

O HUMOR ENTRE GESTORES EM REUNIÕES GERENCIAIS: LIMITES E CONDIÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Michele dos Santos Janovik (FUCAPE) - janovik@gmail.com

Naitê Andreão Passos (FUCAPE) - naitepassos@hotmail.com

Resumo:

O objetivo deste estudo é compreender as limitações e os aspectos condicionantes para o uso do humor em reuniões gerenciais. O humor é considerado um traço universal da comunicação humana e a literatura sobre humor tem destacado os benefícios e os malefícios do fenômeno no ambiente organizacional. Tal cenário tem contribuído para a pesquisa sobre humor no Brasil, mas pouca atenção tem sido dedicada a entender os efeitos relacionados ao fenômeno, que podem revelar novas premissas em relação ao humor. Assim, foi realizado um estudo de caso qualitativo em uma empresa sediada no Estado do Rio Grande do Sul, por meio de observação participante em reuniões gerenciais, entrevistas em profundidade com os gestores, e utilizou-se a análise de conteúdo. Os resultados sugerem a existência de limitações para o uso do humor durante as reuniões gerenciais da organização estudada, que estão relacionadas com o receio de assédio moral e processo judicial, e receptividade percebida ao humor. Também, foram apreendidos os condicionantes do humor que compõem o quadro das condições em que o humor se manifesta nas reuniões gerenciais: ausência feminina, e senso de humor como característica individual.

Palavras-chave: *Humor nas organizações; Limites do Humor; Condições do humor; Reuniões gerenciais.*

Área temática: *GT-05 Comportamento Humano em Organizações*

1 INTRODUÇÃO

As organizações encontram-se em um cenário de constantes transformações, que tem contribuído para a diversidade no local de trabalho, e potencializado a necessidade de um ambiente inovador e criativo (ROMERO; CRUTHIRDS, 2006). Neste sentido, o humor tem sido considerado um recurso organizacional que exerce influência sobre as atividades das pessoas e promove relações sociais saudáveis (MURATA, 2014; MESMER-MAGNUS; GLEW; VISWESVARAN, 2012; ROMERO; CRUTHIRDS, 2006). Figurando como forma de protesto contra decisões empresariais (FURTADO; CARRIERI; BRETAS, 2014), o humor também pode ser usado como um modo de resistência nas organizações (WESTWOOD; JOHNSTON, 2013; MARQUES; OLIVEIRA, 2012). Dessa forma, o humor pode ter uma conotação positiva ou negativa (MESMER-MAGNUS; GLEW; VISWESVARAN, 2012).

Estudos anteriores sobre o uso do humor no local de trabalho têm buscado analisar sua contribuição para o desempenho, a liderança, a eficácia, a satisfação, a coesão do grupo, a saúde, a diminuição de esgotamento e do estresse, e o afastamento do ofício (MESMER-MAGNUS; GLEW; VISWESVARAN, 2012; MARTIN; PUHLIK-DORIS; LARSEN; GRAY; WEIR, 2003). O estudo de Mesmer-Magnus, Glew & Viswesvaran (2012) explorou a associação do humor quanto à saúde dos empregados, desempenho no trabalho, eficácia percebida no líder, redução do estresse no local de trabalho, e constatou que há associação do humor em todos os níveis estudados. Na mesma linha, o estudo de Lyttle (2007) analisou o uso humor de forma de compreendê-lo no ambiente organizacional, e ofereceu sugestões a respeito de como usar e gerenciar o humor de forma a maximizar seus benefícios e minimizar seus riscos.

Grande parte dos estudos mantêm o foco da investigação sobre o uso do humor no âmbito organizacional (AL OBTHANI; OMAR; BAKRI, 2013; ROBERT; WILBANKS, 2012; ROMERO; CRUTHIRDS, 2006) tanto em países europeus, asiáticos como americanos (MURATA, 2014; ROGERSON-REVELL, 2007;). No Brasil, os estudos sobre humor nos espaços organizacionais (CARRIERI, 2004) se concentram na sua utilização como forma de manifestação da discriminação por orientação sexual (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010), e na oposição e resistência à tomada de decisões empresariais (FURTADO; CARRIERI; BRETAS, 2014; MARQUES; OLIVEIRA, 2012).

A importância de aprofundar ainda mais os estudos dos condicionantes do uso do humor no ambiente de trabalho no mercado atual deve-se ao fato de que hoje as empresas criam vantagem competitiva também a partir de seus valores intangíveis (SCHARF & KRAUSE, 2013). Assim, conforme Kapferer (2005), o modo como as empresas se comportam em suas interações com suas partes interessadas (profissionais, fornecedores, clientes e comunidade) constroem a sua reputação. Por outro lado, deve existir um limite para a flexibilidade e uso do humor nessas relações que pode também terminar por produzir efeito contrário ao pretendido (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010) denegrindo a reputação da organização para as partes envolvidas e conseqüentemente reduzindo seu valor de mercado intangível. Sendo assim, ainda há necessidade de melhor compreender os limites do uso do humor nas organizações, bem como e os aspectos que condicionam a sua utilização sendo assim relevante explorar suas implicações.

Visando preencher esta lacuna, este estudo propõe a seguinte questão de pesquisa: Quais são os limites e as condições para o uso do humor entre gestores em reuniões gerenciais?

Assim, o objetivo deste estudo é compreender as limitações e os aspectos condicionantes para o uso do humor em reuniões gerenciais. Para tanto, foi realizado um estudo de caso qualitativo, por meio de análise de conteúdo temática, com gestores de uma organização da indústria eletroeletrônica, sediada no Rio Grande do Sul.

O presente estudo busca oferecer contribuições para a literatura sobre humor no trabalho ao apresentar uma pesquisa com um grupo de gestores, o que pode apresentar novos resultados

em relação ao fenômeno, sobretudo às implicações a respeito da manifestação do humor em reuniões gerenciais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONCEITOS DE HUMOR

O significado dado à palavra humor não é uniforme entre os pesquisadores do tema. Apesar de se referirem a diferentes características para definição da palavra humor, eles consideram os conceitos de “humor” e “senso de humor” como sinônimos (MESMER-MAGNUS; GLEW; VISWESVARAN, 2012).

De maneira geral, pode-se dizer que o humor é uma forma intencional de comunicação social que é iniciada por um produtor influenciando positivamente um determinado público (AL OBTHANI, OMAR E BAKRI, 2013; ROBERT; WILBANKS, 2012; ROMERO E CRUTHIRDS, 2006). Nota-se, então, por essa definição, que o humor é essencialmente uma atividade comunicativa (LYNCH, 2002) enquanto o “senso de humor” é um traço de personalidade que pode estar presente em alguns indivíduos que reconhecem e utilizam o humor como um mecanismo de enfrentamento, filiação, interação e comunicação social (LYNCH, 2002; MARTIN et al., 2003).

