

ERICKA MARTINS SANTOS

PERCEPÇÕES SOBRE O HUMOR E O SEU PAPEL
NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA PETROQUÍMICA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
Profissional em Administração da Universidade
Federal da Bahia, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. Antônio Virgílio Blttencourt Bastos

SALVADOR

2003

Escola de Administração - UFBA

S237 Santos, Ericka Martins.
Percepções sobre o humor e o seu papel nas organizações de trabalho: um estudo de caso em uma empresa petroquímica / Ericka Martins Santos. – 2003.
98 f.

Orientador: Prof^o. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos.
Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2003.

1. Trabalho – Aspectos psicológicos. 2. Humor no ambiente de trabalho. 3. Ambiente de trabalho. I. Universidade. Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt. III. Título.

158.7
CDD 20. ed.

TERMO DE APROVAÇÃO

ERICKA MARTINS SANTOS

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

Banca Examinadora:

ANTÔNIO VIRGÍLIO BITTENCOURT BASTOS _____

Doutor em Psicologia, Universidade Federal de Brasília (UnB)
Universidade Federal da Bahia

JOSÉ CÉLIO DE ANDRADE _____

Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia

SÔNIA REGINA PEREIRA FERNANDES _____

Doutora em Psicologia, Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade federal da Bahia

A

Minha mãe, que não “achava graça” no seu trabalho, mas, sempre bem humorada, superou as dificuldades e ajudou muita gente a crescer.

Ao meu pai, para quem o trabalho sempre foi motivo de realização pessoal, mesmo que às vezes tenha lhe faltado humor...

A ambos pelos valores que me passaram, herança mais importante e base da minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Virgílio, meu orientador, que com bom humor tentou me mostrar as dificuldades de trabalhar com esse tema, mas com o mesmo bom humor, acatou a minha teimosia e se fez cúmplice nessa difícil tarefa.

A Amália, amiga solidária em todos os momentos da construção desse trabalho;

A Isabelle, que mesmo longe, teve um papel tão importante, pesquisando e me enviando textos e referências sobre o assunto.

A ACRINOR, que me permitiu realizar a pesquisa e que faz parte da minha vida, pela importância no meu crescimento pessoal e profissional.

Aos colegas que gentilmente responderam à pesquisa.

Foi dito que refletir sobre o riso faz ficar melancólico.

Ritter, 1940

RESUMO

Esta dissertação buscou apresentar a percepção dos empregados de uma empresa petroquímica sobre o humor e seu papel no ambiente organizacional. Os elementos teóricos apresentados mostram que o humor, na história do pensamento, apresenta-se predominantemente como comportamento menor e inadequado. No ambiente organizacional, ele tem sido pouco estudado, e a sua pouca exploração mostra que ele não é considerado importante, mesmo que haja controvérsias sobre o assunto. Essas observações são confirmadas no estudo realizado para esta dissertação. Utilizando-se da metodologia da Teoria das Representações Sociais, o estudo mostra que o humor é percebido como pouco importante no ambiente de trabalho, pelo grupo pesquisado, embora este tenha uma visão positiva do mesmo e reconheça que ele impacta esse ambiente de forma positiva e negativa. A empresa pesquisada comporta-se em relação ao humor de forma indiferente, visto que não o estimula nem o cerceia.

Palavras – chave: Humor; Humor – Organização; Representação Social.

ABSTRACT

This dissertation examines the perception of employees of a petrochemical company about humor and its role in the organizational environment. Throughout history of thought, humor is persistently considered as an inferior and inadequate behavior. Even that controversial, the little exploration in organizational environments illustrates how unimportant humor at work is considered. These observations are confirmed in this study. Using the Theory of Social Representation, the study demonstrates that humor is perceived as insignificantly influencing the environment at work. Yet, the questioned employees recognize that humor has some positive and negative effects on their work environment. The chosen company treats humor as an indifferent subject by neither encouraging nor obstructing it.

Keywords: Humor, Humor – Organization, Social Representation

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Resultados da Southwest Airlines	46
Figura 2 –	Características da Amostra Pesquisada	59
Figura 3 –	Quadro referencial de apresentação dos dados	61
Figura 4 –	Esquema Geral para a descrição de núcleo central e elementos periféricos da representação social	63
Figura 5 –	Auto-imagem do empregado da ACRINOR	65
Figura 6 –	Imagem do colega com quem gostam de realizar tarefas em conjunto	67
Figura 7 –	Imagem do colega com quem não gostam de realizar tarefas em conjunto	69
Figura 8 –	Hierarquia de características importantes no ambiente de trabalho	71
Figura 9 –	Justificativa da classificação do bom humor da Figura 8	71
Figura 10 –	Conceito de pessoa bem humorada	73
Figura 11 –	Manifestações de bom humor observadas no ambiente de trabalho	76
Figura 12 –	Efeitos negativos do bom humor no ambiente de trabalho	81
Figura 13 –	Efeitos positivos do bom humor no ambiente de trabalho	83
Figura 14 –	A importância do bom humor na execução das suas tarefas	84
Figura 15 –	Quadro sobre efeitos positivos e negativos do bom humor no ambiente de trabalho	86
Figura 16 –	Estímulo ou cerceamento do bom humor na organização pesquisada	87

SUMÁRIO

	LISTA DE FIGURAS	08
1	INTRODUÇÃO	11
2	MARCO TEÓRICO	15
2.1	HUMOR: PERSPECTIVA HISTÓRICA	17
2.1.1	O Humor na Antiguidade	17
2.1.2	O humor na Idade Média	20
2.1.3	O humor do século XVII ao XIX	25
2.1.4	O humor no século XX	27
2.2	O HUMOR NAS ORGANIZAÇÕES	31
2.2.1	Humor, status e poder	33
2.2.2	Humor e cultura	35
2.2.3	Humor e coesão grupal	36
2.2.4	Humor e comunicação	37
2.2.5	Humor como mecanismo de enfrentamento (<i>coping mechanism</i>)	40
2.2.6	Humor e criatividade	42
2.2.7	Humor e produtividade	44
2.3	A REPRESENTAÇÃO SOCIAL E AS PESQUISAS DE NATUREZA PSICOSOCIAL	48
2.3.1	A construção do objeto de pesquisa dentro da Teoria das representações sociais	51

	- 10 -
2.3.2 O método de pesquisa das Representações Sociais	53
3 A PESQUISA	55
3.1 MÉTODO	55
3.1.1 A Empresa	56
3.1.2 Características da amostra pesquisada	59
3.1.3 O procedimento utilizado para coleta de dados	60
3.1.4 A Apresentação dos dados	61
3.2 RESULTADOS E DISCUSSÃO	64
3.2.1 Explorando o quanto o humor é importante na auto-imagem e no ambiente de trabalho	64
3.2.2 Qual o conceito de Pessoa bem humorada e como o bom humor se manifesta no trabalho	73
3.2.3 Avaliando os impactos do humor no ambiente de trabalho	80
3.2.4 Avaliando como a ACRINOR lida com o humor	87
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	94
APENDICE A – questionário de pesquisa	97

1 INTRODUÇÃO

A luta das organizações para sobreviverem em um contexto globalizado tem imprimido uma dinâmica acelerada às suas rotinas, transformando-as muitas vezes em laboratórios de gestão.

Os empregados - antes tratados como recursos – começam a assumir um papel diferenciado no processo produtivo passando a parceiros e co-responsáveis pelos resultados. Eles são convocados a criar, buscar soluções para os problemas, contribuir com idéias de melhoria, cumprir metas, enfim, a assumir atividades antes reservadas às “cabeças pensantes”, ou àqueles que comandavam.

Em contrapartida, buscam-se eficientes práticas de gestão de pessoas, com foco não só em recompensas materiais, mas também na satisfação e bem-estar no ambiente de trabalho, partindo-se do princípio de que é necessário sentir-se bem para produzir bem.

Dentre os diversos temas que têm circulado na mídia especializada em gestão, o humor tem se destacado como um tema inovador e atraente. Comportamento considerado “subversivo” até pouco tempo, agora é aclamado por consultores e estudiosos que vêem os seus benefícios para o mundo organizacional. Passou inclusive a fazer parte de pré-requisitos de seleção em grandes empresas como Ford, Natura, American Express, Ambev, Gessy Lever, Rhodia. TAM, entre outras, como mostra reportagem da revista VEJA (CHIARI, 2001).

A abordagem que se tem dado ao humor nas organizações baseia-se em estudos de áreas diversas das ciências humanas, como a medicina, a psicologia, a sociologia e antropologia, que têm explorado os efeitos do humor no ser humano

sob as suas óticas, às vezes de forma específica e às vezes de forma interdisciplinar.

A medicina tem comprovado cientificamente a influência do humor na saúde. Não são novas as referências sobre o assunto na literatura. Demócrito, conhecido como *o filósofo que ri*, já se referia ao riso como um remédio para as doenças da alma na antiguidade. Na Idade Média, Laurent Joubert, médico do rei da França traz novamente o conceito de humor como uma maravilha da alma e o associa à distensão e à sociabilidade (ALBERTI, 1999). Atualmente há pesquisas importantes sendo realizadas nos Estados Unidos, identificando efeitos auxiliares do humor no processo de cura do câncer.

Há uma frase de Victor Borge (*apud* TRUMFIO, 1994) que diz que “o riso é a menor distância entre duas pessoas”. O riso, portanto, tem sido visto como facilitador das relações interpessoais, como da coesão grupal, da comunicação e como expressão de status em grupos.

Em relação aos processos mentais, o humor é considerado um dos processos mais importantes do cérebro e um estimulador da criatividade na solução de problemas (BONO, 1997).

Todas essas evidências – e também muitas especulações – têm inserido pouco a pouco o humor no mundo do trabalho. Mas esse é ainda um tema muito controverso no ambiente organizacional, e se no discurso há um consenso sobre seus benefícios, na prática parece que ele não acontece. Ainda há uma cultura predominante que confunde seriedade com responsabilidade e não estimula a formação de um ambiente alegre e descontraído. O local de trabalho continua sendo um “local sério”, onde o riso e o bom humor são tolhidos como se fossem inadequados.

A preocupação com o bem-estar dos empregados parece não se refletir ainda na essência do trabalho, nas práticas diárias, nas normas e procedimentos, na

cultura vigente, nos modelos de administração, no estilo dos líderes, enfim, na forma como o trabalho é estruturado nas organizações. O bem-estar aparece ainda como um adereço que se oferece e é colocado ao lado do trabalho. Dados da OIT mostram que o stress é uma das doenças ocupacionais mais freqüentes nos tempos atuais. No Reino Unido, o trabalho apresenta-se como segunda maior causa de stress (informação verbal)¹. Nos Estados Unidos trabalhadores consomem quinze toneladas de aspirina por dia, um em quatro sofre de ansiedade (BUXMAN, 2001).

As Empresas classificadas nos dez primeiros lugares como **As melhores empresas pra se trabalhar** em 2002, pela Revista Exame, caracterizam-se por políticas de Educação arrojadas, comunicação aberta, benefícios especiais como ginástica na Empresa – algumas com academias - bares para os empregados relaxarem no final do expediente, praças com bancas de revista, caixa eletrônico e palco para apresentações diversas, premiações por desempenho, entre outras práticas. É possível inferir que nessas empresas as pessoas sejam bem humoradas, partindo do princípio de que a pontuação é feita a partir da opinião dos empregados, mas apenas na reportagem de duas empresas aparece a palavra **bom humor**. É importante ressaltar que participa da pesquisa a elite das Empresas que atuam no país, o que não é representativo quando se pensa no complexo universo do mercado de trabalho brasileiro.

Não se pode afirmar que não existe humor nos ambientes de trabalhos, pois este é um comportamento natural do ser humano e como tal, onde existe gente ele está presente. A questão aqui levantada é o pouco estímulo a esse tipo de comportamento e, em alguns casos, o desestímulo, que quando não é exercido de forma explícita, vem nas entrelinhas na própria forma como o trabalho é organizado e na ideologia que predomina na cultura ocidental de trabalho como castigo e sofrimento. A própria origem da palavra trabalho vem da palavra grega *tripalium* que significa instrumento de tortura (BASTOS, 1995).

¹ Dado apresentado por Dra. Berenice Ferrari Goelzer, em palestra sobre Saúde Ocupacional, na Proquigel Química S.A., Candeias, BA, em 18 de março de 2003.

Levando em conta essa problemática, o **humor** passa a ser o nosso objeto de pesquisa. A questão que será abordada neste trabalho é “**Como é percebido o humor e as suas manifestações na ACRINOR?**“, ou seja, esse trabalho tem como objetivo analisar a percepção sobre o humor e sobre o seu papel no contexto de trabalho, entre os empregados de uma única organização, a ACRINOR, empresa petroquímica situada em Camaçari- BA, sem a pretensão de qualquer generalização sobre o tema.

Dessa forma esse trabalho procura contribuir de forma sistemática para a investigação de um tema que tem sido muito explorado pela mídia, mas de forma passional e superficial.

A presente dissertação estrutura-se em três partes. Na primeira parte, que compreende o capítulo 2 deste trabalho, serão apresentados os elementos teóricos que servem de referência para a análise dessa percepção, tais como conceitos de humor, visão histórica do pensamento sobre o mesmo desde a Antiguidade até a atualidade, e uma visão de como ele tem sido abordado no contexto organizacional. Serão apresentados ainda elementos da Teoria da Representação Social, que será utilizada como metodologia de análise dos dados da pesquisa realizada. Na segunda parte, que compreende o capítulo 3, será apresentada a pesquisa em si – o método utilizado, elementos da empresa e amostra pesquisada, e estrutura de apresentação dos mesmos – e os seus resultados, com discussão dos dados. A terceira parte apresenta as considerações finais (capítulo 4), visto que não há elementos que permitam conclusões sobre o assunto.

2 MARCO TEÓRICO

São muitas as tentativas de se definir o humor, e é possível perceber que não é um conceito fácil ou unânime.

Segundo Bremmer e Roodenbug (2000), até 1682, humor significava disposição mental. A partir de então, o *Concise Oxford Dictionary* o definiu como facécia, comicidade. Logo em seguida Voltaire propôs uma origem francesa para o termo e o definiu como “*plaisanterie naturelle*” ou brincadeira natural.

Ainda para Bremmer e Roodenburg (2000, p.13), o humor é “qualquer mensagem - expressa por atos, escritos, imagens ou músicas – cuja intenção é a de provocar o riso ou um sorriso”.

O Dicionário Técnico de Psicologia (CABRAL e NICK, p.174) define o humor como “expressão verbal ou outra, que retrata uma situação com um misto de simpatia e divertimento. Atitude ou tendência emocional para reagir favorável (bom humor) ou desfavoravelmente (mau humor) a outras pessoas”

O Dicionário Aurélio define o humor como “Disposição de espírito; capacidade de perceber, apreciar ou expressar o que é cômico ou divertido. Veia cômica, graça, espírito [...]”.

Comte-Sponville (1996) inclui o humor dentre as grandes virtudes humanas e, embora não o defina, refere-se a ele como oposto de seriedade, de tristeza e de ironia.

Percebe-se que o conceito de humor tem duas conotações: uma que está ligada ao cômico, à graça, ao riso, e outra mais abrangente que se refere à atitude ou tendência emocional positiva ou negativa.

O que interessa para esse estudo é o conceito de humor no seu sentido positivo e moderno, que se caracteriza pelo cômico, o divertimento, o riso, a brincadeira, visto que é essa gama de comportamentos que se torna cada vez mais instigante para os estudiosos das organizações. Dessa forma, o conceito adotado nesse trabalho é o de Bremmer e Roodenburg, quando o definem como qualquer mensagem –expressa por atos, escritos, imagens ou músicas – cuja intenção é a de provocar o riso ou um sorriso.

Para uma análise mais clara do objeto desse estudo – o humor - buscou-se também definir a pessoa bem humorada e mal humorada, visto que o humor é uma expressão do comportamento humano. Watson e Clarck (*apud* BRIEF and WEISS, 2002) definindo um modelo de personalidade, consideram que pessoa mal humorada apresenta comportamentos de ansiedade, depressão, hostilidade e culpa. Já a bem humorada caracteriza-se por comportamentos de alegria, entusiasmo, confiança, energia e atividade. Esses conceitos também servirão de referência nesse estudo.

Tendo aqui conceituado o objeto desse estudo, serão apresentados a seguir elementos históricos que mostram como o humor se desenvolveu no pensamento da civilização ocidental.

2.1 HUMOR: PERSPECTIVA HISTÓRICA

O humor foi um tema presente no discurso dos filósofos e pensadores desde Platão, Aristóteles, passando por Hobbes, Kant, Nietzsche, Freud, Bergson, e dessa forma, pode-se afirmar que se trata de um tema importante no pensamento da civilização ocidental.

Para fazer a recuperação dessa história este trabalho baseia-se largamente em Alberti (1999) e Bremmer e Roodenburg (2000) .

2.1.1 – O riso na Antiguidade

Segundo Alberti (1999), a mais antiga referência que se tem sobre o riso é um texto do diálogo de *Filebo* de Platão, que aborda a questão dos prazeres verdadeiros e prazeres falsos. O riso das zombarias e piadas sobre outras pessoas teria sua origem na inveja, e estaria incluído nos prazeres falsos.

Embora o foco da discussão não fosse o riso, a sua inclusão na discussão de prazeres falsos traz uma reflexão sobre a sua inferioridade em relação aos prazeres puros do belo, do ser e da verdade, pois para Platão a filosofia é um prazer puro e única forma de apreensão da verdade.

A visão negativa de Platão sobre o riso pode ser confirmada em outros dos seus escritos, tais como *A República*, quando se refere à comédia, considerada por ele obra sem valor do ponto de vista da verdade e por nutrir as paixões e os excessos, enquanto a razão nos ensina a moderação e o equilíbrio.

Em *As leis*, Platão chega a querer abolir completamente a comédia e deixar a bufonaria para escravos ou empregados estrangeiros. Além do que, na sua escola, a Academia, o riso era proibido (*apud* BREMMER e ROODENBURG, 2000).

Aristóteles aborda a questão do cômico no contexto das tragédias e comédias. Não se tem muito a dizer sobre o seu pensamento do cômico, pois o livro II da *Poética*, que tratava da comédia, se perdeu, mas é possível tirar algumas conclusões através da análise de outros escritos. No livro I da *Poética*, por exemplo, a comédia é citada entre as artes que representam as ações humanas, como a tragédia e a epopéia. Mas a tragédia e a epopéia representam as ações humanas nobres, seus personagens são melhores do que os homens, ao passo que a comédia representa as ações humanas baixas, os personagens em ações piores. “A comédia é, como dissemos, a representação de homens baixos” (*apud* ALBERTI, 1999).

Sabe-se que o século IV a.C. se caracterizou por um “aburguesamento” da sociedade ateniense e dessa forma a bufonaria se tornou cada vez menos inaceitável para a classe alta como expressão de humor, assim como os ataques pessoais, tão comuns naquela época. Platão e Sócrates, os principais filósofos desse século, deixam as suas marcas na história do pensamento sobre o riso, acentuando os limites do seu uso para as pessoas de bem. (BREMNER e RODENBURG, 2000)

Aponta-se ainda como contribuição importante de Aristóteles para a história do pensamento sobre o humor, a afirmação de que o homem é o único animal que ri, definindo assim o riso como característica exclusivamente humana. Essa afirmação tem um forte efeito na evolução do pensamento sobre o riso e é constantemente referenciada por outros pensadores, como será visto adiante (ALBERTI, 1999).

Os romanos tinham orgulho do seu humor, considerado um humor polido e espirituoso, e as obras de Cícero e Quintiliano são provavelmente os primeiros textos sistemáticos sobre o riso e o risível no pensamento ocidental, dedicados ao *ridiculum* (o que faz rir). Há nelas um manancial de informações, não apenas sobre a prática da graça e do humor no discurso público, como também na vida cotidiana da classe alta romana. A graça, por exemplo, deve se manter dentro de determinados

limites de respeitabilidade para ser socialmente aceitável. O humor aceitável é descrito como elegante, polido, inventivo e engraçado, enquanto a graça inaceitável é imprópria para um homem livre, pois é petulante, infame e obscena. Nota-se a importância das categorias sociais: os habitantes da cidade e os camponeses, os homens livres e os escravos. A elegância e a criatividade são traços característicos da classe superior (BREMNER e ROODENBURG, 2000).

O emprego do risível no discurso torna o ouvinte benevolente, produz uma agradável surpresa, abate e enfraquece o adversário, mostra que o orador é homem culto e urbano, mitiga a severidade e a tristeza, e dissipa acusações desagradáveis. Notam-se limitações ao emprego do risível que estaria sempre subordinado a propósitos sérios: seu objetivo não é divertir e sim ser útil ao cliente. Além disso, deve-se ajustar o discurso às pessoas, às circunstâncias e às ocasiões. Assim, nem toda ocasião se presta ao uso do risível e só se deve recorrer a ele como um meio retórico, o que pressupõe sérios propósitos; não se podem tornar risíveis as circunstâncias que levam ao ódio ou causam danos. O bom orador tem sempre uma razão para empregar o risível, enquanto os bufões fazem troça sem uma razão específica.

Verifica-se nas idéias desses oradores a mesma linha de pensamento de Platão e Aristóteles, para quem o humor é adequado dentro de limites, em que o seu uso deve ser pensado em relação à qualidade e à ocasião.

