

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES

**O HUMOR NAS ORGANIZAÇÕES  
UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA COMUNICAÇÃO**

CURITIBA  
2008

BRUNO DALA SOARES

**O HUMOR NAS ORGANIZAÇÕES  
UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA COMUNICAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas, do Departamento de Comunicação Social, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Jair Antonio de Oliveira

CURITIBA

2008

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES**  
**DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**  
**CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**  
**HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS**

**LISTA DE AUTORIDADES**

**REITOR**

Prof.º Dr. Carlos Augusto Moreira Júnior

**VICE-REITORIA**

Prof.ª Dra. Márcia Helena Mendonça

**DIRETORA DO SETOR**

Prof.ª Dra Maria Tarcisa Silva Bega

**CHEFE DO DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Prof.ª Dra. Gláucia da Silva Brito

**COORDENADORA DO CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Prof.ª Dra. Celsi Brønstrup Silvestrin

**PROFESSOR ORIENTADOR**

Prof.º Dr. Jair Antonio de Oliveira

Dedico esse trabalho a cada pessoa que enfrenta seus maiores medos e ainda consegue sorrir de forma digna e sincera.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço especialmente a Deus, por me fazer uma pessoa de imensa sorte, ao colocar em meu caminho uma família tão especial e amigos que me tornam uma pessoa melhor a cada dia, em sua presença ou em sua lembrança.

À minha família pelo apoio e companheirismo na conclusão de mais uma etapa de minha caminhada.

À todos os professores pela contribuição na minha formação das mais diversas maneiras com palavras de incentivo e exemplos de vida.

## RESUMO

O trabalho de conclusão de curso apresentado visa relatar e analisar a possibilidade do uso do humor como uma ferramenta organizacional administrada pelas Relações Públicas, que além de facilitar o processo de comunicação, contribui para um clima organizacional preocupado com o bem estar de seus colaboradores sem perder o foco na produtividade da empresa. Haja vista que a ausência do bom humor pode refletir negativamente na criatividade e na produtividade da pessoa, afetando a sua vida laboral, objetivou-se contemplar aspectos pertinentes ao tema, possibilitando uma análise do humor em sua essência, como também a utilização dessa ferramenta nas organizações. No decorrer do referencial teórico, foram focados elementos importantes no entendimento do tema como a relação entre o homem e o humor e também o humor nas organizações, descrevendo-se concepções da cultura organizacional, a vantagem do humor nas empresas, enfocando a sua relação com a criatividade, a produtividade e a comunicação. Toda a revisão bibliográfica procurou demonstrar que o humor é uma ferramenta de grande valia no que tange às atividades no ambiente de trabalho, apontando os principais benefícios que o mesmo pode causar se utilizado adequadamente dentro de uma organização por todos os seus funcionários. Por fim, procurou-se articular o tema pesquisado com a atividade do profissional de Relações Públicas, visando melhorar a qualidade nos processos e relações existentes nas organizações.

**Palavras- chave:** humor, organizações, Relações Públicas.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	07
<b>2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS</b> .....	09
2.1 CONCEITUAÇÃO DE HUMOR.....	09
2.2 A RELAÇÃO ENTRE O HOMEM E O HUMOR.....	11
2.3 HUMOR NAS EMPRESAS.....	16
2.3.1 Cenário.....	16
2.3.2 As Relações Públicas na estrutura organizacional.....	19
2.3.3 O humor como fator de harmonia na cultura organizacional.....	21
2.3.4 As vantagens do humor na organização.....	26
2.3.5 O mau humor nas organizações.....	31
2.3.6 A influência do humor na produtividade.....	32
2.3.7 A relação entre o humor e a criatividade nas organizações.....	36
2.3.8 Humor e comunicação institucional.....	38
2.3.8.1 Como enfrentar a pressão com bom humor.....	41
<b>3 CONCLUSÃO</b> .....	43
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	47

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre humor em sua maioria estão relacionados aos seus aspectos psicológicos e biológicos. Desta forma, é oportuno analisar sua influência no ambiente de trabalho, apontando suas principais características. Segundo Ballone (2003), atualmente o bom humor e a afetividade sadia, na qualidade de vida estão sendo muito estudados pela medicina e psiquiatria, especialmente para prevenção e combate às doenças.