A personalidade é o construto da imagem que cada indivíduo faz de si durante a sua vida (RUBIN E CAMPBELL, 1998) definindo traços e padrões de comportamento que o definem (REBOLLO E HARRIS, 2006). Assim, enquanto em alguns o humor possa aparecer de forma esporádica, em outros pode estar presente como “traço”, sendo um padrão de comportamento que define a sua personalidade. O humor, então, representa um comportamento, enquanto que o senso de humor é um traço de personalidade (YIP; MARTIN, 2006), o que torna evidente a diferença entre os conceitos.

Muitos pesquisadores reconheceram o humor como um recurso benéfico para a eficácia nas organizações (e.g. NEZU; NEZU; BLISSETT, 1988; DECKER, 1987; DUNCAN, 1982) ao associarem o humor com imunidade a doenças, redução da depressão, estresse, ansiedade (MARTIN et al., 2003); colaboração, solidariedade, superação das diferenças culturais e inclusão dos membros da equipe, (ROGERSON-REVELL, 2007). Contudo, o humor também pode ser um meio de manifestações negativas, como resistência e subversão contra decisões gerenciais (WESTWOOD; JOHNSTON, 2013). Além disso, alguns estudos sugerem que o uso humor pode refletir em possíveis diferenças de gênero, que moderam sua utilização (e.g. ROGERSON-REVELL, 2007; ROMERO E CRUTHIRDS, 2006; MARTIN et al, 2003).

No Brasil, as pesquisas sobre humor no trabalho abordam o fenômeno sob diferentes aspectos. O estudo de Furtado, Carrieri e Bretas (2014) analisou, por meio de análise de discurso, os vídeos e as letras das músicas produzidos pelos trabalhadores de uma indústria brasileira, para entender como eles utilizaram o humor para se posicionarem contra as demissões e terceirizações ocorridas nos anos 2000, após o período de privatização da empresa. Nessa mesma linha, alguns estudos apresentam o humor como estratégia de resistência contra as decisões empresariais. A investigação de Marques e Oliveira (2012), por exemplo, apresentou uma reflexão teórica sobre o papel do humor como modo de resistência nas organizações ressaltando como o conflito de interesses pode ser construtivo nas relações sociais, no contexto público e privado.

Uma questão importante nos estudos sobre o humor é o entendimento sobre os limites do uso do humor nos diversos ambientes (POSSENTI, 2003). A limitação do humor trata-se do entendimento de até onde ele pode ir, o que e como expressar, e saber em que lugar o humor se posiciona (POSSENTI, 2003). O humor é apreciado de maneira diversa entre os indivíduos, que podem considerar conveniente ou não, o uso do humor em determinada situação. Assim,

considera-se que o limite do humor não é caracterizado pela diminuição de seu uso, mas sua manifestação em situações que tornem convenientes a sua utilização (POSSENTI, 2003).

A compreensão do humor nas organizações requer um amplo entendimento das implicações que esse fenômeno pode produzir no contexto cultural do qual ele faz parte. Dessa forma, ao reconhecer que o assédio moral incide em críticas indiretas, que são muitas vezes dissimuladas por meio de brincadeiras, sarcasmos, deboches e ironias (HIRIGOYEN, 2002), é possível considerar que o humor, dadas suas características, pode ser um mecanismo seguro para manifestação do assédio moral.

2.2. O HUMOR E O ASSÉDIO MORAL

O assédio moral é compreendido como a manifestação de comportamentos, ações, palavras, ou gestos abusivos, voluntários, recorrentes e coletivos, a fim de humilhar, constranger, desmerecer, depreciar e prejudicar psicologicamente um indivíduo, trazendo danos à sua dignidade, comprometendo sua integridade física, psíquica e profissional (FREITAS, 2007; HIRIGOYEN, 2002).

O estudo de Mesmer-Magnus, Glew & Viswesvaran (2012) indica que muitos casos envolvendo o assédio no ambiente de trabalho foram originados por meio de brincadeiras, nas quais as trocas não foram percebidas como bem-humoradas por todas as partes envolvidas. De modo complementar, Collinson (2002) dispõe que os significados de humor podem ser compreendidos em uma variedade de maneiras, e as ambiguidades subjetivas que envolvem o humor podem torná-lo passível de camuflar intenções, ações, sátiras e ironias.

Diante disso, compreende-se que, num primeiro momento, o assédio moral se mostra inofensivo, e as desavenças e maus tratos são recebidas como uma brincadeira (HIRIGOYEN, 2002). Entretanto, ele torna-se destrutivo devido à repetição contínua das atitudes hostis e das situações degradantes (FREITAS, 2001) configurando o assédio.

A intervenção de práticas que envolvem o assédio moral tem sido possível em alguns países que possibilitam às vítimas acionarem a justiça para reivindicarem os direitos afligidos (FREITAS, 2001). No Brasil, ainda que os esforços para implantação de uma política de prevenção ao assédio moral nas organizações brasileiras tenham sido implementados, até agora não foram produzidos resultados nacionalmente efetivos. No entanto, os direitos fundamentais já são garantidos às pessoas por meio do art. 5º da Constituição Federal, destacados os incisos II, III, V e X (BRASIL, 2012). Embora as ações que configuram o assédio moral estejam previstas nos códigos legais nacionais, as penalizações ainda são discutíveis devido à invisibilidade do fenômeno e, conseqüentemente, o alto grau de subjetividade que o envolve (HELOANI, 2004). Sendo assim, partindo do princípio de que o humor e o assédio moral podem confundir-se no local de trabalho, reitera-se que a punição aos agressores é imprescindível, ao passo que impõe limites às atitudes dos indivíduos e cria barreiras aos comportamentos antiéticos (HELOANI, 2004).

3 METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como qualitativa descritiva, por meio da estratégia de pesquisa de estudo de caso (YIN, 2005).