O legado de Demócrito sobre o riso, sabedoria e loucura, encontra-se na *Carta de Hipócrates a Damagetus*, que o consagrou como “o filósofo que ri”. Conta a carta que Hipócrates teria sido chamado pelos cidadãos de Abdera, cidade natal de Demócrito, porque o filósofo estaria gravemente enfermo, acometido de loucura, e ria por qualquer coisa, inclusive de mortes e sofrimentos. Ao ouvi-lo e vê-lo contudo, Hipócrates teria se convencido de que Demócrito se mostrava mais sábio do que nunca, pois o mesmo ria do autodesconhecimento e da insensatez humana. O objeto do riso de Demócrito aqui se aproxima da idéia de Platão, para quem o defeito é julgar-se mais sábio do que se é na realidade. E como se trata de um

defeito, de um vício, aproxima-se também da idéia de Artistóteles, pois não é do trágico e do belo que Demócrito ri, e sim da insensatez humana (ALBERTI, 1999).

O riso sábio de Demócrito também está vinculado à concepção de saúde e de cura, assim como ao conceito de *eutimia*, que significa ausência de preocupação e a felicidade como sabedoria universal. Nesse contexto o riso aparece como remédio para doenças da alma, entre elas a melancolia.

É possível concluir, portanto, que o riso é uma expressão limitada por regras sociais na Antigüidade, e dessa forma estabelece diferenças de classes, além de ser visto como expressão de loucura. Há um olhar, em geral, discriminatório em relação ao riso, excetuando Demócrito, que o associa à saúde.

2.1.2 – O humor na Idade Média

A discussão do humor e do riso na Idade Média inicia-se com a literatura teológica e a definição do próprio homem. Partindo-se da tese Aristotélica de que o homem é o único animal que ri, essa era a característica que diferenciava o homem dos animais e também de Deus. Mas a constatação dessa característica humana não significava liberdade de uso da mesma, visto que o riso era em geral condenado nos textos teológicos, porque não havia na Bíblia qualquer referência de que Jesus Cristo havia rido algum dia, mesmo sendo humano. O riso pode aí ser comparado ao pecado e mesmo a todas as fraquezas inerentes ao ser humano (BREMMER e ROODENBURG, 2000).

Essa idéia é comungada por Jacques Le Goff, que pensava que

se Jesus, o grande modelo da humanidade não rira sequer uma vez em sua vida humana, então o riso se torna estranho ao homem, pelo menos a um homem cristão [...], por outro lado, se considerarmos o riso um traço distintivo do homem, o homem que ri certamente se sentirá mais capaz de expressar a sua própria natureza. (*apud* BREMMER e ROODENBURG, 2000, p. 69-70)

Entre o século IV e o XII, o riso foi reprimido pela Igreja, por esta não saber lidar com ele e considerá-lo perigoso. Nas regras monásticas, por exemplo, o riso aparece como a maneira mais violenta de se romper o silêncio, que era considerado uma virtude fundamental. O riso era visto também como o oposto da humildade.

Por volta do século XII, ela consegue submeter o fenômeno ao seu controle ao estabelecer distinções entre o riso bom e o riso ruim. São Francisco de Assis surge nessa época e é caracterizado por apresentar um semblante risonho e o riso se torna uma forma de espiritualidade e comportamento.

A Reforma Protestante ou Contra-reforma, ocorrida em 1517, marca um novo período da história ocidental. Há alguns textos que mostram a repressão ao riso no contexto religioso, mas não há consenso sobre essa visão.

Inácio de Loiola dizia 'não ria e não diga nada que desperte o riso'. Nos concílios provinciais e nos sínodos que se seguiram ao Concílio de Trento, o clero regular e secular era instruído a não rir e não provocar riso. Essa moderação deveria se estender à recreação, pois a gravidade de suas funções deveria ser demonstrada no meio externo

Para os moralistas da Contra-reforma, a expressão 'há um tempo de chorar e um tempo de rir', encontrada na Bíblia, era interpretada como 'agora é tempo de chorar e no céu será o tempo de rir'

Santo Agostinho reforçava essa idéia ao afirmar que Deus riria dos pecadores não arrependidos no inferno.

Um estudo de extrema importância sobre o riso no limiar da Idade Média e da Renascença é o de Mikhail Bakhtin, pensador russo do século XX que escreveu sobre François Rabelais - escritor francês do século XV - e sua teoria sobre o Carnaval.

Bakhtin traçou um quadro da cultura medieval dividido em dois pólos: um sombrio, que caracterizava a cultura da igreja e dos homens cultos, e o outro, claro, da cultura popular, dominada pelo riso. Na sua visão, o carnaval era o momento de catarse, que tinha raízes antigas talvez nos antigos saturnais e bacanais.

Segundo Bakhtin (1999), o riso popular e suas formas constituem o campo menos estudado da criação popular. Diz ele:

Entre as numerosas investigações científicas consagradas aos ritos, aos mitos e às obras populares líricas e épicas, o riso ocupa apenas um lugar modesto e mesmo assim de maneira deformada por serem analisadas sob uma ótica burguesa. O mundo infinito das formas e manifestações do riso opunha-se à cultura oficial, ao tom sério, religioso e feudal da época. [...] Isso criava uma espécie de dualidade do mundo que, sem levá-la em consideração, não se poderia compreender nem a consciência cultural da idade média nem a civilização renascentista” (BAKHTIN, 1999 p. 3 e 5)

A riquíssima cultura popular do riso na Idade Média viveu e desenvolveu-se fora da esfera oficial da ideologia e da literatura elevada. E foi graças a essa existência extra-oficial que a cultura do riso se distinguiu por seu radicalismo e sua liberdade excepcionais, por sua implacável lucidez. [...] Mil anos de riso popular extra-oficial foram assim incorporados na literatura do Renascimento.[...] Em outros termos, o riso da Idade Média, durante o Renascimento, tornou-se a expressão da consciência nova, livre, crítica e histórica da época”... O tom sério afirmou-se como a única forma que permitia expressar a verdade, o bem, e de maneira geral tudo que era importante, considerável. O medo, a veneração, a docilidade, etc, constituíam por sua vez os tons e matizes dessa seriedade [...] no entanto essa seriedade exclusiva da ideologia defendida pela igreja oficial trazia a necessidade de legalizar, fora da igreja, isto é, do culto, do rito e do cerimonial oficiais e canônicos, a alegria, o riso e a burla que deles haviam sido excluídos. Isso deu origem a formas puramente cômicas, ao lado das formas canônicas” (BAKHTIN, 1999, p. 64)

Bakhtin chama a atenção para certos ritos pagãos, como o da fecundidade, que exibiam uma espécie de “embrião de alegria e de riso” e às vezes dissimulados nos ritos dos funerais, batismo ou casamento, que, embora sublimados nessas situações, são autorizados na vida corrente que gravita em torno da igreja e das festas. Ele cita as festas dos loucos, que estudantes e clérigos celebravam no dia de Santo Estevão, Ano Novo, no dia dos inocentes, da trindade, de São João, que antes eram consideradas legais pela igreja, mas aos poucos foram sendo censuradas, mas que continuaram sendo celebradas nas ruas e tavernas. Há ainda

um trecho de carta circular da Faculdade de Teologia de Paris de 12 de março de 1444 condenando a festa dos loucos, mas confirmando a sua existência como válvula de escape da 'segunda natureza do homem'.

Bakhtin afirma finalmente que o riso assumiu a força criadora na Renascença, revelando a possibilidade de uma ordem de mundo totalmente diferente, onde o riso não recusa o sério, mas o purifica e o completa.

Embora alguns autores questionem as fontes históricas utilizadas por Bakhtin, sua obra é muito respeitada e citada, principalmente pela originalidade e fecundidade.

Ainda na Idade Média, Laurent Joubert, conselheiro e Médico Ordinário do rei e Professor da Universidade de medicina de Montpellier, lança um livro sobre o riso, ressaltando aspectos do ponto de vista da medicina. Ele classifica o riso em espécies que se subdividem em riso natural e em riso falso. O riso falso, segundo ele, não resulta da apreensão da matéria risível pelos sentidos, nem necessita do pensamento e da cognição. O riso natural, no entanto, necessita da cognição, inserindo-a na disputa entre cérebro e coração. (ALBERTI, 1999)

Essa conclusão leva Joubert de volta à discussão socrática do riso como característica humana, pois se o riso é precedido de conhecimento, isso explica porque o mesmo não está presente nos animais.

A visão de Joubert, embora baseada nos antigos conceitos, é uma visão bastante otimista em relação ao riso, visto que ele o considera uma maravilha da alma.

Em algumas passagens, o riso aparece também ligado à distensão, abordagem já encontrada na Antiguidade. Para ele, Deus ordenou o riso ao homem pela mesma razão que nos deu o vinho. A distensão estava associada à sociabilidade, característica também humana:

e porque convinha ao homem ser animal sociável, político, gracioso, a fim de que um viesse e conversasse com o outro agradavelmente, Deus lhe ordenou o riso para recreação entre suas libertinagens a fim de relaxar algumas vezes comodamente as rédeas do seu espírito (ALBERTI, 1999, p. 110).

O valor positivo do riso é atestado ainda ao afirmar que se evita a morte pelo riso. Joubert cita exemplos de moribundos que foram salvos pelo riso, e afirma ainda que estar feliz e pronto para rir significa um bem natural e a pureza de sangue. Os que vivem alegremente e riem com frequência e não se sobrecarregam de um fardo de pensamento e compromissos, são sábios e provêm sua saúde. Rir e ser feliz impedem o envelhecimento.

O pensamento sobre o riso na Idade Média é marcado, portanto, pelo forte cerceamento da Igreja e a sua condenação na esfera oficial, mas por uma rica expressão na esfera pública extra-oficial, segundo Bakhtin. Há também a visão positiva do riso trazida por Joubert para saúde e para a sociabilidade, abordagem importante para a análise do humor nas organizações, que será apresentada adiante (sub-seção 2.2).

2.1.3 – O humor dos séculos XVI ao XIX

O medo do ridículo era uma preocupação muito grande nessa época, e tudo que não estivesse de acordo com a sociedade, a boa companhia ou a decência era considerado ridículo. O mundo das idéias era marcado por muitas discussões acerca de normas, boas maneiras, honestidade e do espírito de conversação. Nada se receava mais que o escárnio (ALBERTI, 1999).

Destaca-se, nesse período, o pensamento de Thomas Hobbes, que faz referência ao riso no contexto das paixões, e a paixão que suscita o riso é o orgulho ou a glória que experimentamos ao percebermos subitamente nossa capacidade ou superioridade.

A paixão do riso não é outra coisa senão a honra súbita suscitada por uma concepção súbita de alguma superioridade em nós, em comparação com a fraqueza dos outros, ou com uma fraqueza nossa anterior, porque os homens riem das tolices passadas deles mesmos quando elas lhes vêm subitamente à lembrança, e não trazem consigo alguma desonra presente (*apud* ALBERTI, 1999, p. 129).

Em *Leviatã*, Hobbes volta a falar do riso como expressão de sentimento de superioridade:

Honra súbita é a paixão que provoca aquelas caretas chamadas riso, e é causada seja por algum ato súbito daqueles que riem, que os agrada, seja pela apreensão de alguma deformidade em outrem, por cuja comparação eles aplaudem a si mesmos. E ela incide mais naqueles que estão conscientes do menor número de habilidades em seu próprio benefício, observando as imperfeições de outro homem. E por essa razão rir muito dos defeitos dos outros é signo de pusilanimidade. Porque um dos trabalhos próprios do espíritos elevados é ajudar e libertar os outros do escárnio, e comparar a si mesmo apenas com o mais hábil (*apud* ALBERTI, 1999, p. 131)

Já se pode notar aqui um julgamento ético em relação ao riso quando Hobbes confere ao 'riso dos defeitos dos outros' um ato de pusilanimidade e afirma que as pessoas de espírito elevado não têm necessidade de rir.

Não se pode esquecer também de que, para Hobbes, o riso resulta da alegria que o homem experimenta por se sentir poderoso e pela subtaneidade, pela surpresa, ou seja, o objeto do riso deve ser novo e inesperado.

O pensamento sobre o riso no século XIX parece caracterizar-se pela busca do entendimento de suas propriedades estruturais. Destacam-se aqui os pensamentos de Kant, Schopenhauer e Bergson.

Para Kant o riso é 'uma afecção proveniente da transformação súbita de uma expectativa tencionada em nada'. O contexto dessa definição envolve uma discussão sobre o belo e o agradável, e para Kant, o que é agradável regozija e o que é belo apraz. O que apraz impõe julgamento e o julgamento está ligado à razão. O agradável ou desagradável traduz apenas uma sensação. Portanto, o objeto do riso não é o belo, mas o agradável, e constitui uma das formas do jogo livre das sensações que desemboca na ausência de julgamento, e portanto, de pensamento. O prazer do risível é um sentimento de saúde do corpo que resulta justamente de um grau zero de entendimento (ALBERTI, 1999).

Na obra de Schopenhauer, *O mundo como vontade e representação*, o riso é abordado sob a ótica da oposição ao sério, porque esse último pressupõe a congruência perfeita entre pensamento e realidade. O riso resulta da incongruência entre o conhecimento abstrato e o intuitivo e expressa essa incongruência. O riso é um estado prazeroso porque nos dá satisfação perceber a incongruência entre o que se pensa e a realidade objetiva. (ALBERTI, 1999)

Verifica-se que a incongruência e a ausência de racionalidade é o que caracteriza a estrutura do humor para esses pensadores.

No final do século XIX, em 1900, Henri Bergson publica o livro *O riso: ensaio sobre a significação do cômico* no qual aborda o riso como uma função social. A sociedade e a vida exigem que o homem esteja em constante adaptação, submetido a uma tensão e elasticidade contínuas. Quando essas duas forças de

adaptação faltam ao homem, ele adoece e se desvia da sua natureza. O riso vem restabelecer 'o vivo' na sociedade (ALBERTI ; BERGSON, 1999, 2001) .

2.1.4 – O humor no século XX

No século XX, o riso é visto como necessário e mesmo imprescindível para a apreensão da realidade plena. Assim como os jogos, a arte e o inconsciente, o riso passa a fazer parte do que é considerado indizível, em oposição ao mundo racional, e que permite pensar o que parece 'impensável'.

São muitas as referências sobre o tema nesse século e serão apresentadas algumas consideradas mais expressivas, como Ritter, Bataille, Nietzsche, Freud, Foucault e algumas referências das ciências humanas. Serão também apresentados alguns estudos da Medicina, visto que o humor tem sido fonte de grandes pesquisas nessa área.

Para o filósofo alemão Joachim Ritter,

o riso é o movimento positivo e infinito que põe em xeque as exclusões efetuadas pela razão e que mantém o nada na existência, assim, o riso está diretamente ligado aos caminhos seguidos pelo homem para encontrar e explicar o mundo: ele tem a faculdade de nos fazer reconhecer, ver e apreender a realidade que a razão séria não atinge (*apud* ALBERTI, 1999, p.120).

Georges Bataille, filósofo francês, descreveu sua filosofia como uma filosofia do riso. Nas suas primeiras obras ele buscava saber o que era o riso e, com o passar dos anos, ele incorporou o riso como um "não saber" necessário e complementar à sua filosofia. O riso passou a ocupar o espaço além do conhecimento e do saber. A experiência do riso - e não só a discussão sobre o riso — era para ele a experiência do nada, do impossível, da morte — experiência que ele considerava indispensável para que o pensamento ultrapassasse a si mesmo.

Em *Humano, por demais humano*, Nietzsche faz uma referência ao riso quando diz que quanto mais o espírito está seguro, mais o homem desaprende a gargalhada, tão necessária para sair da verdade séria, da racionalidade e da positividade da existência (*apud* ALBERTI, 1999).

Em 1905 Freud escreve seu famoso estudo sobre *O chiste e sua relação com o inconsciente* no qual ele busca demonstrar que o humor produz um prazer gerado da economia de gasto em relação a sentimentos. Ele reafirma isso em 1927 em um estudo sobre *o Humor*, e acrescenta:

Assim como os chistes e o cômico, o humor tem algo de libertador a seu respeito, mas possui também qualquer coisa de grandeza e elevação [...] Essa grandeza reside claramente no triunfo do narcisismo, na afirmação vitoriosa da invulnerabilidade do ego. O ego se recusa a ser afligido pelas provocações da realidade, a permitir que seja compelido a sofrer. Insiste em que não pode ser afetado pelos traumas do mundo externo; demonstra na verdade, que esses traumas não passam de ocasiões para obter prazer (FREUD, 1974 V XXI, p. 189).

Com isso ele traz o elemento do *princípio do prazer* que surge de forma rebelde e vitoriosa diante da realidade, e dessa forma eleva o humor a uma posição superior aos chistes e ao cômico, pois os últimos simplesmente obtêm uma produção de prazer ou a usam a serviço da agressão.

Ao final ele ressalta que nem todo mundo tem a capacidade de atitudes humorísticas, pois este é um dom raro e precioso.

Em 1966, Foucault escreve *As palavras e as coisas*, e em seu prefácio ele descreve uma experiência de um riso prolongado ao ler um texto considerado impossível de qualquer apreensão, pela impossibilidade de encontrar um lugar-comum. Essa experiência provocou nele um grande incômodo que deu origem ao livro citado. Para Foucault o riso é provocado por uma lacuna aonde o pensamento não chega e onde a linguagem não pode manter juntas as palavras e as coisas (*apud* ALBERTI, 1999).

De modo geral, as ciências humanas nascidas no século XX investigam o humor e o riso em relação ao sério e quase sempre ele tem uma conotação de transgressão. Na antropologia, por exemplo, os estudos de Mauss, Radcliffe-Brown, Clastres e Seeger (*apud* ALBERTI, 1999) abordam a questão do riso e do cômico como fatos sociais, revelando que em cada sociedade haveria um espaço para a sua expressão, normalmente caracterizado como um espaço consentido de transgressão à ordem estabelecida. Esse posicionamento do riso como desordem confere-lhe um valor de liberdade em relação às coerções sociais. Esse potencial regenerador e às vezes subversivo, está presente também em um estudo de Robert Escarpit que diz que o humor permite “romper o círculo do automatismo que a vida em sociedade e ávida simplesmente cristalizam em torno de nós” (*apud* ALBERTI, 1999, p. 31).

Muitas vezes o humor é também identificado com o universo da arte como afirma Duvignaud (*apud* ALBERTI, 1999) quando diz que atos e palavras do cômico e do riso pertencem àquela ‘finalidade sem fim’ de que falam os filósofos e que diz respeito também à criação artística. Essa afirmação remete o humor a alguns estudos sobre a criatividade, como a *teoria do pensamento lateral* de Bono (1987), que afirma ser este o “comportamento mais importante do cérebro humano”, mostrando que a criatividade e o humor têm a mesma origem.

Huizinga (2000), ainda na primeira metade do século XX, já mostrava a importância do jogo como algo significativo para o ser humano, difícil de interpretar logicamente. O jogo era visto como algo que provocava tensão, alegria e divertimento e que se baseava numa certa imaginação, referindo-se, de forma implícita, à idéia de criatividade.

O *Pequeno Tratado das Grandes Virtudes* de Comte-Sponville (1995) apresenta o humor como uma virtude humana contrapondo-o ao sério. Ele diz que toda seriedade é condenável e que o humor nos preserva dela, além do prazer que sentimos com ele. A sua análise do humor como uma virtude é em grande parte feita pela comparação com a ironia, que para ele não é humor e muito menos

virtude. Nessa comparação ele diz que o humor é uma manifestação de generosidade, pois sorrir daquilo que amamos é amar melhor, com mais leveza. A ironia, ao contrário, odeia, critica e despreza. Ele conclui reafirmando que o humor é uma virtude, principalmente quando conseguimos rir de nós mesmos.

O século XX é também marcado pelo estudo do humor na Medicina, onde ele assume um papel importante neste campo disciplinar. Embora ainda haja ressalvas, estudos com doentes de câncer, com os quais o humor foi utilizado como terapia complementar – utilização de vídeos de humor e outras formas de estimular o riso - mostraram que rir diminui o stress e conseqüentemente aumenta a produção de NK (*natural killer cell cytotoxicity*), o que inibe a metástase (BENETT, 1997).

Em São Paulo o grupo “Doutores da Alegria” faz um trabalho com crianças em hospitais. Uma pesquisa realizada com 45 profissionais de saúde e 38 pais e mães de crianças enfermas e ainda as próprias crianças (utilizando desenhos), mostrou que a interação de palhaços com as crianças provoca grandes mudanças no comportamento das mesmas. Crianças que estavam prostradas mostram-se mais ativas, as quietas passavam a se comunicar mais, as que choravam muito passaram a sorrir, queixas diminuíram e as crianças também passaram a se alimentar melhor.

Os profissionais de saúde vêem esse trabalho como muito positivo e alguns associam o trabalho a uma aceleração no processo de cura, e vêem no sorriso um importante indicador de recuperação física porque ajuda a diminuir a ansiedade e torna os pais e mães mais confiantes na equipe e no tratamento. Os próprios profissionais também relatam que se sentem melhor no ambiente de trabalho (MASETTI, 1998).

2.2 O HUMOR NAS ORGANIZAÇÕES

No contexto organizacional, estudos sobre afetos e sentimento emergiram nas pesquisas científicas iniciadas em Hawthorne², na década de 30, e muitas outras se seguiram buscando respostas para questões sobre satisfação no trabalho. A preocupação naquela época era verificar os aspectos emocionais gerados pelo ambiente de trabalho e sua influência na satisfação e na produtividade. Muitas afirmações foram feitas sobre o assunto, mas os estudos tinham uma abordagem limitada, visto que levavam em conta apenas as atitudes geradas pelo e no ambiente.

Nas décadas de 80 e 90, o assunto voltou à tona com uma abordagem mais abrangente, segundo as quais disposições afetivas ou traços de personalidade têm importância grande nos estudos organizacionais.

Verifica-se um interesse específico pelo humor, pelo prazer, pelo lúdico no ambiente organizacional. A literatura especializada tem abordado o tema, embora ele ainda se apresente de forma controversa no mundo do trabalho.

