

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

MICHELE DOS SANTOS JANOVIK

O HUMOR EM REUNIÕES GERENCIAIS: o caso de uma empresa
brasileira

**VITÓRIA
2015**

MICHELE DOS SANTOS JANOVIK

**O HUMOR EM REUNIÕES GERENCIAIS: o caso de uma empresa
brasileira**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Felix Von Borell de Araujo.

**VITÓRIA
2015**

MICHELE DOS SANTOS JANOVIK

**O HUMOR EM REUNIÕES GERENCIAIS: o caso de uma empresa
brasileira**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração em Gestão de Pessoas.

Aprovada em: 09 de julho de 2015.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAUJO
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)
Orientador

Prof^a. Dr^a. LETÍCIA DIAS FANTINEL
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Prof^a. Dr^a. MARCIA JULIANA D'ANGELO
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, Sônia e Flávio, e à minha irmã, Juliana, por todo o estímulo e apoio durante os momentos mais difíceis de minha vida, e por nunca me deixarem sentir sozinha, mesmo à distância;

Ao meu namorado, e também meu grande amigo, César Tureta (Gurizinho), pelo incentivo, dedicação e ricas contribuições durante a construção da minha dissertação, e pelas horas de conforto e carinho a mim dedicados;

Ao meu orientador, Prof. Dr. Bruno Felix Von Borell de Araujo, pelo entusiasmo com que sempre me recebeu, e pelo direcionamento da pesquisa;

À Fundação Capixaba de Pesquisa em Contabilidade e Finanças – FUCAPE, pela bolsa de mestrado ofertada por meio do Prêmio Excelência Acadêmica;

Por fim, à Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo - FAPES, pela bolsa de estudos concedida, o que possibilitou minha mudança para Vitória/ES para cursar o mestrado.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é compreender os estilos de humor que são utilizados pelos gestores de uma organização brasileira para comunicar ideias em reuniões gerenciais. O humor é considerado um traço universal da comunicação humana e existe em todas as culturas, mas o uso do humor pode variar de acordo com as particularidades de cada cultura. Assim, a literatura apresenta estilos de humor que podem ser utilizados no processo de comunicação e os mesmos são examinados em países europeus, asiáticos e americanos. Tal cenário tem contribuído para a pesquisa sobre humor no Brasil, mas pouca atenção tem sido dedicada a entender o fenômeno considerando os traços da cultura brasileira, que podem revelar novas premissas em relação ao humor. Para contemplar essa lacuna, foi realizado um estudo de caso qualitativo em uma empresa brasileira sediada no Estado do Rio Grande do Sul, por meio de observação participante em reuniões gerenciais, entrevistas em profundidade com os gestores da empresa, e utilizou-se a análise de conteúdo, o que possibilitou compreender os estilos de humor, que emergiram das reuniões gerenciais, as limitações para o uso de humor no contexto brasileiro, e as condições para o uso do humor durante as reuniões. Os resultados sugerem que os gestores da organização estudada usam três tipos de humor relacionados com os traços culturais de evitar o conflito e paternalismo: humor conciliador, humor repreensor, e humor debochado. Além disso, foram encontradas limitações para o uso do humor entre os gestores, que são alinhadas com os traços culturais de concentração de poder, evitar conflito, e lealdade pessoal, explicados pela hierarquia, assédio moral e processo judicial, e receptividade percebida ao humor. Por fim, 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. A partir dos resultados desta pesquisa, observou-se que os estilos de humor utilizados pelos gestores da organização estudada são diferentes dos estilos sugeridos pela literatura, propondo que o humor entre esses gestores é tipicamente utilizado para que eles possam dizer o que pensam sobre os assuntos abordados, o comportamento e posicionamento dos indivíduos durante as reuniões, de forma a atenuar o conflito e manter a harmonia das relações pessoais. Essa análise demonstra, ainda, que entre

os gestores da organização estudada o conflito, de modo geral, apresenta-se latente, não sendo necessariamente evitado, e sim atenuado, indicando que o traço de evitar conflito pode não ser tão homogêneo entre os brasileiros como propõem alguns estudos sobre os traços culturais brasileiros.

Palavras-chave: Humor nas organizações; Cultura brasileira; Reuniões gerenciais.

ABSTRACT

This study aims at understanding the different humor styles used by the managers of a Brazilian organization to communicate ideas in management meetings. Humor is considered a universal trait of human communication and exists in every culture, but its use can vary according to the particularities of each culture. Thus, literature presents humor styles that can be used in the communication process and they are examined in American, Asian, and European countries. Such scenario has contributed to humor research in Brazil, but little attention has been given to understanding the phenomenon considering the traits of Brazilian culture, which can reveal new premises about humor. To contemplate such gap, a qualitative case study was held at a Brazilian company headquartered in the State of Rio Grande do Sul, through participative observation in management meetings, in-depth interviews with the company managers, and content analysis, which made it possible to understand the different humor styles that emerged from the management meetings, the limitations for the use of humor in the Brazilian context, and the conditions for its use during the meetings. Results suggest that the managers of the organization that was studied use three kinds of humor related to cultural traits to avoid conflict and paternalism: conciliatory humor, reprehensive humor, and ironic humor. In addition, the study found limitations for the use different humor among managers, which are aligned with cultural traits of power concentration, conflict avoidance, and personal loyalty, which are explained by hierarchy, moral harassment and judicial process, and receptiveness perceived towards the humor. Finally, the study grasped the conditioning factors of the humor that compose the framework of the conditions in which the different humor are manifested in management meetings: female absence, and sense of humor as an individual characteristic. From the results of this research, this study observed that the humor styles used by the managers of the organization that was studied are different from the styles suggested by the literature, suggesting that the humor among these managers is typically used so that they can say what they think about the discussed subjects, the behavior and positioning of individuals during the meetings, to mitigate conflict and maintain the harmony of personal relationships. This analysis also shows that among the organization managers, generally speaking, the conflict is latent, not necessarily being avoided, but mitigated,

showing that the conflict avoidance trait may not be as homogeneous among Brazilians as proposed by some studies on Brazilian cultural traits.

Keywords: Humor in organizations; Brazilian culture; Management meetings.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1.	CONCEITOS E ESTILOS DE HUMOR.....	12
2.1.1.	Estilos de Humor	14
2.2.	TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA.....	18
2.3.	O HUMOR NO CONTEXTO BRASILEIRO.....	22
2.3.1.	O Humor e o Assédio Moral no Brasil	24
3	METODOLOGIA	27
3.1.	TIPO DE PESQUISA	27
3.2.	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	28
3.3.	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	33
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1.	O CASO ESTUDADO	35
4.2.	ESTILOS DE HUMOR	37
4.2.1.	Humor Conciliador	40
4.2.2.	Humor Reprensor	43
4.2.3.	Humor Debochado	46
4.3.	LIMITAÇÕES DO HUMOR	49
4.3.1.	Hierarquia	50
4.3.2.	Receio de assédio moral e processo judicial	52
4.3.3.	Receptividade percebida ao humor	55
4.4.	CONDICIONANTES DO HUMOR	56
4.4.1.	Ausência feminina	56
4.4.2.	Senso de humor como característica individual	60
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
6	CONCLUSÃO	68
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO NA PESQUISA	78

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

As organizações encontram-se num cenário de constantes transformações, que têm 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, bem como promove relações sociais saudáveis (MURATA, 2014; MESMER-MAGNUS; GLEW; VISWESVARAN, 2012; ROBERT; YAN, 2007; LYTTLE, 2007; ROMERO; CRUTHIRDS, 2006). Além disso, o humor também é utilizado como modo de resistência nas organizações (WESTWOOD; JOHNSTON, 2013; MARQUES; OLIVEIRA, 2012; RODRIGUES; COLLINSON, 1995), o que pode influenciar estratégias de protestos contra decisões empresariais (FURTADO; CARRIERI; BRETAS, 2014). Assim, nota-se que o humor pode ter manifestações tanto positivas quanto negativas (MESMER-MAGNUS; GLEW; VISWESVARAN, 2012; LYTTLE, 2007).

Estudos anteriores sobre o uso do humor no local de trabalho têm buscado analisar os estilos de humor (filiação, autopromovedor, agressivo, agressivo moderado, e autodestrutivo) que contribuem 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 Romero e Cruthirds (2006) sugeriu estilos de humor que os gestores podem utilizar para atenuar o estresse, melhorar a liderança, aumentar a coesão do grupo, aperfeiçoar a comunicação, instigar a criatividade e a construção da cultura

organizacional, e identificou que os estilos mais utilizados pelos gerentes foram humor de filiação e humor autopromovedor. Já o estudo de Rogerson-Revell (2007) analisou o uso do humor em reuniões de negócios interculturais e constatou que o humor está presente em todas as reuniões, mas a frequência e o tom do humor variam de acordo com o estilo das reuniões. Nesta mesma linha, Murata (2014), em seu estudo transcultural, investigou o papel do humor no local de trabalho, a partir de uma perspectiva relacional, na interação de negócios na Nova Zelândia e no Japão e constatou que as características de humor no discurso empresarial dos neozelandeses e os participantes japoneses podem refletir diferenças culturais.

Tradicionalmente, grande parte dos estudos tem maior foco na investigação de humor em âmbito organizacional (AL OBTHANI; OMAR; BAKRI, 2013; ROBERT; WILBANKS, 2012; ROMERO; CRUTHIRDS, 2006) e no contexto de cultura (nacional e organizacional), e subculturas, particularmente em países europeus, asiáticos e americanos (MURATA, 2014; ROBERT; YAN, 2007; ROGERSON-REVELL, 2007). No Brasil, estudos sobre humor têm enfatizado os espaços organizacionais (DUARTE; PAULA, 2007; CARRIERI, 2004; RODRIGUES; COLLINSON, 1995), o humor como forma de manifestação da discriminação por orientação sexual no ambiente de trabalho (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010), e a oposição e resistência à tomada de decisões empresariais (FURTADO; CARRIERI; BRETAS, 2014; MARQUES; OLIVEIRA, 2012). No entanto, ainda há necessidade de melhor compreender o humor como forma de se comunicar e expressar ideias nos negócios, bem como as limitações do uso do humor relacionadas ao assédio moral nas organizações, considerando a cultura brasileira. Alguns traços comuns à maioria dos brasileiros são baseados nas relações afetivas quanto ao tratamento pessoal, à rejeição de manifestações violentas, e à preferência

pela conciliação (FREITAS, 2009). Assim, pode-se dizer que o brasileiro evita dizer o que pensa para prevenir conflitos, em razão da importância que atribui às relações pessoais (TANURE; DUARTE, 2005) e à harmonia dessas relações (PRATES; BARROS, 2009), sendo relevante explorar empiricamente o uso do humor como forma de comunicação nos negócios.

Visando preencher esta lacuna, este estudo propõe a seguinte questão de pesquisa: Como os gestores de uma organização brasileira utilizam o humor em reuniões gerenciais para comunicar ideias?

Assim, o objetivo deste estudo é compreender os estilos de humor que são utilizados pelos gestores de uma organização brasileira para comunicar ideias em reuniões gerenciais. Para tanto, foi realizado um estudo de caso qualitativo, por meio de análise de conteúdo temática, com gestores de uma organização brasileira, 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 no contexto da cultura brasileira, com um grupo de gestores, o que pode apresentar novos resultados em relação ao fenômeno, sobretudo aos estilos de humor utilizados pelos mesmos em reuniões gerenciais. Esta pesquisa contribui, ainda, com estudos interculturais ao evidenciar as peculiaridades da cultura brasileira, e, conseqüentemente, facilitar a comunicação nos encontros de gestores, executivos e empresários de diversos países, e que dispõem de comportamentos, costumes e hábitos diferentes. Como contribuição prática, espera-se que tanto os gestores, quanto as organizações, possam aprimorar a comunicação ao compreenderem os estilos de humor que podem ser utilizados quando há necessidade de comunicar suas ideias nas reuniões de trabalho, e os limites estabelecidos para a manifestação do humor nas organizações brasileiras.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está estruturado em três partes principais. Inicialmente, apresentam-se os conceitos e os estilos de humor abordados na literatura. Na sequência, são apontados os traços culturais brasileiros que dão embasamento para a compreensão do humor na cultura brasileira. Por fim, foi desenvolvida uma análise da literatura sobre o humor e a cultura brasileira.