A ocorrência de humor, entre indivíduos ou grupos, apresenta sinais contextuais e linguísticos, como o tom de voz, repostas verbais e auditivas, bem como os gestos do orador e dos ouvintes (ROGERSON-REVELL, 2007) e revelam sentimentos diferentes de apenas ser divertido (MURATA, 2014), que podem ser identificados por meio da interação entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa com o intuito de obter um melhor entendimento sobre o fenômeno que está sendo pesquisado. Assim, Estudos sobre humor comumente utilizam a

pesquisa qualitativa para obterem uma compreensão mais aprofundada desse fenômeno (e.g. MURATA, 2014; IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010; ROGERSON-REVELL, 2007), visto que este tipo de pesquisa se propõe a esclarecer os processos sociais examinando interações e comunicações de indivíduos ou grupos, que podem ser observados e entendidos por meio de um estudo de caso (GIBBS, 2009). Foram utilizadas duas técnicas para a coleta de dados: a observação-participante (LAKATOS; MARCONI, 2011; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010), em que a pesquisadora integrou-se à equipe da empresa estudada, pelo período de 12 semanas, e a entrevista em profundidade com todos os gestores da empresa, com o intuito de apreender a experiência de cada gestor (LAKATOS; MARCONI, 2011) em relação à manifestação do humor em reuniões gerenciais, dado que o humor pode ser uma motivação individual (LYNCH, 2002).

Foram observadas 23 reuniões gerenciais, entre os meses de agosto a novembro de 2014. As reuniões ocorreram na empresa de duas a três vezes por semana, e tiveram uma média de 1 hora e 37 minutos de duração. Todas as reuniões foram gravadas, conforme acordado previamente com todos os gestores, por meio de um gravador de áudio para assegurar a fidedignidade dos dados (MINAYO, 2008) e, complementarmente, foi utilizado um diário de campo para realizar anotações sobre a dinâmica e aspectos da reunião que não podem ser captados pela gravação, como as expressões faciais, os gestos, e as posturas dos participantes (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010). A importância de observar estes aspectos se sustenta no estudo realizado por Rogerson-Revell (2007), ao revelar que, na ausência de gravações de vídeo, o riso foi reconhecido como a evidência mais confiável para a manifestação de humor. Porém, embora o humor geralmente seja associado ao riso (SCHNURR; CHAN, 2011), estudos sobre humor apresentam que nem sempre o riso aparecerá como uma resposta à manifestação de humor (ATTARDO, 2003). Assim, as percepções de mensagens de humor não são universais, podendo um ouvinte receber a mensagem como algo engraçado, e outro o contrário (MESMER-MAGNUS; GLEW; VISWESVARAN, 2012; ROMERO; CRUTHIRDS, 2006), o que pode ser captado por meio da observação.

As entrevistas foram conduzidas por meio de um roteiro semiestruturado, gravadas com um gravador de áudio e tiveram uma média de 47 minutos de duração. Foram entrevistados nove gestores da empresa, que participavam das reuniões, identificados por meio de um nome no estudo, conforme descrito no quadro 1. Além da presença desses gestores, outros 9 executivos externos, de organizações parceiras dos projetos, participaram das reuniões e foram identificados nesse estudo apenas como “parceiro”.

Nome no Estudo	Idade	Função	Nível de Instrução	Tempo na empresa (anos)	Gênero
E1	51	Diretor Superintendente	MBA completo	31	Masculino
E2	53	Diretor de P&D&I	Superior completo	10	Masculino
E3	38	Gestor da Inovação	Superior completo	2	Masculino
E4	37	Gestor de Projetos	Superior completo	4	Masculino
E5	53	Gestor Administrativo	Pós-Graduação	14	Feminino
E6	29	Gestor de Comercio Exterior	Pós-Graduação	5	Masculino
E7	26	Gestor de Marketing	Superior completo	3	Masculino
E8	48	Gestor Comercial	MBA Completo	3	Masculino
E9	33	Gestor de Produção	MBA Completo	7	Masculino

Quadro 1: Entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa.

Finalmente, tanto as gravações de áudio das reuniões e das entrevistas, quanto as notas de campo foram transcritas na íntegra no editor de texto *Word* para posterior análise dos dados.

Finalizado o processo de coleta e transcrição, os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo temática (BARDIN, 2011). Essa técnica de análise foi escolhida para esta

pesquisa, pois possibilita agrupar temas recorrentes, por meio da leitura dos textos transcritos, a fim de explorar os momentos em que o humor era encontrado nos diálogos dos gestores participantes das reuniões, bem como nas entrevistas. Logo, foram realizados os recortes dos textos brutos por meio do processo de codificação e categorização, orientados pelas seguintes categorias iniciais: limitações do humor; e condicionantes do humor. Assim, recortes dos textos que remetiam à categoria proposta foram agrupados. Esse processo possibilitou juntar conceitos que remetiam ao mesmo fenômeno para sintetizar o número de unidades a serem analisadas (STRAUSS; CORBIN, 1994). Por fim, os resultados desse processo permitiram definir os temas de investigação, propor inferências, e realizar as interpretações que, posteriormente, serão analisados à luz do referencial teórico.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. O CASO ESTUDADO

A instituição na qual se deu este estudo de caso foi constituída em 1984, em Porto Alegre/RS, como uma empresa inovadora na promoção de economia de energia e segurança em sua produção. Conta com representantes nos 27 Estados brasileiros e possui cerca de 150 funcionários. Por estar inserida em um setor que exige inovações constantes, essa empresa mantém uma rotina de reuniões gerenciais com os principais executivos responsáveis pelas diretorias administrativas; pesquisa, desenvolvimento e inovação de produtos; e produção. Ao todo, são nove executivos que participam das reuniões que ocorrem com uma frequência de duas a três vezes por semana. Além dos integrantes da empresa, nove executivos externos, de organizações parceiras de projetos, participam das reuniões. As reuniões gerenciais que foram observadas ocorriam a partir de três principais objetivos: decisões administrativas; definições e soluções técnicas de produtos; análise e definição de design dos produtos.

As reuniões de caráter administrativo eram previamente agendadas e comunicadas aos gestores via e-mail e agendamento eletrônico. Uma dessas reuniões era conhecida como RAC (Reunião de Análise Crítica) e ocorria trimestralmente, contando com a participação de todos os gestores da empresa. Durante o período da pesquisa, de 12 semanas, foi possível acompanhar duas dessas reuniões, que tinham por finalidade apresentar o andamento ou a conclusão de diretrizes acordadas nas reuniões anteriores, e que eram determinantes para conclusão de projetos e processos gerenciados pela organização. Além dessa reunião, ocorriam outras reuniões administrativas, a cada quinze dias, mas que também eram agendadas conforme demandas para a tomada de decisões relativas às obrigações da empresa e de seus trabalhadores, como os benefícios, deveres, e direitos das partes; definições de estratégias e metas de produção, vendas, e prazos para a conclusão de projetos. Vale ressaltar que as reuniões administrativas apresentavam-se mais sérias em relação às reuniões técnicas.