O bom humor e o riso são abordados predominantemente como algo positivo nas organizações, por propiciar um ambiente de trabalho que estimula a produtividade. Paradoxalmente, parece haver um sentimento de inadequação dessas manifestações no mundo do trabalho. Professores, consultores organizacionais e pesquisadores questionam o pouco uso ou incentivo das organizações à prática do humor. Yarwood (1995) comenta que, se é claro que o humor é algo que deveria ser do interesse do público gerencial atual, pode ainda não ser claro o que fazer com ele. Barsoux (1996) comenta que o humor espontâneo é freqüentemente considerado uma força subversiva nas organizações ou, na

² Pesquisa realizada pelo psicólogo americano Elton Mayo, na Western Electric em Hawthorn, que deu origem à Teoria das Relações Humanas, tornando-se um marco para o desenvolvimento de estudos de Comportamento Organizacional (HOMANS *in* BALCÃO e CORDEIRO, 1979)

melhor das hipóteses, um interlúdio improdutivo, mesmo sendo ele um traço importante da vida organizacional. Ele critica a pouca importância dada ao humor pelas ciências gerenciais, que o tratam como um intruso, e afirma que, na prática, ele é utilizado instintivamente pelos gerentes para conseguir resultados de suas equipes. Newstrom (2002) questiona a ausência de termos como alegria, celebração, brincadeiras, humor ou riso, no vocabulário dos gestores do século XX e sugere a sua importância para o ambiente organizacional. Tom Peters (*apud* Newstrom, 2002) levanta a questão de que até pouco tempo não se via na literatura gerencial textos que trouxessem a idéia de divertimento ou alegria no trabalho, e diz apaixonadamente que as pessoas precisam de uma dose saudável de divertimento enquanto produzem. Duncan (1982) afirma que o humor pode ser benéfico como ferramenta gerencial para influenciar grupos, mas também tem um forte potencial destrutivo e ofensivo. Com muitas ressalvas, ele sugere que, se bem utilizado, o humor ajuda na construção de um clima de trabalho agradável e mais propício à alta produtividade.

As questões levantadas acima foram confirmadas neste trabalho, visto a dificuldade de se encontrar dados de estudos e pesquisas sistemáticas sobre o assunto. Alguns dos textos encontrados sobre o tema derivam-se de estudos sobre outros aspectos, como linguagem, comunicação ou dinâmica dos grupos, nos quais o humor surge como uma variável observada e assume uma proporção inesperada. Percebe-se em abundância a publicação de artigos que não apresentam qualquer embasamento científico, mas partem da paixão e do entusiasmo de pessoas que acreditam nos benefícios do humor para as organizações.

Os estudos encontrados sobre o humor no contexto organizacional são todos estrangeiros e concentram-se predominantemente na sua relação com poder e status, cultura organizacional, integração e coesão grupal, comunicação, mecanismo de enfrentamento (*coping mechanism*) e a criatividade. A influência do humor para a produtividade é abordada de maneira indireta e também instiga os estudiosos. Há inclusive algumas empresas que usam o humor como estratégia de negócios.

Serão apresentados a seguir alguns estudos sobre humor nas organizações abordando os aspectos citados acima. Essa divisão é mais didática do que empírica, visto que, na prática, verifica-se uma inter-relação entre as abordagens citadas, ou seja, ao se falar sobre o humor sob o foco cultural, ou de status e poder, os aspectos de comunicação estão presentes também. Quando se aborda o humor e sua importância como mecanismo de enfrentamento, também estão presentes os aspectos de comunicação, e assim por diante.

2.2.1 – Humor, status e poder

Um grande número de estudos sobre o humor nas organizações tem se baseado na tese de Radcliffe-Brown, sobre *joking relationships*³. Em suas pesquisas em tribos na África, ele concluiu que existem dois tipos de *joking relationships*: a simétrica, em que duas pessoas podem provocar-se ou brincar uma com a outra, e a assimétrica, em que uma pessoa pode provocar ou brincar, fazer piada com a outra que, por sua vez, não pode revidar (YARWOOD, 1995).

Estudiosos de organizações encontram uma analogia entre a tese acima com a hierarquia das organizações formais e teorizam que os indivíduos de altos níveis hierárquicos costumam fazer brincadeiras e piadas com os de níveis mais baixos e estes não podem revidar. Estudos em uma grande loja de departamentos confirmaram esta hipótese. Bradney (*apud* Yarwood, 1995), através de técnicas de observação, verificou padrões de *joking relationships* entre os empregados semelhantes aos encontrados nas pesquisas de Brown: as relações simétricas de brincadeiras e piadas eram mais comuns entre os empregados do mesmo nível e, quando ocorriam relações assimétricas, elas partiam dos superiores para os subordinados.

³ Não foi encontrada na literatura pertinente, tradução para o termo *joking relationship*, que significa, literalmente “relações jocosas”. Será mantida a expressão em inglês.

Observando reuniões do staff num hospital psiquiátrico, Coser (*apud* YARWOOD, 1995) também confirmou padrões de comportamento semelhantes aos acima citados: as pessoas de níveis mais altos tinham o direito de utilizar-se de humor agressivo; aos que se situavam na hierarquia mais baixa, esse comportamento não lhes era permitido tão livremente.

Traylor (*apud* DUNCAN, 1982) realizou um estudo baseado em observações com um grupo de seis membros em uma planta de exploração de petróleo no Alaska. Ele constatou que o status de uma pessoa era inversamente relacionada à freqüência com a qual ela era foco de piadas e brincadeiras e que o grau de aproximação de uma pessoa com o grupo e a freqüência que a mesma iniciava uma brincadeira ou piada com outra era inversamente relacionada. Concluiu, por fim, que brincadeiras e piadas pessoais tinham uma função social de definir e redefinir os grupos sociais e reforçar os diferentes níveis, além de clarificar as relações de status entre os seus membros.

Mas um estudo realizado por Duncan em seis grupos-tarefa, sendo três em organizações de negócios e três em organizações de saúde, encontrou limitações à teoria citada. Em nenhum dos grupos foi percebido que os que ocupavam posição gerencial iniciavam brincadeiras e piadas com os subordinados; mas nos grupos de saúde os líderes formais eram freqüentemente foco de piadas dos subordinados. Ele atribuiu essa diferença ao fato de que os líderes formais dos grupos de saúde raramente eram os líderes preferidos, ao contrário dos grupos de negócios, onde os líderes eram os preferidos dos subordinados. Dessa forma, se o chefe provoca ou brinca com seus subordinados, implicitamente ele diz que está também aberto a ser foco de brincadeira. Assim ele conclui que o humor é nivelador de distinção de classes e que os padrões de brincadeiras mantêm a distância entre líderes e subordinados em uma organização (YARWOOD, 1985).

Um estudo realizado na Nova Zelândia em diversas organizações sobre a Linguagem no ambiente de trabalho, constatou que o humor freqüentemente é utilizado como estratégia gerencial, como forma de atenuar ou reforçar as relações

de poder. Ou seja, algumas vezes ele é utilizado no sentido de disfarçar uma proposição, que poderia ser inaceitável em uma declaração superficial e inofensiva. Dessa forma o humor é utilizado para manter a autoridade e controle enquanto parece uma declaração ingênua. Mas alternativamente, foi verificado também que ele pode ser usado pelos subordinados para subverter a autoridade e controle, e dessa forma ele permite uma forma aceitável de contestação do *status quo*, questionando a validade das normas impostas pelos superiores, ou mesmo disfarçando alguma crítica ou insulto, tornando-a mais aceitável socialmente. Verifica-se, portanto, que o humor é um instrumento de poder e controle de gerentes, mas é também um instrumento de subversão por parte dos subordinados (HOLMES, 2000).

2.2.2 - Humor e cultura

Segundo Douglas e Kahn (*apud* GRUGULIUS, 2002), muitos tipos de humor são situacionais, partes inextrincáveis do contexto em que ocorrem, e explorar as piadas e brincadeiras pode trazer grandes descobertas sobre os relacionamentos dessa cultura, a dinâmica dos grupos e os sentimentos dos indivíduos. Dessa forma, nas organizações, o humor é visto também como uma forma de manter sua identidade cultural, assim como a linguagem, os rituais e estórias, segundo Kahn (*apud* YARWOOD, 1995). O humor expressa a cultura organizacional ao mesmo tempo em que a realimenta e a fortalece, visto que piadas e estórias engraçadas ajudam a mantê-la e preservá-la.

Um estudo de dois anos realizados com um segmento da polícia britânica concluiu que o humor era utilizado para ajudar a definir e manter sua realidade e construir a coesão do grupo. Através de estórias engraçadas e piadas eram transmitidos normas, atitudes e comportamentos adequados aos novos recrutas. As trocas entre chefes de polícia, sargentos e inspetores que se reunissem juntos para bater papo e sorrir estavam literalmente sustentando o trabalho da polícia (TERRION e ASHFORTH, 2002).

Em estudo realizado em hospital psiquiátrico, Coser (*apud* YARWOOD, 1995) notou que o humor e o riso freqüentemente representam a violação de uma norma, ao mesmo tempo em que também a reafirmavam. Entende-se aqui que normas fazem parte da cultura, mantendo-a e reafirmando-a.

2.2.3 - Humor e coesão grupal

Um estudo realizado no Canadá, em um programa de desenvolvimento de policiais executivos com duração de seis semanas, contribui para algumas conclusões sobre o humor e seu papel social na coesão dos grupos temporários.

A pesquisa foi realizada com o intuito de estudar os mecanismos de comunicação utilizados por grupos temporários na construção da realidade do grupo. O humor, especificamente o humor depreciativo, foi rapidamente identificado como uma poderosa e penetrante forma de fomentar o senso de pertencimento ao grupo.

Com base em sociogramas, os resultados mostraram que os participantes menos populares não eram utilizados como alvos de piadas, e que fazer piada um com o outro significava uma forma amigável de se comportar. Um dos participantes chegou a dizer que uma forma de saber se você era ou não parte do grupo era verificando se faziam piadas de você. O humor, ainda que depreciativo, era uma forma de incluir o outro no grupo (TERRION e ASFORTH, 2002). Um outro fato observado é que era comum o humor depreciativo em relação à classe policial, ou seja, os participantes do grupo faziam piadas sobre eles próprios, e estas eram aceitas com graça por todos.

Duncan (1982) chama a atenção para os efeitos negativos do humor, quando ele é depreciativo, quando é inadequado à cultura ou o ambiente ou quando aborda temas étnicos ou sexistas, mas, ironicamente, o estudo acima indica que humor depreciativo teve efeito positivo no grupo.

Na discussão e conclusão desse estudo, os autores chamam a atenção de que os resultados podem ter sido fortemente influenciados por regras estruturais implícitas no uso de respostas ao humor depreciativo, que foram se desenvolvendo no desenrolar de diversas situações como um ritual, e dessa forma as pessoas foram assimilando que, de fato, estavam se tornando um grupo. Dessa forma, o riso a uma piada depreciativa era apenas mais uma resposta a esse ritual, como um dado do repertório de comportamentos adequado a um membro daquele grupo.

Holmes (2000) também confirma que o humor contribui para a coesão grupal e estimula o sentimento de solidariedade e de grupo entre as pessoas. Trabalhadores que contribuem com humor para o ambiente de trabalho são mais aceitos como “parte do time”.

2.2.4- Humor e comunicação

Barsoux (1996) defende a idéia de que o humor é um canal alternativo de comunicação. Ele argumenta que quando gerentes chegam ao topo das organizações, eles perdem o contato com a base, visto que normalmente deixam de conviver com os empregados nos elevadores, nas máquinas de café, nos banheiros, etc. Como se não bastasse, as informações que lhes chegam são tratadas e filtradas por seus assistentes. Mesmo quando resolvem dar uma volta pelos diversos departamentos da empresa, os empregados apresentam o seu “melhor comportamento”.

Dadas essas restrições, é vital para os gerentes que busquem deixar as pessoas à vontade e removam as inibições causadas pela diferença de status. Dessa forma o humor pode ser utilizado para estabelecer um *rapport*, para comunicar-se de forma aberta e espontânea.

Segundo Rasking (*apud* GRUGULIUS, 2002) o uso do humor como uma referência para emoções individuais é comparativamente simples e bem entendido.

Interações em situações nas quais se tem uma base de brincadeiras como referência, são interações irreais e são consideradas de forma diferente das interações onde a seriedade é a estrutura de referência. Indivíduos podem se sentir mais à vontade expressando certas emoções como a hostilidade, a ambigüidade, o desejo sexual ou problemas individuais nesse “espaço irreal”. Isso pode se estender na relação com os outros. Nas pesquisas feitas por Radcliff Brown, citadas anteriormente (cf. p. 41) ele observou que nas tribos africanas havia algumas vezes um “desrespeito permitido” em *joking relationships* nas quais a licença de expressar sentimentos negativos de uma forma calculada não causava ofensas.

Essa combinação de simpatia e hostilidade é possível em função da ambigüidade discursiva do humor, visto que o humor não é parte da conversa ‘real’, e dessa forma o entendimento dos ouvintes nessas interações é governado por regras diferentes das que seriam adotadas por uma conversa séria. Essa ‘irrealidade’ permite que assuntos problemáticos possam emergir com menos medo de rejeição, ofensa ou recriminação por parte dos envolvidos na conversa.

O mesmo é dito por Kahn e Diamond (*apud* YARWOOD, 1995), que vêem no humor uma ótima ferramenta para quem fala coisas - como também para quem ouve - que, ditas diretamente, poderiam causar mal estar. É uma ótima ferramenta para a prática de *feedback* ou críticas.

Um estudo em uma companhia brasileira, realizado por Duncan, mostra que, quando os gestores juniores não concordavam com seus chefes em alguma decisão e eles usavam a expressão ‘eu aposto com você...’ Se mais tarde a decisão do chefe estivesse correta, nada mais era dito, mas se estivesse errada, o iniciante poderia dizer para o seu chefe: ‘você me deve essa...’ Isso provocava riso no grupo e era uma forma de dizer : ‘eu não disse?’ sem medo de represálias por parte do subordinado ou perda de respeito por parte da chefia (*apud* BARSOUX, 1996).

Nos negócios e na diplomacia, o humor ajuda a quebrar barreiras e estabelecer intimidade – temporária ou falsa, muitas vezes, mas que permite fazer

algumas coisas em pouco tempo, coisas que poderiam levar muito mais tempo em situação normal.

O humor pode ainda romper os *scripts* das relações e encorajar discussões francas e mais construtivas. Longe de ser uma perda de tempo, o humor ajuda a extrair informações que de outra forma não seriam ditas.

Um artigo do The Economic Times (2002), apresenta a figura dos '*office Jesters*⁴ ou seja, indivíduos que emergem do próprio grupo em situações de tensão e assumem o papel de entreter e também dizer coisas que outros não diriam. Eles são comparados aos bobos da corte da Idade Média. *Jesters* são profundamente cínicos e aproveitam todo e qualquer acontecimento do ambiente de trabalho para fazer um comentário, aproveitando os pronunciamentos oficiais, e nunca perdendo qualquer chance. É importante dizer que *office jesters* não atuam como palhaços, ou seja, não atuam de forma preconcebida.

Barsoux também se refere à figura dos *jesters* e acrescenta que o papel dos mesmos é refrear o excesso de poder e proporcionar uma âncora na realidade. É comum surgirem *office jesters* entre os próprios gerentes. Normalmente é um papel assumido por alguém com a carreira já estabelecida para quem essa posição não ofereça qualquer vulnerabilidade, e o mesmo não se sinta preocupado com as possíveis implicações desse papel nas suas carreiras. Muitas vezes esse papel é legitimado pela organização que cria o "consultor interno" ou "ombudsman".

Segundo Wood e Caldas (2002) pode-se advogar que o humor e a ironia têm papel relevante na construção dos discursos organizacionais e na mediação das relações entre indivíduos, entre o indivíduo e a organização e entre o indivíduo e as situações de trabalho. O uso do humor é um veículo privilegiado para as críticas.

⁴ Não foi encontrada, na literatura pertinente, nenhuma tradução para a expressão *office jesters*, que literalmente significa "animadores de escritório". Por isso, resolvemos manter a expressão no original, em inglês.

2.2.5 – Humor como mecanismo de enfrentamento (*coping mechanism*)

Bradney (*apud* YARWOOD, 1995), no estudo realizado em uma loja de departamentos, notou que, quando os vendedores eram pressionados a vender mais para ganhar melhores comissões, observavam-se muitas brincadeiras que diminuían a tensão, ajudando-os a enfrentar essas pressões.

Uma outra observação do humor como mecanismo de enfrentamento, foi identificado no alívio dos empregados durante a realização de tarefas monótonas ou repetitivas. O estudo de Roy (*apud* CHANLAT; YARWOOD, 1992, 1995) sobre o caráter cíclico do tempo no trabalho mostra que os trabalhadores elaboravam coletivamente um conjunto de ritos durante o tempo de trabalho, para torná-lo mais suportável. Esses ritos eram acompanhados por brincadeiras que tinham como objetivo criar intervalos – hora das bananas, hora da coca-cola, hora do pêssego, hora da janela, ... - na longa jornada de trabalho. Eram momentos também de interação social.

Em um estudo realizado na Inglaterra com o objetivo de explorar e avaliar os processos de qualificação de gerentes em um programa de treinamento gerencial, o NVQ *Management*⁵, foi verificada a presença do humor, caracterizado por '*NVQ jokes*'⁶.

O estudo não tinha qualquer intenção de observar aspectos do humor nos processos de treinamento, mas esse comportamento se tornou tão evidente que ficou difícil ignorá-lo. Nos 18 meses de duração, percebeu-se que esse padrão de comportamento apareceu de forma pouco relevante no início, mas foi se tornando

⁵ NVQ significa *Nacional Vocational Qualification* que é um programa de certificação criado na Inglaterra para diversos níveis de ocupações. O *NVQ Management* refere-se à qualificação para pessoas que ocupam cargos gerenciais (OXFORD DICTIONARY, CD-rom)

⁶ *NVQ jokes* refere-se às piadas que surgiram entre os participantes do *NVQ Management* sobre o programa.

mais forte à medida que o programa avançava e o grau de dificuldade para alcançar tal qualificação aumentava. Observou-se que o entusiasmo minguava e as brincadeiras e piadas aumentavam entre os candidatos.

Duas formas de utilizar o humor foram identificadas nos três grupos estudados: a primeira, voltada a desafiar o NVQ, questionava os métodos e o modelo de 'melhores práticas gerencias da Inglaterra', assim como a padronização de comportamentos que eram apresentados e a produção de evidências de que este modelo estava sendo assimilado pelos candidatos; a outra forma de se utilizar o humor era dos próprios candidatos em relação a eles próprios quando encontravam dificuldades, buscando dessa forma desencorajar possíveis julgamentos sobre a sua competência. Nesse estudo ficou muito claro que o humor era utilizado para criticar o *NVQ Management* de forma amena, sem correr riscos de serem recriminados; as piadas e brincadeiras eram também válvulas de escape para enfrentar as dificuldades que o programa impunha aos seus participantes (GRUGULIUS, 2002).

Um estudo realizado pela Bristol Business School identificou que a autodepreciação é uma boa forma para disfarçar nervosismo; também mostra que o humor é particularmente útil ajudando pessoas a lidarem com situações de distúrbio. Eles dão como exemplo os médicos que são conhecidos por seu humor, e muitas vezes parecem querer chocar quem está fora da situação, mas na realidade é um "mecanismo de enfrentamento" (The Economic Times, 2002).

Holmes (2000) aponta também a autodepreciação como forma de aliviar a pressão, quando pessoas fazem algo que sabem não deveriam ter feito. Colegas de trabalho tendem a ser mais simpáticos e tolerantes com quem errou, quando essa abordagem é assumida.

Newstrom (2002), "baseado em dados de pesquisa e na lógica e sensatez", arrisca-se a classificar os potenciais benefícios do humor e da diversão no trabalho, classificando como "prováveis efeitos" a redução do sentimento de ansiedade em empregados de níveis mais baixos, alívio da monotonia de alguns

trabalhos; redução do nível de stress. Pode ainda servir para distrair, que é uma boa saída para energia negativa e contrabalança a seriedade inerente a alguns trabalhos.

O humor como distensor e fator anti-stress, é defendido por diversos consultores e palestrantes. Baker (2000) diz que o stress é inevitável na vida moderna e normalmente as pessoas reagem de forma negativa, choram ou se desesperam e segundo muitos psicólogos, essas reações potencializam o stress no nosso corpo. Para ela, a melhor coisa a fazer é sorrir, mesmo essa não sendo uma resposta natural nessas situações. Você pode ficar de bom humor se sorrir, mesmo se forçar a isso. Depois de uma boa gargalhada, você se sentirá melhor. É uma afirmação que não apresenta bases científicas, mas se apóia nos estudos realizados na área médica.

2.2.6 - Humor e criatividade

Bono (1997), criador do conceito *Pensamento Lateral*, afirma que “o humor é, de longe, o comportamento mais importante do cérebro humano”, pois ele indica claramente a natureza dos sistemas de percepção e mostra como as percepções estabelecidas de uma certa forma podem, de repente, ser reconfiguradas, e essa é a essência da criatividade.

O pensamento lateral consiste em explicar a forma como as informações são percebidas pelo nosso cérebro, organizando-se em padrões. Esses padrões nos são úteis por nos permitir reconhecer coisas. Uma vez acionado o padrão, nós o seguimos e vemos as coisas em termos de experiências anteriores.

