 1996; O'Connor, 1997; Schnurr, 2008).

Algumas das vantagens apontadas para o uso do humor pelos líderes recaem sobre a capacidade deste se rir de si próprio, demonstrando humildade e confiança (Morreall, 1997; Mesmer-Magnus et al., 2012), na forma de quebrar o gelo em situações mais desconfortáveis nas organizações, na diminuição da resistência e aumento de produtividade em reuniões de trabalho (Stevenson, 2004) e na redução do absentismo (Mesmer-Magnus et al., 2012). Sempre que um líder utiliza o humor no seu local de trabalho, o nível de lealdade dos seus colaboradores aumenta, fortificando a ideia de confiança que se cria neste tipo de relação, de compromisso e identidade (Cooper, 2008; Hughes&Avey, 2009),

Existem algumas razões para considerar que a utilização de estilos de humor semelhantes entre líder e liderado poderá afetar significativamente a sua relação, muito embora não exista uma evidência empírica consistente acerca do tema (Wisse&Rietzschel, 2014). Do ponto de vista dos líderes de grandes empresas, é também reconhecido que os colaboradores com um maior sentido de humor têm um melhor desempenho na organização (Morreall, 1997).

Para além das funções acima identificadas, importa referir a ligação entre o humor e a capacidade de conhecimento das equipas por parte do líder. Morreall (1997) sugere que

a prática do humor poderá auxiliar na demonstração do interesse e compreensão das situações por parte do líder, assim como no seu conhecimento profundo acerca das preocupações e moral das equipas que dirige.

A perspetiva patente nestes estudos da vertente mais estrutural do humor nas organizações, encara-o como socialmente dinâmico com foco nas relações hierárquicas e como um fator importante no discurso entre líder/liderado e entre elementos da equipa/organização (Barsoux, 1996). Abrange também o relevo do humor nas estruturas de poder e *status* diferenciados nas organizações (Barsoux, 1996; Taylor&Bain, 2003), tendo a capacidade de reforçar o ranking dos membros do grupo e entre grupos, clarificando o *status* de um grupo para outro (Yarwood, 1995).

Desta forma, o riso pode ser encarado em certas situações, como um sinal de concordância e aceitação do líder por parte dos subordinados, sendo que esta confirmação das normas sociais pode ser observada entre hierarquias e também entre pares (Ziv, 2009). Estudos experimentais (Janes&Olson, 2000) evidenciam as funcionalidades do humor enquanto estimulador da confirmação e manutenção da hierarquia e controlo das situações nas organizações. Nestes estudos, as pessoas submetidas a um tipo de humor mais agressivo e de ridicularização, apresentaram no futuro uma maior concordância para com as normas da organização e um sentimento de receio de repetir os mesmos erros ou falhas nas tarefas que lhe estavam assignadas. Assim, o humor é considerado como uma forma de manipulação social que promove a orientação dos indivíduos para o seu correto posicionamento e respetivas interações na organização (Meyer, 1997).

Uma das versões existentes para o significado do humor nas organizações recai sobre a sua capacidade de auxiliar a estruturação de hierarquias e respetivas interações (Robinson&Smith-Lovin, 2001). No centro destas interações, as piadas surgem como elemento de interação e diferenciação entre indivíduos, onde se observa que os indivíduos em posições hierarquicamente inferiores tendem a não iniciar ou responder ao humor para com indivíduos de chefia ou hierarquicamente superiores (Lundberg, 1969), mantendo mais facilmente relações de humor entre os membros do mesmo nível/*status* (Crawford, 1994).

Assim, o humor terá o potencial de gerir os desafios em torno do poder e das ligações de autoridade existentes numa organização, existindo um reconhecimento por parte dos líderes quanto ao poder transformacional do humor e do seu contributo para a

criação de laços mais fortes nas equipas (Barsoux, 1996). Não existe uma relação direta e simples entre os estilos de liderança e os tipos de humor, uma vez que este é dependente do contexto, público-alvo, cultura, etc. (Barsoux, 1996). No entanto, existem referências na literatura de que as pessoas que ocupam cargos com *status* elevados nas organizações tendem a utilizar mais frequentemente o humor e tendem a ter mais sucesso na indução do riso nos outros (Robinson & Smith-Lovin, 2001).

Dunbar et al. (2012) referem que o humor mais utilizado em cargos de hierarquia elevada e de maior poder, baseia-se no humor de libertação de tensão, ridicularização e de auto reconhecimento, sugerindo que a posição de poder em que o indivíduo se encontra tem influência nos estilos de humor utilizados. Duncan&Feisal (1989) investigaram alguns grupos de trabalho em diversos setores de atividade, onde foi possível determinar quatro grupos tipo de gestores e os respetivos resultados que poderiam retirar através da utilização do humor no local de trabalho.

Numa vertente mais específica da liderança, existem estudos que abordam os tipos de liderança considerados mais eficazes (transformacional e transacional) e a função do humor para a sua promoção. Importa referir a definição de liderança eficaz que poderá ser utilizada e que se baseia na performance discursiva, que através da capacidade de influência sobre os outros, dá primazia aos objetivos da organização e em simultâneo mantém a harmonia na equipa (Holmes&Marra, 2006). A relação é feita através do reconhecimento da importância do humor na criação de um ambiente propício à transmissão de mensagens entre líderes e subordinados e na empatia que poderá ser criada. No caso do estilo transacional, este pretende manter e seguir as normas e regras da organização, mantendo as responsabilidades e tarefas de cada um, sendo o humor uma prática muito útil para manter estas relações de poder e hierarquia (Barsoux, 1996).

Estudos de Avolio et al. (1999) identificaram o impacto do humor na performance da liderança, através de questionários realizados a 115 líderes e 322 subordinados numa instituição financeira de grande dimensão no Canadá. Os resultados da investigação identificaram que o humor tem potencialidades para ser um meio eficaz de exercer autoridade e poder no local de trabalho, estando dependente do contexto em que se desenrola a situação, como por exemplo os diferentes estilos de liderança, diferentes estilos de humor utilizados pelos participantes, histórico das interações entre indivíduos e as próprias circunstâncias em que o grupo trabalha (Avolio et al., 1999).

Aliando a capacidade do humor na promoção de uma sensação de poder perante situações inesperadas ou eventos incontroláveis (Romero&Pescosolido, 2008), à promoção da criatividade e colaboração entre os indivíduos (Barsoux, 1996), existem autores que referem também a sua importância na liderança transformacional.

Gary Davis (1999, citado em Stevenson, 2004) refere a existência de dezasseis características essenciais para uma pessoa criativa, centrando-se na sua capacidade de brincar com as situações e ideias, capacidade provocatória e uma certa capacidade de comportar-se com a inocência e frescura característica de uma criança. Importa referir quais os tipos de humor que poderão ser encontrados na prática da liderança nas organizações, como forma de sistematizar estes conceitos presentes na literatura.

O primeiro tipo designa-se por humor subjetivo e consiste numa história que usualmente aconteceu e é contada pelo iniciador e que tem um carácter de entretenimento (Hay, 2001). Um outro estilo de humor será feito através de apelo à fantasia e cenários imaginados, podendo recorrer também às anedotas como noutros tipo de humor (Hay, 2001). O terceiro tipo de humor centra-se no *wordplay* através da utilização, manipulação e entoação de palavras de forma a gerarem humor (Hay, 2001), em que o som possa ser idêntico mas os significados opostos, gerando ambiguidade. Outra forma humorística possível, mas menos comum, será a personificação no discurso do líder através da adoção de uma personagem, de forma a gerar um efeito cómico (Hay, 2001), por exemplo através do tempo de fala/discurso, silêncios e nasalização (Kreuz & Roberts, 1995; Attardo, 2000).

A área da liderança e do humor carece ainda de mais investigação, nomeadamente apoiando-se em estudos empíricos que demonstrem a relação entre si e criando instrumentos que viabilizem e demonstrem a importância do uso do humor na liderança, servindo de guias orientadores (Stevenson, 2004; Crawford, 1994). Uma das linhas de pensamento mais recente apoia a necessidade de se realizarem mais estudos não apenas aprofundando as consequências interpessoais do humor nas organizações, mas também estudos que dêem ênfase a estes processos dinâmicos (Wisse&Rietzschel, 2014). Porque como Holmes&Hay (1997) referem, o sucesso do humor baseia-se na interação complexa entre o iniciador do humor e o potencial de resposta da audiência a que se destina. Na esfera organizacional, os líderes e as suas equipas interagem no sentido de construírem uma cultura de trabalho comum e também um estilo de liderança apropriado às equipas que

lideram, onde o humor pode ter um papel fundamental para o sucesso da liderança (Dunbar et al., 2012).

### **3.2.3. Humor e Cultura organizacional**

Apesar de não existir consenso quanto à definição de cultura organizacional, importa fazer esta referência no enquadramento do humor organizacional. Uma das definições mais citadas para este conceito refere que “as culturas organizacionais giram em torno de valores e atitudes partilhadas e experiências partilhadas que as validam. A cultura inclui tudo o que é aprendido e partilhado pelos seus membros: a sua herança social e regras de comportamento, os seus próprios hábitos e tradições, jargões e histórias.” (Smircich, 1983:339).

Outras referências ao conceito de cultura organizacional constam na literatura, considerando-a como o conjunto de significados e crenças (Martin, 2007), experiências comuns, partilha de significados e de linguagem de interação entre elementos (Vivona, 2014), constituindo um sistema único na forma de atuar e de se relacionarem entre si. Esta cultura organizacional que se cria e está em constante modificação através das interações sociais no grupo poderá ser influenciada pelo humor através do seu contributo neste processo interacional (Holmes, 2007). A utilização de diferentes estilos de humor no seio das equipas de uma organização modifica e reforça a interação entre os elementos e promove o desenvolvimento de um clima organizacional onde essas interações têm lugar (Schnurr, 2008).

Desta forma, para se perceber em profundidade a cultura de uma determinada organização, é necessário compreender o humor existente nesse contexto (Plester, 2010), uma vez que o humor é um fenómeno presente em todas as culturas, incluindo as culturas organizacionais (Chapman & Foot, 1976), sendo que todas elas riem e sorriem perante situações e contextos com humor (Ojha, 2010).

O humor tem uma importância fulcral na manutenção da cultura e identidade organizacional, através da equivalência da função do humor à função que as histórias, rituais e linguagem desempenham na organização (Barsoux, 1996). A literatura acerca do humor e cultura organizacional refere que as normas comportamentais de uma organização estão representadas nestas histórias e anedotas, que são passadas entre os colaboradores e

transmitidas aos novos entrantes (Romero&Cruthirds, 2006). Estes valores e narrativas são entendidos como indicadores da cultura organizacional e estão frequentemente associados à utilização do humor nas organizações (Meyer, 1997). Existem evidências de que o humor pode clarificar as fronteiras sociais e morais de uma organização, nomeadamente através dos seus comportamentos no local e trabalho (Linstead, 1985).

Desta forma, o humor tem a capacidade de identificar as principais características de uma organização (Vinton, 1989; Holmes&Marra, 2002). Exemplos desta funcionalidade do humor na cultura organizacional são referidos na literatura (Plester&Orams, 2008) através de estudos para a extrapolação de tipos e funções do humor numa determinada empresa de tecnologias da informação para o setor em geral.

Linstead (1985) define o humor como uma atividade simbólica que reforça as estruturas e a cultura de uma organização. Esta interligação faz com que a análise do humor possa ser uma prática importante para a compreensão das culturas organizacionais (Sen, 2012) e contribuir para a sua criação e manutenção (Clouse&Spurgeon, 1995), uma vez que o humor é muito subjetivo e depende fortemente do contexto e situação em que tem lugar (Meyer, 1997).

No entanto, existe uma opinião central nas investigações realizadas que se centra nos efeitos e no relevo do humor, independentemente do contexto onde é praticado. Desde contextos de hospitais, cozinhas industriais ou departamentos de polícia, o humor é referido como tendo efeitos positivos no local de trabalho (Holmes, 2007).

Cada cultura tem o seu conjunto de normas, regras e valores que determinam os conteúdos humorísticas aceites para aquele contexto organizacional (Ojha, 2010), sendo que o desenvolvimento de identidade pessoal e da organização irá influenciar a produção humorística individual, os seus propósitos e a interpretação do comportamento humorístico (Vivona, 2014). As diferentes interpretações de piadas agressivas do foro racista e sexista poderão ser consideradas ofensivas dentro de uma organização, deteriorar relações e criar hostilidade (Romero&Cruthirds, 2006), muito embora esteja presente na maioria das organizações contemporâneas.

Como exemplo desta análise, existem estudos que evidenciam que o humor pode ser utilizado para compreender a forma como os indivíduos de diferentes níveis hierárquicos numa organização, interagem entre si através do humor (Romero&Cruthirds, 2006; Holmes& Marra, 2002). Outros estudos abordam a questão do humor ter a

capacidade de quebrar algumas barreiras de comunicação existentes entre líderes e subordinados (Romero& Cruthirds, 2006; Barbour, 1998). Existem mesmo alguns exemplos de casos de estudo que abordam o efeito do humor na cultura de algumas organizações, entre as quais: *Airlines* (Barbour, 1998), *Ben & Jerry's* (Castelli, 1990), *Sun Microsystems* e *Kodak* (Caudron, 1990).

Um aspeto importante e curioso acerca da cultura da organização assenta no facto de ser observado um conjunto de piadas e práticas de humor de referência que vão sendo utilizados ao longo do tempo (Holmes&Marra, 2002) pelos vários colaboradores, permitindo a criação de um conjunto padrão e reconhecível de piadas para aquele grupo. A grande maioria da literatura que aborda o tema da cultura, identidade e humor, baseia-se nas situações de mudança organizacional e respetivo desenvolvimento, remetendo para a natureza ambígua do humor. Esta característica permite que este seja um instrumento adequado na comunicação de mensagens negativas ou mais difíceis nas organizações (Yarwood, 1995), tendo uma importância aparente na mudança e alteração de normas e procedimentos nas organizações.

A ambiguidade do humor permite uma cobertura para a iniciativa individual e capacidade de encarnar num papel, contribuindo para a mudança na organização (Yarwood, 1995) e demonstrando a sua relação com códigos culturais, sendo um instrumento importante no escrutínio dos valores da sociedade (Vinton, 1989). O humor tem uma dualidade no seu significado, consoante a perceção que desperta nos indivíduos, sendo que a incongruência é o elemento essencial para a existência do humor (Veatch, 1998), podendo desta forma, gerar elementos de união ou de divisão nos indivíduos consoante a perceção da situação (Meyer, 1997).

As piadas e o humor poderão ser espontâneos mas também pré-existentes, tendo em consideração o esquema cognitivo dos grupos de cada organização (Fine&Soucey, 2005), que demonstram já uma estrutura estabelecida relativamente ao humor. Romero&Cruthirds (2006) referem que existem evidências que sugerem que o humor não é apenas parte da cultura de uma organização, mas sim uma característica distintiva que fará de cada cultura, uma cultura única da organização. Como exemplo desta unicidade, existem evidências de que existe uma barreira a ser ultrapassada no caso de novos colaboradores numa organização (Holmes&Fillary 2000), de forma a compreender a sua autenticidade e

prosseguir com a sua integração enquanto membro, o que sugere que o humor está incorporado na identidade de cada grupo (Fine&Soucey, 2005).

Em resumo, o humor não é apenas uma forma verbal de comunicação através de palavras mas sim uma prática integrada de conhecimento profundo dos conceitos e significados de uma cultura ou subcultura (Francis, 1994). Alguns autores referem a necessidade de estudos mais profundos e que foquem a inter-relação entre os fenómenos do humor e a cultura organizacional (Plester, 2010).

#### **3.2.4. O lado negativo do humor**

Existem algumas críticas ao facto de o humor nas organizações ser encarado, na maioria dos estudos mais recentes, como tendo inúmeras vantagens para a gestão. No entanto, estas investigações, ao focarem-se no ponto de partida do humor enquanto aspeto positivo, não aprofundam a diversidade e complexidade do conceito do humor em si, deixando de lado os aspetos negativos que a sua utilização também poderá assumir nas organizações.

Não obstante, alguns autores mais atuais começam a referir esta dualidade do humor como facilitador *versus* resistente ou disruptivo (Westwood&Johnston, 2013). Um dos perigos da utilização do humor no local de trabalho é a possibilidade de gerar ofensa, nomeadamente através do humor espontâneo (Lyttle, 2007; Kahn, 1989), podendo levar mesmo à destruição da reputação de alguns indivíduos (Lyttle, 2007). Taylor&Bain (2003) identificam o carácter corrosivo do humor e a sua capacidade de gerar resistência nas organizações. Estes comportamentos podem ativar conflitos no seio dos grupos e reafirmar o *status quo* através da minimização dos outros, categorização através da hierarquia, geração de opressão (Kahn, 1989) e desencadeamento de uma subversão da ordem social, através do recurso às incongruências da vida organizacional (Westwood&Johnston, 2013). Exemplos destes efeitos é o humor sexista ou racista utilizado nas organizações (Hemmasi et al., 1994), que pode ter efeitos dramáticos e que está atualmente potenciado pela internet (Westwood&Johnston, 2013), ou a capacidade que o humor pode ter para exercer poder sobre os restantes colegas de trabalho (Holmes&Marra, 2002). Alguns autores referem ainda que o humor pode ter efeitos negativos na concentração e produtividade dos colaboradores, levando à sua distração (Lyttle, 2007).

Em resumo, o humor deverá ser levado a sério e a sua utilização terá de ter em consideração um profundo conhecimento do contexto organizacional, da audiência e da relação interpessoal criada entre os pares e hierarquias. Cooper (2008) refere que as reações de cada indivíduo serão diferentes perante a situação humorística e os diferentes tipos de humor, sendo que as formas de humor negativas poderão não gerar necessariamente conflito ou quebra na interação entre indivíduos. Duncan (1982) sugere que o humor seja utilizado nas organizações, embora apenas após a criação de um ambiente de confiança entre os intervenientes e tendo sempre o cuidado de manter a dignidade individual em prol da cultura e futuro da organização.

## Capítulo 4

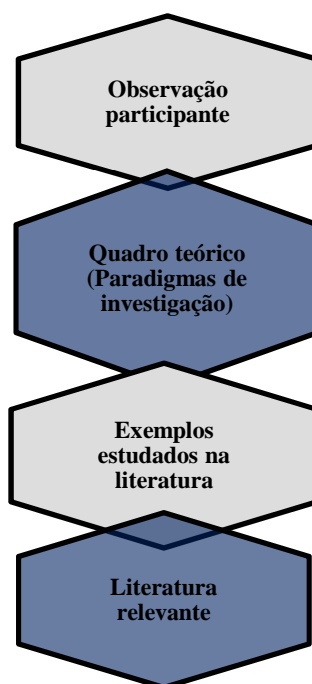
### **Modelo Teórico: Humor, Iniciador, Audiência, Contexto, Comunicação (HIACC)**

#### 4.1. Enquadramento

Neste capítulo pretende-se apresentar e desenvolver o modelo teórico resultante deste estudo, tendo em consideração o sistema de conceitos utilizado, as hipóteses colocadas e a teoria que o suporta.

O modelo apresentado reflete os principais fatores, conceitos e variáveis considerados na investigação do humor nas organizações, baseando-se em grande parte na perceção da realidade da organização e da dinâmica interacional existente entre os intervenientes. Os módulos contributivos do modelo teórico apresentam-se na Figura 1. Estes contributos baseiam-se em quatro grandes grupos que integram: a observação participante, a experiência e o conhecimento adquirido através de inquéritos e observação de um grupo específico; o quadro teórico base com os paradigmas de investigação utilizados que contemplam o IS e a pragmática da comunicação; a literatura relevante para o tema deste estudo e que foi devidamente revista neste trabalho, bem como os exemplos estudados na literatura referenciados para o tema do humor nas organizações em particular.

Figura 1 - Contributos para o desenvolvimento do Modelo Teórico



Fonte: Elaboração do autor

Considera-se que o humor é um processo comunicacional dinâmico e que poderá evoluir ao longo do tempo, dependendo das características do grupo em questão, existindo uma interação constante e uma tentativa de coordenação por parte dos elementos que integram o processo. Desta forma, os elementos base para este processo assentam no iniciador, na audiência e no contexto onde se inserem os participantes.

A motivação para o início do processo e sua conseqüente continuidade, assenta no significado que cada indivíduo atribui à situação, influenciado pela interação social e pelas interpretações que são feitas ao longo do tempo. Existe assim, uma dinâmica de interpretações e ações que são tomadas ao longo do processo comunicacional, que vai moldando os significados e a própria interação entre os indivíduos, as suas opiniões e intenções.

A interação simbólica que se cria entre os indivíduos pode assentar numa linguagem verbal ou não verbal, sendo que a interpretação comum destes elementos ao longo do tempo permitirá obter uma comunicação eficaz no seio do grupo. A interação grupal é um processo em constante evolução, cuja análise deverá ter em consideração uma multiplicidade de fatores, e que transcende uma observação individual, existindo padrões de interação que devem ser observados e analisados em ambiente de grupo. Estas observações podem ter um contributo relevante na caracterização da cultura de um grupo ou organização e na forma como é definida a ordem social. O sucesso da interação necessária à eficácia da comunicação está também dependente das práticas de humor utilizadas, do contexto em que ocorre e da própria natureza da relação/interação que existe entre os diversos atores do processo comunicacional. Considera-se que o humor assume um caráter cognitivo, sendo necessário um processo de interpretação por parte do indivíduo que o receciona e a atribuição de um significado próprio.

As intenções do humor podem ser caracterizadas com base nas teorias da superioridade, incongruência e alívio mencionadas na literatura. As diversas práticas humorísticas que podem ser utilizadas, como sejam os gracejos, as piadas, os trocadilhos, as histórias engraçadas etc., terão um sucesso dependente do grau de interação existente entre os intervenientes e do contexto em que se insere. A reação mais comum e mais facilmente verificável da eficácia do humor centra-se no riso, que apresenta um caráter social.

A base da revisão da literatura realizada permitiu a tomada de decisão acerca da metodologia a utilizar neste estudo (Capítulo 5) mas também como fonte de informação para testar o modelo teórico proposto, com base numa listagem de hipóteses que foram colocadas e consideradas relevantes para a investigação do humor nas organizações.

#### **4.2. *Story Line***

Desta forma, é possível apresentar um modelo teórico do humor na organização em estudo, conforme representado na Figura 2. O modelo tem a designação de Modelo Humor-Iniciador-Audiência-Contexto-Comunicação (HIACC), identificando os principais elementos do processo.

Este modelo pretende integrar alguns dos conceitos do IS, da pragmática da comunicação e da teoria do humor nas organizações que foi considerada relevante. Toda esta base teórica foi personalizada para o contexto organizacional em causa, tendo em consideração a experiência e o conhecimento adquirido no âmbito da observação participante e dos inquéritos realizados.

No modelo proposto, os intervenientes são o iniciador do humor e a audiência a quem se destina a mensagem. Este processo dá-se num determinado contexto e cultura caraterísticos desta organização em particular, sendo reconhecido que os estilos de humor e as práticas humorísticas utilizadas na organização são intimamente dependentes da interação e das relações particulares do contexto onde ocorrem.

Considera-se que o humor é desencadeado pelo iniciador com algum propósito, alguma motivação de atingir uma ação futura ou reação sobre a audiência. Para tal, são utilizadas diversas práticas humorísticas como sejam as piadas, as anedotas, as histórias engraçadas e comuns partilhadas no seio da organização etc., conforme descrito mais em pormenor na grelha de observação descrita no capítulo seguinte (Figura 3). O humor acionado terá sempre uma intenção subjacente sobre a audiência, que poderá ser de vários tipos como sejam a intenção de defesa, de ataque, partilha, confirmação de valores comuns, minimização de tensão na comunicação, etc.

Pretende-se com estas categorias de intenção do humor, obter uma forma de tipificar as possíveis alternativas passíveis de ocorrerem no processo humorístico em causa. O aspeto defensivo do humor representa uma prática que tem como objetivo facilitar

a aceitação de críticas ou comentários mais agressivos por parte dos indivíduos, sendo uma boa via para transmitir mensagens mais difíceis em momentos de crise ou conflito. A utilização do humor nestas situações permitirá a cooperação entre os indivíduos e a identificação comum para com a situação difícil ou de falha. Um exemplo deste tipo de humor poderá ser utilizado com a intenção de transmitir os maus resultados de uma organização de forma a criar um ambiente de cooperação e sentimento de pertença e igualdade para com as dificuldades comuns com que a equipa se depara.

Quando é necessário influenciar e obter a aceitação acerca de determinados pontos de vista, a utilização do humor pode auxiliar a despoletar uma ação ou reação mais prontamente. A intenção de ataque do humor permite transmitir mensagens de forma a persuadir os indivíduos e transmitir mensagens que de outra forma poderiam adquirir um carácter agressivo e até de ofensa para com a audiência. Um exemplo deste tipo de humor nas organizações poderá ser a emissão de opiniões negativas acerca de algum colega de trabalho ou área da organização, que obtenha a aceitação comum por parte da audiência, gerando uma onda de ação e opinião comum que unifica o grupo. Caso o humor não seja utilizado, estas mensagens ofensivas e de mal dizer para com outros indivíduos poderiam gerar situações desconfortáveis e de conflito.

O humor é também utilizado nas organizações com a intenção de transmitir valores, regras e normas instituídas. Este tipo de humor poderá ser utilizado pelos líderes como forma de transmitir às equipas a necessidade de cumprimento de normas, objetivos, horários, etc., que de outra forma poderiam ser percebidas como mensagens mais agressivas e de efeito contrário para com a audiência. Nas organizações, esta forma de humor permite influenciar os colaboradores a criar identidade e pertença, adaptando-se às normas internas e incorporando os valores da organização no seu dia-a-dia. Como exemplo, ao utilizar piadas e histórias comuns facilmente identificáveis pelos colaboradores de uma equipa, será criada maior coesão e capacidade de influência e prossecução de objetivos comuns, demonstrando os valores comuns da organização e uma capacidade de união.

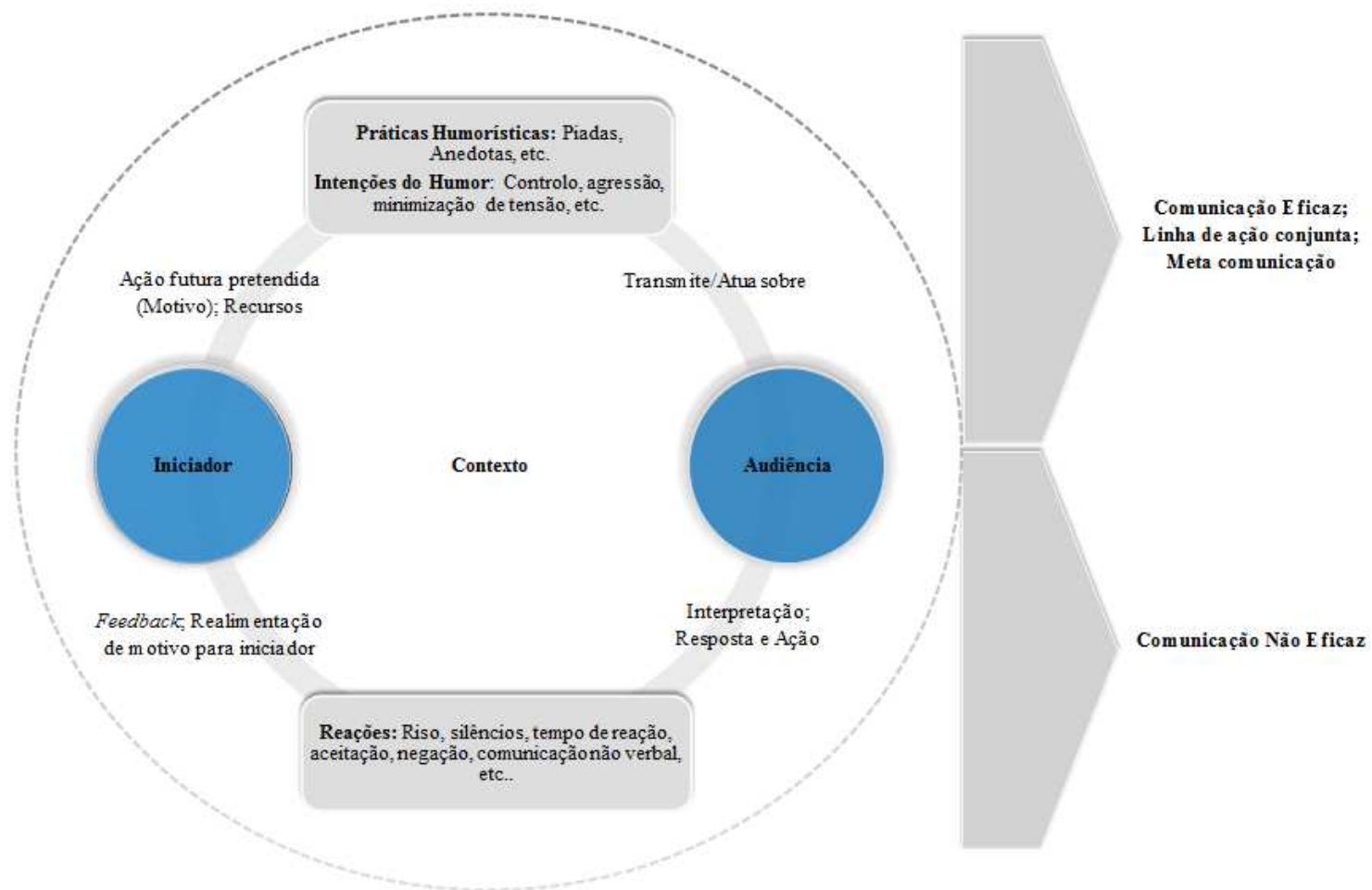
Estas três intenções estão relacionadas com as três teorias que explicam a motivação dos indivíduos para a utilização do humor: teorias da superioridade, alívio e incongruência. A intenção inicial e respetiva interpretação pela audiência e reação determinarão o sucesso do humor para uma determinada situação e contexto.

A mensagem transmitida à audiência será então alvo de uma interpretação por parte da audiência, resultando numa ação/resposta. Esta interpretação estará baseada na percepção da audiência relativamente ao iniciador do humor, suas crenças, comportamento, símbolos comuns, etc. Estará sempre dependente de quem a executa mas também do contexto em que a situação ocorre, uma vez que a interação entre iniciador e audiência tem um caráter fundamental para os passos seguintes do processo de comunicação do humor.

O modelo tenta exemplificar que esta interpretação é de caráter relacional ao longo do tempo, baseando-se na interação ao longo de todo o processo de comunicação e não com base em ideias pré-definidas ou mais mecanizadas acerca de estilos de humor ou outros elementos.

Consoante a interpretação da audiência, a reação poderá tomar várias formas, nomeadamente através do riso, gerando um *feedback* ao iniciador que servirá de agregador para a sua motivação e linha de ação futura para com aquele público-alvo. Deste processo poderá resultar uma comunicação eficaz ou não eficaz, consoante a existência de uma linha de ação conjunta ou não entre os participantes do processo.

Figura 2 - Modelo Teórico HIACC



Fonte: Elaboração do autor

Capítulo 5  
**Metodología**

## 5.1. Recolha de dados

Tendo em consideração as hipóteses colocadas acerca das funções e relevo do humor nas organizações, a metodologia proposta baseia-se na observação participante e no desenvolvimento de inquéritos que reforcem as observações e estimulem a resposta às hipóteses consideradas. Desta forma, existirão várias fontes de recolha de dados para este estudo, tendo sido desenvolvidos formulários de respostas e uma grelha de observação de forma a sistematizar a recolha de dados.

A escolha da amostra a observar e da amostra considerada no âmbito dos inquéritos, baseia-se numa estratégia de relevância e conveniência face aos objetivos do presente estudo e não diretamente numa dependência de uma representatividade probabilística. Com isto pretende-se que com estas amostras de indivíduos, seja possível obter informação relevante para responder às principais questões do estudo. O facto de os indivíduos consultados e observados pertencerem a diferentes áreas e contextos, da organização em estudo, permite obter informação mais dispersa e de diferentes contextos que poderá contribuir para o enriquecimento da investigação e categorização de dados. De uma forma resumida, apresenta-se na Tabela 6 a estratégia adotada para a atividade de recolha de dados.

Face à amostra de observação, serão considerados os episódios de humor mais frequentes e com maior impacte na organização, de forma a sistematizar a sua importância para o grupo. Para tal, foram tidos em consideração os eventos humorísticos e a sua repetição e frequência no grupo, a reação gerada através de riso e/ou silêncios na audiência e próprio iniciador, a representatividade face ao contexto ou local onde ocorreram os episódios e tendo em conta as suas finalidades.

Como forma de melhor compreender as práticas e o processo humorístico, a observação do grupo é participante, o que permitirá obter resultados mais fieis ao contexto social da organização e enquadrar os episódios com piada ou significado para o grupo. O facto de o observador pertencer ao grupo em questão, solidifica a partilha de símbolos comuns e significados, que permitirá mais facilmente fazer uma interpretação real das situações observadas e do humor utilizado, que não seria possível fazer enquanto elemento externo ao grupo e à sua identidade.

Tabela 6 - Estratégia de Recolha de dados

<b>Etapa de recolha de dados</b>	<b>Método utilizado</b>
1. Audiência a ser estudada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo de observação pertencente a uma equipa de uma organização, onde se pretende observar e obter a opinião em forma de informação sistematizada (questionários), de forma a analisar o fenómeno que se pretende estudar – o humor;</li> <li>- Múltiplos indivíduos da mesma organização, onde se pretende obter opinião em forma de informação sistematizada (inquéritos) acerca do fenómeno que se pretende estudar – o humor</li> </ul>
2. Tipo de informação recolhida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registos de observação de grupo de seis indivíduos de uma equipa de trabalho da organização;</li> <li>- Dados de inquéritos <i>online</i> de 40 indivíduos da organização de forma a obter mais detalhe para o desenvolvimento da teoria e dados de inquéritos <i>online</i> dos indivíduos do grupo de observação.</li> </ul>
3. Armazenamento de dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grelha de observação</li> <li>- Respostas de inquéritos <i>online</i></li> </ul>
4. Principais riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionados com a observação participante</li> <li>- Prazos de resposta a inquéritos</li> <li>- Número de respostas recebidas a inquéritos</li> </ul>

Fonte: Elaboração do autor

Não obstante, e como forma de obter a maior quantidade de informação e representatividade dos dados, foram elaborados inquéritos a outros colaboradores da organização, de áreas diversas, que providenciaram dados complementares à análise em questão. Este mesmo inquérito foi respondido pelos elementos do grupo de observação, de forma a contrapor as observações e a própria opinião dos elementos do grupo na recolha de informação mais detalhada. A amostra de conveniência escolhida teve em consideração as gamas de idade, a antiguidade na organização, o género e as funções desempenhadas,

como forma de representar as várias categorias de indivíduos existentes e abrangendo também as mesmas gamas e/ou intervalos de fatores caraterísticos do grupo de observação.

