



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Teresa Patrícia Silva Antunes

O Humor em Contexto Organizacional



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Teresa Patrícia Silva Antunes

O Humor em Contexto Organizacional

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
**Professora Doutora Carolina Feliciano de Sá
Cunha Machado**

abril 2017

AGRADECIMENTOS

Nada se faz sozinho e é do entusiasmo dos outros que o nosso se fortalece. Este trabalho revelou-se uma viagem cheia de dúvidas.

Aqui fica um especial obrigado a todos que amavelmente participaram no estudo, pois a sua concretização só se tornou possível com a sua ajuda e com dedicação.

Adoro desafios, mas dada a minha natural desorganização, trabalhar com alguém com quem trocar ideias, que me diga que sim mas que também me diga que não, é ainda melhor. Por isso, um obrigado à Professora Doutora Carolina por toda a sua orientação, por todos os comentários sempre pertinentes, por todas as correções minuciosas e por todo o entusiasmo com que me recebeu e apoiou.

Um obrigado aos meus pais por toda a confiança depositada em mim.

RESUMO

Este trabalho assume como objetivo principal a integração do humor nas organizações procurando responder à questão: **Qual a influência do Humor no Contexto Organizacional?**

Considerado como um fenómeno pessoal, o humor apresenta várias particularidades que o tornam a única característica que permite ao ser humano distinguir-se das restantes espécies. Assim, podemos considerá-lo como multidimensional, como uma necessidade humana básica, como uma forma de comunicação e, quando bem utilizado, como uma excelente ferramenta de trabalho.

O estudo desenvolvido visou efetuar uma análise da perceção de colaboradores ativos pertencentes a diferentes organizações. Para tal, procurou-se desenvolver o trabalho com base numa metodologia híbrida, utilizando a entrevista como método de recolha de dados.

Palavras-chaves: Humor; Organização; Cultura e Clima Organizacional; Comunicação Organizacional; Liderança.

ABSTRACT

This thesis has as main goal the study of the integration of the humor in the organizations, trying to answer the question: What is the influence of the humor in the organizational context?

Considered as a personal phenomenon, humor presents several peculiarities that make it the only characteristic that allows the human beings to distinguish themselves from other species. Thus, we can consider it as multidimensional, as a basic human need, as a communication form and, when well used, as an excellent working tool.

This study aimed to analyze the perception of active employees belonging to different organizations. To do this, we tried to develop the study based on a hybrid methodology, using interviews as the method for collecting data.

Keywords: Humor, Organization, Organizational culture and climate, Organizational communication, Leadership.

ÍNDICE

1.	Introdução	1
2.	Revisão da Literatura	3
2.1	Conceito de humor.....	3
2.2	Perspetiva histórica do humor	5
2.2.1	O riso na antiguidade.....	6
2.2.2	O humor na idade média	6
2.2.3	O humor dos séculos XVI ao XIX	7
2.2.4	O humor no século XX	8
2.3	Visões do humor	8
2.3.1	Humor como comicidade.....	8
2.3.2	Humor como reação fisiológica	9
2.3.3	Humor como estado de ânimo.....	10
2.3.4	Humor como virtude.....	10
2.3.5	Humor como personalidade.....	10
2.4	Estilos e funções do humor	11
2.5	Humor organizacional	12
2.6	Cultura organizacional e humor	16
2.7	Clima organizacional e humor	17
2.8	Comunicação organizacional	19
2.8.1	Comunicar com humor nas organizações.....	22
2.9	Liderança organizacional	26
2.9.1	Liderar com humor.....	27
3.	Metodologia de Investigação.....	31
3.1	Objetivo do Estudo	31
3.2	Método de Pesquisa	32
3.2.1	Metodologia qualitativa: entrevista semi-estruturada	33
3.3	Recolha de dados.....	36
3.4	Caracterização da população entrevistada	36

4.	Análise e discussão dos Resultados.....	39
4.1	Breves considerações acerca da análise de conteúdo	39
4.2	Análise e Discussão dos Resultados.....	40
4.2.1	Conceito de humor	40
4.2.2	Humor organizacional.....	41
4.2.3	Comunicação organizacional.....	43
4.2.4	Liderança	44
4.3	Resultados finais	46
5.	Conclusão, Limitações do Estudo e Sugestões.....	47
	Bibliografia	51
	Apêndice A.....	61

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos visa procurar novas formas de gestão que aumentem o desempenho organizacional e a qualidade de vida no trabalho. Muitas são as teorias e os estudos que têm surgido acerca das práticas organizacionais.

Perante um mercado de trabalho cada vez mais exigente, que procura trabalhadores criativos, inovadores e competitivos, é desafiante para os gestores manter ou criar relações laborais saudáveis. A diversidade no local de trabalho é cada vez mais notória, o que favorece a criação de conflitos.

A escolha do tema surge pela curiosidade em explorar um tema do interesse pessoal e profissional e, também, pelo crescente interesse pelo humor em contexto organizacional. O humor enquanto elemento diferenciador da natureza humana representa, em conjunto com outros elementos, um dos ativos mais importantes das organizações pela sua capacidade de diferenciação e criação de valor nas relações humanas na organização.

Nomear o humor, no contexto organizacional, como objeto de estudo de uma investigação, com a intenção de obter o grau de mestre na Gestão de Recursos Humanos e com toda a seriedade que um trabalho desta dimensão envolve, é correr o risco de não se conseguir evidenciar toda a complexidade que o conceito humor envolve, correndo o risco de se tornar pouco rigoroso.

Segundo Cooper (2008), o humor desempenha um papel importante no que respeita às relações laborais, tendo vindo a ser reconhecido como um mecanismo importante capaz de criar, manter ou até mesmo destruir relações no ambiente de trabalho.

Devido à sua natureza multidimensional e individual, assim torna-se um objeto de difícil estudo. Na verdade, aquilo que é hilariante para uns pode não o ser para outros, pelo que se torna importante diferenciar a resposta cognitiva da afetiva, bem como reconhecer e compreender os diferentes tipos de humor, dada a sua importância na interação pessoal (José, 2008).

O presente estudo pretende refletir a importância do humor no contexto organizacional. Relacionando o humor com as principais temáticas da Gestão de Recursos Humanos, como cultura e clima organizacional, comunicação organizacional e liderança; e, se existir necessidade, aferir a necessidade de introduzir novas formas de gestão.

Acredita-se que a realização deste trabalho possa contribuir para que os profissionais de Recursos Humanos possam compreender o humor em contexto organizacional, de forma a facilitar a sua gestão em contexto de trabalho.

Trata-se de um trabalho que cumpre uma função social e académica, especialmente quando se tem em consideração que estamos perante um tema pouco explorado no contexto organizacional. Como tal, pretende-se agregar e refletir novos conhecimentos sobre o humor nas organizações.

Enquadrada numa abordagem qualitativa, o presente trabalho perspetivou construir conhecimento importante para a Gestão de Recursos Humanos, em específico o humor em contexto organizacional.

Este estudo encontra-se dividido em partes e capítulos, precedidos de um breve resumo. Inicia-se com a presente introdução que evidencia a problemática que constitui o propósito do trabalho, a justificação e a importância do tema escolhido, assim como o objetivo da investigação.

No primeiro capítulo apresenta-se a revisão da literatura, ou seja, a delimitação teórico-concetual da problemática em análise. Discute-se o conceito de humor em contexto organizacional, procedendo-se à sua relação com outros elementos fundamentais na Gestão de Recursos Humanos.

O segundo capítulo pretende focar os aspetos metodológicos utilizados para validação da questão de partida e do critério empregue na forma de recolha, instrumentos e tratamentos de dados.

Considerando-se as evidências empíricas identificadas a partir da revisão da literatura, o terceiro capítulo apresenta, analisa e discute os resultados obtidos no desenvolvimento do estudo. Apresenta, ainda, as principais limitações encontradas ao longo do mesmo.

Por fim, apresentam-se as conclusões, sugestões e desafios, seguindo-se a bibliografia que serviu de apoio ao estudo.

É importante ressaltar que, no âmbito desta tese, não se elegeu uma filosofia ou teoria únicas. Preferiu-se ter como base várias perspetivas, assumindo que isso resulta numa vantagem para o estudo da complexidade do humor.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo reúne-se toda a exploração de conteúdos teóricos realizados no decorrer da investigação. O estudo debruça-se sobre o humor em contexto organizacional, abordando a sua relação com vários conceitos, ao mesmo tempo que se procura ver qual a sua influência numa organização.

2.1 Conceito de humor

A palavra humor deriva do latim *humor* que significa líquido. Foi frequentemente objeto de estudo por pensadores e filósofos desde tempos distantes e foram inúmeras as tentativas de definir o conceito de humor.

Nos últimos tempos, o tema humor tem ganho importância nas mais variadas vertentes. Desde que o homem se conhece que este é capaz de se rir, sendo essa a característica que o diferencia das restantes espécies. No decorrer do processo evolutivo seguiu-se a capacidade de rir das coisas e principalmente de si próprio. Com o riso surgiu também o pensamento e a autocrítica.

Quando se fala de humor, todos parecem saber do que se trata, todavia, o humor é um fenómeno complexo, composto por variados tipos e estilos (Duarte & Duarte, 2009). Não existe uma teoria geral do humor ou mesmo uma definição única (Silva, 2016).

A dificuldade em determinar uma definição unânime reside na sua natureza universal e subjetiva/individual (Santos, 2014).

A dificuldade na operacionalização da construção humorística pode residir na semântica, porque alguns autores utilizam o termo “humor” e outros “senso de humor” como se de um sinónimo se tratasse, quando na realidade são diferentes aspetos da construção do humor (Mesmer-Magnus, David, & Viswesvaran, 2012).

O humor é algo que deve fluir, compreendendo as características básicas do indivíduo, que se expressa por meio do seu corpo, por reações comportamentais e emocionais, bem como nas formas de pensamento, sentimento e espírito (Lefcourt & Martin, 1986).

O humor pode ser definido como uma forma de expressar ou perceber o que é divertido, engraçado, irónico e satírico, podendo, ainda, estar associado à fronteira entre a consciência e o inconsciente, entre o cómico e o trágico, entre a vida e a morte (Acselrad, 2009).

O humor é uma habilidade de ver o lado divertido de determinadas situações. É uma sabedoria que conta opiniões e valores culturais. O sentido de humor é a capacidade de ver, perceber e dizer algo

ridículo. De acordo com Platão, o humor é "dizer a verdade sob a capa da piada" (Alan & Tiryaki Sen, 2016).

Fulcral para a interação humana, o humor é visto como um estado de espírito e um bem-estar físico, uma virtude e não somente uma forma de ironia. Tratando-se de um fenómeno comum nas interações sociais e nas relações interpessoais, os seus conteúdos são entendidos globalmente em todas as sociedades e culturas. É, desta forma, compreendido universalmente, já que não existe cultura ou sociedade desprovida de humor.

Entende-se por humor um estado de espírito, uma estratégia usada para estreitar laços e permitir um equilíbrio social e psicológico e uma ferramenta de aproximação com os indivíduos. Refere-se à disposição de compreender, apreciar ou expressar o cómico ou divertido. Existem dois tipos de humor, aquele que é padronizado, estruturado, ensaiado e, aquele que é espontâneo e que depende do momento.

O humor usado de forma eficaz, também pode ser encarado como uma forma de poder, como um valor crítico, como um instrumento que pode ser ao mesmo tempo liberto e libertador. Com o humor os indivíduos têm a capacidade de reconhecerem e identificarem as suas atitudes, de pensarem e refletirem as condições e as contradições dos seus atos.

Definir o humor torna-se complicado, e muitos estudiosos de várias disciplinas têm-se debruçado nessa tarefa há muitos anos (Roth & Vivona, 2010).

Comte-Sponville (1996), embora não defina concretamente o humor, considera-o uma das maiores virtudes humanas, referindo-se a ele como o oposto de seriedade, de tristeza e de ironia. Desta forma, conseguimos perceber que o humor tem duas conotações - uma ligada ao cómico, ao riso; e, outra ligada à tendência emocional positiva ou negativa.

Zilles (2003) considera o humor subjetivo, o que torna difícil a sua real definição e analisa-o como uma atitude do homem perante a vida e de si próprio enquanto ser humano. Cada indivíduo desenvolve uma forma específica do humor, de acordo com a sua identidade sociocultural, o seu estado emocional e a sua personalidade, ou seja, o que pode parecer divertido para uns pode não o ser para outros. Mais ainda, um indivíduo pode não entender o conteúdo humorístico se este surgir em determinada situação ou se não estiver disponível emocionalmente para tal. Facilmente se percebe que o contexto em que o próprio humor surge é determinante para a forma como é vivido e aceite socialmente.

A natureza multidimensional do humor sugere que este é composto por diversos elementos e dimensões, sendo conseqüentemente influenciado por vários fatores. A verdade é que o humor parece

ser algo que existe no interior de cada indivíduo e não no mundo real, pois não existe nenhum assunto que seja considerado humorístico por todos (Santos M. I., 2014).

Visto não existir uma teoria geral do humor e uma definição concreta, abordar este tema torna-se complexo e composto devido às diferentes formas e estilos de o interpretar.

Para Duarte e Duarte (2009: 96) *“o humor é mais que a simples propriedade de ser cómico. A comicidade é seguramente uma de suas manifestações, entretanto a ironia também pode utilizar-se de tal propriedade. O humor é mais que fazer rir, é sorrir; é um estado de espírito, um bem-estar fisiologicamente comprovado, é uma virtude”*.

Já Romero e Cruthirds (2006) analisam o humor como uma instância comunicativa que é percebida como cómica, que consiste em comunicações verbais e não-verbais e que produz uma resposta positiva ou afetiva nos ouvintes.

Para Cooper (2008: 1090) o humor é entendido *“como qualquer caso, compartilhado por um agente com o outro agente (alvo), onde pretende-se ser divertido para o alvo e o alvo percebe como um ato intencional”*. Esta definição faz sentido porque concentra-se no uso intencional do humor, isto é, é inicialmente produzido por um indivíduo e abrange todos os tipos e formas de humor.

O mesmo autor ajudou com o dilema: *“A construção do humor não se presta facilmente a uma única e generalizada definição. A expansividade deste constructo requer que pesquisadores coloquem limites sobre o aspeto específico de humor que é o seu objeto de interesse”* (pág.1089).

Tendo sido apresentado o objeto deste estudo, em seguida serão apresentados de seguida elementos históricos que mostram o desenvolvimento do conceito na civilização ocidental.

2.2 Perspetiva histórica do humor

Presente desde sempre nos discursos de filósofos e pensadores como Platão, Aristóteles, Hobbes, Kant, Freud, entre outros, podemos dizer que é um tema com importância para o pensamento da civilização ocidental (Santos, 2003).

Ao longo dos anos, tornou-se objeto de estudo dos mais variados campos especializados do saber, contribuindo para a compreensão de diferentes contextos socio-históricos e culturais (Nunes, 2010).

A perspetiva histórica do humor feita em seguida tem por base o trabalho desenvolvido por Alberti (1999) e por Bremmer e Roodenburg (2000).

2.2.1 O riso na antiguidade

Segundo Alberti (1999), a referência mais antiga que se tem sobre o riso é um texto do diálogo de *Filebo* de Platão, que trata a questão dos prazeres verdadeiros e prazeres falsos. O riso e piadas sobre os outros estariam relacionados com a inveja, estando incluído nos prazeres falsos.

Embora para Platão a filosofia fosse um prazer puro e verdadeiro, a sua discussão focava-se sobre a sua inferioridade em relação aos prazeres puros do belo. Platão confirmou a sua visão negativa em escritos como *A República*, onde se refere à comédia como algo sem valor do ponto de vista da verdade e do equilíbrio. Já em escritos como *As Leis* e *a Academia*, Platão chega a suprimir por completo a comédia (Santos, 2003).

Por sua vez, Aristóteles relaciona a questão do cómico com situações de tragédias. Nos seus livros, como *I da Poética* é possível verificar que a comédia é citada entre as artes que caracterizam as ações humanas, como a tragédia e a epopeia (Bremmer, J.; Roodengur, H. , 2000).