Embora o foco esteja no ambiente de trabalho e mais especificamente na relação com a comunicação de uma empresa, percebe-se que o bom humor não é algo que se restrinja a um contexto específico ou a apenas uma parcela das pessoas. O bom humor é uma característica contagiante, que pode estar presente em vários meios, tanto na família e com os amigos, quanto em ambientes com características mais conservadoras, a exemplo do trabalho.

O processo que o bom humor desencadeia é simples a primeira vista, mas seria ingênuo acreditar que seu funcionamento ocorre sempre sem falhas. A equação cíclica de que funcionário satisfeito com o trabalho produz mais para a empresa, pode ser potencializada pelo bom humor, mas para isso é necessário identificar as variáveis envolvidas, que são diferentes de acordo com as características da organização.

Tendo em vista que pessoas bem humoradas tendem a ser mais criativas, mais produtivas e com menos tendência ao estresse no ambiente de trabalho, buscou-se analisar o bom humor como uma possível alternativa das organizações para a manutenção do clima organizacional positivo, melhora do trabalho em equipe, facilitador da comunicação interpessoal, entre outras vantagens que poderão ser aproveitadas pela empresa.

Para tanto, procurou-se analisar a origem etimológica do termo humor, tal como a evolução de seu conceito nas diferentes áreas de estudo como a filosofia, psicologia, biologia, por exemplo. A definição de tal conceito permite um embasamento mais consistente do assunto abordado para que então haja o aprofundamento do mesmo voltando-se para uma análise no ambiente de trabalho. Assim, para que se possa compreender o papel do humor no trabalho, apresenta-se inicialmente a relação entre humor e o ser humano, denotando quando, como e por que ele se manifesta.

Após a contextualização da contribuição do humor na vida das pessoas, será enfocada a análise no ambiente de trabalho, tal qual sua relação com fatores como a produtividade, criatividade e comunicação.

Para a efetivação deste trabalho, a metodologia de pesquisa adotada é a análise teórica. Conforme Mendes e Tachizawa (1998), esse tipo de pesquisa é representado por um estudo teórico-conceitual sobre o assunto pesquisado bibliograficamente. Procura-se explicar um problema a partir de referências teóricas e/ou revisão de literatura de obras e documentos que se relacionam com o tema pesquisado.

Ressalta-se que esse tipo de pesquisa permite que se conheça e se compreenda os conhecimentos culturais e científicos já existentes sobre o assunto abordado, por meio da análise desses materiais.

Nesse sentido buscou-se apresentar as principais características do bom e do mau humor no ambiente de trabalho, como também a eficácia propiciada pelo bom humor quando presente na cultura e no clima organizacional da empresa.

## 2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

### 2.1 CONCEITUAÇÃO DE HUMOR

A expressão humor remete a uma realidade flexível, não-rígida, a uma possibilidade de tornar a vida mais colorida. Dessa forma, por se perceber que o humor pode representar um ponto de equilíbrio em algumas situações de conflito, procurar-se-á contextualizar alguns conceitos referentes ao tema.

Segundo Slavutzky ([200-]), a palavra humor tem origem médica. Conforme o autor, Hipócrates traçou a relação entre o temperamento do ser humano com os chamados humores, isto é, os líquidos corporais. Até a Idade Média, acreditava-se que os humores interferiam no caráter do ser humano. Para Slavutzky ([200-]), apenas a partir do século XVII, a palavra humor começou a ter a conotação de estado de espírito.