Através da comparação contínua dos episódios observados e do respetivo material recolhido através da grelha de observação, inquéritos e da própria literatura recolhida, foi possível sistematizar os dados recolhidos e dar forma aos estilos de humor presentes e respetivas funções na organização.

## 5.2. Observação Participante

A observação foi realizada durante duas semanas, sendo os dados recolhidos através de notas de campo recorrendo a uma grelha de observação.

A metodologia de observação e análise resulta de um processo de recolha e comparação constante baseada no método de Glaser e Strauss (1967) e a consequente categorização de dados, com a codificação da informação recolhida de forma a existir uma sistematização.

De uma forma esquemática, apresenta-se na Tabela 7 as etapas do processo de observação, recolha e análise de dados.

Tabela 7 - Processo de recolha e análise de dados

Etapas	O que observar/analisar
1 Recolher dados da origem do episódio humorístico	Piadas espontâneas relativas à organização e seu contexto; histórias engraçadas repetidas pelos membros da organização; anedotas; brincadeiras entre colegas no contexto organizacional; comunicação não-verbal (gestos, sons, etc.), sarcasmo, ironia e outros mecanismos da linguagem utilizados no humor; humor intencional; risos; e-mails humorísticos distribuídos entre membros da organização

2	Descrever os contextos do humor	Atores que participam no processo humorístico (iniciador, audiência) e seu relevo na situação; locais e situações da organização em que ocorre o humor (Reuniões, formação, copas, posto de trabalho, etc.);
3	Identificar e definir a intenção do tipo de humor utilizado tendo em consideração o contexto e a audiência	Intenção de melhorar a comunicação, empatia; como defesa, hostilidade; para a construção de identidade, etc.
4	Identificar as reações da audiência	Riso, silêncios, tempos de reação, aceitação, negação, comunicação não-verbal, etc.
5	Desenvolver hipóteses	Tipos de humor utilizados: Humor afiliativo, agressivo, etc., sua intenção e relevo para a organização em termos funcionais (qual o seu relevo para o iniciador, audiência, relações grupais, organização); o que poderá ter despoletado o humor, tendo em conta o contexto organizacional?
6	Recolher mais dados e proceder a nova análise	Confirmar as hipóteses colocadas anteriormente tendo em consideração os dados recolhidos.

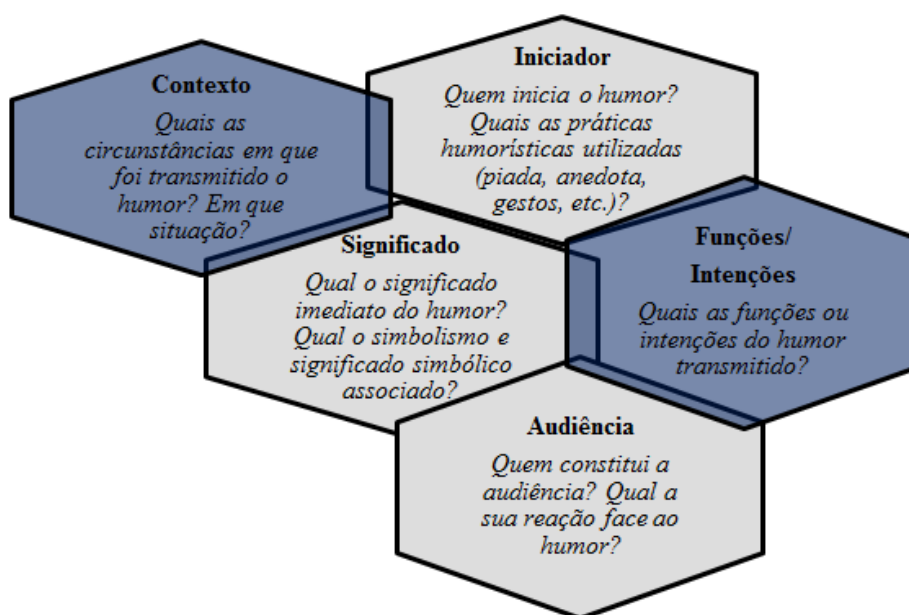
Fonte: Elaboração do autor

Para o desenvolvimento da grelha de observação foram tidos em consideração alguns pressupostos que se basearam na própria constituição do processo humorístico, como sejam os participantes (iniciador e audiência), o contexto em que ocorre o episódio humorístico, o significado que lhe é atribuído e as suas funções para a organização e membros do grupo. Os critérios são apresentados na Figura 3.

Com o critério de observação do *Iniciador*, pretende-se obter a informação concreta de quem inicia o humor e quais as práticas de humor utilizadas por este. As *Funções/Intenções* do humor transmitido serão também alvo de registo na observação de forma a caracterizar o objetivo da prática de humor para cada situação específica. O *Contexto* em que ocorre a iniciação e o desenrolar deste processo humorístico necessita

também de ser caracterizado e pretende-se que sejam registadas as circunstâncias específicas em que o humor foi transmitido e em que situação específica se encontram os atores deste processo. O *Significado* do humor desenvolvido será alvo de observação e registo, numa tentativa de registar o simbolismo associado ao processo humorístico em cada situação e, por fim, a *Audiência*, a quem se destina o humor, respetiva caracterização e reação face a cada situação.

Figura 3 - Critérios de Observação - Grelha de Observação da Amostra



Fonte: Elaboração do autor

Durante a observação foram identificados diversos episódios com recurso a histórias ou eventos humorísticos partilhados entre colegas, com o propósito de gerar situações humorísticas. Neste estudo, estes episódios, histórias ou teatralizações, serão definidos como frases, conjuntos de frases ou sequências de eventos que têm lugar na organização alvo de observação.

Dada a ambiguidade e subjetividade do humor já referida anteriormente neste trabalho, importa também referir o critério utilizado na metodologia de observação e análise, de forma a minimizar este carácter subjetivo. Desta forma, um episódio ou evento foi considerado humorístico sempre que se obteve uma resposta ao humor por parte da audiência, sempre que o iniciador reagisse de forma humorística perante o evento que

despoletara e sempre que a situação encaixasse na definição de humor organizacional mencionada em 3.1.

A caracterização do grupo observado é importante para enquadrar os indivíduos relativamente à sua função na organização, o seu histórico enquanto colaborador da empresa, antiguidade e género. Na Tabela 8 é apresentada a caracterização do grupo observado, sendo este constituído por seis indivíduos com diferentes níveis hierárquicos, posicionamento na equipa de trabalho, idades, antiguidades na organização, géneros e funções desempenhadas na atualidade no que concerne a liderança de equipas.

Tabela 8 - Caracterização do grupo de observação

<b>Posição na Equipa</b>	<b>Nível</b>	<b>Ref. colaborador</b>	<b>Antiguidade na organização</b>	<b>Género</b>	<b>Idade</b>	<b>Função</b>
Chefe de equipa	Elevado	A	30	F	59	Líder da equipa
Técnico Superior	Médio	B	30	M	58	Sem funções de chefia
Técnico	Baixo	C	15	M	46	Sem funções de chefia
Técnico superior	Médio	D	18	M	52	Sem funções de chefia
Técnico superior	Médio	E	8	F	32	Sem funções de chefia
Técnico superior	Baixo	F	5	F	37	Sem funções de chefia

Fonte: Elaboração do autor

De uma forma global, existe no grupo de observação, um colaborador com funções de chefia, sendo que os restantes não desempenham funções de gestão de pessoas. As idades dos elementos do grupo integram um intervalo que vai dos 32 anos aos 59 anos, sendo que 50% dos elementos são do género masculino e 50% são do género feminino. A antiguidade na organização varia numa gama desde os 5 anos aos 30 anos.

### 5.3. Inquéritos

Para além da observação, tornava-se relevante a realização de inquéritos a uma amostra mais alargada de indivíduos da organização em estudo, como forma de obter informação mais detalhada e pertencente ao restante universo da empresa. Para o desenvolvimento das questões colocadas, foi necessário analisar de forma detalhada as hipóteses colocadas ao longo do estudo e as questões que se revelaram importantes para serem respondidas ao longo da investigação. A revisão da literatura teve aqui um papel fundamental para o apoio e confirmação da lógica das questões colocadas. Não obstante, o modelo teórico proposto em 4.2. (Modelo HIACC) consistiu na base sólida de desenvolvimento do questionário, com o objetivo de obter dados que confirmassem ou negassem os pressupostos colocados.

O questionário elaborado é constituído por duas partes (Questionários online, 2015), em que a primeira parte consiste numa série de 32 afirmações que descrevem os vários pontos de vista acerca do humor no local e trabalho. O entrevistado deverá responder tendo em consideração o grau de concordância para cada uma das afirmações, numa escala de um a sete, sendo que *um* significa que discorda totalmente e o *sete* significa que concorda totalmente. A resposta *quatro* está no meio da tabela de avaliação. Qualitativamente, a escala é a seguinte: Discordo Totalmente (1); Discordo Parcialmente (2); Discordo (3); Não concordo nem discordo (4); Concordo parcialmente (5); Concordo (6); Concordo totalmente (7).

Com esta primeira parte do questionário pretende-se obter a grau de concordância ou discordância dos entrevistados relativamente a uma série de questões relevantes para o humor no local de trabalho, uma vez que este pode ser evidenciado e experienciado de diversas formas nas organizações. A segunda parte do questionário contém três questões de escolha múltipla, em que se pretende que o entrevistado responda de forma mais aberta, mas sempre com alguma orientação, no que respeita a práticas de humor mais específicas utilizadas no seu contexto de trabalho.

Por fim, e de forma a caracterizar a amostra de entrevistados, são colocadas quatro questões relativas ao tipo de função desempenhada na organização, idade, género e antiguidade na empresa. A caracterização da amostra utilizada para o desenvolvimento dos inquéritos é apresentada na Tabela 9. As questões colocadas na primeira parte do inquérito

encontram-se descritas na Tabela 10, bem como a descrição das hipóteses e questões que se pretenderam testar com cada uma delas.

De uma forma global, pretende-se aferir a prática de diferentes estilos de humor, a sua influência na motivação e performance de colaboradores, na coesão grupal, na cultura organizacional, nas práticas de liderança e gestão de conflitos, identificar perfis de resposta e iniciação do humor na organização, identificar a relação entre género, faixa etária e práticas de humor, etc. Algumas das questões colocadas foram adaptadas dos estudos de Can et. al (2014).

Tabela 9 - Caraterização da amostra dos inquéritos

	<b>Cargo de liderança</b>		<b>Sem cargo de liderança</b>			
<b>Posição na Organização</b>	11 27,5%		29 72,5%			
	<b>Feminino</b>		<b>Masculino</b>			
<b>Género</b>	20 50%		20 50%			
	<b>25-34</b>	<b>35-44</b>	<b>45-54</b>	<b>55-64</b>		
<b>Faixa etária (anos)</b>	11 27,5%	23 57,5%	4 10%	2 5%		
	<b>0-3</b>	<b>4-7</b>	<b>8-11</b>	<b>12-15</b>	<b>16-19</b>	<b>20 ou mais</b>
<b>Antiguidade na organização (anos)</b>	5 12,5%	8 20%	9 22,5%	9 22,5%	4 10%	5 12,5%

Fonte: Elaboração do autor

Tabela 10 - Questões colocadas na primeira parte do Inquérito *Online* e respetivas hipóteses a testar (elaboração do autor)

<b>Questões colocadas no inquérito (1ª parte)</b>	<b>Hipóteses a testar/Questões a testar</b>
Q1. O humor é frequentemente utilizado para encorajar e motivar os colaboradores da minha organização.	Fator motivador; Qual a influência do humor na performance dos colaboradores? Qual a relação entre o humor e a coesão grupal?

Q2. O humor é frequentemente iniciado sem razão ou motivo aparente.	Espontaneidade do humor; Cultura organizacional e práticas de humor
Q3. O humor é frequentemente utilizado como defesa dos colaboradores em situações mais delicadas e de conflito.	Humor e influência na gestão de conflitos
Q4. O humor é frequentemente utilizado como forma de ataque para com os colaboradores da minha organização.	Humor negativo
Q5. O humor utilizado na minha organização é compreendido por todos.	Humor e cultura organizacional; Qual a relação entre o humor e a coesão grupal?
Q6. O humor é frequentemente utilizado para intimidar colegas no seio de um grupo.	Humor negativo
Q7. O humor é algo que gostamos de partilhar na organização onde trabalho.	Nas organizações contemporâneas os colaboradores pretendem que o ambiente seja mais empático e com humor? Este fator está relacionado com a faixa etária?
Q8. O humor utilizado pelos meus colegas motiva-me e dá-me prazer.	Que tipo de pessoas responde mais prontamente ao humor? Que tipo de pessoas tem maior probabilidade de reagir negativamente? Qual a influência do humor na performance dos colaboradores das organizações? Qual a relação entre o humor e a coesão grupal?
Q9. Tenho colegas de trabalho com sentido de humor.	Que tipo de pessoas responde mais prontamente ao humor? Que tipo de pessoas tem maior probabilidade de reagir negativamente?
Q10. A utilização do humor pelos colaboradores da minha equipa pode ter consequências negativas por parte da chefia.	Humor e estilos de liderança; suporte da hierarquia

Q11. Frequentemente sou o iniciador do humor na equipa onde trabalho.	Iniciador do processo de humor; participantes do processo
Q12. Aceito e agrada-me frequentemente o humor utilizado na minha organização.	Que tipo de pessoas responde mais prontamente ao humor? Que tipo de pessoas tem maior probabilidade de reagir negativamente? Nas organizações contemporâneas os colaboradores pretendem que o ambiente seja mais empático e com humor? Este fator está relacionado com a faixa etária?
Q13. O humor utilizado pelos meus colegas torna o trabalho mais agradável	Humor Positivo; Fator motivador na organização; Nas organizações contemporâneas os colaboradores pretendem que o ambiente seja mais empático e com humor? Dão importância a este fator? Este fator está relacionado com a faixa etária? Qual a relação entre o humor e a coesão grupal?
Q14. Prefiro um líder que utilize o humor no local de trabalho.	Influência do humor na liderança de equipas; Promoção da liderança; Humor e motivação; Qual o relevo do humor na liderança?
Q15. O humor utilizado pelos meus colegas origina frequentemente que alguém no grupo se sinta mal.	Humor negativo
Q16. Rio frequentemente durante o dia no meu local de trabalho.	Que tipo de pessoas responde mais prontamente ao humor? Que tipo de pessoas tem maior probabilidade de reagir negativamente? Existem diferenças na aceitação do humor no trabalho dependendo das idades dos colaboradores?
Q17. Quando alguém na equipa comete um erro, é frequentemente ridicularizado pelo resto do grupo.	Humor negativo

<p>Q18. O humor utilizado na organização pode atenuar a distância hierárquica entre líder e liderado (chefia e subordinado).</p>	<p>Influência do humor na liderança de equipas; Promoção da liderança; O humor tende a ser dirigido a colaboradores que não tenham autoridade sobre o iniciador do processo humorístico? Qual a influência do humor na quebra ou atenuação das estruturas hierárquicas entre chefias/liderança e colaboradores?</p>
<p>Q19. Os meus colegas de trabalho utilizam algumas vezes o humor para rebaixar elementos do grupo.</p>	<p>Humor negativo</p>
<p>Q20. O humor é frequentemente utilizado na organização para a gestão de conflitos.</p>	<p>Humor e influência na gestão de conflitos; O humor facilita a comunicação de mensagens negativas ou mais difíceis?</p>
<p>Q21. O humor utilizado pelos meus colegas melhora a comunicação na equipa.</p>	<p>Humor Positivo; Influência do humor na comunicação grupal; Qual a influência do humor na performance dos colaboradores das organizações?</p>
<p>Q22. Os meus colegas de trabalho fazem frequentemente piadas acerca das chefias/liderança.</p>	<p>Humor para o exterior</p>
<p>Q23. As políticas da gestão/liderança são frequentemente alvo de piadas ou ridicularização por parte dos restantes colaboradores.</p>	<p>Humor para o exterior</p>
<p>Q24. Usualmente reajo positivamente ao humor utilizado na minha organização.</p>	<p>Que tipo de pessoas responde mais prontamente ao humor? Que tipo de pessoas tem maior probabilidade de reagir negativamente? Existem diferenças na aceitação do humor no trabalho dependendo das idades dos colaboradores?</p>

Q25. Gostamos de nos rir em grupo acerca das políticas de gestão sobre as quais não concordamos.	Humor para o exterior; Qual a relação entre o humor e a coesão grupal? O humor beneficia a preservação das estruturas sociais?
Q26. Considero que um líder que utiliza o humor na sua equipa é um líder mais eficaz.	Humor e estilos de liderança; Pode o humor ser utilizado para a melhoria do estilo de liderança? Qual o relevo do humor para a promoção da liderança? Pode o humor, servir de instrumento de melhoria no processo de gestão?
Q27. As piadas acerca das normas e regras da minha organização são comuns na minha equipa de trabalho.	Humor para o exterior
Q28. A minha chefia considera que o humor é uma forma de distração que inviabiliza o cumprimento dos objetivos de trabalho.	Humor e estilos de liderança; suporte da hierarquia
Q29. Na minha equipa o humor é maioritariamente direcionado de líder para liderado (chefia para subordinado).	Humor e estilos de liderança; suporte da hierarquia
Q30. A minha chefia pretende um ambiente de trabalho pautado pela seriedade.	Humor e estilos de liderança; suporte da hierarquia
Q31. O humor é um fator importante para a retenção de pessoas na organização.	Humor e retenção e pessoas; Humor e motivação; Qual o relevo do uso do humor na capacidade de retenção e redução de <i>turnover</i> nas organizações? Fator de atratividade?
Q32. A minha chefia considera que o local de trabalho não é compatível com a prática do humor.	Humor e estilos de liderança; suporte da hierarquia

Fonte: Elaboração do autor

As questões colocadas na segunda parte do inquérito encontram-se descritas na Tabela 11, bem como a descrição das hipóteses e questões que se pretenderam testar com cada uma delas.

De uma forma global, pretende-se aferir quais as práticas de humor utilizadas na organização, através de algumas hipóteses pré-definidas e de um campo aberto para a adição de práticas identificadas pelo colaborador que não constem da listagem prévia apresentada. Para além disto, pretende-se perceber quais os contextos organizacionais em que ocorre o humor e quais os temas mais populares que são utilizados na prática do humor na organização em causa.

Tabela 11 - Questões colocadas na segunda parte do Inquérito Online e respetivas hipóteses a testar (elaboração do autor)

<b>Questões colocadas no inquérito (2ª parte)</b>	<b>Hipóteses a testar/Questões a testar</b>
<p>Q33: O humor utilizado na minha organização é feito através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Piadas relativas à organização e contexto</li> <li>- Brincadeiras entre colegas de trabalho</li> <li>- Histórias engraçadas repetidas pelos membros da organização</li> <li>- Gestos, sons</li> <li>- Anedotas</li> <li>- Risos</li> <li>- E-mails humorísticos trocados entre colegas</li> <li>- Sarcasmo, ironia, imitação/teatralização</li> </ul>	<p>Caraterísticas da Cultura organizacional; padrões de práticas humorísticas</p>
<p>Q34: As situações em contexto organizacional em que ocorre humor são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões de trabalho</li> <li>- Posto de trabalho</li> <li>- Ações de formação</li> <li>- Copa</li> <li>- Outro</li> </ul>	<p>Caraterísticas da Cultura organizacional; padrões de práticas humorísticas; contextos organizacionais</p>

---

Q35: Os temas mais populares utilizados no humor na  
minha organização são:

- Sexo	Caraterísticas da Cultura
Religião	organizacional; padrões de
Raça	práticas humorísticas
Morte	
Outro	

---

Fonte: Elaboração do autor

#### **5.4. *Research Site***

A organização estudada pertence ao PSI 20, tendo presença ativa em vários continentes e é constituída por mais de 6000 colaboradores.

A metodologia utilizada e as amostras consideradas dizem respeito a colaboradores da empresa apenas em Portugal. De referir que a empresa teve a sua evolução marcada pela prática de uma administração pública, tendo passado há alguns anos para a prática privada.

Capítulo 6  
**Resultados**

## 6.1. Observação Participante

Tendo em consideração os critérios de observação mencionados na Figura 3, foi possível sistematizar os resultados da observação da amostra de conveniência. Face à frequência e similaridade de elementos observados, será feita uma descrição dos resultados nos próximos subcapítulos deste trabalho. Foram considerados os registos realizados durante as duas semanas de observação participante, tendo sido sistematizadas e categorizadas 19 situações de humor.

### 6.1.1. Taxonomia do Humor

A observação do grupo permitiu identificar as diferentes práticas humorísticas mais frequentemente utilizadas. De uma forma global, o humor surge neste grupo sob três formas distintas:

- a) Trocadilhos/jogos de palavras – piadas que exploram os diferentes significados das palavras ou as parecenças fonéticas entre elas.

Desta categoria fazem parte as piadas ou anedotas que utilizam estritamente esta técnica de trocadilhos e jogos de palavras. Um dos exemplos faz referência ao trocadilho entre os termos *João Vaz* e *Jeová's*, onde o iniciador pretende fazer uso das palavras para provocar ou averiguar a crença do colega.

- b) Ações deliberadamente desajeitadas e eventos humorísticos embaraçosos.

Desta categoria fazem parte os risos, a teatralização/imitação, os gestos e os sons. Um dos exemplos observados centra-se no ato de cumprimentar um colega de trabalho ausente mas representado através de um cartaz com a sua fotografia. O iniciador do episódio humorístico cumprimenta a personagem, teatralizando e mostrando a preocupação diária que os restantes colegas deveriam ter perante o colega do cartaz, uma vez que se encontrava no mesmo local de trabalho que eles;

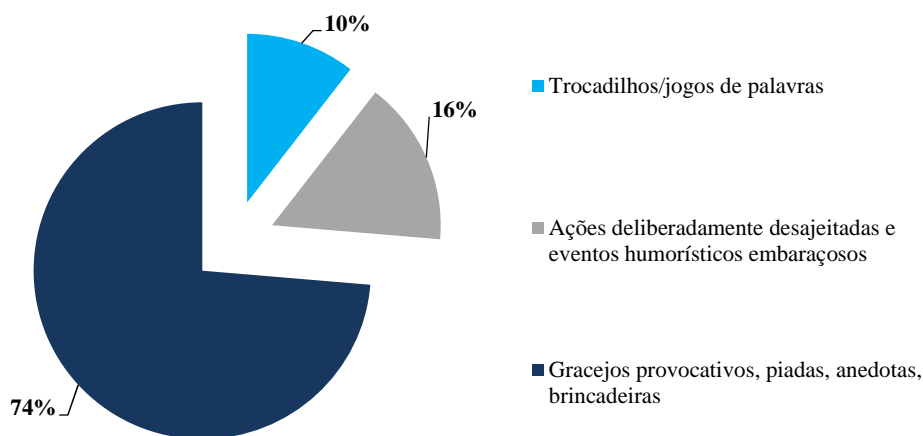
- c) Gracejos provocativos, piadas, anedotas, brincadeiras – histórias ou eventos humorísticos partilhados entre colegas com o propósito de gerar situações humorísticas.

Desta categoria fazem parte as piadas feitas relativamente à organização e contexto, as brincadeiras entre colegas de trabalho, as histórias engraçadas repetidas pelos membros

da organização, as anedotas, os e-mails humorísticos trocados entre colegas. Um dos exemplos observados diz respeito a um contexto de mudança de líderes na organização. O facto de existir esta mudança gera um sentimento de prazer e gracejos provocativos entre colegas perante a liderança atual, que será substituída por outra no futuro. Esta situação gera risos e piadas acerca do líder .

Embora estas tenham sido as formas de humor mais observadas no grupo, ocorreram com frequências distintas durante o período de observação. O Gráfico 1 pretende demonstrar de forma gráfica a distribuição das formas de humor identificadas.

Gráfico 1 - Distribuição de formas de humor observadas (percentagem de ocorrência)



Fonte: Elaboração do autor

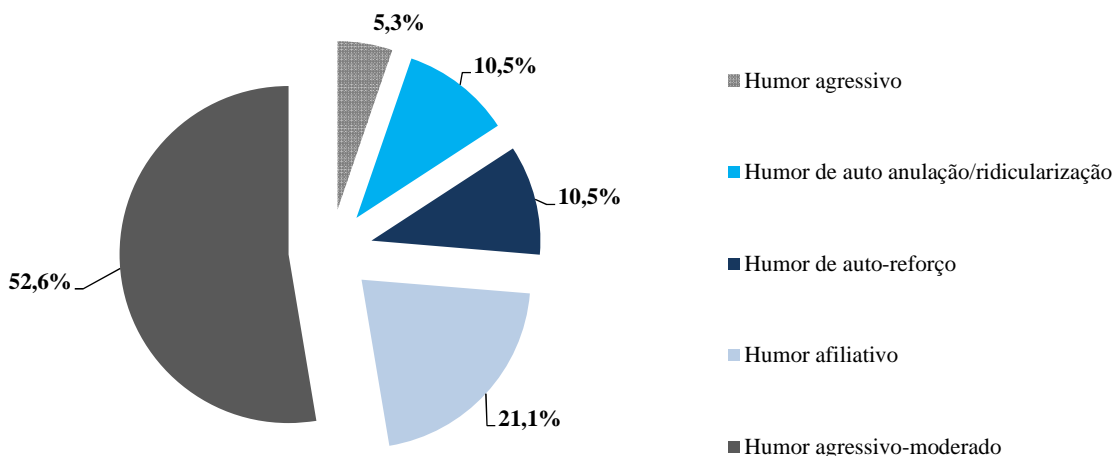
Os resultados obtidos mostram que a forma de humor mais comum observada no grupo centra-se nos gracejos provocativos, piadas, anedotas e brincadeiras. Esta forma de humor é algumas vezes partilhada através de e-mails e não apenas verbalmente através de conversas entre colegas.

### 6.1.2. Tipos de Humor

As práticas e formas de humor observadas e descritas em 6.1.1., podem ser agrupadas em vários tipos de humor, consoante a sua finalidade. Ou seja, as diferentes práticas humorísticas servem os propósitos de vários tipos de humor.

Na observação participante realizada, foi possível identificar quatro tipos de humor, que serão desenvolvidos de seguida. O Gráfico 2 representa a ocorrência de cada um destes tipos de humor observados.

Gráfico 2 - Tipos de humor observados (percentagem de ocorrência)



Fonte: Elaboração do autor

#### 6.1.2.1. Humor afiliativo

Nas observações realizadas, este tipo de humor surge sob a forma de gracejos provocativos, piadas, anedotas, brincadeiras e ações deliberadamente desajeitadas e eventos humorísticos embaraçosos, produzindo um significado comum à equipa e prazer no seio do grupo. São exemplos deste tipo de humor as conversas e histórias comuns partilhadas entre os elementos do grupo observado, num contexto de intervalo de trabalho (ex.: copa).

Este tipo de humor é o quarto tipo mais utilizado pelos elementos do grupo de observação, tendo sido verificado em 21% das situações analisadas.

#### 6.1.2.2. Humor de auto-reforço

Nas observações realizadas, este humor surge sob a forma de trocadilhos/jogos de palavras e gracejos provocativos, piadas, anedotas, brincadeiras. São exemplos deste tipo de humor as histórias e episódios cômicos contados por colegas acerca da sua vida, que geram um sentimento de solidariedade e partilha para com o iniciador do humor.

Este tipo de humor é o terceiro tipo mais utilizado no grupo observado, tendo ocorrido em 11% das situações estudadas.

#### 6.1.2.3. Humor agressivo

Nas observações realizadas, este tipo de humor surge sob a forma de gracejos provocativos, piadas, anedotas, brincadeiras. Exemplos deste tipo de humor podem ser encontrados num episódio de gracejo e ridicularização de um elemento informativo e normativo da organização, utilizado por um elemento do grupo, como forma de minimizar a sua importância e valor para a empresa.

Este tipo de humor é o menos frequente no grupo observado, sendo que ocorreu apenas em 5% das situações.

#### 6.1.2.4. Humor agressivo-moderado

Nas observações realizadas, este tipo de humor surge sob todas as formas e práticas de humor mencionadas em 6.1.1. Um dos exemplos deste tipo de humor surge numa situação de discussão humorística entre colegas, onde se fala acerca do plano de formação e onde é ironizada a forma como a organização integra os cursos existentes com aquelas que são as reais necessidades dos colaboradores. Outro dos exemplos prende-se com a ridicularização e provocação para com um colega de trabalho ausente e que é alvo de piada por parte dos restantes elementos, no que toca ao seu comportamento e atitude no local de trabalho.

Outro dos exemplos observados prende-se com a utilização do humor de forma provocatória entre chefia e liderados, face às suas capacidades e prazos de resposta para determinados objetivos de trabalho estabelecidos. No caso específico observado, a chefia desafia e provoca de forma humorística e não agressiva um dos liderados, a cumprir os prazos estabelecidos para a entrega de um relatório de trabalho.

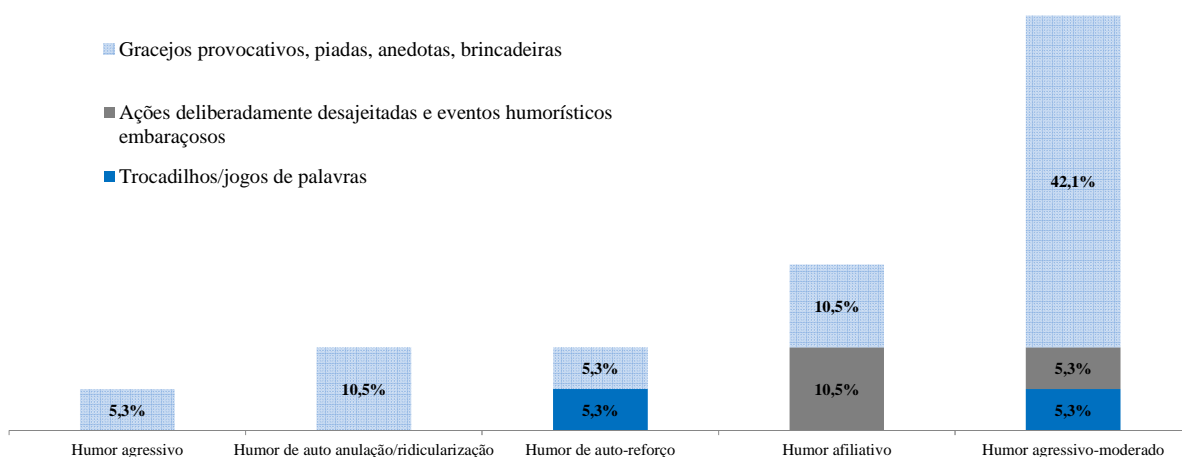
Este tipo de humor agressivo-moderado é o mais frequente no grupo observado, tendo ocorrido em 53% dos episódios/situações observados.

#### 6.1.2.5. Humor de auto anulação/ridicularização

Nas observações realizadas, este tipo de humor surge sob a forma de gracejos provocativos, piadas, anedotas, brincadeiras. Um exemplo deste tipo de humor surge numa situação de trabalho em que um dos elementos percebe que não foi convidado para uma determinada reunião de trabalho, respondendo que não teria sido convidado pelo fato da reunião ser para pessoas muito importantes e influentes, razão pela qual estaria excluído.

De uma forma global, representa-se no Gráfico 3, a percentagem de ocorrência dos diferentes tipo de humor observados no grupo de trabalho e as respetivas práticas e formas humorísticas utilizadas.

Gráfico 3 - Tipos de humor e respetivas formas/práticas humorísticas (percentagem de ocorrência)



Fonte: Elaboração do autor

Foi observado que na maioria das situações, foi utilizado um tipo de humor agressivo-moderado, recorrendo a gracejos provocativos, piadas, anedotas e brincadeiras.

O humor afiliativo foi desenvolvido recorrendo equitativamente a ações deliberadamente desajeitadas e eventos humorísticos embaraçosos e aos gracejos

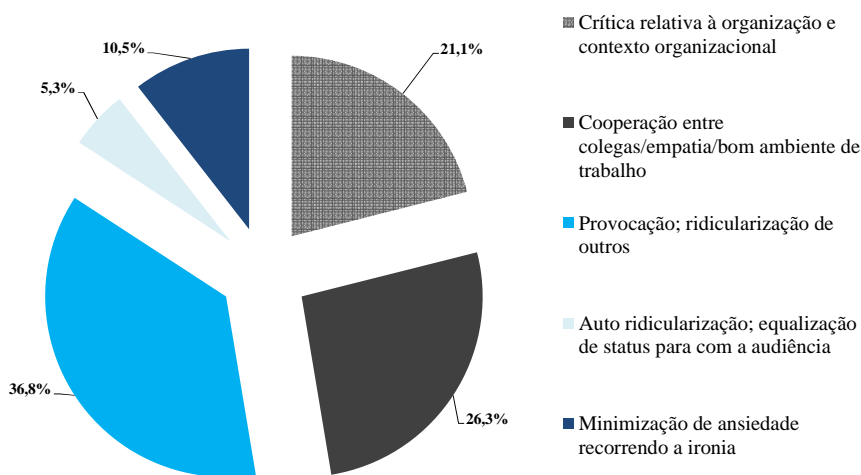
provocativos, piadas, anedotas e brincadeiras. O humor de auto-reforço observado foi feito com recurso a trocadilhos/jogos de palavras a par dos gracejos provocativos, piadas, anedotas e brincadeiras. Quanto ao humor de auto anulação/ridicularização, este foi desenvolvido com recurso apenas a gracejos provocativos, piadas, anedotas e brincadeiras.

Por fim, o humor agressivo, sendo o tipo de humor com menor expressão no grupo de observação, foi desenvolvido utilizando gracejos provocativos, piadas, anedotas e brincadeiras.

### 6.1.3. Intenções/Funções do Humor

Durante a observação do grupo, foram registadas as intenções do humor praticado pelos vários participantes. De forma a sistematizar as intenções observadas, foram verificados cinco tipos de intenção do humor (Gráfico 4). Assim, a finalidade prevalente no humor praticado no seio do grupo de observação, prende-se com a provocação/ridicularização dos outros, tendo sido verificada em 36,8% das situações.