Para Alberti (1999), a contribuição de Aristóteles que mais se salienta para a história do pensamento sobre o humor, é a afirmação de que o homem é o único animal que ri. Esta afirmação exerceu grande influência na evolução do pensamento sobre o riso e é constantemente referenciada.

Obras de Cícero e de Quintiliano foram provavelmente as primeiras sobre o riso e o risível no pensamento ocidental. Nelas encontra-se um grande manancial de informações acerca da sua prática nos discursos e no quotidiano da classe alta romana. Consideram que a graça deve manter-se dentro de determinados limites de respeitabilidade para com aquilo que é socialmente aceite. O humor aceitável é, por sua vez, descrito como elegante, polido, engraçado. Denota-se a importância atribuída às categorias sociais, pois características como a elegância e a criatividade eram típicas nas classes mais altas (Bremmer & Roodengur, 2000).

O uso do risível e do cómico nos discursos torna o ouvinte benevolente e generoso, transmitindo ao orador que é um homem culto. A sua utilização estaria sempre relacionada com propósitos sérios, pois o seu principal objetivo não era divertir mas ser útil. O seu uso deve ser adequado às pessoas, às circunstâncias e às ocasiões (Santos,2003).

Facilmente nos apercebemos que o riso é uma expressão limitada nas regras sociais na Antiguidade e que estabelece diferenças sociais.

2.2.2 O humor na idade média

Na idade média, o humor era comparado ao pecado e a todas as fraquezas do ser humano pois tinha como base a teologia. Segundo a literatura e, embora para Aristóteles o humor fosse uma

característica exclusivamente humana, o riso era condenado porque não existia na bíblia qualquer referência de que Jesus Cristo alguma vez tinha rido (Bremmer & Roodengur, 2000).

Considerado perigoso e o oposto da humanidade, o riso foi condenado pela igreja no decorrer dos séculos IV e XII. Ainda no século XII, a Igreja consegue estabelecer controlo sobre o riso ao fazer uma distinção entre o riso bom e o riso ruim.

Foi uma época marcada por contradições no seio do culto religioso, do cerimonial feudal, estatal e da etiqueta social. Desta forma, o riso permaneceu ligado às manifestações populares durante esta época, adquirindo assim um significado positivo, regenerador e criador.

2.2.3 O humor dos séculos XVI ao XIX

O medo do ridículo tornou-se uma preocupação constante, pois tudo o que não estivesse de acordo com a sociedade era considerado como tal. Foi uma época marcada por discussões acerca de normas, das boas maneiras e da honestidade (Alberti, 1999).

Thomas Hobbes (1840) destaca-se nesta época, fazendo referência ao riso no contexto das paixões. Considera que a paixão suscita o riso ao percebermos a nossa capacidade ou superioridade. Resulta da alegria que o homem experimenta ao sentir-se poderoso.

Já no século XIX o riso aparece como uma busca pelo entendimento das suas propriedades estruturais. Destaca-se os pensamentos de Kant, Schopenhauer e Bergson (Santos, 2003).

Kant considera que o riso é proveniente da transformação repentina causada por determinada expectativa. Com esta interpretação, Kant originou uma discussão entre o belo e o agradável. O belo impõe um julgamento ligado à razão, enquanto o agradável ou o desagradável traduz apenas uma sensação, ou seja, o objeto do riso não se foca no belo mas no agradável (Alberti, 1999).

Já Schopenhauer aborda o riso sobre a ótica da oposição e do sério, pois pressupõe a congruência perfeita entre pensamento e realidade. Analisa o riso como o resultado da incongruência entre o conhecimento abstrato e o intuitivo. É um estado prazeroso porque provoca satisfação ao perceber a incongruência entre o pensamento e a realidade objetiva (Alberti, 1999).

No final do século XIX, Bergson aborda a função social do riso. Devido às constantes mudanças sociais a que os indivíduos estão sujeitos, o que origina tensões contínuas, o humor é visto como apaziguador das referidas tensões (Bremmer & Roodengur, 2000).

2.2.4 O humor no século XX

No século XX, o riso é visto como necessário para a compreensão da realidade plena, passando a fazer parte daquilo que é considerado como indizível e como oposição ao mundo racional e que permite pensar o que parece impensável.

Surgem várias referências acerca do tema, como Ritter (1940), Bataille (1970), Nietzsche (2008), Freud (1974), Foucault (1999), entre outras (Alberti, 1999).

Ritter (1940) considera o humor como um movimento positivo que está diretamente ligado aos caminhos seguidos pelo homem para explicar e compreender o mundo.

Já Bataille (1970) começou por definir o que era o riso, considerando-o mais tarde como um “*não saber*” necessário e complementar à sua filosofia. O riso passou a ocupar um espaço além do conhecimento e do saber.

Nietzsche (2008) refere-se ao riso como uma forma para sair da verdade séria, da racionalidade e da positividade da existência.

Por sua vez, Freud (1974), procurou demonstrar que o humor produz prazer e é libertador. Considera-o, ainda, como um dom raro e precioso pois nem todo o mundo tem a capacidade de o usar corretamente.

Para Foucault (1999) o riso é provocado por uma lacuna onde o pensamento não chega e onde a linguagem não pode manter juntas as palavras e as coisas (Alberti, 1999).

2.3 Visões do humor

O humor é objeto de estudo de várias ciências, como a sociologia, a psicologia, filosofia, entre outras. Contudo, nota-se alguma falta de investigação por parte da gestão, nomeadamente da Gestão de Recursos Humanos.

Existem estudos que relacionam o humor à criatividade, à satisfação, à qualidade, à qualidade de vida, etc. Por esse motivo, em seguida são analisadas as várias visões sobre o humor na perspetiva dos autores Duarte e Paula (2007).

2.3.1 Humor como comicidade

O humor analisado através desta característica de comédia pode ser subdividido em seis teorias: da superioridade, da incongruência, da surpresa, da ambivalência, do alívio e configuracional (Santos, 2003).

A teoria da superioridade tem como base as raízes do riso e da alegria, sendo gerada quando o indivíduo se compara favoravelmente aos outros.

A teoria da incongruência tem como base o humor proveniente da incoerência, das ideias desconexas ou situações divergentes do habitual.

Por sua vez, a teoria da surpresa considera o inesperado, o repentino, o choque como condições necessárias para a experiência do humor. Existe uma certa semelhança entre os conceitos de surpresa e incongruência, pois ambos envolvem uma instantânea ruptura da ação e ou do pensamento rotineiro.

Já a teoria da ambivalência sustenta que o riso surge quando o indivíduo vivencia ao mesmo tempo sensações ou sentimentos incompatíveis. As teorias expostas anteriormente têm similaridades, contudo a teoria da incongruência tende a salientar ideias ou percepções, enquanto a teoria da ambivalência tende a focar emoções e sentidos.

A teoria da libertação considera que o humor tem a importante função de libertar e aliviar uma tensão ou constrangimento.

Por fim, e no que respeita à teoria configuracional, o humor é vivenciado quando elementos que inicialmente não se relacionavam se juntam, ou seja, estamos perante uma relação entre a teoria da incongruência e a teoria configuracional, pois ambas salientam atributos cognitivos e perceptivos do humor.

2.3.2 Humor como reação fisiológica

Analisar o humor no contexto fisiológico permitiu concluir que o humor e o riso trazem imensos benefícios.

Ao rir o número de células naturais que destroem tumores e vírus aumenta e ajudam a melhorar o nosso sistema imunitário. O próprio som que emitimos ao rir é contagiante, o que provoca um efeito dominó de alegria e diversão, aumentando o bem-estar.

Como em tudo, existe quem critique esta abordagem ao humor. Provine (2000) considera que existem duas questões que devem ser aprofundadas para que seja possível entender os benefícios reais do humor e do riso. Primeiro questiona de quem realmente traz benefícios, se o humor ou o riso; depois, questiona se existe a possibilidade dos benefícios anteriormente descritos terem na sua base a convivência social, em vez de serem benefícios do humor.

2.3.3 Humor como estado de ânimo

Analisar o humor nesta perspectiva é encará-lo como uma emoção que causa vários tipos de sensações, como bem-estar, euforia ou tristeza.

Psicologicamente existem, por um lado, afetos chamados de positivos (bom humor) como a alegria, satisfação, prazer, mas, por outro lado, existem aspectos negativos (mau humor) como a tristeza, a insatisfação, o sofrimento, a dor.

Desta forma, existe uma tendência polarizadora da afetividade que se denomina por humor ou estado de ânimo que nos indica uma condição disposicional da afetividade.

2.3.4 Humor como virtude

Vivemos numa sociedade que vive em torno de formalismos em vez de se focar nas pessoas. Somos, cada vez mais individualistas, e esta condição precária em que vivemos não se tem alterado com o tempo.

Perante este cenário, a presença do humor ajuda a lidar com uma realidade preocupante e absurda.

No ambiente organizacional, o humor é necessário, pois ajuda a ultrapassar esta condição humana e permite aos seus membros criar condições e ferramentas para que o seu trabalho se desenvolva positivamente.

Todavia, não significa que ferramentas clássicas, como a motivação, a comunicação, entre outras, não sejam também importantes. Estes conceitos serão posteriormente desenvolvidos.

2.3.5 Humor como personalidade

A análise do humor enquanto traço de personalidade foi a que mais atenção recebeu por parte dos investigadores, de que é exemplo Ruch (1995).

Segundo o autor, o humor é uma característica básica e inata. Considera que indivíduos bem-humorados conseguem vivenciar as experiências de forma mais agradável do que indivíduos deprimidos.

A característica mais relevante desta forma de analisar o humor é a possibilidade de mensuração do humor de uma pessoa. Assim, a nível organizacional é possível identificar o padrão de humor de um funcionário e cruzar com outras informações como o desempenho, a produtividade, a qualidade, a satisfação, a motivação, entre outras.

2.4 Estilos e funções do humor

A necessidade de classificar diferentes estilos e funções de humor que ajudem a diferenciar as vantagens e desvantagens da sua utilização, em determinadas situações, parece remeter para a análise de algumas teorias, que podem ser transformadoras, no sentido de justificar e fundamentar os benefícios do humor.

Tratando-se de uma característica compatível/incompatível e interpessoal que expressa as diferenças individuais, podemos clarificar vários tipos e estilos de humor.

De acordo com Alan & Tiryaki Sen (2016) podemos classificar o humor em quatro tipos diferentes: o humor aflitivo; o humor auto-aperfeiçoado; o humor agressivo; e o humor autodestrutivo.

O humor aflitivo é a habilidade de usar o humor, de aliviar e entreter o outro. Basicamente, é um tipo de humor que não contém hostilidade e é usado como uma ferramenta de tolerância para melhorar as relações interpessoais.

O humor auto-aperfeiçoado compreende-se na capacidade de encarar as coisas com uma perspetiva positiva, apesar de existirem sempre momentos menos positivos. Os indivíduos que têm esta característica tendem a usar o humor como uma ferramenta para suportar as dificuldades.

O humor agressivo retrata o tipo de humor que envolve insultos inadequados, hostilidade, brincadeiras, provocações e escárnio pungente entre as pessoas. Os indivíduos que recorrem a este tipo de humor têm como objetivo criticar e insultar o outro.

Por último, o humor autodestrutivo é visível nas pessoas que recorrem ao humor para serem aceites pelos outros e como uma defesa para evitar estar sob a influência de sentimentos negativos.

De acordo com Santos (2014), o modelo proposto por Riley (2000) distingue dois tipos de humor de acordo com os sentimentos que envolvem e com a sua função: o humor positivo e o humor negativo.

O humor positivo é um tipo de humor construtivo, que se associa aos sentimentos de amor, alegria, criatividade, autoestima, entre outros. A sua principal função é fortalecer as relações interpessoais e facilitar a comunicação, de forma a atenuar conflitos e tristezas. Este tipo de humor acrescenta algo aos relacionamentos interpessoais, realçando o espírito de ajuda e cooperação.

Já o humor negativo está diretamente ligado às emoções negativas como a depressão, a ansiedade e a hostilidade, promovendo a exclusão social na medida em que pretende ridicularizar o outro.

No entanto, este tipo de humor pode apresentar-se como um auxílio no modo como os indivíduos lidam com situações difíceis. É aqui que se encaixa o humor negro que, por sua vez, se caracteriza pela sátira aos outros acontecimentos negativos e que pode adquirir grande utilidade na gestão de situações causadoras de grande sofrimento, ansiedade e *stress*.

Não só as pessoas são diferentes umas das outras, como o próprio humor também o é. Associado à flexibilidade de pensamento e à criatividade o humor pode ser considerado uma competência nitidamente individualizada, já que cada um utiliza e reage ao humor de acordo com as suas próprias vivências, sentimentos e personalidade (José, 2008).

Martin (2003) juntamente com a sua equipa procurou identificar diferentes estilos de humor. Ao encontro da definição de Riley (2000), Martin identificou estilos de humor adaptativos e não adaptativos de acordo com potencial positivo ou negativo da sua ação para quem produz e ou aprecia o humor.

José (2002), tendo como base a conceção de Martin (2003), expõem quatro tipos de humor diferentes. De certa forma, esta análise de José (2002) enquadra-se tanto no humor positivo – associado às vivências de sentimentos positivos que promovem o bem-estar- como no humor negativo - associado a sentimentos negativos, aos constrangimentos e à humilhação.

Como referido anteriormente, Martin (2003) distingue vários tipos de humor.

O humor hostil é considerado pelo autor como uma forma de suavizar e tratar conflitos, mas também como uma forma de manipular e criticar.

O humor agregador ajuda a criar e fortalecer laços existentes no seio do grupo, ensinando a rir dos próprios erros. Contudo, pode ser utilizado como um método de exclusão.

Por sua vez, o humor autoinfligido é usado por indivíduos com a capacidade de rir deles próprios, de rir com o outro e não rir do outro. Porém, acarreta desvantagens para quem recorre a este tipo de humor, pois se usado de forma habitual, acaba por contribuir para desfazer o respeito por si mesmo.

Por último, o humor do tipo rir da vida. É utilizado pelos indivíduos que encaram a vida e os problemas que vão surgindo sempre pelo lado positivo e que sabem enfrentar os desafios, rindo dos absurdos.

Resumindo, o humor pode ser considerado positivo ou negativo consoante a sua utilização traga benefícios ou não para o indivíduo que o vivência e partilha (José, 2002).

2.5 Humor organizacional

Atualmente é quase impossível separar a vida pessoal da vida profissional, pelo que é quase que obrigatório criar mecanismos que possibilitem retirar o melhor de cada um, aumentando a motivação e o “bom humor”. Enquanto elemento básico da interação humana que proporciona inúmeros benefícios para as relações sociais, o humor é também um importante fator a nível organizacional.

A este nível, o humor consiste em diversas formas de comunicação capazes de produzir emoções positivas e cognitivas no indivíduo, no grupo e na organização.

Apesar de todo o desenvolvimento tecnológico e da qualidade dos estudos organizacionais sobre a Gestão de Recursos Humanos, a forma inteligente de gerir pessoas ainda tem muito que melhorar. São poucas as organizações que estão orientadas para obter melhores resultados através das pessoas. Num momento em que a mudança social é ainda mais constante e visível, e em que cada vez mais os indivíduos encaram o trabalho como um meio e não mais do que uma atividade, as organizações são ainda conservadoras e tradicionais e resistem às inovações do mercado (Duarte & Paula, 2007).

As organizações são marcadas por tensões, conflitos, competitividade, burocracias, concorrência e pressão do mercado, entre outros fenómenos que originaram a necessidade de inovar e, deste modo, exigir mais aos colaboradores.

Para além da necessidade de tomar decisões acerca das relações interpessoais, existe a necessidade de encontrar soluções para um leque enorme de problemas que surgem. Tornou-se necessário criar sistemas sociais saudáveis dentro das organizações, onde reine um ambiente de trabalho saudável.

Acredita-se que o humor pode realizar interconexões entre membros e organizações fundamentalmente pelas suas características relacionais e sociais.

As organizações estão a começar a reconhecer a importância do humor no local de trabalho e a reconhecer que este é uma característica da vida organizacional. Nos últimos anos têm-se assistido a um interesse pelo humor nas organizações (Plester, 2007).