Nas reuniões para definições e soluções técnicas, discutiam-se soluções para melhoria dos produtos, análise técnicas para definição de produtos, contratação de serviços para projetos críticos em andamento, e também era realizado o acompanhamento das fases dos projetos. Dessas reuniões participavam os executivos da empresa que tinham responsabilidades nos projetos, como o diretor superintendente, o diretor de P&D&I (Planejamento, desenvolvimento e inovação), o gestor de inovação, e o gestor de projetos, e também participavam em torno de 2 a 3 executivos de organizações parceiras, envolvidas nos projetos em andamento. Essas reuniões eram realizadas semanalmente, de acordo com as demandas solicitadas, e destacavam-se pela constante interação bem-humorada entre os membros.

Já as reuniões que envolviam a análise e definição de design dos produtos, eram realizadas para acompanhamento de design dos produtos, apresentação e definição de layout de produtos prototipados, definições de estratégias dos produtos em projeto, e atualização das

entregas de produtos. Essas reuniões ocorriam quinzenalmente, mas também eram marcadas de acordo com as demandas dos projetos, nas quais participavam o diretor superintendente, diretor de P&D&I, gestor da inovação, gestor de projetos, gestor de marketing, bem como 3 executivos parceiros para design de produtos, sendo uma mulher e dois homens. Essas reuniões apresentavam-se moderadamente bem-humoradas.

As reuniões gerenciais ocorriam sempre na empresa, com exceção de uma reunião técnica, que ocorreu na organização parceira de um dos projetos. Os encontros eram realizados na sala de reuniões que comportava até 15 pessoas, com toda a infraestrutura necessária para o andamento de cada reunião.

Nos tópicos a seguir são apresentados os resultados deste estudo que busca compreender as limitações e os aspectos condicionantes para o uso do humor em reuniões gerenciais.

4.2. LIMITAÇÕES DO HUMOR

A interação entre os gestores ao mesmo tempo em que apresentou conversas bem-humoradas, brincadeiras e risos durante as reuniões, indicou que eles tinham certo cuidado em seus diálogos. Esse cuidado ao manifestar as ideias foi compreendido como uma forma de minimizar danos tanto às relações pessoais, quanto profissionais, o que foi entendido como uma imposição, intencional ou não intencional, de limites em relação ao uso do humor no ambiente de trabalho observada em duas situações principais: Receio de Assédio Moral e Processo Judicial, e Receptividade percebida ao humor, os quais são detalhados a seguir:

4.2.1. Receio de assédio moral e processo judicial

A preocupação com a imagem da empresa, e do próprio gestor, foi observada por desestimular o uso do humor em razão de possíveis processos judiciais no contexto das relações trabalhistas contemporâneas, sustentado pelo assédio moral nas organizações. Essa constatação deu-se pelo fato do humor ter sido um elemento presente, mas não constante nas reuniões e, na maioria das vezes, foi iniciado pelo diretor superintendente. Logo, durante uma reunião o diretor superintendente declarou a questão do assédio moral, que pode ser observada pelo seguinte diálogo da reunião:

“Era muito mais legal de trabalhar antigamente. Tu podias fazer piada de alemão, de português, de japonês, de negrão. Hoje tudo é dano moral e racismo. Agora tu faz uma brincadeira dessas dentro de uma empresa tu tá correndo o risco de sofrer um processo” (E1).

Depois de confirmada a existência desse limitador para a manifestação do humor nas reuniões e na interação diária entre as pessoas, a questão do assédio foi encontrada em todas as entrevistas realizadas com os gestores da organização, o que tornou evidente que, em alguns casos, o uso do humor entre os gestores e funcionários pode ser interpretado com práticas de assédio moral. Os trechos das entrevistas que apresentam a preocupação dos gestores com o assédio moral são destacados a seguir:

“[...] dentro da empresa o que mais tá levando as organizações a serem emburradas, digamos assim, é a questão de que tu não pode fazer em termos de assédio moral, em termos de discriminação [...] agora **tu faz uma brincadeira dessa dentro de uma empresa tu tá correndo o risco de sofrer um processo judicial** (E1).

“[...] **a empresa pode sofrer um processo de danos morais** dependendo o tipo de brincadeira” [...] mas eu acho que a empresa ganha muito com essa preocupação,

porque tu acaba tendo que desenhar um processo de tratativa com o funcionário mais coerente, mais ético, que vai te trazer um resultado melhor” (E9).

Com base nessas evidências, nota-se que os gestores estão cientes das consequências do uso do humor quando relacionado ao assédio moral. Em atenção a essa questão, o diretor superintendente instituiu um código de conduta na empresa e um termo de compromisso que deve ser assinado por todos os gestores, conforme mencionado na entrevista:

“[...] nós chegamos a enfrentar um processo na empresa que alegava que um gestor tinha ofendido a pessoa entre outras coisas, e depois a gente provou que não era, **mas eu resolvi fazer um código de conduta para assédio moral e assédio sexual, e fiz todos os gestores assinarem**, todos que tem cargo de supervisão, coordenação, a pessoa assina o termo” (E1).

Além dessas iniciativas contra o assédio moral, recorrentemente o diretor superintendente envia comunicados aos gestores via e-mail, e solicita esclarecimentos com profissionais da área. Assim, esse tema é amplamente discutido, tornando clara a preocupação em limitar práticas de assédio moral na organização. Os trechos das entrevistas com os gestores que evidenciam esta análise são destacados a seguir:

“Eu já trouxe advogado pra fazer orientação pra essa turma e tudo mais, justamente pra evitar [...] então assim, infelizmente nós temos que proceder desta forma porque são essas as regras do jogo, e nós temos que jogar” (E1).

“O assédio moral limita muito nossas brincadeiras. Esse assunto é mais forte com os gestores, volta e meia o Diretor manda e-mails com histórias de dano moral, com orientações sobre o que é dano moral, o que é assédio sexual, então tudo isso pra nós gestores, que estamos nesse grupo de e-mail, isso é bem claro então a gente fica mais resabiado” (E7).

Torna-se evidente que entre os gestores o tema assédio moral é mais bem tratado devido às responsabilidades que eles têm com a empresa, principalmente no que tange a gestão de pessoas. Embora esse assunto tenha sido encontrado por limitar os diálogos bem-humorados na organização, nas reuniões gerenciais o humor ganhava espaço, e essa questão é referenciada pela relação de igualdade e confiança entre eles, conforme destacado nas entrevistas:

“Eu os respeito como diretores da empresa, mas em momento algum eu deixo de brincar com eles ou com alguém da produção, ao contrário, eu **tenho muito mais cuidado de brincar com o pessoal de produção, por causa de assédio, depois colocarem na justiça, uma coisa assim, do que com a direção**” (E3).