Gráfico 4 - Intenções do humor observado (percentagem de ocorrência)



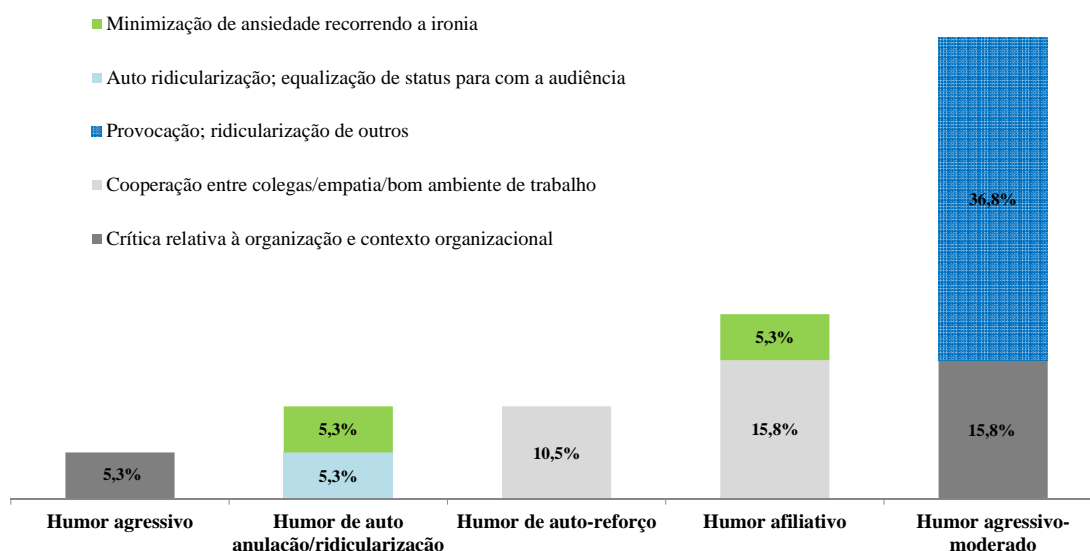
Fonte: Elaboração do autor

A criação de cooperação entre colegas/empatia/bom ambiente de trabalho aparece como a segunda intenção mais frequente nas situações humorísticas observadas (26,3%). A

crítica relativa à organização e contexto organizacional surge em 21,1% das situações. A intenção de minimização de ansiedade recorrendo à ironia foi observada em 10,5% das situações e por fim a auto ridicularização/equalização de status para com a audiência foi observada em 5,3% das situações.

Foram observadas as diversas intenções/finalidades do humor utilizado, com recurso a diferentes tipos de humor (Gráfico 5). Assim, no caso do humor agressivo-moderado que demonstrou ser prevaemente no grupo, foram verificadas duas intenções principais: a provocação/ridicularização de outros (36,8%) e a crítica relativa à organização e contexto organizacional (15,8%).

Gráfico 5 - Intenções do humor e tipos de humor (percentagem de ocorrência)



Fonte: Elaboração do autor

No caso do humor afiliativo, este ocorreu com a intenção de minimizar a ansiedade recorrendo à ironia (5,3% das situações) e para a cooperação entre colegas/empatia/bom ambiente de trabalho (5,3% das situações).

No caso do humor de auto anulação/ridicularização, foram observadas duas finalidades distintas: a minimização da ansiedade recorrendo à ironia (5,3%) e a auto ridicularização/equalização de status para com a audiência (5,3%). A utilização do humor

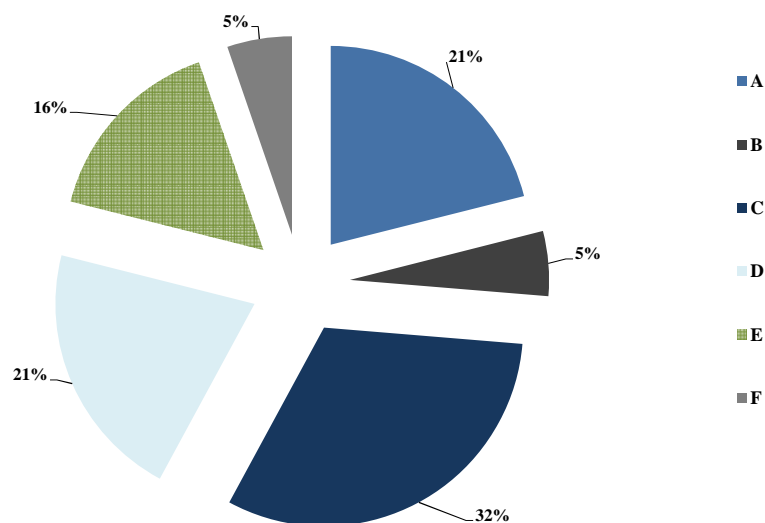
de auto reforço teve como finalidade a cooperação entre colegas/empatia/bom ambiente de trabalho e ocorreu em 10,5% das situações.

Por fim, o humor do tipo agressivo teve o intuito de proceder à crítica relativa à organização e contexto organizacional, tendo ocorrido em 5,3% das situações.

#### 6.1.4. Iniciador do humor

Outro dos vetores alvo de análise durante a observação participante prende-se com o iniciador do humor no grupo de trabalho. De acordo com a codificação dos colaboradores apresentada na Tabela 8 (Ref. Colaborador), seguem-se os resultados relativos à frequência do iniciador nos processos humorísticos considerados neste estudo (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Iniciador do humor (percentagem de ocorrência)



Fonte: Elaboração do autor

De acordo com a observação realizada, verifica-se que o colaborador C foi o iniciador do humor na maioria das situações observadas e analisadas neste estudo. De uma forma global, verifica-se que existem três colaboradores com maior contributo para a iniciação de humor no grupo (colaborador C, D e A).

Relativamente ao género do iniciador, verifica-se que na sua maioria é do sexo masculino, conforme se pode verificar através do Gráfico 7. Relativamente à posição hierárquica do iniciador do humor na equipa observada (Gráfico 8), verifica-se que a sua maioria diz respeito a posições de liderado (74% das situações). Os líderes, enquanto iniciadores de situações de humor, representam 26% das ocorrências analisadas.

Gráfico 7 - Iniciador do humor e género (percentagem de ocorrência)

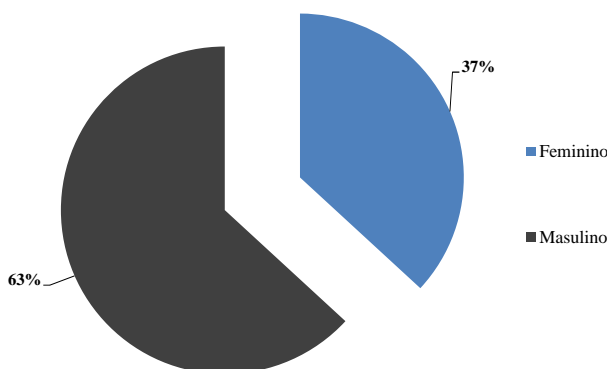
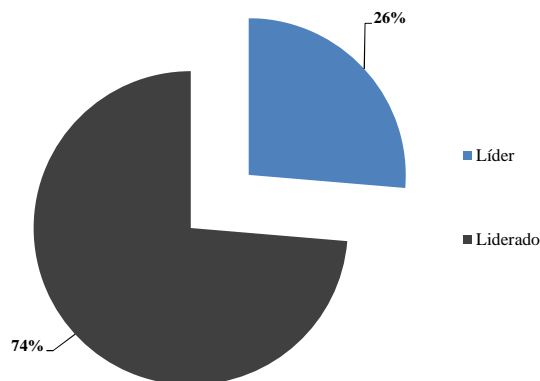


Gráfico 8 - Iniciador do humor e posição hierárquica na equipa (percentagem de ocorrência)



Fonte: Elaboração do autor

### 6.1.5. Contexto

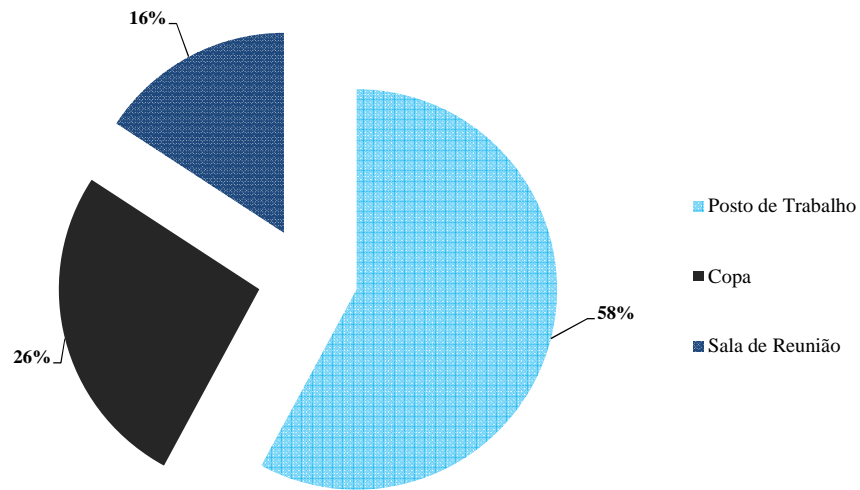
O contexto é um dos fatores essenciais no estudo do humor e que foi considerado na observação. O humor teve lugar em diversas situações e locais, que se apresentam resumidos no Gráfico 9.

Verifica-se que na maioria das situações, o humor teve lugar no próprio posto de trabalho normal dos colaboradores observados, onde passam a maioria do seu horário de trabalho. A copa é o segundo local onde ocorreu um maior número de situações de humor e por fim surge as situações em contexto de reuniões de trabalho.

Tendo em consideração os tipos de humor categorizados, apresenta-se a análise da sua ocorrência observada em cada contexto (Gráfico 10). Verifica-se que no posto de trabalho são praticados todos os tipos de humor observados no grupo, sendo que o humor agressivo-moderado assume a maior percentagem de ocorrência (31,6%), seguido do humor afiliativo (10,5%). Nas situações em contexto de copa foram verificados quatro tipos de humor, sendo que a maioria das ocorrências recai sobre o humor afiliativo

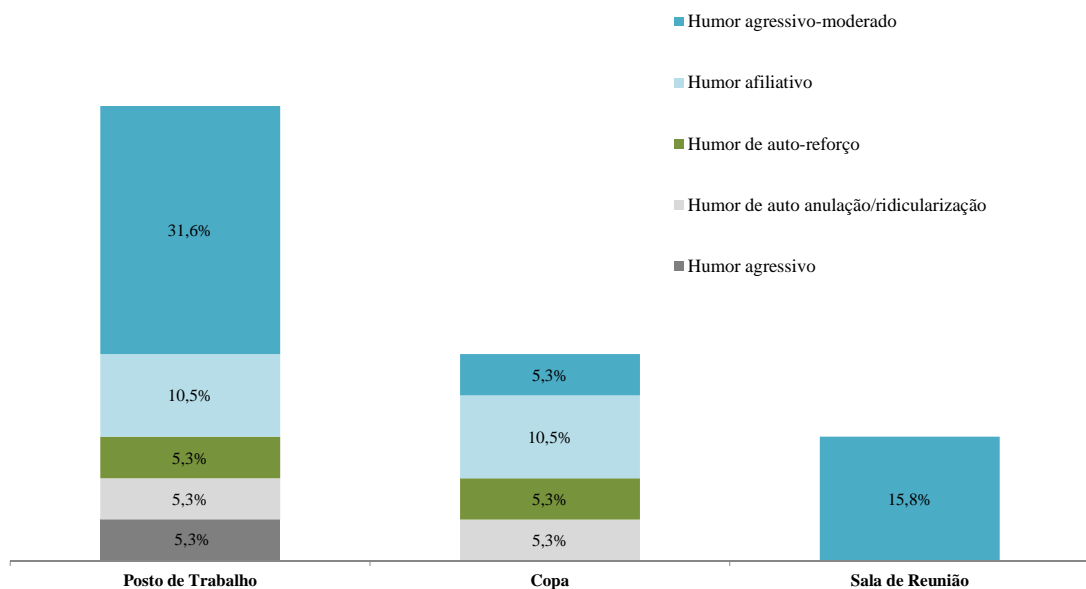
(10,5%). Por último, em contexto de reunião, o tipo de humor observado recai sobre o humor agressivo-moderado.

Gráfico 9 - Contexto em que ocorre o humor (percentagem de ocorrência)



Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 10 - Contexto e tipo de humor (percentagem de ocorrência)

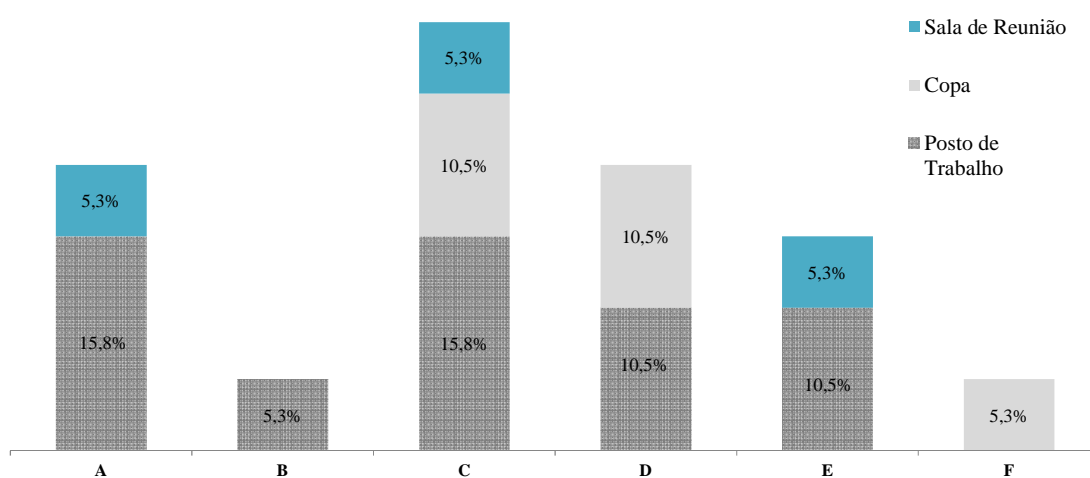


Fonte: Elaboração do autor

Relativamente ao contexto e ao iniciador do humor, verifica-se que os colaboradores que iniciam a maior percentagem de situações de humor (C, D, A), fazem-no em contexto de trabalho normal, no seu posto de trabalho (Gráfico 11).

Todos os colaboradores, à exceção de um deles (colaborador F), iniciaram pelo menos uma vez uma situação de humor em contexto de posto de trabalho normal, durante o período de observação.

Gráfico 11 - Contexto e Iniciador do humor (percentagem de ocorrência)



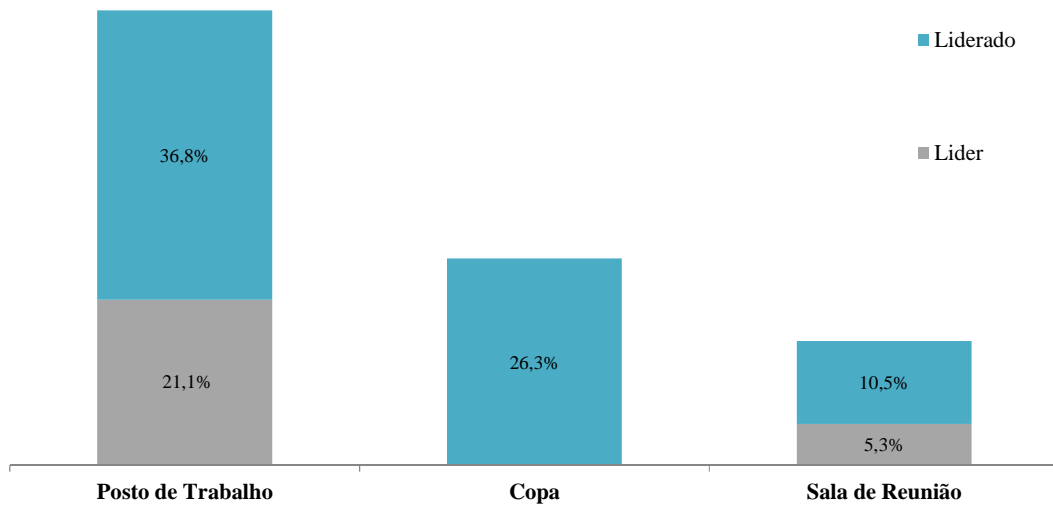
Fonte: Elaboração do autor

Relativamente a situações em contexto de copa, existem três colaboradores que iniciaram pelo menos uma vez uma situação de humor (colaboradores C, D e F). Por último, em contexto de reunião, o humor foi iniciado pelo menos uma vez pelos colaboradores A, C e E.

Quanto ao contexto e à posição hierárquica do iniciador do humor (Gráfico 12), verifica-se que os liderados apresentam ocorrências de iniciação de humor em todos os contextos definidos, sendo que prevalecem as ocorrências em contexto de posto de trabalho normal (35,8% das ocorrências).

Foi verificado que os líderes observados iniciam o humor em contexto de reunião e no posto de trabalho normal, sendo que não foi verificada nenhuma ocorrência em contexto de copa. Na liderança, prevalece a iniciação do humor em contexto de posto de trabalho normal (21,1% das ocorrências).

Gráfico 12 - Contexto e posição hierárquica do iniciador do humor (percentagem de ocorrência)

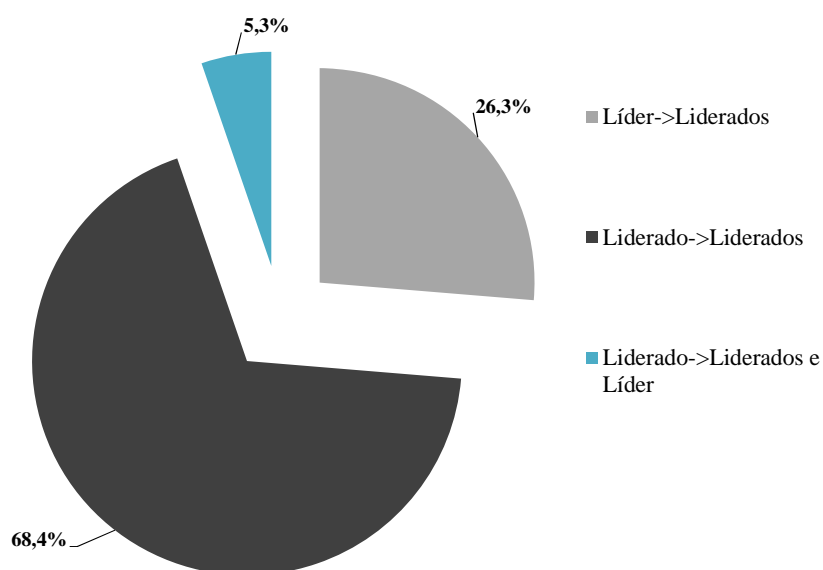


Fonte: Elaboração do autor

### 6.1.6. Audiência

O sentido de comunicação do episódio humorístico entre colaboradores é apresentado no Gráfico 13.

Gráfico 13 - Padrão de interação/sentido de comunicação do humor na amostra observada (percentagem de ocorrência)



Fonte: Elaboração do autor

De acordo com a observação realizada, existem três fluxos possíveis de comunicação do humor no grupo: entre líder e liderados; entre liderado e restantes liderados; entre liderado e liderados/líder. Na maioria das situações (68,4%), o padrão de interação do humor é feito do liderado para os restantes liderados ou membros da equipa. Em 26,3% das situações, a interação faz-se do líder para os liderados. Quanto ao padrão de interação de liderado para os restantes liderados e líder, foi verificada uma percentagem de ocorrência de 5,3%.

Tendo em consideração o nível da função dos colaboradores e respetivas referências da amostra apresentados na Tabela 8, apresenta-se também uma imagem gráfica que resume os padrões de interação do humor no grupo de observação (Tabela 12). De referir que foram consideradas cumulativamente as interações individuais com as interações para um grupo de indivíduos, pelo que a percentagem global de todas as interações será superior a 100%.

Tabela 12 - Padrão de interação/sentido de comunicação do humor entre colaboradores da amostra observada (percentagem de ocorrência)

		<b>Audiência</b>					
<b>Ref. Colaborador</b>		A (Líder)	B	C	D	E	F
<b>Iniciador</b>	A (Líder)	-	10,5%	10,5%	15,8%	15,8%	15,8%
	B	-	-	5,3%	5,3%	5,3%	-
	C	5,3%	-	-	21,1%	31,7%	26,4%
	D	-	10,5%	15,8%	-	20,1%	15,8%
	E	-	15,8%	15,8%	15,8%	-	15,8%
	F	-	-	-	5,3%	5,3%	-

Fonte: Elaboração do autor

Através da visualização da Tabela 12, verifica-se que a interação de humor mais frequente no grupo faz-se entre o colaborador C e os colaboradores E e F (31,7% e 26,4%

respetivamente). De referir que esta interação não é exclusivamente individual, estando aqui considerado cumulativamente as interações dos colaboradores para com um grupo de colegas. Verifica-se que as interações são realizadas na sua maioria de um nível de função superior para um nível inferior ou entre pares. Apenas em 5,3% das situações foi observado uma interação entre um nível inferior e a respetiva liderança.

De referir que apenas 10,6% das interações são individuais, ou seja, diretamente de um iniciador do humor para um indivíduo em particular. As restantes interações são caracterizadas por serem direcionadas para um grupo de indivíduos, sendo portanto participativas.

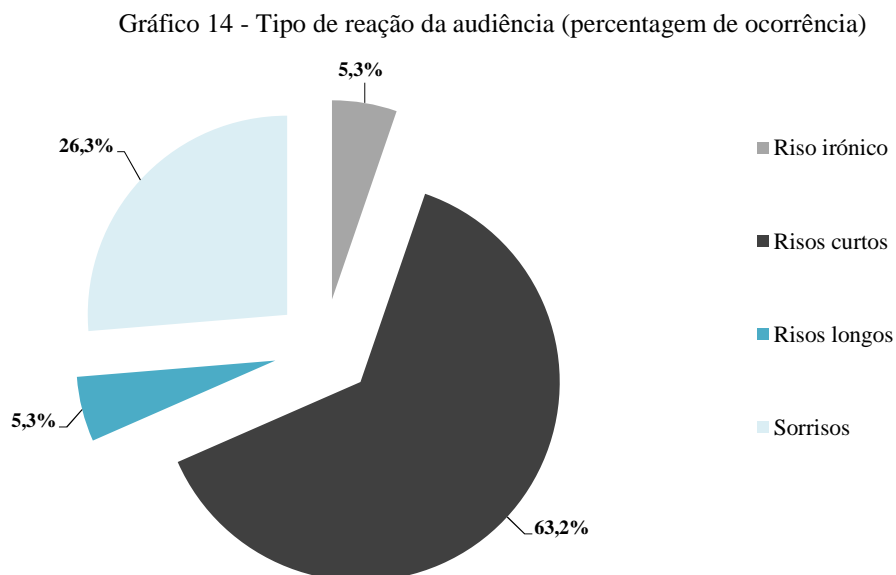
Relativamente ao *status* ou nível da função dos colaboradores do grupo de observação (Tabela 13), verifica-se que em apenas 5,3% das situações as interações de humor são realizadas de um nível baixo para um nível elevado de liderança. As interações de humor entre líder e restantes colaboradores foi observada em cerca de 57,9% das situações. A interação entre pares de nível médio foi verificada em 36,8% das situações e a interação entre pares de nível baixo foi verificada em 31,6% dos casos. As interações mais verificadas dizem respeito ao humor iniciado pelos colaboradores de níveis médios para com os seus pares ou para níveis baixos (36,8% cada), e também nas situações de humor iniciadas por colaboradores de níveis baixos direcionados para colaboradores de níveis médio (36,9%) e baixo (31,6%).

Tabela 13 - Padrão de interação/sentido de comunicação do humor entre diferentes níveis/status de colaboradores (percentagem de ocorrência)

	<b>Audiência</b>		
	Elevado (Líder)	Médio	Baixo
<b>Iniciador</b> Elevado (Líder)	-	31,6%	26,3%
Médio	-	36,8%	36,8%
Baixo	5,3%	36,9%	31,6%

Fonte: Elaboração do autor

Relativamente à reação da audiência face à situação de humor iniciada, pode resumir-se a quatro tipos, conforme representado no Gráfico 14: risos irónicos, risos curtos, risos longos e sorrisos.



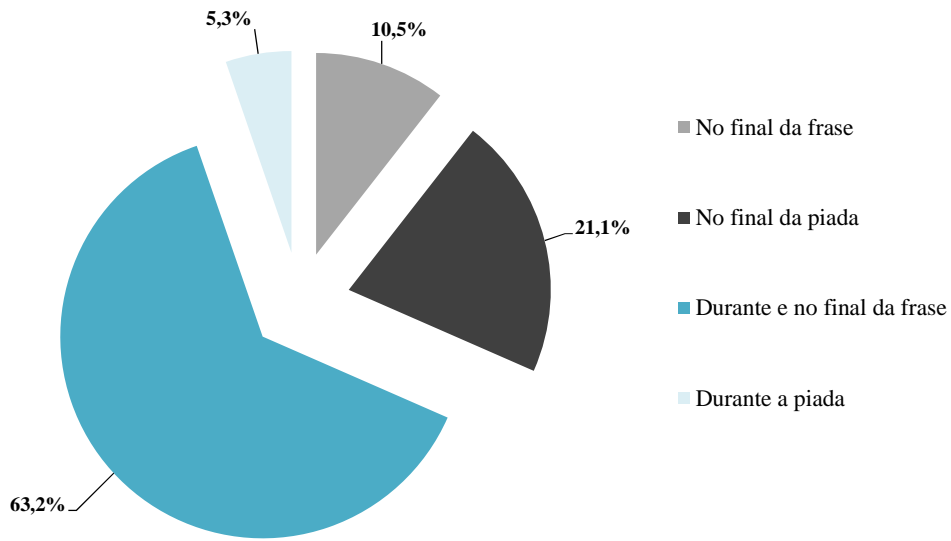
Fonte: Elaboração do autor

Verifica-se que na maioria das situações (63,2%), a reação da audiência consiste em risos curtos face ao tipo de humor utilizado pelo iniciador. Em 26,3% das situações, a audiência reage com sorrisos e em 5,3% dos casos com risos longos. A reação observada com menor frequência diz respeito aos risos irónicos (5,3%).

Foram registados os momentos e tempos de reação da audiência face ao humor iniciado no grupo de observação. As categorias observadas encontram-se representadas no Gráfico 15. Assim, verifica-se que na maioria das situações (63,2%), a audiência reage durante a situação de humor e no final da frase. Em cerca de 21,1% das situações, os recetores reagem apenas no final da piada que lhes é colocada pelo iniciador.

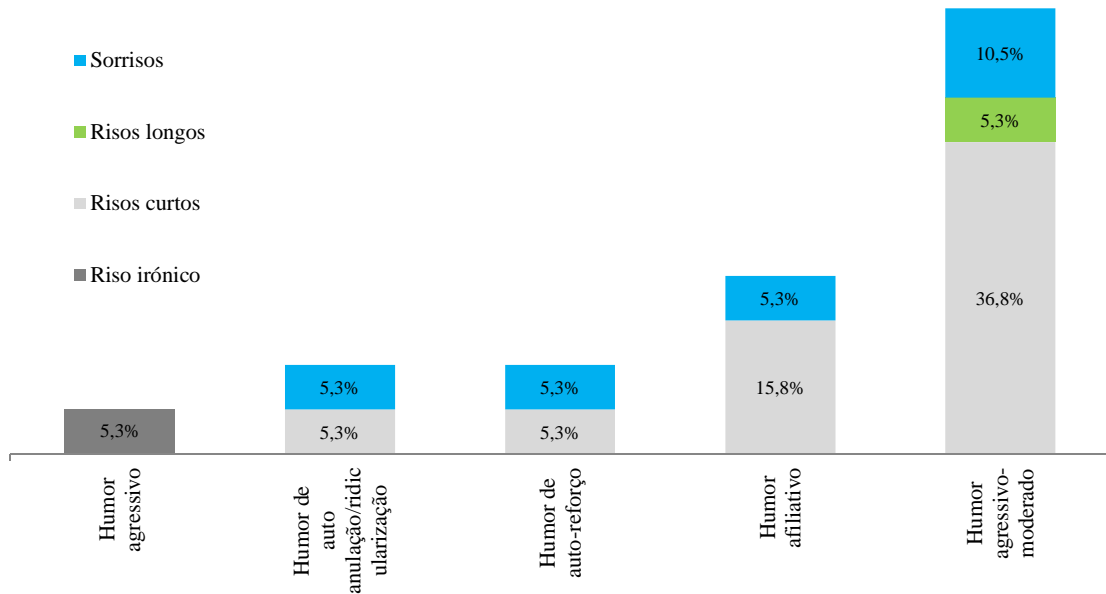
Cerca de 10,5% da audiência tem uma reação apenas no final da frase que é dita pelo iniciador e 5,3% das situações são representadas com reações durante a própria piada que lhes é colocada. Foram observados diferentes reações perante os diversos tipos de humor utilizados pelos participantes (Gráfico 16).

Gráfico 15 - Momento da reação face à situação de humor (percentagem de ocorrência)



Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 16 - Tipo de humor e reação (percentagem de ocorrência)



Fonte: Elaboração do autor

De uma forma global, o riso irónico apenas foi observado em 5,3% das situações e apenas como reacção ao tipo de humor agressivo utilizado pelo iniciador. O humor de auto-anulação/ridicularização gerou reacções do tipo sorrisos (5,3%) e risos curtos (5,3%).

Relativamente ao tipo de humor de auto reforço, este gerou reacções do tipo sorrisos (5,3%) e risos curtos (5,3%) na audiência.

O tipo de humor afiliativo gerou sorrisos em 5,3% das situações e risos curtos em 15,8% das situações. Por fim, o humor agressivo moderado utilizado pelo iniciador, obteve reacções de três tipos distintos: sorrisos em 10,5% das situações; risos longos em 5,3% das situações e risos curtos em 36,8% das situações observadas.

## **6.2. Inquéritos**

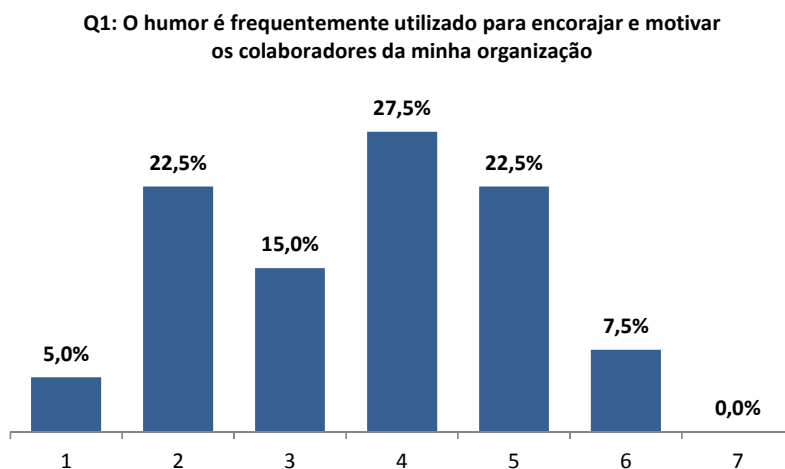
Neste subcapítulo serão apresentados os resultados dos inquéritos realizados na organização, optando-se por dividir estes resultados em duas partes: Na primeira parte serão apresentados os resultados dos inquéritos à amostra da organização de 40 colaboradores e na segunda parte serão apresentados os resultados dos inquéritos à amostra do grupo utilizado para a observação participante.

### **6.2.1. Inquéritos da Amostra Global**

Nesta secção pretende-se apresentar os resultados de todas as questões colocadas através do inquérito, aos 40 colaboradores da organização que responderam ao mesmo (Q1 a Q35). De referir que as questões Q33 a Q35 são questões de escolha múltipla, pelo que os colaboradores tinham possibilidade de escolher mais de uma hipótese.

Através do Gráfico 17, verifica-se que a maioria dos inquiridos discorda que o humor seja utilizado frequentemente para encorajar e motivar os colaboradores da organização (42,5%). A concordância parcial ou total com esta afirmação cabe a 30% dos inquiridos. 27,5% dos inquiridos não concorda nem discorda da afirmação.

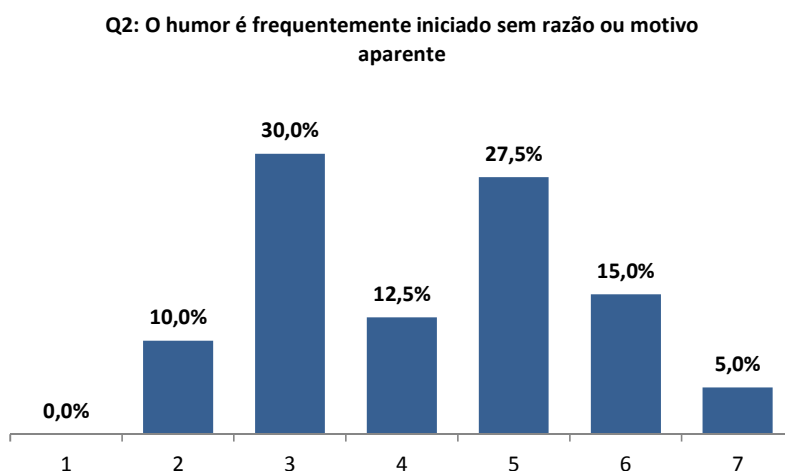
Gráfico 17 - Resultados da Questão 1 (Q1)



Fonte: Elaboração do autor

De acordo com o Gráfico 18, a maioria dos colaboradores concorda que o humor é frequentemente iniciado sem razão ou motivo aparente na organização (47,5%), sendo que 40% discorda desta afirmação. 12,5% dos inquiridos não concorda nem discorda da afirmação.

Gráfico 18 - Resultados da Questão 2 (Q2)



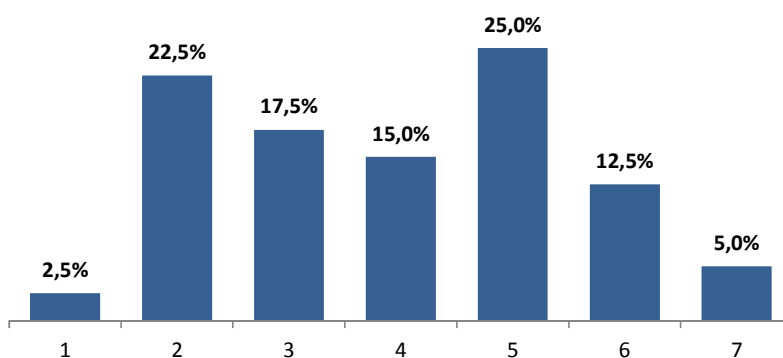
Fonte: Elaboração do autor

Verifica-se através do Gráfico 19, que 42,5% dos inquiridos discorda que o humor seja frequentemente utilizado como defesa dos colaboradores em situações mais delicadas

e de conflito, coincidindo com a percentagem de colaboradores que concordam parcial ou totalmente com esta afirmação. 15% dos inquiridos não concorda nem discorda da afirmação.

Gráfico 19- Resultados da Questão 3 (Q3)

**Q3: O humor é frequentemente utilizado como defesa dos colaboradores em situações mais delicadas e de conflito**

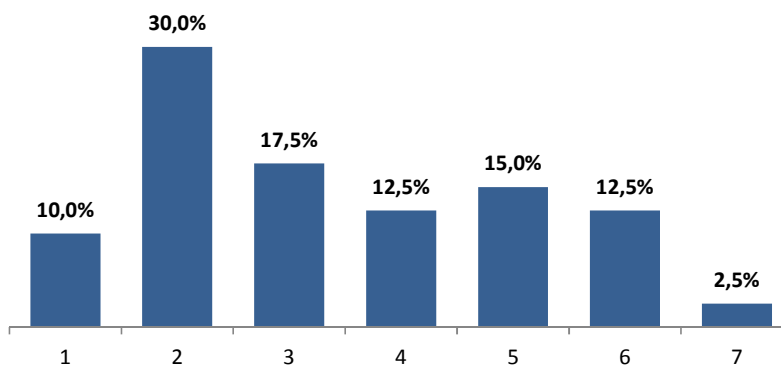


Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos inquiridos discorda que o humor seja frequentemente utilizado como forma de ataque para com os colaboradores da organização (57,5%). 30% dos colaboradores concordam parcial ou totalmente com esta afirmação. 12,5% dos inquiridos não concorda nem discorda da afirmação (Gráfico 20).