2.1. CONCEITOS E ESTILOS DE HUMOR

A definição de humor tem sido complexa devido à falta de uniformidade do significado da palavra por diversos pesquisadores, ao considerarem os conceitos de “humor” e “senso de humor” como sinônimos, ainda que eles se refiram a diferentes características quanto à construção da palavra humor (MESMER-MAGNUS; GLEW; VISWESVARAN, 2012). Assim, observam-se na literatura definições díspares para humor e senso de humor.

Com relação ao conceito de humor pode-se dizer que é uma forma intencional de comunicação social que é iniciada por um produtor influenciando positivamente um determinado público (ROBERT; WILBANKS, 2012; ROBERT; YAN, 2007). Esta definição é congruente com Crawford (1994) ao mencionar que o humor é a comunicação, verbal ou não verbal, em que o ouvinte produz uma resposta positiva ou afetiva ao iniciador do humor. Nesse sentido, Romero e Cruthirds (2006) e Al Obthani, Omar e Bakri (2013) concordam que o humor é uma forma divertida de comunicação capaz de produzir emoções e reações positivas do indivíduo, grupo de pessoas/trabalho, ou organização.

Assim, o humor pode ser entendido por propiciar divertimento ao público e por mostrar uma ideia compartilhada pelos indivíduos do que é engraçado (ROGERSON-REVELL, 2007). Nota-se que o humor é essencialmente uma atividade comunicativa (LYNCH, 2002).

Quanto à definição de “senso de humor”, pode-se dizer que é um traço de personalidade que possibilita aos indivíduos reconhecer e usar o humor como um mecanismo de enfrentamento, filiação, interação e comunicação social (LYNCH, 2002; MARTIN et al., 2003). Observa-se que o humor representa um comportamento, enquanto que o senso de humor é um traço (YIP; MARTIN, 2006; COOPER, 2005), o que torna evidente a diferença entre os conceitos.

Desde a década de 1980, o humor tem sido observado por oferecer uma função positiva no âmbito dos negócios (ROGERSON-REVELL, 2007). A partir de então, as principais pesquisas sobre humor no local de trabalho incidiram sobre as disciplinas como gestão de negócios, Psicologia Social e Comunicação (MURATA, 2014).

Muitos pesquisadores reconheceram o humor como um recurso benéfico para a eficácia nas organizações (e.g. NEZU; NEZU; BLISSETT, 1988; DECKER, 1987; DUNCAN, 1982; MALONE, 1980) ao associarem o humor com imunidade a doenças, redução da depressão, estresse, ansiedade (KUIPER; NICHOLL, 2004; MARTIN et al., 2003; CELSO; EBENER; BURKHEAD, 2003); por promover a comunicação eficaz, o desenvolvimento de metas de grupo, gestão de emoções, produtividade e desenvolvimento do grupo (ROMERO; PESCOSOLIDO, 2008); motivação dos funcionários, coesão da equipe, geração de ideias, (LYTTLE, 2007); 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; RODRIGUES; COLLINSON, 1995); expressão de superioridade, exclusão de membros, conluio, zombaria, agressões (ROGERSON-REVELL, 2007), e, até mesmo, o uso humor pode refletir em possíveis diferenças de gênero (MARTIN et al, 2003; ROGERSON-REVELL, 2007). Assim, Lyttle (2007) preconiza o uso e o gerenciamento do humor a fim de maximizar seus benefícios e minimizar seus riscos.

Neste contexto, o humor desempenha diferentes funções de comunicação, e os impactos podem variar de acordo com os estilos de humor que são utilizados (WOOD; BECKMANN; ROSSITER, 2011). Seguindo essa perspectiva, a literatura propõe estilos de humor que podem ser empregados no tocante aos benefícios e malefícios apresentados no presente trabalho. O tópico 2.1.1 apresenta os estilos de humor destacados na literatura.

2.1.1. Estilos de Humor

Um dos desafios enfrentados para definição de humor dá-se pelo fato de que existem diferentes dimensões para medidas de humor na literatura, o que torna o humor um conceito multidimensional. Svebak (1974), por exemplo, considerou três dimensões de humor em seu Questionário de Senso de Humor (SHQ) para avaliar diferenças individuais em relação ao senso de humor: a) sensibilidade ao humor; b) atitudes relacionadas ao humor; e c) expressão do humor. Posteriormente, Martin e Lefcourt (1983) concentraram-se somente na dimensão do humor de enfrentamento, que busca adaptação ou autoproteção. Logo, Martin e Lefcourt (1984) apresentaram a Escala de Resposta ao Humor Situacional (SHRQ), propondo medidas em que as pessoas respondem com a alegria a cada situação. Já o estudo de Thorson e Powell

(1993) estabeleceu quatro dimensões de humor na Escala de Senso de Humor Multidimensional (MSHS) em que argumentam que o senso de humor é compreendido como uma maneira de olhar para o mundo diante da capacidade de: a) ser bem-humorado; b) reconhecer o humor; c) apreciar o humor; e d) usar o humor como mecanismo de enfrentamento e adaptação em diferentes situações. No estudo realizado por Craik, Lampert e Nelson (1996) foi sugerido um Indicador de Senso de Humor relacionado ao comportamento humorístico em seu sentido bipolar, em que o humor pode ter dois lados opostos em um mesmo cenário. Nota-se que a maioria das pesquisas concentra-se em diferentes dimensões de humor.

O estudo de Martin et al. (2003) desenvolveu uma medida multidimensional de humor, considerando as variadas dimensões exploradas na literatura, e propôs quatro estilos de humor que podem ser observados por meio de duas dimensões primárias. A primeira dimensão compreende os estilos de humor intrapsíquicos e interpessoais, sendo o primeiro relacionado ao uso do humor para beneficiar ou proteger a si mesmo, e o segundo associado ao relacionamento com outras pessoas. A segunda dimensão define que os estilos de humor podem ser positivos ou negativos, que distingue o uso do humor tanto por ser relativamente benigno e benevolente, quanto por seus efeitos potencialmente nocivos e prejudiciais, para si mesmo e, também, para a interação com outros indivíduos. A partir dessas dimensões, quatro estilos de humor são sugeridos: humor de filiação ou afiliativo, humor autopromovedor, humor agressivo, e humor autodestrutivo. A figura 1 ilustra as combinações entre as duas dimensões e os estilos de humor propostos por Martin et al. (2003).

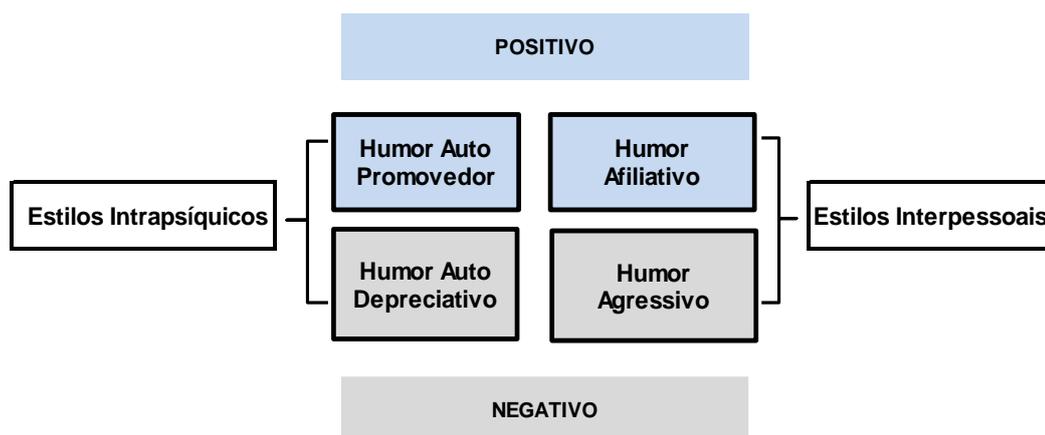


Figura 1: Estilos de Humor
 Fonte: Mesmer-Magnus, Glew e Viswesvaran (2012).
 Nota: Adaptada pela autora.

Humor de Filiação ou Afiliativo. É determinado pela combinação das dimensões de estilos positivos e interpessoais. Tem por objetivo atrair pessoas, buscando maior interação e coesão social (ROMERO; CRUTHIRDS, 2006). Os indivíduos contam histórias engraçadas ou piadas, e fazem brincadeiras bem-humoradas, contribuindo para a construção de relacionamentos nas organizações (ROTH; VIVONA, 2010). Este estilo de humor é usualmente relacionado à extroversão, alegria, autoestima, a intimidade, a satisfação com o relacionamento, e estado de espírito e emoções predominantemente positivos (MARTIN et al., 2003).

Humor Autopromovedor. É caracterizado pela combinação das dimensões de estilos positivos e intrapésíquicos. É um estilo de humor centrado no indivíduo (ROTH; VIVONA, 2010). Trata-se de um mecanismo de enfrentamento para lidar com o estresse. Ao utilizar esse estilo de humor, a intenção do iniciador é valorizar sua imagem em relação aos demais membros do grupo (ROMERO; CRUTHIRDS, 2006).

Humor Agressivo. É a combinação das dimensões de estilos negativos e interpessoais. É empregado pelos indivíduos com o objetivo de manipular os outros

na tentativa de diminuí-los, ridicularizá-los ou menosprezá-los, contribuindo para que o iniciador possa aumentar seu *status* e sentir-se superior aos demais membros do grupo (ROMERO; CRUTHIRDS, 2006). Este estilo de humor pode ser observado por meio do uso do sarcasmo, ironia e provocação (ZILLMAN, 1983), e relaciona-se com a hostilidade, raiva e agressão (MARTIN et al., 2003).

Humor Autodestrutivo. É determinado pela combinação das dimensões de estilos negativos e intrapsíquicos. Esse estilo de humor é utilizado pelas pessoas a fim de se divertirem e buscarem a aceitação dos outros membros. Ao contrário do humor agressivo, os indivíduos tentam reduzir seu nível de *status* para se aproximarem mais das outras pessoas (ROMERO; CRUTHIRDS, 2006). Este estilo propõe distrair os outros por fazer ou dizer coisas engraçadas sobre si mesmo, como meio de obter a aprovação dos demais membros da equipe (MARTIN et al., 2003).

De modo complementar, o estudo de Romero e Cruthirds (2006) apresentou o estilo de humor **Agressivo Moderado**, que propõe funções positivas. Os autores destacaram esse estilo de humor por comunicar uma mensagem de repreensão, ou expressar desacordo e conflito, de uma forma bem-humorada, sem causar efeito prejudicial.

O humor é considerado um fenômeno universal de comunicação, e o seu emprego na interação verbal pode variar entre línguas e culturas (ROGERSON-REVELL, 2007). Assim, torna-se relevante compreender a manifestação dos estilos de humor nos negócios considerando os traços da cultura brasileira.

2.2. TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA

A cultura pode ser compreendida como um fenômeno coletivo, que contempla hábitos, valores e comportamentos compartilhados por pessoas que vivem em um mesmo grupo social, e que estão condicionadas a uma mesma educação e experiência de vida (HOFSTEDE, 1980; 1991; MOTTA, 2009). Além disso, a cultura constitui uma série de elementos relacionados aos modos de pensar, de sentir e de agir desse grupo social (MACÊDO, 2002) exercendo, assim, um papel central para compreensão do direcionamento dos comportamentos, eventos sociais, instituições e processos (ALVESSON, 2002).

Neste contexto, entende-se que a cultura é um processo historicamente construído que pode ser identificada por alguns traços específicos. Os traços que evidenciam a cultura brasileira foram herdados do processo de colonização, e representam características gerais comuns aos brasileiros; são os pressupostos básicos usados para que alguém se identifique como brasileiro (FREITAS, 2009). Nos estudos organizacionais, Prates e Barros (2009) apresentam um modelo de análise do sistema de ação cultural brasileiro, ilustrado na figura 2. Tal modelo aborda quatro subsistemas e seus traços culturais, que são: Líderes, Institucional (Formal), Pessoal, e Liderados.