“Então, o E9, **por ele ser gestor eu me sinto mais à vontade de fazer uma brincadeira com ele, agora alguém que não é gestor eu não brinco**, não faço piada nem nada porque já fico com receio, porque hoje em dia tudo é dano moral, tudo é assédio, então estas questões de brincadeira, depois que eu virei sócio eu diminuí bastante, **eu seleciono bem com quem eu faço brincadeira**” (E7).

Assim, a forma de interação bem-humorada entre os gestores também pode ser interpretada pela forma como as pessoas recebem o humor, o que será apresentado no tópico 4.2.2.

4.2.2. Receptividade percebida ao humor

Posto que o assédio moral surgiu como um elemento limitante para o uso do humor, principalmente na relação líder/liderado, embora esse fenômeno possa ocorrer também entre os

gestores, o que medeia as relações bem-humoradas é o consentimento, a receptividade e a relação de confiança entre os líderes.

Durante o processo de observações, notou-se que alguns atores interagiam mais humoradamente do que outros, o que pressupõe que a relação das pessoas no tocante à amizade, confiança, ou lealdade eram fundamentais para a aceitação do humor. Nesse sentido, durante as entrevistas procurou-se identificar os aspectos que sustentassem esse argumento e são destacados a seguir:

“[...] quando eu não tenho afinidade com a pessoa, eu até procuro ter mais cuidado pra justamente não criar um conflito [...] eu tomo o maior cuidado pra que não prejudique a empresa também. Eu tento neutralizar isso” (E5).

“[...] normalmente os que brincam são os que têm mais tempo de empresa, não sei se tem uma relação, mas o que brincam geralmente estão há mais tempo na empresa, talvez por conhecerem uns aos outros melhor, e os limites pra fazer uma brincadeira” (E4).

“[...] depois de muito tempo que tu conhece a pessoa tu tens uma permissão bem como tu permite algumas brincadeiras [...] quando tu já começa a ter mais liberdade com as pessoas é comum tu entrar nesse campo de brincar uns com os outros” (E8).

Com base nas citações acima, nota-se que há uma preocupação compartilhada por todos os gestores sobre a forma como o humor será recebido pelas pessoas. Nesse sentido, observou-se que durante as reuniões os gestores demonstravam certo cuidado para a manifestação de humor, inclusive demonstrando desconforto mesmo quando a brincadeira era direcionada a outro gestor. Essa observação pôde ser confirmada por meio da entrevista com o gestor de comércio exterior, ao mencionar que **“[...] já teve momentos de risada em reuniões que eu não ri justamente por não concordar com aquela ideia, ou com a piada, ou pra não querer constranger a pessoa que recebeu a piada”**. (E6)

No decorrer da pesquisa também foram observadas as condições em que o humor se manifesta com mais frequência, os quais são apresentados no tópico 4.3.

4.3. CONDICIONANTES DO HUMOR

O humor entre os gestores da empresa destacou-se pela importância das relações sociais no processo de comunicação. Assim, foram apontados alguns aspectos que condicionam a manifestação do humor nas reuniões gerenciais que são detalhados nos próximos tópicos.

4.3.1. Ausência feminina

Partindo para um enfoque mais crítico, o uso do humor foi menos percebido na presença de grupos heterogêneos, especificamente na presença de mulheres. Percebeu-se que nas reuniões em que elas estavam presentes o humor se manifestava de forma atenuada, ou pouco explícita.

Com o objetivo de compreender essa questão, identificaram-se durante as reuniões algumas evidências para a desmotivação do humor na presença feminina. Em uma das reuniões o parceiro4 apresentava exemplos do tempo em que as pessoas ficavam em uma loja para escolher determinados produtos até o momento do pagamento, e em quanto a redução desse tempo poderia proporcionar novas compras do cliente antes de pagar a conta. Durante o diálogo entre os gestores, o E1 comentou que independente do tempo em que uma mulher permanece em uma loja a compra é realizada da mesma forma, e o parceiro4, humoradamente, indica aos

demais gestores a presença da pesquisadora na sala. O diálogo dessa reunião esclarece essa questão:

Parceiro4: “[...] uma das coisas que um empreendedor me disse é que quem pensa muito compra pouco”.

E1: “Essa tua regra só não vale pra mulher comprar sapato e bolsa” (todos riem).

Parceiro4: “É verdade”.

E1: “Elas pensam muito, pensam muito... mas vão comprar!!!”

(todos riem)

Parceiro4: “Aí é outro comportamento, é outro ser humano”.

E2: “É uma outra espécie”.

(todos riem)

Parceiro4 diz: “Olha a Michele aí, gente. Respeitem”.

Nota-se que o parceiro4 chamou a atenção dos demais gestores sobre os comentários que estavam sendo produzidos relacionados às mulheres, por estarem acompanhados de uma mulher na sala de reuniões. Embora essa preocupação tenha sido expressada de forma bem-humorada, foi possível apreender uma condição às brincadeiras bem-humoradas diante da presença feminina.

Durante essa mesma reunião, percebeu-se que o parceiro4 tinha muito cuidado para não usar algumas expressões na presença da pesquisadora, que participava da reunião. Além disso, as brincadeiras que geralmente eram realizadas entre os gestores homens, e que muitas vezes tinham um sentido de zombar de alguém, não eram praticadas com as mulheres, o que pode ser apreendido, também, pelo relato da própria gestora ao mencionar que “[...] nunca recebi nenhuma “queimada”, digamos assim, do tipo: - não gostei disso que tu falou, não faz mais assim. Nunca aconteceu” (E5).

Assim, foi possível constatar que as reuniões em que a gestora administrativa estava presente, o humor era menos utilizado nas interações entre os gestores, e raramente direcionado às mulheres. A declaração da própria gestora reitera essa observação, ao relatar que não sente o ambiente das reuniões gerenciais, das quais participa, aberto para brincadeiras ou qualquer tipo de manifestações bem-humoradas:

“Nas reuniões eu acredito que eu não fico tão à vontade assim, eu acho que não tenho essa abertura total. Pode ser que eu me sinto um pouquinho mais reprimida em função de sofrer com alguma crítica, ou alguma outra coisa nesse sentido” (E5).

Da mesma forma, as reuniões em que uma parceira de projetos esteve presente, geralmente o humor era iniciado de uma forma moderada tanto por ela, quanto pelos gestores da empresa. Assim, as evidências por meio das observações puderam ser constatadas durante o diálogo de uma reunião, em que a parceira2 relatou que havia enviado as sugestões do *design* dos produtos para um funcionário que não estava mais na empresa, e que não sabia se o material tinha sido compartilhado com os demais gestores:

Parceira2: “Depois da nossa última reunião, criamos outras alternativas para o *design* do produto e eu tenho a apresentação aqui... eu até tinha passado para o Cleber, mas fiquei sabendo que ele não tá mais na empresa, **então eu não sei se ele passou esse material pra vocês**”.