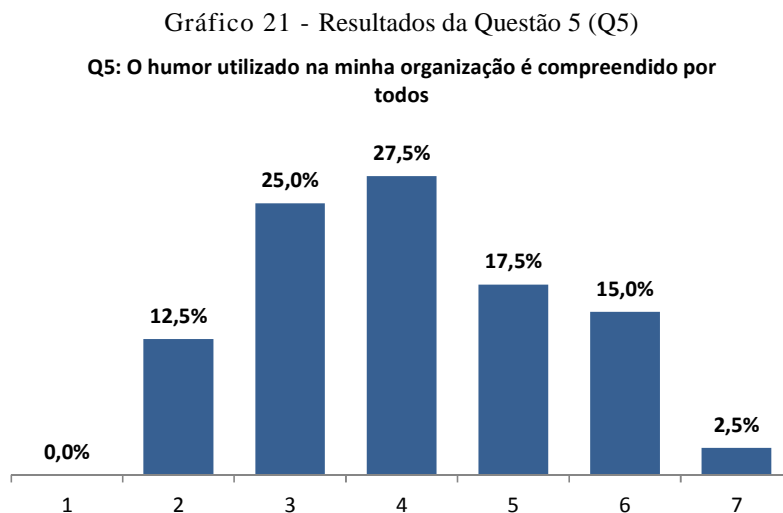
Gráfico 20 - Resultados da Questão 4 (Q4)

**Q4: O humor é frequentemente utilizado como forma de ataque para com os colaboradores da minha organização**



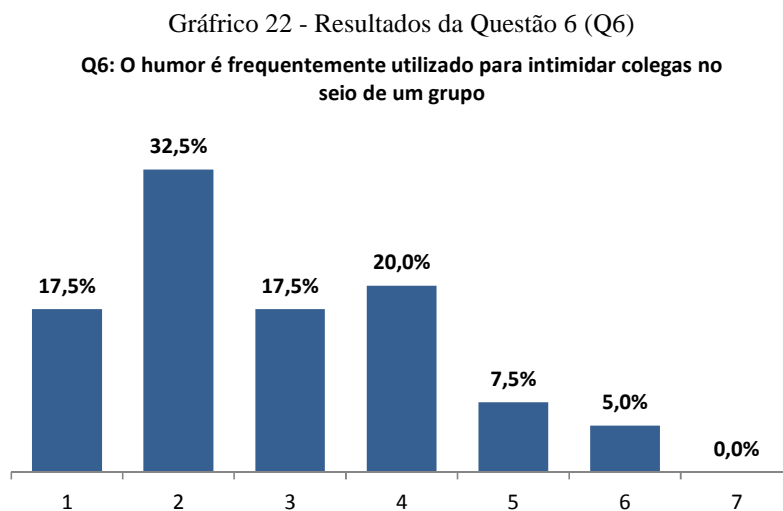
Fonte: Elaboração do autor

Através do Gráfico 21, verifica-se que 37,5% dos inquiridos discorda que o humor utilizado na organização seja compreendido por todos. 35% dos inquiridos concorda parcial ou totalmente com esta afirmação. 27,5% dos inquiridos não concorda nem discorda da afirmação.



Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos colaboradores discorda total ou parcialmente que o humor seja frequentemente utilizado para intimidar colegas no seio de um grupo (67,5%). 12,5% dos inquiridos concordam com esta afirmação. 20% dos inquiridos não concorda nem discorda da afirmação. Estes resultados podem ser observados através do Gráfico 22.

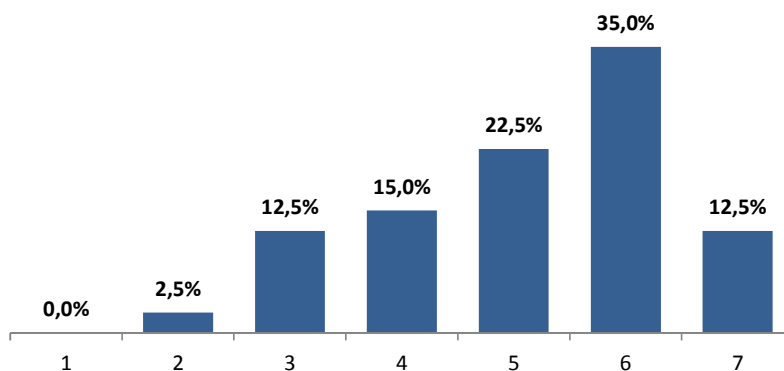


Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos inquiridos concorda com a afirmação de que o humor é algo que gostam de partilhar na organização onde trabalham (70%). 15% dos colaboradores discordam desta afirmação. 15% dos inquiridos não concordam nem discordam da afirmação (Gráfico 23).

Gráfico 23 - Resultados da Questão 7 (Q7)

**Q7: O humor é algo que gostamos de partilhar na organização onde trabalhamos**

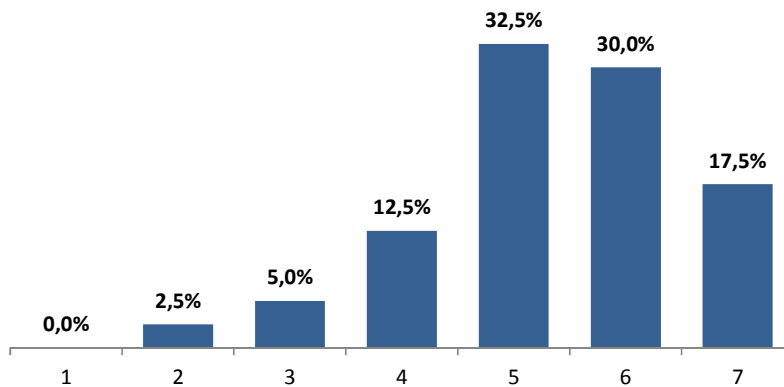


Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos colaboradores concorda que o humor utilizado pelos seus colegas motiva-os e dá-lhes prazer (80%). 7,5% dos inquiridos discorda desta afirmação. 12,5% dos inquiridos não concordam nem discordam da afirmação (Gráfico 24).

Gráfico 24 - Resultados da Questão 8 (Q8)

**Q8: O humor utilizado pelos meus colegas motiva-me e dá-me prazer**

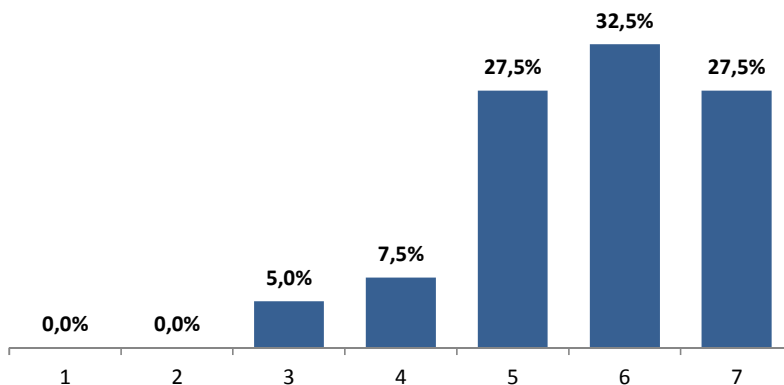


Fonte: Elaboração do autor

Pelo Gráfico 25, observa-se que a maioria dos inquiridos concorda que tem colegas de trabalho com sentido de humor (87,5%), sendo que 5% dos colaboradores discorda desta afirmação. 7,5% dos inquiridos não concordam nem discordam da afirmação.

Gráfico 25 - Resultados da Questão 9 (Q9)

Q9: Tenho colegas de trabalho com sentido de humor

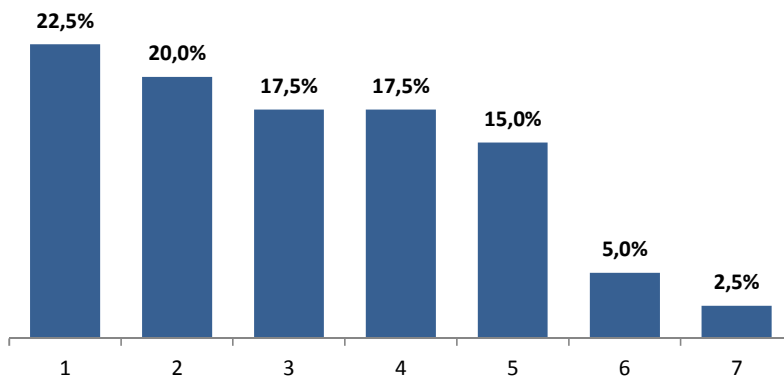


Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos inquiridos discorda que a utilização do humor pelos colaboradores da sua equipa possa ter consequências negativas por parte da chefia (60%). 22,5% dos colaboradores concorda com esta afirmação. 17,5% dos inquiridos não concorda nem discorda da afirmação (Gráfico 26).

Gráfico 26 - Resultados da Questão 10 (Q10)

Q10: A utilização do humor pelos colaboradores da minha equipa pode ter consequências negativas por parte da chefia

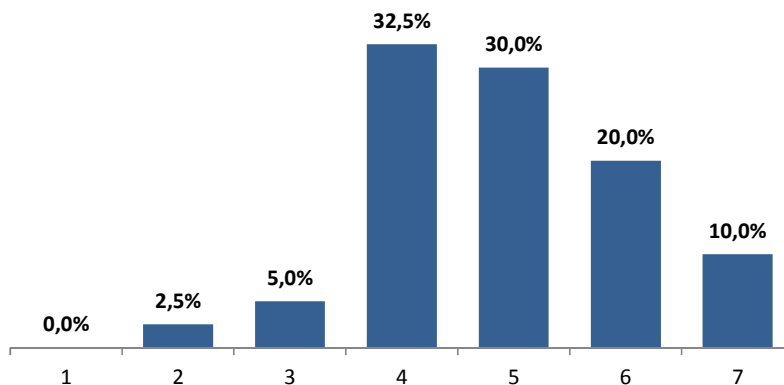


Fonte: Elaboração do autor

Através do Gráfico 27, verifica-se que a maioria dos colaboradores concorda ser frequentemente o iniciador do humor na equipa onde trabalha (60%). 7,5% dos inquiridos discorda desta afirmação. 32,5% dos inquiridos não concorda nem discorda da afirmação.

Gráfico 27 - Resultados da Questão 11 (Q11)

**Q11: Frequentemente sou o iniciador do humor na equipa onde trabalho**

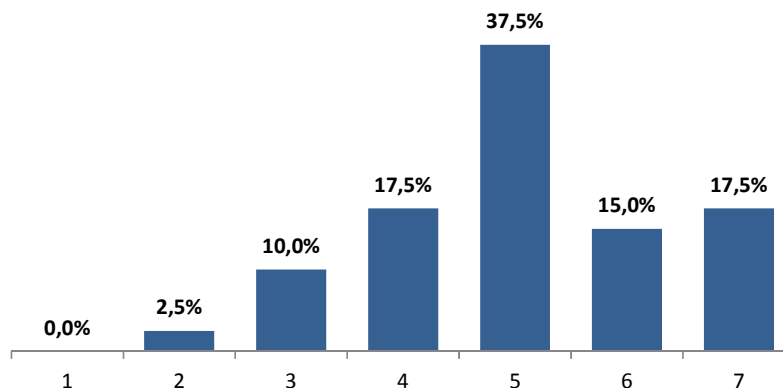


Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos inquiridos aceita e agrada-lhe frequentemente o humor utilizado na sua organização (70%). 12,5% dos inquiridos discorda desta afirmação e 17,5% não concordam nem discordam (Gráfico 28).

Gráfico 28 - Resultados da Questão 12 (Q12)

**Q12: Aceito e agrada-me frequentemente o humor utilizado na minha organização**

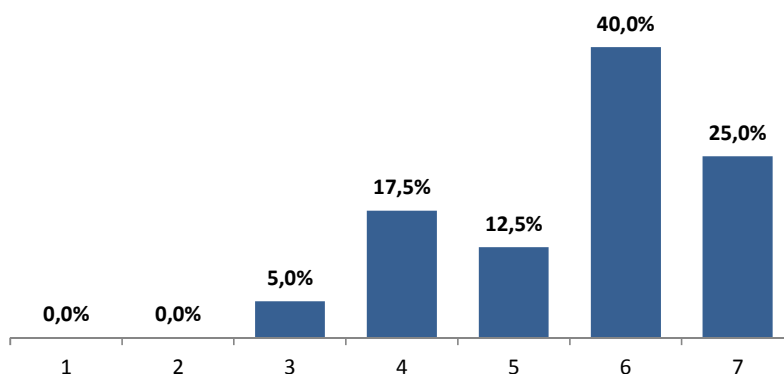


Fonte: Elaboração do autor

No Gráfico 29, observa-se que a maioria dos inquiridos concorda que o humor utilizado pelos seus colegas torna o trabalho mais agradável (77,5%). 5% dos colaboradores discorda desta afirmação. 17,5% dos inquiridos não concordam nem discordam da afirmação.

Gráfico 29 - Resultados da Questão 13(Q13)

**Q13: O humor utilizado pelos meus colegas torna o trabalho mais agradável**

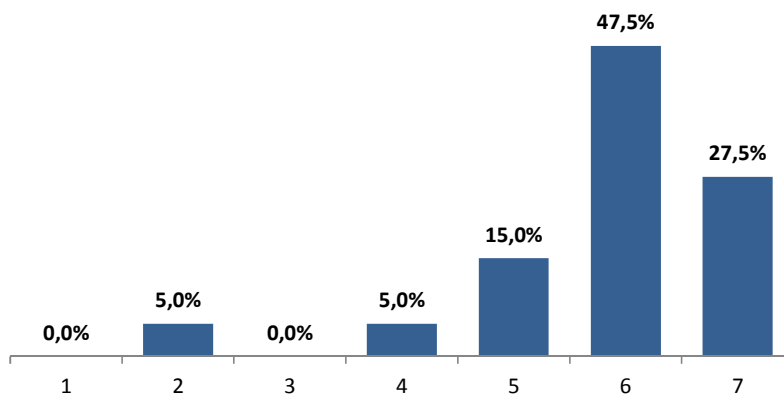


Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos inquiridos concorda que prefere um líder que utilize o humor no local de trabalho (90%). 5% dos colaboradores discorda desta afirmação. 5% dos inquiridos não concordam nem discordam da afirmação (Gráfico 30).

Gráfico 30 - Resultados da Questão 14 (Q14)

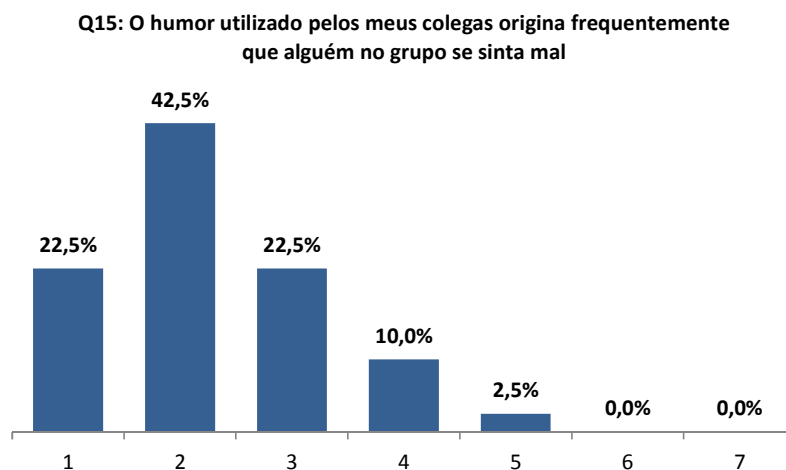
**Q14: Prefiro um líder que utilize o humor no local de trabalho**



Fonte: Elaboração do autor

Através do Gráfico 31, verifica-se que a maioria dos inquiridos discorda que o humor utilizado pelos seus colegas origina frequentemente que alguém no grupo se sinta mal (87,5%). 2,5% dos colaboradores concorda com esta afirmação. 10% dos inquiridos não concordam nem discordam da afirmação.

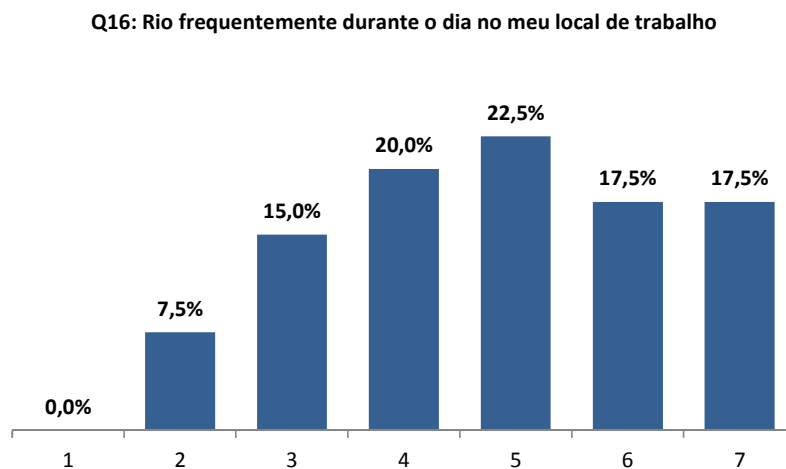
Gráfico 31 - Resultados da Questão 15 (Q15)



Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos colaboradores concorda que ri frequentemente durante o dia no seu local de trabalho (57,5%). 22,5% dos inquiridos discorda desta afirmação e 20% não concorda nem discorda da afirmação (Gráfico 32).

Gráfico 32 - Resultados da Questão 16 (Q16)

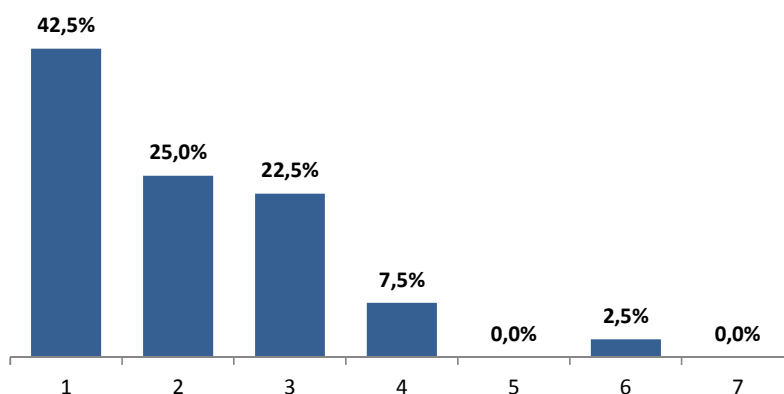


Fonte: Elaboração do autor

Pelo Gráfico 33, verifica-se que a maioria dos inquiridos discorda que quando alguém na equipa comete um erro, é frequentemente ridicularizado pelo resto do grupo (90%). 3% dos colaboradores concorda com esta afirmação e 8% não concordam nem discordam da afirmação.

Gráfico 33 - Resultados da Questão 17 (Q17)

**Q17: Quando alguém na equipa comete um erro, é frequentemente ridicularizado pelo resto do grupo**

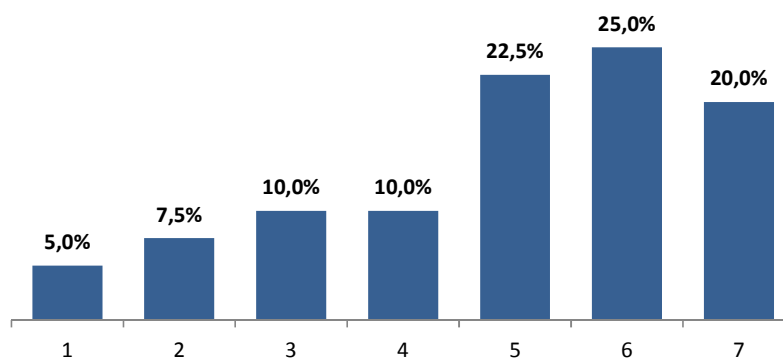


Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos inquiridos concorda que o humor utilizado na organização pode atenuar a distância hierárquica entre líder e liderado (67,5%). 22,5% dos colaboradores discorda desta afirmação e 10% não concordam nem discordam da afirmação (Gráfico 34).

Gráfico 34 - Resultados da Questão 18 (Q18)

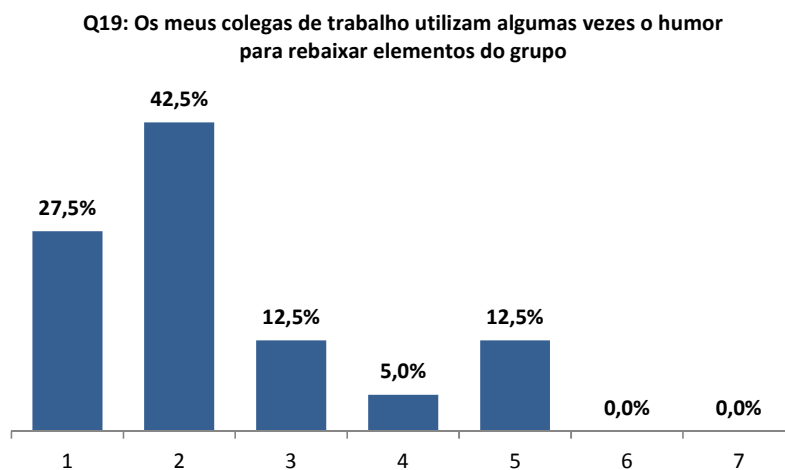
**Q18: O humor utilizado na organização pode atenuar a distância hierárquica entre líder e liderado (chefia e subordinado)**



Fonte: Elaboração do autor

No Gráfico 35, observa-se que a maioria dos inquiridos discorda que os seus colegas de trabalho utilizam algumas vezes o humor para rebaixar elementos do grupo (82,5%). 12,5% dos colaboradores concordam com esta afirmação e 5% não concordam nem discordam desta afirmação.

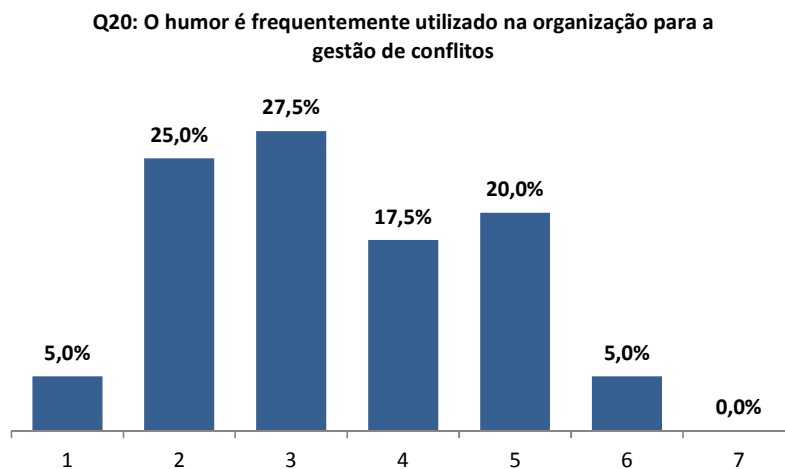
Gráfico 35 - Resultados da Questão 19 (Q19)



Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos colaboradores discorda que o humor seja frequentemente utilizado na organização para a gestão de conflitos (57,5%). 25% dos inquiridos concorda com esta afirmação e 17,5% não concorda nem discorda (Gráfico 36).

Gráfico 36 - Resultados da Questão 20 (Q20)

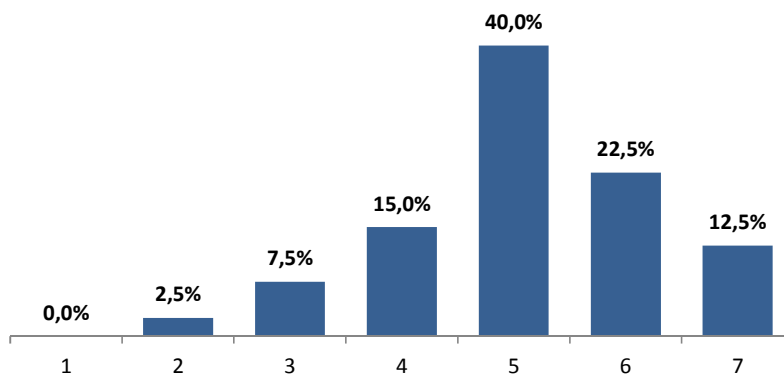


Fonte: Elaboração do autor

Através do Gráfico 37, observa-se que a maioria dos inquiridos concorda que o humor utilizado pelos seus colegas melhora a comunicação na equipa (75%). 10% dos colaboradores discorda desta afirmação e 15% não concordam nem discordam.

Gráfico 37 - Resultados da Questão 21 (Q21)

**Q21: O humor utilizado pelos meus colegas melhora a comunicação na equipa**

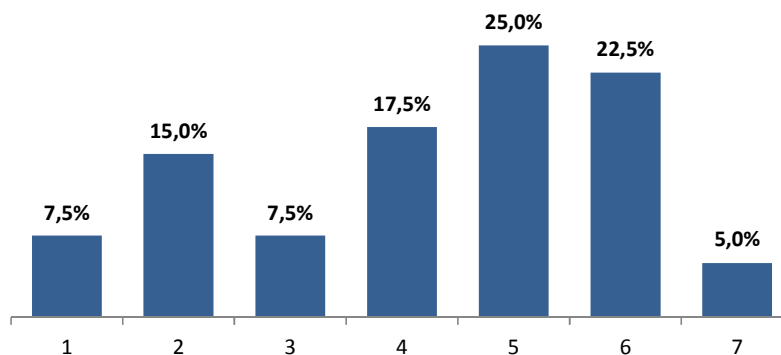


Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos inquiridos concorda que os seus colegas de trabalho fazem frequentemente piadas acerca das chefias/liderança (52,5%). 30% dos colaboradores discorda desta afirmação e 17,5% não concordam nem discordam (Gráfico 38).

Gráfico 38 - Resultados da Questão 22 (Q22)

**Q22: Os meus colegas de trabalho fazem frequentemente piadas acerca das chefias/liderança**

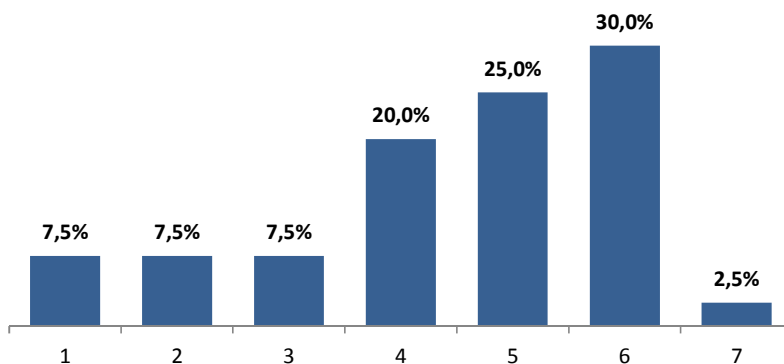


Fonte: Elaboração do autor

No Gráfico 39, a maioria dos inquiridos concorda que as políticas de gestão/liderança são frequentemente alvo de piadas ou ridicularização por parte dos restantes colaboradores (57,5%). 22,5% dos colaboradores discorda desta afirmação e 20% não concordam nem discordam.

Gráfico 39 - Resultados da Questão 23 (Q23)

**Q23: As políticas da gestão/liderança são frequentemente alvo de piadas ou ridicularização por parte dos restantes colaboradores**

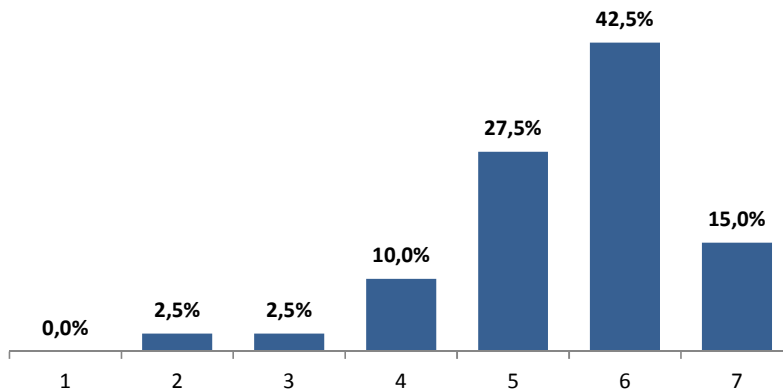


Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos colaboradores concorda que usualmente reage positivamente ao humor utilizado na organização (85%). 5% dos colaboradores discorda desta afirmação e 10% não concordam nem discordam (Gráfico 40).

Gráfico 40 - Resultados da Questão 24 (Q24)

**Q24: Usualmente reajo positivamente ao humor utilizado na minha organização**

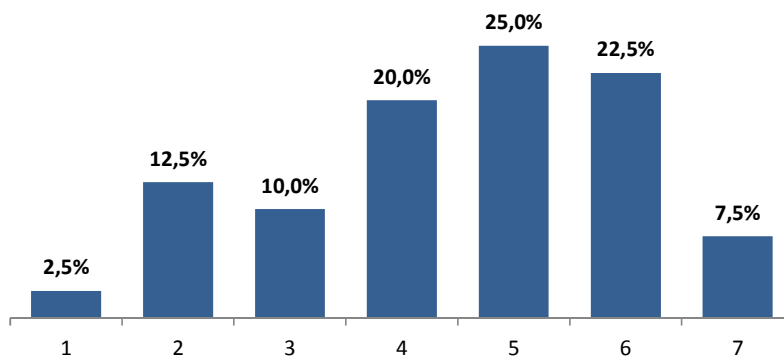


Fonte: Elaboração do autor

No Gráfico 41, observa-se que a maioria dos inquiridos concorda que gosta de se rir em grupo acerca das políticas de gestão sobre as quais o grupo não concorda (55%). 25% dos colaboradores discorda desta afirmação e 20% não concordam nem discordam.

Gráfico 41 - Resultados da Questão 25 (Q25)

**Q25: Gostamos de nos rir em grupo acerca das políticas de gestão sobre as quais não concordamos**

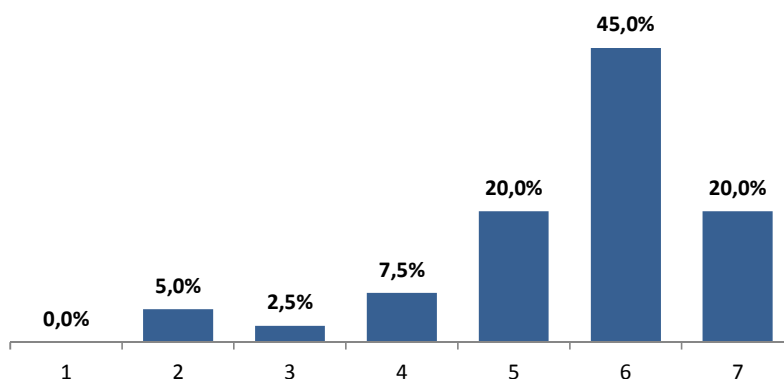


Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos colaboradores considera que um líder que utiliza o humor na sua equipa é um líder mais eficaz (85%). 7,5% dos colaboradores discorda desta afirmação e outros 7,5% não concordam nem discordam (Gráfico 42).

Gráfico 42 - Resultados da Questão 26 (Q26)

**Q26: Considero que um líder que utiliza o humor na sua equipa é um líder mais eficaz**

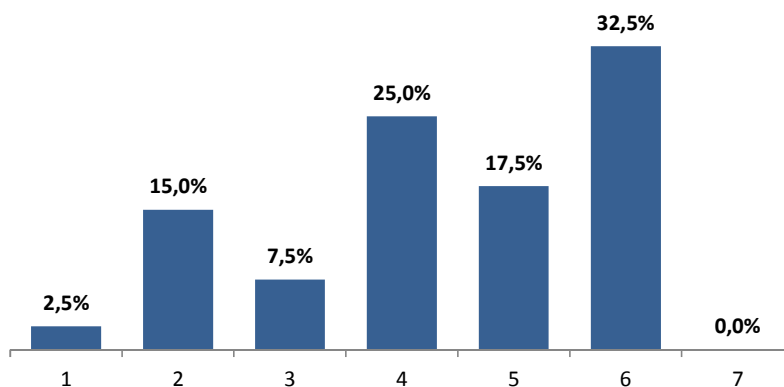


Fonte: Elaboração do autor

No Gráfico 43, verifica-se que 50% dos inquiridos concorda que as piadas acerca das normas e regras da sua organização são comuns na sua equipa de trabalho. 25% dos colaboradores discorda desta afirmação e 25% não concordam nem discordam.

Gráfico 43 - Resultados da Questão 27 (Q27)

**Q27: As piadas acerca das normas e regras da minha organização são comuns na minha equipa de trabalho**

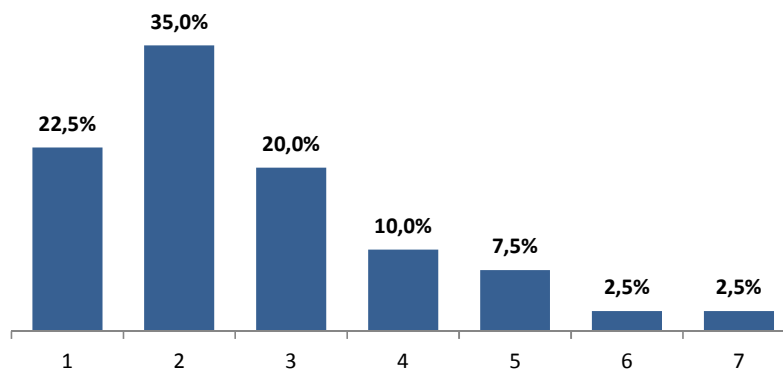


Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos inquiridos discorda que a chefia considere que o humor é uma forma de distração que inviabiliza o cumprimento dos objetivos de trabalho (77,5%). 12,5% dos colaboradores concorda com esta afirmação e 10% não concordam nem discordam (Gráfico 44).