Freud busca demonstrar que o humor produz um prazer gerado da economia de gasto em relação a sentimentos, reafirmando que

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

Entretanto, o humor não possui uma definição absoluta que o caracterize completamente. Sob o aspecto comportamental, há uma dificuldade quanto à definição global do humor. Segundo Hetzron (*apud* ROSAS 2003), o humor é um fator contextual e por isso não é possível conceituá-lo globalmente, por se tratar de um assunto que está ligado à percepção, e que, portanto, pode se modificar de acordo com a região, ou a cultura de quem a percebe.

Devido às dificuldades da definição do humor, muitos autores preferem caracterizá-lo de maneira mais abrangente, isto é, como qualquer mensagem que visa o sorriso ou o riso. O humor tem um caráter subjetivo tão importante, que dificulta uma definição exata (SLAVUTZKY, [200-]). Ainda que haja dificuldade em

definir o que seja humor, percebe-se a sua relevância nas interações pessoais, nos ambientes de trabalho, entre outros.

Segundo Luft (2000, p. 372), o “humor é a disposição do espírito, veia cômica, ironia delicada”, nesse sentido, percebe-se que a expressão é uma forma de se perceber o ridículo ou divertido, ou expressar através da conversação, da escrita, ou de qualquer outra forma de comunicação, a imaginação ou abordagem jocosa de um assunto. Já para Bremmer e Roodenburg (*apud* TOZATTI 2005), humor é qualquer mensagem expressa por palavras, atos, imagens, sons, que tem por objetivo provocar o riso ou um sorriso.

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

Um ponto de vista interessante relaciona o humor como uma oportunidade de analisar os acontecimentos rotineiros na vida humana de uma maneira mais natural e positiva. Possenti (2008) argumenta que o humor permite que se comente algo sobre assuntos delicados de maneira mais natural. Dessa forma, observa-se que o humor fornece a leveza ao se deparar com assuntos ou situações que requeiram uma intervenção mais delicada.

Embora Travaglia (1990) não considere uma definição absoluta do humor, ele o configura como uma forma de revelar outros pontos de vista sobre a realidade e manusear o equilíbrio social e psicológico dos indivíduos.

Outra caracterização do humor o representa como uma categoria específica dentro do cômico, que conforme Zilles (2003) é determinada essencialmente pela personalidade de quem ri. Assim, entende-se que a imaginação cômica, quer seja na arte, no jogo, na vida real, pode suavizar a crítica, excluir a censura, permitindo dissimular o sério sob a aparência lúdica. Sob esse enfoque, o humor pode ser visto como um triunfo sobre as adversidades, pois se caracteriza pelo caráter libertário que reconhece as deficiências do ser humano e que se defende das dificuldades da vida cotidiana, transformando-as em prazer.

E, no que tange à comunicação, o humor, de uma maneira mais abrangente, pode ser relacionado às mensagens emitidas e recebidas por interlocutores e o seu objetivo, enquanto interação humana.

O humor parte de uma abertura da pessoa em relação às coisas sensíveis, de uma entrega ao claro-escuro dos sentimentos, de uma percepção perspicaz da ambigüidade da existência. Exige distanciamento e reações imediatas. Preenche esse espaço com sentido... O humor dá razões ao ambíguo e questionável da existência (ZILLES, 2003, p. 84).

No pressuposto acima, visualiza-se o humor como um instrumento auxiliar para se entender o caráter multifacetado da realidade e sua aplicação nas artes, na literatura, nos meios de comunicação, entre outros.

## 2.2 A RELAÇÃO ENTRE O HOMEM E O HUMOR

Como relatado no capítulo anterior, existem inúmeras definições de humor que se complementam entre si. Entretanto, é importante que se articule o significado do termo sob a ótica da interação do ser humano (relações intra e interpessoal) para que se possa fazer uma analogia entre o homem e o humor. Portanto, se faz necessário desvendar as nuances do humor, fundamentando-se em autores que desenvolveram um estudo relativo ao tema esclarecendo assim, como ocorre tal processo.