E1 responde prontamente em tom humorado: “**Claro, a pessoa sai, mas os processos continuam**”. Ele ri...

Parceira2 ri e diz: “Sim... então, de qualquer maneira eu trouxe a apresentação aqui e a gente rever juntos”.

E1 diz e ri: “Eu já tenho até a minha opção”.

Parceira2 responde rindo: “Se temos uma opção, então tá bom”.

Diante desse diálogo da reunião, foi possível notar que o diretor superintendente comunicou sua mensagem de uma forma bem-humorada, e que foi bem recebida pela parceira². Porém, a intensidade dessa comunicação demonstrou moderação, propondo uma preocupação recíproca.

O uso do humor de forma ponderada na presença de mulheres em reuniões, também foi destacado pelo gestor E3 ao mencionar durante a entrevista, destacada no quadro 5, que na presença de mulheres o cuidado com brincadeiras e liberdade deve ser considerado pelos gestores, e que deve existir um limite para isso. Essa avaliação reitera que os gestores aumentam a atenção às brincadeiras realizadas durante as reuniões, ou até mesmo fora delas, na presença feminina.

Embora tenha sido evidente a cautela dos gestores em relação à manifestação do humor na presença de mulheres, foi possível observar que à medida que a presença da pesquisadora foi se tornando frequente o humor entre os homens passou a ocorrer de forma mais explícita. Porém, as brincadeiras raramente eram direcionadas ou compartilhadas com a pesquisadora, mantendo-se apenas entre os gestores homens.

Explorando ainda mais essa questão, em um momento mais descontraído de uma reunião, os gestores usaram algumas brincadeiras para falar sobre a utilização de um produto pelo cliente. Na sequência das brincadeiras eles levaram a discussão para outra linha fora do contexto da empresa e, ao final das atividades bem-humoradas, os gestores brincaram com o fato das conversas estarem sendo gravadas pela pesquisadora, sendo o único momento da reunião em que a brincadeira estende-se, à mesma:

E3: “Que cachorro tu tens?”

E9: “Uma maltês”.

E3: “Maltês é cachorro de rico!”

E9: “ééééé!!”

E3: “E de Pelotense¹” (o E9 é natural da cidade de Pelotas/RS).

Todos riem

E3: “**Tá gravando, tem mais alguma coisa aí??**”

E9: “**Aproveita e faz agora aí (ri)... escreve aí Michele!**”.

Embora a brincadeira tenha se estendido à pesquisadora, notou-se que ocorreu de forma moderada, uma vez que foi direcionada ao fato de que o diálogo dos gestores estaria sendo gravado e a pesquisadora deveria tomar nota do conteúdo da reunião. Neste contexto, percebe-se que a presença das mulheres em reuniões pode inibir a presença de humor, principalmente iniciadas pelos homens.

4.3.2. Senso de humor como característica individual

Conforme visto no referencial teórico, as características pessoais dos indivíduos podem exercer influência sobre a interação bem-humorada. Nesse sentido, buscou-se compreender as atividades de humor em relação ao perfil dos gestores, uma vez que durante as reuniões alguns deles mostravam-se mais comedidos e ocasionalmente eram iniciadores de humor.

Assim, no intuito de compreender esse cenário, levantaram-se os motivos que determinavam a manifestação e a aceitação do humor, ou a falta dessas, como uma característica individual, seja no trabalho ou na vida pessoal, o que pôde ser apreendido pelas entrevistas com os gestores que menos interagiram humoradamente nas reuniões:

¹ Pelotas é um município da região sul do estado do Rio Grande do Sul, conhecida folcloricamente como a região com maior número de homossexuais no RS, o que pode motivar a manifestação do humor como forma de demonstrar preconceito (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010).

“**Aqui na empresa eu sou mais sério, mais retraído, mais na minha... sou mais observador.** Minha postura na empresa muda bastante do que é fora daqui, um pouco é a questão de ter que dar exemplo, pela posição que a gente ocupa” (E7).

“Eu costumo dizer que, quando não estou no trabalho eu sou o palhaço do grupo. Sempre brinco ou faço piadas, mas **no ambiente de trabalho eu mantenho uma postura mais formal.** Acho que o que eu faço e por ser um profissional, exige uma postura mais formal” (E9).

“Eu **sou uma pessoa mais reservada,** inclusive com a família e com a namorada. Tenho mais liberdade e sou mais bem-humorado quando estou com os amigos” (E6).

“[...] com o pessoal da área de desenvolvimento até tem um pouco, a gente até brinca de vez em quando [...] **mas nas reuniões não, eu costumo levar bem a sério, não costumo brincar...** a menos que seja com os gestores mais chegados, mas não em reunião” (E4).

Considerando os comentários dos gestores sobre si mesmos, no que concerne ao humor, é possível considerar que o senso de humor está relacionado às características individuais dos gestores entrevistados e como eles encaram o uso do humor em suas relações de trabalho e pessoais.

Durante as entrevistas, os gestores que frequentemente apresentaram comportamentos bem-humorados nas reuniões, esclarecem o entendimento sobre a influência que as características pessoais desempenham no uso do humor:

“Eu sou um cara que sempre tem uma “tiradinha”, que sempre faz alguém rir, que gosta de estar num grupinho e contando alguma besteira e tal [...] tem momentos que eu solto uma piadinha, que eu falo uma brincadeira perante a um conflito” (E1).

“Ao mesmo tempo em que eu sou muito espontânea pra cobrar alguma coisa que eu estou vendo que não está acontecendo, eu sou muito espontânea pra brincar também. Talvez nem seja o momento, mas eu sou bem assim” (E5).

“[...] essa questão de manter o ambiente agradável, eu tento manter bastante aqui dentro da empresa [...] quando entra no portão da empresa muda o humor... Não... eu sou muito mais perto de ser eu mesmo do que ser diferente”. (E3)

Conforme demonstrado, o senso de humor como uma característica individual desempenha um papel relevante para a compreensão do uso e da receptividade do humor na comunicação entre os gestores, e são discutidos à luz do referencial teórico juntamente com os demais elementos analisados durante a pesquisa.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste estudo é compreender as limitações e os aspectos condicionantes para o uso do humor em reuniões gerenciais.