Gráfico 44 - Resultados da Questão 28 (Q28)

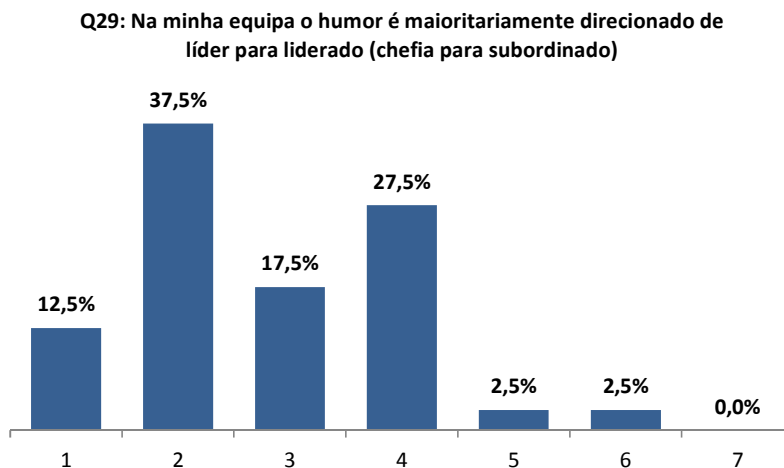
**Q28: A minha chefia considera que o humor é uma forma de distração que inviabiliza o cumprimento dos objetivos de trabalho**



Fonte: Elaboração do autor

No Gráfico 45, é possível verificar que a maioria dos inquiridos discorda que na sua equipa o humor é maioritariamente direcionado de líder para liderado (67,5%). 5% dos colaboradores concorda com esta afirmação e 27,5% não concordam nem discordam.

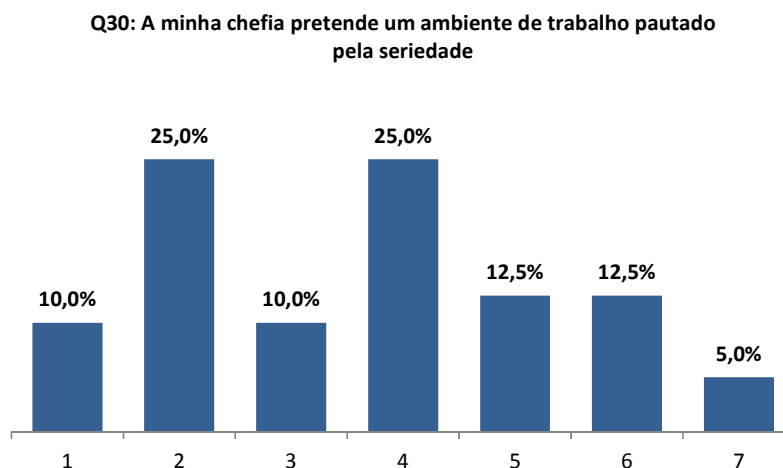
Gráfico 45 - Resultados da Questão 29 (Q29)



Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos inquiridos discorda que a chefia pretende um ambiente de trabalho pautado pela seriedade (45%). 30% dos colaboradores concorda com a afirmação e 25% não concorda nem discorda (Gráfico 46).

Gráfico 46 - Resultados da Questão 30 (Q30)

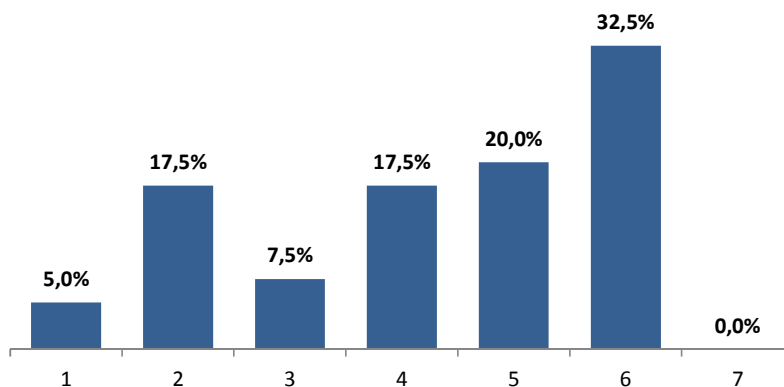


Fonte: Elaboração do autor

No Gráfico 47, observa-se que a maioria dos inquiridos concorda que o humor é um fator importante para a retenção de pessoas na organização (52,5%). 30% dos inquiridos discorda desta afirmação e 17,5% não concordam nem discordam.

Gráfico 47 - Resultados da Questão 31 (Q31)

**Q31: O humor é um fator importante para a retenção de pessoas na organização**

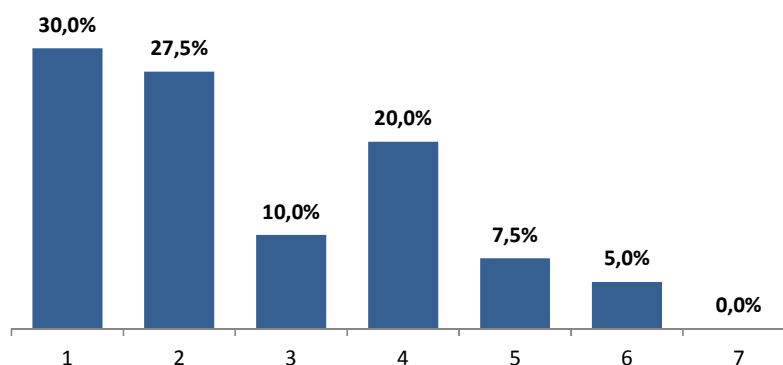


Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos inquiridos discorda que a sua chefia considera que o local de trabalho não é compatível com a prática do humor (67,5%). 12,5% dos colaboradores concorda com esta afirmação e 20% não concordam nem discordam (Gráfico 48).

Gráfico 48 - Resultados da Questão 32 (Q32)

**Q32: A minha chefia considera que o local de trabalho não é compatível com a prática do humor**

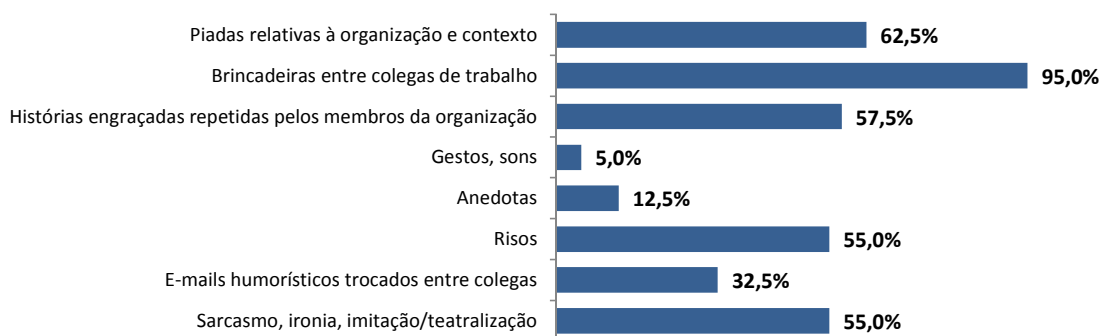


Fonte: Elaboração do autor

O Gráfico 49 mostra que a maioria das respostas refere que o humor utilizado na sua organização é feito através de “brincadeiras entre colegas de trabalho” (95%).

Gráfico 49 - Resultados da Questão 33 (Q33)

**Q33: O humor utilizado na minha organização é feito através de:**



Fonte: Elaboração do autor

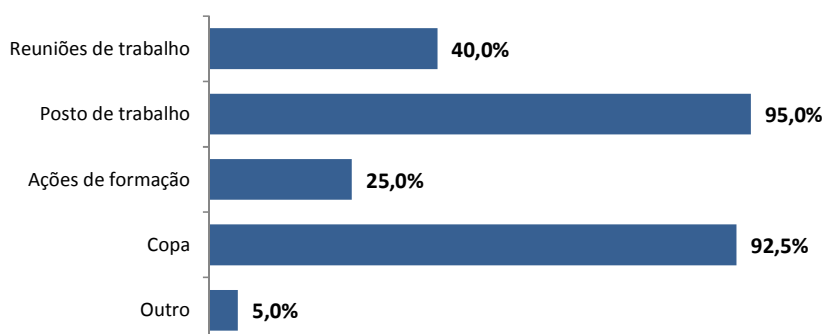
A segunda categoria com maior número de respostas são as “piadas relativas à organização e contexto” (62,5%). A terceira categoria com mais respostas diz respeito às “histórias engraçadas repetidas pelos membros da organização” (57,5%). De seguida, com a mesma percentagem de respostas (55%) surgem as categorias de “risos” e “sarcasmo, ironia, imitação/teatralização”. A sexta categoria com maior número de respostas diz respeito aos “e-mails humorísticos trocados entre colegas” (32,5%). A sétima categoria referida pelos inquiridos diz respeito às “anedotas” (12,5%) e por fim a oitava categoria referenciada diz respeito aos “gestos e sons” (5%).

No Gráfico 50, observa-se que a maioria das respostas referenciadas pelos inquiridos sobre as situações em contexto organizacional em que ocorre o humor, diz respeito ao “posto de trabalho” (95%). A segunda situação mais referenciada nas respostas dos inquiridos é a “copa” (92,5%). A terceira situação mais respondida pelos colaboradores refere as “reuniões de trabalho” (40%). A quarta situação mais respondida diz respeito às “ações de formação” (25%) e por fim a categoria “outro” foi respondida por 5% dos inquiridos. Desta última categoria, foi identificada a situação “almoço” pelos inquiridos.

Relativamente aos temas mais populares utilizados no humor na organização, os inquiridos referenciaram o tema “atualidade/generalidades” na maioria das respostas (24,1%).

Gráfico 50 - Resultados da Questão 34 (Q34)

**Q34: As situações em contexto organizacional em que ocorre humor são:**

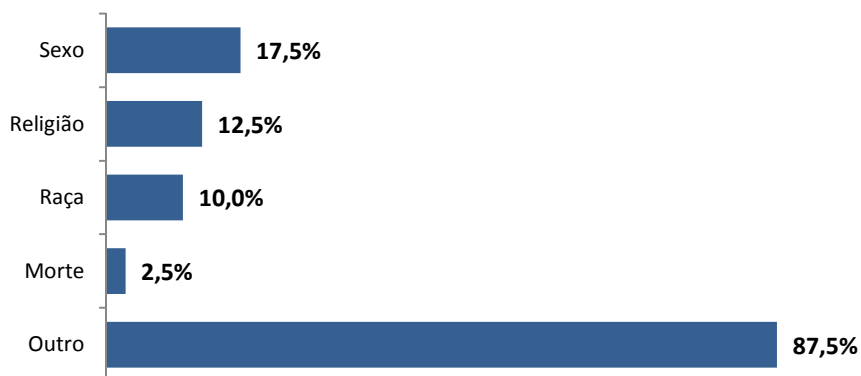


Fonte: Elaboração do autor

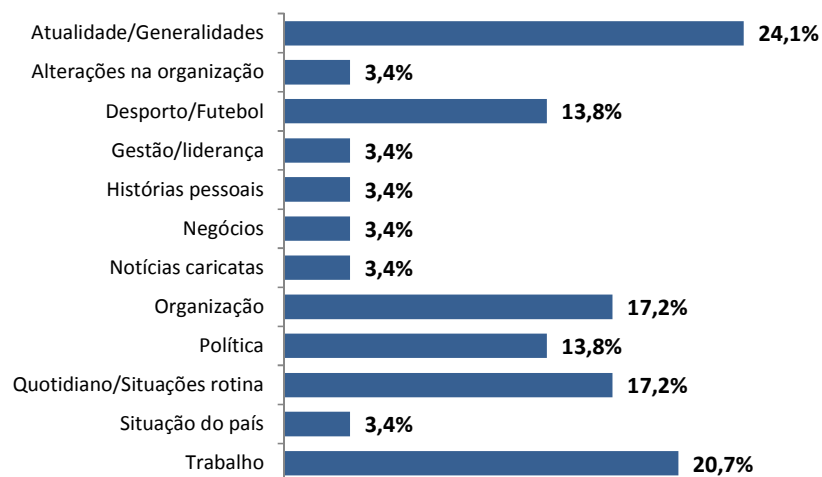
O segundo tema mais referenciado foi o “trabalho” (20,7%). O terceiro tema com mais respostas diz respeito ao “sexo” (17,5%). Com 17,2% das respostas, surgem os temas da “organização” e “quotidiano/situações rotina”. O sexto e sétimo temas mais referidos nas respostas dos inquiridos foram o “desporto/futebol” (13,8%) e “política” (13,8%). O oitavo tema diz respeito à “religião” (12,5%), seguido do tema “raça” (10%). De seguida, com 2,5% das respostas surge o tema “morte” e por fim surgem os temas “alterações na organização”, “gestão/liderança”, “histórias pessoais”, “negócios”, “notícias caricatas” e “situação do país”, com 3,4% das respostas para cada tema. Estes resultados podem ser observados no Gráfico 51.

Gráfico 51 - Resultados da Questão 35 (Q35)

**Q35: Os temas mais populares utilizados no humor na minha organização são:**



**Outros temas: Os temas mais populares utilizados no humor na  
minha organização são:**



Fonte: Elaboração do autor

### **6.2.2. Inquéritos à Amostra de Observação Participante**

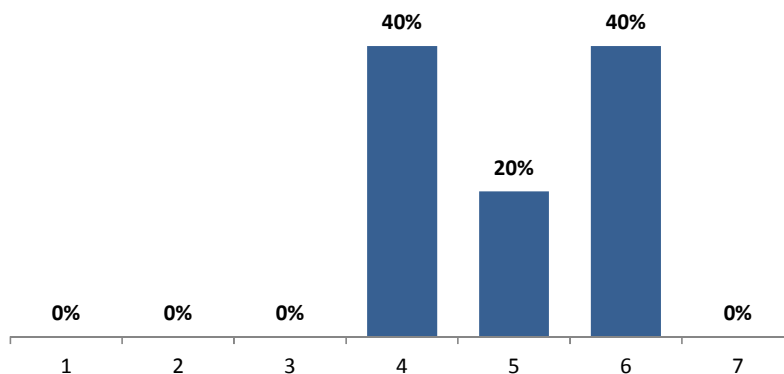
Nesta secção pretende-se apresentar os resultados de todas as questões colocadas através do inquérito, aos cinco colaboradores da equipa de observação que responderam ao mesmo (Q1 a Q35). De referir que as questões Q33 a Q35 são questões de escolha múltipla, pelo que os colaboradores tinham possibilidade de escolher mais de uma hipótese.

No Gráfico 52, verifica-se que a maioria dos inquiridos concorda que o humor seja utilizado frequentemente para encorajar e motivar os colaboradores da organização (60%). 40% dos inquiridos não concorda nem discorda da afirmação.

A maioria dos colaboradores concorda que o humor é frequentemente iniciado sem razão ou motivo aparente na organização (60%), sendo que 20% discorda desta afirmação. 20% dos inquiridos não concordam nem discordam da afirmação (Gráfico 53).

Gráfico 52 - Resultados da Questão 1 (Q1)

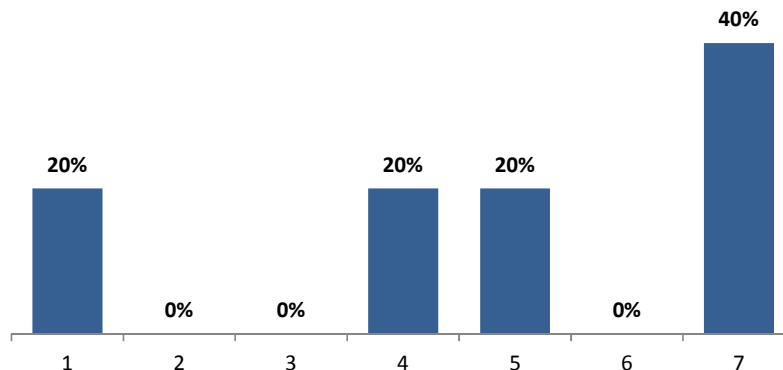
**Q1: O humor é frequentemente utilizado para encorajar e motivar os colaboradores da minha organização**



Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 53- Resultados da Questão 2 (Q2)

**Q2: O humor é frequentemente iniciado sem razão ou motivo aparente**

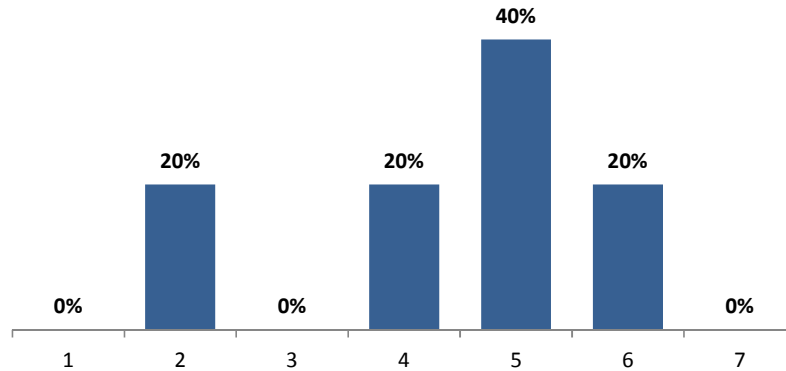


Fonte: Elaboração do autor

O Gráfico 54 mostra que a maioria dos inquiridos concorda que o humor seja frequentemente utilizado como defesa dos colaboradores em situações mais delicadas e de conflito (60%). 20% dos colaboradores discorda desta afirmação. 20% dos inquiridos não concordam nem discordam da afirmação.

Gráfico 54 - Resultados da Questão 3 (Q3)

**Q3: O humor é frequentemente utilizado como defesa dos colaboradores em situações mais delicadas e de conflito**

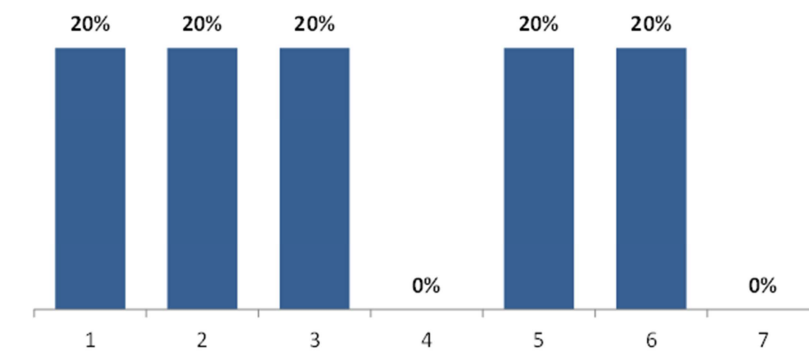


Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos inquiridos discorda que o humor seja frequentemente utilizado como forma de ataque para com os colaboradores da organização (60%). Os restantes 40% dos inquiridos concordam com esta afirmação (Gráfico 55).

Gráfico 55 - Resultados da Questão 4 (Q4)

**Q4: O humor é frequentemente utilizado como forma de ataque para com os colaboradores da minha organização**



Fonte: Elaboração do autor

Através do Gráfico 56, verifica-se que 40% dos inquiridos concorda que o humor utilizado na organização seja compreendido por todos. Os restantes 60% dos inquiridos não concorda nem discorda da afirmação.

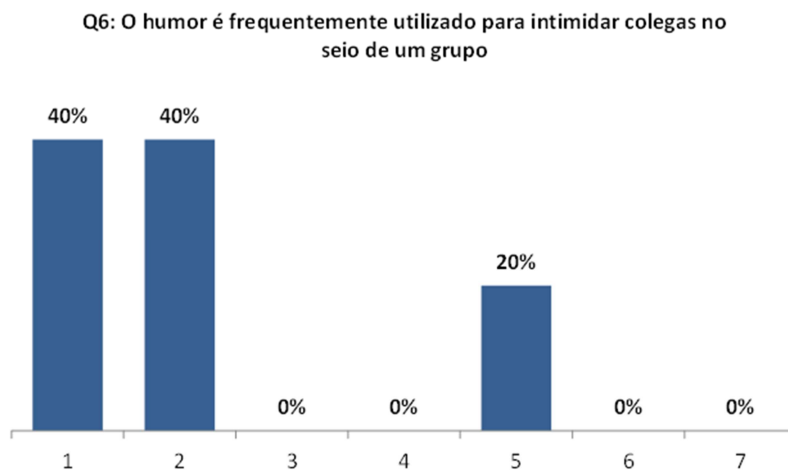
Gráfico 56 - Resultados da Questão 5 (Q5)



Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos colaboradores discorda total ou parcialmente que o humor seja frequentemente utilizado para intimidar colegas no seio de um grupo (80%). 20% dos inquiridos concordam com esta afirmação (Gráfico 57).

Gráfico 57 - Resultados da Questão 6 (Q6)

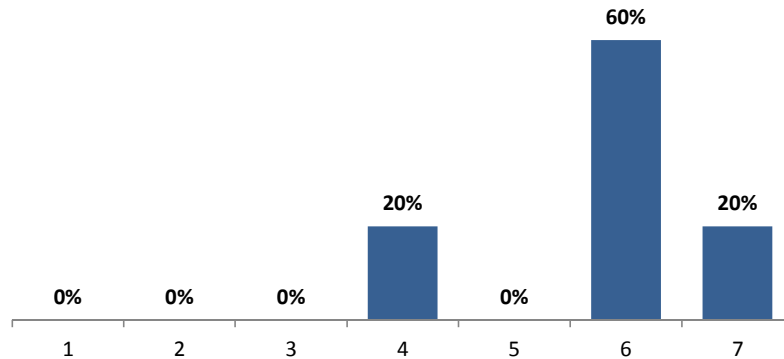


Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos inquiridos concorda com a afirmação de que o humor é algo que gostam de partilhar na organização onde trabalham (80%). Os restantes 20% dos inquiridos não concordam nem discordam da afirmação (Gráfico 58).

Gráfico 58 - Resultados da Questão7 (Q7)

**Q7: O humor é algo que gostamos de partilhar na organização onde trabalho**

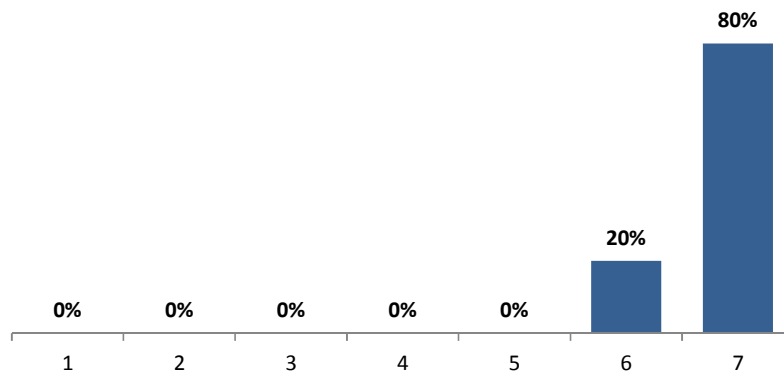


Fonte: Elaboração do autor

Todos os colaboradores inquiridos concordam que o humor utilizado pelos seus colegas motiva-os e dá-lhes prazer (100%). Estes resultados podem ser observados no Gráfico 59.

Gráfico 59 - Resultados da Questão 8 (Q8)

**Q8: O humor utilizado pelos meus colegas motiva-me e dá-me prazer**



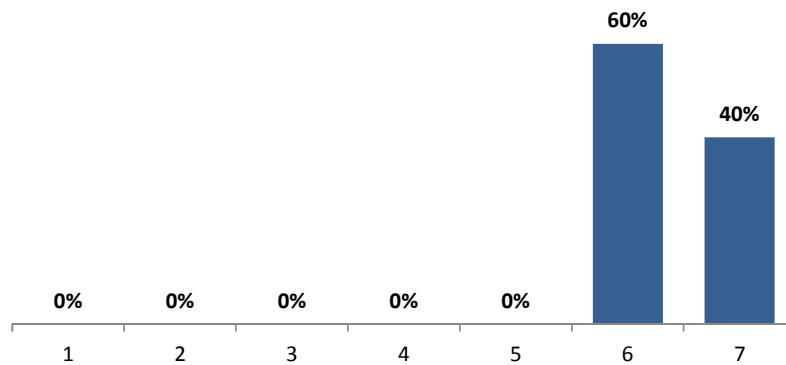
Fonte: Elaboração do autor

Através do Gráfico 60, observa-se que a totalidade dos inquiridos concorda que tem colegas de trabalho com sentido de humor (100%). A maioria dos inquiridos discorda que a utilização do humor pelos colaboradores da sua equipa possa ter consequências negativas por parte da chefia (60%). 40% dos inquiridos não concordam nem discordam da

afirmação. Estes resultados podem ser observados através do Gráfico 60 e Gráfico 61.

Gráfico 60 - Resultados da Questão 9 (Q9)

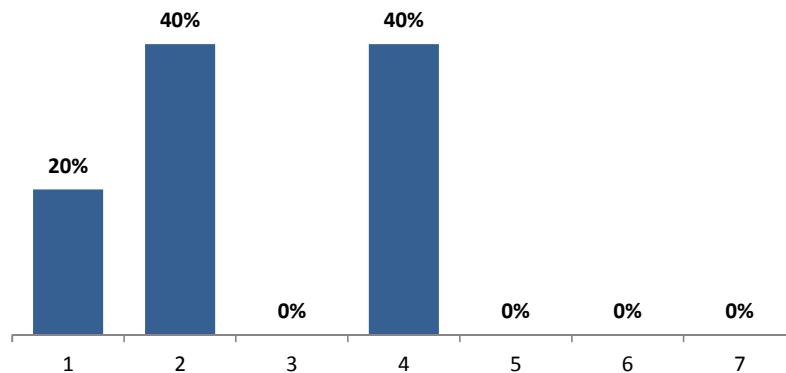
**Q9: Tenho colegas de trabalho com sentido de humor**



Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 61 - Resultados da Questão 10 (Q10)

**Q10: A utilização do humor pelos colaboradores da minha equipa pode ter consequências negativas por parte da chefia**

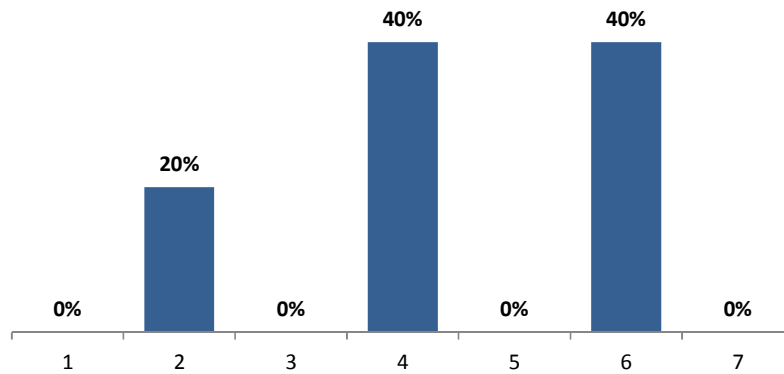


Fonte: Elaboração do autor

No Gráfico 62, verifica-se que 40% dos colaboradores concorda ser frequentemente o iniciador do humor na equipa onde trabalha (40%). 20% dos inquiridos discordam desta afirmação e 40% não concordam nem discordam da afirmação. A totalidade dos inquiridos aceita e agrada-lhe frequentemente o humor utilizado na sua organização (Gráfico 63).

Gráfico 62 - Resultados da Questão 11 (Q11)

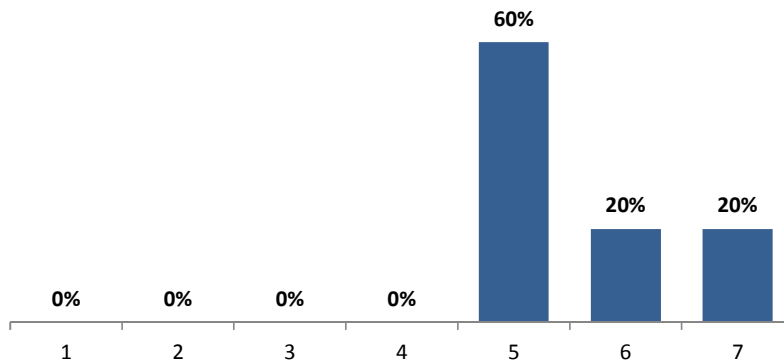
**Q11: Frequentemente sou o iniciador do humor na equipa onde trabalho**



Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 63 - Resultados da Questão 12 (Q12)

**Q12: Aceito e agrada-me frequentemente o humor utilizado na minha organização**

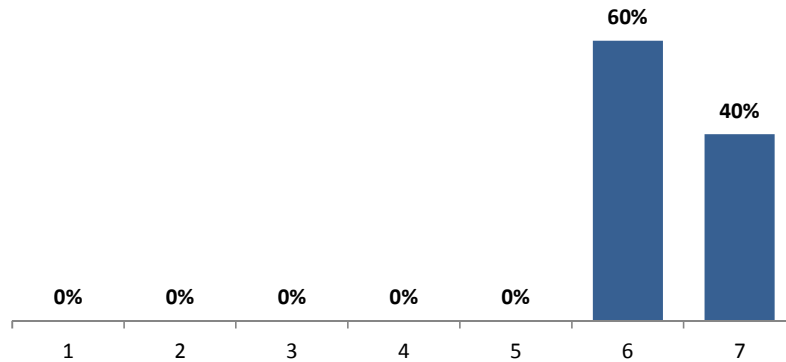


Fonte: Elaboração do autor

A totalidade dos inquiridos concorda que o humor utilizado pelos seus colegas torna o trabalho mais agradável (100%). A maioria dos inquiridos concorda que prefere um líder que utilize o humor no local de trabalho (80%). Os restantes 20% dos colaboradores discordam desta afirmação. Estes resultados podem ser observados no Gráfico 64 e Gráfico 65.

Gráfico 64 - Resultados da Questão 13 (Q13)

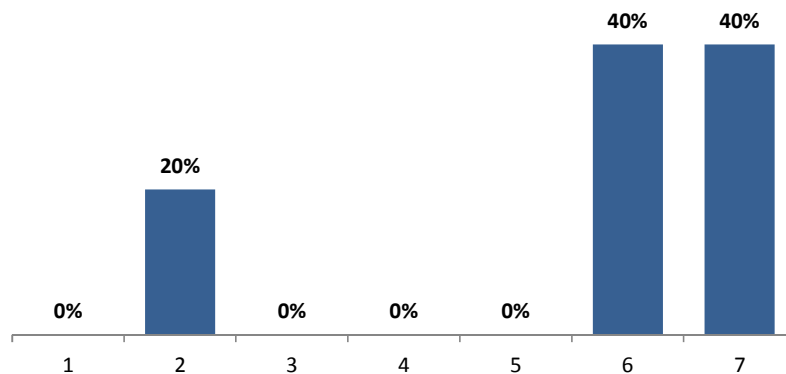
**Q13: O humor utilizado pelos meus colegas torna o trabalho mais agradável**



Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 65 - Resultados da Questão 14 (Q14)

**Q14: Prefiro um líder que utilize o humor no local de trabalho**



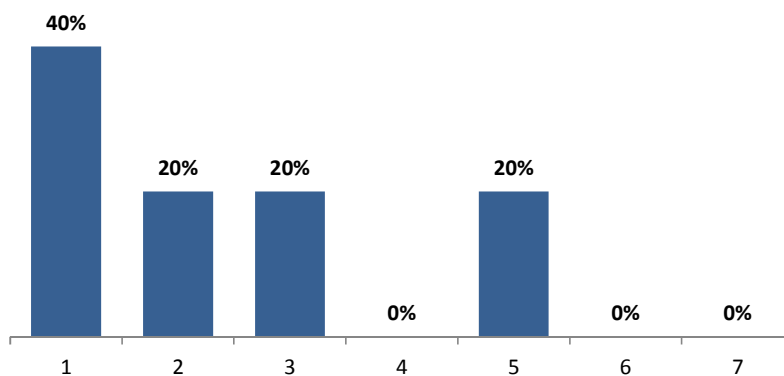
Fonte: Elaboração do autor

Através do Gráfico 66, verifica-se que a maioria dos inquiridos discorda que o humor utilizado pelos seus colegas origina frequentemente que alguém no grupo se sinta mal (80%). Os restantes 20% dos colaboradores concordam com esta afirmação.

A maioria dos colaboradores concorda que ri frequentemente durante o dia no seu local de trabalho (80%). Os restantes 20% dos inquiridos não concordam nem discordam desta afirmação (Gráfico 67).

Gráfico 66 - Resultados da Questão 15 (Q15)

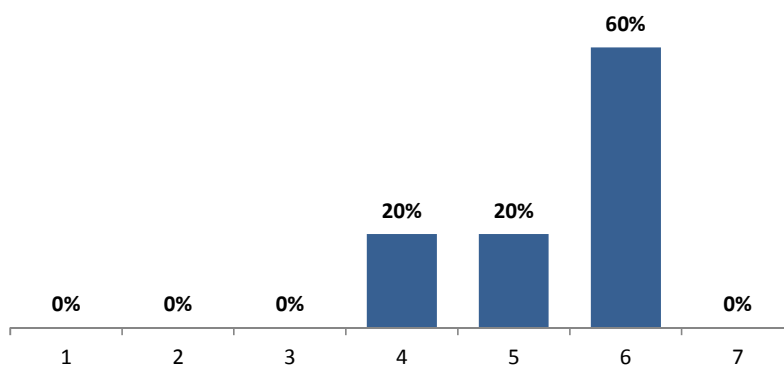
**Q15: O humor utilizado pelos meus colegas origina frequentemente que alguém no grupo se sinta mal**



Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 67 - Resultados da Questão 16 (Q16)

**Q16: Rio frequentemente durante o dia no meu local de trabalho**

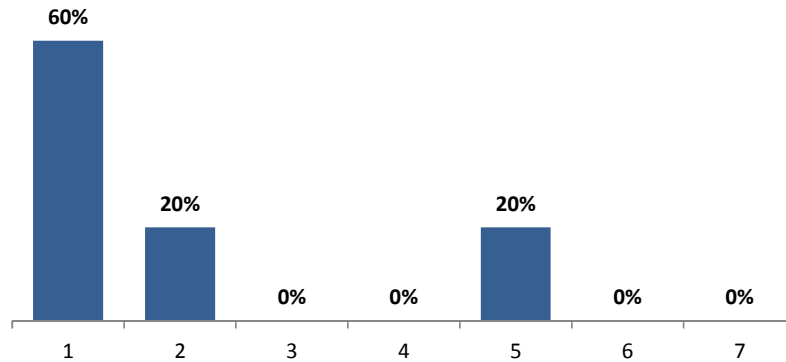


Fonte: Elaboração do autor

No Gráfico 68, observa-se que a maioria dos inquiridos discorda que quando alguém na equipa comete um erro, é frequentemente ridicularizado pelo resto do grupo (80%). Os restantes 20% dos colaboradores concordam com esta afirmação.

Gráfico 68 - Resultados da Questão 17 (Q17)

**Q17: Quando alguém na equipa comete um erro, é frequentemente ridicularizado pelo resto do grupo**

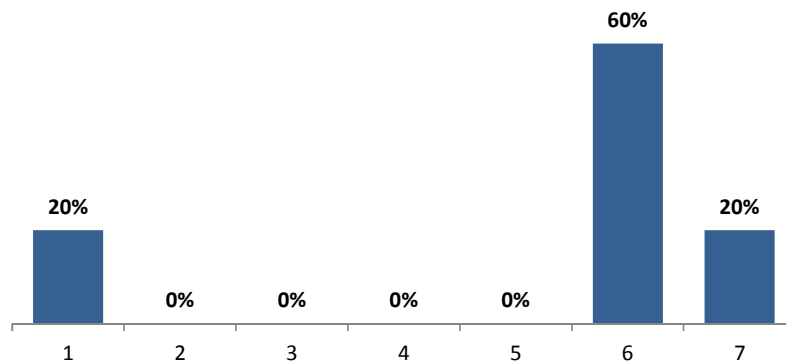


Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos inquiridos concorda que o humor utilizado na organização pode atenuar a distância hierárquica entre líder e liderado (80%). 20% dos colaboradores discordam desta afirmação (Gráfico 69).