Analisando o humor na relação intrapessoal (auto-conhecimento), Zilles (2003) afirma que o mesmo é uma atividade que procura valorizar o outro, reduzindo o grau do individualismo do ser humano, o qual fica em segundo plano. Segundo o autor essa característica do humor, que salienta a humildade e a empatia, aproxima-se mais da realidade de pessoas simples e idosas, as quais, geralmente, são mais humildes e menos egoístas.

Dowbor (*apud* DUARTE e DE PAULA, 2007) relata que vive-se numa sociedade que preza muito mais por documentos e meios burocráticos em vez de se basear em pessoas e suas relações. Muitas vezes, as pessoas não são vistas e tratadas como seres humanos dotados de sentimentos e emoções, mas sim como objetos e números que permitem aos mesmos o acesso à inúmeros serviços e oportunidades enquanto cidadãos. O humor é uma forma de lidar com um mundo preocupante e até certo ponto absurdo em que se vive decorrente das constantes transformações sociais e políticas que acabam interferindo no cotidiano das pessoas e em sua maneira de viver.

Complementando essa idéia, segundo Kupermann (2004), atualmente vive-se numa sociedade depressivo-humorística, devido à cultura individualista vigente, a qual é explorada exageradamente pela mídia. O autor afirma que o humor está sendo utilizado apenas como uma ferramenta para facilitar as relações pessoais e que se tornou difícil rir de si mesmo, pois o valor de cada pessoa ainda é medido pelo seu sucesso social e sua exposição na mídia. Desse modo, entende-se que a sociedade encara o bom humor como uma característica básica para se conquistar uma posição de destaque frente ao seu grupo social.

Sob esse ponto de vista, Zilles (2003) argumenta que os meios de comunicação não colaboram para a disseminação do humor, pois valorizam em demasia pessoas famosas, incentivando a vaidade pessoal de cada um. O autor critica a nova concepção da sociedade em que a conquista do sucesso é obrigatória, o que contribui para a perda da alegria, humildade e criatividade.

O humor é um processo de amadurecimento (...). No processo de amadurecimento na vida, a pessoa deve levar a sério a si mesmo não se considerar por demais importante. O amadurecimento acontece através de riscos e decisões nem sempre fáceis (ZILLES, 2003, p. 87).

Para que haja esse processo de amadurecimento voltado para o humor, é necessário o desenvolvimento da capacidade de reflexão e libertação do homem consigo mesmo e com o mundo, superando suas dificuldades e sabendo valorizar o próximo.

Encarando o humor como uma virtude, Comte-Sponville (1999) sugere que a falta de bom humor é causa e conseqüência da falta de humildade (por não se aceitar como é), da falta de lucidez, da falta de leveza, pois a seriedade em demasia, mesmo que seja em uma pessoa de grandes qualidades, torna a pessoa muito agressiva e severa.

Roudinesco (*apud* ACSELRAD, 1997) diz que o a sociedade contemporânea produziu um homem sem humor e polido em excesso, o qual evita se expressar, preocupado por não estar de acordo com o que é considerado correto ou ideal e que por isso se conforma com o que lhe foi imposto. Para Allport (1969, p. 41) “é mais fácil construir, através de normas (...) um homem artificial do que lidar, adequada e cientificamente, com um homem real”. Dessa forma, a sociedade acaba gerando um comportamento social padronizado dos indivíduos, reprimindo muitas vezes, a criatividade e a expressão de suas idéias, valores e crenças.

Sob essa perspectiva, é importante esclarecer que o humor aliado às relações humanas, permite uma maior interação entre as pessoas nas mais diferentes situações, ativando seus sentimentos e emoções e predispondo-as a perceberem e interpretarem suas atitudes e valores.