Os fenómenos referidos tornam as relações sociais dentro da organização pouco amistosas, fazendo com que os problemas internos cresçam e, conseqüentemente, o rendimento e a eficácia organizacional diminuam, ao mesmo tempo que a dificuldade em cumprir com metas e objetivos aumenta.

As emoções e os sentimentos sempre foram considerados como conceitos que atrapalhavam o pensamento e as ações em contexto organizacional. Atualmente, contudo, admite-se que são conceitos que atuam em harmonia com o intelecto e que são indispensáveis ao funcionamento da mente dos membros das organizações. Tal constatação levou a que fosse atribuída uma maior importância entre a emoção e a razão, ou seja, conduziu a uma interdependência entre as necessidades dos indivíduos e os interesses das organizações (Leitão; Fortunato; Freitas, 2006).

O foco somente nos resultados e nos objetivos finais da organização originou uma preocupação racional com a eficácia e eficiência, mas são conceitos como a emoção e os afetos que contribuem

para a efetividade organizacional, visto que são estes que atribuem qualidade às relações humanas no trabalho.

É neste contexto que o humor pode contribuir para a reativação do interesse pelo trabalho.

Romero e Cruthirds (2006:59) compreendem o humor organizacional como *“divertidas comunicações que produzem emoções positivas e cognitivas no indivíduo, organização ou grupo.”*

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

Existem importantes contribuições para compreender o humor, destacando a necessidade de estudar os elementos contextuais no local de trabalho, com o intuito de analisar o surgimento do senso de humor em espaços organizacionais (Korczynki, 2011).

Korczynki (2011) classificou o humor em três categorias: humor de rotina, que envolve rotinas, atos e palavras no ambiente de trabalho que não teriam significado se não fossem utilizadas com humor; absurdo de rotina, que está relacionado com o hábito e com a repetição em torno das relações sociais; por fim, humor derrubando a rotina, que se aproxima do humor como conceito de palhaçada.

Esta interpretação do humor demonstrou claramente que se trata da compreensão crítica da rotina criada pelo *taylorismo*. Os dois primeiros tipos de humor são gerados de piadas com base nos atos de trabalho. As fábricas *tayloristas* são espaços perfeitos para o surgimento do humor caracterizado como *Absurdo de rotina*, pois são espaços nos quais os diretores esperam que os trabalhadores ajam como se as suas ações tivessem algum sentido, sendo que, na verdade, há uma completa falta de sentido (Silva, 2016).

O bom humor pode trazer inúmeros benefícios para as relações quer profissionais quer familiares, ao estimular a produção de substâncias responsáveis pela sensação de prazer e proporcionando uma maior espontaneidade para novas ideias e decisões mais criativas, aumentando a capacidade de lidar com os desafios diários.

Por diversas razões, no dia-a-dia, é complicado manter o bom humor, tornando-se necessário manter autocontrole emocional e melhorar a autoestima para obter resultados e aumentar o desempenho profissional.

O humor organizacional, ou a falta dele, é o principal fator dos problemas que acabam por surgir na execução de processos internos, uma vez que o indivíduo que não trabalha satisfeito não só produz menos, como também apresenta uma maior resistência à mudança.

Existem vários fatores que podem justificar o desempenho dos indivíduos enquanto membros organizacionais, todavia o humor poderá ser uma grande ajuda na resolução destes entraves ao desempenho.

Como forma de lidar com a rotina e com os hábitos, podemos encarar o humor como uma alternativa eficaz de gerir a pressão e o *stress* causado pelas normas organizacionais.

Ao analisar o humor sobre uma perspetiva racionalista verificamos que exerce um papel importante na construção de discursos organizacionais, ao agir como meio de descodificar e de transmitir de forma suave mensagens e significados, permitindo expressar e criar uma comunidade. Ou seja, espera-se que o humor seja capaz de criar oportunidades de autodesenvolvimento e de aprendizagem.

Cooper (2008) enfatizou o humor como uma atividade social que tem implicações nas relações interpessoais, desempenhando, desta forma, um papel significativo nas relações laborais. O humor tem a capacidade de facilitar e/ou prejudicar a criação ou o reforço das relações laborais existentes. Para que possa ter sucesso é necessário que exista uma construção conjunta, que envolve uma complexa interação entre as pessoas que fizeram o comentário bem-humorado e aqueles com potencial de responder (Holmes, 2007).

Obviamente que a utilização do humor não é uma panaceia que resolve todos os problemas organizacionais.

Como vimos, a relação entre o humor e a organização é complexa, existindo uma grande probabilidade de ser encarada de forma indesejada. Neste caso, manifestações realizadas de modo inadequado podem indicar ineficácia de outros métodos de comunicação, originando muitas vezes insatisfação e conflitos. No entanto, os aspetos negativos da utilização do humor não serão aqui desenvolvidos, visto não constituírem o foco deste estudo.

O recurso ao humor nas organizações tem sido associado ao aumento da moral entre os trabalhadores, à criação de uma cultura organizacional mais positiva e à melhoria da coesão de grupo e à redução dos conflitos (Filho, 2011).

Segundo Valle (2006), a confiança entre os membros de uma organização é a base do seu sucesso e solidez. Desta forma, incentivar o humor nas organizações é promover um espaço de maior espontaneidade e liberdade.

Capaz de potenciar bons resultados sem custos acrescidos para a organização, o humor é sugerido como um recurso barato e eficaz que promove uma melhoria qualitativa entre os membros da organização, sendo capaz de quebrar tensões quotidianas, aumentando a capacidade de reflexão sobre objetivos, problemas e os demais processos de trabalho.

Abramis (1992) alerta para que exista cuidado com as organizações onde o humor não está presente, pois o humor define-nos como humanos. O humor é quem nós somos. É uma determinada organização que não tem humor, não é humana pois exclui uma das características unicamente humanas.

Refere ainda que se o humor é supresso, outras características consideradas importantes no ambiente de trabalho também são provavelmente supressas, especialmente, satisfação no trabalho, saúde mental e, o mais importante a nível organizacional, a criatividade, o empenho e o desempenho (Abramis, 1992).

2.6 Cultura organizacional e humor

O interesse pelo estudo da cultura organizacional surge nos finais dos anos 70, após a tomada de consciência por parte de teóricos e práticos da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão bem como devido à crença de que a cultura é um fator integrador e diferenciador das organizações.

Considerado o criador do conceito de cultura organizacional, Schein (1984: 56) define-a como *“o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver os seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionaram suficientemente bem a ponto de ser consideradas válidas e, por isso, de ser ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.”*

O modelo apresentado por Schein (1984) observa a cultura a três níveis: os artefactos, os valores e os pressupostos básicos. Desta forma, a cultura é analisada partindo de um nível mais superficial e visível da cultura, que são os artefactos, passando pelo nível dos valores partilhados, até ao nível dos pressupostos básicos, que para o autor são o ponto mais importante da cultura.

Os artefactos são o nível mais superficial e visível da cultura por serem constituídos por elementos físicos do grupo, como símbolos, mitos, rituais, entre outros. Estão relacionados com as mudanças organizacionais, e é através deles que os indivíduos manifestam o lado concreto da cultura organizacional.

O nível dos valores partilhados integra as crenças, as filosofias e as atitudes organizacionais, cabendo aos responsáveis organizacionais conduzir o negócio da melhor forma possível. São o elemento mais importante para o sucesso da organização e, como tal, devem ser considerados guias para o comportamento no quotidiano organizacional.

Por fim, o nível dos pressupostos básicos corresponde às percepções, crenças e pensamento inconscientes que formatam os comportamentos e a forma de pensar, compreender e sentir a organização. Schein considera este nível o mais importante pela sua influência no processo de tomada de decisão (Neves, 2000).

Pesquisas organizacionais determinam que a cultura de uma organização é um fator determinante no sucesso e na produtividade organizacional (Martin, 2003).

Devido às interações sociais, a cultura organizacional está em constante mudança. É neste ponto que o humor desempenha um papel importante, pois tem a capacidade de refletir as culturas locais (Silva, 2016).

Humor do local de trabalho é um componente importante da cultura organizacional e comportamento social, mas que tem sido negligenciado no campo dos estudos organizacionais.

O humor é considerado um artefacto cultural e um codificador de cultura, que afeta e é afetado pela estrutura organizacional e pelas suas práticas.

De acordo com Morreall (1991) o interesse pelo humor no local de trabalho representa um importante afastamento da análise tradicional do humor, como algo sem importância e improdutivo.

Os investigadores da cultura organizacional debruçam-se, cada vez mais, sobre o humor no local de trabalho e sobre a necessidade de compreender os padrões da interação humorística para apreciar em pleno a cultura de uma organização (Duncan; Smeltzer; Leap, 1990).

Como referido anteriormente, o humor é visto como um artefacto da cultura de uma organização e, como tal, inclui tudo aquilo que se vê, ouve e sente numa organização. Estes transmitem valores, normas e regras de comportamento e podem ser usados como mecanismos de controlo social, na medida em que os membros da organização podem ser explicitamente manipulados para perceber, pensar e sentir determinadas maneiras (Schein, 1992).

De acordo com Martin (2003:365) *“a cultura geral, os objetivos e as ênfases de uma dada organização parecem refletir-se nas maneiras pelas quais os indivíduos na organização usam o humor na sua comunicação interpessoal”*.

2.7 Clima organizacional e humor

As organizações são formatos sociais inseridos num contexto mais amplo bem como lugares de práticas sociais concretas e de um simbolismo próprio e único, o que permite analisá-las através de várias teorias.

Não podemos considerar as organizações apenas como um local de trabalho, mas antes analisa-las como espaços de interação e de representação humanas, habitados por um imaginário que é socialmente construído e repassado interna e externamente.

Considerado como um elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, o clima organizacional é capaz de expressar a harmonia ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes organizacionais (Neves, 2000).

É entendido como um fator determinante no ambiente organizacional, pois a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização tem influência no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre os indivíduos que se relacionam no meio organizacional, influenciando a sua motivação e, conseqüentemente, os resultados da organização.

Coda (1993) afirma que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma organização, relativamente a diferentes aspectos da cultura dessa mesma organização, tais como política de Recursos Humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Desta forma, analisar o clima organizacional permite ir ao encontro de valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

O humor foi um contributo importante para o sucesso de empresas de renome como a reconhecida Ben & Jerry's (Castelli, 1990) e a Southwest Airlines (Barbour 1998).

O recurso ao humor nas organizações, objeto de estudo deste trabalho, tem vindo a ser bastante discutido, pois é considerado uma ferramenta fundamental e vital (Barsoux, 1996; Aidar & Alves, 1997). Em particular, é uma ferramenta de construção e reprodução da cultura organizacional, ao facilitar a criação de uma identidade dentro de uma variedade de contextos (Duarte & Duarte, 2009); permite criar um clima organizacional mais positivo e, assim, aumentar a coesão grupal, visto que tem a capacidade de aproximar as pessoas por meios de entendimentos compartilhados e permite quebrar barreiras sociais (Romero & Cruthirds, 2006); ajuda a reduzir os conflitos, ao auxiliar na resolução de problemas advindos de relações sociais e ao promover relações laborais saudáveis (Holmes, 2007); facilidade de exprimir emoções (positivas e ou negativas); estimular a criatividade individual e grupal; aumentar a motivação e a produtividade; aumentar a eficácia de processos de mudanças nas organizações; estimular novas perspetivas e o comprometimento grupal.

Contudo, e segundo as perspectivas funcionalistas, o humor é um método que promove a criação de relações de poder e de controlo social.

Hatch (1997) considera que os membros de uma organização podem utilizar o humor como um método eficaz para construir e organizar discursivamente as suas experiências cognitivas e emocionais sobre as organizações e sobre o seu trabalho. Já Solomon (1996) afirma que o humor permite aos indivíduos ganhar controlo e estabilidade organizacional.

Por sua vez, Berger (1997) compreende o humor como uma espécie de magia, que pode causar repentinas alterações na compreensão da realidade organizacional.

Os referidos autores, de um modo funcionalista ou crítico tendem a concordar que o humor é utilizado pelos membros de uma organização como uma ferramenta ampla.

Podemos concluir, que o recurso ao humor nas organizações pode influenciar o modo como os membros organizacionais interpretam a cultura e o clima da organização em que estão inseridos, pois são conceitos que são percebidos e experimentados e que influenciam o seu comportamento.

2.8 Comunicação organizacional

A palavra “comunicação” provem do latim *communis*, que significa comum (Poyares, 1970). Só existe comunicação quando o que é transmitido tem significado comum tanto para o emissor como para o recetor.

Partindo do pressuposto de que o ser humano é um animal social, facilmente se explica a sua necessidade de comunicar. Não haveria vida social sem comunicação, nem haveria vida organizacional sem comunicação.

A comunicação é mediada pela cultura. Comunicar implica, desta forma, o aparecimento de valores tais como a igualdade e a liberdade dos interlocutores. Como realidade económica, no ato de comunicar está implícita a interatividade. Só a existência do outro permite dizer que alguém é ouvido, tratando-se, assim, de um contexto de negociação permanente, de reconhecimento da diferença e da aceitação de um fenómeno de coabitação (Lopes A. , 2012).

A nível organizacional, a comunicação é fundamental para o seu funcionamento, pois este só tem sucesso quando ocorrem vários processos comunicacionais (Filho, 2011).

Os estudos da comunicação organizacional baseiam-se na preferência das sociedades atuais pelo concreto e não pela reflexão, pelo pensamento e pela crítica. Os atores organizacionais, pela influência

da comunicação organizacional, modificam sucessivamente parte das suas referências e papéis e modelam as suas práticas.

Os estudos sobre a comunicação organizacional rompem com os domínios dos estudos baseados nas metáforas “mecanicistas”- ou seja, na imagem da organização como máquinas compostas por partes interligadas, onde cada individuo cumpre claramente com o seu papel definido no funcionamento do todo – e “organicistas”- isto é, compreender e administrar as organizações tendo como base a forma como estas nascem, crescem, desenvolvem, declinam e morrem, assim como nas capacidades de adaptação (Morgan, 1996).

Estudos baseados na comunicação organizacional permitem conceituar as pessoas como seres de pensamento e de palavra, que engendram discursos nas suas interações. Assim, esta perspetiva permite encarar as organizações como conversações, narrativas, histórias, etc.

A comunicação organizacional é crucial para o desenvolvimento de um quadro de referência comum a todos os elementos de uma organização e, naturalmente, na consolidação da sua identidade (Camara; Guerra; Rodrigues, 1997).

Não podemos resumir a comunicação organizacional a um conjunto de canais de informação, mas como uma forma de interação e partilha de significados simbólicos, originando um sentimento de pertença e de identificação à organização.

Uma comunicação organizacional que se baseie na divulgação da missão, visão e cultura da organização, respeitando as diferenças individuais e maximizando as relações comunicacionais existentes, concede à comunicação um papel estratégico para atrair, reter e desenvolver os seus Recursos Humanos.

Contudo, não é raro assistir-se a alguma ineficácia nestes processos. Os diferentes modos de ver e compreender o mundo, a congruência do emissor ao transmitir a mensagem, o tipo de linguagem utilizada, etc., constituem algumas fontes de problemas (Rego, 1999).

Embora se trate de um tema extenso e que poderia suscitar a expansão de variados aspetos, torna-se importante refletir sobre este a nível organizacional.

Durante muito tempo a comunicação organizacional foi vista como uma mera transmissão de informação, centrada no controlo e na manutenção da hierarquia organizacional. Mas, o mundo contemporâneo em que nos encontramos procura a mudança e novos métodos organizacionais focados no desenvolvimento da identidade humana.

Segundo Robbins (2002), organizações consolidadas e estruturadas possuem redes de comunicação que permitem controlar o comportamento dos seus membros, por meio da hierarquia, através da

motivação e da orientação para os resultados; que permite atuar como meio de expressão de sentimentos e que permite tomar decisões.

Devido às mudanças a que estão sujeitas, as organizações são obrigadas a adaptar a sua comunicação, principalmente com um argumento mais humanizador. Isto é, as organizações não podem ser vistas como simples locais de trabalho, mas sim como lugares de desenvolvimento da identidade humana (Mumby, 2010).