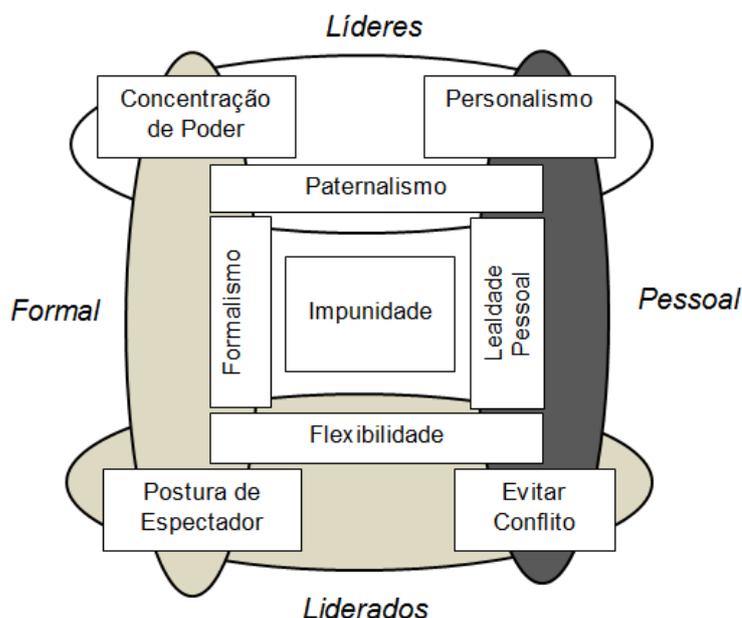


Figura 2: Modelo integrado do sistema de ação cultural brasileiro
 Fonte: Prates e Barros (2009).
 Nota: Adaptada pela autora.

O **Subsistema de Líderes** engloba os traços de Concentração de Poder, Personalismo e o Paternalismo. O traço de “Concentração de Poder” está relacionado com a autoridade, originando uma cultura baseada na hierarquia/subordinação (PRATES; BARROS, 2009). A hierarquia promove a centralização do poder nos grupos sociais, produz a distância nas relações entre diferentes grupos, e motiva a passividade e aceitação dos grupos considerados inferiores (FREITAS, 2009). O “Personalismo” é um traço baseado nas relações pessoais, que busca o convívio mais próximo e afetivo entre os indivíduos (FREITAS, 2009). Em outras palavras, a pessoa é colocada num plano superior que permite que decisões sejam tomadas considerando sua importância e suas necessidades em detrimento às necessidades do sistema ao qual ela pertence (PRATES; BARROS, 2009). O “Paternalismo” é a combinação dos dois traços citados, concentração de poder e personalismo. Este traço apresenta duas particularidades: patriarcalismo, caracterizado pela figura supridora e afetiva do pai,

que procura atender às expectativas e necessidades dos membros; e o patrimonialismo, reconhecido pela hierarquia, que impõe sua vontade de forma absoluta aos membros, sem que esses se oponham (PRATES; BARROS, 2009). Ao desenvolver uma relação de confiança, protege-se o empregado como filho (relação pessoal), o que possibilita controlá-lo e ordená-lo (relação econômica). Em contrapartida, ao sentir-se protegido, o empregado retribui com lealdade ao seu superior. Essa ilustração representa a relação paternalista (FREITAS, 2009).

O **Subsistema Institucional** compreende os traços de Postura de Espectador, Formalismo e Impunidade. A “Postura de Espectador” é um traço ligado à distância do poder em que o indivíduo é orientado pela autoridade do poder externo, o que limita sua consciência crítica e, conseqüentemente, diminui a iniciativa, a capacidade de realização por autodeterminação, e motiva a transferência de responsabilidade aos líderes. O “Formalismo” é visto como a regulação da conduta por meio de normas prescritas, ou seja, propõe regular a relação entre líderes e liderados buscando criar mecanismos para um ambiente supostamente estável (PRATES; BARROS, 2009). A “Impunidade” dispõe que os líderes são isentos de punição, o que reforça sua posição de poder e aumenta o grau de consistência entre os traços de postura de espectador e formalismo. Isto significa que a lei aplica-se aos indiferentes e os direitos individuais a uma minoria, tornando o brasileiro cada vez mais espectador (PRATES; BARROS, 2009).

Já o **Subsistema Pessoal** envolve os traços de Lealdade Pessoal e Evitar Conflito. O traço de “Lealdade Pessoal” concentra-se na confiança e valorização das necessidades dos membros do grupo, especialmente dos líderes (PRATES; BARROS, 2009). A coesão social no Brasil está vinculada a uma ética pessoal, que é revelada pela lealdade com a qual o membro do grupo valoriza as necessidades

do líder. Assim, a integração dos diferentes grupos de uma sociedade é centrada na pessoa, especificamente no líder (TANURE; DUARTE, 2005). Além disso, esse traço caracteriza-se pela interação entre a lealdade às pessoas e o traço mais influente ao controle da incerteza, o formalismo. Portanto, a solução ao rigor institucional é construída por meio de relacionamento pessoal (PRATES; BARROS, 2009). “Evitar Conflito” é um traço presente na relação liderado-líder, que privilegia o bem-estar, relacionamento e qualidade de vida. É visto como um processo de cooperação, em oposição à competição (PRATES; BARROS, 2009). O brasileiro tem preferência pela conciliação, e por isso se abstém de situações conflituosas (FREITAS, 2009).

Por fim, o **Subsistema dos Liderados** abrange o traço de Flexibilidade. Esse traço pode ser compreendido pelo “*jeitinho*” brasileiro, que se assemelha à malandragem; um caminho intermediário entre o permitido e o não permitido (FREITAS, 2009). A flexibilidade representa uma categoria com duas faces: Adaptabilidade e Criatividade. A adaptabilidade, tanto de empresas quanto de empregados, representa a agilidade e capacidade adaptativa nos limites estabelecidos. Já a criatividade inclui um elemento inovador, que se expressa por meio das festas de carnaval, atividades esportivas e outras manifestações que fundamentam, ampla e originalmente, a cultura brasileira (PRATES; BARROS, 2009; TANURE; DUARTE, 2005).

Ainda que haja uma possível contestação associada aos modelos que apresentam pesquisas sobre os traços culturais brasileiros de forma homogênea, este estudo se propõe a admitir uma percepção mais uniforme da cultura brasileira e dos traços sugeridos no modelo de Prates e Barros (2009).

2.3. O HUMOR NO CONTEXTO BRASILEIRO

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. A organização justificou as decisões tomadas, pelo fato de que pretendiam mudar radicalmente a cultura da empresa, caracterizada pelo paternalismo.

Nessa mesma linha, alguns estudos apresentam o humor como estratégia de resistência contra as decisões empresariais. O estudo de Carrieri (2004), por exemplo, sucedendo a pesquisa realizada por Rodrigues e Collinson (1995), analisou o humor por meio de charges produzidas, durante 20 anos, pelo sindicato dos trabalhadores em telecomunicação de Minas Gerais (Sinttel/MG), a fim de compreender a implementação de ações de resistência para desestabilizar os objetivos da alta administração de uma empresa, propondo uma nova interpretação do dia a dia da organização aos demais grupos e atores. Já a investigação de Marques e Oliveira (2012) 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.

Além disso, a pesquisa de Duarte e Paula (2007) analisou a presença do humor nas organizações e seu uso como ferramenta organizacional. O humor também foi considerado no estudo de Crespo (2004) como indicador de clima para a criatividade, no qual foi classificado como uma possibilidade de reflexão sobre a

realidade; disposição do pensar e do estado de espírito; e a base do bem-estar e das relações amigáveis.

Ampliando a reflexão do emprego do humor nos diferentes ambientes das organizações brasileiras, a pesquisa de Silva e Brito (2013) investigou os estilos de humor que se manifestam no ambiente de trabalho de um *call-center*. Os resultados dessa pesquisa refletem a relevância do humor ao identificar a manifestação de todos os estilos abordados nesse estudo, e o uso do humor como estratégia para melhorar a coesão do grupo e estimular o enfrentamento da rotina e do estresse.

Vale ressaltar que tanto os estilos de humor, quanto seus impactos e limitações associados, principalmente, ao assédio moral no contexto cultural brasileiro tiveram pouca atenção nos estudos observados. Nesse sentido, uma questão importante nos estudos sobre o humor é o entendimento sobre os limites do uso do humor nos diversos ambientes (POSSENTI, 2003). A ocorrência de casos apoiados na questão de assédio moral, por exemplo, tem sido recorrente nas organizações. Assim, as empresas têm buscado uma administração mais ética, bem como a melhoria do ambiente de trabalho (FREITAS, 2001), o que torna pertinente a discussão desse tema com os estudos sobre o uso do humor nas organizações brasileiras.

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.

2.3.1. O Humor e o Assédio Moral no Brasil

A investigação sobre o assédio moral no trabalho tem sido recorrente desde a década de 1980, cujos estudos sobre o tema tiveram início com Heinz Leymann, e alertavam para a gravidade da ocorrência de um fenômeno destrutivo no ambiente de trabalho, ao qual o autor denominou como *mobbing* (assédio moral) e *psicoterror* (terror psicológico) (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

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 principal objetivo do assédio moral é fazer com que a pessoa que sofre o assédio abandone seu local de trabalho (HIRIGOYEN, 2002).

Além disso, o assédio moral também é apreendido pelo termo *bullying*, o qual apresenta um sentido mais amplo do que o termo *mobbing*, ao abranger desde ações de ironia, sarcasmo, e isolamento, até condutas abusivas com conotações sexuais ou agressões físicas. O *bullying* está mais relacionado às ofensas individuais do que à violência organizacional, enquanto que o *mobbing* é mais voltado às perseguições coletivas ou às violências ligadas à organização (HIRIGOYEN, 2011). Embora o termo *bullying* seja mais utilizado para explicar o assédio moral entre as crianças, principalmente em ambientes escolares, o termo também é aceito dentro das organizações de trabalho (HIRIGOYEN, 2011; BRITO, 2009).

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). Logo, ele torna-se destrutivo devido à repetição contínua das atitudes hostis e das situações degradantes (FREITAS, 2001) configurando o assédio.

Neste contexto, o assédio moral prejudica o clima de trabalho de uma organização, pois provoca um sentimento de insegurança e, conseqüentemente, bloqueia as ações de criatividade e inovação no ambiente de trabalho (FILHO; SIQUEIRA, 2008). Considerando esse cenário, ao admitir que o humor pode ser um mecanismo para dissimular práticas de assédio moral, amplia-se a reflexão de que ele potencializa a criatividade no trabalho, conforme afirma o estudo de Romero e Cruthirds (2006), propondo, nesse âmbito, que o humor tem efeitos negativos no espaço organizacional.

Os objetivos que circundam as práticas de assédio moral podem refletir interesses pessoais e profissionais, e ocorrem quando um colega atinge outro colega, quando um subordinado agride um superior, ou quando um superior agride um subordinado, sendo esse último o mais comum (HIRIGOYEN, 2002). A intervenção de tais práticas tem sido possível em alguns países que possibilitam às vítimas acionarem a justiça para reivindicarem os direitos afligidos (FREITAS, 2001).

Assim, a intensificação das ocorrências de assédio moral vem chamando a atenção de estudiosos e ganhando espaço no âmbito jurídico brasileiro (THOME, 2008) devido à sua gravidade, o que tem impulsionado a criação de projetos de lei direcionados a esse fenômeno e discussões sindicais sobre o tema (SCANFONE; DE SOUSA TEODÓSIO, 2008; HELOANI, 2004).

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 parágrafos II, III, V e X (BRASIL, 2012), que abrangem o assédio sexual e moral, bem como o Código Civil em seu art. 186 que destaca à moral como bem jurídico tutelado (BRASIL, 2002), e o Código Penal, que prevê crimes contra a honra descritos nos art. 138 (calúnia), 139 (difamação) e 140 (injúria), e crimes contra a liberdade individual, destacando-se o art. 146 (constrangimento ilegal) (BRASIL, 2008). Embora as ações que configuram o assédio moral estejam previstas nos referidos códigos, as penalizações ainda são discutíveis devido à invisibilidade do fenômeno e, conseqüentemente, o alto grau de subjetividade que o envolve (HELOANI, 2004).

De todo modo, 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).

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem por objetivo compreender os estilos de humor que são utilizados pelos gestores de uma organização brasileira para comunicar ideias em reuniões gerenciais, por meio de um estudo de natureza qualitativa. A seguir, são apresentados em detalhes o tipo de pesquisa, o método utilizado para a coleta de dados e os procedimentos para a análise dos dados.

3.1. TIPO DE PESQUISA

Tendo em vista o objetivo deste estudo, optou-se pela pesquisa qualitativa descritiva; por meio da estratégia de pesquisa de estudo de caso (YIN, 2005).