Mas existem caminhos laterais, que se desviam dos padrões de percepção estabelecidos, e que normalmente não seguimos, pois o caminho dominante suprime o outro, em função da estruturação das redes nervosas. Mas se

entrarmos no caminho lateral em um outro ponto, podemos segui-lo de volta ao ponto de partida.

Quando nos contam uma piada, somos levados ao longo do caminho padrão e, de repente, somos desviados para o final do caminho lateral e vemos imediatamente o caminho que poderíamos ter seguido, e nisso há uma mudança súbita na nossa percepção, gerando uma assimetria no padrão de percepção, o que caracteriza o humor. Esse modelo de humor de padrão assimétrico é também o modelo da criatividade, conclui.

Em resumo, Bono constata que o cérebro tem um dispositivo que permite que as informações que chegam, se organizem em padrões que, uma vez formados, são usados por nós nos processos e na percepção. Mas os padrões não são simétricos e essa falta de simetria dá origem tanto ao humor como à criatividade.

Essa idéia é também defendida pelo psicólogo clínico Joseph R. Dunn, que afirma que o humor e a criatividade andam juntos, já que “em ambos você está olhando para as variáveis e vendo novas conexões. Você está atando duas coisas de uma nova forma” (STAUFFER, 1999).

Um estudo realizado por Filipowicz (*apud* CHATERJEE, 2000) com filmes de comédia e filmes neutros mostra que há relação entre humor e criatividade. Os homens que assistiram à comédia tiveram melhor desempenho em uma tarefa que lhes foi dada do que os que viram o filme “neutro”; com as mulheres o efeito não foi o mesmo, pois as que assistiram à comédia tiveram uma performance um pouco pior do que as que viram o filme neutro. Mas ambos os grupos ficaram mais alertas, com atenção mais concentrada, após verem comédias. O autor concluiu que o humor incrementa a criatividade e deve ser utilizado com esse fim. Se o trabalho não exige criatividade, o efeito do humor não é percebido.

2.2.7 – Humor e produtividade

Se já não é fácil determinar os efeitos do humor em outras dimensões do trabalho, em relação à produtividade torna-se ainda mais difícil.

Os estudos mostrados neste trabalho apresentam efeitos do humor na relação de poder e status, na coesão grupal, como mecanismo de enfrentamento em situações de tensão, na comunicação, e dessa forma esses aspectos contribuem indiretamente para a melhoria da produtividade. Duncan (1982) diz que essas evidências sugerem a influência do humor em características individuais e de grupos, e dessa forma podem afetar a performance dos mesmos de forma favorável ou desfavorável. A habilidade do gestor no uso do humor com indivíduos ou grupos provavelmente vai determinar o impacto nos mesmos. Ao final, ele diz que nada pode se afirmar em relação à produtividade, e tudo ainda é especulação.

Pesquisadores como Bruce Avolio da State University from Nova York em Binghamton, Jane Howell da University of Western Ontário e John Sosik da Pennsylvania State University, estudando o humor nos locais de trabalho, realizaram uma grande e consistente pesquisa buscando identificar o impacto do uso do humor pelos líderes nos resultados organizacionais, baseados na crença de que o humor, quando usado de forma sensata, ajuda a aumentar os resultados no trabalho, quer de indivíduos, quer de grupos de trabalho. Eles tinham também como hipótese que o uso do humor é particularmente efetivo em alguns estilos de liderança, mas não em todos. Eles estudaram 115 gerentes e seus 322 subordinados numa grande instituição financeira do Canadá com entrevistas e com acompanhamento e medição de resultados (SANFFERSTONE, 1999).

A pesquisa incluiu entrevistas com gestores e com subordinados, além de verificação de relatórios e dados internos das organizações. No ano seguinte a empresa disponibilizou dados de performance dos gerentes individualmente e das unidades de trabalho.

Os dados da pesquisa demonstraram um suporte parcial às hipóteses testadas. Primeiro, eles confirmaram que o uso do humor era significativamente e

positivamente relacionado à performance individual e de grupos de trabalho. Segundo, os gerentes com estilos de liderança mais ativa provavelmente usavam humor mais do que os que não eram tão próximos dos seus subordinados.

Os pesquisadores reconheceram prontamente a complexa relação entre estilo de liderança, humor e performance e concluíram que para os gerentes tidos pelos subordinados como carismáticos e inspiradores, o uso do humor tinha forte relação com performance de unidades de trabalho, mas não com performance gerencial individual. Para gerentes com estilo de liderança em que há clara definição de expectativas e premiação, houve pouco sucesso com o uso do humor. Para esses, o humor parece estar relacionado ao baixo nível de performance individual e, também, de unidade de trabalho. Já para os gerentes que possuíam um estilo *laissez-faire*, o uso do humor reduziu alguns aspectos negativos desse estilo de liderança e aumentou a performance individual e do grupo de trabalho (SAFFERSTONE, 1999).

Newstrom (2002) aponta os efeitos do humor na produtividade, mas o considera um “efeito incerto”. Nessa mesma categoria, classifica também a possibilidade de diminuição de erros, diminuição de *turn-over* e absenteísmo. Se esses efeitos ocorrem, diz ele, é porque empregados trabalhando em ambiente divertido são mais relaxados, atentos e sensíveis a dicas importantes. O divertimento que eles experimentam pode também aumentar o comprometimento dos mesmos com a organização e estimular sentimentos positivos sobre colegas e supervisores.

A experiência da Southwest Airlines, conhecida mundialmente pelo uso do humor na sua rotina de trabalho, é um forte indício de que ele beneficia as organizações e produz lucros, embora não seja possível separar a variável humor de tantas outras variáveis que podem interferir nos resultados organizacionais.

Na Southwest, o humor é um requisito de recrutamento de pessoal; as aeronaves são pintadas com desenhos coloridos e engraçados e os empregados usam roupas divertidas; o atendimento, em pleno vôo, é caracterizado por

verdadeiros shows cômicos, o que deixa os clientes relaxados e satisfeitos; o treinamento dos novos contratados incorpora o desenvolvimento de habilidades cômicas; os resultados da empresa são comunicados através de vídeos com música rap... enfim, o humor é realmente uma forte ferramenta de trabalho na Southwest Airlines (FREIBERG e FREIBERG; NEWSTROM, 2000, 2002) .

A Southwest sempre figura na lista das cinco melhores empresas para se trabalhar nos Estados Unidos, e mesmo na crise de 2002, com o atentado terrorista de 11 de setembro, enquanto as companhias aéreas sofriam com a queda de receita, cancelamento de vôos e demissões, essa empresa não cancelou um só vôo, não demitiu ninguém e ainda recuperou o valor de suas ações em menos de três meses. Os empregados mobilizaram-se para não deixar a empresa afundar. Compraram ações da companhia, criaram voluntariamente um fundo de crise e agiram de forma positiva (TOLOVI, 2002). Trata-se da única empresa de aviação americana a lucrar em todos os anos desde 1973. Suas margens de lucro líquido ficam em torno de 5% desde 1991 e são as mais altas da aviação comercial. Sem contar que a empresa mantém as tarifas mais baixas do mercado em quase todas as rotas que atua (FREIBERG e FREIBERG, 2000).

A Empresa iniciou suas atividades em 1971 e é possível verificar sua evolução desde então até 1995, a seguir:

	1971	1995
Tamanho da frota	4	224
Número de funcionários no final do ano	195	19.993
Número de clientes transportados	108.554	44.785.573
Número de cidades servidas	3	45
Número de viagens	6.051	685.524
Rendimento total	US\$ 2.133.000	US\$ 2.872.751.000
Total de salários (débito)	US\$ 3.753.000	US\$ 182.626.000
Parte dos acionistas	US\$ 3.318.000	US\$ 1.427.318.000

Total do espólio	US\$ 22.083.000	US\$ 3.256.122.000
------------------	-----------------	--------------------

Figura 1 – Resultados da Southwest Airlines .
Fonte: FREIBERG e FREIBERG, 2000, .p. 408

Uma outra experiência muito conhecida é do mercado de peixes de Seattle, o Pike Place Fish Market, que se caracteriza pelo atendimento bem humorado dispensado aos seus clientes. Os atendentes buscam sempre proporcionar uma visita inesquecível àqueles que passam por lá.

O mercado de peixes é um sucesso, levando-se em conta os resultados e a satisfação dos empregados. Ao se perguntar a um dos empregados porque age assim, ele diz que é melhor escolher ser famoso mundialmente do que ser comum. Essa forma de trabalhar fez com que o mercado se tornasse um ponto turístico de Seattle atraindo milhares de visitantes (NEWSTROM, 2002).

Uma experiência que vem da Austrália é a do consultor Colin Chodos, da Consultancy Customer Care Solutions, que tem utilizado freqüentemente o humor como uma ferramenta auxiliar para melhorar a performance de indivíduos e de companhias. Ele afirma que o humor pode motivar e reter empregados, construir ambientes de trabalho mais alegres e saudáveis e melhorar o equilíbrio entre vida no trabalho e em casa. Uma experiência de sucesso citada por ele, é o trabalho realizado em um *call center business* com o intuito de diminuir a taxa anual de atrito que era de 30%. O resultado foi uma queda de 17%, caindo para 13% (O'ROURKE, 2002).

A informalidade é a regra na PeopleSoft, onde “divertir-se” é uma meta oficial. Os trajes informais e o comportamento bem humorado são as normas da empresa americana, que vende softwares de planejamento de recursos empresariais (ERP). Os analistas do setor atribuem o sucesso financeiro da PeopleSoft tanto à força do ambiente divertido quanto à alta qualidade dos seus softwares (ROBBINS, 2000).

O humor nas organizações traz inicialmente alguns questionamentos sobre a forma controversa como o mesmo é abordado, sobre os poucos estudos encontrados sobre o tema e sobre a pouca importância que lhe é dada no meio acadêmico. Confirmando essas considerações, verifica-se que muito do que foi apresentado sobre humor nas organizações, o humor aparece em grande parte como algo que foi detectado no processo de investigação de outros aspectos, como linguagem, comunicação, interação grupal, status e poder.

Embora algumas organizações utilizem o humor de forma intencional e consciente como estratégia de negócio, este parece ser um tema muito pouco explorado e que carece de aprofundamento, se comparado com outros temas organizacionais, mesmo que, quando abordado, se apresente quase sempre de maneira positiva.

2.3 – A REPRESENTAÇÃO SOCIAL E AS PESQUISAS DE NATUREZA PSICOSSOCIAL

O tema **o humor e suas manifestações no ambiente de trabalho** caracteriza-se como um tema psicossocial. A pesquisa de um tema de natureza psicossocial encontra algumas alternativas metodológicas, dentre elas a Teoria das Representações Sociais, que se apresenta adequada para responder à questão **“Como é percebido o humor e suas manifestações na ACRINOR?”** de maneira satisfatória. A abordagem aqui apresentada se baseia em SÁ (1996), um dos difusores dessa teoria no Brasil, e que faz uma síntese do que existe nos Estados e Europa sobre o assunto.

A origem da expressão *representação social* se deu no contexto de tese de Serge Moscovici, intitulada "A Psicanálise, sua imagem e seu público", difundida em 1961, na qual procurou mostrar como era vista a psicanálise pela sociedade

parisiense. Nesses 42 anos de existência, essa teoria tem se desenvolvido e contribuído sobremaneira para a explicação de fenômenos psicossociais.

Embora não considere uma teoria acabada, e como tal, difícil de se definir, Serge Moscovici conceitua a representação social de várias formas, entre elas, como "um conjunto de conceitos, proposições e explicações, originado na vida cotidiana no curso de comunicações interpessoais" (MOSCOVICI, *apud* SÁ, p.31). Ele ainda as compara com os mitos ou sistemas da nossa sociedade ou mesmo com o senso comum.

Sendo esses conceitos, proposições ou explicações originados na vida cotidiana, a representação social incorpora condicionamentos históricos e culturais, que por sua vez incorporam elementos de natureza diversa, como os processos cognitivos, as inserções sociais, os fatores afetivos, os sistemas de valores e tantos outros.

A teoria tem recebido a atenção de muitos estudiosos que têm se dedicado a aperfeiçoá-la e consolidá-la, dentre os quais se destacam Denise Jodelet (Paris), Willem Doise (Genebra), Jean Claude Abric (Aix-en-Provence).

Segundo Jodelet, a representação social é uma forma de saber prático que liga um sujeito a um objeto. O objeto pode ser de natureza material ou social e a representação se encontra em uma relação de simbolização de tal objeto ou de interpretação do mesmo, conferindo-lhe significado e acrescenta que a representação é ainda uma construção e uma expressão do sujeito, produto dos seus processos cognitivos ou de suas motivações, como também de sua vivência social e cultural.

Doise define as representações sociais como "princípios geradores de tomadas de posição ligadas a inserções específicas em um conjunto de relações sociais e que organizam os processos simbólicos que intervêm nessas relações" (*apud* SÁ). Essa definição remete aos processos sociais e cognitivos que têm origem

na obra de Moscovici, quando ele se refere a dois sistemas cognitivos: o que permite as associações, deduções, inclusões e discriminações, e o outro que controla, verifica e seleciona com a ajuda das regras e da lógica. O segundo retrabalha o primeiro como um metassistema constituído por regulações sociais. "É a análise das regulações efetuadas pelo metassistema social no sistema cognitivo que constitui o estudo propriamente dito das representações sociais, desde que suas ligações com posições específicas em um conjunto de relações sejam explicitadas" (DOISE *apud* SÁ, p. 34).

Abrieux define como "o produto e o processo de uma atividade mental pelo qual um indivíduo ou um grupo reconstitui o real com que se confronta e lhe atribui uma significação específica" (*apud* SÁ, p.34). O conteúdo da representação social se organiza em um sistema central e um sistema periférico, com características e funções distintas, dirimindo uma dúvida que insistia em colocar em xeque a coerência das representações, pois essas apresentavam características contraditórias - estáveis/ mutáveis, rígidas/ flexíveis, consensuais / individualizadas.

Os elementos cognitivos do núcleo central apresentam as características de estabilidade, rigidez e consensualidade, e os elementos periféricos apresentam-se como mutáveis, flexíveis e individualizados. Dessa forma, o núcleo central apresenta o significado global da representação e organiza os elementos periféricos, que estão diretamente interligados às situações práticas e concretas da população.

O núcleo tem como função geradora criar ou transformar a significação de outros elementos constitutivos da representação. É através do núcleo central que os elementos da representação adquirem um sentido ou valência. Ele tem ainda a função organizadora que determina a natureza das relações que unem os elementos de uma representação. A partir desse ponto de vista, este núcleo central será o elemento unificador e estabilizador da representação, tendo por propriedade essencial a estabilidade (o núcleo central é constituído pelos elementos mais estáveis da representação, que mais resistirão às mudanças).

Já os elementos periféricos assumem um papel preponderante na gestão de situações ou de informações que colocam em questão a representação: um dos processos de defesa e de manutenção da representação face às informações contraditórias vai consistir na transformação, não da representação, mas sim dos elementos periféricos. Em tal situação a transformação dos elementos periféricos apresenta uma dupla vantagem: de um lado ela permite à significação central da representação (ou ao núcleo central, se preferirmos) manter-se; e de outro, ela autoriza a integração de novas informações na representação, sem ocasionar transtornos importantes na organização do campo. Os elementos periféricos vão, assim, assumir um papel essencial na economia cognitiva da representação.

Em uma breve descrição do sistema central de uma representação social, pode se dizer que ele está ligado à memória coletiva e à história do grupo; é consensual, define a homogeneidade do grupo; é estável, coerente e rígido; resiste a mudanças; é pouco sensível ao contexto imediato; gera a significação da representação e determina a sua organização. Já o sistema periférico caracteriza-se por permitir a integração das experiências e histórias individuais; suportar a heterogeneidade do grupo; possuir permeabilidade e, ao mesmo tempo, ser suporte das contradições; ser evolutivo; sensível ao contexto imediato; permitir adaptação da realidade concreta e a diferenciação do conteúdo, além de proteger o sistema central.

2.3.1 A construção do objeto de pesquisa dentro da Teoria das Representações Sociais

Os fenômenos da representação social são encontrados na cultura, nas instituições, nas práticas sociais, nas comunicações interpessoais, nos pensamentos individuais, enfim, é difícil delimitá-los ou caracterizá-los de forma objetiva, o que dificulta sua análise científica de forma direta e completa.

Moscovici afirma que eles são caracteristicamente construídos de universos consensuais de pensamento e sendo assim, para serem pesquisados e submetidos aos métodos científicos, precisam ser simplificados, transformando-se em objetos de pesquisa, ou seja, o objeto de pesquisa é sempre uma simplificação do fenômeno de representação social, e a pesquisa produz um outro tipo de conhecimento sobre os fenômenos de saber social.

Partindo da discussão acima, a construção do objeto de pesquisa envolve uma simplificação teórico-conceitual que torna o fenômeno inteligível. Mas esse processo é complexo, o que exige bastante atenção para que se evite o fracasso da pesquisa.

Dessa forma, é importante reforçar que a proposição teórica de uma representação social é sempre de alguém (o sujeito) e de alguma coisa (o objeto), simultaneamente. Um ou outro isolado não constitui uma representação social. É necessário, portanto, especificar de forma objetiva, a população ou conjunto social e a representação social por ele detida.

Uma questão que surge quando se fala de representação social é se há representação social de tudo e cabe aqui aprofundar um pouco mais o processo de identificação dos fenômenos de representação e uma preocupação freqüente dos estudiosos e construtores de sua teoria, é a facilidade de se enganar sobre o verdadeiro fenômeno de representação social. Assim, para definir o par sujeito-objeto de uma pesquisa, deve-se lembrar que a representação que os liga é um saber efetivamente praticado, que não deve ser apenas suposto, mas detectado com comportamentos e comunicações que de fato ocorram sistematicamente. Isso pode parecer óbvio, mas é muito comum pesquisadores se enganarem escolhendo objetos para estudar apenas por sua relevância ou interesse.

Diante do exposto, verifica-se que:

- a) O fenômeno investigado é o do humor no ambiente de trabalho.

- b) O humor é um saber praticado, que pode ser detectado com comportamentos e comunicações, faz parte do universo consensual;
- c) A díade sujeito-objeto é aqui identificada como sujeito - os empregados da ACRINOR, e objeto, o humor.

Como visto nos elementos teóricos desse trabalho, o humor é definido como “qualquer mensagem – expressa por atos, palavras, escritos, imagens ou músicas – cuja intenção é a de provocar o riso ou um sorriso”, e dessa forma se verifica a sua completa aplicação dentro do que se expôs acima.

Depois de identificado o fenômeno de representação social e definido o seu objeto, resta escolher a metodologia que dará acesso ao fenômeno de representação social escolhido. A escolha da metodologia é que torna completa a construção do objeto.

A Teoria das Representações Sociais não delimita métodos de pesquisa, podendo utilizar-se de uma variedade de técnicas, que vai depender de que referencial seja utilizado - Jodelet, Doise ou Abric.

2.3.2 – O método de pesquisa das Representações Sociais

A prática mais comum de pesquisa das representações sociais tem sido uma combinação de coleta de dados através de entrevistas individuais com a análise de conteúdo como técnica de tratamento. É muito rica também a análise de textos escritos, obviamente textos que tenham envolvimento com o objeto da representação e que podem ser encontrados na imprensa, documentos oficiais, registros pessoais e outros registros, dependendo do sujeito aqui identificado.

O modelo de pesquisa escolhido para investigar o tema e responder à questão levantada nesse trabalho é do grupo de Aix-en-Provence, liderado por Abric e, sendo assim, apenas esse modelo será exposto.

Nessa abordagem, a entrevista é um rico instrumento para as fases inicial e final da pesquisa, mas é dada uma ênfase grande na produção direta de temas de representação através de técnicas de associação ou evocação livre. Os pesquisadores buscam conhecer o conteúdo da representação, mas também sua estrutura ou organização interna, ou seja, os pesquisadores solicitam que os próprios sujeitos organizem sua produção de forma hierarquizada. O caráter espontâneo da evocação livre permite-nos acessar mais rapidamente os elementos do universo semântico do objeto estudado, que, numa produção discursiva como uma entrevista, poderiam ser mascarados.

Esse modelo sugere ainda a categorização das evocações, ou seja, a organização dessas evocações em categorias, criadas a partir do que é evocado. Toda essa organização das evocações dos sujeitos pesquisados deve levar em conta a frequência da evocação - quantas vezes ela apareceu - e a ordem de aparecimento - se foi primeira, segunda, terceira evocação... e assim por diante.

A combinação desses dois critérios — frequência e ordem média de evocação de cada palavra — vão explicitar a saliência de cada evocação. As evocações de maior saliência provavelmente identificam o núcleo central da representação.

3 A PESQUISA

Para responder à questão **como é percebido o humor e suas manifestações na ACRINOR**, buscou-se explorar o fenômeno humor a partir de quatro aspectos distintos: a) Conferir o quanto o humor é importante na auto-imagem e na imagem do colega e no ambiente de trabalho; b) Verificar qual o conceito de pessoa bem humorada para os empregados dessa organização; c) Avaliar os impactos do humor no ambiente de trabalho; d) Analisar de que forma a empresa pesquisada lida com o humor, se o estimula ou o cerceia.

Para analisar os dados obtidos na pesquisa, é necessário apresentar o Método utilizado, levando-se em conta o contexto onde foi realizada a investigação, ou seja a Empresa ACRINOR, as características da amostra pesquisada e o procedimento para colher as informações. Esses dados serão expostos a seguir,

3.1 – MÉTODO

Como visto no capítulo anterior, optou-se pela abordagem metodológica desenvolvida pela Teoria das Representações Sociais, que se ancora em uma série de procedimentos para analisar de forma mais rica o fenômeno estudado.