Este novo argumento deve ser visto como um fator estratégico, pois visa integrar e somar a todos os elementos da organização o caráter relacional e humano da comunicação. É através deste novo caráter que a organização consegue passar e disseminar a sua identidade, os seus valores e a sua missão, de forma a tornar-se conhecida e reconhecida pelos seus membros e pela sociedade. Torna-se evidente que a comunicação não deve acontecer de modo casual, mas deve ser pensada estrategicamente em busca de um objetivo concreto.

A dimensão humana da comunicação organizacional considera-a como parte inerente à natureza das organizações, que são constituídas por pessoas que comunicam e que viabilizam processos e dinâmicas voltadas para a sobrevivência e conquista dos objetivos organizacionais e pessoais.

Um ambiente de trabalho humanizado é essencial para que a organização tenha sucesso. Assim, não faz sentido as organizações encararem todos os seus atos comunicativos como positivos e desejados, pois é necessário considerar os aspetos relacionais, os contextos, as experiências e a própria complexidade de todo o processo comunicacional. Não se pode simplesmente considerar a atividade comunicativa como forma de informar, persuadir ou motivar, pretende-se encontrar formas e processos com significado e adequados aos membros organizacionais de modo a alcançar elevados níveis de responsabilidade e compromisso (Matos, 2009).

Segundo Lopes (2012), a comunicação era entendida tradicionalmente como forma de auxiliar os métodos de Gestão de Recursos Humanos. Atualmente é vista como uma estratégia, pelo que existe necessidade de criar uma cultura aberta à comunicação.

A comunicação é, portanto, uma função nuclear da Gestão de Recursos Humanos. É de fácil entendimento que quanto mais proficiente for a comunicação interna mais facilmente se incute na organização um sentimento de partilha de significados.

Como vimos anteriormente, qualquer individuo dentro ou fora da organização está em constante comunicação, pelo que é impossível não comunicar.

Uma organização que pretende seguir uma abordagem de marketing interno, em que qualifica todos os seus membros como clientes internos, manifesta total respeito pela sua necessidade de comunicar.

Quanto maior for a abertura para a comunicação mais potencializadores são os Recursos Humanos disponíveis.

Todavia, os conceitos de comunicação e informação confundem-se. Segundo Camara, Guerra, e Rodrigues (1997) independentemente da importância que a gestão da informação ocupa no contexto organizacional atual, a comunicação interna, para responder à necessidade natural do homem em comunicar e ser um elemento dinamizador da identidade organizacional, deverá ser mais abrangente, assumindo um papel de partilha de informação.

Uma identidade organizacional baseada na partilha de significados e quadros de referência comuns, obriga a que o responsável organizacional se preocupe em garantir que o processo de comunicação interna orienta a ação de todos os membros e que vai ao encontro do acto de *pôr em comum*. Este acto de *pôr em comum* depende da dimensão que a comunicação ocupa na organização, isto é, quanto mais profícua for a comunicação interpessoal e intergrupala mais facilmente se consolida a partilha de significados e símbolos (Camara; Guerra; Rodrigues, 1997).

2.8.1 Comunicar com humor nas organizações

Para Goldhaber (1991), a comunicação organizacional é um conjunto de mensagens processadas numa rede de relações interdependentes, composta por vários indivíduos em diferentes posições e diferentes papéis. É através da comunicação que a organização cria uma relação com os seus públicos – internos e externos- afirma a sua marca e mostra o seu lado humano como instituição influente da sociedade em geral.

Restreppo (1995) preocupou-se em atribuir um papel mais amplo à comunicação nas organizações. Considera que a comunicação permeia a vida organizacional e viabiliza a construção da cultura e da identidade. Segundo a sua visão, a comunicação organizacional permite construir uma visão da realidade organizacional através das múltiplas interações existentes. Desta forma, a comunicação acaba por moldar a organização.

Esta visão da realidade organizacional é feita tendo como base quatro dimensões: informação, divulgação, cultural e participação. A primeira dimensão é baseada nas operações características de cada organização e no seu sistema normativo. A segunda dimensão está relacionada na divulgação e aceitação de tornar público. Já a terceira dimensão está relacionada com os processos socializadores e legitimadores, como os rituais e ritos. Por fim, a quarta dimensão é onde se reforçam os vínculos, os compromissos, mediante o reconhecimento do outro, num processo de empatia (Restreppo, 1995).

Compreender as organizações é uma questão de analisar a forma como os membros se envolvem coletivamente em processos de produção por meio de práticas de comunicação e, dessa forma, como as realidades organizacionais são construídas (Filho, 2011).

Foi num contexto conservador que surgiram os estudos críticos da organização como uma nova abordagem no início da década de 80. Esses estudos promoveram mudanças no modo de encarar a comunicação organizacional.

Pelas suas várias qualidades, as organizações têm utilizado o humor nas suas redes de comunicação, visando-o como uma estratégia de comunicação eficiente e como um objetivo a ser alcançado. A *Teoria Crítica*, em oposição aos estudos organizacionais de carácter transmissivo e persuasivo, considera a comunicação como um terreno que gera conflitos entre classes – a burguesia é detentora do capital e controladora das organizações produtivas e os trabalhadores precarizados e afastados da propriedade do fruto do seu trabalho.

Verifica-se que estes estudos críticos acerca da comunicação organizacional preocupam-se com a forma como os membros de uma organização criam significados num contexto de estruturas de poder. Ou seja, os estudos críticos da organização enfatizam sempre a relação entre organização e humanização (Mumby, 2010).

A *Teoria Crítica* tem como objetivo de criticar as formas de poder, de explorar as possibilidades para a emancipação e a transformação social.

Esta perspetiva crítica permitiu abrir um novo campo de pensamento da comunicação organizacional, sobre a forma de analisar e interpretar as organizações. Permitiu, também, enfraquecer assuntos como estratégia, liderança, cultura entre outros, dando mais importância a processos puramente racionais e às formas como os membros constroem o seu papel organizacional. O seu objetivo principal é desvigorar a ideia de que as organizações são pura e simplesmente locais de tomada de decisão racional onde poder e política são fenómenos particulares. De certa forma, esta perspetiva tornou-se um método importante na comunicação organizacional (Mumby, 2010).

É função desta perspetiva crítica tentar criar espaço para pensar e praticar novas e diferentes formas de organização, permitindo contribuir para a análise entre comunicação e humanização.

A abordagem crítica tem teorizado o humor como meio de resistência no local de trabalho e tem interesse nas formas como o humor atua na construção de discursos organizacionais (Filho, 2011).

Para Cooper (2008), o humor tem origem em qualquer evento compartilhado por dois ou mais indivíduos, que se destina a ser divertido para o indivíduo que é alvo, sendo compreendido como um

ato intencional. Uma das suas principais funções é social, ou seja, indivíduos que partilham o bom humor desenvolvem mais rapidamente concordância, harmonia e bom ambiente de trabalho.

Considera-se o humor como uma forma de discurso, na qual o significado, que se expressa de outro modo, poderia passar despercebido, mas que de modo cômico, atinge uma interação interpessoal.

É também visto como método alternativo de comunicação, que ajuda a estreitar o fosso na comunicação entre líderes e funcionários, e a extrair informações que de outra forma não seriam voluntárias, ou seja, ajuda a melhorar a confiança, a abrir portas à mudança e a encorajar uma pluralidade de visões. O humor permite, de certa forma, romper com o modelo de troca entre membros de diferentes posições, quebrando barreiras e permitindo a criação de uma organização mais participativa (Filho, 2011).

Atualmente, a estabilização das organizações exige relações de confiança mútua, senso de propósito e capacidade de trabalho em equipa, visando o bem comum (Valle; Amâncio; Láurea, 2006).

Martineu (1972) elaborou um modelo que determina as condições em que o humor pode ser benéfico ou prejudicial para a coesão grupal. O modelo tem em conta a situação estrutural, isto é, se humor é iniciado dentro ou fora do grupo; o alvo do humor, ou seja, se é interno ou externo ao grupo; e o tipo de humor usado, isto é, se estima ou desvaloriza o grupo alvo. Este modelo permite reconhecer se o humor é símbolo ou facilitador da coesão grupal.

O humor depende da forma como os elementos do grupo o entendem, ou seja, se o humor pejorativo é iniciado pelo grupo e incide sobre o grupo por completo isso pode afetar o grupo positivamente solidificando-o, ou negativamente provocando a sua desintegração social.

Pode ser entendido como uma forma de dominação. Esta abordagem ao humor enquadra-se na perspetiva crítica da comunicação organizacional que se preocupa com o significado que as pessoas atribuem em contexto organizacional. Percebe o humor como uma forma de resistência, como forma de anarquizar a ordem, a dominação.

Facilmente se compreende que o humor tem a capacidade de revelar contradições, antilogismos e, conseqüentemente incertezas. A nível discursivo, tem a capacidade de perfurar sistemas e estruturas de poder. Segundo o filósofo britânico Critchley (2007) rir do poder pode significar expor a sua condicionalidade, podemos perceber que o que entendíamos como fixo e opressivo é exatamente o que deve ser ironizado e ridicularizado.

Com base nesta abordagem crítica verificamos que o poder do humor está relacionado com a sua capacidade de revelar contradições, antilogismos e a sua capacidade de persuadir, de dominar, controlar os trabalhadores de uma organização através da sua utilização em discursos organizacionais.

Mumby (2009) e Deetz (2010) desenvolveram esta perspectiva crítica. Sendo as organizações construídas sobre sistemas relativamente instáveis de discurso e significado, então o humor como uma forma discursiva é um ato potencialmente revolucionário que através da ironia pode enfraquecer os sistemas de significado sobre os quais as organizações são construídas. Isto significa que o humor é um elemento desordenado, incerto e de difícil controlo para o ambiente organizacional.

Entender o humor como uma forma de comunicação implica assumi-lo como um recurso administrativo e aceitá-lo como essencial no processo de comunicação nas organizações. Usado para a criação de uma cultura organizacional mais positiva e aberta, aumentando a coesão grupal, a motivação e o empenho dos trabalhadores e, naturalmente, diminuindo possíveis conflitos.

Trata-se de um meio de comunicação que ajuda a diminuir a distância hierárquica entre líderes e funcionários, permitindo extrair informações de forma voluntária, aumentando assim a confiança, facilitando mudanças e encorajando a pluralidade de visões, ou seja, é uma forma de romper o tradicional modelo de comunicação baseado na troca entre as pessoas de diferentes estatutos, permitindo uma organização mais participativa e compreensiva. Os trabalhadores através do tom humorístico sentem-se mais livres para darem sugestões, ideias, opiniões, criticar a conduta e autoridade, sem medo de serem punidos e penalizados.

Assim, o seu benefício mais notável é a forma como facilita o fluxo ascendente de informações. Na comunicação interna, a relação entre os intervenientes e o respetivo contexto, que suporta o ato de pôr em comum, pode por si só ser facilitadora ou inibidora do processo de partilha de significados. Na maioria das organizações, os meios de comunicação são utilizados somente para transmitir informações no sentido hierárquico, isto é, da posição mais elevada para a mais baixa.

O humor fornece um dos poucos, se não o único, meio que contraria essa tendência, ajudando os líderes a extrair informações e ajudando os seus liderados a impulsionar informações. Além disso, diminui o limite de resistência entre as pessoas e permite diminuir a distância entre relacionamentos, auxiliando a criação de um ambiente de confiança (Filho, 2011).

Quando se recorre ao humor para transmitir uma mensagem, esta irá ser recebida mais amistosamente, tendo o poder de desviar a atenção do conflito e de mudar a forma como é interpretado. Como em tudo, é preciso perceber e dosear o uso do humor, pois existem momentos em que o humor deve ser colocado de parte e ter alguns cuidados para saber quais são exatamente esses momentos, especialmente, no ambiente laboral.

Comunicar com humor implica saber distinguir pessoas bem-humoradas de pessoas consideradas chatas e não confundir os conceitos com falta de bom senso. Existem momentos oportunos para comunicar com humor, mas é necessário ter especial atenção a quem está a receber as mensagens. Podemos concluir, que devido à sua natureza ambígua, o humor tem a capacidade de permitir a crítica sem produzir efeitos interpessoais negativos. A ambiguidade inerente ao humor ajuda a apaziguar a resistência que os indivíduos geralmente sentem quando são criticados. Além disso, compartilhar humor facilita a comunicação, tornando-a mais honesta e mais livre.

2.9 Liderança organizacional

Liderança é um conceito enigmático e ilusório que causa um forte impacto nas organizações. É um processo relacional entre um conjunto de pessoas com um determinado objetivo e que tenta fazer a diferença ou mudar algo para beneficiar de um bem comum.

O interesse científico por este conceito surge no séc. XX (Fry, 2003). Muitas são as definições do conceito, mas a mais completa será, talvez, a de Yukl (2002), que considera a liderança como um processo através do qual um determinado membro de um grupo ou organização exerce influência sobre os restantes membros em diferentes aspetos, tais como: interpretação dos eventos, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização do trabalho, a motivação dos colaboradores no alcançar dos objetivos, a relação de cooperação e confiança, o desenvolvimento de competências; e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.

Oliveira (2008) afirma que o primeiro passo para uma correta definição do conceito passa por perceber qual o papel e a função da liderança, isto é, o modo como os líderes interpretam o conceito faz toda a diferença na forma como motivam os seus liderados e como os encorajam a alcançar os interesses do grupo ou organização de forma voluntária.

Na mesma linha de pensamento, Preston (2000) define liderança como o processo de influenciar os outros a agir de forma a serem alcançados os objetivos do líder e da organização. Um líder com sucesso estabelece uma meta, alcança-a, e no decorrer do processo, satisfaz todos aqueles cuja opinião merece respeito.

Machado (1994) apresenta a liderança como a habilidade de ler, analisar e tornar operativa a cultura organizacional, levando o todo a conhecer e a incorporar essa força.

A liderança traduz-se na capacidade de suscitar a participação voluntária dos membros ou grupos no alcance dos objetivos propostos. Para isso é necessário que o grupo consinta a influência do líder. Para

o líder, exercer influência é usar autoridade, através da aceitação implícita por parte dos membros da organização ou grupo (Barracho, 2012).

De acordo com o mesmo autor, os antagonistas consideram esta definição restritiva pois exclui processos de influência importantes, tais como: o empenho e a resistência que pode existir por parte dos liderados.

A comunicação na liderança é um dos aspetos mais importantes. Nas organizações modernas, a liderança centra-se em relações interpessoais, no trabalho em equipa, na participação de tomada de decisões, na inovação, ou seja, todo um conjunto de aspetos que é manifestado através da comunicação. A comunicação será o principal apoio para que a liderança se construa e desenvolva, promovendo a aprendizagem, melhor qualidade de trabalho, saúde, diminuição do *stress*, aumento da reciprocidade, empatia, coesão e espírito de grupo (Grill; Ahlborg; Lindgren, 2011). Quando assente nestes aspetos, a liderança pode promover um ambiente de trabalho mais positivo.

Para Pina e Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso (2003) grande parte dos conflitos existentes numa organização têm resolução através da liderança. Consideram que os bons líderes potenciam as boas regras e neutralizam as más e vice-versa. Posto isto, bons líderes geram situações mais positivas para a organização, enquanto maus líderes degradam os aspetos positivos da mesma. A função de um líder é orientar e inculcar nos seus membros a ideia de que o futuro pode ser tão seguro como o passado, que tanto consideram estável e que tão bem conhecem.

Liderar implica um processo de controlo e influência sobre o outro. As várias definições do conceito divergem quanto ao tipo ou uso de autoridade, com distribuição de recompensas e castigos como forma de exercer influência sobre os liderados. Expressa através da interação entre as pessoas o que implica, obrigatoriamente, que seja seguida. Para que uma pessoa exerça influência é necessário que as outras se deixem influenciar, logo é necessário que tanto o líder como os liderados sejam minimamente organizados sobre um propósito comum (Matos, 2013).

Mais uma vez, é importante ressaltar que liderança não é sinónimo de manipulação, mas sim de obediência passiva. Ou seja, a capacidade de induzir a participação voluntária das pessoas ou grupos de concretização dos objetivos definidos (Garrido, 2012).