Gráfico 69 - Resultados da Questão 18 (Q18)

**Q18: O humor utilizado na organização pode atenuar a distância hierárquica entre líder e liderado (chefia e subordinado)**

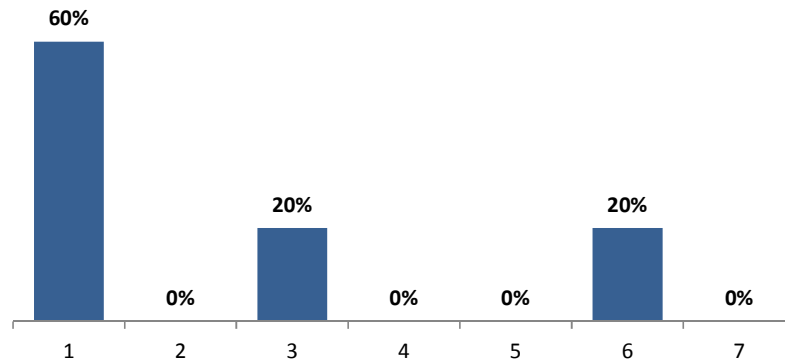


Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos inquiridos discorda que os seus colegas de trabalho utilizam algumas vezes o humor para rebaixar elementos do grupo (80%). Os restantes 20% dos colaboradores concordam com esta afirmação (Gráfico 70).

Gráfico 70 - Resultados da Questão 19 (Q19)

**Q19: Os meus colegas de trabalho utilizam algumas vezes o humor para rebaixar elementos do grupo**

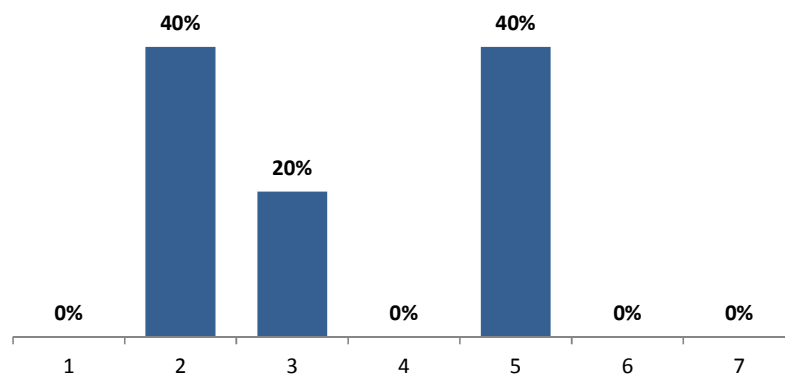


Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos colaboradores discorda que o humor seja frequentemente utilizado na organização para a gestão de conflitos (60%). Os restantes inquiridos concordam com esta afirmação (40%). Estes resultados podem ser observados no Gráfico 71.

Gráfico 71 - Resultados da Questão 20 (Q20)

**Q20: O humor é frequentemente utilizado na organização para a gestão de conflitos**



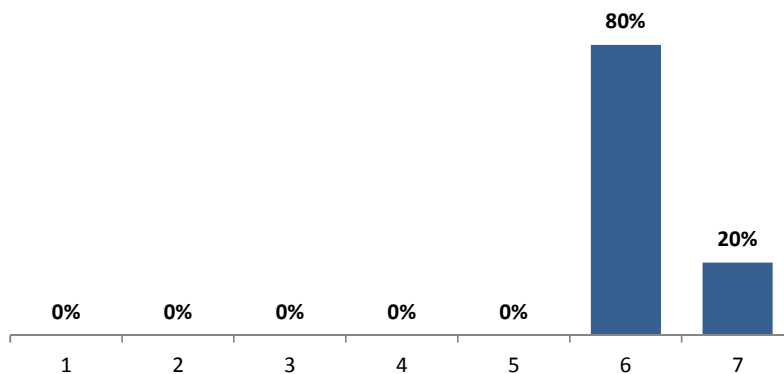
Fonte: Elaboração do autor

Através do Gráfico 72, verifica-se que a totalidade dos inquiridos concorda que o humor utilizado pelos seus colegas melhora a comunicação na equipa (100%). 40% dos inquiridos concordam que os seus colegas de trabalho fazem frequentemente piadas acerca das chefias/liderança. 40% dos colaboradores discordam desta afirmação e 20% não

concordam nem discordam (Gráfico 73).

Gráfico 72 - Resultados da Questão 21 (Q21)

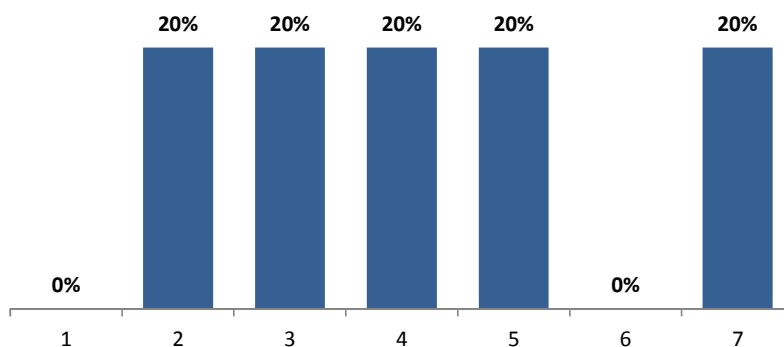
**Q21: O humor utilizado pelos meus colegas melhora a comunicação na equipa**



Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 73 - Resultados da Questão 22 (Q22)

**Q22: Os meus colegas de trabalho fazem frequentemente piadas acerca das chefias/liderança**

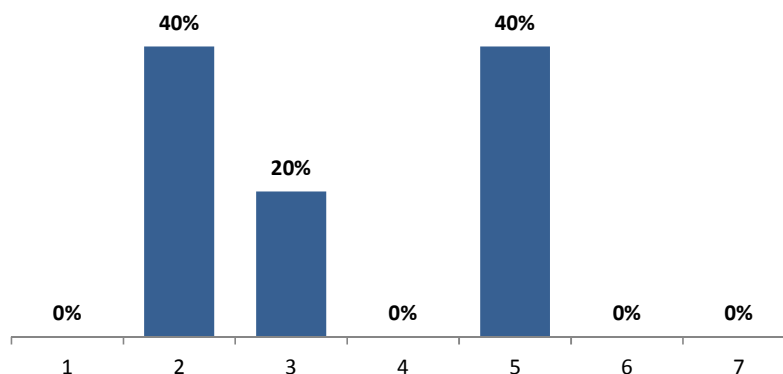


Fonte: Elaboração do autor

No Gráfico 74, verifica-se que a maioria dos inquiridos discorda que as políticas de gestão/liderança são frequentemente alvo de piadas ou ridicularização por parte dos restantes colaboradores (60%). Os restantes 40% dos colaboradores concordam com esta afirmação.

Gráfico 74 - Resultados da Questão 23 (Q23)

**Q23: As políticas da gestão/liderança são frequentemente alvo de piadas ou ridicularização por parte dos restantes colaboradores**

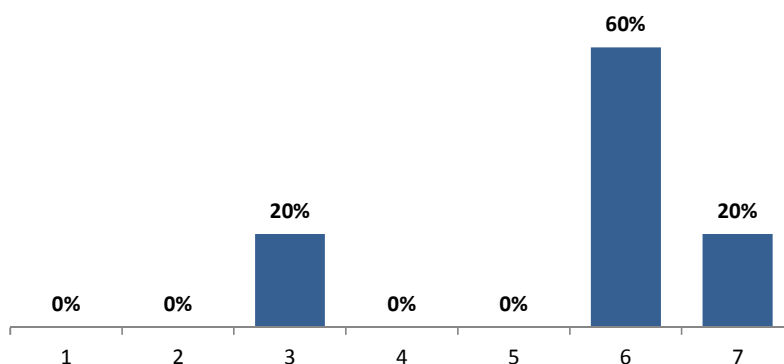


Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos colaboradores concorda que usualmente reage positivamente ao humor utilizado na organização (80%). Os restantes 20% dos colaboradores discordam desta afirmação (Gráfico 75).

Gráfico 75 - Resultados da Questão 24 (Q24)

**Q24: Usualmente reajo positivamente ao humor utilizado na minha organização**

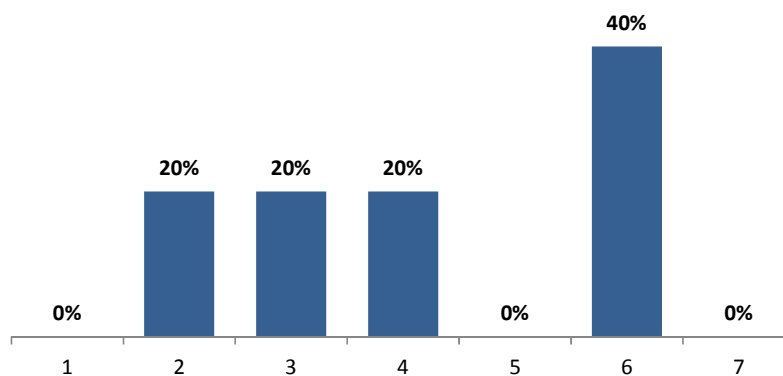


Fonte: Elaboração do autor

A percentagem de inquiridos que concorda que gosta de se rir em grupo acerca das políticas de gestão sobre as quais o grupo não concorda (40%), iguala a percentagem de colaboradores que discordam desta afirmação (40%). Os restantes 20% dos colaboradores não concordam nem discordam desta afirmação (Gráfico 76).

Gráfico 76 - Resultados da Questão 25 (Q25)

**Q25: Gostamos de nos rir em grupo acerca das políticas de gestão sobre as quais não concordamos**

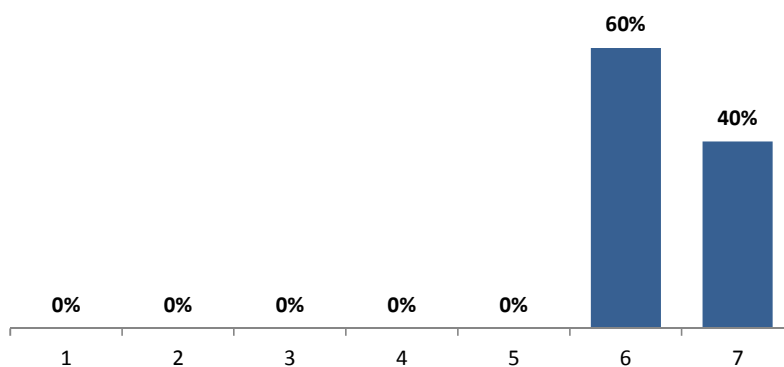


Fonte: Elaboração do autor

A totalidade dos inquiridos considera que um líder que utiliza o humor na sua equipa é um líder mais eficaz (100%). Estes resultados podem ser vistos através do Gráfico 77.

Gráfico 77 - Resultados da Questão 26 (Q26)

**Q26: Considero que um líder que utiliza o humor na sua equipa é um líder mais eficaz**

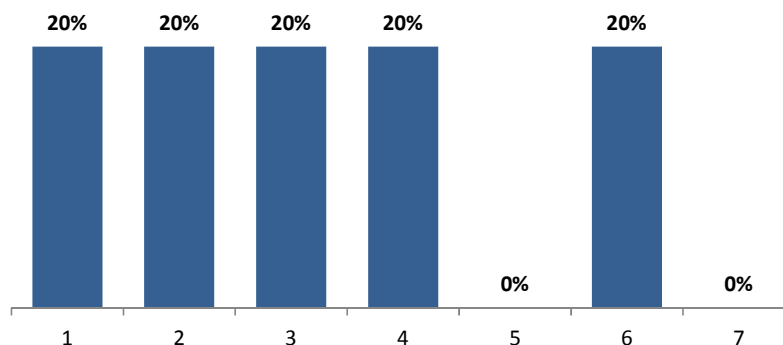


Fonte: Elaboração do autor

No Gráfico 78, verifica-se que a maioria dos inquiridos discorda que as piadas acerca das normas e regras da sua organização são comuns na sua equipa de trabalho (60%). 20% dos colaboradores concordam com esta afirmação e 20% não concordam nem discordam.

Gráfico 78 - Resultados da Questão 27 (Q27)

**Q27: As piadas acerca das normas e regras da minha organização são comuns na minha equipa de trabalho**

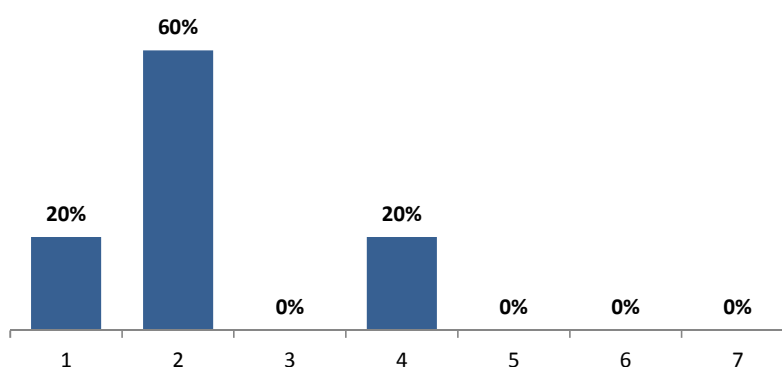


Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos inquiridos discorda que a chefia considere que o humor é uma forma de distração que inviabiliza o cumprimento dos objetivos de trabalho (80%). Os restantes 20% dos colaboradores não concordam nem discordam desta afirmação (Gráfico 79).

Gráfico 79 - Resultados da Questão 28 (Q28)

**Q28: A minha chefia considera que o humor é uma forma de distração que inviabiliza o cumprimento dos objetivos de trabalho**

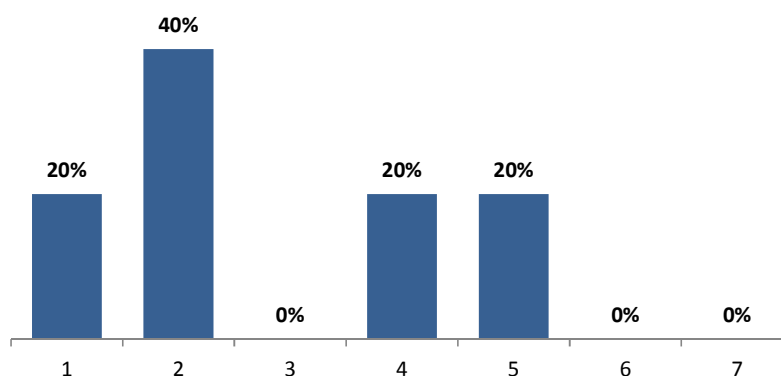


Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos inquiridos discorda que na sua equipa o humor é maioritariamente direcionado de líder para liderado (60%). 20% dos colaboradores concorda com esta afirmação e 20% não concordam nem discordam (Gráfico 80).

Gráfico 80 - Resultados da Questão 29 (Q29)

**Q29: Na minha equipa o humor é maioritariamente direcionado de líder para liderado (chefia para subordinado)**

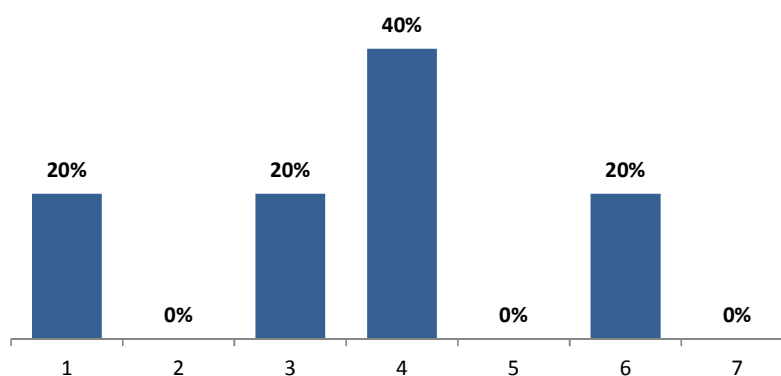


Fonte: Elaboração do autor

40% dos inquiridos discorda que a chefia pretende um ambiente de trabalho pautado pela seriedade. 20% dos colaboradores concordam com a afirmação e 40% não concordam nem discordam. Estes resultados podem ser consultados no Gráfico 81.

Gráfico 81 - Resultados da Questão 30 (Q30)

**Q30: A minha chefia pretende um ambiente de trabalho pautado pela seriedade**

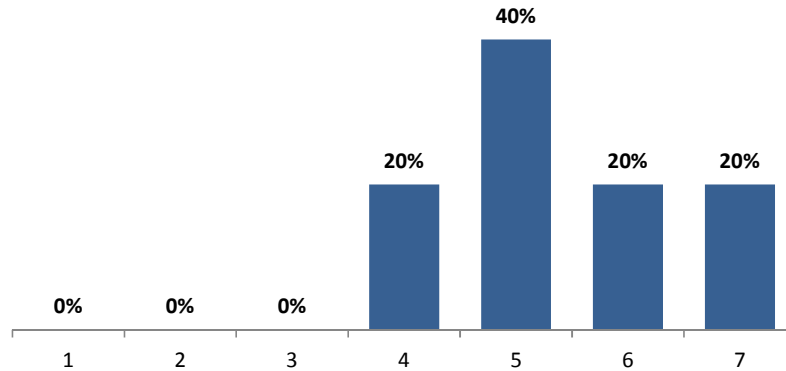


Fonte: Elaboração do autor

No Gráfico 82, observa-se que a maioria dos inquiridos concorda que o humor é um fator importante para a retenção de pessoas na organização (80%). Os restantes 20% dos inquiridos não concordam nem discordam.

Gráfico 82 - Resultados da Questão 31 (Q31)

**Q31: O humor é um fator importante para a retenção de pessoas na organização**

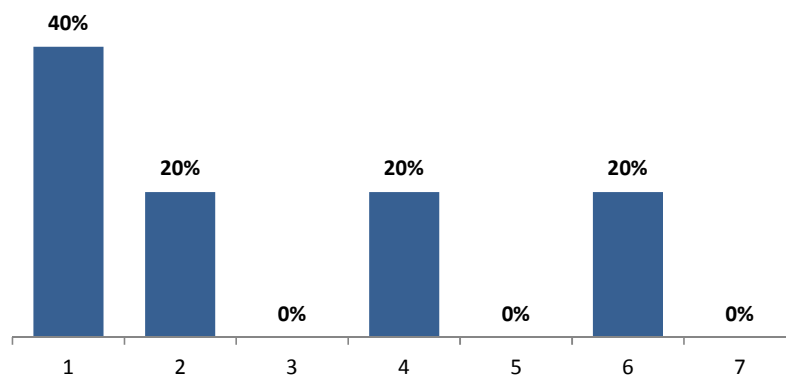


Fonte: Elaboração do autor

A maioria dos inquiridos discorda que a sua chefia considera que o local de trabalho não é compatível com a prática do humor (60%). 20% dos colaboradores concordam com esta afirmação e 20% não concordam nem discordam (Gráfico 83).

Gráfico 83 - Resultados da Questão 32 (Q32)

**Q32: A minha chefia considera que o local de trabalho não é compatível com a prática do humor**



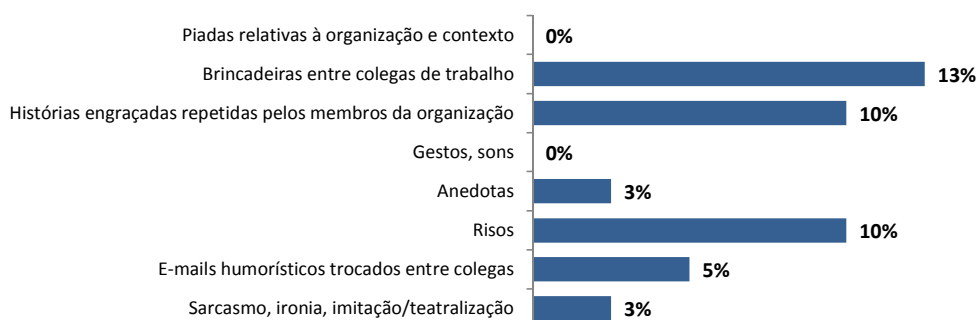
Fonte: Elaboração do autor

A maioria das respostas refere que o humor utilizado na sua organização é feito através de “brincadeiras entre colegas de trabalho” (13%). A segunda e terceira categorias com maior número de respostas são as “histórias engraçadas repetidas pelos membros da

organização (10%) e os “risos” (10%). A quarta categoria com maior número de respostas diz respeito aos “e-mails humorísticos trocados entre colegas” (5%). Por fim, a quinta e sexta categorias mais referidas pelos inquiridos são as “anedotas” (3%) e o “sarcasmo, ironia, imitação/teatralização” (3%). Estes resultados podem ser consultados no Gráfico 84.

Gráfico 84 - Resultados da Questão 33 (Q33)

**Q33: O humor utilizado na minha organização é feito através de:**

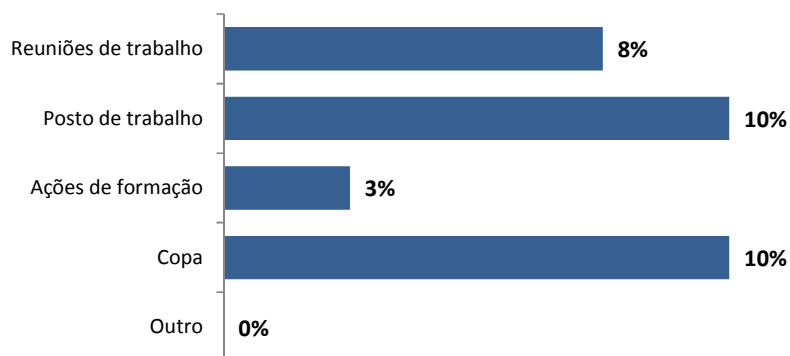


Fonte: Elaboração do autor

No Gráfico 85, observa-se que a maioria das respostas referenciadas pelos inquiridos sobre as situações em contexto organizacional em que ocorre o humor, diz respeito ao “posto de trabalho” (10%) e “copa” (10%). A terceira situação mais respondida pelos colaboradores refere as “reuniões de trabalho” (8%). A quarta situação mais respondida diz respeito às “ações de formação” (3%).

Gráfico 85 - Resultados da Questão 34 (Q34)

**Q34: As situações em contexto organizacional em que ocorre humor são:**

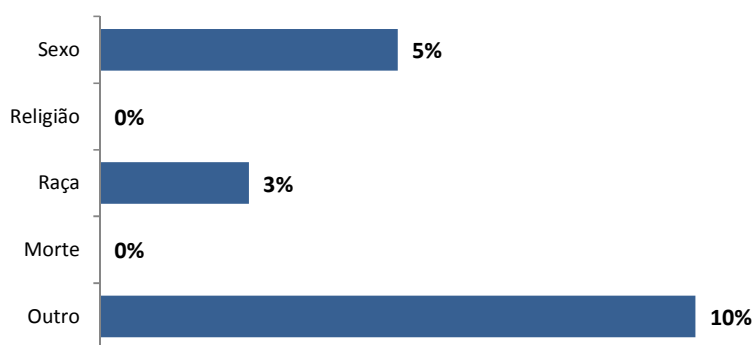


Fonte: Elaboração do autor

Relativamente aos temas mais populares utilizados no humor na organização, os inquiridos referenciaram o tema “atualidade/generalidades” na maioria das respostas (7%). O segundo tema mais referenciado foi o “sexo” (5%). Por fim, com 3% de respostas surgem as referências aos temas de “raça” e “política”. Estes resultados podem ser observados no Gráfico 86.

Gráfico 86 - Resultados da Questão 35 (Q35)

**Q35: Os temas mais populares utilizados no humor na minha organização são:**



**Outros temas: Os temas mais populares utilizados no humor na minha organização são:**



Fonte: Elaboração do autor

Capítulo 7

**Análise e reflexão – O humor na interação profissional contemporânea**

## **7.1. Inquéritos à Amostra Global**

Neste ponto serão discutidos e comparados os resultados dos inquéritos realizados aos 40 colaboradores da organização, de forma a tentar responder às hipóteses consideradas na Tabela 10. Serão tidos em consideração os principais resultados dos estudos científicos mencionados na revisão da literatura, bem como os principais contributos e diferenças face aos resultados obtidos nesta investigação.

Esta discussão relativa aos resultados dos inquéritos da amostra global será dividida em cinco grupos (Humor, Comunicação e interacionismo grupal; humor e comunicação; humor, poder e liderança; humor e cultura organizacional; humor negativo).

### **7.1.1. Humor, Comunicação e Interacionismo grupal**

De acordo com os resultados obtidos, existe uma opinião positiva quanto à partilha de humor na organização, aliada à sua função de motivação e de prazer que providencia aos colaboradores de determinada equipa. Esta base é corroborada pela perceção da maioria dos colaboradores de que o humor utilizado pelos colegas torna o trabalho mais agradável e é algo que têm prazer em partilhar com os colegas. Estes resultados vão ao encontro da importante função do humor na interação interpessoal e de gestão de emoções mencionada por Francis (1994) e pelo sentimento de bem-estar que provoca no iniciador e nos outros que o rodeiam, originando emoções positivas no grupo (Francis, 1994).

É interessante verificar que a par disto, surge uma maioria de colaboradores que reconhece ser frequentemente o iniciador do humor na equipa onde trabalha. Este facto está de acordo com uma das principais características do ser humano mencionada por Ziv (2009), que consiste no nosso desejo de ter prazer e de transmitir esse prazer aos outros através do humor.

No entanto, face à organização como um todo, existe a perceção de que o humor não é frequentemente utilizado para efeitos de encorajamento ou motivação de colaboradores, existindo um reconhecimento maioritário de que o humor não é compreendido por todos os atores. Este fator poderá estar também relacionado com a cultura organizacional, caracterizada por diversas subculturas com práticas de humor características dentro da mesma organização. Outro dos motivos poderá prender-se com as

relações que existem entre os atores deste processo humorístico, onde é fundamental a compreensão e a definição da situação por parte de quem inicia o humor (Francis, 1994). A existência destas subculturas poderá ditar o insucesso do humor percebido na organização como um todo.

Não obstante, o humor utilizado é aceite pela maioria dos colaboradores, sendo que a maioria reconhece que ri frequentemente durante o seu dia no local de trabalho. Estas características poderão ser um contributo para a criação de laços entre colegas de trabalho (Vinton, 1989) e para aumentar a moral do grupo e consenso entre os membros (Ziv, 2009). De acordo com Vinton et al. (2014), o riso e o humor poderão contribuir para as emoções positivas e bem-estar emocional no seio de um grupo e funciona como um sinal para expressar as emoções entre os intervenientes e como um mecanismo de comunicação e facilitador das relações humanas (Vugt et al., 2014).

As práticas de humor referidas maioritariamente pelos colaboradores recaem sobre as brincadeiras entre colegas de trabalho, piadas relativas à organização e contexto, e pelo *storytelling*. Estas práticas de humor reforçam o potencial de compreensão comum face a um determinado grupo, focando temas mais gerais e de compreensão comum da realidade. Principalmente o *storytelling*, que se baseia na repetição de histórias engraçadas entre colegas e que se podem tornar virais, contribuem para o aumento da identidade grupal e da confiança mútua, como demonstram os estudos de Coser (1959). De acordo com Crawford (1994), estarão assim cumpridos os elementos essenciais para que o riso possa ser despoletado no local de trabalho, uma vez que parece existir algum nível de partilha de conhecimento e de histórias comuns em alguns grupos da organização estudada.

Os temas mais populares utilizados para o humor são a atualidade/generalidades, o trabalho, a organização, o quotidiano/rotina, desporto/futebol, política e sexo. A natureza das temáticas do humor utilizadas na organização poderá estar relacionada com a procura de uma coesão grupal, através da partilha de experiências comuns reconhecidas por todos os intervenientes. Para tal, é feita a incorporação de preocupações individuais acerca da organização no seio do grupo e a procura de uma perspetiva comum, recorrendo a temas rotineiros e de carácter geral do público com maior probabilidade de serem aceites e compreendidos por todos.

O humor não é considerado como uma das estratégias utilizadas na gestão de conflitos na organização. Esta opinião poderá estar relacionada com a inexistência de uma

linguagem comum na prática do humor que permita à organização reger-se pelas mesmas regras em situações de crise. No entanto, no quotidiano da prática laboral, existe uma convicção maioritária de que o humor que é utilizado no seio das equipas da organização promove a melhoria da comunicação entre os colaboradores. É interessante verificar a importância dada ao humor na melhoria da comunicação nas equipas de trabalho, antevendo a existência de práticas comuns do humor e de uma compreensão da mensagem facilitada dentro das várias equipas e subculturas existentes na organização. De acordo com Pina (2014), o humor consiste num facilitador da comunicação, tornando a mensagem mais clara e compreensível.

O humor é utilizado como forma de união e matéria comum no entendimento do contexto da organização e das políticas por ela emanadas. Pelo facto de ser bem recebido pela maioria dos colaboradores, o humor é reforçado na sua vertente crítica e ridicularizadora de alguns temas internos, bem como de histórias de colaboradores que se tornam “virais”.

### **7.1.2. Humor, poder e liderança**

É interessante verificar que nesta organização existe uma preferência clara por uma liderança que utilize o humor no seu quotidiano. Esta capacidade é vista como uma vantagem traduzindo-se numa forma de liderança mais eficaz, em detrimento dos outros líderes que não utilizem práticas de humor nas suas equipas. É relevante observar que esta afirmação é corroborada por todos os líderes que responderam a este inquérito, pelo que a percepção do humor como vantagem diferenciadora na gestão de equipas não só é percebida pelos liderados, como também pelos próprios líderes. Este resultado estará em linha com a opinião de Barsoux (1996) que defende a existência de um reconhecimento por parte dos líderes quanto ao poder transformacional do humor e na criação de laços fortes nas equipas.

Estes resultados estão de acordo com a teoria de Goleman (2002) que reconhece a utilização efetiva do humor pelos líderes como uma prática cada vez mais comum nas organizações contemporâneas, utilizada para a facilitação da comunicação e para a criação de empatia entre os colaboradores. Morreall (1997) refere ainda outras vantagens para o uso do humor pela liderança e que são reconhecidas pelos subordinados. São elas a

demonstração da capacidade do líder se rir de si próprio, demonstrando humildade e confiança, diminuição da resistência e preparação para situações mais delicadas na organização. Ainda de referir que, do ponto de vista dos liderados, são as mulheres que consideram maioritariamente o humor como uma mais-valia nas funções de liderança.

Existe uma perceção de que o humor tem uma capacidade de atenuar a distância hierárquica entre líder e liderado nesta organização. Para tal, considera-se que a prática do humor é perfeitamente compatível com o ambiente de trabalho e com uma prática de liderança rigorosa e direcionada para resultados. No entanto, parece existir uma divisão de opinião no que concerne ao perfil de chefia e consequente associação a um ambiente de trabalho pautado pela seriedade.

Quanto à posição hierárquica e sua relação com o humor na organização, verifica-se que os iniciadores do humor nas equipas de trabalho da organização são, na sua maioria, colaboradores que não ocupam cargos de liderança e do género feminino (Gráfico 87, Gráfico 88). Estes representam cerca de 67% dos colaboradores e os restantes 33% representam colaboradores que iniciam o humor e pertencem a cargos de chefia/liderança na organização.

Gráfico 87 - Iniciador do humor (Q11) e género

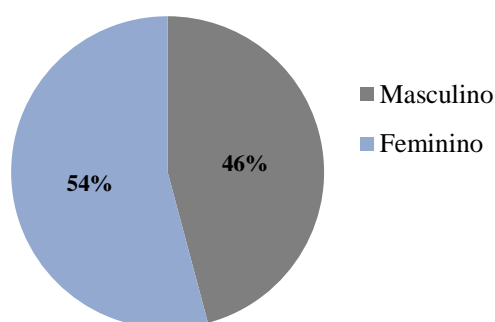
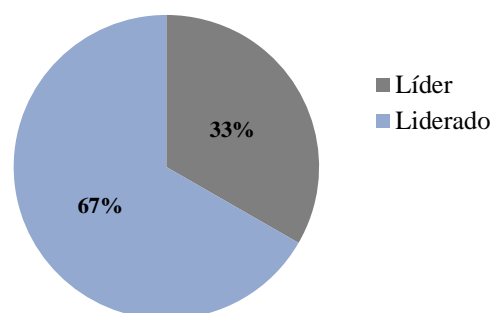


Gráfico 88 - Iniciador (Q11) do humor e status (líder ou Liderado)



Fonte: Elaboração do autor

De salientar que as chefias colocam o humor como um elemento positivo na sua prática de gestão de equipas e não como um elemento de distração ou negativo para a prossecução dos objetivos da organização. É notável que existe um suporte da liderança quanto à prática de humor no ambiente de trabalho. Aliado às políticas de gestão e

liderança, verifica-se que estas são frequentemente alvo de piadas e ridicularização por parte dos colaboradores da organização. Esta observação está de acordo com a percepção de que o humor é iniciado, na sua maioria, pelos liderados, através da existência de práticas de humor de ridicularização para com a liderança e políticas organizacionais. Este facto considera que um dos tipos de humor utilizado terá a intenção de ser utilizado pelos subordinados ou membros de um grupo para criticar ou ridicularizar indivíduos que se encontrem num *status* mais elevado na organização (Lynch, 2002). Tendo em consideração o ambiente de aceitação deste estilo de humor entre liderado e líder na organização em estudo, a resistência que poderá ser gerada a partir deste tipo de humor será temporária e não trará consequências na base de poder instituída na organização. Antes, este tipo de humor servirá como libertador de tensão por parte dos elementos do grupo e como “válvula de alívio” conforme menciona Littlejohn&Foss (2009).

Relativamente ao género do iniciador, verifica-se que são na sua maioria mulheres, o que difere dos estudos existentes na literatura relativamente a este tema. Esta diferença poderá estar relacionada maioritariamente com a evolução das mulheres no mundo empresarial e pelo seu crescente posicionamento em cargos de maior relevo nas organizações.

### **7.1.3. Humor e cultura organizacional**

De uma forma global, verifica-se que o humor utilizado na organização é feito de forma espontânea, não sendo percebido, na maioria das vezes, um motivo para a sua prática. No entanto, existe uma percentagem muito significativa de colaboradores que identificam um carácter de planeamento ou motivação para a prática do humor. De acordo com Fine&Soucey (2005), as piadas e o humor podem ser espontâneos ou pré existentes, tendo em consideração a natureza cognitiva dos grupos de cada organização.