Estudando uma única organização, a pesquisa foi conduzida como um **estudo de caso**. Esta estratégia de pesquisa investiga a coerência de um exemplo específico com determinado referencial teórico, identificando as situações que

influenciam positiva ou negativamente a aplicação de métodos, desafios teóricos na implementação e elementos verificados *in loco* não abordados teoricamente.

Para responder à questão **como é visto o humor e suas manifestações na ACRINOR**, é necessário antes de qualquer coisa caracterizar a Empresa, assim como a população pesquisada, o que será apresentado a seguir, seguindo-se a isso o estudo em si, o procedimento utilizado para a coleta de dados e uma estrutura que será utilizada para a análise e apresentação dos resultados.

3.1.1 – A Empresa

A pesquisa foi realizada na ACRINOR- Acrilonitrila do Nordeste S.A., empresa do ramo petroquímico, produtora de Acrilonitrila e Ácido Cianídrico, localizada no Pólo Petroquímico de Camaçari.

Ela foi fundada em 1979 e até 1999 seguia um o modelo de administração tripartite com representantes dos seus acionistas, a Petrobrás, a Rhodia e a Copene. Com 360 empregados e uma produção de 84.000 toneladas/ano, era a única produtora de Acrilonitrila da América Latina, e do hemisfério sul e, dessa forma, detinha o mercado nacional, praticando os preços que lhe conviessem.

A política de Recursos Humanos assim com a forma de gestão seguia os padrões da Indústria Petroquímica Nacional: salários e adicionais inerentes a empresas de risco, benefícios acima da média de mercado e tradicionalismo nas relações de poder. Essas empresas valorizavam acima de tudo a tecnologia, aqui representada pela Engenharia Química, e o conhecimento técnico era o ponto mais valorizado. Os Engenheiros, mesmo sem as devidas credenciais eram tratados por “doutores” e tinham as maiores chances nas disputas por crescimento hierárquico.

Não há registros de pesquisas de clima ou de satisfação dos empregados nesse período, mas há registro de muitas festividades, prática de premiações e comemorações de resultados, reconhecimento de empregados por tempo de serviço, o que permite inferir - e é confirmado por muitos - que a Empresa sempre tinha um ambiente agradável.

Com a abertura do mercado no início de 1990, a ACRINOR se viu ameaçada, por ser uma empresa monoprodutora que produz em pequena escala, se comparada aos grandes produtores mundiais. Ela teve que reagir e buscar formas competitivas de trabalhar. Iniciou-se assim um período de redução de quadro de pessoal e de grandes reformulações internas. A terceirização passou a ser uma prática constante e, nesse período, o controle acionário da empresa passou a ser apenas da Rhodia e da Copene. Foi um momento de muita instabilidade e o modelo de gestão era um modelo tradicional, no qual havia pouca participação da base nas decisões.

Em 1995 a empresa iniciou um processo profundo de mudança com a reestruturação da mesma em processos e a instituição de um modelo de Gestão Estratégica sistemático, com base na Qualidade Total. A Gestão assumiu uma postura participativa, embora a alta direção mantivesse as decisões sob sua responsabilidade. As áreas tinham metas pré-negociadas e essas metas eram desdobradas com os empregados.

A prioridade da Empresa era a produtividade e a sobrevivência. Isso fez com que os jargões da administração fossem assimilados por todos dentro da organização: metas, custo fixo, custo variável, mercado mundial, preço de matéria prima, situação da acrilonitrila no mercado interno e externo, *benchmarking*, tudo isso era discutido por todos os empregados, independente do nível hierárquico ou da formação.

Havia maior valorização do fator humano e pela primeira vez a empresa investia maciçamente também na Educação das pessoas, e não só em Treinamento.

O desenvolvimento das pessoas foi um ponto chave nesse processo e a empresa chegou a atingir 10 h dedicadas a atividades de Educação e Treinamento, e em muitos momentos o percentual de Educação era superior ao de Treinamento.

A cada mês era feita uma reunião com todos os empregados, para que os gerentes apresentassem os resultados de cada área, para posterior discussão em plenário. Dessa forma, toda a Empresa mantinha-se informada dos negócios, das metas, dos resultados e de possíveis mudanças para se atingir os resultados desejados.

Esses momentos eram muito bem vistos pelos empregados e pelos gerentes, ainda que muitas vezes fossem momentos de tensão para os últimos, quando suas metas não eram atingidas.

Em 1999 a empresa foi vendida ao grupo UNIGEL, mudando completamente a sua composição acionária. A prática da Gestão Estratégica continuou, mas foi desacelerada, tendo em vista a fusão da empresa com outras do mesmo grupo e a sinergia das áreas administrativas. Neste momento, a empresa busca ajustar-se a essa fusão que ainda não está estabilizada e vê-se na expectativa de novos desafios e mais mudanças.

A empresa existe há 22 anos e, atualmente, possui 90 empregados, divididos em empregados de turno e empregados do horário administrativo. É uma empresa predominantemente masculina, contando apenas com 10 mulheres, que correspondem a 10% da população.

3.1.2 – Características da amostra pesquisada

A amostra foi composta de 30 empregados, o que corresponde a 33% dos mesmos, distribuídos da seguinte forma:

• SEXO	%
Homens	87
Mulheres	13
• IDADE	
Até 25 anos	16,7
26 a 30 anos	6,7
31 a 35 anos	6,7
36 a 40 anos	23,3
41 a 45 anos	26,7
46 a 50 anos	6,7
Acima de 50 anos	3,3
• ESCOLARIDA	
2º. grau completo	36,7
3º grau incompleto	10
3º grau completo	13,3
Pós-Graduação	40
• NÍVEL	
Cargo de Chefia	26,7
Subordinado	73,3

Figura 2 – Características da Amostra Pesquisada.

3.1.3 – O procedimento utilizado para a coleta de dados

A pesquisa foi realizada nos meses de janeiro e fevereiro de 2001. Foi utilizada a entrevista individual, com perguntas diretas e de evocações livres,

estruturadas previamente, de acordo com a abordagem das Representações Sociais, vista anteriormente. Foi elaborado um questionário com 10 perguntas, sendo nove de evocações livres e uma pergunta direta, com classificação de prioridade de itens. O questionário encontra-se no APÊNDICE A.

Os entrevistados, ao serem abordados, eram informados de que estavam participando de uma pesquisa sobre o ambiente de trabalho, mas não lhes era dito o objeto da pesquisa, ou seja, eles não sabiam que o objeto de pesquisa era o humor, pois nas quatro primeiras questões da entrevista buscou-se verificar o grau de evocação espontânea do humor na auto-imagem e imagem de colegas com quem gostam ou não gostam de trabalhar, a partir da livre associação. Só a partir da quinta pergunta o objeto de pesquisa era explicitado.

Por ser o pesquisador um trabalhador da organização pesquisada, foram considerados dados da sua observação *in loco*, que enriquecem sobremaneira as análises realizadas e o tratamento qualitativo dos dados. Essas observações não foram realizadas de forma sistemática, e assim não se apresentam em todas as questões, mas são importantes, pois refletem percepções de um observador que vivencia a cultura da organização e, dessa, forma comunga dos significados da organização.

O pesquisador acessou ainda documentos e comunicações escritas da organização, que são utilizados mais adiante nas análises, como ilustração do que é apresentado.

3.1.4 – A apresentação dos dados

Para atender aos objetivos apresentados anteriormente, os dados foram organizados em quatro blocos, apresentados a seguir na Figura 2:

Questões	itens	O que analisa	Forma de apresentação e tipo de análise
1, 2, 3 e 4	5.1	Explorando o quanto o humor é importante na auto-imagem e no ambiente de trabalho	Gráfico de dispersão apresentando a categorização das palavras evocadas, utilizando-se o significado e / ou semântica; análise estatística das categorias de conteúdo; análise qualitativa; identificação do núcleo central da representação social e dos aspectos periféricos (Questões 1, 2 e 3) Tabela com hierarquia definida pelo grupo, apresentando com média ponderada de cada item, concebida através de análise estatística. (Questão 4)
5 e 10	5.2	Qual o conceito de pessoa bem humorada e como o humor se manifesta no ambiente de trabalho	Gráfico de dispersão apresentando a categorização das palavras evocadas, utilizando-se o significado e / ou semântica; análise estatística das categorias de conteúdo; análise qualitativa; identificação do núcleo central e elementos periféricos da representação social.
6, 7 e 8	5.3	Avaliando os impactos do humor no ambiente de trabalho	Gráfico de pizza apresentando a categorização das palavras evocadas, utilizando-se a natureza das respostas; análise estatística das categorias de conteúdo; análise qualitativa.
9	5.4	Avaliando como a ACRINOR lida com o bom humor.	Gráfico de pizza apresentando a categorização dos conteúdos evocados, utilizando-se a natureza das respostas; análise estatística das categorias de conteúdo; análise qualitativa.

Figura 3 – Quadro referencial de apresentação dos dados

Foi utilizado o programa estatístico SPSS para análise de frequência e ordem de evocação de cada questão.

A utilização da abordagem teórica das Representações Sociais como método de análise dos dados colhidos no questionário requer uma melhor explicação da sua utilização. Como visto antes, um fenômeno social estrutura-se em um núcleo central e em elementos periféricos. O sistema central seria mais estável, coerente e consensual e, desse modo, gera a significação mais permanente da representação. Os elementos periféricos seriam mais heterogêneos, flexíveis, integrados por idéias contraditórias e mais afetados pelo contexto imediato.

Para a identificação das idéias possíveis de integrarem o núcleo central, utilizou-se recurso comum em estudos neste domínio: combinar as informações sobre a freqüência de evocação e a ordem ou força da evocação.

Estruturados em gráficos com modelo de dispersão e tendo dois eixos básicos como estrutura, pode-se localizar cada idéia em termos da sua hierarquia nos respectivos eixos, conforme modelo apresentado na Figura 4, mais adiante.

Assim, no presente estudo, definiu-se que o **núcleo central** seria integrado pelas idéias que, simultaneamente, nas duas dimensões citadas, encontravam-se classificadas no primeiro quadrante da figura, combinando, ao mesmo tempo, maior força de evocação e maior difusão na amostra. Esse quadrante articula portanto, dados de natureza coletiva (a freqüência de aparecimento de cada idéia na população) a dados de natureza individualizada (o quão prontamente cada idéia foi lembrada por cada entrevistado).

Como se vê na Figura 4, a seguir, é possível uma idéia aparecer com alta freqüência (ser bastante citada pelos entrevistados) embora não o seja entre as primeiras idéias evocadas. Isto é, apesar da sua grande difusão, há categorias que não integram o núcleo central (quadrante I), mas encontram-se localizadas no quadrante II. A contraface deste raciocínio aplica-se àquelas idéias do quadrante III – aparecem pouco em termos de freqüência, mas são citadas nos primeiros lugares, entre aquelas mais imediatamente lembradas. São, portanto, idéias muito fortes, embora para um número menor de pessoas.

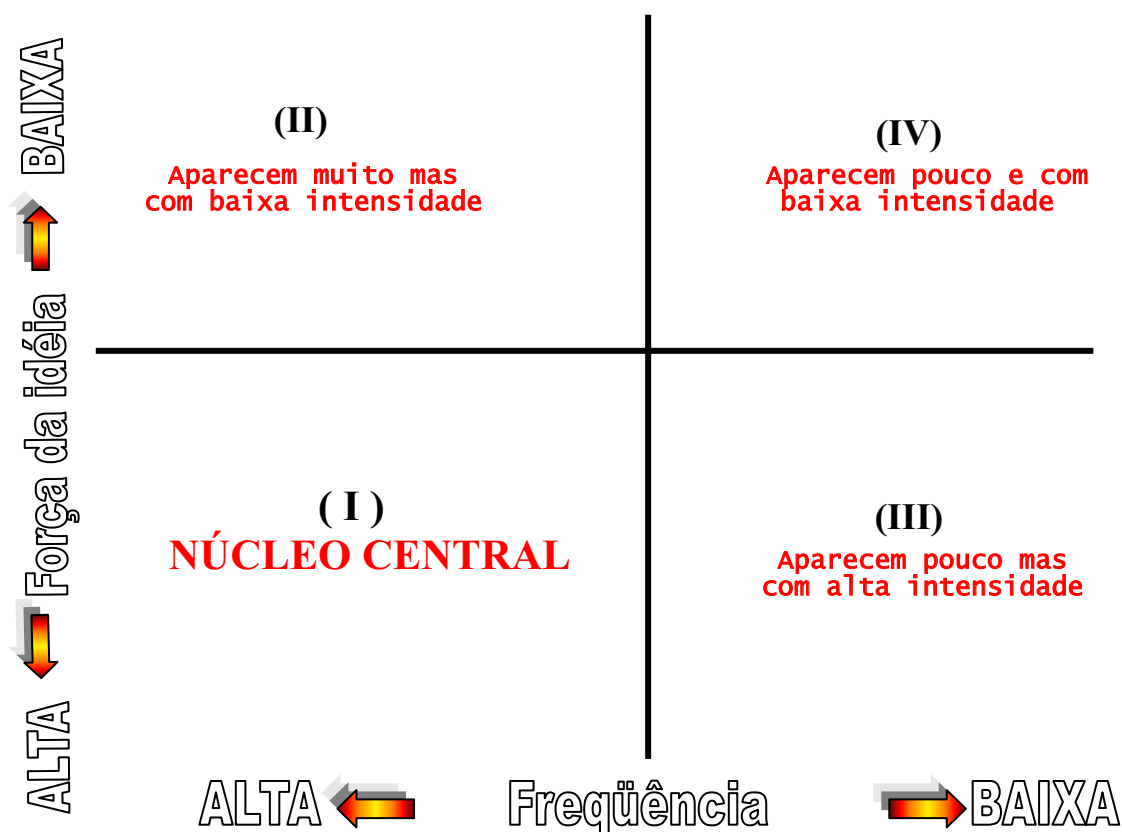


Figura 4: Esquema geral para a descrição de núcleo central e elementos periféricos da representação social.

Em continuação, no quadrante IV encontram-se aquelas idéias que apareceram em um número menor de pessoas e, além do mais, não estão entre aquelas que foram mais prontamente evocadas (não foram citadas nos primeiros lugares).

Os conteúdos que integram o núcleo central podem ser tomados, portanto, como os referentes da imagem mais fortemente difundida na empresa em relação ao que está sendo pesquisado. Permite uma análise da qualidade das percepções evocadas, que seriam mais estáveis e, provavelmente, historicamente determinadas pela cultura da empresa pesquisada. Por outro lado, as idéias que aparecem nos demais quadrantes podem ser tomadas como esquemas periféricos importantes para a compreensão da dinâmica da imagem da empresa. Tais núcleos periféricos podem refletir a imagem elaborada por segmentos específicos da população ou resultarem de práticas da empresa que, sendo possivelmente mais

recentes ou assistemáticas, ainda não se encontram fortemente disseminadas entre a população investigada.

3.2 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo desse trabalho foi o de investigar as percepções dos empregados da Empresa pesquisada em relação ao humor no ambiente de trabalho. A análise dos dados da pesquisa será apresentada em quatro partes, buscando assim atender aos objetivos específicos desse trabalho. São elas: Explorando o quanto o humor é importante na auto-imagem e no ambiente de trabalho; Qual o conceito de pessoa bem-humorada e como o humor se manifesta no ambiente de trabalho; Avaliando os impactos do humor no ambiente de trabalho; Avaliando como a ACRINOR lida com o humor.

Os dados serão apresentados através de gráficos de dispersão e pizza, e comentários do pesquisador da sua vivência e observação *in loco*, além da apresentação de informações colhidas nos meios de comunicação da empresa. O aporte teórico apresentado na primeira parte desse trabalho será o referencial para o estudo de caso.

3.2.1 - Explorando o quanto o humor é importante na auto-imagem e no ambiente de trabalho.

A importância do humor como elemento que estrutura a auto-imagem do trabalhador foi explorada inicialmente através da evocação livre. Pediu-se para que o entrevistado que completasse a frase “COMO TRABALHADOR EU SOU...” com o que lhe viesse ao pensamento. O resultado é apresentado a seguir na Figura 2:

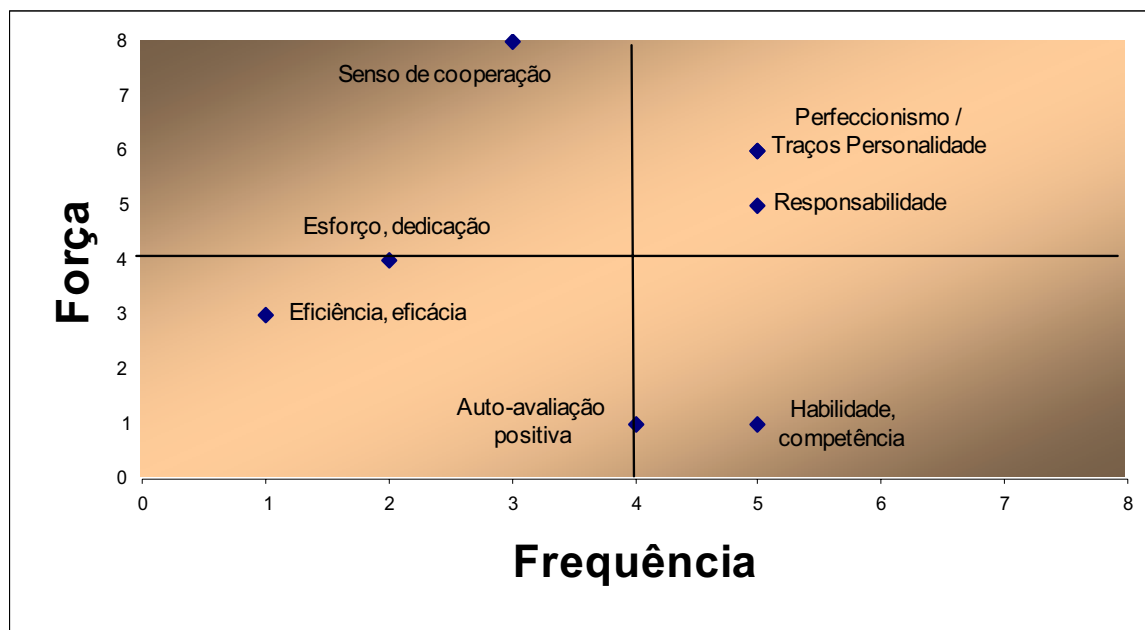


Figura 5 –Auto-imagem do empregado da ACRINOR

Verifica-se que os elementos que surgem imediatamente e com maior frequência são **eficiência e a eficácia**, **esforço e dedicação** (*esforçado, dedicado, interessado, comprometido, proativo*) e **auto-avaliação positiva** (*bom, completo, ótimo profissional, perfeito, diferenciado*), e são esses elementos que estruturam o núcleo central da auto-imagem dos trabalhadores da ACRINOR, caracterizando assim os aspectos de maior consensualidade e maior rigidez da representação social da auto-imagem desse grupo.

É interessante observar que as evocações mais fortes em relação à auto-imagem são centradas em características de natureza de desempenho (eficiência, eficácia) e dedicação (dedicado, esforçado), características essas que parecem refletir as expectativas organizacionais, que se baseiam predominantemente na busca de maior produtividade.

No quadrante II, surge a categoria **senso de cooperação**, abrangendo evocações como *colega, participativo, prestativo e solidário*, que traz para a representação uma nuance de natureza relacional. Essa categoria apresenta evocações de frequência relativamente alta, mas de pouca força.

O quadrante III descreve categorias que alcançaram uma força relativamente alta, mas uma frequência relativamente baixa. Aqui se identifica a categoria ***habilidade e competência***, relacionada à natureza de desempenho.

O IV e último quadrante desta figura apresenta as categorias que compõem o campo de imagem mais periférico do conjunto das evocações por livre associação. Nele se encontram as categorias ***responsabilidade, perfeccionismo que reforçam a natureza do núcleo central, além de traços de personalidade*** (*comedido, dinâmico, entusiasmado, honesto, organizado, persistente, determinado, assertivo, feliz e precipitado*).

Verifica-se que o **humor** está quase que totalmente ausente na auto-imagem dos empregados, exceto por uma evocação que faz parte da categoria ***traços de personalidade – feliz*** - que foi evocado uma vez apenas. *Feliz* faz parte do conceito que os empregados têm de pessoa bem humorada, como pode ser visto na Figura 5, mais adiante.

A seguir, pediu-se que caracterizassem um colega de trabalho com quem gostam de realizar tarefas em conjunto e com quem não gostam, respectivamente. O intuito era verificar se o humor era um elemento importante para definir a imagem de um colega de trabalho, quer positiva, quer negativamente.