Cabe ressaltar que há uma diferença entre o humorista e o bem humorado. Xavier (2001) diz que hoje a palavra humor possui um sentido ligado à alegria, à sensação de bem estar e outro sentido vinculado ao riso e à piada. Complementando tal idéia, para De Paula (2006) a alegria é um meio de encarar a si mesmo e não pode ser confundida com a piada, a gozação de outro indivíduo. Essa seria a principal diferença entre o humorista, aquele que faz rir e o bem humorado, o qual ri das situações, encarando a vida de forma positiva. Segundo Ribeiro (2006), embora sejam conceitos aparentemente similares, a diferença está no propósito: o humorista é o indivíduo que tem por objetivo provocar o riso em outras pessoas, mesmo que para isso, utilize do sarcasmo, da ironia ou da humilhação alheia, seja por suas características físicas, intelectuais, descendência ou crenças, tendo em vista unicamente o êxito da 'piada'.

Fazendo-se uma análise comparativa, percebe-se que Zilles (2003) apresenta idéias em comum com De Paula (2006), quando faz uma crítica de que muitos autores classificados como humoristas são apenas irônicos e 'gozadores' ao fazerem narrativas retiradas de uma situação cômica.

Segundo Duarte e De Paula (2007) o cômico é uma das vertentes do humor, assim como a ironia pode se assemelhar a uma de suas nuances, mas o humor é mais do que se fazer rir, é sorrir, é uma virtude.

A ironia é uma manifestação da avareza, uma críspação da inteligência, que prefere cerrar os dentes a soltar uma só palavra de elogio. O humor, ao contrário, é uma manifestação da generosidade: sorrir daquilo que amamos é amá-lo duas vezes mais (COMTE-SPONVILLE, *apud* DUARTE e DE PAULA, 2007, p. 53).

Dessa maneira, é possível relacionar o humor como uma ferramenta socializadora capaz de promover a interação entre os indivíduos e facilitar as relações entre os mesmos. Entretanto, é preciso saber distingui-lo das demais vertentes e manifestações como o sarcasmo e a ironia.

Segundo Pirandello (1996), o humorismo possui um sentimento de contrário, que pode ser exemplificado pela contradição entre os aspectos dolorosos da alegria

e os aspectos risíveis da dor do indivíduo, sendo que um só se reconhece na sua idéia contraposta. O sentimento do contrário segundo o autor seria uma disposição para reflexão de um fato, analisando sob o ponto de vista que o contrapõe, sendo que o humorismo é um processo que decompõe, desordena, e apresenta as coisas sob a percepção do contraste.

A reflexão que admite o sentimento do contrário, conforme Pirandello (1996) é um ponto fundamental que diferencia o humorismo do cômico, do irônico e do satírico. No cômico seu contrário seria o amargo, o que descaracteriza a comicidade; dizer literalmente uma afirmação seria o contrário da ironia, e já a descaracterizaria; e o contrário do satírico, o fim do desdém e da aversão não mais o definiria.

Lima (2004) relata que Freud havia dedicado seu estudo para descobrir a fonte de prazer que se obtém do humor, como também julga o humor diferente do cômico e do chiste, embora todos se constituam um meio para se obter prazer.

Freud (*apud* LIMA, 2004) afirma que o humor produz prazer que serve para substituir os afetos dolorosos que acontecem na vida do ser humano, isto é, quando ele se depara com situações preocupantes, tem pré-disposição de sentir dor, mas ao mesmo tempo, o prazer humorístico permite que encare os fatos, reduzindo assim, características negativas como a irritação, por exemplo.

Desse modo, o humor pode ser considerado uma forma de auto defesa, transformando o desprazer em prazer, encarando as dificuldades em tom de brincadeira e resolvendo tudo mais facilmente por meio da espíritosidade.

Essa atitude humorística pode gerar um prazer direcionado a você mesmo, ou às outras pessoas que interagem com o interlocutor.