Por ser considerado um fenômeno complexo e multifacetado, o humor é difícil de ser definido e compreendido (COOPER, 2005; ROMERO; CRUTHIRDS, 2006). Em vista disso, a pesquisa qualitativa possibilita ao pesquisador compreender os significados que as pessoas atribuem ao fenômeno a ser estudado (DENZIN; LINCOLN, 2006), pois permite o relacionamento próximo e prolongado com os informantes que estão inseridos no contexto da investigação (LAKATOS; MARCONI, 2011). 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.

Neste contexto, estudos sobre humor comumente utilizam a pesquisa qualitativa para obterem uma compreensão mais aprofundada desse fenômeno (e.g. MURATA, 2014; HEISS; CARMACK, 2011; 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). O estudo de caso é uma estratégia reconhecida pelo aprofundamento e detalhamento de informações (VERGARA, 2009), o que vai ao encontro do objetivo desta pesquisa.

Diante disso, foi realizado um estudo de caso em uma organização da indústria eletroeletrônica brasileira, sediada em Porto Alegre/RS, por meio de observações das reuniões gerenciais, e de entrevistas com os gestores participantes, que são detalhados no tópico 3.2. A escolha da empresa estudada deu-se pela relação profissional da pesquisadora com a organização, no período de 2007 a 2012, o que propiciou o interesse e a aprovação do estudo pelo diretor superintendente.

3.2. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os estudos de caso qualitativos geralmente combinam observação com entrevistas, para aprofundar a perspectiva dos entrevistados em relação ao objeto do estudo (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010). Portanto, foram utilizadas duas técnicas para a coleta de dados: a observação-participante e a entrevista em profundidade.

A observação-participante propõe a interação estreita entre o pesquisador e o grupo social que está sendo estudado (LAKATOS; MARCONI, 2011). O pesquisador

assume funções dentro da empresa e, também, envolve-se ativamente nos eventos que compreendem suas atividades funcionais, a fim de coletar dados sobre o fenômeno de interesse da pesquisa (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010). Com base nessa perspectiva, a pesquisadora integrou-se à equipe da empresa estudada, com o propósito de compreender a dinâmica das reuniões gerenciais, especificamente quanto à manifestação do humor durante os eventos.

Para tanto, foi realizado inicialmente um contato com o diretor-superintendente da empresa estudada, para apresentar o objetivo da pesquisa e os métodos que seriam utilizados para coleta dos dados. Depois de esclarecer os detalhes do estudo, foi acordado que a pesquisadora faria a pesquisa e assumiria uma função temporária de gestora de projetos no setor de engenharia, pelo período de duração da coleta de dados, de 12 semanas. Tendo em vista a experiência profissional da pesquisadora nessa área, foi possível integrar-se aos membros do setor de engenharia, que possuía um volume amplo de projetos e precisava de apoio na condução dos processos, e por ser uma função que favoreceria a participação da pesquisadora em todas as reuniões gerenciais da empresa, foi eleita a mais apropriada para a realização da pesquisa.

Além disso, para garantir que o humor fluísse naturalmente nas reuniões gerenciais, foi definido previamente que o tema de pesquisa não seria divulgado para os demais gestores da organização para evitar que a manifestação do humor ocorresse de forma artificial, dado que nesse tipo de pesquisa o pesquisador pode influenciar o grupo ou, até mesmo, ser influenciado por atitudes e comportamentos das pessoas (LAKATOS; MARCONI, 2011).

Concluído esse processo, foi realizada uma reunião para apresentação da pesquisadora aos demais gestores. Durante a reunião foi informada a produção da

pesquisa de mestrado, que previa a participação da pesquisadora nas reuniões gerenciais e realização de entrevistas com os gestores, com o objetivo de entender a dinâmica dessas reuniões em organizações brasileiras, reservando, portanto, a informação sobre o uso de humor pelos gestores. Os gestores foram informados, também, de que todas as reuniões e entrevistas seriam gravadas em áudio, bem como seriam realizadas as notas de campo. Logo, foi formalizada a participação temporária da pesquisadora na função de gestora de projetos, para garantir o envolvimento essencial à pesquisa.

Inicialmente, foram observadas 23 reuniões gerenciais, entre os meses de agosto a novembro de 2014, com objetivo de registrar e reunir informações para posterior análise (LAKATOS; MARCONI, 2011). As reuniões ocorreram na empresa de duas a três vezes por semana, e tiveram uma média de 1 hora e 37 minutos de duração. Os 9 gestores da organização participaram das reuniões gerenciais, e representavam o seguintes setores da empresa: Inovação; engenharia; administrativo; comércio exterior; marketing; comercial; produção; P&D&I; e superintendência. Além da presença desses gestores, outros 9 executivos externos, de organizações parceiras dos projetos, participaram das reuniões. A duração de cada reunião, bem como a participação dos gestores e parceiros, dependia do tema a ser discutido. 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.

Após o período de observação, foram aplicadas entrevistas 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). Assim, as entrevistas exercem um papel fundamental no reconhecimento das características individuais que podem influenciar ou moderar o surgimento do humor nessas reuniões.

As entrevistas foram conduzidas por meio de um roteiro semiestruturado, produzido pela pesquisadora considerando as dimensões de humor sugeridas por Martin et al. (2003), os traços culturais brasileiros descritos por Prates e Barros (2009), Freitas (2009), e Tanure e Duarte (2005), bem como as percepções da pesquisadora durante as reuniões gerenciais. Destaca-se que, embora o roteiro de entrevista tenha sido previamente planejado, foi possível à pesquisadora explorar amplamente novas questões que surgiram no decorrer das entrevistas (LAKATOS; MARCONI, 2011), bem como os entrevistados puderam discorrer livremente sobre

os assuntos abordados (MINAYO, 2008), o que permitiu uma apuração mais profunda sobre o uso do humor pelos gestores em reuniões gerenciais.

As entrevistas foram gravadas com um gravador de áudio e tiveram uma média de 47 minutos de duração. Vale ressaltar que as entrevistas foram centralizadas nos 9 gestores da organização estudada, por serem o grupo social que detinha as informações relevantes para este estudo, por estarem inseridos no contexto da investigação (MINAYO, 2008). Por essa razão, não foram entrevistados os executivos das organizações parceiras, embora tenham participado de parte das reuniões gerenciais.

As informações coletadas durante o processo de pesquisa são confidenciais e consideradas estratégicas para empresa. Por essa razão, foi solicitado que o nome da organização, bem como dos gestores participantes, não fossem revelados neste estudo. Portanto, para garantir o sigilo requerido pelo diretor-superintendente para aprovação da pesquisa na empresa, os executivos das empresas parceiras foram chamados apenas de “parceiro”, já a identificação dos entrevistados foi realizada por meio de um nome para o estudo, conforme descrito no quadro 1.

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.

3.3. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE 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, a partir de uma unidade de codificação previamente estabelecida. A análise de conteúdo do material foi orientada pela ordem dos três polos cronológicos propostos por Bardin (2011): a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Inicialmente, o processo da pré-análise foi subsidiado pelo objetivo desta pesquisa e possibilitou organizar o conteúdo dos dados 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, que pudessem compor um conjunto de informações a serem submetidos ao processo de análise. Logo, foram realizados os recortes dos textos brutos por meio do processo de codificação e categorização, orientados pelas seguintes categorias iniciais: estilos de humor; limitações do humor; e condicionantes do humor. Assim, recortes dos textos que remetiam à categoria proposta foram agrupados, e em seguida, foram criados códigos a fim de destacar os elementos distintos e as características que compunham cada categoria inicial. Os códigos desempenham um papel essencial para ampliar a reflexão sobre o texto e suas interpretações

(GIBBS, 2009). O quadro 2 apresenta os códigos e categorias utilizados para a análise dos dados.

Categoria	Códigos
Estilos de Humor	- Humor conciliador - Humor Reprensor - Humor Debochado
Limitações do Humor	- Hierarquia - menor <i>status</i> pra maior <i>status</i> - Assédio Moral e Processo Judicial - Receptividade percebida ao humor
Condicionantes do Humor	- Ausência feminina - Senso de humor como característica individual

Quadro 2: Categorias e códigos utilizados na análise dos dados
Fonte: Elaborado pela autora.

Depois de concluída essa etapa, os dados foram examinados e separados com base nas categorias temáticas, e os temas com mesmo significado foram agrupados na mesma categoria. 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.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo reúne os resultados da pesquisa, realizada em uma organização brasileira, que despertam a atenção para diferentes estilos e motivações com relação ao uso do humor nos negócios considerando a cultura brasileira. Inicialmente é apresentado o caso estudado, e, na sequência, são analisados os estilos de humor, as limitações do humor, e os condicionantes do humor encontrados durante a pesquisa.

4.1. O CASO ESTUDADO

A organização deste estudo de caso foi constituída em 1984, em Porto Alegre/RS, como uma empresa inovadora na produção de produtos que promovem economia de energia e segurança. O fundador da empresa possui características relacionadas à inovação e criatividade, que transformaram a organização, inicialmente micro empresa, em uma empresa de médio porte. Atualmente, a organização conta com representantes nos 27 Estados brasileiros e possui cerca de 150 funcionários. Por estar inserida em um setor que exige inovações constantes, a organização 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 mais 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. Nessas reuniões participavam os executivos da empresa que tinham responsabilidades nos projetos, como o diretor superintendente, o diretor de P&D&I, 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 os estilos de humor que são utilizados pelos gestores de uma organização brasileira para comunicar ideias em reuniões gerenciais.

4.2. ESTILOS DE HUMOR

A pesquisa revelou estilos de humor que são utilizados pelos gestores da organização estudada, com destaque para três estilos: Humor Conciliador, Humor Reprensor, e Humor Debochado. A ocorrência desses estilos é respaldada pelos traços culturais brasileiros e foi percebida por demonstrar a preocupação dos

gestores com a forma de comunicar suas ideias, e o cuidado que os mesmos tinham tanto para criticar, quanto interromper determinadas ações ou atitudes durante as reuniões de uma forma apazível. Além disso, mesmo quando os gestores zombavam de situações ocorridas nas reuniões, era possível observar a atenção às relações pessoais.

A partir dessa observação, buscaram-se as evidências, por meio da análise de conteúdo das reuniões, entrevistas e notas de campo, para compreensão dos estilos de humor que emergiram das reuniões gerenciais. O quadro 3 apresenta um resumo dos estilos de humor encontrados no estudo:

ESTILOS DE HUMOR		
Estilo	Descrição	Evidências: Situações e Citações
Humor conciliador	Tipo de humor usado pelos gestores da organização estudada para expressarem suas ideias, dizerem o que pensam sobre os assuntos abordados nas reuniões e, até mesmo, criticarem questões de forma a atenuar o conflito pessoal. Também usado para equilibrar situações que apresentam elementos divergentes ou contrários entre os indivíduos, harmonizar o ambiente, consertar, apaziguar, ou desculpar-se por brincadeiras ou comentários.	<p><i>Discutindo o design dos produtos, e sobre uma tampa do produto o E1 comenta rindo: “Isso aí pode ser um cano cortado ao meio”. (todos riem)</i></p> <p><i>Falando sobre uma solução de montagem na produção para não dar variação na rebarba¹: E3 diz: “Faz um desenho, um molde”. E9: “Essas peças aí, eu mesmo rebarbo... já entrego pronto pra elas”. E3: ‘Sim, em 10 minutos tu vai rebarbar 100 chuveiros, mas amanhã tu morre, tomara que não aconteça, mas daí a gente não sabe quais tu fez’.</i></p> <p><i>E9 ri e diz: “Cara! Podia ser pegar gripe ou uma dor de barriga”. (todos riem)</i></p> <p><i>O parceiro1 pede para seu funcionário mostrar o desenho no projetor. O computador demora a abrir o desenho, e o parceiro1 diz: “Mas essa tua máquina é rápida, hein? Essa é tua?” (não demonstra riso, apresenta ser uma crítica). Funcionário: “Eu estou acessando remotamente lá da Empresa”. Parceiro1: “Ah, tu tá acessando lá da Empresa?” E3 diz: “Ah, é máquina virtual, então tá rápida!!” Parceiro1 diz: “Tá rápida esta tua máquina, hein cara!!” (todos riem).</i></p> <p><i>Ao mesmo tempo em que usa o humor para criticar a velocidade da máquina, ele usa o humor para desculpar-se pela crítica.</i></p>

Continua

¹ Imperfeição na fabricação de uma peça, de metal ou plástico, percebida pela sobra de material, que torna a peça fora do padrão projetado.