Para a organização em estudo, verifica-se uma percepção dos colaboradores distribuída entre estas duas formas de estrutura do humor: espontâneo e pré-existente. Dos resultados obtidos, poder-se-á dizer que globalmente, a organização em causa não terá ainda uma estrutura bem estabelecida relativamente ao humor. Desta forma, em termos de cultura organizacional e de acordo com Romero&Cruthirds (2006), não existirão evidências suficientes para sugerir que o humor seja já parte integrante da organização e

constitua uma característica distintiva da mesma. Antes, verifica-se que o humor deverá estar incorporado na identidade de cada grupo ou subcultura, com os seus códigos e comunicação próprios.

É interessante verificar que os colaboradores da organização são caracterizados como tendo sentido de humor, havendo predominância desta opinião relativamente aos colegas de equipa. Importa referir também a própria perceção individual de cada colaborador, onde se verifica que a maioria promove e inicia o humor na equipa onde trabalha.

A compreensão do humor na organização é caracterizada por uma divisão quase equitativa de opiniões, sendo que a maioria tende para o lado da não compreensão global do humor utilizado. Este resultado é interessante de analisar no sentido de percebermos a uniformização do humor utilizado e da sua compreensão total, tendo em consideração a existência ou não de uma cultura organizacional única, ou pelo menos, mais uniformizada. Mais uma vez, e de acordo com o acima exposto relativamente ao tipo de estrutura do humor na organização, verifica-se que esta uniformização não está patente na organização em estudo, possibilitando a existência de subculturas com características diferentes e com práticas de humor distintas, nomeadamente nas reações ao humor utilizado. Esta observação está em linha com a noção de “cultura de grupo” referida por Fine (1979), que se baseia na ideia de que quando os membros de um grupo interagem, criam uma pequena subcultura, sendo que o significado surge a partir desta interação (Blumer, 1969).

Existe, no entanto, um padrão maioritário do apoio prestado pelo humor na constituição de subgrupos de opinião, que o utilizam como prática grupal na discordância acerca de políticas e normas organizacionais. Neste âmbito, não é apenas o riso que é utilizado como libertação de opinião mas também as próprias piadas que se criam em torno da organização e que serão compreendidas e partilhadas pelas várias equipas de trabalho. As políticas de gestão e liderança são também apontadas pela maioria dos colaboradores como um alvo preferencial do humor praticado. Os temas mais populares utilizados para o humor na organização são a atualidade/generalidades, o trabalho, a organização, o quotidiano/rotina, desporto/futebol, política e sexo. Para tal, são utilizados na maioria das situações as piadas relativas à organização e contexto, as brincadeiras entre colegas e as histórias engraçadas repetidas pelos membros da organização. Estes padrões de estilos e práticas humorísticas são essenciais para obter uma visão global da cultura organizacional.

De acordo com Romero&Cruthirds (2006), as normas comportamentais de uma organização estão representadas nestas histórias e anedotas que são passadas entre os colaboradores.

No entanto, pelo fato de se tratar de uma amostra de conveniência e representar colaboradores pertencentes a diversos grupos dentro da organização, não se considera representativo tecer uma generalização da cultura organizacional. Porém, verifica-se que cada grupo ou equipa desenvolverá a sua forma de humor própria, consoante os elementos que a constituem e os significados inerentes a esse grupo. O facto de estes grupos pertencerem à mesma organização, fará com que existam pontos comuns de partilha de humor, como sejam a partilha de experiências e histórias comuns e a crítica humorística face às normas e políticas de liderança organizacionais verificadas através das respostas obtidas. Estes valores e narrativas que vão passando pela organização através do humor estão muitas vezes associados e são entendidos como indicadores da cultura organizacional (Meyer, 1997).

O riso aparece na organização como uma forma de exteriorização do humor bastante difundida, sendo reconhecida a sua prática frequente e diária pelos colaboradores no local de trabalho. O humor utilizado apresenta-se como um humor positivo, que motiva e dá prazer aos colaboradores que o rececionam, consistindo numa prática aceite através de reações positivas e algo de importante e prazeroso de partilhar na organização.

Por fim, importa referir a importância dada ao humor para a retenção de pessoas na organização. A percepção deste fator por parte dos colaboradores poderá espelhar a importância que cada um deles atribui ao humor na organização em causa, sendo que a maioria lhe atribui uma função importante na retenção de pessoas.

A aceitação do humor é feita de forma diversa na organização. De entre os colaboradores que concordam que aceitam e agrada-lhes o humor utilizado, verifica-se que na sua maioria, têm uma antiguidade na organização entre os 4 e os 15 anos (Gráfico 89). Quanto ao *status* que ocupam na organização, observa-se que a maioria destes colaboradores não tem cargos de chefia/liderança (75%). Estes resultados podem ser observados no Gráfico 90.

Gráfico 89 - Aceitação do humor (Q12) e antiguidade na organização

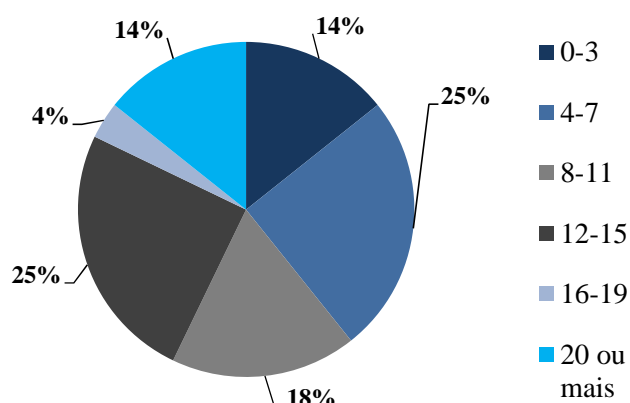
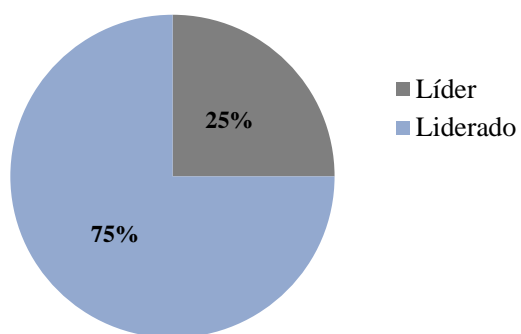


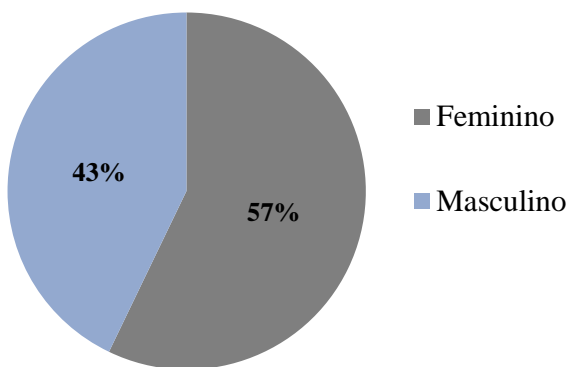
Gráfico 90 - Aceitação do humor (Q12) e status (líder ou Liderado)



Fonte: Elaboração do autor

É interessante também verificar que os colaboradores que mais aceitam o humor da organização pertencem ao género feminino (Gráfico 91).

Gráfico 91 - Aceitação do humor (Q12) e género



Fonte: Elaboração do autor

De uma forma global, verifica-se que o humor utilizado na organização em estudo é iniciado, percebido de forma mais positiva e é aceite mais frequentemente pelos colaboradores do género feminino, sem cargos de liderança e que têm uma antiguidade na organização entre os 4 e os 15 anos.

Este padrão de aceitação e iniciação do humor na organização em estudo representa a natureza da interação do humor de níveis inferiores para níveis superiores ou entre pares. De facto é este o padrão de humor preferencial entre os colaboradores inquiridos,

denotando que a cultura organizacional assentará numa natureza de libertação de tensão e crítica face às normas e políticas internas, em detrimento de uma natureza marcada pela liderança e controlo operacional excessivo.

Relativamente à relação entre o género e o humor, verifica-se que, ao contrário dos estudos mencionados na literatura (Decker&Rotondo, 2001; Martin, 2007), são os colaboradores do género feminino que apresentam uma maior aceitação do humor utilizado na organização.

#### **7.1.4. Humor Negativo**

Como já foi exposto acima, o humor da organização em estudo caracteriza-se por ser um humor positivo, ou seja, na maioria das situações o humor será utilizado em prol dos colaboradores e da organização. A discordância relativamente aos aspetos negativos do humor para com a ridicularização agressiva de colegas ou minimização dos mesmos é muito significativa nas respostas dos inquiridos.

Recordando a estrutura de humor patente na amostra de inquiridos, salienta-se que esta não se encontra bem definida globalmente na organização. Desta forma, é evidenciado que o humor surge muitas vezes de forma espontânea ou sem motivo aparente, o que, de acordo com Lyttle (2007), aumentaria a possibilidade de gerar ofensa e levar à destruição da reputação de alguns indivíduos. No entanto, estes comportamentos parecem não ser verificados, face às respostas dos inquiridos e pela sua perceção acerca destes parâmetros.

Não obstante, existe ainda uma percentagem de colaboradores que perceciona o humor como uma forma de ataque que é utilizada na organização. Existe também uma pequena percentagem de colaboradores que concorda que o humor seja frequentemente utilizado para intimidar colegas no seio do grupo. Uma minoria dos colaboradores refere ainda que a utilização do humor nas equipas pode ter consequências negativas por parte da chefia.

De uma forma geral, o humor na amostra de inquiridos não é considerado negativo para a organização.

## **7.2. Observação Participante e Inquéritos**

### **7.2.1. Humor, Comunicação e Interacionismo grupal**

De acordo com os resultados obtidos, existe uma opinião positiva quanto à partilha de humor na equipa em causa, aliada à sua função de motivação e de encorajamento que pode proporcionar aos colaboradores. Esta base é corroborada pela perceção da maioria dos colaboradores de que o humor utilizado pelos colegas torna o trabalho mais agradável. No entanto, existe apenas 40% dos colaboradores da equipa de estudo que considera que o humor utilizado é compreendido por todos os elementos da organização. Este fator poderá estar relacionado com a cultura organizacional, caracterizada por diversas subculturas com práticas de humor características dentro da mesma organização. A perceção da compreensão do humor na organização não coincide com a realidade observada no grupo de observação, onde o humor praticado é compreendido por todos e potenciado através de sequências de episódios humorísticos.

Para a maioria dos colaboradores da amostra de estudo, o humor não é considerado como uma das estratégias utilizadas na gestão de conflitos na organização. Esta opinião poderá estar relacionada com a inexistência de uma linguagem comum na prática do humor que permita à organização reger-se pelas mesmas regras em situações de crise. No entanto, no quotidiano da prática laboral, existe uma convicção unânime de que o humor utilizado no seio das equipas promove a melhoria da comunicação entre colaboradores. É interessante verificar que no grupo observado, existem já práticas de humor comuns aos colaboradores que o constituem, existindo na maioria das situações uma compreensão da mensagem mais facilitada dentro da equipa devido à proximidade e aos códigos internos que se criam na comunicação do humor entre os colaboradores.

Aliado a este facto, existe uma reação positiva da maioria dos colaboradores face ao humor utilizado na organização. Ou seja, as práticas de humor utilizadas são aceites e consideradas válidas. Esta análise está em linha com a teoria do interacionismo simbólico, segundo a qual os indivíduos agem perante as coisas ou situações com base no significado que essas situações representam (Blumer, 1986). Estas práticas passam na sua grande maioria pelas brincadeiras humorísticas entre colegas, histórias engraçadas repetidas pelos membros da organização e risos. Este padrão ou perceção por parte dos colaboradores foi

confirmado através das observações realizadas no grupo. As práticas mencionadas nos inquéritos coincidem com as práticas humorísticas que foram observadas no quotidiano da equipa de trabalho observada.

O humor é utilizado como forma de união e matéria comum no entendimento do contexto da organização e das políticas por ela emanadas. Pelo facto de ser bem recebido pela maioria dos colaboradores do grupo, o humor é reforçado na sua vertente crítica e ridicularizadora, na sua maioria de colegas de trabalho e do contexto organizacional. O significado que é atribuído ao humor e às situações humorísticas tem origem na interação entre os indivíduos da organização (Blumer, 1986), tratando-se de um processo ao longo do tempo.

### **7.2.2. Humor, poder e liderança**

A utilização do humor no seio do grupo observado é visto com respeito e aceitação por parte da liderança, não existindo a perceção de consequências negativas pelo seu uso no quotidiano. Da mesma forma, é interessante verificar que os colaboradores da amostra observada têm preferência por um líder que utilize o humor no seu local de trabalho, em detrimento de outros perfis de liderança. Esta capacidade é vista como uma forma de criação de maior empatia e proximidade entre líderes e liderados na equipa em causa, tendo sido observado que o recurso ao humor é criador de laços e proximidade entre chefia e colaboradores.

A direção do humor é percecionada na sua maioria de liderado para líder, existindo uma opinião maioritária de que um líder que utilize o humor no seu local de trabalho é um líder mais eficaz. Considera-se que a prática do humor é perfeitamente compatível com o ambiente de trabalho e com uma prática de liderança rigorosa e direcionada para resultados.

De salientar que as chefias colocam o humor como um elemento positivo na sua prática de gestão de equipas e não como um elemento de distração ou negativo para a prossecução dos objetivos da organização. É notável que existe um suporte da liderança quanto à prática de humor no ambiente de trabalho. Estes resultados obtidos no inquérito foram reforçados através da observação do grupo, onde se verificaram situações de interação de humor de líder para liderado, sendo esta prática promovida por parte da chefia

da equipa. No entanto, a maioria das situações de humor foram feitas através e uma interação de liderado para níveis inferiores ou pares. Este padrão de interação prende-se com a empatia e codificação comum de partilha de experiências e histórias que transparecem no grupo de observação, facilitando a prática do humor e aumentando a sequência destes episódios pelo facto de se obter um *feedback* positivo e de compreensão do humor utilizado.

Os padrões de interação do humor permitem obter uma imagem das relações interpessoais e do seu funcionamento do seio do grupo, sendo que o padrão de humor observado reflete um respeito pela hierarquia no que concerne à comunicação e práticas humorísticas.

### **7.2.3. Humor e cultura organizacional**

De uma forma global, verifica-se que o humor utilizado na organização é feito de forma espontânea, não sendo percebido, na maioria das vezes, um motivo para a sua prática. No entanto, é interessante verificar que nas observações realizadas, verifica-se que as situações humorísticas iniciadas apresentam em si uma intenção por parte do iniciador do humor. Desta forma, a percepção dos colaboradores poderá não ser essa, muito embora inconsciente ou conscientemente esta intenção esteja espelhada na ação do iniciador e na reação da própria audiência.

É interessante verificar que os colaboradores do grupo reconhecem o sentido de humor dos restantes membros da equipa, havendo unanimidade desta opinião relativamente aos colegas de equipa. Importa referir também a própria percepção individual de cada colaborador, onde se verifica que a promoção e iniciação do humor na equipa onde trabalha é variável, muito embora uma parte significativa da equipa tenha a opinião de que inicia frequentemente o humor.

A compreensão do humor na equipa observada não é unânime, sendo que a maioria tende para uma indecisão relativamente a este tema. Este resultado é interessante de analisar no sentido de percebermos a uniformização do humor utilizado e da sua compreensão total, tendo em consideração a existência ou não de uma cultura organizacional única, ou pelo menos, mais uniformizada. Da análise feita, verifica-se que esta uniformização está patente na equipa de estudo, sendo utilizado frequentemente o

humor entre determinados elementos do grupo, com maior proximidade, e que tenderão a ter uma compreensão comum do humor utilizado.

Segundo Blumer (1986), a ação conjunta e a vida em sociedade estão associadas aos conceitos de cultura e ordem social. A existência de uma partilha e entendimento comum das práticas humorísticas praticadas no grupo, denuncia uma cultura comum ou, pelo menos, centrada num fio condutor comum e perceptível pela maioria dos colaboradores.

Da percentagem de colaboradores que concorda em ser frequentemente o iniciador do humor na equipa onde trabalha, é possível observar uma distribuição equitativa entre o género feminino e masculino (Gráfico 92). Quanto à posição hierárquica e sua relação com o humor na organização, verifica-se que os iniciadores do humor nas equipas de trabalho da organização estão também distribuídos de forma igual (Gráfico 93).

Gráfico 92 - Iniciador do humor (Q11) e género

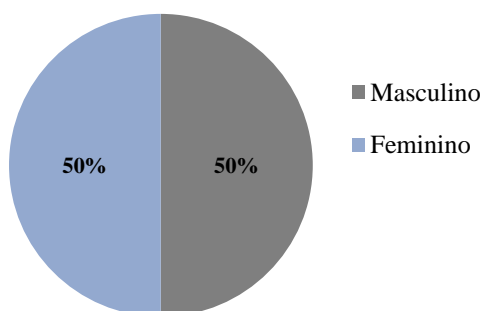
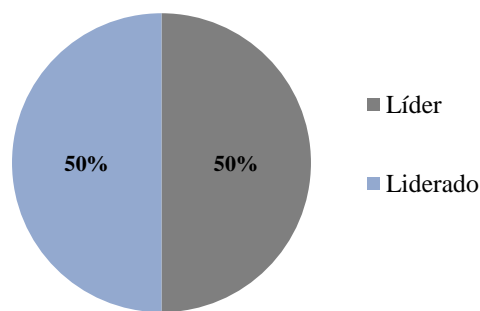


Gráfico 93 - Iniciador (Q11) do humor e status (líder ou Liderado)



Fonte: Elaboração do autor

Existe, no entanto, um padrão maioritário do apoio prestado pelo humor na constituição de subgrupos de opinião, que o utilizam como prática grupal na discordância acerca de políticas e normas organizacionais. Neste âmbito, não é apenas o riso que é utilizado como libertação de opinião mas também as próprias piadas que se criam em torno da organização e que serão compreendidas e partilhadas pelas várias equipas de trabalho.

O riso aparece na amostra de estudo utilizada como uma forma de exteriorização do humor bastante difundida, sendo reconhecida a sua prática frequente e diária pelos colaboradores no local de trabalho.

Por fim, importa referir a importância dada ao humor para a retenção de pessoas na organização. A percepção deste fator por parte dos colaboradores poderá espelhar a importância que cada um deles atribui ao humor na organização em causa, sendo que a maioria lhe atribui uma função importante na retenção de pessoas.

A aceitação do humor é feita de forma unânime no grupo observado, sendo que todos os colaboradores concordam e aceitam a sua utilização na equipa. Destes colaboradores, verifica-se que na sua maioria têm uma antiguidade na organização entre os 20 e mais anos (Gráfico 94). Quanto ao *status* que ocupam na organização, observa-se uma distribuição equitativa entre as opiniões dos colaboradores (Gráfico 95).

É interessante também verificar que os colaboradores que mais aceitam o humor da organização pertencem ao género feminino (Gráfico 96). De uma forma global, verifica-se que o humor utilizado na amostra de estudo é iniciado, percebido de forma mais positiva e é aceite de uma forma muito equilibrada entre os colaboradores que a constituem no que toca ao género e *status* na equipa. Quanto à antiguidade na organização, estas características prevalecem para os colaboradores da equipa com 20 ou mais anos na empresa.

Gráfico 94 - Aceitação do humor (Q12) e antiguidade na organização

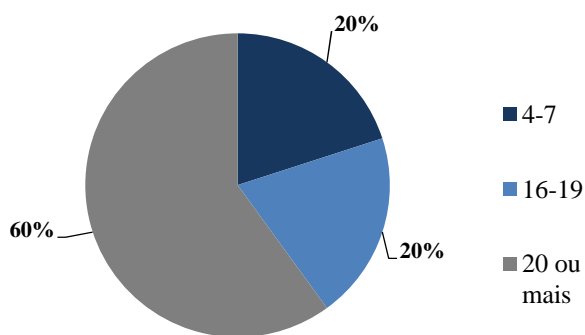


Gráfico 95 - Aceitação do humor (Q12) e status (líder ou Liderado)

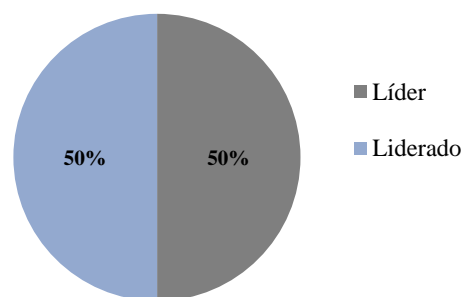
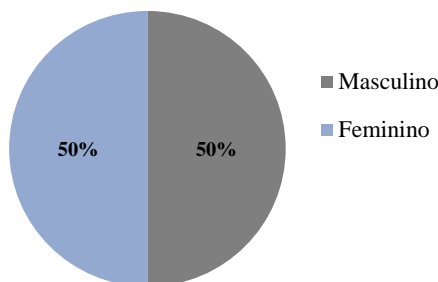


Gráfico 96 - Aceitação do humor (Q12) e género



Fonte: Elaboração do autor

#### 7.2.4. Humor Negativo

O humor do grupo de estudo caracteriza-se por ser um humor positivo, sendo utilizado com efeitos positivos para os elementos do grupo. Não obstante, em termos de opinião recolhida através dos inquiridos, existe uma minoria de colaboradores que refere a existência de humor com a intenção de agredir ou intimidar colegas no seio da organização. No entanto, estes comportamentos não foram verificados na observação participante.

#### 7.3. O Modelo HIACC

Nas seções anteriores foram descritas e discutidas as funções do humor e a sua influência no grupo de trabalho observado e na perceção da organização através de uma amostra mais alargada de colaboradores. Estas funções foram estudadas com o objetivo de perceber o contributo do humor e a sua ligação com a comunicação organizacional, o interacionismo grupal, o poder e liderança, a cultura organizacional e as suas possíveis consequências negativas.

O modelo HIACC implica conceptualmente que as situações de humor isoladas são comuns no seio dos grupos, e que a sua repetição ao longo do tempo através do ciclo proposto, facilita um fortalecimento do contexto humorístico e promove o desenvolvimento de situações humorísticas com efeito positivo. Assim, o modelo propõe que os eventos de humor isolados têm capacidade para despoletar respostas por parte da audiência e ao nível do próprio iniciador, com a consequente melhoria do contexto e da comunicação interpessoal.

Nem todos os eventos humorísticos deverão gerar satisfação ou *feedback* positivo por parte da audiência, sendo que os recursos utilizados pelo iniciador, as práticas humorísticas e as intenções do humor poderão não ser passíveis de compreensão ou *feedback* positivo. Desta forma, nem todo o humor despoletado no seio dos grupos será interpretado de forma positiva ou gerar efeitos positivos e emocionais nos restantes elementos que o compõem. Para isso, o modelo HIACC pressupõe a existência de dois tipos de comunicação distintas como *outcome* do processo de humor: comunicação eficaz e comunicação não eficaz.

Assim, de acordo com os resultados obtidos, o processo comunicacional mencionado no modelo HIACC (Figura 2) afigura-se neste grupo de trabalho, como gerando um tipo de comunicação eficaz, tendo sido percebida a compreensão e reação positiva da audiência face às situações humorísticas iniciadas. Este facto é relevante para perceber o grau de empatia e sincronização dos elementos da equipa de trabalho, evidenciando uma coesão e pontos de referência culturais comuns, que permitem aos colaboradores a compreensão de piadas, gestos, etc. e rir como forma de participação e agrado perante o humor utilizado.

Foi possível verificar a utilização de diversas práticas humorísticas pelos colaboradores, no quotidiano da vida organizacional. O iniciador do humor foi representado por todos os elementos da equipa, embora com diferentes contribuições, sendo patente a existência de uma motivação ou intenção por parte do iniciador para a utilização do humor no local de trabalho. O iniciador evidenciou, em todas as situações observadas, que teria algum propósito para a iniciação da situação humorística para com os seus colegas de trabalho. Cada um dos colaboradores tem em sua posse os recursos e o conhecimento dos elementos do grupo como a arma de sucesso ou não do humor que pretende iniciar. Foi possível categorizar o humor utilizado no seio do grupo, através da análise das práticas humorísticas observadas. Esta taxonomia do humor foi identificada e caracteriza-se essencialmente em três grandes categorias, que refletem a natureza do humor na equipa e os próprios recursos e motivações do iniciador.

As intenções do humor basearam-se em grande parte na provocação/ridicularização dos outros, prevalecendo este propósito como o principal mote do humor desenvolvido no grupo de trabalho observado. Este tipo de humor é uma imagem de marca do grupo, sendo dirigido tanto para elementos internos como para elementos externos. A interação e as relações existentes no seio do grupo demonstram que este tipo de humor funciona, é compreendido e aceite pelos participantes e tem um potencial de agregação do grupo. Em linha com esta interação, surge também uma percentagem significativa de humor com a finalidade de criar a cooperação entre colegas/empatia/bom ambiente de trabalho. A crítica relativa à organização e contexto organizacional surge como a terceira intenção mais observada, estando relacionada com o objetivo de criar uma linha de pensamento comum e opinião acerca da organização onde se inserem os elementos do grupo.

A teoria da incongruência está presente nestes processos, onde se verifica a sua utilização por parte do iniciador, confrontando o público-alvo com um paradoxo e despoletando o início de um processo cognitivo de interpretação do humor. A existência de uma compreensão e experiência comum no seio do grupo facilita este processo de reconhecimento de sentido comum, verificando-se uma reação positiva e um sentido dado pelos colaboradores alvo do humor.

Da mesma forma, as intenções do humor verificadas no seio do grupo de observação estão em linha com as teorias da superioridade, incongruência e alívio mencionadas na literatura. Assim, a incongruência verificada nas práticas humorísticas utilizadas, assenta na ideia de paradoxo, algo que não seja lógico ou apropriado, gerando reações positivas nos restantes colaboradores. Este tipo de humor assenta numa base mais cognitiva, pressupondo uma interpretação própria do recetor, assente na base de símbolos do grupo e no contexto em que se insere, de forma a encontrar uma ligação entre a situação e o que é considerado normal.

Da mesma forma, as práticas humorísticas de ridicularização verificadas, estão em linha com a teoria da superioridade. Muito embora as situações observadas não denotem agressividade, poderão ser consideradas como uma forma de humor socialmente aceite para exercitar algum tipo de ataque (Freud, 1960). Este tipo de humor tem um carácter mais emocional e mais imediato no público-alvo, sendo despoletado pela sensação de superioridade face a alguém ou alguma situação.

Por último, as situações de humor observadas com a intenção de minimizar a ansiedade e criar cooperação no grupo, recaem sobre a teoria do alívio mencionada na literatura. Esta prática de humor permite a libertação de tensão e minimização de conflitos, obtendo-se prazer e uma aceitação maior por parte dos elementos do grupo.

Através da partilha de situações humorísticas comuns, os elementos demonstram possuir recursos sociais que lhes permitem melhorar o funcionamento e a manutenção da equipa, através da geração de emoções positivas de compreensão mútua. Estes recursos que se vão criando através da interação social entre os vários elementos, aliada à memória de grupo e de experiências partilhadas ao longo do tempo, contribui para a coesão e comunicação entre os colaboradores. As reações e interpretações da audiência face ao episódio humorístico, demonstram que estas situações serão cada vez mais facilmente

compreendidas pelo grupo, gerando reações positivas e um *feedback* positivo para o iniciador do processo de humor, gerando uma retroalimentação dos seus motivos.

A interpretação do humor por parte da audiência acontece de forma natural e dando origem a uma resposta verbal ou não verbal, sendo que na maioria das situações observadas, foi verificada uma resposta baseada no riso e no sorriso. Estas expressões foram consideradas como respostas e como um sinal de compreensão do humor iniciado. Todas estas reações são a forma de *feedback* evidenciada para com o iniciador do processo humorístico, sendo que no grupo de observação foi possível verificar situações em que o episódio humorístico foi realimentado com base nos risos da audiência. Ou seja, a prática humorística iniciada, ao tecer efeito sobre a audiência, foi continuada pelo iniciador, gerando uma sequência de situações de humor. Blumer (1986) defende que estas linhas de ação conjunta terão uma base de influência de linhas de ação tomadas anteriormente nesse mesmo contexto, existindo uma noção de continuidade nestes processos. Para além disso, uma das premissas do IS reforça estas observações, no que se refere à manipulação e modificação dos significados que são atribuídos por cada indivíduo durante a interação, num processo interpretativo que cada um utiliza para lidar e interpretar as situações com que se depara.

Será o prazer demonstrado pelas reações da audiência através do riso, linguagem não verbal e verbal, etc. que motivará o iniciador a criar uma sequência de situações de humor ao longo do tempo, assim como a motivação para a sua partilha. A comunicação eficaz demonstra a geração de uma linha de ação conjunta entre os elementos do grupo e a prossecução dos episódios humorísticos entre colegas.

Como consequência do acima exposto, o contágio emocional (Barsade, 2002) que o humor pode trazer às organizações, está patente neste modelo concetual do humor e nas observações realizadas. De acordo com Barsade (2002) o contágio emocional define-se como a passagem de informação social e afetiva (sentimentos e emoções) que é transferida pelos membros de um grupo. Desta forma, a análise do ciclo do processo humorístico recorrendo ao modelo HIACC, poderá trazer informação importante no sentido de analisar quais os tipos de comunicação e conteúdos que influenciam um determinado grupo na sua coesão, criatividade, performance, etc.

O conhecimento e partilha comum das situações organizacionais demonstraram ter uma importância fulcral no sucesso do humor que é utilizado neste grupo. O sucesso do

humor na comunicação entre elementos de uma equipa, provém de uma base equitativa de informação acerca da organização e da criação de um sistema de símbolos comuns ao longo do tempo. Isto facilita a interpretação do humor de cada um e providencia naturalmente o tipo de humor e práticas humorísticas a utilizar, para agradar e atingir os propósitos desejados pelo iniciador.

Todo este ciclo de humor ocorre em contexto organizacional, sendo que neste mesmo contexto macro, foi possível observar diferentes locais existentes dentro da organização (copa, posto de trabalho, sala de reunião). Verifica-se que, sendo o humor um fenómeno que se baseia na interação interpessoal, faz com que este varie de contexto para contexto, mesmo no seio da mesma equipa. Assim, foi possível diferenciar vários tipos de humor utilizados, com diferentes frequências, dependendo do local onde este era iniciado.

Da análise feita sugere-se que o humor é criado de forma particular em cada grupo e em cada contexto específico, dependendo das práticas humorísticas utilizadas e aceites pelo grupo, temas recorrentes e participantes no processo. Estes contextos moldam o tipo de humor utilizado e contribuem para a sua distinção e criação de símbolos próprios. Como exemplo, as reuniões de trabalho analisadas promoveram um tipo de humor agressivo-moderado, enquanto as situações observadas em contexto de copa, foram pautadas por um tipo de humor afiliativo. O contexto de reunião, mais formal e com toda a equipa reunida na procura de resultados, poderá promover mais o humor agressivo e de motivação dos colaboradores para a sua produtividade no trabalho, enquanto um contexto de copa é pautado pela descontração e procura de empatia e coesão entre colegas.

Relativamente à interação a longo prazo, é importante referir que a sua sequência ao longo do tempo tem um carácter circular e causal, com *feedback* constante entre dois ou mais indivíduos, existindo sempre nexos causal e influência entre intervenientes (Watzlawick&Beavin, 1967).

Como referido, o humor varia de contexto para contexto e de grupo para grupo, pelo que deverá existir sempre alguma reserva na extrapolação do modelo HIACC para outros contextos ou grupos de indivíduos.

**Capítulo 8**  
**Conclusões, Implicações Práticas e Questões de validade**

## 8.1. Conclusões

O humor pode ser estudado através de várias perspectivas ou níveis, sendo que este estudo em particular, centra-se na análise do humor enquanto ato de comunicação e interação interpessoal. Este estudo permite demonstrar a influência e relevo do humor na interação grupal das organizações. Trata-se de uma prática de comunicação central que permite aos colaboradores acederem a pontos de referência comuns, promovendo a compreensão e a coesão. Na generalidade, os colaboradores da organização dão primazia e têm preferência por ambientes de trabalho onde se pratique frequentemente o humor. Este tem um papel determinante nas relações interpessoais em contexto organizacional. As práticas humorísticas interferem e têm influência na interação grupal, na comunicação, nas relações de poder e liderança e na própria cultura organizacional.

O humor é portanto um fenómeno complexo, variando de contexto para contexto, não se podendo extrapolar determinadas práticas humorísticas de um grupo para outro ou para uma organização no geral.

O humor é criado de forma particular em cada grupo e em cada contexto específico, dependendo das práticas humorísticas utilizadas e aceites pelo grupo, dos temas recorrentes e dos participantes no processo. Estes contextos moldam o tipo de humor utilizado e contribuem para a sua distinção e criação de símbolos próprios.

Com efeito, a observação de grupos pré-definidos deverá ser sempre considerada no sentido de perceber as interações existentes e aferir a possibilidade de obter uma cultura comum no que toca ao humor organizacional.

O modelo HIACC proposto reveste-se de importância para uma delimitação concetual do tema do humor, muito embora seja proposta a necessidade de estudar a sua influência e funcionamento ao longo de um determinado período de tempo, num grupo de trabalho específico, de forma a perceber as interações propostas no ciclo. Desta forma, considera-se uma mais valia a identificação do modelo concetual e a sua articulação com a observação de grupos de trabalho, bem como a opinião de colaboradores relativamente ao humor e sua influência em diversos campos organizacionais. Assim, é possível analisar com maior rigor as diferentes perspectivas, as interações sociais e respetivos efeitos do humor nas organizações.

O humor é percebido como tendo influência na coesão grupal, na redução da distância hierárquica e práticas de liderança, e na retenção de colaboradores nas organizações funcionando como um elemento de atratividade para o exterior.

O estudo e análise das práticas humorísticas é relevante para o conhecimento da cultura de uma organização, através da observação dos seus temas, símbolos, histórias comuns partilhadas e características dos iniciadores e audiência do humor praticado, como sejam o género, idade, antiguidade na empresa e posição hierárquica.

Na globalidade, não foi identificado um humor negativo. Pelo contrário, todas as situações observadas basearam-se num humor positivo e com influência positiva para a organização, assim como a percepção global da opinião dos colaboradores auscultados.

Existem vários tipos de humor e práticas humorísticas numa organização, que são preferencialmente utilizados pelos colaboradores. Estas práticas são utilizadas consoante os contextos organizacionais e o padrão de interação entre os colaboradores participantes no processo. Os vários tipos de humor despoletam diferentes reações por parte da audiência, sendo possível traçar um perfil das preferências de humor dos participantes, com base no seu *feedback*, neste caso através dos risos e sorrisos observados.

O iniciador do processo humorístico apresenta uma intenção ou propósito para a prática do humor no grupo onde se insere, tendo maior êxito sempre que apresenta uma vivência comum e uma interação pessoal mais regular e próxima dos restantes colaboradores. A criação de uma história e experiências comuns entre os colaboradores de uma organização influencia o sucesso do humor utilizado. As intenções do humor podem ser categorizadas em cinco grupos, sendo que podem estar relacionadas com críticas à organização, provocações, ridicularização, minimização da ansiedade ou cooperação entre colegas. Assim, verifica-se que o humor é uma forma de comunicação que permite a identificação de grupos e respetivos comportamentos, reforçando as práticas existentes no seio dos grupos.