O colega com quem gostam de realizar tarefas em conjunto foi caracterizado da seguinte forma:

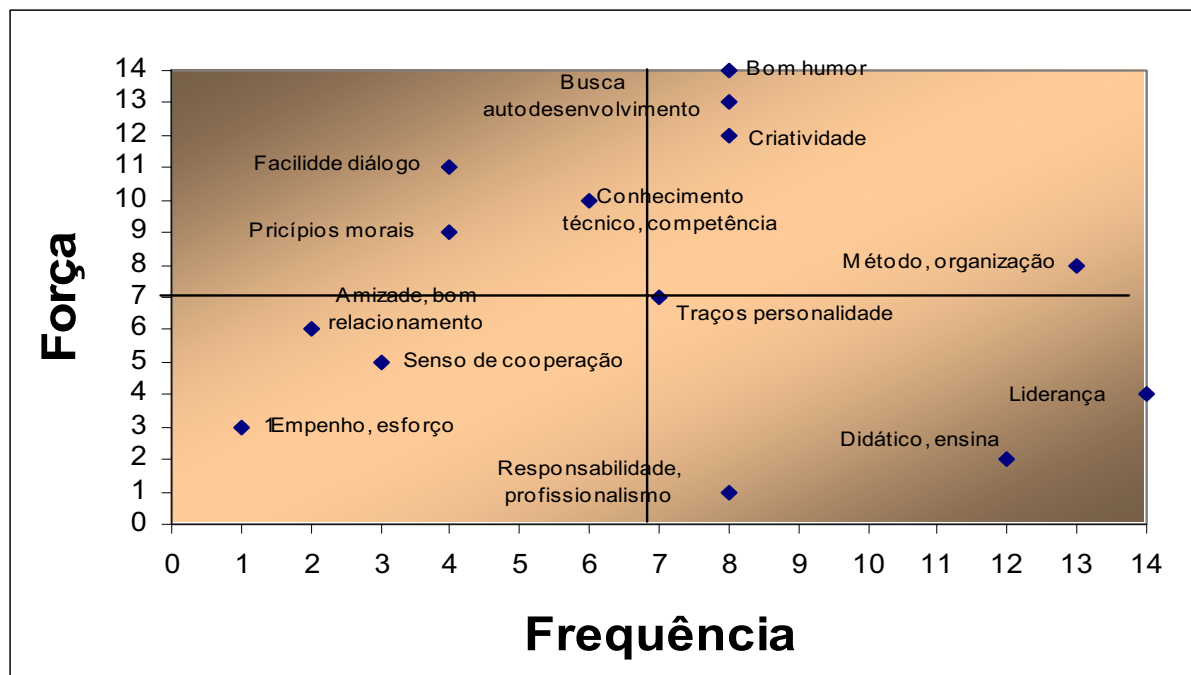


Figura 6– Imagem do colega com quem gostam de realizar tarefas em conjunto.

A imagem positiva do colega de trabalho caracteriza-se fortemente pelas categorias **empenho/ esforço**, **senso de cooperação** e **amizade/ bom relacionamento**, além de **traços de personalidade**, caracterizados aqui como *calmo, inteligente, detalhista, otimista, questionador e dinâmico*.

Essa imagem, que dá significado à representação, enfatiza aspectos de natureza relacional (senso de cooperação e amizade / bom relacionamento). Esses aspectos aparecem de forma bastante discreta na representação da auto-imagem, como apresentado na Figura 5. Essa diferença é também presente nas categorias localizadas na periferia, como pode ser verificado a seguir.

Princípios morais (*ético, franco, sincero, inspira confiança, verdadeiro, respeitado e respeitador*) e **facilidade de diálogo** (*fácil consenso, ouve, respeita opinião, sabe ouvir, passa informação, comunicativo, negociador, dá feedback, discute problemas, não guarda, resolve*) e **conhecimento técnico e competência**, foram aspectos evocados com muita frequência, mas com baixa força e se encontram no quadrante II. Observa-se novamente a predominância de aspectos de natureza relacional nessas evocações.

As categorias **responsabilidade/ profissionalismo, liderança e didático/ ensina**, são compostas de evocações que surgiram com muita força mas com baixa freqüência, e podem ser observados no quadrante III. As primeiras são de natureza de empenho e as segundas de natureza relacional.

Fazem parte ainda da imagem positiva do colega de trabalho, **método/ organização, criatividade, busca autodesenvolvimento e bom humor**, mas foram evocados em menor número e pouca força, como pode se observar no quadrante IV. Aqui se misturam categorias de desempenho, empenho e relacionais.

Embora não seja um elemento que estruture a imagem positiva do colega, o **bom humor** (*bem humorado, bom humor, engraçado e senso de humor*) mostra-se presente nessa imagem, contando com cinco evocações (5%). Sendo o bom humor uma atitude favorável a outras pessoas, verifica-se que faz parte dos aspectos de natureza relacional, mas é um elemento pouco relevante na percepção do grupo participante da pesquisa.

Há ainda uma evocação categorizada nos **traços de personalidade - otimista** – que é considerada pelos entrevistados como um traço de pessoa bem humorada ,como será visto mais adiante na Figura 10, p.75, mas que não muda a sua posição em relação às demais evocações.

Na contraface da pergunta anterior, pediu-se que os entrevistados pensassem num colega com quem **não** gostam de realizar tarefas em conjunto, e que citassem as suas características. A intenção era verificar se o mau humor era evocado espontaneamente. Verificou-se o resultado apresentado na Figura 7 a seguir:

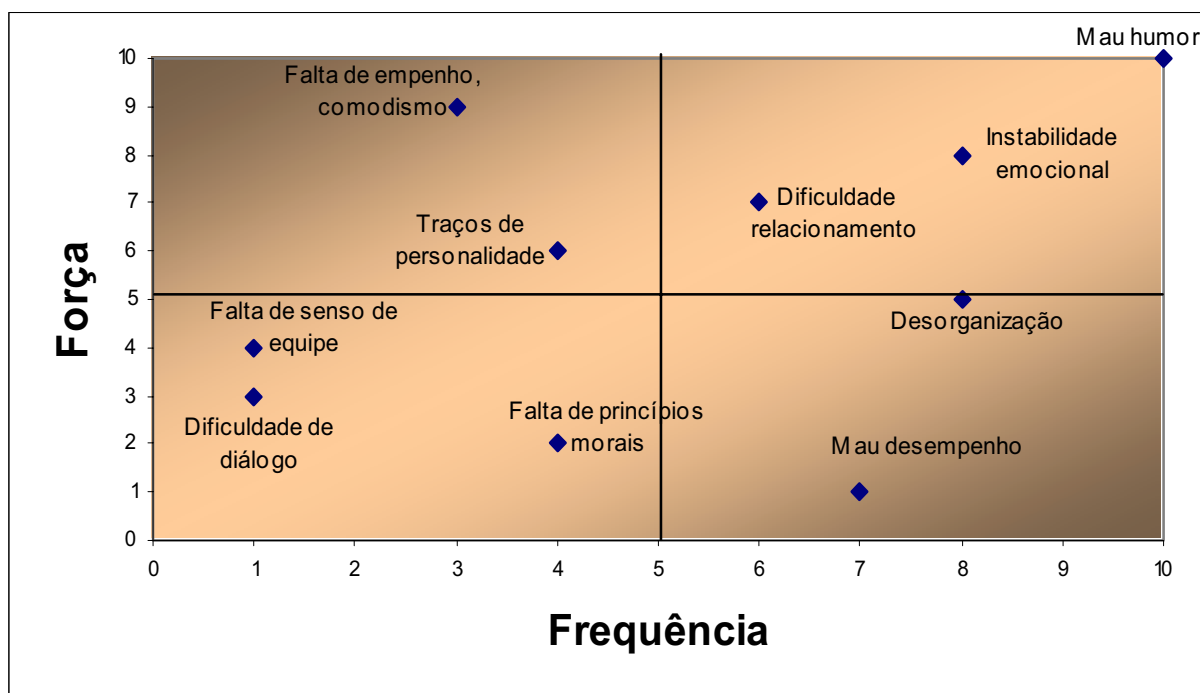


Figura 7 – imagem do colega com quem não gostam de realizar tarefas em conjunto

O que estrutura a representação da imagem negativa do colega de trabalho são **dificuldade de diálogo, falta de senso de equipe e falta de princípios morais** (*dissimulado, falta de honestidade, falta com a verdade, desleal, esconde informações, pouco confiável, falta de sinceridade, sacana...*). A estrutura dessa representação apóia-se, portanto, em evocações que se caracterizam pela natureza relacional, do que se conclui que a falta desses aspectos é o que mais incomoda na execução de tarefas conjuntas, mais do que características de desempenho ou dedicação.

Desempenho e dedicação estão presentes na periferia. No quadrante II encontram-se os elementos **Falta de empenho e traços de personalidade** (*analista, intolerante, inflexível, arrogante, vaidoso, invejoso, agressivo*) que foram evocados com muita freqüência mas não com força. Já **mau desempenho e desorganização** foram fatores de baixa freqüência nas evocações, mas rapidamente evocadas e se localizam no quadrante III.

Estão ainda presentes na imagem negativa do colega os elementos ***dificuldade de relacionamento, instabilidade emocional e mau humor***, aspectos considerados menos relevantes, por terem sido evocados com baixa frequência e baixa força.

O ***mau humor*** surge aqui com apenas 2% do total de evocações, e em oposição ao bom humor, confirma a pouca relevância desse elemento na imagem do colega de trabalho, como comentado anteriormente.

A reduzida importância atribuída pelos participantes ao **bom humor** como elemento da auto-imagem e imagem do colega de trabalho evidencia-se ainda mais quando se observa na Figura 3 o resultado da hierarquização de uma lista de doze características, incluindo o **bom humor**. Até esse momento o objeto da pesquisa – **humor** - não tinha sido explicitado. Com essa questão, o humor é explicitado ao entrevistado, ultrapassando a etapa em que esse objeto foi explorado de forma espontânea.

Foi solicitado que os entrevistados ordenassem por ordem de prioridade. As doze características apresentadas, e a média ponderada de respostas apontaram o **bom humor** no 11º lugar, como pode ser verificado a seguir na Figura 8:

Responsabilidade	1º
Conhecimento Técnico	2º
Comprometimento	3º
Capacidade de Trabalhar em Grupo	4º
Bom Relacionamento	5º
Inteligência	6º
Disciplina	7º
Criatividade	8º
Experiência	9º
Prestatividade	10º
Bom Humor	11º
Jogo de Cintura	12º

Figura 8 – Hierarquia de características importantes no ambiente de trabalho.

E essa constatação se torna ainda mais clara quando se analisa a justificativa dos entrevistados quanto à colocação do bom humor na posição escolhida, como se verifica na Figura 9, a seguir:

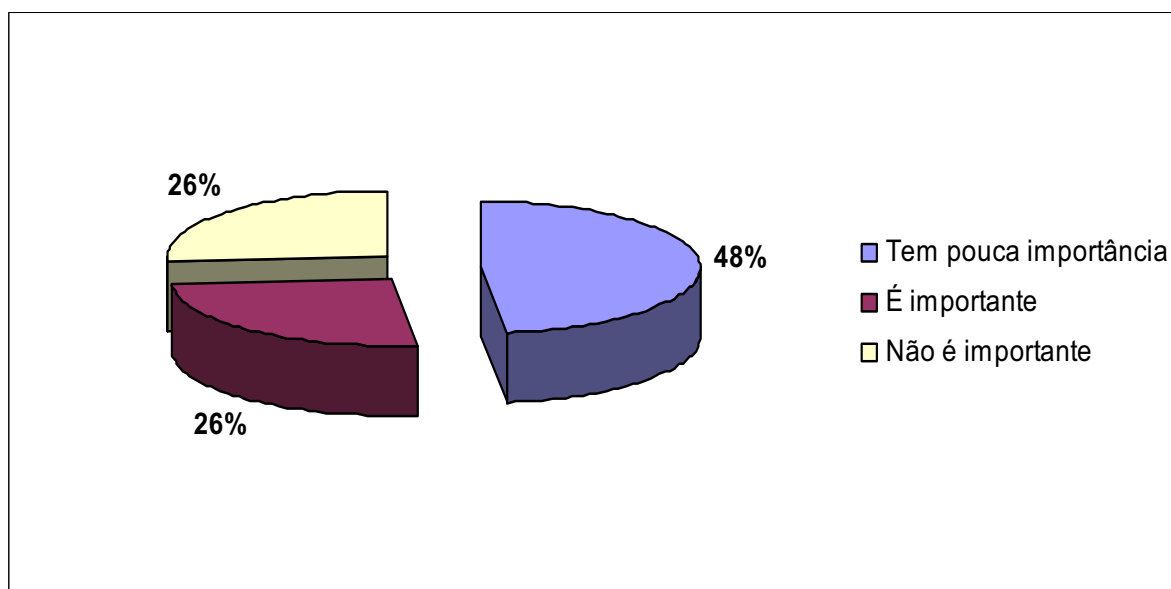


Figura 9 – Justificativa da classificação do bom humor da Figura 8

Verifica-se que quase a metade do grupo de entrevistados - 48% - o consideram pouco importante e justificam suas escolhas, principalmente pela comparação com as demais características apresentadas, consideradas mais importantes que o bom humor.

Para 26% deles o humor não é importante no ambiente de trabalho e justificam dizendo que:

- é possível desenvolver um relacionamento profissional falando apenas o necessário;
- o estado de espírito de cada um não contribui para o desenvolvimento das tarefas,
- o importante é a concentração, que independe do humor;
- uma pessoa mal humorada pode produzir bem.

Pode-se inferir, portanto, que 26% dos pesquisados não valorizam aspectos relacionais no trabalho, visto que, falar o necessário, concentração e mesmo mau humor, viabilizam uma boa produtividade.

Embora 26% considerem o bom humor importante, apenas 10% classificaram-no entre as cinco características mais importantes e 53% o classificaram nos três últimos lugares. Surgem justificativas como:

- Foi difícil... bom humor é fundamental pois o trabalho flui com mais atenção, união da equipe...;
- Pela forma como analisei botei no final mas poderia estar na frente...;
- Com bom humor o trabalho é realizado de forma mais satisfatória, você passa mais confiança, mais equilíbrio.

Esse conjunto de dados permite concluir que a auto-imagem é fortemente caracterizada por evocações de natureza de desempenho e dedicação, e parece atender às expectativas de “ideal de homem organizacional” imposto pelo mundo produtivo. As características relacionais, das quais o **humor** faz parte, aparecem de forma muito discreta na auto-imagem.

Quando o estímulo inclui a relação com o colega, predominam aspectos relacionais, e o **bom humor** é evocado, mas ainda se apresenta de forma tênue, numa frequência e força muito baixas. Este fato é confirmado quando o **bom humor** é apresentado de forma explícita e logo em seguida quando se pergunta diretamente sobre a importância do mesmo no ambiente de trabalho. O **bom humor** está presente na auto-imagem, na imagem do colega e no ambiente de trabalho, mas é uma característica pouco importante.

A partir desses dados, verifica-se que a controvérsia apresentada no início da sub-seção 2.2, desse trabalho sobre o entusiasmo de alguns em oposição à falta de interesse da academia por este tema começa a ser confirmada.

3.2.2 - Qual o conceito de pessoa bem humorada e como o bom humor se manifesta no trabalho.

O conceito de pessoa bem humorada no ambiente de trabalho para os empregados da ACRINOR apresenta-se da seguinte forma:

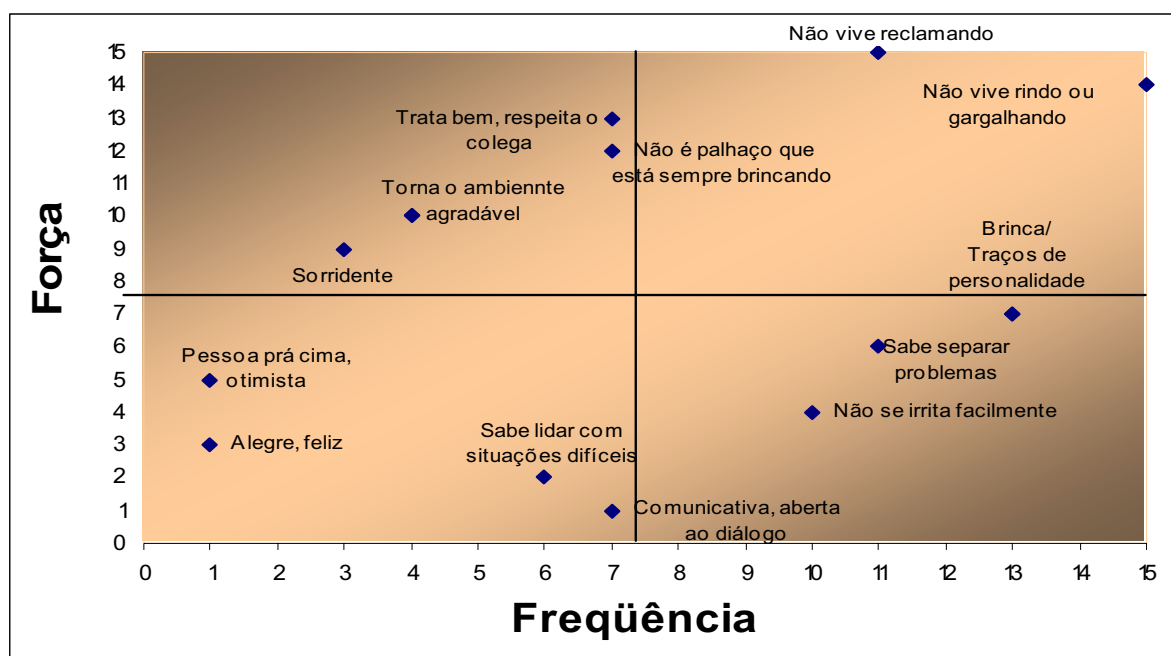


Figura 10– Conceito de pessoa bem humorada

A imagem dominante de pessoa bem humorada no ambiente de trabalho é formada pelas categorias **alegre/ feliz, pra cima / otimista, sabe lidar com situações difíceis, comunicativa / aberta ao diálogo**. Percebe-se que as características que sustentam consistentemente esse conceito na organização pesquisada, são características de conotação positiva.

Essa imagem é coerente com o conceito de pessoa bem humorada apresentado nos elementos teóricos desse trabalho, que caracteriza a mesma pelos comportamentos de alegria, entusiasmo, confiança, energia e ação. faltam ao conceito em referência os aspectos ligados à comunicação.

Com alta freqüência e força relativamente baixa, surgem os elementos **sorridente, torna o ambiente agradável, coloca as outras pessoas pá cima, trata bem, respeita os colegas, não é palhaço, que está sempre brincando**. Aqui, no quadrante II, verifica-se também a predominância de características positivas.

Com baixa freqüência e força relativamente alta surgem as categorias **não se irrita facilmente, sabe separar problemas, brinca e traços de personalidade**, aqui englobando *humilde, simples, carismática, desinibida e espontânea*.

Ainda no quadrante IV, onde se localizam as categorias evocadas com freqüência e força mais baixas, encontram-se **brinca, traços de personalidade** (*humilde, simples, carismática, desinibida e espontânea*), **não vive reclamando e não vive gargalhando**.

Percebe-se, nos aspectos periféricos da representação, uma natureza de categoria que se caracteriza pela negação, ou seja, conceituam a pessoa bem humorada pelo que ela não é, como por exemplo, *não é palhaço que está sempre brincando, não vive rindo ou gargalhando, não se irrita facilmente e não vive reclamando*. Essas categorias ainda podem ser analisadas de duas formas: uma

que, se vista no seu oposto, pode ser caracterizada como uma manifestação de mau humor, outra que, vista da mesma forma, pode ser caracterizada como manifestação de bom humor. Ao se definir a pessoa bem humorada como pessoa que não vive reclamando ou não se irrita facilmente, está implícito que quem vive reclamando ou se irrita com facilidade são pessoas mal humoradas e, por outro lado, quem vive brincando ou gargalhando são pessoas bem humoradas. Os elementos que se caracterizam pela negação englobam 15% de todas as evocações.

Há, portanto, uma grande heterogeneidade de evocações sobre o conceito de pessoa bem humorada, tanto no núcleo como na periferia, o que pode significar que este é um conceito amplo para o grupo pesquisado. Verifica-se também a congruência entre o conceito dos entrevistados com o conceito de **bom humor** adotado nesse trabalho, visto que, exceto as categorias que se caracterizam pela negação, todas as categorias apresentam atitude ou tendência emocional para reagir favoravelmente a outra pessoa.

Visto a natureza predominantemente positiva das evocações, cabe aqui uma indagação sobre o número irrelevante de tais características na auto-imagem e imagem do colega, e a pouca importância dada ao bom humor no ambiente de trabalho. Seria pela inexistência desses fatores ou haveria algum bloqueio de percepção que faz com que os mesmos não sejam percebidos? Essa questão será abordada nas conclusões levando em conta outros aspectos a serem analisados a seguir.

Para investigar a presença do bom humor no ambiente de trabalho, perguntou-se que manifestações de bom humor eram observadas ali, e as respostas são apresentadas na Figura 11, a seguir:

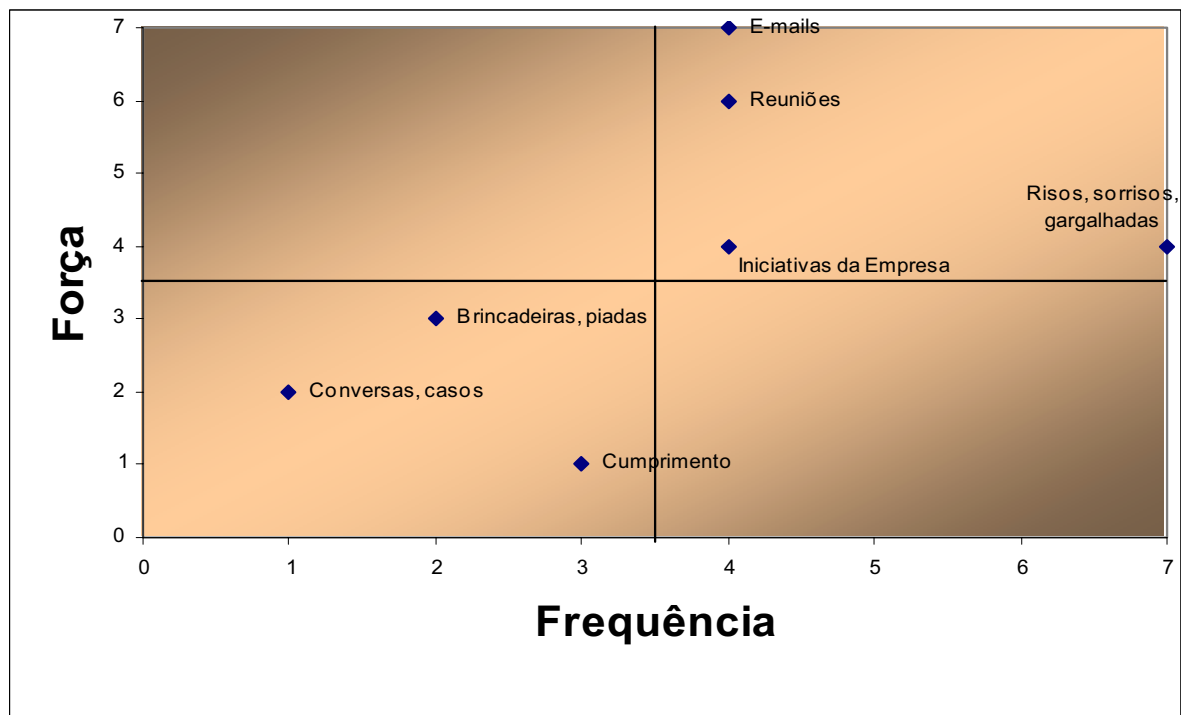


Figura 11 – Manifestações de bom humor observadas no ambiente de trabalho

Essa representação tem uma característica diferente das demais por não apresentar elementos nos quadrantes II e III. Ou seja, ela se organizou com os elementos consensuais de maior frequência e força, e elementos evocados por poucas pessoas ou segmentos específicos, que se caracterizam como os de menor relevância para a representação, visto que foram evocadas com baixa frequência e força.