2.9.1 Liderar com humor

A procura por ambientes organizacionais cada vez mais harmoniosos levou a uma procura de profissionais capacitados e acima de tudo com uma boa relação com a vida.

Os indivíduos consideram o humor organizacional divertido pela sua capacidade de quebrar a forma tradicional de organizar a vida profissional, sem esquecer que favorece a interação afetiva entre os indivíduos.

Bass (1990), um dos investigadores que mais se focou na liderança organizacional, verificou que o sentido de humor era uma característica frequentemente associada à liderança. Considerou que o humor não deve ser encarado como algo meramente instrumental, ou seja, como uma forma de lidar de modo eficaz com o stress ou com as dificuldades, mas como algo estratégico, com a capacidade de criar um ambiente de trabalho positivo, contribuindo para a coesão do grupo, aumentando o empenho de todos dentro da organização.

De acordo com Neves (2012), um dos primeiros estudos sobre o recurso ao humor pelos líderes foi realizado por Avolio e colegas (1993) que procuraram perceber se qualquer pessoa (líder ou não) que faça piadas transforma automaticamente uma organização em produtiva e positiva. Ao estudar 115 líderes e respetivas equipas, Avolio e colegas verificaram que o uso do humor por parte do líder é benéfico para o desempenho dos colaboradores, mas apenas em alguns aspetos. Senão vejamos: se o líder for transformacional, ou seja, se ativa e motiva os seus liderados, o uso do humor potencia o impacto positivo deste estilo de liderança no desempenho; se o líder pensa apenas nas recompensas contingenciais, ou seja, clarifica os objetivos e recompensa quem os cumpre mas sem se preocupar no desempenho e evolução dos seus membros, o uso do humor aumenta o impacto negativo deste estilo de liderança no desempenho; se, por sua vez, o líder for *laissez-faire*, ou seja, recusa qualquer responsabilidade e assume uma postura de indiferença, o uso do humor minimiza o impacto deste estilo de liderança no desempenho.

Tal como a liderança transformacional, o recurso ao humor é benéfico apenas para os líderes que ostentam igualmente outros comportamentos positivos em relação aos seus liderados. Neste caso, um líder que se centre apenas nos resultados e não nas pessoas e que procure usar o humor é conotado de falso. O líder ausente é visto como um membro que não participa nem contribui para o alcance dos resultados mas também não prejudica.

Facilmente se compreende que o tipo e estilo de liderança fazem toda a diferença no ambiente organizacional. O líder deve ser capaz de instituir novos e excelentes padrões de relacionamento, sustentados na consciência espiritual de que determinados valores precisam de permanecer tanto na vida pessoal como na vida profissional, como é o caso do humor.

Ao relacionar o humor com a liderança de uma organização facilmente nos apercebemos que este pode ter duas funções: uma que assegura o poder e outra que ajuda a diminuir a distância hierárquica existente.

Por um lado, o humor pode ser usado para melhorar a liderança existente numa organização, assegurando o poder e a autoridade de uma pessoa (no caso o líder) e reduzindo a distância social entre líderes e liderados.

Capaz de estabelecer e manter relações hierárquicas, o humor é uma ferramenta que pode ser usada para que certos indivíduos assegurem o poder. O uso do humor é um privilegio único nas relações de poder, podendo ser utilizado pelo líder para obter obediência comportamental e, dessa forma, definir e fortalecer a sua posição hierárquica e elucidar as relações de poder (Romero & Cruthirds, 2006).

Por outro lado, o humor pode ser usado para reduzir a distância social ao permitir identificar semelhanças entre os elementos do grupo, tais como as necessidades, os valores, os objetivos, as ambições, etc.

O uso do humor por parte dos líderes é uma forma eficiente para diminuir a distância social e promover o sentimento de identificação e de pertença por parte dos membros da organização. Recorrer ao humor é uma escolha eficaz por parte do líder, pois transmite aos liderados a ideia que o líder é um elemento importante no grupo, o que irá criar um sentimento de confiança. Este sentimento irá trazer benefícios no desempenho e na motivação dos membros do grupo, pois promove a efetividade do líder e favorece a criação de um ambiente de trabalho mais saudável e mais disponível para a comunicação (Romero & Cruthirds, 2006), fazendo com que, em termos profissionais, o humor tenha a capacidade de tornar as relações interpessoais mais afáveis e envolvidas, pois sem o seu uso o ambiente tornaria-se mais stressante e menos inovador. Quando estamos perante uma liderança espiritual, o líder é capaz de motivar e inspirar os seus membros (Catanante, 2010).

Face à exigência do mercado de trabalho, é cada vez mais necessário mostrar resultados positivos. Esses resultados tornam-se cada vez mais difíceis de alcançar devido a fatores e situações externas que são árduas de controlar. Nestes casos, o recurso ao humor, mais especificamente ao bom humor, pode tornar-se uma estratégia. O humor é capaz de produzir substâncias que são responsáveis pela sensação de prazer e de promover mais motivação para enfrentar os desafios diários.

Assim, verifica-se que as relações de poder afetam e são afetadas pelo humor nas organizações. O líder está diretamente relacionado com o tipo e quantidade de humor presente no local de trabalho (Holmes, 2007). A capacidade de usar humor identifica se a liderança é eficaz. Contudo, o humor também é um meio eficaz de afirmar autoridade e exercer poder no local de trabalho (Schnurr, 2008).

De acordo com Holmes (2007) líderes bem-sucedidos interpretam o humor como um recurso valioso para motivar e apoiar os seus funcionários considerando-o como um plano discursivo que facilita os processos de comunicação que irão permitir aos líderes alcançarem mais rapidamente os objetivos organizacionais.

Uma das características mais importantes do humor é a sua capacidade em criar um ambiente propício e aberto para a troca de opiniões, o que favorece a coesão do grupo de trabalho e o espírito de equipa e minimiza as diferenças entre líder e liderados (Silva, 2016).

Posto isto, em relações hierárquicas, se quem inicia o humor for de um nível hierárquico mais baixo do que o alvo, a piada não será considerada engraçada; caso, o iniciador e o alvo sejam do mesmo nível a piada será em conjunto.

É fácil perceber que existe cada vez mais uma necessidade de autocontrolo emocional e de melhorar a autoestima dos membros organizacionais, por forma a que estes alcancem bons resultados e melhorem o seu desempenho.

Como dizia Charles Chaplin (1964: 227) *“Através do humor vemos-nos no que parece racional, o irracional; no que parece importante, o insignificante. Ele também desperta o nosso sentido de sobrevivências e preserva a nossa saúde mental.”*

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo são detalhadamente explicadas as técnicas metodológicas utilizadas para a obtenção de dados. Inicialmente, é feita uma breve explicação sobre a estratégia de pesquisa utilizada e os motivos da sua utilização.

Dado que o humor organizacional é um tema que apresenta alguma escassez de estudos empíricos, recorreu-se à metodologia qualitativa. Em seguida, apresenta-se quais as principais vantagens e os benefícios associados a este método de pesquisa. Aborda-se qual a técnica de recolha de dados utilizada, no caso a entrevista semiestruturada, assim como os procedimentos usados para a codificação e análise dos dados recolhidos através da entrevista. Por fim, descreve-se a população alvo da entrevista.

3.1 Objetivo do Estudo

O presente estudo tem como objetivo responder à seguinte questão de partida: **Qual a influência do Humor no Contexto Organizacional?**

Com a resposta a esta questão, pretende-se expandir a literatura relativa a este tema. Para tal, é objetivo analisar a influência do humor na gestão das pessoas no contexto organizacional, nomeadamente ao nível da cultura, comunicação e liderança organizacional.

Numa primeira fase, o principal objetivo passou por efetuar um diagnóstico dos aludidos processos e proceder ao desenvolvimento do estudo em causa num setor específico, no caso a Banca. A escolha desta realidade esteve relacionada com a área de intervenção profissional do investigador e, pelo fato de se tratar de uma realidade que tem sofrido transformações radicais nos últimos anos, fruto de um extenso processo de informatização e de mudanças estruturais no setor que afetaram a natureza dos produtos, dos mercados e da organização das atividades internas e que refletiram mudanças significativas nas condições de trabalho e na sua reorganização.

Contudo, dadas as dificuldades encontradas em obter autorizações para que o estudo prosseguisse, optou-se por desenvolver a perceção de colaboradores ativos pertencentes a diferentes organizações. Assim, foram selecionados, por conveniência, os contextos e as pessoas que permitissem obter a informação necessária para compreender o fenómeno que se pretendia desenvolver.

Considerando que o tema em estudo é complexo, devido à escassez de estudos científicos nesta área, obriga a informação em maior detalhe e a que os dados qualitativos sejam recolhidos de forma a compreender as relações existentes entre os conceitos-chave.

3.2 Método de Pesquisa

Colocar questões é uma característica específica do ser humano, e desde os primórdios que o homem se preocupa por conhecer e compreender o mundo que o rodeia (Coutinho, 2016).

Por metodologia entende-se o caminho do pensamento e a prática usada na abordagem da realidade. A metodologia de investigação é muito mais do que as técnicas. Prende-se com a conceção teórica da abordagem, articulando-se com a teoria, com a realidade empírica e com os pensamentos sobre a realidade, sendo que a teoria e metodologia caminham juntas. Enquanto conjunto de técnicas, a metodologia deve apresentar de forma simples, coerente e organizada um conjunto de instrumentos capaz de conduzir os impasses teóricos para o desafio da prática (Minayo; Deslandes; Gomes, 1993).

Nas etapas de investigação facilmente nos apercebemos que o método qualitativo e o método quantitativo podem coexistir em cada processo de investigação. Há porém potencialidades e limitações das duas abordagens metodológicas, se utilizadas dentro dos limites das suas especificidades. Na base da teoria da relatividade, ambas podem contribuir efetivamente para a procura da construção de teorias, formulação e teste de hipóteses, ou seja, melhor conhecimento da realidade. Um e outro apresentam características únicas e que se diferenciam na recolha de dados e no tratamento destes (Fonseca, 2008).

O conceito de paradigma de investigação define-se como um conjunto articulado de postulados, de valores conhecidos, de teorias comuns e de regras que são aceites por todos os elementos de uma comunidade científica num determinado momento histórico (Coutinho, 2016).

O conceito de paradigma define-se como sendo um conjunto de crenças, valores, técnicas partilhadas pelos membros de uma dada comunidade científica e, também, como um modelo para o “que” e para o “como” investigar num dado e definido contexto histórico (Kuhn, 1962).

Este trabalho tem como base uma perspetiva fenomenológica, pois unifica conceitos e pontos de vista e, legítima a investigação ao apontar para critérios de validação e de interpretação (Coutinho, 2016).

Este tipo de perspetiva é percebida como um modo mais adequado de estudo para investigar o mundo social, enquadrando-se mais nas questões humanas, sem excluir o valor das pesquisas estatísticas, acrescentando novas perspetivas e ampliando o universo do conhecimento (Sadala, s/d).

Husserl (1965) observa a perspectiva fenomenológica como uma volta ao mundo social, ao mundo da experiência e o ponto de partida de todas as ciências. Propõe descrever o fenómeno, e não explicá-lo ou encontrar relações causais. Considera que voltar às coisas significa voltar ao mundo da experiência considerando que, antes da realidade objetiva, existe um sujeito que a vivência, ou seja, existe um conhecimento e que esse mesmo conhecimento está na origem da experiência.

Assim, este trabalho vai ao encontro desta perspectiva por se preocupar em descrever a experiência vivida através do conceito principal, que é o humor e, por tentar atribuir significado à experiência vivida pelos sujeitos que o vivenciam, o que quer dizer que existe preocupação em compreender e descrever o fenómeno (Martins, 1992).

A abordagem qualitativa é a mais adequada a este estudo, pois favorece a colaboração entre investigador e objeto de estudo. Pretendeu-se incluir a perspectiva dos participantes acerca da realidade estudada. Este método permite ao investigador utilizar, para o mesmo objeto de estudo, vários métodos de investigação, diversos materiais empíricos e a participação de diferentes investigadores num só estudo. Assim, consegue obter uma maior e mais profunda compreensão, maior rigor, amplitude e complexidade sobre o estudo (Fontana, A.; Frey, J.H., 2000).

3.2.1 Metodologia qualitativa: entrevista semi-estruturada

Face à natureza qualitativa deste estudo, optou-se como estratégia metodológica desenvolver uma pesquisa do tipo analítico, através da realização de entrevistas e respetiva análise. As pesquisas analíticas envolvem o estudo e a avaliação aprofundada de informações disponíveis, na tentativa de explicar o contexto de um determinado fenómeno. Neste caso, pretende-se elucidar e explicar o fenómeno do humor em contexto organizacional (Gonçalves, 2014).

Neste tipo de metodologia de investigação, a principal preocupação do investigador recai em mostrar que as suas teorias podem ser contestadas para além de um contexto específico (Garrido, 2012).

Optou-se por utilizar a entrevista como método de recolha de dados por se tratar de uma das opções que mais oportunidades cria para motivar e esclarecer o entrevistado e que permite ao investigador maior flexibilidade no decorrer da investigação. Existe, ainda, maior controlo sobre a situação e permite maior avaliação sobre a veracidade das respostas mediante a observação do comportamento não-verbal do entrevistado (Lodi, 1991).

É uma forma de interação entre duas pessoas ou mais. É uma conversa dirigida com um propósito definido que visa a troca de informações acerca de um determinado assunto. A principal vantagem da entrevista é a de favorecer a relação intersubjetiva do entrevistador com o entrevistado e, por meio das

trocas verbais e não-verbais que se estabelecem, permitir uma maior compreensão dos significados, dos valores e das opiniões dos entrevistados a respeito de determinado assunto. Outra vantagem é a flexibilização na condução do processo de pesquisa e na avaliação dos resultados, visto que o entrevistado tem um papel ativo na construção da interpretação do investigador.

Ao favorecer a interação entre os atores sociais, a entrevista permite atingir um nível de compreensão da realidade social que se torna acessível por meio de discursos, sendo oportuna para investigações cujo objetivo é conhecer como as pessoas percebem determinado assunto.

Anderson & Kanuka (2003) consideram a entrevista como um método único na recolha de dados, por meio do qual o investigador reúne dados, através da comunicação entre indivíduos.

Patton (1990) considera que existem três tipos de entrevistas que variam entre as que são totalmente informais e as que são estruturadas e fechadas.

Bogdan e Biklen (2010) são também de opinião que as entrevistas podem variar quanto ao grau de estruturação, logo podemos ir desde as entrevistas estruturadas até às entrevistas não estruturadas. A entrevista estruturada, ou também conhecida como padronizada, tem a premissa de que todas as respostas devem ser comparáveis com o mesmo conjunto de perguntas e as diferenças irão refletir as diferenças entre os indivíduos. As questões devem ter o mesmo significado, havendo liberdade na escolha das palavras. Na entrevista não-estruturada o entrevistador nem sempre tenta obter o mesmo tipo de resposta usando o mesmo tipo de questões. Tem sido identificada como entrevista em profundidade e intensiva, o seu propósito é obter as informações com as próprias palavras dos entrevistados e a descrição de determinadas situações e esclarecer detalhes.

No entanto, os autores referem ainda que as entrevistas semiestruturadas tem a vantagem de se ficar com a certeza de obter dados comparáveis entre os vários sujeitos, ao permitir que o entrevistado aborde o que está acessível à sua mente no momento da interação com o entrevistador, originando um discurso compartilhado.

Nas entrevistas semiestruturadas, o investigador orienta-se pelo guião de entrevista, contudo a entrevista em si permite uma maior flexibilidade, ou seja, as questões não têm que seguir exatamente a ordem prevista no guião e, poderão, inclusive, ser colocadas questões que possam surgir, mas por norma, a entrevista seguirá o que se encontra estipulado no guião de entrevista.

Quivy & Campenhoudt (2008) consideram que este tipo de entrevista permite que o entrevistado tenha alguma liberdade para desenvolver as respostas de acordo com a direção que considere adequada, explorando, de uma forma mais flexível e aprofundada os aspetos que considere relevantes.