Continuação

Estilo	Descrição	Evidências: Situações e Citações
		<p>E3: “Já aconteceu de o E1 me dar uma queimada numa reunião, mas ele mesmo sentir que não deveria ter feito aquilo, e já disse que não deveria ter feito aquilo e deu uma remendada ali mesmo”.</p>
Humor Repreensor	<p>Tipo de Humor usado para moderar, ou até mesmo conter o progresso de brincadeiras, atitudes, opiniões, e ideias, bem como chamar a atenção para problemas ou soluções, e repreender os membros sobre as decisões tomadas sem ameaçar as relações pessoais.</p>	<p>E6: “Como é que é aquela dobradiça lá em cima?” E1 interrompe: “Ah não... vamos deixar isso para os mecânicos” (o tom é bem-humorado, parecendo querer interromper uma questão sem ofender ninguém).</p> <p>Em um determinado momento da reunião alguém está apertando a caneta sem parar e faz barulho. E1 diz: “Eu tenho aquele problema, que mostrou no fantástico lá... de quando faz barulho... vou tirar isso da tua mão (todos riem). E1 aperta a cabeça da caneta e diz rindo: Olha só... (fica apertando)... Ele ri e continua falando: “Me desconcentro todo quando tem alguém aqui óhhh (aperta constantemente a caneta), tem gente que passa a reunião assim” (risos).</p>
Humor Debochado	<p>Tipo de humor manifestado no sentido de brincar, debochar ou tirar sarro das ideias, comentários, e até mesmo, das brincadeiras de outras pessoas.</p>	<p>Parceiro3: “Não se escreve ALTO ao invés de AUTO?” Parceira2 olha para ele e diz: “Aaahhhh... Podia ter ficado quieto” (todos riem).</p> <p>E2 diz: “Essa minha ideia aqui não invalida de fazer os gabaritos, macho e fêmea. Isso aqui não consegue tirar todo o erro do abaloamento²... não tira” E4: “É!! Esse aqui não, porque tem curva”. E2: “Mas só que eu acho que faz o negócio dos 2 litros aí, de lavação do cachorro” (riem) E3: “O cachorro do E9. E na sequência pra tu aproveitar a mesma água, tu lava primeiro quem? O cachorro ou o bebê?” (todos riem)</p>

Quadro 3: Estilos de humor
 Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, são apresentados detalhadamente os estilos de humor encontrados na pesquisa.

² Imperfeição na fabricação de uma peça, de metal ou plástico, percebida por meio de bolhas que se formam na peça cujo padrão deve ser plano.

4.2.1. Humor Conciliador

Uma característica importante da manifestação do humor entre os gestores pôde ser apreendida por meio do traço cultural de evitar o conflito, que tornou evidente o uso do humor como um mecanismo entre os gestores nos momentos em que eles pretendiam criticar as questões discutidas, sem ameaçar as relações pessoais. Cabe ressaltar que durante o processo de observações das reuniões o conflito não fora percebido por ser evitado, mas sim atenuado por meio do humor. Nessas condições, o humor surgiu, também, para as pessoas retratarem situações embaraçosas, se desculparem por comentários ou brincadeiras, e, até mesmo, pelas críticas direcionadas a alguns membros. Todos esses aspectos configuram o estilo de humor conciliador que foi percebido durante o período de observações e nas entrevistas. Os trechos a seguir evidenciam o traço cultural de evitar o conflito relacionado ao humor:

“[...] muitas vezes eu procuro fazer uma cobrança tentando descontrair, mais para eu sentir que não estou sendo grosseiro do que para fazer o outro rir. Acho que essa prática talvez não seja eficaz para atingir o resultado, mas evita o conflito” (E6).

“[...] quando eu me toquei que eu também não tinha me explicado o mais rápido possível, eu procurei a pessoa e coloquei: - olha aquilo que eu fiz foi uma brincadeira, e estou me reportando agora a algo que deixou uma sequela” (E8).

O uso do humor conciliador entre os gestores foi constantemente empregado nos diálogos cujas abordagens eram direcionadas a criticar elementos discutidos nas reuniões, com destaque às soluções técnicas dos produtos, processos, *design*, entre outros. Um diálogo de reunião, que apresenta o uso do humor conciliador, foi observado quando o parceiro¹ de um projeto explicou as tentativas realizadas para a solução de um problema no produto, as quais não foram bem sucedidas, e o diretor superintendente criticou a questão por meio de uma brincadeira:

Parceiro1 diz: “[...] eu acho até bom esse exercício aqui de arrumar as coisas do chuveiro, ta?! Porque vai nos mostrar os caminhos que a gente não deve seguir. E é bem importante. Pode parecer que não faz parte do projeto, mas faz parte.”

E1: “Sim, óbvio! Parceiro1 Ri”.

E1 continua: “Se não conseguir arrumar essas coisas de novo, é um Frankenstein”.

(Risos).

Notou-se, ainda, que o humor conciliador foi usado pelos gestores da empresa durante outra reunião técnica, que discutia o *design* dos produtos, para criticar o resultado dos modelos apresentados pela parceira4 de uma forma bem-humorada:

E1: “Se a gente pegar este negócio e fizer uma luminária de emergência, já tá pronta (risos – demonstra ser uma crítica ao tamanho do produto).”

E3: “A luminária é desse tamanho (pequena), mas o cara tem que ter uma maleta pra andar com a bateria (todos riem).”

E4: “Tem que colocar um suporte de TV pra fixar as baterias (todos riem)”.

Uma discussão a respeito de uma solução proposta pelo diretor superintendente gerou discordância entre os gestores, que se mostraram firmes em seus conceitos sobre a eficácia dessa solução. O diretor superintendente insistiu que os testes deveriam ser realizados, mas o engenheiro envolvido no projeto afirmou que essa solução não era viável e não seria necessário testá-la. Tal situação deu início a uma discussão tensa, na qual os membros apresentavam-se inflexíveis ao ponto de vista do outro. Assim, percebeu-se o uso do humor conciliador por parte do diretor superintendente como forma de equilibrar essa situação conflitante. Nesse tipo de situação o humor era usado como forma de atenuar a discussão de modo a harmonizar as relações, e ocorria por meio de falas mais brandas e risos. O seguinte diálogo de reunião demonstra o evento:

“E1: Tá, vamos tentar?!”

“Engenheiro: Podemos tentar...”

“E2: Até pra ver a dificuldade mesmo...”

“E1: Se não der, tudo bem, não deu, agora se a gente diz que não dá e não tenta...”

“E2: Mas a ideia dos 45° já é boa, e vai por mim, a fresa não vai custar nada!”

“Engenheiro: Mas a parte oca vai ser maior do que a que tem hoje.”
 “E2: Não cara... eu estou dizendo que não precisa.”
 “Engenheiro: Vai ser maior! Vai ser maior...”
 “E1: Se tu botar objeção que não dá pra fazer, eu tenho certeza que não dá!”
 “Engenheiro: Eu não estou dizendo isso, e sim que vai ser maior a abertura oca!”
 “E1: E eu tenho dúvidas!!” (ele ri e mostra a língua).

Notou-se que diante dessa situação em que o ambiente tornava-se tenso devido à divergência entre os membros sobre a validação da solução para o produto, o humor foi utilizado para diminuir a intensidade da discussão, e após o diretor superintendente ter feito uso do humor conciliador para controlar tal situação, os gestores passaram a tratar do assunto de forma mais estável, indicando que humor conciliador produz efeitos positivos nas relações de trabalho, entre os gestores da organização estudada.

Outro exemplo do uso do humor conciliador ocorreu em uma reunião administrativa quando um dos gestores apresentava a alocação dos produtos nas devidas descrições técnicas. O diretor superintendente discordou da designação de um dos produtos e criticou o fato em tom humorado, demonstrando riso; a gestora E5 pareceu desconcertada com a abordagem e, imediatamente, usou o humor conciliador para responder ao diretor e desculpar-se pelo equívoco:

“E1: É, mas isso aí pra mim tá tudo errado... (ele ri) não faz sentido!!”
 “E5 ri e fala rindo: Ah, não seja por isso, então vamos arrumar!! Não sei se é o melhor momento, mas vamos arrumar.”
 “E1: É, o melhor momento é quando estamos com as ideias na cabeça!!”

Por um lado, o estilo de humor conciliador possibilitou o entendimento acerca de situações que tinham faces negativas, ou seja, momentos correntes em que era necessário usar o humor para evitar ou diminuir conflitos, equilibrar situações constrangedoras, ou quando os gestores precisavam abordar alguns assuntos ou conter outros por meio de brincadeiras ou risos. Por outro lado, notou-se outro estilo de humor, que diante de algumas situações tinham por objetivo reprimir e

interromper a própria manifestação do humor, bem como chamar a atenção para os problemas relativos aos produtos e processos da empresa, procurando não prejudicar as relações. A esse estilo de humor, deu-se o nome de repreensor, o qual é apresentado a seguir.

4.2.2. Humor Repreensor

O humor repreensor, assim como o conciliador, é fundamentado pela valorização às relações afetivas entre os membros. Esse tipo de humor foi analisado por demonstrar um sentido positivo, cujo intuito era moderar ou reprimir o progresso de brincadeiras, atitudes, opiniões e ideias, bem como chamar a atenção para problemas ou soluções, e, até mesmo, repreender os membros dos grupos sobre decisões tomadas, mantendo as relações saudáveis.

Em vista disso, os gestores procuravam abordar os assuntos de forma a evitar o conflito e não parecerem indelicados, dando os direcionamentos adequados às reuniões. Um evento de uma reunião administrativa que apresentou o uso do humor repreensor ocorreu quando algumas decisões administrativas precisavam ser tomadas, e a pauta naquele momento era a definição da data das férias coletivas da empresa. A definição dessa data dependia do setor comercial e da produção, e o gestor da produção manifestou desconforto quanto aos prazos para atingir a meta, e ao abordar o assunto ele usou a primeira pessoa do singular. Nesse momento, o diretor superintendente fez uso do humor repreensor para esclarecer ao gestor que o problema não era relacionado a ele, e sim à empresa, conforme demonstra o seguinte diálogo da reunião:

E9: “Olha gente, infelizmente em função do que aconteceu ai nos últimos dias, isso aí prejudicou muito a área industrial. Eu não consegui acumular estoque e eu conheço os números das metas para o mês de novembro que tem entrega pra dezembro, e eu sinceramente temo não conseguir cumprir”.

E1: “Em primeiro lugar assim óh, tu não tem que dizer que “me prejudicou muito” ... prejudicou a empresa. Porque a empresa é um todo (ele fala rindo) não tem uma área separada. E aí o que é que a gente faz?”

Notou-se que ao chamar a atenção do gestor E9 sobre sua reclamação referente aos processos da empresa que de alguma forma o prejudicaram, o diretor superintendente imediatamente reprime seu comentário, de um jeito ao mesmo tempo firme e bem-humorado. Depois de observada a manifestação do humor repreensor durante as reuniões, as entrevistas com os gestores favoreceram o entendimento sobre sua ocorrência. A fala do gestor E4, durante a entrevista, ilustra o uso do humor repreensor pelos gestores da empresa:

“[...] alguém dá uma ideia muito mirabolante, que eu percebo na hora que vai dar problema depois, eu já usei uma vez de dizer assim: Ah, depois tu que vai lá pra linha montar as peças, porque isso aí ninguém vai conseguir montar, vai ter que ser engenheiro pra montar essa peça” (E4).

Por meio desse trecho da entrevista, percebe-se que o humor repreensor foi usado para conter uma ideia sugerida para a solução de um produto, já que a sugestão foi considerada inviável para produção do produto final. Assim, o gestor E4, de uma forma bem-humorada, não permitiu que tal ideia prosseguisse provocando risos entre os participantes, que, imediatamente, mudaram o foco da discussão mantendo o ambiente harmônico.

Outra evidência desse tipo de humor foi apresentada em uma reunião quando o parceiro1 do projeto ofereceu uma solução para o produto, que não foi bem recebida pelo diretor superintendente ao usar uma expressão popular, de forma bem-humorada, para demonstrar que não concordava com a sugestão:

Parceiro1: O que dá pra fazer é escolher os pontos de curvatura e inserir em um dos lados.