As manifestações de humor evocadas com maior força e frequência na pesquisa, estão nas categorias **conversas e casos** (*casos, acontecimentos do fim de semana, futebol*), **brincadeiras e piadas e cumprimento**. Essas manifestações são, portanto, as manifestações que representam o consenso do grupo pesquisado e dão consistência à representação.

As manifestações apresentadas no quadrante IV, que apresentaram mais baixa frequência de evocações e menor força, são **manifestações de iniciativa da empresa, reuniões, e-mails e risos, sorrisos, gargalhadas**.

Embora localizada no quadrante IV, a evocação ***iniciativas por parte da Empresa***, representando aqui evocações como *reuniões de aniversário, a torta para os aniversariantes, a TV no refeitório e sala de controle, a ginástica, elogios e o rodízio, é um dado importante.*

Essas evocações, embora em número pequeno, se comparadas com as evocações de iniciativa dos empregados – apenas 12% do total – trazem elementos para a análise da sub-seção 3.2.4, no qual é verificado o estímulo ou cerceamento do humor por parte da empresa, que será visto mais adiante.

Em observações do pesquisador nas reuniões mensais de resultados, verificou-se que tais reuniões eram palco de manifestações relativamente assimétricas entre o Diretor e os Gerentes. Quando estes apresentavam seus resultados, aquele utilizava brincadeiras para comentar os resultados, positivos ou negativos. Essas brincadeiras pareciam criar um efeito distensionador para quem apresentava. As brincadeiras eram também utilizadas para fazer críticas quando metas não eram atingidas, gerando menos constrangimento aos apresentadores. Os efeitos do humor na comunicação são abordados na sub-seção 2.2.4 deste trabalho. Os gerentes às vezes refutavam as brincadeiras, mas percebia-se a inibição de alguns que apenas sorriam, aceitando tais críticas de forma passiva. Esse dado confirma, em parte, os estudos sobre humor e status verificados na sub-seção 2.2.1.

Há uma nova tendência de manifestação do humor no ambiente de trabalho que são os “e-mails”. Embora essa categoria se situe no quadrante II e IV, onde se apresenta com frequência e força relativamente baixas, o pesquisador verifica que diariamente circulam na empresa piadas, mensagens de otimismo e de afirmação de amizade em número relativamente alto – em média 3 por pessoa. As piadas são de diversas naturezas e a seguir serão transcritas algumas, retiradas dos computadores de alguns empregados, para ilustrar essa prática.

No meio do trânsito de São Paulo, uma madame numa Mercedes com motorista e um fusquinha com um gordinho com a barba por fazer estão lado a lado. O gordinho grita, xinga, buzina, faz um escarcéu por causa do trânsito até que a madame baixa o vidro da Mercedes e diz:
A paciência é a mais nobre e gentil das virtudes!, Shakespeare, em Macbeth.
O gordinho não deixa barato:
Vai tomar no cu! Nelson Rodrigues, em A Vida Como Ela É

Pensamento do dia!
Nunca desista de um sonho!!!
Se acabou numa padaria, procure em outra...

Em Nairobi, no Quênia, depois de um extensivo processo de recrutamento com entrevistas, testes e dinâmicas, uma grande empresa contratou um grupo de canibais:

- "Agora vocês fazem parte de uma grande equipe" - disse o diretor de RH, durante a cerimônia de boas vindas. E continuando: "Vocês vão desfrutar de todos os benefícios da empresa, por exemplo, podem ir à nossa lanchonete quando quiserem comer alguma coisa. Só peço que não comam os outros empregados!"

Quatro semanas mais tarde, o diretor de RH os chamou:

-"Vocês estão trabalhando duro e eu estou satisfeito, mas a senhora do cafezinho desapareceu. Algum de vocês sabe o que pode ter acontecido?" Todos os canibais negaram com a cabeça. Depois que o chefe foi embora, o líder canibal pergunta:

-"Quem foi o idiota que comeu a senhora do café?" Um deles, timidamente, ergue a mão. O líder segue: -"Mas você é um asno, mesmo! Quatro semanas comendo gerentes e ninguém percebeu nada... Mas não... você tinha que estragar tudo e comer a senhora do café!"

Queridas amigas:

O Movimento Machista da Bahia está fazendo uma campanha para eleger o "Homem Machista do Ano", e está precisando dos votos do público feminino. Gostaria que vocês olhassem essas 3 "pérolas" e escolhessem aquele machista que vocês mandariam para o paredão! Não vale chutar nem esmurrar o computador, e só pode votar em 1 deles. Depois eu divulgo o resultado da eleição! (seguem-se ilustrações de cunho machista)

Perguntas e respostas...

PORQUE SÓ 10% DOS HOMENS VÃO PARA O CEU?

... PORQUE SE TODOS FOSSEM. SERIA O INFERNO.

PORQUE É QUE OS HOMENS SE SENTAM COM AS PERNAS ABERTAS?

...PORQUE SE FECHAREM AS PERNAS ESMAGARÃO O CÉREBRO.

]

PORQUE HÁ MAIS GAYS QUE LESBICAS?

...PORQUE NEM "ELES" GOSTARAM DE SER HOMENS.

PORQUE É QUE A MAIORIA DAS MULHERES DIRIGE MAL?

... PORQUE OS INSTRUTORES SÃO HOMENS.

PORQUE TODOS OS MOTORISTAS DE TÁXIS SÃO HOMENS E NÃO MULHERES?

...PORQUE A "IGNORÂNCIA" É "UM REQUISITO INDISPENSÁVEL".

PORQUE É QUE HÁ MAIS MULHERES QUE HOMENS?

...PORQUE "MÃE NATUREZA" É SÁBIA.

NO QUE SE PARECE UM HOMEM AO "WINDOWS"?

...É QUE CADA VEZ QUE O USAMOS ELE PARECE BOM, MAS HÁ SEMPRE UMA VERSÃO

MELHOR QUE O SUBSTITUI.

PORQUE OS HOMENS GOSTAM TANTO DE CARROS E MOTOS?

...PORQUE SÃO AS ÚNICAS COISAS QUE ELES PODEM DIRIGIR.

O QUE FAZ OS HOMENS PARECEREM TÃO BONITOS?

...A ESCURIDÃO.

PORQUE EXISTE O MACHISMO?

...PORQUE DE ILUSÕES TAMBEM SE VIVE.

PORQUE A INTELIGÊNCIA DO HOMEM NÃO PODE SER PAGA COM DINHEIRO?

...PORQUE NÃO EXISTE MOEDA DE TÃO ÍNFIMO VALOR.

COMO DEIXAR UM HOMEM LOUCO NA CAMA?

...É SÓ ESCONDER O CONTROLE REMOTO.

PORQUE OS HOMENS TÊM A CONSCIÊNCIA LIMPA?

...PORQUE ELA NUNCA FOI USADA.

Ao contrário do que é alertado por Duncan (1982) e apresentado nos Marcos Teóricos deste trabalho, em observações *in loco*, não se verifica mal estar ou aborrecimento em relação às piadas, nem mesmo as sexistas. O clima é ameno e divertido.

Verifica-se portanto, que o e-mail tem sido um canal mais importante do que é declarado pelos entrevistados para manifestações de bom humor no ambiente de trabalho, talvez pelo fato de que este “dribla” a possível censura

externa, visto que o computador é ferramenta individual de trabalho, e o acesso a esse tipo de mensagem diz respeito a cada um.

Em 32% das evocações, percebe-se o cuidado dos entrevistados em explicitar que as manifestações de bom humor acontecem nas pausas e intervalos do horário de trabalho: chegada, horário do almoço, horário do lanche, no vestiário, no final da tarde, nos eventos da SIPAT. É possível que essas evocações tenham base na autocensura quanto à manifestação do bom humor enquanto se produz, como se fosse algo inadequado, refletindo dessa forma a cultura milenar da inadequação do humor aos ambientes formais e, particularmente, a inadequação do mesmo ao ambiente de trabalho do século XX.

Conclui-se, portanto, que o conceito de pessoa bem humorada é bastante diversificado e engloba predominantemente características positivas. As manifestações de bom humor mostram congruência com o conceito de pessoa bem humorada e são predominantemente manifestações espontâneas por parte dos empregados, embora se observem evocações de manifestações da empresa.

Dentre as manifestações evocadas, destaca-se o e-mail como uma nova tendência de divulgação de piadas e mensagens de amizade, que de alguma forma contribuem para estimular o bom humor das pessoas no ambiente de trabalho, haja vista a crescente importância do computador como ferramenta de trabalho.

3.2.3 - Avaliando os impactos do humor no ambiente de trabalho.

Para saber sobre os impactos do humor na empresa, perguntou-se primeiramente se e o bom humor pode atrapalhar no ambiente do trabalho, obtendo-se o seguinte resultado:

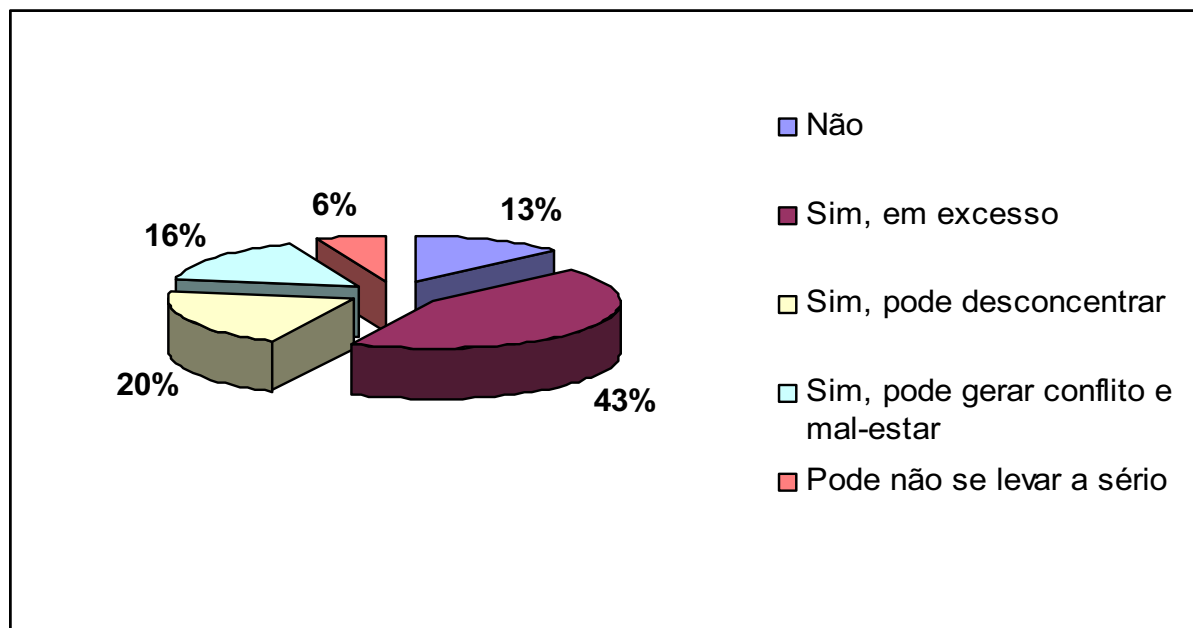


Figura 12 – Efeitos negativos do bom humor no ambiente de trabalho.

Dentre os que consideram que pode atrapalhar, 6% acham que a pessoa bem humorada pode não ser levada a sério. São apenas duas evocações e uma delas se refere à “gaiatice” e à “brincadeira” como fatores que caracterizam a pessoa bem humorada. Essas evocações confirmam a idéia de trabalho como atividade séria, incongruente com **bom humor**, que se opõe à seriedade.

Referindo-se a aspectos negativos do humor, 16% consideram que o **bom humor** pode gerar conflito e mal-estar, referindo-se ao *humor agressivo*, à *ironia ou deboche*, “*dizer o que não deve*” ou *brincar e não ser compreendido*. Esse dado vai ao encontro da idéia de Duncan (1982) que chama a atenção para o poder que o humor tem de ferir as pessoas e o cuidado necessário para a sua expressão.

Há 20% dos pesquisados que consideram que o bom humor desconcentra as pessoas, e há referências a momento de brincar e momento de trabalhar, trazendo novamente a idéia de exclusão entre trabalho e brincadeira, aqui caracterizando o **bom humor**.

Ainda 43% de pesquisados que consideram que o excesso de bom humor atrapalha se for em excesso. Embora a ênfase seja dada ao excesso, repetem-se aqui argumentos vistos acima, como “atrapalha a concentração”, ao trabalho como local inapropriado a brincadeiras, ao respeito às demais pessoas e seus momentos. Novamente a idéia de inadequação do bom humor a esse ambiente.

Há também aqueles que consideram que o bom humor não atrapalha, que somam 13% dos entrevistados. Desses, 70% são enfáticos nas suas respostas e 30% se referem ao bom humor bem dosado e ao momento de brincar.

Ao afirmar que o humor pode atrapalhar, 36% das evocações se referem a bom humor como **brincadeiras**. Embora a **brincadeira** seja um dado importante nas manifestações de bom humor apontadas pelos entrevistados, como pode ser visto na Figura 11, no item anterior, ele corresponde a 16% das evocações. Pela observação e sentimento do pesquisador, ele foi evocado em tom positivo naquela questão, e aqui assume uma avaliação negativa, além de crescer em importância.

Verifica-se dessa forma que 87% consideram que o bom humor pode atrapalhar, condicionando a alguma situação específica e 13% das pessoas dizem que o bom humor não atrapalha.

Em seguida perguntou-se se o bom humor pode ajudar no ambiente de trabalho e a seguir se encontra o resultado desta questão, na Figura 13.

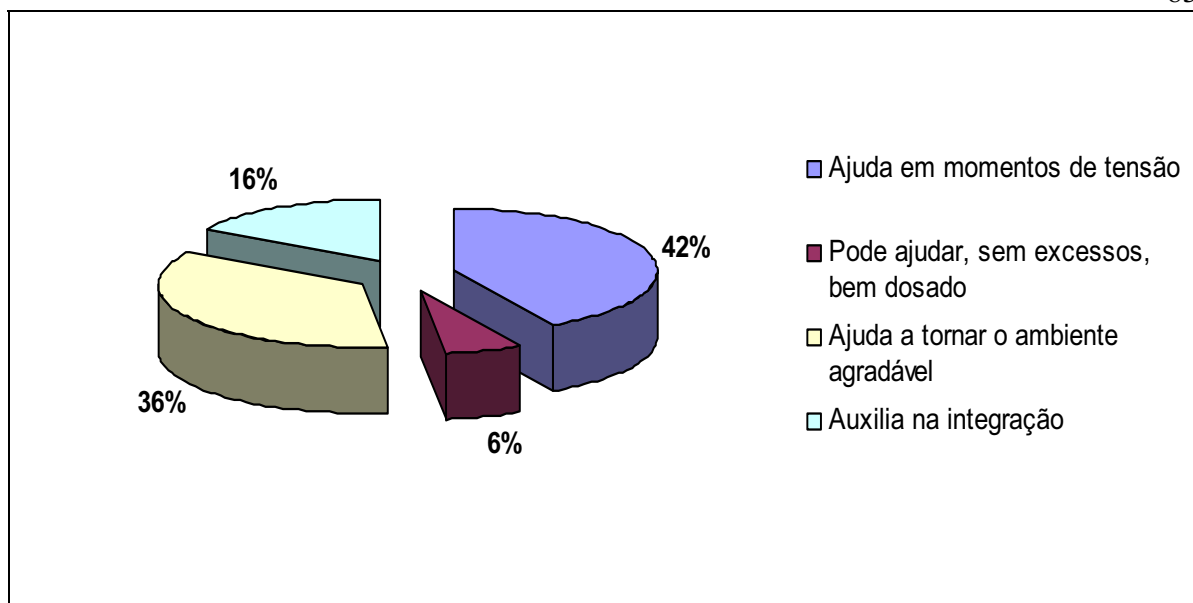


Figura 13 – Efeitos positivos do bom humor no ambiente de trabalho

Verifica-se que todos os entrevistados consideram o bom humor positivo no ambiente de trabalho, mesmo condicionando-o a alguma situação.

Há 6% que consideram que o bom humor pode ajudar, mas sem excessos, bem dosado, lembrando que “não se pode dar mais importância a brincadeiras e esquecer a responsabilidade”. O bom humor aqui é caracterizado como brincadeira e é visto como oposto à responsabilidade.

O bom humor é visto como fator auxiliar da integração por 16% dos entrevistados. Eles se referem a uma maior aproximação das pessoas, a um fator que desarma as pessoas, tornando-as mais amigas e à facilitação da convivência.

Há também 36% que dizem que o bom humor torna o ambiente mais agradável e fazem referências secundárias ao prazer, à descontração, ao relaxamento, à resolução de problemas, à criatividade. Há, no entanto, uma ressalva que, para tais efeitos, o humor deve ser disciplinado, adequado ao ambiente, e sem excessos.

A maioria dos entrevistados - 42% - evoca rapidamente os efeitos positivos do humor, apontado os seus benefícios em situações de tensão, de stress, situações difíceis ou situações específicas de empregados com problemas.

Os dados dessa questão foram checados mais uma vez quando se perguntou se o bom humor era um requisito importante nas tarefas que executam. O resultado foi o seguinte:

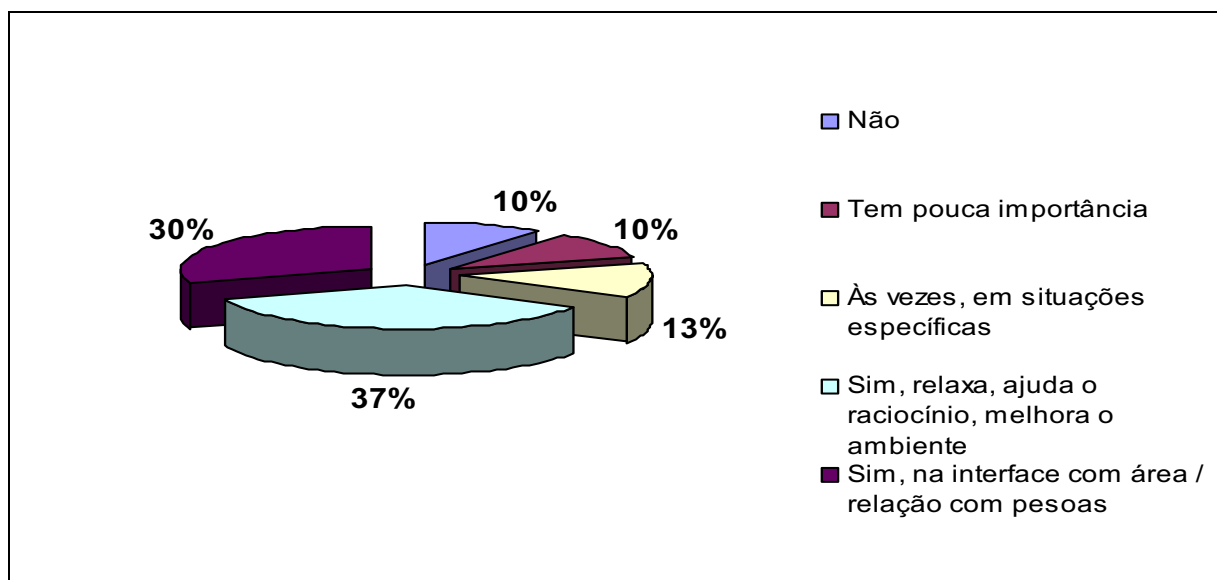


Figura 14 - A importância do bom humor na execução das suas tarefas.

A idéia defendida na questão anterior dos efeitos benéficos do bom humor como distensionador, relaxante, propiciador de um ambiente agradável, é confirmada aqui por 37% dos entrevistados. Os efeitos positivos do humor relacionados à distensão, relaxamento e diminuição do stress são encontrados em estudos sobre o humor na Idade Antiga, na Idade Média, e nos estudos realizados em organizações, como mecanismo de enfrentamento (*coping mechanism*), como visto nos marcos teóricos desse trabalho.

Há 30% dos entrevistados que o consideram benéfico na interface com outras áreas referindo-se à interação entre as pessoas, às relações interpessoais, e há estudos que confirmam esse dado, como apresentado no capítulo 2, sub-seção 2.2. Nesses estudos o humor é visto como um auxiliar nos processos de coesão grupal.