Os resultados revelaram que o uso do humor, no contexto da organização estudada, apresenta algumas limitações. O receio de assédio moral e processo judicial surgiram como limitadores para a manifestação de humor durante as reuniões, propondo, assim, um sentido negativo do humor. Notou-se que a preocupação dos gestores quanto ao uso do humor ocorria pela necessidade de coibir brincadeiras que pudessem confundir-se com práticas de assédio moral, o que reforça a argumentação de Collinson (2002) de que a ambiguidade que envolve o humor pode torná-lo passível de dissimular intenções, ações e ironias. Essa constatação reitera, ainda, a análise de Mesmer-Magnus, Glew & Viswesvaran (2012) ao discutir que muitos dos casos envolvendo assédio nas relações de trabalho foram originados por meio de brincadeiras,

nas quais as partes tiveram diferentes interpretações sobre ser bem-humorado. Assim, considerando que o assédio moral é um fenômeno subjetivo (HELOANI, 2004), mesmo que o humor tenha um sentido positivo, a pessoa que o recebe pode ter outra compreensão. Para evitar transtornos causados por processos judiciais, a organização adotou medidas para prevenção de atitudes, por parte dos gestores, relacionadas ao assédio moral, como o código de ética, conforme recomendações de Freitas (2001).

A receptividade percebida ao humor apresentou-se como um elemento importante para que o humor fosse iniciado durante as reuniões, considerando a preocupação dos gestores sobre como os demais membros do grupo receberiam as brincadeiras, uma vez que o humor indesejado pode causar problemas nas organizações (ROMERO; CRUTHIRDS, 2006). Por um lado, esta constatação pode ser fundamentada, também, relacionando a receptividade ao humor com o receio de assédio moral no tocante às diferentes interpretações que as pessoas podem despende a respeito de algumas brincadeiras (MURATA, 2014; ROMERO; CRUTHIRDS, 2006). Por outro lado, percebeu-se que as trocas bem-humoradas entre gestores ocorriam por demonstrarem o consentimento baseado na confiança das relações entre eles.

A ausência feminina foi encontrada por condicionar as relações bem-humoradas durante as reuniões, ou seja, na presença de mulheres o humor era menos percebido. Este resultado é consistente com o estudo de Romero e Cruthirds (2006), ao considerar o gênero como um moderador, podendo influenciar a avaliação dos iniciadores do humor. Além disso, este estudo também destacou que as mulheres raramente eram iniciadoras do humor durante as reuniões, o que apoia os resultados analisados na pesquisa de Rogerson-Revell (2007) ao relatar que não havia nenhuma evidência de tentativas por parte das mulheres para iniciarem o humor. A autora declara, ainda, o momento em que o presidente chamou a atenção dos demais gestores sobre a presença da pesquisadora na sala, limitando o humor, fato que também ocorreu durante as observações deste estudo, o que sugere que o gênero pode balizar a presença do humor em reuniões gerenciais. Esta análise também é congruente com o estudo de POSSENTI (2003), ao relatar que existem ocasiões para que o humor ocorra, e que o gênero pode refletir o uso ou a restrição do humor.

Notou-se, também, que alguns gestores eram mais iniciadores de humor do que outros, bem como aceitavam o humor mais facilmente que os demais, o que apontou que o senso de humor como característica individual era um condicionante para a manifestação e aceitação do humor. Esse resultado apoia as análises de Martin et al. (2003), ao avaliar o humor sob as diferenças individuais para obter-se os estilos adequados a cada perfil. Da mesma forma, o estudo de Lynch (2002) menciona que o humor propõe motivações individuais, fazendo com que as pessoas utilizem o humor de diferentes maneiras, o que pode esclarecer esta constatação.

Por fim, os resultados deste estudo sugerem que o humor é um elemento constante na interação entre os membros da organização estudada, sendo observado em todas as reuniões, mas a frequência do humor variava de acordo com o objetivo de cada reunião, o que se assemelha ao estudo de Rogerson-Revell (2007) sobre o uso do humor em reuniões de negócios interculturais. Embora boa parte das pesquisas sobre humor apresente o fenômeno sob uma perspectiva positiva, os resultados deste estudo propõem que o uso humor no contexto organizacional pode produzir efeitos negativos relacionados às práticas de assédio moral, trazendo implicações judiciais para as empresas.

De forma geral, os resultados apresentaram um avanço para a literatura de humor, pois, evidenciar os aspectos que limitam (receio de assédio moral e processo judicial; e receptividade percebida) e os que condicionam (ausência feminina e característica individual) possibilita avançar nos estudos desses aspectos afim de inibir as consequências negativas advindas da utilização do humor nas relações das organizações passando a restringir o seu uso apenas para a criação de boa reputação e de valor intangível.

6 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo é compreender as limitações e os aspectos condicionantes para o uso do humor em reuniões gerenciais. A partir dos resultados desta pesquisa, realizada com gestores de uma organização, foi possível atingir o propósito deste trabalho.

No contexto da organização estudada, o humor apresentou um sentido negativo acerca de práticas relacionadas ao assédio moral. Constatou-se que os gestores dedicavam atenção sobre comportamentos que pudessem gerar interpretações contrárias às intenções. Embora a pesquisa tenha oportunizado essa análise, percebeu-se que, ainda assim, o humor era um elemento constante na interação entre os gestores, a confiança entre as pessoas, permite o uso do humor nas relações de trabalho de forma a assegurar a boa relação pessoal.

Da mesma forma, a pesquisa revelou que há uma preocupação sobre como os membros receberão o humor iniciado, indicando que a receptividade percebida ao humor é um limitador para a manifestação do humor. Assim, sugere-se que a relação de confiança estabelecida entre os membros, contribui para a interação bem-humorada.

Portanto, este estudo apresentou algumas limitações que merecem destaque, e podem oferecer sugestões para pesquisas futuras. Primeiro, foi constatada que uma limitação do uso do humor está relacionada ao receio dos gestores em relação às práticas de assédio moral, uma vez que o humor pode ser usado para dissimular intenções, ações ou ironias, que podem configurar o assédio (Collinson, 2002) e, assim, trazer implicações negativas para a empresa. Esse cenário traz algumas reflexões a respeito do uso mais implícito do humor pelos gestores da empresa analisada a fim de evitarem processos judiciais provenientes de interpretações contrárias às intenções das brincadeiras e piadas iniciadas por alguns membros da organização. Assim, torna-se oportuno que novas pesquisas, em outras organizações, sejam realizadas para que esta análise seja mais bem interpretada no contexto organizacional e possa complementar tal reflexão.