Desta forma e, de acordo com os autores anteriormente referidos, podemos verificar que a utilização deste tipo de entrevista tem várias vantagens, nomeadamente:

- Possibilidade de acesso a uma maior riqueza informativa, contextualizada através dos discursos dos atores e das suas perspetivas;
- Possibilidade do investigador esclarecer determinados aspetos no decorrer da entrevista;
- Gera, na fase inicial da investigação, pontos de vista, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação, a definição de novas estratégias e a seleção de outros instrumentos.

Face às vantagens que a entrevista semiestruturada apresenta, neste estudo, optou-se por recorrer à sua utilização por parecer a mais adequada neste contexto e por permitir maior segurança ao investigador.

Quando os investigadores tomam a decisão de qual a metodologia mais apropriada a utilizar, vêm-se confrontados com uma grande diversidade de metodologias que tornam a decisão mais difícil do que a própria escolha do tema (Fernandes & Maia, 2001).

A questão central do presente estudo trata os diversos contributos teóricos no domínio do humor organizacional, abordando vários conceitos que podem influenciar o comportamento organizacional.

Assim e, considerando que numa investigação de natureza qualitativa existem várias técnicas de amostragem (probabilística e não probabilística), optou-se nesta investigação por utilizar a amostragem não probabilística por ser escolhida de acordo com um ou mais critérios considerados relevantes (Carvalho, 2005).

Dentro da amostragem não probabilística deparamo-nos com vários tipos de amostragem, como é o caso da amostra por conveniência. A principal vantagem deste tipo de amostra é mesmo a sua conveniência, pelo fato de se entrevistar sujeitos a que se tem acesso imediato e direto. Ou seja, permitindo assim uma maior facilidade operacional por ser simples e rápida e apresentando um custo mais reduzido.

Todavia, o seu principal inconveniente é a falta de representatividade e a impossibilidade de realizar declarações sobre os resultados sem correr o risco devido ao critério de amostra aplicado.

Na presente investigação optou-se por este tipo de amostragem. Assim sendo, foram selecionados 15 indivíduos, tendo sido utilizados os seguintes critérios: estar no ativo; possuírem diferentes profissões; trabalharem para várias instituições; e, trabalhar em equipa.

3.3 Recolha de dados

Como referido anteriormente, os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas, realizadas entre Dezembro de 2016 e Janeiro de 2017.

Optou-se por este instrumento de recolha de dados, por se considerar o mais eficaz para aceder às percepções dos entrevistados sobre a influência do humor no contexto organizacional.

As entrevistas foram realizadas individualmente, em local neutro e isolado, com o auxílio de um guião de entrevista (Apêndice A).

O guião de entrevista teve como principal objetivo servir de base para que a condução da entrevista se focasse nos aspetos mais relevantes da pesquisa, isto é, permitir que o investigador no decorrer das entrevistas conseguisse adaptar as respostas obtidas às necessidades da pesquisa. Essas necessidades focavam-se em abordar o humor em contexto organizacional e a sua influência em aspetos e conceitos considerados importantes para a Gestão de Recursos Humanos.

Assim sendo, a entrevista foi concebida de forma a explorar todos os objetivos delineados para o estudo, mais especificamente, recolher informação sobre a utilização do humor e a sua influência no seio das organizações. O principal motivo que suportou a sua realização foi a possibilidade de obter dados mais detalhados e bastante descritivos.

Como referido anteriormente, apesar de se ter como base um guião de entrevista, existiu preocupação de fazer com que a entrevista fluísse e que em determinados momentos se colocasse uma ou outra pergunta que não constava no guião.

A principal preocupação era garantir que os entrevistados prestavam informações completas para entender qual a sua percepção do humor em contexto organizacional.

3.4 Caracterização da população entrevistada

A pesquisa qualitativa procura responder a questões muito particulares. Preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado. O primeiro passo é definir a amostragem da pesquisa. Para tal, é necessário bastante rigor, pois serão os entrevistados que vão determinar os resultados do estudo. O que significa que uma escolha errada pode originar resultados incoerentes com a realidade (Minayo; Deslandes; Gomes, 1993).

Como tal, definir a população em estudo é fundamental para constituir a nossa amostra. Esta não se constitui por acaso, mas em função de características específicas que o investigador quer pesquisar.

O principal objetivo em definir uma amostra é obter uma representação honesta da população. Existem dois métodos de selecionar as amostras: o método aleatório/probabilístico e o método não-aleatório/não-probabilístico. Os métodos não-aleatórios são de caráter pragmático ou intuitivo e são frequentemente utilizados por possibilitarem um estudo mais rápido e com custos mais reduzidos (Guerra, 2006).

Segundo o mesmo autor, dentro dos métodos não-aleatórios podemos ter diferentes tipos de amostras: amostra intencional; amostra bola-de-neve; amostra por quotas; e, amostra por conveniência (Guerra, 2006).

Como referido anteriormente, era objetivo inicial ter como amostra os funcionários do setor da banca de uma sucursal específica. Contudo e, como justificado anteriormente, a amostra teve que ser alterada, o que dificultou a sua definição.

Sendo assim, no presente estudo optou-se por uma amostra por conveniência, pelo fato dos elementos serem escolhidos por conveniência ou por facilidade e, também, por não ser necessário um elevado nível de precisão.

De modo a explorar o tema, neste estudo foram entrevistadas quinze pessoas no ativo, de diferentes organizações, de diferentes áreas profissionais e de diferentes níveis hierárquicos.

É importante salientar que a participação no estudo foi voluntária, ou seja, todos os sujeitos deram o seu consentimento. Foi garantido a anonimato e a máxima confidencialidade.

As entrevistas foram conduzidas individualmente, num local neutro e isolado e existiu preocupação em deixar fluir a entrevista.

Embora tivesse existido preocupação em que a entrevista decorresse de forma natural, sentiu-se por parte de alguns participantes receio em falar abertamente sobre o tema e expressarem a sua opinião sobre o ambiente de trabalho da organização em que atuam, “ *não lhe vai dizer, pois não?*” (suj.1) Esse receio dificultou a recolha de dados que permitissem fazer, de um modo mais exaustivo, uma análise crítica às entrevistas, tal como se pretendia.

Os entrevistados têm idades compreendidas entre os 23 e os 57 anos, sendo sete do sexo feminino e oito do sexo masculino. Relativamente ao nível de escolaridade apenas sete dos inquiridos têm nível superior.

De seguida apresenta-se uma breve descrição dos entrevistados, em função do sexo, idade e profissão:

Suj.1 – Enfermeira INEM, 30 anos, Sexo Feminino

Suj.2 – Engenheiro Informático, 27 anos, Sexo Masculino

Suj.3 – Bancário, 51 anos, Sexo Masculino

- Suj.4 – Assistente Comercial, 23 anos, Sexo Masculino
- Suj.5 – Assistente Comercial, 33 anos, Sexo Feminino
- Suj.6 – Bancário, 49 anos, Sexo Masculino
- Suj.7 – Engenheiro Civil, 42 anos, Sexo Masculino
- Suj.8 – Funcionária Banco Brasil, 20 anos, Sexo Feminino
- Suj.9 – Carteiro, 59 anos, Sexo Feminino
- Suj.10 - Gerente Loja, 49 anos, Sexo Feminino
- Suj.11 – Assistente ao Cliente, 57 anos, Sexo Masculino
- Suj.12 – Operador de equipamento, 24 anos, Sexo Masculino
- Suj.13 – Assistente ao Cliente, 56 anos, Sexo Feminino
- Suj.14 – Assistente Operacional, 54 anos, Sexo Feminino
- Suj.15 – Bancário, 51 anos, Sexo Masculino

Embora tivesse existido a preocupação em manter a subjetividade durante o desenvolvimento do estudo, torna-se importante referir que a falta de experiência na análise de entrevistas e seu desenvolvimento pode ter levado a que aspetos subtis não tivessem sido considerados durante a análise efetuada.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Breves considerações acerca da análise de conteúdo

Na investigação qualitativa, o investigador é o principal instrumento na recolha e análise dos dados, uma vez que o seu papel é selecionar o material relevante para o estudo, eliminando toda a informação, que segundo a sua perspetiva, não é relevante para o tema em estudo (Garrido, 2012).

Após a recolha de dados, estes foram analisados, partindo de dados específicos. Procurou-se descobrir relações e sentido entre eles, com o intuito de construir um todo, partindo do particular, e não com o objetivo de testar hipóteses (José, 2008).

Patton (1990) é defensor que os métodos qualitativos são particularmente orientados para a exploração, descoberta e lógica indutiva. Foi com base nesta lógica que as entrevistas foram analisadas. Esta lógica indutiva permite fazer deduções a partir das semelhanças de sentido do material identificado, ou nos seus elementos integrantes.

De acordo com Bardin (2009) a análise de conteúdo, enquanto método, resulta de um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Não é mais do que uma técnica usada para compreender e analisar o conteúdo de documentos, com o objetivo de interpretar os conteúdos manifestos e ocultos (José, 2008).

Em todas as fases da análise de conteúdo deve predominar a objetividade, o que permitirá que outros investigadores repliquem o estudo (Patton, 1990). A análise de dados indutiva obriga a várias leituras para que se encontre um único sentido.

De acordo com a definição de Bardin (2009), a análise de conteúdo é composta por duas fases: uma pré-análise e a exploração do material. Começa-se por uma organização e sistematização das ideias iniciais, de forma a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas. Nesta fase, procedeu-se a uma simples leitura das entrevistas realizadas, de forma a conhecer os discursos de cada indivíduo e permitir o aparecimento de impressões e orientações. Em seguida, procede-se à exploração do material, ou seja, começa-se por codificar e enumerar o material recolhido, seguindo normas estabelecidas previamente.

Citado por José (2008), Burr (1995) considera que o conhecimento do mundo e a sua compreensão têm como base o próprio mundo, sendo construído através das interações entre indivíduos.

O resultado final de uma investigação deste género torna-se mais interessante tanto quanto mais indutiva for a análise efetuada na exploração do problema.

O que se expõe, no tratamento das entrevistas, representa, desta forma, a interpretação do que foi descoberto no discurso dos entrevistados. É por este motivo que se inclui falas dos participantes ao longo da análise de dados, acreditando que isso permitirá ilustrar e apreciar a interpretação feita.

4.2 Análise e Discussão dos Resultados

A análise das informações recolhidas através das entrevistas teve como suporte a revisão da literatura e focou-se em interpretar as perceções dos entrevistados acerca do humor e do humor organizacional e, entender de que forma, o conceito em estudo, exerce influência no seu desempenho e na sua motivação e, de que forma a liderança organizacional o permite.

4.2.1 Conceito de humor

O humor é um tema que tem ganho importância nas mais variadas ciências (Roth & Vivona, 2010) contudo, devido à falta de unanimidade na sua definição e aos mais variados tipos e estilos de humor, abordar este tema torna-se bastante complexo (Silva, 2016; Duarte & Duarte, 2009). Partindo deste pressuposto tentou-se perceber o que os entrevistados entendiam por humor.

Neste aspeto, as opiniões dos entrevistados convergiram para as ideias expostas na literatura analisada, começando por ser apontado como uma das *“características existentes no ser humano”* (suj.1), o que vai de encontro à opinião de Lefcourt e Martin (1986), em que o humor é definido como sendo algo que compreende as características básicas do indivíduo e que se expressam por meio do seu corpo. Estas características, como a capacidade de rir (Duarte & Duarte, 2009), é o que diferencia o homem das restantes espécies, sendo expressa através do seu corpo, das reações comportamentais e emocionais, mas também, através do pensamento e sentimento (Lefcourt & Martin, 1986).

O humor, foi também apontado como um *“estado de espírito”* (suj.3 e suj.5), como um bem-estar físico e como sendo uma virtude *que “influência todas as nossas decisões a nível pessoal e profissional”* (suj.5), uma vez que pode ser usado como uma estratégia para estreitar relações e permitir um equilíbrio social e psicológico. Com o humor, os indivíduos têm a capacidade de reconhecerem e identificarem as suas atitudes, de pensarem e de refletirem as condições e as contradições dos seus atos.

Por fim, foi também descrito de acordo com a opinião de Romero e Cruthirds (2006) como sendo um *“ato oral, físico ou escrito que produz sorriso no outro”* (suj.6) ou como a *“Boa disposição”* (suj.2).

Neste último caso, foi também ressaltado que *“depois há o humor sarcástico, mas esse não interessa! Tudo o que é em exagero pode-se tornar negativo”* (suj.2), o que vai de encontro à opinião de Acselrad (2009), que define o humor como uma forma de expressar ou perceber o que é divertido, engraçado, irônico e satírico, podendo, ainda, estar associado à fronteira entre a consciência e o inconsciente, entre o cômico e o trágico, entre a vida e morte.

Como se pode observar, não há uma definição clara do que é o humor, mas sim um conjunto de ideias sobre as quais os entrevistados parecem concordar, classificando o humor como uma comicidade relacionada com o estado de ânimo e de espírito e como uma virtude inerente à personalidade de cada indivíduo (Duarte & Paula, 2007).

4.2.2 Humor organizacional

Vivemos num momento em que a mudança social é constante e cada vez mais visível, o que torna o mercado de trabalho cada vez mais exigente e competitivo. Como consequência, a sociedade foi obrigada a atribuir cada vez mais importância à vida profissional. Assim sendo, é quase impossível fazer a distinção entre a vida pessoal e a vida profissional, o que leva a que as organizações estejam marcadas por tensões, conflitos, burocracias, pressão, entre outros fenómenos que interferem no seu desempenho e, conseqüentemente na imagem que transmitem para a sociedade.

Desta forma, existe cada vez mais a necessidade de encontrar soluções para os problemas que surgem no dia-a-dia laboral e proporcionar aos membros de uma organização um ambiente de trabalho saudável.

Sendo o humor um elemento básico da interação humana que proporciona inúmeros benefícios para as relações sociais, este pode também ser visto como um fator importante a nível organizacional, pois como referido por Plester (2007), com o desenvolvimento tecnológico e com as organizações cada vez mais preocupadas em melhores resultados, através de uma gestão eficaz das pessoas, está-se a assistir a uma crescente preocupação em reconhecer o verdadeiro papel do humor, fazendo com que este tenha vindo a ser associado a uma cultura organizacional mais positiva e mais aberta, o que permite uma maior coesão do grupo e uma redução dos conflitos, que poderiam comprometer o sucesso da organização.

Foi neste aspeto do humor organizacional que se focou a próxima parte da entrevista.

Através destas entrevistas, conseguimos perceber que o humor organizacional é encarado como algo natural e que deve existir no dia-a-dia, "*não só para com os colegas mas para com os clientes.*" (suj.1), pois "*Se considerarmos que é no local de trabalho que passamos grande parte do nosso dia útil, é de extrema importância que os trabalhadores tenham um bom humor, (pois) isso repercute-se na relação com os colegas bem como na própria produtividade da empresa em questão.*" (suj.8).

Devemos então encarar o humor como uma ferramenta essencial na criação de sistemas organizacionais saudáveis e, desse modo, "*Com equilíbrio, tornar, através de palavras, comportamentos e mensagens, os momentos menos bons ou mais difíceis ultrapassáveis ou atenuados.*" (suj.6). Com isto, quer-se dizer que se deve fazer com que o humor tenha um papel importante na construção de discursos organizacionais, ao agir como forma de descodificar e de transmitir de forma simples e suave mensagens e significados, permitindo a criação de uma comunidade e de oportunidades de autodesenvolvimento e de aprendizagem.

Houve também uma grande ênfase na presença do bom humor no trabalho, o que vai de encontro ao pensamento de Holmes (2007) que refere que ao adotar o bom humor como uma ferramenta de trabalho, este pode trazer inúmeros benefícios, tendo os entrevistados referido que "*o humor no trabalho é essencial e fundamental.*" (suj.9) e que este "*influência diretamente a vida laboral. A pessoa com bom humor é capaz de lidar de forma mais fácil e leve com os problemas inerentes ao trabalho...*" (suj.6).