E2: Ou não pode ir lá dentro, ter o negocinho que encaixa na placa e ilumina pra lá?

Parceiro1: “[...] pode ter um suporte pra plaquinha de Led”.

E1: “Não não não não ... Suporte não! Gato escaldado” (todos riem).

Conforme demonstrado, o humor repreensor é indicado por reprimir uma proposta de solução oferecida pela empresa parceira, e a atitude do diretor superintendente, deu-se devido a uma experiência negativa relacionada à mesma ideia. Assim, por meio do humor repreensor, o E1 pôde expressar sua opinião em relação a tal proposta, de modo a desconsiderá-la sem causar constrangimentos ao parceiro, que também demonstrou risos diante do comentário do E1, propondo que o humor repreensor possui funções positivas ao apresentar uma mensagem bem-humorada diante de situações que possuam *feedbacks* negativos.

O uso do humor repreensor também foi considerado nas situações em que os gestores, principalmente o diretor superintendente, comunicavam uma mensagem de repreensão sobre decisões tomadas pelos gestores. Uma situação que exemplifica esse cenário ocorreu depois de todos os gestores apresentarem os problemas gerados para a empresa em relação ao banco de horas dos funcionários, e mesmo com todas as dificuldades enfrentadas, maior parte dos gestores decidiu a favor da medida, o que chamou a atenção do diretor superintendente:

E1: “Mas isso aí de banco de horas não é bom pra empresa, gente! E todo mundo votou a favor aqui”.

E9: “Não... é que a tentativa aqui é ver esses próximos três meses se melhora”.

E1: “Eu acho que tá todo mundo vendo o lado... (ri)... o lado que não é pra empresa então... (ri)”(todos ficam em silêncio).

Assim, foi possível compreender que o E1 chamou a atenção dos demais gestores em relação à decisão de todos sobre manter o banco de horas, uma vez que os mesmos deixaram explícitos os efeitos prejudiciais para a organização, o que não foi bem recebido pelo diretor superintendente, que advertiu os gestores manifestando seu descontentamento com a decisão de uma forma bem-humorada. Percebeu-se que os gestores permaneceram em silêncio, não reagindo humoradamente, mas, também, sem demonstrarem algum tipo de indisposição, o que

sugere que o humor repreensor é caracterizado por indicar uma mensagem de repreensão e chamar a atenção de todos para os problemas, evitando desarmonia na interação entre os membros.

O humor repreensor foi observado, também, ao moderar o progresso de brincadeiras sobre determinado assunto para que todos pudessem seguir em frente com as decisões a serem tomadas. Em uma reunião observou-se que o parceiro do projeto tentou conter as brincadeiras, que estavam sendo manifestadas pelos gestores da empresa com relação ao *design* de um produto, que sugeriam novas funcionalidades para o mesmo:

E1 diz: “Cara isso aí vai ser um...” (interrompe e ri).

E2: “Pode colocar alto-falante de mp3”.

E4: “um centro de entretenimento... multimídia”
(Todos riem)

E2: “Não... é só o fumo de novo” (risos)

Parceiro3 faz uma expressão bem-humorada e diz: “Acho que vamos por partes. Vamos botar no cronograma... Vamos adiante” (todos riem).

Diante desse diálogo, foi possível compreender o uso do humor repreensor por parte do parceiro3 para descontinuar as brincadeiras, e prosseguir com as atividades da pauta da reunião, mantendo o clima agradável ao comunicar uma mensagem de repreensão de uma forma bem-humorada, o que foi bem recebido pelos demais membros do grupo.

4.2.3. Humor Debochado

Um estilo de humor utilizado pelos gestores foi compreendido como humor debochado, praticado por meio de zombaria entre os membros, pois muitas das piadas e descontrações ocorridas durante as reuniões eram direcionadas a debochar ou tirar sarro das sugestões oferecidas aos problemas encontrados nos produtos ou processos, dos comentários, e das brincadeiras expressados por

alguma pessoa do grupo, procurando mitigar o conflito ao realizar a brincadeira. Todavia, o humor debochado apresentou tanto um sentido positivo, quanto negativo do humor para divertir o ambiente, uma vez que ora foi bem recebido, ora não.

Alguns diálogos das reuniões esclarecem essa percepção, quando os gestores iniciam as conversas bem-humoradas, e utilizam o humor debochado para zombar de um dos gestores que tenta argumentar sobre as definições de instalação do plugue de um produto. Durante a conversa o E1 debochou do E3 mencionando que ele não entendia de física, quando fez uma afirmação relacionada àquela discussão:

“Engenheiro explica para E2: Isso aqui é só pra encaixar pra não ficar solto, pra que quando coloque na parede não abra sozinho”.

“E2: E vai prender aqui óh gente, e vai bascular aqui óh...”

“E3: Tá, mas o usuário vai abrir”.

“E2: Nãããooo, E3!!”

Engenheiro diz: “Vai abrir uma vez, pra poder instalar o plug”.

E3: “mas aí o plugue vai ficar escondido!”

E1: “Bah, o E3 não entende nada de física” (risos)

E3 sorri e diz: “Não, eu entendo, mas é que...”.

E4: “Mas uma vez na vida o cara vai tirar... pra limpar embaixo... sei lá... pra trocar os móveis de lugar”.

E6: “e o basculante vai querer ocupar um ou dois espaços”.

E3: “Isso aí é 8ª série, não precisa nem de física (todos riem)”.

O E1 demonstrou certa crítica com relação aos comentários do E3, que, especificamente nessa situação, demonstrou uma expressão bem-humorada ao mesmo tempo em que pareceu desconfortável com a brincadeira, já que ele possui curso superior em Física:

“[...] quando dizem: Tá, mas o curso que tu fez foi educação física, não foi física, né? Tu tinhas que saber isso aí... E eu tava certo do que tava falando, até por ter feito física, né?! Mas não é que eu fiquei chateado, mas eu não teria feito isso com a pessoa. [...] Justamente por eu ter feito física é que eu estou falando. Eu volto, vou te mostrar qual é a lei, qual é a situação... mesmo depois que eu fique bravo comigo mesmo, que eu poderia ter dado uma mesma resposta na hora, eu não faço” (E3).

Tal situação demonstra que o conflito foi iniciado, mas manteve-se latente, não sendo respondido pelo E3. No entanto, percebeu-se que o E3 também usou o

humor debochado na sequência da conversa expressando que, embora tenha demonstrado desconforto com a brincadeira a qual foi submetido, esse fato não evitou que ele praticasse o mesmo tipo de brincadeira.

A prática de usar o humor debochado remete a algumas reflexões. Mesmo nesse aspecto em que o humor se manifesta, percebe-se que esse estilo de humor é expresso de forma conciliadora, em que as pessoas a praticam de maneira amigável, a fim de brincar com a pessoa sem querer ofendê-la, mantendo a relação pessoal. Todavia, nota-se que, em alguns casos, mesmo que os gestores compreendam o sentido do humor, eles não se mostram confortáveis com as situações às quais são expostos, mas não parecem mudar suas atitudes nas reuniões seguintes.

O gestor E6 corrobora com essa consideração ao apresentar desagrado com uma brincadeira durante uma reunião, mas não voltar para as próximas reuniões com ressentimentos, já que o humor contribui para atenuar os conflitos que possam ser gerados. O E6 fez uma sugestão com relação ao interruptor, que foi considerada inviável, e por isso provocou risos nos demais gestores. Percebeu-se que a resposta do diretor superintendente provocou constrangimento ao E6. Entretanto, ao ser entrevistado, o E6 explicitou que tais situações não prejudicam sua participação nas reuniões subsequentes. O diálogo da reunião, bem como a entrevista com o gestor E6 que representam essas considerações, podem ser observados a seguir:

E6: “E se a gente não ligar o interruptor?” (todos riem, pois é uma ideia inviável, e começam a fazer algumas piadas sobre isso).

E1 comenta: “Aí tu compra da xxxx (empresa concorrente)”.

E6 ri levemente, mas não parece agradar-se da brincadeira.

“Às vezes tu consegues perceber o teor da piada, tu consegues perceber se foi uma piada ou se foi uma poda [...] mas na próxima reunião já não existiu mais, na próxima já me senti livre pra dar minha opinião de novo [...] com o passar do tempo as pessoas vão te escutando mais porque em determinado momento tu deu uma ideia que foi produtiva, então parece que a poda começa a diminuir assim (E6).

Diante desses diálogos torna-se possível constatar que a relação bem-humorada não necessariamente é bem recebida por todos os participantes das reuniões, mas os efeitos negativos provocados pelo humor debochado são transponíveis, e os gestores retornam às reuniões sem apresentarem nenhum tipo de conflito ou desconforto.

No decorrer da pesquisa, notou-se que a manifestação do humor não era recorrente e, muitas vezes, surgia de forma moderada, o que demonstrou que existiam reservas para o uso do humor, que são exploradas nos próximos tópicos.

4.3. 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 três situações principais: Hierarquia, Receio de Assédio Moral e Processo Judicial, e Receptividade percebida ao humor, os quais são detalhados no quadro 4.

LIMITAÇÕES DO HUMOR		
Limitação	Descrição	Evidências: Situações e Citações
Hierarquia - menor status pra maior status	A manifestação de humor é geralmente iniciada pelos sócios da empresa, especificamente pelo sócio administrador, e aceita pelos demais membros.	E1: “E é chato muitas vezes assim, que como tu estás numa posição de hierarquia maior na empresa, muitas pessoas evitam fazer a piadinha”. E4: “Acho que isso pode estar ligado à hierarquia das pessoas também”.

Continua

Continuação

Limitação	Descrição	Evidências: Situações e Citações
Receio de Assédio Moral e Processo Judicial	Tipo de limitação que desestimula a manifestação de humor devido às implicações relacionadas aos processos judiciais provenientes de assédio moral, que prejudicam a imagem do gestor e da empresa.	<p>E2: “Em geral eu acho que as pessoas não são bem-humoradas, eu noto que as pessoas se seguram, e creio que isso esteja relacionado também com o assédio moral”.</p> <p>E5: “Quanto ao assédio moral, eu cuido o que digo [...] tenho bastante receio, porque a gente como gestor pode arrumar um problema sério para a empresa”.</p>
Receptividade percebida ao humor	Relacionada com a abertura, aceitação, e disponibilidade dos indivíduos em compartilhar de brincadeiras ou das atividades bem-humoradas.	<p>E3: “Mas eu tenho cuidado mais com isso, porque às vezes as pessoas podem não gostar”.</p> <p>E7: “Com gestores, a gente até procura cuidar, mas no meu caso eu tento identificar a abertura que a pessoa me dá pra brincar. Tudo vai da abertura de pessoa pra pessoa”.</p> <p>E5: “Com as pessoas que eu sei que eu posso extrapolar eu brinco de verdade, por ter confiança que não será mal interpretado”.</p>

Quadro 4: Limitações do humor
Fonte: Elaborado pela autora.

As limitações do humor verificadas nesta pesquisa são analisadas nos próximos tópicos.

4.3.1. Hierarquia

O humor foi examinado como um recurso constante na interação entre os gestores da empresa. Porém, as reuniões que tinham por objetivo a tomada de decisões administrativas, o humor não aparecia de forma tão explícita e, geralmente, era iniciado pelo diretor superintendente, o que pode ser compreendido pelo traço cultural de concentração de poder, relacionado à hierarquia, em que o humor era orientado pelo gestor de maior *status* na organização. Boa parte dos gestores manifestava o humor somente depois desse ter sido iniciado pelo diretor

superintendente. Algumas falas dos gestores durante as entrevistas ratificam a hierarquia como um limitante para a manifestação do humor:

“[...] eu acho que o cargo de gestão, pelo menos pra mim, ajuda bastante. Acho que desde que o mundo é mundo as pessoas já acabam ouvindo mais, ou por hierarquia, ou porque é teu pai, tua mãe, ou porque é mais velho [...] a coisa sempre vem de cima pra baixo. O E1 é meu espelho, eu sou o espelho dos meus liderados” (E5).

“Eu acho que o E1 é uma referência pra todo mundo, então se ele entrar numa reunião parecendo muito sério, todo mundo já sabe que não é bom brincar [...] ele é um termômetro desta questão da reunião ser mais descontraída ou mais séria. [...] mas se ele faz uma brincadeira e a pessoa vê que ele está num bom momento, então a gente pode brincar também” (E7).