Como complemento, existe uma percepção generalizada dos colaboradores de que são frequentemente os iniciadores do humor no grupo onde se inserem, demonstrando o carácter intencional e consciente das práticas humorísticas utilizadas.

Pode ser traçada uma relação entre o iniciador e o género, assim como o seu posicionamento hierárquico na organização. Esta análise poderá ser relevante na caracterização de elementos importantes na prática humorística, auxiliando na identificação

de colaboradores chave que poderão ter um papel importante na coesão dos grupos, aumento de motivação e participação grupal e na comunicação de mensagens ou normas organizativas mais sensíveis.

Existem padrões de interação do humor característicos para cada grupo ou organização. Esta interação pode ser individual, ou seja, diretamente de um iniciador para um indivíduo em particular ou participativas, quando o humor é direcionado para um grupo de colaboradores. O padrão de interação caracteriza-se também com base no posicionamento hierárquico dos seus participantes. Assim, o padrão de interação do humor mais frequente direciona-se dos níveis médios para com os seus pares ou níveis inferiores. Estes padrões de humor refletem as relações interpessoais existentes e os comportamentos permitidos ou aceites no grupo.

Sendo o humor um fenómeno capaz de transmitir a natureza das relações interpessoais e a cultura de uma organização, é possível determinar as relações entre o humor e as características dos colaboradores. Desta forma, poderá ser interessante caracterizar a população da empresa tendo em consideração as práticas humorísticas, o género, faixa etária e antiguidade na empresa.

De uma forma global, verifica-se que o humor utilizado na organização em estudo é iniciado, percebido de forma mais positiva e é aceite mais frequentemente pelos colaboradores do género feminino, sem cargos de liderança e que têm uma antiguidade na organização entre os quatro e os 15 anos. Esta análise poderá caracterizar a população da organização em termos de aceitação do humor, bem como da sua reação mais pronta face às práticas humorísticas utilizadas. Esta informação poderá trazer valor acrescentado e ser útil para a prática de liderança nas organizações, no sentido de aferir a sua cultura de humor e consequentemente alinhar as suas ações no sentido de aumentar a eficácia das ações propostas aos colaboradores.

É evidente o relevo do humor e a sua utilização por parte da liderança para a diminuição da distância hierárquica existente entre os vários níveis organizacionais. Não obstante, esta prática do humor demonstra também ser relevante no encurtamento da distância social entre colaboradores com o mesmo nível hierárquico. A natureza positiva do humor utilizado permite a aproximação das pessoas e a partilha de temas comuns, de forma mais próxima. Esta é também a percepção dos colaboradores auscultados na

organização, onde o humor é visto como uma prática relevante no encurtamento da distância hierárquica entre líder e liderado.

A prática do humor é vista de forma positiva por parte da liderança e dos restantes colaboradores da organização, não existindo reações negativas ou penalizadoras para quem utiliza as práticas humorísticas no seu quotidiano no local de trabalho. Reforçando esta perceção, o humor auxilia na prática de gestão e liderança, sendo referido pelos colaboradores como sendo uma prática de comunicação essencial para um líder eficaz. Estes pontos reforçam a importância do humor na promoção da prática da liderança e gestão nas organizações, sempre que utilizado de forma positiva e personalizada tendo em consideração a audiência alvo.

## **8.2. Implicações práticas e questões de validade**

O modelo HIACC é um modelo que foi desenvolvido com base na teoria do humor e para um grupo de participantes de um contexto organizacional específico. No entanto, é possível obter modelos representativos do processo comunicacional num determinado grupo e a partir daí tecer considerações, considerando-se que os elementos que o constituem são essenciais para um modelo comunicacional do humor, e que poderão servir vários propósitos no estudo das organizações e das suas dinâmicas interpessoais.

Uma das aplicações práticas importante e passível de ser retirada do modelo e respetiva observação, prende-se com o papel que o humor pode assumir na regulação de grupos. Através do ciclo proposto no modelo, poderão ser observados grupos de trabalho no sentido de aferir quais os principais fatores do modelo que poderão contribuir para uma melhor interação entre colaboradores, uma cultura de partilha de identidade e experiências comuns, a criação de fronteiras bem definidas para com outros grupos internos ou mesmo grupos de diferentes organizações, etc. Desta forma, será possível identificar quais os fatores que poderão promover uma comunicação eficaz no seio de diversas organizações.

A caracterização da cultura organizacional poderá ser feita também com recurso ao estudo do humor verificado na organização. As práticas comuns, a partilha de experiências e práticas humorísticas por parte dos colaboradores contribui para a caracterização das normas e regras seguidas pelos colaboradores e principais padrões de comunicação. Os temas partilhados, os tipos de humor utilizados, a motivação inerente ao ciclo do humor e

as reações da audiência constituem informação relevante para o conhecimento da cultura organizacional.

A metodologia de observação participante revela ser a mais apropriada para este tipo de estudos, uma vez que fornece informação e dados mais completos das situações observadas (Maxwell, 2013). Este método permite a obtenção de dados mais representativos da realidade, mais diretos e abrangentes, sendo menos dependentes de processos de inferência por parte do investigador (Maxwell, 2013).

Para além da observação participante, considera-se que os inquéritos realizados reforçam a validação dos dados obtidos e a constante comparação entre o que é observado e as perceções dos colaboradores observados através da auscultação da suas opiniões. Este tipo de metodologia permite ainda dar ao investigador uma maior liberdade e oportunidade para o desenvolvimento e teste de hipóteses alternativas ao longo de toda a investigação (Maxwell, 2013).

Desta forma, consideramos que a metodologia utilizada permitiu a observação de reações e interações entre os colaboradores, mas também a melhor compreensão do processo comunicacional do humor em diferentes situações em contexto profissional.

Quanto à interferência do observador na dinâmica do grupo, considera-se que a sua reatividade não contempla um problema de validação, uma vez que em cenários considerados naturais, o próprio observador tem menor influência no comportamento dos participantes do que o próprio cenário ou contexto em si (Maxwell, 2013).

Numa vertente prática e para futura investigação nesta temática, este estudo viabiliza uma perspetiva do humor nas organizações centrada na vertente da comunicação. Ou seja, o humor organizacional deverá ser estudado de uma forma detalhada e particularizada para grupos de observação específicos, como forma de garantir uma análise mais detalhada deste fenómeno nas organizações.

## Bibliografia

- Anderson, Blane (2005), «Humor and Leadership», *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, Volume 9, N.º 1, University of Oklahoma: pp. 137-144.
- Attardo, Salvatore (1994), *Humor Research: Linguistic theories of humor*, New York: Mouton de Gruyter.
- Attardo, Salvatore (2000), «Irony markers and functions: Towards a goal-oriented theory of irony and its processing», *Journal of Pragmatics*, N.º 32, pp. 793–826.
- Avolio, J. Bruce, Howell, M. Jane, Sosik, J. John (1999), «A Funny Thing Happened on the Way to the Bottom Line: Humor as a Moderator of Leadership Style Effects», *Academy of Management Journal*, N.º 42, pp. 219–27.
- Bales, Robert Freed (1970), *Personality and Interpersonal Behavior*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Barbour, George (1998), «Want to be a successful manager? Now that's a laughing matter», *Public Management*, N.º 80, pp. 6–9.
- Barsade, G. Sigal (2002), «The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior», *Administrative Science Quarterly*, N.º 47, Johnson Graduate School, Cornell University, pp. 644-675.
- Barsoux, Jean-Louis (1996), «Why organisations need humour», *European Management Journal*, Vol. 14, N.º5, pp. 500-508.
- Behrens, Roy R. (1974), «On creativity and humor: an analysis of Easy Street», *Journal of Creative Behavior*, Vol. 8, N.º 4, pp. 227-238.
- Ben-Ari, Eyal (1987), «Pygmies and Villagers, Ritual or Play? On the place of contrasting modes of metacommunication in social systems», *Symbolic Interaction*, Vol. 10, N.º 2, pp. 167-185.
- Berger, A. Arthur (1993), *An Anatomy of Humor*, London: Transaction Publishers.

Bergson, Henri (1911), *Laughter: An Essay on the Meaning of the Comic*, New York: The Macmillan Company.

Retirado de: <https://archive.org/details/laughteranessay00berggoog>

Berlyne, E. Daniel (1972), «Humor and its kin», *The psychology of humor*, New York: Academic Press, pp. 43–60.

Berson, Yair; Avolio, J. Bruce (2004), «Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm», *The Leadership Quarterly*, Volume 15, N.º 2, Elsevier: 625–46.

Bippus, M. Amy (2009), «Humor usage in comforting episodes: Factors predicting outcomes», *Western Journal of Communication*, Volume 64, N.º 4, Londres: Routledge pp. 359-384.

Blumer, Herbert (1986), *Symbolic interaction: perspective and method*. Berkeley: University of California Press.

Boland, Richard J., & Hoffman, Raymond (1986), «Humor in a machine shop: An interpretation of symbolic action», *Organizational reality: Reports from the firing line*, pp. 371–376, Glenview, IL: Scott Foresman.

Booth-Butterfield, Melanie; Maki, M. Shannon, & McMullen, Audra (2012), «Does Our Humor Affect Us?: An Examination of a Dyad's Humor Orientation», *Communication Quarterly*, N.º 60, pp. 649–664.

Bourdieu, Pierre (1984), «The economy of practices», Bourdieu, Pierre, *Distinction: A social critique of the judgement of taste* . Cambridge: Harvard University Press, pp.180-244.

Bradney, Pamela (1957). «The joking relationship in industry», *Human Relationship*, N.º 10, 179–187.

Brooks, P. Gordon (1992), *State of the Art in Theory and Practice*, Chicago: Ohio University.

- Brotherton, P. (1996), «The company that plays together. . .», *HR Magazine*, Vol. 44, N° 12, pp. 76–82.
- Burke, Kenneth (1984), «Poetic Categories», Burke, Kenneth, *Attitude toward history*, Berkeley, Los Angeles, London: California Press, pp. 45-58.
- Cann, Arnie, Watson, J. Amanda, & Bridgewater, A. Elisabeth (2014), «Assessing humor at work: The humor climate questionnaire», *Humor*, Vol. 27, N° 2, pp. 307–323.
- Castelli, JoAnn C. (1990), «Are you weird enough?», *HR Magazine*, September, pp. 38–41.
- Caudron, Shari (1990), «Humor is healthy in the workplace», *Personnel Journal*, N° 71, pp. 63–8.
- Chapman, Antony, & Foot, Hugh (1976). *It's a funny thing humour*. Oxford, UK: Pergamon Press.
- Chapman, Antony, & Gadfield, Nicholas (1976). «Is sexual humor sexist?», *Journal of Communication*, N°26, pp. 141–155.
- Charney, Maurice (2005), *Comedy: A Geographic and Historical Guide*, Vol. 2, London: Praeger.
- Clouse, R. Wilburn, & Spurgeon, L. Karen (1995), «Corporate Analysis of Humor», *Psychology: A Journal of Human Behaviour*, Vol. 32, N° 3–4, pp.1–24.
- Collinson L. David (1988), «Engineering Humour: Masculinity, Joking and Conflict in Shopfloor Relations», *Organizational Studies*, N° 2, pp. 181–200.
- Collinson, L. David (2002), «Managing humour», *Journal of Management Studies*, N° 39, pp. 269–288.
- Consalvo, M. Carmine (1989), «Humor in management: no laughing matter», *Humor*, Vol. 2, N° 3, pp. 285–297.
- Cooper, Cecily (2008), «Elucidating the bonds of workplace humour: A relational process model», *Human Relations*, N° 61, pp. 1087-1115.

- Coser, L. Rose (1959), «Some social function of laughter: A study of humor in hospital settings», *Human Relations*, N°. 12, pp. 171–182.
- Cox, J.A., Read, R.L. & Van Auken, P.M. (1990), «Male-female differences in communicating job related humor: an exploratory study», *Humor*, Vol. 3 N°. 3, pp. 287-95.
- Crawford, B. Charles (1994), «Strategic humor in leadership: practical suggestions for appropriate use», KansasLeadership Forum, Salina, KS: Eric, pp-1-34.
- Critchley, S. (2002), «On humour», *Culture Machine Reviews*, London: Routledge, pp.1-4.
- Darwin, Charles (1872/1965). *The expression of the emotions in man and animals*. Chicago: University of Chicago Press.
- Davis, Christie (1988), «Stupidity and rationality: Jokes from the iron cage», *Humor in society: Resistance and control*, pp. 1–32.
- Davis, Gary (1999). *Creativity is forever*. Madison, WI: Kendall/Hunt publishing Company.
- Decker, W. (1987), «Managerial Humor and Subordinate Satisfaction», *Social Behavior and Personality*, Vol. 15, N.º 2, pp. 225–32.
- Decker, Wayne H., & Rotondo, Denise M. (2001), «Relationships among gender, type of humor, and perceived leader effectiveness», *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13, N°. 4, pp. 450-465.
- Deckers, Lambert, & Devine, John (1981), «Humor by violating an existing expectancy», *Journal of Psychology*, N°. 108, pp. 107-110.
- Derks, Peter (1996), «Introduction», Chapman, Antony, & Foot, Hugh (1976), *Humor and laughter: Theory, research, and applications*, New Brunswick: Transaction, pp. 7-25.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001), «Building the emotional intelligence of groups», *Harvard Business Review*, Vol. 79, N°. 3, pp. 80-91.

- Dunbar, Norah E. (2004), «Dyadic Power Theory: Constructing a communication-based theory of relational power», *Journal of Family Communication*, Vol. 4, N.º 3–4, pp. 235–248.
- Dunbar, Norah E., Banas, John A., Rodriguez, Dariela, Liu, Shr-Jie, & Abra, Gordon (2012), «Humor use in power-differentiated interactions», *Humor*, Vol. 25, N.º. 4, pp. 469–489.
- Duncan, H. Dalziel (1962), *Communication and social order*. New York: Bedminster Press.
- Duncan, W. Jack (1982), «Humor in Management: Prospects for Administrative Practice and Research», *Academy of Management Review*, Vol. 7, N.º. 1, pp. 136-142.
- Duncan, W. Jack (1984), «Perceived humor and social network patterns as a sample of task-oriented groups: A reexamination of prior research», *Human Relations*, N.º 11, pp. 895–907.
- Duncan, W. Jack, & Feisal, J. Philip (1989), «No Laughing Matter: Patterns of Humour in the Workplace», *Organizational Dynamics*, Vol. 17, N.º. 3, pp. 18–30.
- Duncan, W. Jack, Smeltzer, R. Larry & Leap, L.Terry (1990), «Humor and work: applications of joking behaviour to management», *Journal of Management*, Vol. 16 N.º. 2, pp. 255-79.
- Edmonds, Patricia (2003), «Fun factor», *Priority Magazine*.
- Ekman, Paul, Davidson, J. Richard, & Friesen, V. Wallace (1990), «The Duchenne smile: Emotional expression and brain physiology II», *Journal of Personality and Social Psychology*, N.º 58, pp. 342-353.
- Fine, G. Alan (1973), «Sociological aspects of humor», *Handbook of Humor Research*, Pp. 159-182.
- Fine, G. Alan (1976), «Obscene joking across cultures», *Journal of Communication*, N.º 26, pp. 134–140.

- Fine, G. Alan (1979), «Small groups and culture creation: The idioculture of little league baseball culture», *American Sociology Review*, N.º 44, pp. 733–745.
- Fine, Gary Alan, & De Soucey, Michaela (2005), «Joking cultures: Humor themes as social regulation in group life», *Humor*, Vol. 18, N.º 1, pp. 1-22.
- Francis, E. Linda (1994), «Laughter, the best mediation: Humor as emotion management in interaction», *Symbolic Interaction*, Vol. 17, N.º. 2, pp. 147–163.
- Freud, Sigmund (1960), *Jokes and their relation to the unconscious*, Retirado de [http://www.valas.fr/IMG/pdf/Freud\\_Complete\\_Works.pdf](http://www.valas.fr/IMG/pdf/Freud_Complete_Works.pdf)
- Fry, F. William (1992), «Humor and chaos», *Humor*, Vol. 5, N.º 3, pp. 219-232.
- Gardner, J., & Terry, D. (1996), «Communication, leadership and organisational change», *Leadership Research and Practice. Emerging Themes and New Challenges*, pp. 153–61.
- Gaspar, Augusta (2006), «Universals and individuality in facial behavior—past and future of an evolutionary perspective», *acta ethologica*, N.º 9, pp. 1-14.
- Gervais, Matthew & Wilson, S. David (2005), «The evolution and functions of laughter and humor: A synthetic approach», *The Quarterly Review of Biology*, N.º 80, pp. 395-430.
- Giles, H., Bourhis, R. Y., Gadfield, N. J., Davies, G. J., & Davies, A. P. (1976), «Cognitive aspects of humour in social interaction: A model and some linguistic data», *Humour and laughter: Theory, research, and applications*, pp. 139-154.
- Glaser, G. Barney, & Strauss, L. Anselm (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Goffman, Erving, (1974) *Frame Analysis*. New York: Harper and Row.
- Goldstein, H. Jeffrey (1976), «Theoretical notes on humor», *Journal of Communication*, N.º 26, pp. 104–112.
- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard & McKee, Annie (2002), *Primal Leadership*, Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

- Gruner, Charles (1978). *Understanding laughter: The workings of wit and humor*. Chicago: Nelson-Hall.
- Hay, Jennifer (2000), «Functions of humor in the conversations of men and women», *Journal of Pragmatics*, Vol. 32, N.º 6, pp. 709–742.
- Hay, Jennifer (2001), «The pragmatics of humor support», *Humor: International Journal of Humor Research*, Vol. 14, N.º 1, pp. 55–82.
- Hemmasi, Masoud, Lee A. Graf & Gail S. Russ (1994), «Gender-related jokes in the workplace: Sexual humor or sexual harassment? », *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 24, N.º 12, pp. 1114-1128.
- Holmes, Janet (2007), «Humour and the Construction of Maori Leadership at Work», *Leadership*, N.º 3, pp. 5–27.
- Holmes, Janet, & Hay, Jennifer (1997), «Humour as an Ethnic Boundary Marker in New Zealand Interaction», *Journal of Intercultural Studies*, Vol. 18, N.º 2, pp. 127–51.
- Holmes, Janet, & Marra, Meredith (2002), «Having a laugh at work: How humour contributes to workplace culture», *Journal of Pragmatics*, N.º 34, pp. 1683–1710.
- Holmes, Janet, & Marra, Meredith (2006), «Humor and leadership style», *Humor*, Vol. 19, N.º 1, pp. 119–138.
- Holmes, Janet; Fillary, Rose (2000), «Handling small talk at work: Challenges for workers with intellectual disabilities», *International journal of disability, development and education*, Vol. 47, N.º 3, pp. 273-291.
- Howell, W. Richard (1973), *Teasing relationships*, New York: Addison-Wesley.
- Hudson, G. (1979), *The role of humor in John F. Kennedy's 1960 presidential campaign*, Dissertation from Southern Illinois University.
- Hughes, W. Larry, & Avey, B. James (2009), «Transforming with levity: Humor, leadership, and follower attitudes», *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 30, N.º 6, pp. 540–562.

Janes, M. Leslie & Olson, M. James (2000), «Jeer pressure: The behavioral effects of observing ridicule in others», *Personality and Social Psychology Bulletin*, N.º 26, pp. 474–85.

Kahn, W. M. (1989), «Toward a sense of organizational humor: Implications for organizational diagnosis and change», *Journal of Applied Behavioral Science*, N.º 25, pp. 45–63.

Khan, I. Muhammad (2012), «Leadership Discourse and Role of Humor in It: A New Orientation of Business English», 2nd International Conference on Business Management, pp. 1–25.

Koestler, A. (1964), *The Act of Creation*, London: Hutchinson.

Kreuz, J. Roger, & Dews, Shelly (1995), «Nonliteral language: Processing and use», *Metaphor and Symbolic Activity*, Vol. 10, N.º 1.

Kuipers, Giseline (2008), «The sociology of humor», *The primer of humor research*, pp. 361-398.

Lang, C. Josephine, & Lee, H. Chay (2010), «Workplace humor and organizational creativity», *The International Journal of Human Resource Management*, N.º 21, pp. 46–60.

Lefcourt, Herbert M., Karina Davidson, Kenneth M. Prkachin, & David E. Mills (1997), «Humor as a stress moderator in the prediction of blood pressure obtained during five stressful tasks», *Journal of Research in Personality*, N.º 31, pp.523–542.

Levine, Joan (1976), «The feminine routine», *Journal of Communication*, N.º 26, pp. 173–175.

Linstead, Steve (1985), «Jokers wild: The importance of humor and the maintenance of organizational culture», *The Sociological Review*, N.º 33, pp. 741–767.

Littlejohn, Stephen, & Foss, A. Karen (2009), *Theories of human communication*. Illinois: Waveland Press.

Retirado de:

[https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=dfUYAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Littlejohn,+Stephen,+w+Foss,+A.+Karein+\(2009\),+Theories+of+human+communication.&ots=a9ySTZ-5tg&sig=rI01yWPJJwZSWrLHxXOjZG-kiGI&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Littlejohn%2C%20Stephen%2C%20w%20Foss%2C%20A.%20Karein%20\(2009\)%2C%20Theories%20of%20human%20communication.&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=dfUYAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Littlejohn,+Stephen,+w+Foss,+A.+Karein+(2009),+Theories+of+human+communication.&ots=a9ySTZ-5tg&sig=rI01yWPJJwZSWrLHxXOjZG-kiGI&redir_esc=y#v=onepage&q=Littlejohn%2C%20Stephen%2C%20w%20Foss%2C%20A.%20Karein%20(2009)%2C%20Theories%20of%20human%20communication.&f=false)

Lundberg, C. Craig (1969), «Person-focused joking: Pattern and function», *Human Organization*, N.º 28, pp. 22–28.

Lynch, H. Owen (2002), «Humorous communication: Finding a place for humor in communication research», *Communication Theory*, N.º 12, pp. 423–445.

Lynch, H. Owen (2009), «Kitchen Antics: The Importance of Humor and Maintaining Professionalism at Work», *Journal of Applied Communication Research*, N.º 37, pp. 444–464.

Lyttle, Jim (2007), «The judicious use and management of humor in the workplace», *Business Horizons*, N.º 50, pp. 239–245.

Malone, B. Paul (1980), «Humor: A Double-Edged Tool for Today's Managers?» *The Academy of Management Review*, Vol. 5, N.º 3, pp. 357–360.

Martin, M. Diane (2007), «Humor in middle management: women negotiating the paradoxes of organizational life», *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 32, N.º 2, pp. 147-170.

Martineau, H. William (1972), «A model of the social functions of humor'», *The Psychology of Humor*, pp. 101-28.

Marujo, Helena & Neto, L. Miguel (2006), «Humor e saúde», *Diabetes: Viver em equilíbrio*, N.º 39, pp. 30-32.

Maxwell, A. Joseph (2013), «Designing a Qualitative Study», Maxwell, A. Joseph, *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, SAGE, pp.214-253.

- McGhee, E. Paul (1979), «The role of laughter and humor in growing up female», *Becoming female: Perspectives on development*, pp. 183–206.
- McGhee, Paul (1976), «Sex difference in children's humor», *Journal of Communication*, N.º 26, pp. 176–189.
- Mesmer-Magnus, Jessica, David J. Glew & Chockalingam Viswesvaran (2012), «A meta-analysis of positive humor in the workplace», *Journal of Managerial Psychology* Vol. 27, N.º 2, pp. 155–190.
- Meyer, C. John (1997), «Humor in member narratives: Uniting and dividing at work», *Western Journal of Communication*, N.º 61, pp. 188–208.
- Miczo, Nathan (2004), «Humor ability, unwillingness to communicate, loneliness, and perceived stress: Testing a security theory», *Communication Studies*, N.º 55, pp. 209–226.
- Miczo, Nathan, & Welter, E. Rebecca (2006), «Aggressive and Affiliative Humor: Relationships to Aspects of Intercultural Communication», *Journal of Intercultural Communication Research*, N.º 351, pp. 61–77.
- Morreall, J. (1983). *Taking laughter seriously*. Albany: State University of New York Press.
- Morreall, John (1991), «Humor and work», *Humor*, Vol. 4, pp. 359-73.
- Morreall, J. (1997). *Humor Works*. Saratoga Springs, NY: Humor Project.
- Mulkay, M. (1988). *On humor: Its nature and its place in modern society*. Oxford, UK: Blackwell.
- Nietzsche (1987), *A Gaia Ciência*, col. Filosofia & Ensaios, Lisboa: Guimarães Editores.
- Norricks, R. Neal (2003), «Issues in conversational joking», *Journal of Pragmatics*, Vol. 35, N.º 9, pp. 1333-1359.
- O'Connor, Rory (1997), «The Role of Communication of the Leadership Process», *Organizational Communication: Theory and Behavior*, pp. 117–45.

Ojha, K. Ajay, & Holmes, L. Taimmy (2010), «Don't Tease Me, I'm Working: Examining Humor in a Midwestern Organization Using Ethnography of Communication», *The Qualitative Report*, Vol. 12, N.º 2, pp. 279–300.

Pascale, Celine-Marie (2011), *Cartographies of knowledge: Exploring qualitative epistemologies*, Sage.

Pina, A. João (2014), *Comunicar com Humor - Insensatez ou profissionalismo?*, Lisboa: Pactor.

Plessner, H. (1970), *Plessner's philosophical anthropology: perspectives and prospects*, Amesterdão: Jos de Mul. Retirado de:

[https://books.google.pt/books?id=4STZBAAAQBAJ&pg=PA127&lpg=PA127&dq=Plessner,+H.+\(1970\),+Laughing+and+crying,&source=bl&ots=0tbAI83alk&sig=GscS7gI0nqXy1UTShDz9N\\_t4uRw&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwjm9\\_zD\\_NjKAhWLSRoKHZL9Cf8Q6AEIHTAA#v=snippet&q=Plessner%20laugh&f=false](https://books.google.pt/books?id=4STZBAAAQBAJ&pg=PA127&lpg=PA127&dq=Plessner,+H.+(1970),+Laughing+and+crying,&source=bl&ots=0tbAI83alk&sig=GscS7gI0nqXy1UTShDz9N_t4uRw&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwjm9_zD_NjKAhWLSRoKHZL9Cf8Q6AEIHTAA#v=snippet&q=Plessner%20laugh&f=false)

Plester Barbara, Orams Mark (2008), «Send in the clowns: the role of the joker in three New Zealand IT companies», *Humor, International Journal of Humor Research*, Vol. 21, N.º 3, pp. 253–281.

Plester, Barbara (2010), «Healthy humour: Using humour to cope at work», *Kōtuitui: New Zealand Journal of Social Sciences Online*, N.º 4, pp. 89-102.

Powell, C. (1988), «A phenomenological analysis of humor in society», *Humor in society: Resistance and control*, pp. 85–105.

Priberam (2015), Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Retirado de <https://www.priberam.pt/DLPO/>.

Priest, F. Robert, & Swain, E. Jordan (2002), «Humor and its implications for leadership effectiveness», *Humor*, Vol. 15, N.º 2, pp. 169–90.

Provine, R. R. (2000). *Laughter: A scientific investigation*. New York: Penguin.

Questionários online (2015) retirado de:  
[https://docs.google.com/forms/d/18hbZD4utYCrZDxuFMGpcJOA\\_pkRGIvai9tl3y\\_tT1XM/viewform?usp=send\\_form](https://docs.google.com/forms/d/18hbZD4utYCrZDxuFMGpcJOA_pkRGIvai9tl3y_tT1XM/viewform?usp=send_form)

Radcliffe-Brown, A. R. (1952), *Structure and function in primitive society*. New York: Free Press.

Rapp, A. (1951), *The origin of wit and humor*, New York: E. P. Dutton.

Robert, Christopher, & Yan, Wan (2007), «The case for developing new research on humor and culture in organizations: toward a higher grade of manure», *Research in Personnel and Human Resources Management*, N.º 26, pp. 205–267.

Robert, Christopher; & Wilbanks, E. James (2012), «The Wheel Model of humor: Humor events and affect in organizations», *Human Relations*, N.º 65, pp. 1071–1099.

Robinson, T. Dawn & Smith-Lovin, Lynn (2001), «Getting a laugh: Gender, status, and humour in task discussions», *Social Forces*, Vol. 80, N.º 1, pp. 123–158.

Romero, Eric, & Pescosolido, Anthony (2008), «Humor and group effectiveness», *Human Relations*, N.º 61, pp. 395–418.

Romero, J. Eric, & Cruthirds, W. Kevin (2006), «The use of humor in the workplace», *IEEE Engineering Management Review*, N.º 34, pp. 18–30.

Roy, Donald (1958), «Banana time: Job satisfaction and informal interaction», *Human Organization*, N.º 18, pp. 158–168.

Schneider, Benjamin (1987), «The people make the place», *Personnel Psychology*, Vol. 40, N.º 3, pp. 437–453.

Schnurr, Stephanie (2008), «Surviving in a man's world with a sense of humour: An analysis of women leaders' use of humour at work», *Leadership*, Vol. 4, N.º 3, pp. 299–319.

Sen, Anindya (2012), «Humour Analysis and Qualitative Research», *Social Research Update*. N.º 63, pp. 1-4.

- Shibutani, Tamotsu (1961), *Society and Personality: An Interactionist Approach to Social Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Shott, Susan (1979), «Emotion and Social Life: A Symbolic Interactionist Analysis», *The American Journal of Sociology*, Vol. 84, N.º 6, pp. 1317–1334.
- Silva, M. José (1998), «Sem Causa Juntamente Choro e Rio», *Do riso como dépense primordial*, pp. 1–8.
- Smircich, Linda (1983), «The concept of culture and organisational analysis», *Administrative Science Quarterly*, N.º 28, pp. 339–358.
- Smith III, Allen C., & Kleinman, Sherryl (1989), «Managing emotions in medical school: Student's contacts with the living and the dead», *Social Psychology Quarterly*, pp. 56-69.
- Sorrell, W. Faces of comedy. New York: Grossett & Dunlap, 1972.
- Stephenson, M. Richard (1951), «Conflict and control functions of humor», *American Journal of Sociology*, N.º 56, pp. 569-574.
- Stevenson, J. Douglas (2004), «Laughter and Leadership», *The International Center for Studies in Creativity Buffalo State College*, pp. 1-13.
- Stroufe, L. Alan (1995), *Emotional development. The Organization of emotional life in the first years*. Cambridge University Press.
- Stroufe, L. Alan, & Waters, E. (1976), «The Ontogenesis of smiling and laughter: a perspective on the organization of development in infancy», *Psychological Review*, N.º 83, pp. 173-189.
- Swanson, Catharine (1978), «Joking at the office: Coffee-break humor», *Folklore Forum*, N.º 11, pp. 42– 47.
- Sykes, Andrew (1966), «Joking relationships in an industrial setting», *American Anthropologist*, N.º 68, pp. 189–193.
- Taylor, Phil & Bain, Peter (2003), «Subterranean worksick blues: Humour as subversion in two call centres», *Organisation Studies*, Vol 24, N.º 9, pp. 1487–1509.

- Torrance, Paul E. & Safter, Tammy H (1999). *Making the Creative Leap Beyond*. Buffalo, NY: The Creative Education Foundation Press.
- Tracy, Sarah, Myers, Karen, & Scott, Clifton (2006), «Cracking jokes and crafting selves: A multi-site analysis of humor, sensemaking, and identity management among human service workers», *Communication Monographs*, Vol. 73, N.º 3, pp. 283-308.
- Traylor, G. (1973), «Joking in a bush camp», *Human Relations*, N.º 26, pp. 479-486.
- Vaill, B. Peter (1989), «Lou Pondy and the organizational funny bone», *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 2, N.º 2, pp. 22–25.
- Veatch, C. Thomas (1998), «A theory of humor», *Humor*, Vol. 11, N.º 2, pp. 161-215.
- Viana, Nildo (2013), «O humor nas organizações», *GVexecutivo*, Vol. 12, n.º 2, pp.64-65.
- Vinton, L. Karen (1989), «Humor in the Workplace: It Is More Than Telling Jokes», *Small Group Research*, N.º 20, pp. 151–166.
- Vivona, D. Brian (2014), «To laugh or not to laugh: Understandings of the appropriateness of humour and joking in the workplace», *The European Journal of Humor Resarch*, Vol. 2, N.º 1, pp. 1–18.
- Vugt, Van Mark; Hardy, Charlie; Stow, Julie; Dunbar, Robin (2014), «Laughter as Social Lubricant: A Biosocial Hypothesis about the Pro-social Functions of Laughter and Humor», *University of Kent*, pp. 1–46.
- Wanzer, Melissa B., Melanie Booth-Butterfield & Steven Booth-Butterfield (2005), «If we didn't use humor we'd cry: Use of humor as coping in healthcare», *Journal of Health Communication*, N.º 10, pp. 105–125.
- Watzlawick, Paul, & Beavin, H. Janet (1967), *Pragmática da Comunicação Humana*, São Paulo: CULTRIX.
- Westwood, I. Robert, & Johnston, Allanah (2011), «Reclaiming authentic selves: control, resistive humour and identity work in the office», *Organization*, pp. 1–22.

- Westwood, I. Robert, & Johnston, Allannah (2013), «Humor In organization: From function to resistance», *Humor*, Vol. 26, N.º 2, pp. 219–247.
- White, Sabina & Andrew Winzelberg (1992), «Laughter and stress», *Humor: International Journal of Humor Research*, Vol. 5, N.º. 4, pp. 343-355.
- Wicker, W. Frank (1982), «A rhetorical look at humor as creativity», *Journal of Creative Behavior*, Vol. 15, N.º 3, pp. 175-183.
- Wild, Barbara; Rodden, A. Frank; Grodd, Wolfgang, & Ruch, Willibald (2003), «Neural correlates of laughter and humor», *Brain*, N.º 126, pp. 2121-2138.
- Wisse, Barbara, & Rietzschel, Eric (2014), «Humor in leader-follower relationships: Humor styles, similarity and relationship quality», *Humor*, Vol. 27, N.º 2, pp. 249–269.
- Wood, Robert E., Nadin Bechmann & John R. Rossiter (2011), «Management humor: Asset or liability?», *Organizational Psychology Review*, Vol. 1, N.º 4, pp. 316–338.
- Wrench, S. Jason, & McCroskey, C. James (2009), «A temperamental understanding of humor communication and exhilaratability», *Communication Quarterly*, N.º 49, pp. 142–159.
- Yarwood, L. Dean (1995), «Humor and administration: a serious inquiry into unofficial organizational communication», *Public Administration Review*, Vol. 55, N.º 1, pp. 81–90.
- Zijderveld, Anton (1983), «Jokes and their relation to social reality», *Social Research*, N.º 35, pp. 286–311.
- Zillmann, Dolf, & Stocking, Holly (1976), «Putdown humor», *Journal of Communication*, N.º 26, pp. 154–153.
- Ziv, Avner (2009), «The social function of humor in interpersonal relationships», *Society*, N.º 47, pp. 11–18.