O humor compreende numerosas e ilimitadas espécies, que correspondem à natureza do sentimento que é poupado em favor do prazer humorístico: compaixão, desgosto, dor, enternecimento, raiva, etc. Alguns (...) levam a arte de extrair humor até do horrível, do cruel, do repugnante (LIMA, 2004, p. 05).

Uma questão importante é perguntar-se como e por que o homem poderá utilizar o humor em sua vida diária. O humor oferece ao homem a liberdade de aprender a viver com o riso, com a oportunidade de rir de si próprio e de outros indivíduos, além de rir dos problemas da vida. Assim, o humor pode ser visto como

uma fonte de redução do estresse e irritação, por meio da compreensão da natureza do problema, e a busca por uma melhor solução.

Francis (2004) diz que o ser humano desde sua infância utiliza o sorriso como um mecanismo biológico para ser recebido em um grupo. Segundo o autor, é o chamado “sorriso social” e no ambiente organizacional, as pessoas que sorriem mais, possuem uma maior facilidade em se inserir numa equipe de trabalho. Tal mecanismo permite que o indivíduo sintam-se mais entusiasmado e menos acuado frente às situações diárias, facilitando sua própria adaptação ao meio.

Assim, segundo Kupermann (2004), o humor pode ser considerado uma virtude sob o aspecto psicológico, pois a pessoa bem humorada consegue enfrentar as dificuldades com maior êxito. O autor diz que humor é a capacidade de rir de si próprio e dos paradigmas ilusórios que o ser humano criou. Com humor, o ser humano comemora a existência, seja nos momentos felizes ou em situações adversas. Dessa forma, aprende a lidar mais facilmente com seus sentimentos e emoções por meio da busca da auto-realização e superação de seus conflitos.

Segundo Briceño (2004), o humor é uma forma de entretenimento presente no mundo todo e sua utilização nos momentos de frustração, raiva e tristeza pode ser muito positiva. Nesse sentido, o bom humor pode ser um fator que auxilia o ser humano em todas as situações de sua vida, podendo contagiar os demais indivíduos à sua volta.

Para Ribeiro (2006) o bem humorado ri dos próprios erros e dificuldades, sendo que as pessoas que convivem com ele se sentem à vontade para arriscar uma brincadeira, ousar, inovar, sem a preocupação de serem criticados.

Assim a presença do humor nas relações do homem consigo mesmo e com os demais indivíduos, torna-o mais aberto a construir novas relações e minimizar os impasses e situações de dificuldade que ocorrem nos acontecimentos de sua vida.

Por meio de toda a conceituação exposta referente ao ser humano e sua relação com o humor, percebe-se que há inúmeras definições de seu conceito, entretanto sua caracterização parte do pressuposto que o humor é algo positivo para o ser humano ao enfrentar as situações problemáticas da melhor maneira, de modo mais eficaz do que com a seriedade excessiva, tão comum no dia-a-dia dos indivíduos na sociedade contemporânea.

## 2.3 HUMOR NAS EMPRESAS

### 2.3.1 Cenário

Ao se falar de humor nas organizações, se faz necessário considerar as atitudes dos funcionários dentro da empresa na relação trabalho/indivíduo, ou seja, como as pessoas sentem o ambiente de trabalho, suas satisfações, angústias, anseios, prazer e felicidade, tendo em vista que o indivíduo passa a maior parte de seu tempo diário trabalhando.

A evolução, as novas tecnologias e, sobretudo a competitividade, faz com que o indivíduo viva em constante tensão, tornando-se muitas vezes amargurado, triste e sobrecarregado pelas dificuldades cotidianas. Todas essas circunstâncias podem afetar a produtividade do funcionário, fazendo com que o mesmo acabe não atingindo os objetivos da organização.

Mediante este fato, as inovações tecnológicas e organizações vêm causando importantes mudanças no mundo do trabalho, seja na produção ou na corporação como um todo, com repercussões que parecem ser bastante profundas, gerando aos trabalhadores conseqüências para sua saúde física e mental (STORT et al, 2006, p. 2).