“[...] numa votação de um modelo de um interruptor, eles perguntaram qual eu gostava mais, e só eu votei naquele modelo, aí brincaram comigo dizendo que foi só eu e que fiquei sozinho [...] o pessoal brincou... até mesmo porque foi o E1 que puxou a brincadeira, aí todo mundo acha engraçado, né?! (risos)” (E3).

As reuniões que tratavam de assuntos mais técnicos, e que envolviam a solução de problemas nos produtos ou processos eram percebidas por serem mais descontraídas, e propiciavam o uso do humor de forma mais abrangente por todos os participantes. Todavia, vale ressaltar que todas as reuniões apresentaram momentos bem-humorados. Essa premissa pôde ser confirmada durante as entrevistas quando um dos gestores mencionou que “as reuniões abrem espaço para o humor” (E7), e, também, segundo outros gestores da empresa:

“Eu acho que as reuniões técnicas têm mais espaço pra brincadeira do que as reuniões de resultados ou as administrativas, porque aí a gente trata de assuntos que a maioria das pessoas domina muito bem, e são alternativas, não tem muito certo ou errado” (E4).

“Independentemente do tipo de reunião, no fundo tem um espaço e uma liberdade para que no fim das contas todo mundo saia contente e bem-humorado para seguir aquele plano que foi determinado durante o processo” (E6).

De acordo com o que foi apresentado, nota-se que a hierarquia pode ser um fator que limita os gestores de iniciarem o humor. Porém, ampliando a reflexão acerca desse fator, o próprio diretor da empresa deixa claro que essa não é uma

imposição dos gestores de maior *status* da empresa ao mencionar que “é chato muitas vezes, que como tu estás numa posição de hierarquia maior na empresa, muitas pessoas evitam fazer a piadinha” (E1).

Portanto, considera-se que o entendimento sobre as limitações do uso do humor relacionadas à hierarquia possa ser explicado, em parte, pelo traço cultural postura de espectador, uma vez que se caracteriza por ser orientado pela autoridade, o que pode diminuir a iniciativa a brincadeiras e atitudes bem-humoradas por parte dos demais membros da organização.

4.3.2. 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).

“[...] uma coisa que aconteceu nos últimos anos é essa questão do assédio moral [...] eu cuido muito pra não chamar ninguém pelo apelido [...] eu tento fazer muito isso porque ao meu entender o assédio moral ficou pior que o assédio sexual, porque tu não podes fazer nada. Eu tenho certeza absoluta que eu evito usar o humor, que me contenho por causa destas coisas também” (E2).

“Tenho muito conhecimento do que não pode ser feito, e que em determinadas situações pode ser considerado assédio dependendo da interpretação da pessoa que recebeu [...] então eu tenho bastante claro, não vou dizer que eu fico me cuidando porque posso ser mal interpretado, mas já é uma coisa natural não brincar” (E6).

“[...] 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 nos temos que jogar” (E1).

“[...] em nível de gerência todos são muito bem informados das responsabilidades que tem em relação a essa questão de assédio. Com certa frequência circula um e-mail com casos de alguma organização que compartilha determinada situação” (E6).

“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 ressabiado” (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 4.3.3.

4.3.3. 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, que expressa o traço de lealdade entre as pessoas.

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 melhor uns aos outros, e os limites para 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.

4.4. 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 circundam a manifestação do humor nas reuniões gerenciais, que são apresentados no quadro 5, e detalhados nos próximos tópicos.

CONDICIONANTES DO HUMOR		
Condicionante	Descrição	Evidências: Situações e Citações
Ausência Feminina	A manifestação do humor mediada pela ausência ou presença de mulheres.	E3: “Ainda mais aqui que a gente tem muitas mulheres, então tem que cuidar, tem umas que tu tens mais liberdade, que tu trabalha direto, mas essa liberdade tem limite... um bom limite”.
Senso de Humor como característica individual	A manifestação do humor relacionada com o perfil ou a personalidade das pessoas, no sentido de ser mais ou menos suscetível ao humor.	E4: “Quando parte de outra pessoa fazer um comentário mais bem-humorado, uma piada assim, alguma coisa, aí eu também dou risada junto e também brinco um pouco, mas nunca parte de mim”. E5: “Eu sou uma pessoa muito alegre, eu digo bobagem o tempo todo, em casa então eu me solto muito”.

Quadro 5: Condicionantes do humor
Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.1. 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 Pelotense³” (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.

4.4.2. 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:

“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).

³ 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).

“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).

“Meu humor era em parecido com o que eu tinha aqui dentro, agora ficou muito mais lá fora e menos aqui dentro. Eu sou bastante bem-humorado... chuto minha filha, espremo (risos)”. (E2)

[...] 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.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste estudo foi compreender os estilos de humor que são utilizados pelos gestores de uma organização brasileira para comunicar ideias em reuniões gerenciais. Os resultados da pesquisa na organização estudada revelaram estilos de humor que são respaldados por alguns dos traços culturais brasileiros apresentados no modelo de Prates e Barros (2009). Os traços culturais evidenciados neste estudo concentraram-se em evitar conflito, lealdade pessoal, concentração de poder (hierarquia), e paternalismo (PRATES; BARROS, 2009). Ressalta-se que, dentre os traços culturais apresentados no modelo de Prates e Barros (2009), alguns foram observados apenas de forma marginal para a manifestação do humor entre os gestores: postura de espectador, personalismo, formalismo, flexibilidade e impunidade, o que não permitiu uma análise mais aprofundada desses traços neste estudo.

O traço mais evidente na interação entre os gestores da organização foi evitar conflito, ratificando a preferência do brasileiro pela conciliação, o que contribui para manter a harmonia do grupo, conforme indica Freitas (2009). A lealdade pessoal destacou-se por mediar relações bem-humoradas, dada a influência do assédio moral quanto ao uso de humor na organização a confiança entre os gestores permitiu que o humor fizesse parte da interação entre eles. A concentração de poder, compreendida neste estudo pela hierarquia, foi percebida por limitar o humor nas reuniões gerenciais, uma vez que o gestor de maior *status* na organização era quem mais iniciava o humor. Entre os traços mais evidentes nesta pesquisa, o paternalismo foi o menos recorrente, mas foi percebido devido à atenção que os

gestores empregavam às relações afetivas, mesmo quando repreendiam alguns membros para conter algumas brincadeiras e para manter a formalidade das reuniões.

Os traços culturais brasileiros contribuíram para ampliar o entendimento sobre os estilos de humor utilizados pelos gestores da organização estudada. O humor conciliador, por exemplo, demonstrou a preocupação dos gestores com a relação pessoal mesmo nos momentos em que explicitavam opiniões contrárias, ou críticas. Da mesma forma, outro estilo de humor encontrado por evitar o conflito, e manter relações harmoniosas, foi chamado de humor repreensor, que era usado nos momentos em que os gestores tentavam moderar ou conter situações conflituosas durante as reuniões. Já o estilo de humor debochado foi percebido por expressar brincadeiras, deboches ou zombarias em momentos de interação entre os gestores, sem prejudicar as relações afetivas.

O humor conciliador apresenta uma sobreposição ao humor afiliativo proposto por Martin et al. (2003), que tem por objetivo brincar com as pessoas para aproximar-se e filiar-se a alguém ou ao grupo. Tanto o humor afiliativo quanto o humor conciliador apresentam dimensões positivas e interpessoais. O que evidencia a diferença entre esses estilos é que o humor conciliador, embora a essência seja a aproximação com o grupo, propõe evitar a indisposição na relação com outras pessoas, uma vez que é usado pelos gestores da organização para dizerem abertamente o que pensam sobre alguns aspectos, de forma harmoniosa e conciliadora.

Já o humor repreensor apresenta algumas características equivalentes ao humor agressivo moderado, sugerido por Romero e Cruthirds (2006), sendo ambos os estilos analisados sob as dimensões positivas e interpessoais, propondo a

repreensão dos membros de maneira branda. Porém, o humor repreensor destaca-se por atenuar o conflito e pela postura paternalista, na qual os gestores tinham a preocupação de manter a estima das relações de trabalho ao mesmo tempo em que eles precisavam repreender atitudes dos membros do grupo para manterem o controle e objetividade dos assuntos abordados.

Com relação ao humor debochado observa-se que guarda alguma semelhança com o humor agressivo analisado por Martin et al (2003), na medida em que ambos apresentam-se sob a dimensão interpessoal, com características essencialmente relacionadas a deboches e ironias. Porém, ao contrário do humor agressivo, o humor debochado se destaca por ter um sentido positivo, cuja intenção do iniciador é zombar ou tirar sarro de ideias ou das brincadeiras realizadas por outras pessoas de uma forma que não comprometa as relações pessoais.

Os resultados deste estudo revelaram que o uso do humor, no contexto da organização estudada, apresenta algumas limitações. A hierarquia, que é explicada pelo traço cultural brasileiro de concentração de poder (PRATES; BARROS, 2009), foi analisada como uma limitação para o uso do humor entre os gestores da organização estudada, ao observar-se que, geralmente, o humor era iniciado pelo gestor de maior *status* na organização, e aceito pelos demais gestores. Essa é uma característica que não se apresenta apenas na cultura brasileira, mas também em outras culturas, conforme demonstrado no estudo de Murata (2014), realizado em reuniões envolvendo gestores japoneses, ao analisar que as pessoas que estão em posição de autoridade, como o presidente, contribuem mais ativamente para humor. Contudo, depois que o humor era iniciado pelo diretor superintendente, os gestores passavam, também, a serem iniciadores do humor durante as reuniões, o que contempla o estudo de Romero e Cruthirds (2006) ao propor que o humor é capaz

de reduzir a distância social, em que o líder de maior *status* passa a ser percebido como integrante do grupo.

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

despender a respeito de algumas brincadeiras (MURATA, 2014; ROMERO; CRUTHIRDS, 2006). Por outro lado, as trocas bem-humoradas entre gestores foram apreendidas por demonstrarem o consentimento baseado na confiança das relações entre os líderes, o que reforça o traço de lealdade pessoal (PRATES; BARROS, 2009).

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.

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 e os estilos de humor variavam 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. Além disso, os estilos de humor utilizados pelos gestores da organização estudada durante as reuniões gerenciais refletem, principalmente, sentidos positivos fundamentados pelos traços culturais brasileiros. Embora boa parte das pesquisas sobre humor apresentem o fenômeno sob uma perspectiva positiva, os resultados deste estudo propõem que o uso humor no contexto das organizações brasileiras 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, ao revelar estilos de humor, limitações e condicionantes para o uso do humor, que contemplam os traços peculiares ao contexto dos gestores brasileiros.

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi compreender os estilos de humor que são utilizados pelos gestores de uma organização brasileira para comunicar ideias em reuniões gerenciais. A partir dos resultados desta pesquisa, realizada em uma organização brasileira, foi possível atingir o propósito deste trabalho. A pesquisa revelou estilos de humor diferentes dos estilos preconizados por Martin et al (2003), propondo que o humor entre os gestores da organização investigada é tipicamente utilizado para que eles possam dizer o que pensam sobre os assuntos abordados, o comportamento e posicionamento dos indivíduos durante as reuniões, de forma a evitar o conflito, um dos traços culturais brasileiros destacado durante o estudo. Notou-se que os estilos de humor que emergiram durante as reuniões assumem uma função particular, relacionados com os traços culturais brasileiros, tanto para repreender (humor repreensor, expressado pelos traços de evitar o conflito e paternalismo), debochar das ideias, sugestões ou pensamentos dos membros, algumas vezes de forma agressiva (humor debochado, fundamentado pela preocupação com as relações pessoais), quanto para conciliar, momentos em que o humor era percebido pela iniciativa dos gestores em desculpar-se, também por meio de brincadeiras, de atitudes inoportunas (humor conciliador, explicado pelo traço de evitar conflito). Assim, todos esses elementos se diferenciam dos estilos de humor propostos por Martin et al. (2003).

Observou-se que o humor era iniciado, na maior parte das vezes, pelo gestor de maior *status* da organização, o que ressaltou o traço de concentração de poder, indicando que a hierarquia tomava forma de limitadora do humor. Contudo, até

mesmo esse gestor demonstrava a preocupação em conciliar-se com o grupo por alguma brincadeira manifestada, e, notavelmente, permitia que os demais gestores fossem iniciadores do humor, diminuindo os efeitos provocados por seu *status*. De todo modo, essa percepção não traduz os estilos de humor encontrados na literatura, especificamente o humor autodestrutivo (MARTIN et al., 2003), pois o diretor superintendente não fazia piadas sobre si mesmo para diminuir seu nível de *status*, o objetivo nos diálogos bem-humorados promovidos por ele era comunicar ideias, expressar críticas, debochar, ou repreender atitudes preservando a harmonia do grupo.