Concluiu-se também que "*O humor interfere muitas das vezes no nosso dia-a-dia nas nossas ações. Existem dias bons e menos bons em todas as pessoas, e estando com a nossa disposição em baixa, torna-se por vezes muito difícil ter uma atitude positiva nas nossas ações laborais. A paciência é menor, a vontade de lidar com as pessoas diminui e acaba por se fazer transparecer ao longo de todo o dia.*" (suj.2) Assim sendo, e sabendo-se que no dia-a-dia é difícil manter o bom humor pelas mais variadas razões, é necessário também criar mecanismos para manter o autocontrolo emocional e aumentar o desempenho profissional.

Esse desempenho profissional foi também relacionado com o bom humor numa das entrevistas onde se referiu que o bom humor "*(...) está relacionado com o desempenho global de uma empresa*" (suj.3).

Com base nestas opiniões, podemos então considerar o humor como um recurso eficaz e sem custos acrescidos para a organização, capaz de promover uma melhoria significativa entre os membros da organização e, dessa forma contribuir para o sucesso da mesma, pois promove vários benefícios tanto para as relações sociais como laborais, contribuindo, também, para uma maior espontaneidade na

sugestão de novas ideias e para um aumento da capacidade de tomada de decisões, assim como a capacidade de lidar com situações mais adversas.

4.2.3 Comunicação organizacional

Outro dos aspetos importantes para as organizações é a comunicação. Podemos analisar a comunicação organizacional como um conjunto de mensagens processadas através de relações interdependentes entre indivíduos das mais variadas posições hierárquicas (Goldhaber, 1991).

Para compreender uma organização basta analisar a forma como os seus membros se envolvem coletivamente nos processos de produção e no modo como as realidades organizacionais são construídas.

Assim sendo, a comunicação organizacional é responsável pela criação de uma cultura e identidade organizacional e pela imagem que transparece para a sociedade. Ou seja, a comunicação tem a capacidade de criar uma relação entre a organização e os seus públicos, ao afirmar a sua marca e ao demonstrar o seu lado mais humano.

O humor é um método alternativo à comunicação organizacional. Devido às variadas vantagens que o humor apresenta, as organizações têm utilizado este conceito nas suas redes de comunicação com o intuito de demonstrar que não são meros locais de tomada de decisão racional onde o reina o poder.

Este promove a comunicação entre membros organizacionais, ao quebrar possíveis fossos existentes nas relações e ao promover uma organização mais participativa. Desta forma, *“é necessário haver uma comunicação sincera, direta e no momento certo”* (suj. 8)

De acordo com as entrevistas realizadas, verificamos que em organizações mais modernas a comunicação é mais aberta e mais informal, denotando uma crescente preocupação em usar o humor e a comunicação, como mecanismo de motivação e satisfação, o que vai de encontro ao referido por Filho (2001).

“No que toca à comunicação (...) posso dizer que também tive sorte nos locais onde trabalhei, pois no que toca à comunicação nunca houveram entraves à comunicação entre chefes e funcionários, sendo esta comunicação feita como se duas pessoas da mesma hierarquia se tratasse. Isto leva a que os funcionários não olhem para os seus chefes como apenas chefes, mas como colegas, onde todos remam para o mesmo lado, ou seja, o sucesso da empresa, fortalecendo assim a confiança entre todos e contribuindo para um melhor ambiente de trabalho.” (suj.3).

Outra evidência similar foi encontrada na resposta de outro entrevistado, que referiu que *“Adorava as reuniões matinais, aqueles 5 minutos antes do atendimento começar eram espetaculares. Havia tempo*

para determinar o foco do dia, mas também havia tempo para falarmos uns com os outros, rir uns dos outros e até mesmo de situações profissionais que tinham acontecido.” (suj.8).

Contudo, ainda existem organizações mais tradicionais e mais mecanicistas, onde a comunicação é entendida como uma simples forma de transmissão de informações, centrada no controlo e na manutenção da hierarquia.

“Durante muito tempo soube apenas o nome dos meus colegas, não sabia se estava tudo bem com eles ou não (...), vivíamos focados nos objetivos porque assim tinha ser; a chefia não nos deixava conhecer uns aos outros (...) era objetivos, objetivos, objetivos... todos os dias. (...) Sempre que nos ouvia conversar, mesmo de trabalho, perguntava logo “Não tens que fazer?” (suj.13)

Embora os aspetos negativos do uso do humor não sejam o foco do presente estudo, verifica-se que ainda existem organizações que não o encaram como um recurso eficiente e barato, acabando por censurar a sua utilização, como mostra o seguinte excerto:

“ (...) a nível de organização acho que (...) a empresa e a gestão do trabalho não queiram muito isso, acho eu! Considero que não aceitam muito. A minha chefia?! Eu acho que a minha chefia não gosta muito do humor, nem gosta muito da relação com os colegas, principalmente. Por isso eu acho que... não é muito de acordo com a chefia criar humor entre os colegas e entre os clientes. Não está assim muito aberta a isso” (suj.1)

Abramis (1992) chama a atenção das organizações onde o humor não está presente, pois enquanto artefacto cultural e codificador de cultura, o humor define a nossa essência e, dessa forma, uma organização que não considere o humor não é humana.

Assim sendo, um *“ambiente descontraído e divertido (...) é essencial nos dias de hoje, para manter a moral e felicidade dos funcionários em alta. Várias empresas da minha área têm já zonas de lazer e confraternização, onde toda a gente pode comunicar, divertir e espairecer (...) este tipo de cultura só beneficia a empresa, pois tendo os funcionários felizes e motivados, mais estes renderão” (suj.3).*

4.2.4 Liderança Organizacional

A liderança numa organização é um dos aspetos mais importantes para o sucesso da mesma. Um líder eficaz é capaz de suscitar a participação voluntária dos seus membros no alcance dos objetivos a que se propõem (Barracho, 2012). Isto é, a forma como os líderes compreendem o conceito determina a forma como irão motivar os seus membros a alcançar os interesses do grupo ou da organização de forma voluntária.

Assim, a comunicação na liderança é um dos aspetos mais importantes nas organizações. A liderança deve ser analisada como um processo relacional entre os membros organizacionais, que devem ter o mesmo objetivo e, por isso, devem agir de forma a beneficiarem de um bem comum. Isto é, a liderança deve manter uma *“postura assertiva e reconhecer que todos nós somos importantes”* (suj.9) O líder deve ter a capacidade de instituir novos e excelentes padrões de relacionamento, sustentados na consciência espiritual de que determinados valores devem permanecer na vida pessoal e profissional, como é o caso do humor.

Ao relacionar o humor com a liderança de uma organização, facilmente nos damos conta que este pode assumir duas funções: poder e autoridade; e, diminuição da distância social e hierárquica.

Em organizações mais modernas a liderança foca-se mais nas relações interpessoais, no trabalho em equipa, na participação de tomada de decisões, na inovação, ou seja, num conjunto de fatores que é manifestado através da comunicação e que irá determinar o futuro da organização.

“Quando a chefia mudou notou-se logo diferenças. Passamos de um ambiente de trabalho pesado, preocupado só nos lucros da empresa para um ambiente alegre e cheio de boa disposição, onde erámos todos uma equipa e não os trabalhadores e o chefe.” (suj.13)

O uso do humor por parte dos líderes é uma forma eficiente para reduzir a distância social e promover o sentimento de identificação e de pertença ao grupo por parte dos liderados. Logo, recorrer ao humor é uma escolha acertada por parte das organizações e dos seus líderes, pois transmite aos seus membros a ideia de que o líder é um elemento importante e fundamental no grupo.

De acordo com um dos entrevistados *“No que toca à liderança, sabendo que os chefes são alguém em quem se pode confiar e falar sem qualquer receio, os funcionários sentem-se motivados para enfrentar todos os desafios que possam surgir”* (suj.3), o que mostra que a liderança, quando assente em aspetos que promovem a aprendizagem e que melhoram a qualidade do trabalho, pode promover um ambiente de trabalho mais positivo e mais saudável (Grill, Ahlborg, & Lindgren, 2011).

“Sempre senti abertura por parte da minha gerência para dizer aquilo que pensava, para dizer aquilo que considerava que estava mal e que poderia e devia ser mudado. Nunca senti que aquilo que estava a dizer caía em saco roto.” (suj.11)

De acordo com Bass (1990), o sentido de humor deve ser uma característica associada à liderança, pois *“Uma boa liderança traz sem dúvida um bom humor para as pessoas e um bom ambiente laboral”* (suj.15)

Desta forma, é fácil compreender que o tipo e o estilo de liderança fazem toda a diferença no ambiente organizacional, pois quando se encara o humor como um método estratégico de liderança eficaz está-

se a proporcionar um ambiente de trabalho positivo, onde *“os funcionários não olhem para os seus chefes como apenas chefes, mas como colegas, onde todos remam para o mesmo lado, ou seja, o sucesso da empresa, fortalecendo assim a confiança entre todos e contribuindo para um melhor ambiente de trabalho.”* (suj.11) em vez de gerar mau ambiente como mostra uma das respostas dos entrevistados:

“Um dos meus ex-chefes gostava muito de mostrar a sua autoridade (...) quando não estava satisfeito com os resultados fazia questão de nos chamar de burros e de bater com as portas para mostrar que não estava satisfeito. Isso só gerava mau ambiente de trabalho.” (suj.13).

Concluindo, tal como referido por Schnurr (2008), embora existam cada vez mais organizações e líderes focados na satisfação e motivação dos seus colaboradores, ainda existem organizações que censuram o recurso ao humor pois estão focadas apenas em afirmar autoridade e em exercer poder no local de trabalho.

4.3 Resultados finais

Através da análise destas entrevistas e ao abordar este tema, foi possível analisar e perceber a evolução do uso do humor ao longo dos tempos nas organizações e os resultados do seu uso.

Este começou por ser considerado como um fenómeno pessoal, que apresenta várias particularidades e que o tornam uma das únicas características que permitem ao ser humano distinguir-se das restantes espécies.

Com o decorrer dos anos foi ganhando importância em várias áreas de estudo, nomeadamente na Gestão de Recursos Humanos e tal como foi possível ver na análise destas entrevistas, podemos ver que os resultados vão de acordo ao referido por Cooper (2008), que conclui que o humor desempenha um papel fundamental no que respeita às relações laborais, podendo vir a ser usado como um método importante capaz de criar, manter ou até mesmo destruir relações no ambiente de trabalho.

Desta forma, e devido à influência que exerce em vários aspetos da Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente na motivação, satisfação e empenho dos membros organizacionais, passou a ser visto como fundamental para o sucesso das organizações.

Assim, através da investigação realizada é possível responder afirmativamente à questão de partida, a qual revela que o humor não se limita à diversão, mas atua também como recurso de mediação do processo organizacional.

5. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES

O humor é um tema presente nas discussões filosóficas desde a Idade Antiga e da Idade Média, mostrando-se também um tema importante no mundo atual. Embora estivesse presente nas mais diversas discussões ao longo dos tempos, só no final do século XX é que começou a ser analisado um conceito comportamental (Santos, 2003).

O humor é um elemento fundamental para a interação humana e, portanto, causa impacto nos grupos de trabalho e nas organizações. A procura por ambientes de trabalho mais harmoniosos levou a que o estudo sobre o humor fosse adquirindo cada vez mais importância no contexto organizacional. As organizações procuram indivíduos capacitados e de bem com a vida.

O presente trabalho é fruto de uma reflexão sobre o humor e teve como objetivo analisar a sua influência em contexto organizacional.

Os resultados apresentados, de certa forma, fortalecem a ideia de que o humor ocupa lugar relevante no contexto de trabalho.

Para alcançar esse objetivo, empregou-se uma metodologia qualitativa. A investigação foi realizada através de entrevistas a indivíduos, escolhidos por conveniência, no ativo e de diferentes organizações. Optou-se por utilizar a entrevista como método de recolha de dados por se acreditar que através da sua realização se poderia explorar o lado mais emotivo dos entrevistados relativamente ao tema em estudo. Sob esta perspetiva, traçou-se o objetivo com o intuito de perceber qual a perceção dos indivíduos sobre o humor e qual a sua influência no dia-a-dia laboral. Tentou-se entender de que forma as organizações permitem a utilização do humor no seu espaço. Ou seja, o principal objetivo foi evidenciar a influência que o humor exerce no espaço organizacional.

Desta forma, procurou-se contribuir para a geração de novos conhecimentos acerca do humor organizacional e do potencial reflexivo que o humor contém para o desenvolvimento de investigações no interior das organizações.

Resumidamente, com este trabalho, pretendeu-se contribuir para a articulação conceitual e estratégica do humor como ferramenta organizacional. Para tal, numa primeira fase, foram apresentados conceitos e teorias acerca do humor, destacando-se aspetos relacionados com a sua evolução ao longo do tempo, aspetos relacionados à sua função e os seus reflexos sociais e organizacionais. Numa segunda fase, o humor foi relacionado com aspetos considerados fundamentais nas organizações e para a Gestão de Recursos Humanos, como por exemplo a cultura e clima organizacional,

comunicação e liderança. A fundamentação teórica evidenciou que as explicações sobre o humor estão a ser desenvolvidas sob diferentes perspectivas.

Numa fase posterior, foram apresentados os resultados das entrevistas realizadas. Como referido anteriormente, o principal objetivo seria efetuar um diagnóstico dos aludidos processos e desenvolver a investigação num setor específico, isto é, estudar a interferência do humor no setor bancário.

Porém, e devido às dificuldades encontradas na obtenção de autorizações para que o estudo prosseguisse, optou-se por explorar a perceção de colaboradores ativos pertencentes a diferentes organizações. Assim, foram selecionados, por conveniência, os contextos e as pessoas que permitissem obter a informação necessária para compreender o fenómeno que se pretendia estudar.

Uma das principais limitações do estudo foi encontrada no decorrer das entrevistas. Apesar de terem sido efetuadas 15 entrevistas, a verdade é que pela proximidade existente entre alguns entrevistados e o investigador, as informações prestadas foram bastante limitadas, notando-se por vezes alguma reticência na partilha de informação por parte dos entrevistados ao responder às perguntas. Esse foi o principal motivo pelo qual não foi possível fazer uma análise mais aprofundada das mesmas.

Não se torna necessário recorrer a vários autores para perceber que o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e que a procura de recursos ativos mais eficazes e mais eficientes nas organizações continua. Desta forma, as mudanças que ocorrem no mundo externo estão a promover uma mudança organizacional mais focada no trabalhador e no seu desempenho e envolvimento no e para o trabalho, sem nunca esquecer a questão da cultura organizacional que é importante para a identidade da organização.

Após finalizar o estudo, pode-se concluir que o humor nas organizações está diretamente ligado aos seus processos de trabalho, o que faz com que este seja um reflexo da cultura organizacional e que cada grupo de trabalho o utilize de forma particular e intencional para suprir as mais diversas necessidades. É também possível afirmar que o humor no local de trabalho não se limita apenas à diversão, podendo ser usado como um recurso de baixo custo capaz de promover a interação social e a coesão do grupo.

Em investigações futuras, seria interessante desenvolver o tema em realidades específicas, como era intenção inicial, tentando perceber de que forma o humor é encarado e utilizado. Desta forma, seria também interessante tentar perceber a influência do humor em serviços de saúde, como hospitais, tentando perceber de que forma a sua utilização poderia auxiliar a amenização do ambiente hospitalar e, dessa forma, contribuir para uma melhoria do bem-estar do doente. Tornava-se aliciante, também,

estudar o humor em organizações de trabalho mais rígidas e mais propícias ao *stress*, como são exemplo os *call-centers*.

BIBLIOGRAFIA

- Abramis, D. J. (1992). *Humor in healthy organizations – Corporate Culture*. HR Magazine. Obtido em 20 de Dezembro de 2016, de http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_n8_v37
- Acselrad, M. (2009). *Rir por que? Ironia e pensamento, vida e morte em Kierkegaard e Woody Al-len* (Vol. VII). Contemporânea.
- Alberti, V. (1999). *O riso e o risível na história do pensamento*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Edi: Fundação Getúlio Vargas.
- Anderson, T., & Kanuka, H. (2003). *e-Research, Methods, Strategies and Issues*. USA: Person Education.
- Ashforth, B. (1994). *Petty tyranny in organizations*. Human Relations, 47, pp. 755-778.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Lda.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Barracho, C., & Martins, C. (2010). *Liderança e género*. Lisboa: Sílabo Editora.
- Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics, 18, pp.19-31.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bataille, G. (1970). *Oeuvres complètes* (Vol. II). Paris: Gallimard.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (2010). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Boudon, R., Besnard, P., Cherkaou, M., & Lécuyer, B.-P. (1990). *Dicionário de Sociologia*. (A. J. Ribeiro, Trad.) Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Bremmer, J.; Roodengur, H. . (2000). *Uma história cultural do Humor*. Rio de Janeiro: Record.