Neste contexto, observa-se que o colaborador bem humorado tende a reduzir seu índice de estresse e tensões, possibilitando uma melhora nas relações interpessoais e conseqüentemente na criatividade e produtividade.

Segundo Roman (2002), as organizações de trabalho são os novos núcleos de relacionamento humano, desempenhando um papel que há tempos era assumido principalmente pela família e pela religião. O autor afirma que isto acontece devido os profissionais dedicarem cada vez mais tempo ao trabalho, fortalecendo os vínculos nesse ambiente.

Desta maneira, é importante que haja uma preocupação com o ambiente de trabalho na relação indivíduo/organização no sentido de transformar a atmosfera organizacional num clima harmônico e agradável.

Para Duarte e De Paula (2007), apesar dos avanços no campo organizacional, as empresas ainda mantém uma postura muito conservadora, resistem às inovações no ambiente de trabalho e não empreendem esforços no sentido de motivar os seus colaboradores.

Isso ocorre muitas vezes, pela resistência que muitos gestores apresentam em relação às mudanças, o medo do novo, do desconhecido. A questão da inovação no ambiente de trabalho é algo que precisa ser adotado de uma maneira gradativa, incorporado-o à cultura da organização.

Sob esse enfoque, Cañete (1996) constata que pessoas que não se sentem satisfeitas e tranquilas em seu ambiente de trabalho, tornam-se mais propensas a sofrer acidentes e cometer erros.

Isso mostra um contra-senso preocupante, devido a grande cobrança que as organizações muitas vezes impõem aos seus funcionários em relação ao alcance dos objetivos propostos, não lhes dando condições de um ambiente de trabalho humanizado que atenda suas necessidades básicas e valorize o trabalho realizado.

As organizações empresariais são forçadas a não aceitar mais a suposição de que o trabalho seja por natureza desagradável. Pelo contrário, ele realmente tem sentido para as pessoas à medida que se reconhecem naturalmente envolvida por ele (BERGAMINI, 1997, p. 23).

Nesta perspectiva, a satisfação no trabalho é um importante componente no comprometimento do funcionário com os objetivos da organização. Segundo Costa (2002) as empresas valorizam o profissional que consegue encarar de maneira positiva os problemas do dia a dia. E complementa que as empresas procuram um trabalhador bem humorado, que tenha o costume de sorrir, contagiando a equipe de trabalho. Costa (2002) diz que não basta o colaborador estar para a empresa, ele precisa interagir de forma positiva com a sua equipe.

Porém, para que haja a interação, é necessário o desenvolvimento de condições básicas como uma boa comunicação entre o colaborador e a organização, valorização do lúdico, das idéias e respeito às limitações de cada indivíduo. O colaborador precisa se sentir útil e capaz, para se tornar mais aberto às mudanças comportamentais.

Travaglia (*apud* MARIANO, 2005) aponta o humor como uma realidade em 'ambientes sérios', como o local do trabalho, uma vez que sua função não é prioritariamente fazer rir, mas, também, harmonizar situações em que ocorram conflitos ou constrangimento.

Saber usar o humor é de extrema importância, pois desta forma ele se torna um recurso valioso. Usá-lo com prudência, além de ganhar a simpatia de todos os envolvidos, ajuda a encarar as adversidades presentes no trabalho de uma maneira

mais positiva. Conforme Travaglia (1990), o humor pode auxiliar a resolver questões pendentes e deixar o ambiente mais harmonioso causando um bem estar entre os funcionários.

O bom humor estimula a criatividade, a solidariedade e diminui a ansiedade. Por meio dele, os funcionários podem vislumbrar saídas para questões complicadas dependendo da ótica como enxergam o assunto, podendo ser mais eficientes, por exemplo, na tarefa de conquistar e manter o cliente. Claro que, bom senso é fundamental, pois bom humor não se trata de fazer piada de tudo ou não levar nada à sério. Na verdade, bom humor no trabalho deve ajudar a não se deixar dominar pela raiva, ressentimento ou temor, sentimentos que afloram em empresas dominadas pela 'política do estresse' (SILVA, 2007).