Adicionalmente, verificou-se que os estilos de humor afiliativo e autopromovedor, analisados no estudo de Martin et al. (2003), não foram recorrentes durante esta pesquisa, o que sugere que esses estilos de humor, dadas suas características, não são significativos tanto para a construção de relacionamentos (humor afiliativo), posto que o brasileiro privilegia o bem-estar, o relacionamento e qualidade de vida (PRATES; BARROS, 2009) tornando espontânea tal construção entre os membros, quanto para valorizar sua imagem em relação aos demais membros do grupo (humor autopromovedor), visto as relações entre os brasileiros têm como premissa a cooperação, em oposição à competição (PRATES; BARROS, 2009), o que também explica a ausência do estilo de humor agressivo durante os diálogos dos gestores, já que este estilo de humor busca aumentar o *status* do iniciador para sentir-se superior aos demais membros do grupo.

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, o que sugere que o traço de lealdade pessoal, reconhecido pela confiança entre as pessoas, permite o uso do humor nas relações de trabalho de forma a assegurar a boa relação pessoal.

Da mesma forma o traço de lealdade pessoal foi observado por favorecer o uso do humor entre os gestores, visto que 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.

Durante a pesquisa foi possível apreender uma análise mais aprofundada a respeito dos traços culturais apresentados no modelo de Prates e Barros (2009), especialmente sobre o traço de evitar conflito, ao observar-se que entre os gestores da organização estudada o conflito, de modo geral, apresentava-se latente, não sendo necessariamente evitado, e sim atenuado, indicando que o traço de evitar conflito pode não ser tão homogêneo entre os brasileiros como sugere o modelo.

Portanto, este estudo apresentou algumas limitações que merecem destaque, e podem oferecer sugestões para pesquisas futuras. Primeiro, a pesquisa foi realizada em uma organização do setor eletroeletrônico, sediada na região sul do Brasil, e embora os traços culturais sejam comuns à maioria dos brasileiros (FREITAS, 2009), eles podem ser mais diversos do que propõe o modelo apresentado por Prates e Barros (2009), dado a heterogeneidade do país, e que todo modelo explicativo tem suas limitações quando aplicado a alguma realidade contextual. Logo, o humor pode se manifestar de maneira distinta em diferentes regiões do país, e algumas características regionais, bem como o setor de atuação

da empresa, podem influenciar a forma como os gestores lidam com o humor. Portanto, os resultados deste estudo não podem ser automaticamente reproduzidos aos demais gestores brasileiros, sendo relevante replicar a pesquisa a outras organizações brasileiras, em diferentes unidades federativas, para compreender como esses gestores fazem uso do humor em reuniões gerenciais.

Segundo, uma explicação para a falta do humor agressivo nesta pesquisa é a constatação do receio dos gestores em relação às práticas de assédio moral, uma vez que os efeitos de ambos os fenômenos são similares, relacionados à hostilidade, raiva e agressão (MARTIN et al., 2003), podendo, 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 brasileiras, sejam realizadas para que esta análise seja mais bem interpretada no contexto brasileiro e possa complementar tal reflexão.

Terceiro, 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 interníveis. 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 brasileiro, e analisar se os estilos encontrados são aplicáveis a todos os níveis.

Quarto, 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 os estilos de humor e como são utilizados nesse panorama.

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 contexto brasileiro. Posto que o humor é um fenômeno universal de comunicação, que pode variar entre línguas e culturas (ROGERSON-REVELL, 2007), os estilos de humor revelados na cultura brasileira podem, ainda, facilitar a comunicação entre executivos de outros contextos culturais, como funcionários expatriados, ao conhecerem os estilos e os limites estabelecidos para o uso do humor no ambiente organizacional brasileiro.

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.
- ALVESSON, M. **Understanding Organizational Culture**. London/Oaks/New Delhi: Sage Publication, 2002.
- 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. **Código Penal**. Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Vade mecum. São Paulo: Saraiva, 2008.
- _____. **Código Civil**. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. 1ª edição. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.
- _____. [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.
- BRITO, L. S. **Responsabilidade penal do “Bullying” no Brasil**. São Paulo: Blucher Acadêmico, 2009.
- CARRIERI, A. O humor como estratégia discursiva de resistência: as charges do SINTTEL/MG. **Revista Organizações e Sociedade**. Salvador, 11(30), 29-48, 2004.
- CELISO, B. G.; EBENER, D. J.; BURKHEAD, E. J. Humor coping, health status, and life satisfaction among older adults residing in assisted living facilities. **Ageing & mental health**, v. 7, n. 6, p. 438-445, 2003.
- COLLINSON, D. L. Managing humour. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 3, p. 269-288, 2002.
- COOPER, C. D. Just joking around? Employee humor expression as an ingratiation behavior. **Academy of Management Review**, 30(4), 765-776, 2005.
- CRESPO, M. L. F. Construção de uma medida de clima criativo em organizações. **Estud. psicol. (Campinas)**, v. 21, n. 2, p. 91-99, 2004.
- CRAIK, K.H.; LAMPERT, M.D; NELSON, A.J. Sense of humor and styles of everyday humorous conduct. **HUMOR: International Journal of Humor Research**, Vol. 9 Nos 3/4, pp. 273-302, 1996.
- CRAWFORD, C.B. Theory and implications regarding the utilization of strategic humor by leaders. **Journal of Leadership Studies**, Vol. 1 No. 4, pp. 53-67, 1994.

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.

DUARTE, S.; PAULA, L. D. **O humor no ambiente de trabalho: um estudo epistemológico**. Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007.

DUNCAN, W. J. Humor in management: Prospects for administrative practice and research. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 136-142, 1982.

FILHO, A. M.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **RAM - Revista de 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.

FREITAS, M. E.; HELOANI, J. R.; BARRETO, M. **Assédio Moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FREITAS, A. B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In.: Motta, F. C. P.; Caldas, M. P. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Atlas, p. 38-54, 2009.

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.

HEISS, S. N., CARMACK, H. J. Knock, Knock; Who's There? Making Sense of Organizational Entrance Through humor. **Management Communication Quarterly**, v. 20, n. 10, p. 1-27, 2011.

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.

_____. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. Tradução: Rejane Janowitz. 6. ed. São Paulo: Bertrand Brasil, 2011.

HOFSTEDE, G. Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? **Organizational Dynamics**. v.9, n. 1, 1980.

_____. **Cultures and organizations**: Software of the mind. New York: McGraw Hill, 1991.

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.

KUIPER, N. A.; NICHOLL, S. Thoughts of feeling better? Sense of humor and physical health. **Humor**, v. 17, n. 1/2, p. 37-66, 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.

LYTTLE, J. The judicious use and management of humor in the workplace. **Business Horizons**, 50(3), 239-245, 2007.

MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE-eletrônica**, 1(1), 1-12, 2002.

MALONE, P. B. Humor: a double-edged tool for today's managers?. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 3, p. 357-360, 1980.

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., LEFCOURT, H.M.; Sense of humor as a moderator of the relation between stressors and moods. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 45, n.6, p. 1313-24, 1983.

_____. Situational humor response questionnaire: quantitative measure of sense of humor. **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 47 No. 1, pp. 145-55, 1984.

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.
- MOTTA, F. C. P. **Cultura e Organizações no Brasil**. In.: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. 1. Ed. São Paulo: Atlas, p. 25-37, 2009.
- 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.
- PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. **O estilo brasileiro de administrar**. In.: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, p. 55-69, 2009.
- ROBERT, C.; YAN, W. The case for developing new research on humor and culture in organizations: toward a higher grade of manure, **Research in Personnel and Human Resource Management**, Vol. 26, pp. 205-67, 2007.
- ROBERT, C.; WILBANKS, J. E. The Wheel Model of humor: Humor events and affect in organizations. **Human Relations**, 65(9), 1071-1099, 2012.
- RODRIGUES, S. B.; COLLINSON, D. L. 'Having fun'? : Humour as resistance in Brazil. **Organization studies**, 16(5), 739-768, 1995.
- 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.
- ROMERO, E.; PESCOSOLIDO, A. Humor and group effectiveness. **Human Relations**, v. 61, n. 3, 395-418, 2008.
- ROTH, G. L.; VIVONA, B. Mirth and murder: crime scene investigation as a work context for examining humor applications. **Human Resource Development Review**, v. 9, n. 4, p. 314-332, 2010.
- SCANFONE, L.; DE SOUSA TEODÓSIO, A. S. Assédio moral nas organizações: novas roupagens para uma antiga temática?. **Revista Economia & Gestão**, v. 4, n. 7, 2008.

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.

SILVA, R. R. C. C.; BRITO, M. J. Humor no espaço organizacional: um estudo interpretativo em um Call Center. **IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho (EnGPR, ANPAD)**, 2013.

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.

SVEBAK, S. Revised questionnaire on the sense of humor. **Scandinavian Journal of Psychology**, v. 15, p. 99-107, 1974.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. Leveraging competitiveness upon national cultural traits: the management of people in Brazilian companies. **The International Journal of human resource management**, 16(12), 2201-2217, 2005.

THORSON, J. A.; POWELL, F. C. Development and validation of a multidimensional sense of humor scale. **Journal of Clinical Psychology**, Vol. 49 No. 1, pp. 13-23, 1993.

THOME, C. F. **O assédio moral nas relações de emprego**. São Paulo: LTr, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

WOOD, R. E.; BECKMANN, N.; ROSSITER, J. R. Management humor Asset or liability?. **Organizational Psychology Review**, 1(4), 316-338, 2011.

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.

ZILLMAN, D.; Disparagement humor. In MCGHEE, P. E.; GOLDSTEIN, J. H., **Handbook of humor research**, New York: Springer-Verlag, v.1, 1983.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO NA PESQUISA

- 1) Você costuma fazer sugestões e dar *feedbacks* aos gestores? Como você faz isso?
- 2) Como você faz para que outros gestores recebam suas ideias de forma a considera-las pertinentes?
- 3) Você sente que o seu cargo lhe deixa seguro para comunicar suas ideias nas reuniões para os demais gestores?
- 4) Você consegue dizer o que você pensa sobre alguns aspectos da empresa sem criar conflitos com outros gestores? Como você faz?
- 5) Conte-me sobre a sua postura em reuniões gerenciais. (Você se considera uma pessoa bem-humorada nas reuniões que participa?)
- 6) Você geralmente usa o humor em reuniões gerenciais para comunicar suas ideias?
- 7) Se alguém comete algum erro, você costuma chamar atenção? De que forma você faz isso?
- 8) Existiu alguma situação em que alguém fez alguma piada sobre você ou riu das suas ideias em reuniões gerenciais? Como você reagiu ou reage a estas situações?
- 9) Conte-me um pouco como é seu humor independente de estar trabalhando, estar em casa com a família, ou sozinho.
- 10) Existiu alguma situação em que algum gestor sentiu-se ofendido por alguma brincadeira que você tenha feito em reuniões? Pode me contar sobre isso?
- 11) Você costuma fazer brincadeiras sobre si mesmo ou sobre seus resultados durante as reuniões, para expressar suas ideias?
- 12) Você gosta de fazer as pessoas rirem no ambiente de reuniões?
- 13) Já houve alguma situação em que você usou o humor no trabalho e ficou preocupado com a reação que outras pessoas teriam? Como foi?
- 14) Você costuma falar de alguma fraqueza ou defeito seu para que ou outros gostem de você ou o aceitem?
- 15) Você costuma dizer algo engraçado com muita frequência, mesmo que não seja apropriado em reuniões?
- 16) Em momentos em que você está triste ou zangado com alguma situação, você perde o sentido de humor ou você se mantém bem-humorado? Como você faz para usar o humor nestas ocasiões?

17) Se você não gosta de alguma pessoa da empresa, você lembra-se de alguma vez ter usado o humor para criticá-la ou rebaixá-la?

18) Você consegue se lembrar de alguma situação engraçada para você, mas que você tenha evitado rir para que alguém não se ofendesse? Conte-me sobre isso.

19) Da mesma forma, me conte como você se sente se outros riem ou façam piadas de você quando comete erros?