- Calder, B. J. (1977). An attribution theory of leadership. Em B. M. Staw, & G. R. Salancik, *New directions in organizational behaviour* (pp. 179-204). St. Clair Press.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (1997). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cameron, K., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. S. Francisco: Jossey-Bass.
- Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21, pp. 201-206.
- Carvalho, A. C. (2005). *A gestão da flexibilidade através da gestão de recursos humanos: O caso das grandes consultoras de gestão*. Braga: Universidade do Minho.
- Catanante, B. (11 de Novembro de 2010). Liderança com Amor e Bom Humor dá lucro. *Nova Consciência*. Obtido em 4 de Dezembro de 2016, de <http://www.cciencia.com.br/artigos/AMOR%20E%20BOM%20HUMOR%20D%C3%20LUCRO.pdf>
- Cesar, A. M. (s.d.). *Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração*. Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Chambel, M. J., & Curral, L. (2008). *Psicologia organizacional: da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Chaplin, C. (1964). *My auto-biography*. London: The Bodley Head.
- Chopra, D. (2011). *A Alma do Líder* (1º ed.). (Â. d. Pereira, Trad.) Porto: Albatroz.
- Coda, R. (Dezembro de 1993). Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. *Revista do Instituto de Administração da UPS*, 75, pp.3
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of Sociology*, 94, pp. 95-120.
- Comte-Sponville, A. (1996). *Pequeno Tratado das Grandes Virtudes*. São Paulo: Martins Fontes.

- Cooper, C. (2008). Elucidating bounds of workplace humor: a relational process model. *Human Relations*, 61, pp. 1087-1116.
- Coutinho, C. (2016). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Almedina.
- Davis, S. (1992). *Managing corporate culture (Business Strategist Series)*. Cambridge: Ballinger Pub Co.
- Duarte, S. R., & Duarte, L. C. (Junho de 2009). O humor nas organizações hoteleiras: um estudo de casos múltiplos. *Revista Hospitalidade*, 1, pp. 89-104.
- Duarte, S. R., & Paula, L. C. (2007). *O Humor no Ambiente de Trabalho: um Estudo Epistemológico*. XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.
- Duncan, W. J., Smeltzer, L. R., & Leap, T. L. (1990). Humor and work: Applications of joking behavior to management. *Journal of Management*, 16, pp. 255-278.
- Filho, S. A. (Julho de 2011). O Humor no estudo da humanização da comunicação organizacional. *ComTempo - Revista Eletrônica do Programa de Pós-graduação da Faculdade Cásper Libero*, 1, pp. 1-13.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Fonseca, J. R. (2008). Os métodos quantitativos na Sociologia: dificuldades de uma metodologia de investigação. *VI Congresso Português de Sociologia - Mundos Sociais: saberes e práticas* (pp. 3-18). Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.
- Foucault, M. (1999). *As palavras e as coisas : uma arqueologia das ciências humanas* (8º ed.). (S. T. Muchail, Trad.) São Paulo: Martins Fontes.
- Freud, S. (1974). O estranho. Em S. Freud, *Edição standard brasileira das obras psicológicas de Sigmund Freud* (J. Salomão, Trad., Vol. XVII, pp. 273-314). Rio de Janeiro: Imago.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14, pp. 693-727. Obtido em 12 de Janeiro de 2017, de <http://iispiritualleadership.com/wp-content/uploads/docs/SLTPositiveLeaderDev.pdf>
- Garrido, J. C. (2012). *Liderança abusiva e consequências negativas para o seguidor/liderado: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade do Minho, Escola de

Economia e Gestão, Braga. Obtido em 01 de 12 de 2016, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/23472/1/Jo%C3%A3o%20Carlos%20Botelho%20Garrido.pdf>

Gauthier, B. (2003). *Investigação Social - Da Problemática à Colheita de dados*. Loures: Lusociência.

Ghiselli, E. E. (1971). *Explorations in Managerial Talent*. Pacific Palisads: Goodyear Publishing.

Gonçalves, H. (2014). *Manual de Metodologia da Pesquisa Científica* (2º ed.). Avercamp.

Gretz, P. (2006). *Mais vida no trabalho - Viabilização de talentos humanos*. Brasil. Obtido em 6 de 10 de 2013, de <http://www.gretz.com.br/index.htm>

Grill, C., Ahlborg, G., & Lindgren, E. C. (2011). Valuation and handling of dialogue in leadership: A grounded theory study in Swedish hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, 21, pp. 34-54.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Em N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105-117). California: Sage Publications.

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncipia Editora.

Heiss, S. N., & Carmack, H. J. (2011). *Knock, Knock; Who's There? Making Sense of Organizational Entrance Through humor*. *Management Communication Quarterly*, 26, pp.106-132.

Hobbes, T. (1840). Human Nature. Em W. Molesworth (Ed.), *The English Works of Thomas Hobbes of Malmesbury* (Vol. IV). London: Bohn.

Hofstede, G. (1997). *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

Holmes, J. (2007). *Humour and the construction of Māori leadership at work*. *Leadership*, 7, pp. 5-27.

Husserl, E. (1965). *A filosofia como ciência do rigor*. Coimbra: Atlântica.

Infestas Gil, A. (1991). *Sociologia de la Empresa*. Amarú Ediciones: Salamanca.

Jocumsen, G. (2004). How small business make their strategic marketing decisions? A model of process. 38, pp.659-674.

- José, H. (2002). *Humor nos cuidados de enfermagem: vivências de doentes e enfermeiros*. Loures: Lusiciência.
- José, H. M. (2008). *Resposta humana ao humor: quando o humor integra o agir profissional dos enfermeiros*. Tese de Doutoramento em Enfermagem, Universidade de Lisboa, Escola Superior de Enfermagem de Lisboa, Lisboa.
- Korczynki, M. (2011). *The Dialectical sense of humour: routine joking in a tayolorized factory*. *Organization Studies*. 32, pp.1420-1440.
- Kuhn, T. (2009). *A Estrutura das Revoluções Científicas*. Editora Guerra & Paz.
- Lashley, C., & Morrison, A. (2004). *Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. São Paulo: Manole.
- Lefcourt, H., & Martin, R. A. (1986). *Humor and Life Stress: Antidote to Adversity*. NewYork: Springer-Verlag.
- Lopes, A. (2009-2010). A Cultura Organizacional em Portugal: de dimensão oculta a principal activo intangível. Obtido em 27 de 11 de 2016, de http://z3950.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD17_18/gestaodesenvolvimento17_18_3.pdf
- Lopes, A. (2012). A necessidade de uma gestão estratégica das organizações. Em Lopes, A., *Fundamentos da Gestão de Pessoas* (1º ed., pp. 260-271). Lisboa: Edições Sílabo.
- Lucena, M. D. (2004). *Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados*. São Paulo: Atlas.
- Luz, R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Machado, M. S. (1994). *Gestor ou líder – o que marca a diferença?* IAPMEI: Pequena e Média Empresa.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin, R. A. (2003). Sense of humor. Em S. J. (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 313-326). Washington, DC: American Psychological Association.

- Martins, J. (1992). *Um enfoque fenomenológico do currículo: a educação como poésis*. São Paulo: Cortez.
- Matos, H. (2009). *Capital social e comunicação: interfaces e articulações*. São Paulo: Summus.
- Matos, M. H. (2013). *O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM - uma abordagem comparativa*. Tese de Doutorado em Ciências Empresariais Especialidade de Organização e Políticas Empresariais, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Braga. Obtido em 01 de 12 de 2016, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/27290/1/Maria%20Heliodora%20Vieira%20Geraldine%20de%20Matos.pdf>
- MELLO, A. (2003). *Como aplicar uma pesquisa de clima organizacional?* (G. Catho, Ed.) Obtido em 6 de Outubro de 2013, de <http://www.catho.com.br/estilorh>
- Minayo, M. C., Deslandes, S. S., & Gomes, R. (1993). *Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Morreall, J. (Janeiro de 1991). Humor at work. *International Journal of Humor Research*, 4, 359-373. Obtido em 14 de Dezembro de 2016, de <https://www.degruyter.com/view/j/humr.1991.4.issue-3-4/humr.1991.4.3-4.359/humr.1991.4.3-4.359.xml>
- Mumby, D. (2010). Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. Em M. Kunsch, *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão.
- Neto, V. (2008). *Quem são os líderes de pernambuco: modelos teóricos e práticas locais*. Recife: Universidade Federal de Pernambuco.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (1º ed.). Lisboa: Editora RH.
- Neves, P. (17 de Agosto de 2012). *Humor à mesa de trabalho*. Obtido em 04 de Dezembro de 2016, de Absexecutivos: <http://www.absexecutivos.com/investigacao/mundos-de-angola/90-humor-a-mesa-de-trabalho>

- Nietzsche, F. (2008). *Humano, demasiado humano* (Vol. II). São Paulo: Cia. das Letras.
- Nunes, D. (Agosto a Dezembro de 2010). Um outro olhar ao Medievo: o humor como objeto de estudos. // Obtido em 26 de 11 de 2016, de http://revistaale.dominiotemporario.com/doc/NUNES_DANIELA.pdf
- Oliveira, A. M. (2008). *Liderança e espiritualidade nas organizações: um estudo exploratório*. Braga: Universidade do Minho.
- Parker, I. (1990). Discourse: definitions and contradictions. *Journal Philosophical Psychology*, 3, pp. 189-204.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2º ed.). Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Plester, A. B. (2007). *Laugh out Loud: How Organisational culture influences workplace humour*. Massey University, Albany, New Zealand. Obtido em 15 de Janeiro de 2017, de <http://mro.massey.ac.nz/xmlui/bitstream/handle/10179/605/02whole.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Poyares, W. (1970). *Comunicação Social e Relações Públicas*. Rio de Janeiro: Agir.
- Preston, P. (July-August de 2001). Cascading leadership motivates followers. *Healthcare Executive*, 16, p. 62.
- Provine, R. (Novembro, Dezembro de 2000). The science of laughter. Obtido em 19 de 12 de 2016, de <http://cms.psychologytoday.com/articles/pto-20001101-000036.html>
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). *The transformation of organizational cultures: A competing values perspective*. S. Francisco : Jessey - Bass Publisher.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gravida.
- Rego, A. (1999). *Comunicação nas Organizações - Teoria e Prática* (1º ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Restreppo, M. (1995). Comunicação para a dinâmica organizacional. *Signo y pensamiento*, XIV, pp. 91-96.
- Ribeiro, O. P. (s.d.). Cultura Organizacional. Obtido em 26 de 11 de 2016, de <http://www.ipv.pt/millennium/Millennium32/13.pdf>
- Ritter, J. (1940). Über das Lachen. Em *Subjektivität: echs Aufsätze* (pp. 62-92). Frankfurt: Suhrkamp.
- Romero, E. J., & Cruthirds, K. (Maio de 2006). Obtido em 8 de Janeiro de 2017, de <http://ww2.valdosta.edu/~mschnake/RomeroCruthirds2006.pdf>
- Roth, G. L., & Vivona, B. (2010). Mirth and murder: crime scene investigation as a work context for examining humor applications. *Human Resource Development Review*, 9, pp. 314-332.
- Rothbard, N., & Wilk, S. (Maio de 2006). Waking up on the right side of the bed: The influence of mood on working attitudes and performance. *Academy of Management Journal*, 54. Obtido em 14 de Janeiro de 2017, de <http://amj.aom.org/content/54/5/959>
- Sadala, M. (s.d.). *A fenomenologia como método para investigar a experiência vivida: uma perspectiva do pensamento de Husserl e de Merleau Ponty*. FM Botucatu/UNESP. Obtido em 12 de Fevereiro de 2017, de <http://www.sepq.org.br/llsipeq/anais/pdf/gt1/12.pdf>
- Santos, E. M. (2003). *Percepções sobre o Humor e o seu Papel nas Organizações de Trabalho: um estudo de caso em uma empresa petroquímica*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador. Obtido em 23 de Novembro de 2016, de http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/533/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Humor%20no%20espa%C3%A7o%20organizacional%20um%20estudo%20interpretativo%20em%20um%20Call%20Center.pdf
- Santos, M. I. (2014). *O humor e o stresse dos enfermeiros que cuidam com pessoas em fim de vida*. Dissertação de Mestrado em Enfermagem, com Especialização em Enfermagem Avançada, Universidade Católica Portuguesa, Instituto de Ciências da Saúde , Lisboa. Obtido em 11 de 12 de 2016, de <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/18345/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20M%C2%AAIn%C3%AAs%20Santos%2001.04.pdf>

- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. S. Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review Winter- Massachusetts Institute of Technology*, 25, pp. 3-15. Obtido em 9 de Janeiro de 2017, de http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/culture_schein.pdf
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2º ed.). San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Schnurr, S. (2008). *Surviving in a man's world with a sense of humour: An analysis of women leaders' use of humour at work* (Vol. 4). Leadership, pp.299-319. Obtido em 3 de Janeiro de 2017, de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.820.2644&rep=rep1&type=pdf>
- Silva, F. (2011). *Teoria Leader Member Exchange - LMX: Uma Avaliação da qualidade da relação entre líder-liderado ao serviço da formação de líderes*. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.
- Silva, R. R. (13 de Outubro de 2016). Humor como Estratégia Discursiva na Compreensão da Dinâmica do Espaço Organizacional. *Teoria e Prática em Administração*, VI, pp. 55-77. Obtido em 14 de Janeiro de 2017, de <file:///C:/Users/User/Downloads/28249-72524-1-PB.pdf>
- Snape, D., & Spencer, L. (2003). The foundations of qualitative research. Em J. Rictchie, & J. L. (Ed.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (pp. 1-23). London: Sage Publications.
- Starratt, A., & Grandy, G. (2010). Young worker's experiences of abusive leadership. *Leadership and Organization Development*, 31, pp. 136-158.
- Tannenbaum, R. M., F., & Weschler, I. R. (1972). *Leadership and Organization*. New York : Mc Graw-Hill.
- Taylor, F. W. (1965). *La Direction Scientifique des Entreprises*. Paris: Dunod.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 47, pp. 178-190.
- Tuckman, B. W. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Valle, G. M., Amâncio, R., & Láurea, M. C. (Janeiro/ Março de 2006). Capital social e suas implicações para o estudo das organizações. *Organizações & Sociedade*, 13, 45-63. Obtido em 6 de Janeiro de 2017, de <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10822>

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5^o ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Zapf, D., & Einarsen, S. (2011). Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. Em S. Einarsen, *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (pp. 177–200). London: Taylor and Francis.

Zilles, U. (Dezembro de 2003). O significado do Humor. *Revista Famecos: mídia, cultura e tecnologia*, 22, pp.83-89. Obtido em 28 de Novembro de 2016, de <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/viewFile/236/180>.

APÊNDICE A

Guião de Entrevista

A presente entrevista consiste no método de investigação escolhido para obter dados acerca do humor no contexto organizacional. Pretende-se, junto de cada entrevistado, perceber qual o conceito de humor, identificando e analisando em que medida o humor pode influenciar a vida profissional dos entrevistados.

Este estudo insere-se no âmbito de um Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Escola de Economia e Gestão, da Universidade do Minho.

Caraterização do Entrevistado

Sexo:

Idade:

Estado Civil:

Escolaridade:

Profissão/Função:

Setor:

Anos de Serviço:

1. Como define humor?
2. E o humor no trabalho?
3. Em que aspetos considera que o humor afeta o seu dia-a-dia laboral?
4. Considera que o humor influencia o seu desempenho?
 - a. Abordar a questão da motivação
5. Como descreve o ambiente de trabalho que se vive na sua organização?
 - a. Abordar a questão da comunicação
 - b. Abordar a questão da liderança