Segundo, a pesquisa teve como foco as reuniões gerenciais para observação do humor na interação entre os gestores da organização estudada, deixando de considerar o fenômeno na relação entre os níveis hierárquicos. É possível que a manifestação do humor ocorra, também, na relação intergrupos, sendo interessante explorar as interações entre indivíduos de diferentes níveis hierárquicos, como analistas, assistentes, trabalhadores da produção, entre outros, para ampliar a compreensão do humor no contexto organizacional, e analisar se os resultados encontrados são aplicáveis a todos os níveis.

Terceiro, a maior parte das reuniões foi composta por homens, e a ausência feminina foi observada por condicionar o humor entre os gestores. Portanto, não se pode afirmar que a presença de mulheres pode moderar o humor em todas as reuniões gerenciais, sendo necessário um número maior de observações em reuniões que as mulheres estejam presentes para ampliar a análise. Assim, novas pesquisas poderiam analisar os efeitos da presença feminina em reuniões gerenciais, para obterem-se novos resultados que possam fundamentar esse contexto. Complementarmente, novas pesquisas podem, ainda, estender a análise à presença de outros grupos étnicos, homossexuais, pessoas com deficiência, pessoas mais velhas, entre outras, para compreender o uso do humor nesse contexto.

Em termos práticos, os resultados deste estudo podem auxiliar os gestores sobre o emprego do humor nas relações de trabalho, e os impactos da comunicação bem-humorada no ambiente organizacional, pois, a identificação dos limitadores e condicionantes propicia a compreensão e utilização do humor estritamente focada na potencialização de um ambiente de trabalho saudável e na qualidade de vida nas empresas, bem como na diminuição dos efeitos prejudiciais às organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AL OBTHANI, H. S.; OMAR, R. B.; BAKRI, N. B. The Origins of Workplace Humor and its Definition. **American Academic & Scholarly Research Journal**, 5(1), 2013.
- ATTARDO, S. Introduction: the pragmatics of humor. **Journal of pragmatics**, v. 35, n. 9, p. 1287-1294, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nos 1/1992 a 68/2011, pelo Decreto Legislativo nº 186/2008 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/1994. – 35. ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2012.
- CARRIERI, A. O humor como estratégia discursiva de resistência: as charges do SINTTEL/MG. **Revista Organizações e Sociedade**. Salvador, 11(30), 29-48, 2004.
- COLLINSON, D. L. Managing humour. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 3, p. 269-288, 2002.
- DECKER, W. H. Managerial humor and subordinate satisfaction. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 15, n. 2, p. 225-232, 1987.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: **A Disciplina e a Prática da Pesquisa Qualitativa**. In: DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. (Eds). **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens**. 2ed. Porto Alegre: Artimed, 2006.
- DUNCAN, W. J. Humor in management: Prospects for administrative practice and research. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 136-142, 1982. **Administração Mackenzie**. Volume 9, n. 5, p. 11-34, 2008.
- FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **RAE**, v. 41, n. 2, p. 9, 2001.
- _____. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho?. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, 2007.
- FURTADO, R. A.; CARRIERI, A. P; BRETAS, P. F. F. Humor na Internet: trabalhadores utilizam nova estratégia para protestar contra demissões e terceirizações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, 49(1), 2014.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**: coleção pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artimed, 2009.
- GODOI, A. S.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: Paradigmas, Estratégias e Métodos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- HELOANI, R. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1-8, 2004.
- HIRIGOYEN, Marie-France, **Assédio Moral**: a violência perversa no cotidiano. Tradução: Maria Helena Kuhner Janowitz. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A.; CARRIERI, A. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. **Rev. adm. contemp.**, vol.14, n.5, pp. 890-906, 2010.

- KAPFERER, J. N. As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes. 3ª Edição. 2004.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. Metodologia científica. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LYNCH, O. H. Humorous communication: Finding a place for humor in communication research. **Communication theory**, 12(4), 423-445, 2002.
- MARQUES, Â. C. S.; DE OLIVEIRA, L. Poder e resistência: breve reflexão teórica sobre o papel do humor nos conflitos público-privado em contextos organizacionais. **Ciberlegenda**, 1(26), 2012.
- MARTIN, R. A.; PUHLIK-DORIS, P.; LARSEN, G.; GRAY, J.; WEIR, K. Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. **Journal of research in personality**, 37(1), 48-75, 2003.
- MESMER-MAGNUS, J.; GLEW, D. J.; VISWESVARAN, C. A meta-analysis of positive humor in the workplace. **Journal of Managerial Psychology**, 27(2), 155-190, 2012.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.
- MURATA, K. An empirical cross-cultural study of humour in business meetings in New Zealand and Japan. **Journal of Pragmatics**, 60, 251-265, 2014.
- NEZU, A. M.; NEZU, C. M.; BLISSETT, S. E. Sense of humor as a moderator of the relation between stressful events and psychological distress: a prospective analysis. **Journal of Personality and social Psychology**, v. 54, n. 3, p. 520, 1988.
- POSSENTI, S. Limites do Humor. **Letras**, n. 26, p. 103-110, 2003.
- REBOLLO, I.; HARRIS, J. R. Genes, ambiente e personalidade. In C.E. FLORES-MENDOZA; R. COLOM (Orgs.). Introdução à Psicologia das diferenças individuais. Porto Alegre: Artmed, p. 300-322, 2006.
- ROBERT, C.; WILBANKS, J. E. The Wheel Model of humor: Humor events and affect in organizations. **Human Relations**, 65(9), 1071-1099, 2012.
- ROGERSON-REVELL, P. Humour in business: A double-edged sword: A study of humour and style shifting in intercultural business meetings. **Journal of Pragmatics**, 39(1), 4-28, 2007.
- ROMERO, E. J.; CRUTHIRDS, K. W. The use of humor in the workplace. **The Academy of Management Perspectives**, 20(2), 58-69, 2006.
- RUBIN, M. I.; CAMPBELL, T. J. **The abc's of effective feedback: a guide for caring professionals**. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers, 1998.
- SCHARF, E. R.; VIEIRA, F. G. D.; KRAUSE, R. Studies on Brand Identity: an Analysis of the Brazilian Academic Production from 1997 to 2011. *Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 11(1), 2013.
- SCHNURR, S.; CHAN, A. When laughter is not enough. Responding to teasing and self-denigrating humour at work. **Journal of Pragmatics**, 43(1), 20-35, 2011.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Grounded Theory Methodology: An Overview**. In: Norman K. Denzin; Yvonna S. Lincoln (eds). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage. 1994.

WESTWOOD, R. I.; JOHNSTON, A. Humor in organization: From function to resistance. **Humor**, 26(2), 219-247, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIP, J. A.; MARTIN, R. A. Sense of humor, emotional intelligence, and social competence. **Journal of Research in Personality**, 40(6), 1202-1208, 2006.