Há também 13% que acham que o bom humor às vezes é importante, condicionando-o às tarefas que exigem contato externo ou a tarefas cansativas. É interessante que aqui o bom humor é citado como fator que auxilia a concentração, diferente do que foi visto na Figura 12, em que o bom humor é visto como fator de desconcentração.

Mas há os que consideram que o bom humor é algo positivo mas não é fundamental, e afirmam que responsabilidade é mais importante. Aqui o humor aparece mais uma vez como oposto à responsabilidade. São 10% os que têm essa visão.

Há ainda 10% que afirmam que o bom humor não auxilia na execução das tarefas pois as atividades são muito técnicas ou não envolvem relações interpessoais; há ainda alguns comentários como:

- o trabalho pode ser bem feito, com ou sem bom humor ;
- o bom humor é excesso de brincadeira;
- é importante estar bem com os outros, mas isso é normal, não é bom humor.

É interessante como as pessoas avaliam apenas os efeitos diretos do humor em relação às especificidades das tarefas que executam. Dessa forma, possíveis efeitos indiretos – o bem - estar, o clima organizacional - não são levados em consideração.

De modo geral, verifica-se que 10% consideram que o bom humor não é importante na execução das tarefas, e 10% o consideram pouco importante. 80% o consideram importante condicionando-o a alguma situação específica.

Analisando as figuras 12, 13 e 14, apresentadas nesta sub-seção, os efeitos positivos e negativos do bom humor no ambiente de trabalho podem ser resumidos da seguinte forma:

Efeitos positivos	Efeitos negativos
Diminui a tensão, relaxa, diminui stress Torna o ambiente agradável; propicia prazer no trabalho; traz paz e alegria; faz com que o outro se sinta bem; levanta o astral quando a pessoa está <i>down</i> , <i>com problemas</i> ; Evita atritos; aproxima as pessoas, torna-as mais amigas; facilita a convivência e a integração.	Pode desconcentrar, quebrar uma linha de pensamento; Quando é agressivo, pode ser confundida com intriga, ironia, deboche; pode ser inconveniente, tem que ver o momento do outro; A pessoa que brinca pode não ser levada a sério.

Figura 15 – Quadro sobre efeitos positivos e negativos do bom humor no ambiente de trabalho

Conclui-se, portanto, que o **bom humor** tem efeitos negativos (desconcentra, causa mal estar, atritos, prejudica a imagem de quem brinca) e positivos (distensionar, relaxa, torna o ambiente agradável, aproxima e integra a pessoas).

Para a execução das tarefas ele é considerado predominantemente importante, embora tenha sido considerado pouco importante para a auto-imagem, imagem do colega e ambiente de trabalho no início deste capítulo, como pode ser verificado na sub-seção 3.2.1.

3.2.4 – Avaliando como a ACRINOR lida com o humor

Com o objetivo de saber como a empresa lida com o humor, perguntou-se se o humor é estimulado ou cerceado no ambiente de trabalho. O resultado está na Figura 16 a seguir.

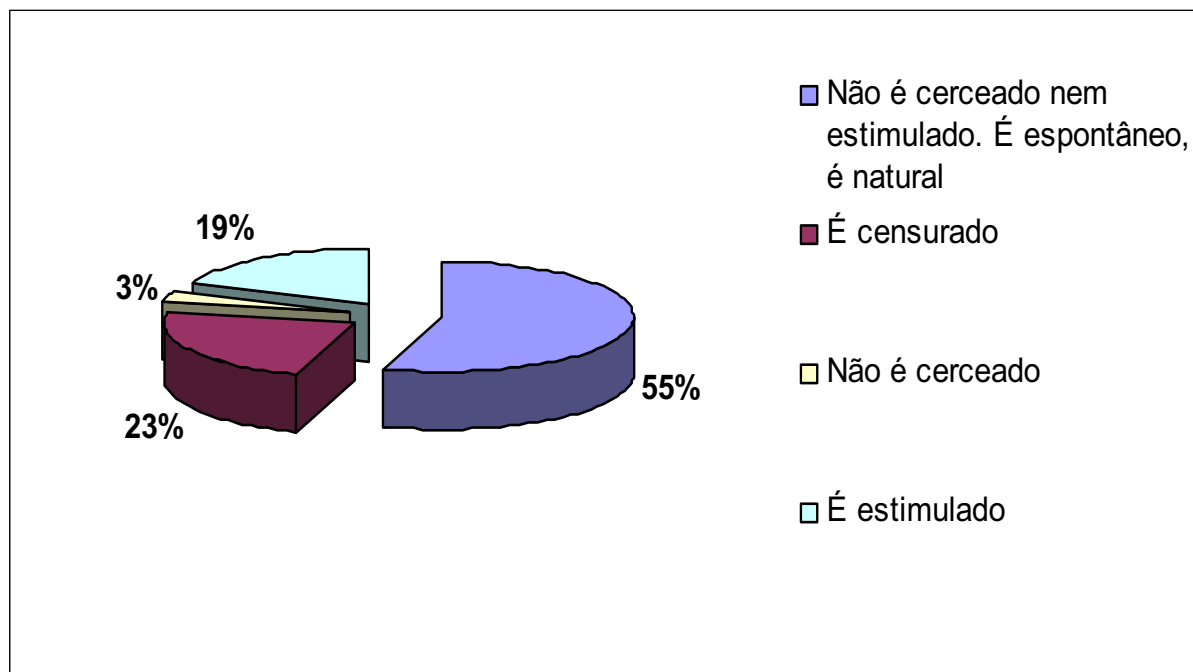


Figura 16- Estímulo ou cerceamento do bom humor na organização pesquisada.

Mais da metade dos empregados – 55% - considera que não há cerceamento nem estímulo ao bom humor na organização, e que ele está presente de forma natural e espontânea. Esse dado é confirmado pelas 125 evocações de manifestações de bom humor que têm origem nos empregados.

Há 19% que consideram que ele é estimulado, dado que é confirmado na sub-seção 6.2 quando os pesquisados evocam manifestações de bom humor de iniciativa da empresa, como a comemoração dos aniversariantes do mês, as SIPAT's, a TV, os eventos de Educação e Treinamento, ginástica, rodízio e elogios.

Há também 23% que consideram que o bom humor é cerceado e citam que é um comportamento marginalizado e de que se confunde bom humor com falta de comprometimento, “se você pára para conversar, isso é visto como bagunça ou inatividade”. Há uma evocação de um empregado que afirma não ter sido promovido no passado por ser considerado muito brincalhão.

Apenas 3% afirmam que não há cerceamento, não há rigor ou controle.

No capítulo 3 deste trabalho, o assunto é introduzido apresentando diversos questionamentos e indagações de estudiosos que abordam a pouca importância dada ao humor nas organizações. Na ACRINOR, 55% consideram que este é um elemento indiferente para a organização, que nem o estimula nem o cerceia, mas 42% não vêem dessa forma: 23% apontam que ele é cerceado e 19% dizem que ele é estimulado. Os exemplos que justificam tais respostas não são muitos, e devem ser levados em consideração, mas parecem ilustrar casos isolados. Predomina a indiferença, que nesse caso reafirma a pouca importância do mesmo na organização, apontada na subseção 3.2.1.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O humor é um tema presente nas discussões filosóficas da Idade Antiga, da Idade Média e mostra-se como um tema importante no mundo contemporâneo. Embora presente nas discussões de grandes pensadores, até a Idade Média o humor foi considerado um comportamento de pessoas menores ou comportamento cerceado, ou apenas aceito dentro de limites preconcebidos. No final do século XIX e início no século XX o humor passa a se integrar à lista de comportamentos necessários e bem quistos, como complemento importante do pensamento sério. Passou a ser até uma virtude.

Nas organizações, o humor é um tema pouco estudado e na literatura aqui explorada verifica-se que grande parte dos autores questiona esse pouco estudo ou a pouca importância que lhe é dada no campo acadêmico. Uma outra parte aponta o humor como uma variável que surgiu em estudos sobre comunicação, linguagem ou dinâmica de grupos. Há alguns estudos específicos sobre humor, mas como pode ser verificado ao longo deste trabalho, são muito poucos, se comparados à importância que o tema parece ter na literatura geral e na literatura médica.

Este trabalho se propôs, no seu objetivo geral, analisar a percepção sobre o humor e sobre o seu papel no contexto de trabalho, entre os empregados de uma única organização, a ACRINOR, empresa petroquímica situada em Camaçari- BA, sem a pretensão de qualquer generalização sobre o tema. Os resultados apresentados, de alguma forma, fortalecem a idéia de que o humor ocupa um lugar de inoportuno no contexto de trabalho estudado.

Para os empregados, o bom humor não faz parte da sua auto-imagem, embora faça parte da imagem dos colegas com quem gostam de realizar tarefas conjuntas; o mau humor é uma característica que suscita rejeição. O bom humor é, no entanto, apenas a 11ª característica em uma lista de 12, em grau de importância.

O bom humor é um fator que pode tanto atrapalhar como ajudar no ambiente de trabalho e pode ajudar, e é considerado importante na execução das tarefas. O bom humor pode atrapalhar no ambiente de trabalho pelo excesso, ou por causar desconcentração, criar mal estar ou mesmo por prejudicar a imagem do empregado “bem humorado”, que pode não ser levado a sério. O bom humor pode também ajudar no ambiente de trabalho em momentos de tensão, na integração das pessoas ou na promoção de um ambiente mais agradável, dependendo da intensidade.

O conceito de pessoa bem humorada concentra-se em algumas características como **pessoa para cima, otimista, alegre, feliz, comunicativa, aberta ao diálogo e que sabe lidar com situações difíceis**. As manifestações de maior saliência são **conversas, comentários, brincadeiras e piadas, cumprimento e reuniões informais**. Verifica-se que há correlação entre o conceito de pessoa bem humorada e as manifestações de bom humor observadas no ambiente de trabalho.

Embora o conceito de pessoa bem humorada seja coerente com o conceito que serve de referência a esse trabalho e possua uma conotação positiva, essas características são pouco exploradas em questões correlatas, como na auto-imagem e imagem do colega e nos benefícios do bom humor; e sempre que se fala de que ele é positivo, há ressalvas e condicionantes.

Dessa forma, verifica-se que a percepção dos empregados da ACRINOR em relação ao bom humor é controversa, o que parece refletir as contradições presentes em toda a história do pensamento sobre o humor na nossa civilização e os estudos sobre o mesmo no ambiente organizacional. Nesse ambiente há um

certo desconforto das pessoas ao tratar desse tema. Parece haver um conflito entre a idéia de pessoa e ideal de homem organizacional, onde o bom humor é um comportamento adequado apenas para o primeiro. Para o segundo parece que a responsabilidade e seriedade se enquadram melhor, e são incompatíveis com o bom humor.

Os estudos que abordam o humor nas organizações sugerem que o mesmo pode demarcar status e poder nas organizações. Há alguns indícios de manifestações na empresa que ilustram essa relação, mas foram investigados de maneira superficial através de observações não sistemáticas do pesquisador.

O humor é também considerado um traço que retrata a cultura organizacional, ao mesmo tempo em que a mantém, mas essa pesquisa não investigou tais fatos na empresa pesquisada.

Os efeitos do humor na produtividade e na criatividade são apontados pelos empregados da ACRINOR de maneira muito discreta. Há uma evocação que diz que o bom humor ajuda ao raciocínio e à criatividade.

Para os empregados, o bom humor é desestressante e relaxante, confirmando as sugestões de que ele é uma ferramenta de enfrentamento ou *coping mechanism* apresentadas nos estudos tomados como referência.

O humor aparece, ainda, como fator que facilita a integração das pessoas e, dessa forma, confirmam-se aqui, também, os estudos que o consideram uma ferramenta de coesão grupal e de comunicação. Mas ele é citado ainda como um possível causador de mal-estar, se não for bem entendido ou se for utilizado em momento inadequado. Verifica-se aqui uma confirmação, mesmo de forma tênue, dos estudos de Duncan (1982), que alertam para os possíveis efeitos negativos do humor.

Enfim, para responder à questão **“Como é visto o humor e suas manifestações na ACRINOR”**, pode-se dizer que o humor é visto como pouco

importante, embora os empregados tenham um conceito muito positivo de pessoa bem humorada. Para os empregados, ele pode ajudar e atrapalhar no ambiente de trabalho, dependendo principalmente da intensidade. Os seus efeitos positivos são o distensionamento, o relaxamento e a facilitação na construção de um clima de trabalho agradável. Por outro lado ele pode atrapalhar, pois desconcentra as pessoas, pode causar mal estar e é negativo para a imagem de quem brinca.

Pode se dizer ainda que a empresa não cerceia nem estimula o humor, e que ele está presente no ambiente de trabalho, pois se manifesta de forma espontânea.

Como já observado, os dados são congruentes com alguns dos estudos já realizados, mas, principalmente, corroboram com os questionamentos de muitos dos autores citados, sobre a pouca importância que lhe é dada dentro das organizações e no meio acadêmico.

Cabe aqui voltar a uma indagação feita ainda na introdução deste trabalho: por que algumas organizações ainda desestimulam e mesmo cerceiam o bom humor no trabalho? É apenas uma questão cultural, herdada de uma visão preconceituosa que tem origem na Idade Antiga? É a incompetência humana de lidar com seus semelhantes de forma prazerosa? É a incapacidade gerencial de lidar com algo sobre o que não se tem controle? Enfim, o que realmente impede o bom humor seja bem vindo no mundo do trabalho?

Este trabalho tem uma natureza exploratória e se justifica em face da carência de estudos científicos investigando o humor no contexto organizacional, mesmo sendo um tema instigante e presente na literatura de consumo. Como trabalho exploratório, ele apresenta diversas limitações. A primeira delas é que o estudo é circunscrito a apenas uma organização, e dessa forma pode revelar unicamente um traço da cultura dessa organização.

O fato de ser a organização pesquisada uma indústria, traz uma outra limitação às conclusões, visto que o ambiente industrial pode ter efeitos específicos na percepção do trabalhador, o que poderia ser diferente numa organização de serviços, por exemplo, onde o contato humano é mais intenso.

Um outro aspecto que limita as conclusões desse trabalho é a característica da amostra pesquisada. Visto que a empresa é predominantemente masculina, a amostra também apresenta um possível viés dessa natureza de gênero, o que, dessa forma, pode influenciar significativamente essas conclusões.

A forma como o estudo foi conduzido também implica em limites. O trabalho privilegiou a descrição de representações coletivas sobre o humor. Assim, várias relações já exploradas na literatura não foram objeto de investigação, a exemplo da relação do humor com status e poder e cultura, comunicação, criatividade e produtividade.

O estudo permitiu, no entanto, verificar que o significado que cada trabalhador atribui ao humor no ambiente de trabalho mostra algumas incongruências entre o valor atribuído e o comportamento verificado, visto que há muitas manifestações de humor no trabalho que não são reconhecidas como tais. Esse fato também merece um estudo sistemático e uma investigação mais profunda.

Dessa forma, é natural a expectativa de que esse tema seja aprofundado em outros estudos para tornar mais claras as questões levantadas acima.

REFERÊNCIAS

ALBERTI, Verena. *O riso e o risível na história do pensamento*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Edi: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

ANYTHING FOR A LAUGH. *The Economic Times*. . UK. 27 set. 2002.

BALCÃO , Yolanda; CORDEIRO, Laerte. Leite. (org) *O comportamento Humano na Empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1979. 4ed.

BAKER, Sandy. Why to Eliminate Daily Stress. AFP Exchange, Spring2000, USA, v.20, p. 66

BAKHTIN, Mikhail. *A cultura Popular na Idade Média e no Renascimento: O contexto de François Rabelais*. 4.ed, São Paulo-Brasília:Editora Universidade de Brasília - Hucitec, 1999.

BARSOUX, Jean-Louis. Why Organizations Need Humour. *European Management Journal*. UK, v 14. , n. 5,. p500-508, out. 1996.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt . Significado do trabalho – Um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. *RAE- Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.6, p 20-29, nov./ dez. 1995.

BERGSON, Henri. *O Riso: Ensaio sobre a significação da comicidade*. São Paulo, Martins Fontes, 2001.

BONO, Edward de. *Criatividade levada a sério*. São Paulo, Pioneira, 1997.

BREMMER, Jan; ROODENGURB, Herman (org) . *Uma história cultural do Humor*. Rio de Janeiro: Record, 2000.

BRIEF, Arthur P. e WEISS HOWARD M. Organizational Behavior: Affect in the Workplace *Annual Review of Psychology*, USA, v. 53, p. 279-307, 2002.

BUXMAN, Karyn. You can't be serious. *T+D*, USA, Vol. 55, p 65 no. 7, jul. 2001.

CABRAL, Álvaro e NICK, Eva. *Dicionário Técnico de Psicologia*. São Paulo: Cultrix, sd.

CHANLAT, Jean-François (org). *O Indivíduo na Organização: Dimensões esquecidas*. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

CHATERJEE, Camile. Laughing to Succeed. *Psychology Today*. UK, v. 33, p. 16, Jan/ Feb 2000.

CHIARI, Tatiane. O que eles têm que os outros não têm. *Revista Veja*, São Paulo, 24 p. 62-63, 24 jan. 2001.

COMTE- SPONVILLE, André. *Pequeno Tratado das Grandes virtudes*. São Paulo, Martins Fontes, 1996.

DUNCAN, W. Jack. Humor in management: Prospects for administrative practice and research. *Academy of Management Review*. [S.l.], vol. 7, n. 1, p. 136-142, 1982.

FREIBERG, Kevin; FREIBERG Jackie. *Nuts! As soluções criativas da Southwest Airlines para o sucesso pessoal e nos negócios*. São Paulo: Manole, 2000.

FREUD, Sigmund. *Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud*. Vol XXI. Rio e Janeiro: Editora Imago, 1974.

GRUGULIS, Irena. Nothing serious? Candidates' use of humor in management training. *Human Relations* vol. 55(1)., London, The Tavistock Institute, Sage Publications, p. 387-406, 2002.

HOLMES, Janet. Language in the Workplace Occasional Papers. N 1 (November 2000) Disponível em: www.vuw.ac.nz/lals/lwp/research/humour.htm>. Acessado em dez. 2002.

MASETTI, Morgana. *Soluções de Palhaço: transformações na realidade hospitalar*. São Paulo: Palas Athena, 1998.

NEWSTROM, John W. Making Work Fun: An Important Role for Managers. *Sam Advanced Management Journal*. USA, Winter 2002. p 4-8.

O'ROURKE, Jim. That's a laugh; bosses say they want us to have fun. Sun Herald, 28 July 2002.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional*.. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 9. ed.

SA, Celso Pereira de. *Núcleo Central da Representação Social*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

SAFFERSTONE, Mark J. Do you hear the one about...? Leading with humor pays dividends. *Academy of Management Executive*, USA, v. 13,n. 4, p.103-105, nov. 1999.

STAUFFER, David. Let the good times roll: building a fun culture. Harvard Management Update. [S.l.], v. 4., n. 10, p 4-7, out. 1999.

TERRION, Jenepher Lennox e ASHFORTH, Blake E. From I to we: The role of putdown humor and identity in the development of a temporary group *Human Relations*, London, Vol 55(4), p. 55-88, 2002.

TOLOVI Jr., José. Gestão de Pessoas em tempo de Crise. *Revista Exame* . São Paulo, p.38, Edição Especial, As 100 Melhores Empresas para você trabalhar, 2002.

WOOD, Thomas e CALDAS , Miguel. Rindo do quê? Críticas, Anedotas, Ironia e o Trabalho do Consultor. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais...* Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.

YARWOOD, Dean L. Humor and administration: a serious inquiry into unofficial organizational communication. *Public Administration Review*, [sl.], v. 55. no. 1, 01, jan. 1995.

APÊNDICE A

**PESQUISA PARA DISSERTAÇÃO – MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – UFBA
– ALUNA ERICKA MARTINS SANTOS (mat. 200027009)**

Sexo:

Área:

Idade:

Ocupa cargo chefia?

Escolaridade:

- 1) Complete a frase com a idéia que lhe vier ao pensamento;
COMO TRABALHADOR EU SOU

- 2) Pense em um COLEGA da empresa com quem você gosta ou gostaria de REALIZAR TAREFAS em conjunto. Quais as características deste colega que o levam a escolhê-lo? Marque com um X a mais importante.

- 3) Pense em um colega da empresa com quem você NÃO gosta ou não gostaria de REALIZAR TAREFAS em conjunto. Quais as características deste colega que o levam a escolhê-lo? Marque com um X a mais importante.

- 4) No seu ambiente de trabalho, coloque em ordem de importância as características abaixo:
 - Conhecimento Técnico
 - Inteligência
 - Responsabilidade
 - Criatividade
 - Jogo de cintura
 - Bom relacionamento
 - Bom Humor
 - Disponibilidade
 - Disciplina
 - Capacidade de trabalhar em grupo
 - Comprometimento
 - Experiência

- 4) Você colocou o 'bom humor' em _____ lugar na sua escala de prioridade. Justifique.

- 5) Como você define uma pessoa 'bem humorada' no ambiente de trabalho?

- 6) O 'bom humor' pode "atrapalhar" no ambiente de trabalho? Justifique.

- 7) O 'bom humor' pode "ajudar" no ambiente de trabalho? Justifique.

- 8) Considerando a natureza das tarefas que você e a sua equipe de trabalho executam, você considera que o 'bom humor' é um requisito importante? Justifique.

- 9) Aqui na empresa, você considera que o 'humor' é estimulado ou é cerceado? Justifique.

- 10) Quais as manifestações de 'bom humor' que você observa no seu ambiente de trabalho?