Nesse pressuposto, reafirma-se a necessidade de se trabalhar em um ambiente que proporcione momentos de descontração aliados com o trabalho, pois essa é uma postura que evidencia o aumento de produtividade e criatividade do indivíduo com relação às atividades laborais.

O humor é, de longe, o comportamento mais importante do cérebro humano, pois ele indica claramente a natureza dos sistemas de percepção e mostra como as percepções estabelecidas de uma certa forma podem, de repente, reconfiguradas, e essa é essência da criatividade (BONO, 1997, p. 42).

Esta afirmação concebe a idéia de como o cérebro humano armazena informações percebidas e recebidas para posteriormente padronizá-las, esse processo viabiliza a reconhecer as coisas quando for necessário.

O humor deve ser considerado como instrumento de habilidade e de competência mais valorizado, pois os colaboradores que detêm a habilidade em se comunicar possuem maiores condições de chegarem à liderança. Partindo deste pressuposto, acredita-se que o gestor bem humorado incentiva o funcionário a se beneficiar desta ferramenta, gerando assim, emoções positivas para ambas as partes.

A emoção se refere a um sentimento e seus pensamentos distintos, estados psicológicos e biológicos, que levam a diversas tendências de agir. Um estado emocional específico é ditado por determinadas sensações que são dominantes num dado momento, gerando mudanças comportamentais. Uma determinada emoção torna as pessoas melancólicas, tímidas ou alegres (STORT, 2006, p.4).

Este contexto demonstra a importância da motivação do indivíduo, pois é o que fará com que o mesmo esteja sempre em harmonia com seu ambiente de trabalho. Apesar da tendência do reconhecimento do humor como uma competência não ser uma realidade, se faz necessário uma revisão de valores frente ao trabalho e os resultados esperados.

Miller (1997) afirma que a pressão crescente pela busca de qualidade máxima diminui a produtividade do trabalhador diante do seu medo de fracassar. Dessa maneira os efeitos da risada e do humor são positivos, uma vez que contribuem para a redução da tensão e dos problemas de saúde como o enfarte, distúrbios digestivos, lesões, entre outros.

Com tais apontamentos, percebe-se que o respeito pelo funcionário não é atribuído apenas à salários e benefícios, mas também à maneira como acontece o relacionamento entre organização/empregado e as relações interpessoais, fazendo com que os mesmos sintam-se parte da mesma, e não apenas meras ferramentas de trabalho.

### **2.3.2 As Relações Públicas na estrutura organizacional**

A função de Relações Públicas tem o papel fundamental de agregar e possibilitar os processos interativos na estrutura organizacional. Cabe ao setor o objetivo de estruturar o processo de comunicação da organização, tanto nas relações interpessoais como na efetivação de negócios.

Nesse sentido Fernandes ([200-], p.1) explicita que na atualidade

as relações com seres humanos passam a ser mais importante em todos os segmentos da sociedade, sendo óbvio que a informação valiosa a respeito de pessoas e métodos de influência sobre sua opinião seriam conceituadas num corpo de sabedoria...

Dessa forma, entende-se que Relações Públicas, compreende as relações entre as pessoas, quer sejam elas inerentes ao relacionamento humano e/ou aos negócios.

Assim, a formação do ambiente de trabalho é caracterizada pelas boas relações interpessoais vivenciadas nas organizações. Tendo em vista que a ausência de um ambiente favorável às Relações Públicas na empresa, provoca

conforme Ferreira e Mendes (2001, p. 94) “a mecanização e a robotização das tarefas, na pressão e imposição da organização do trabalho, na adaptação à cultura ou ideologia organizacional, representada nas pressões do mercado, nas relações com os clientes e com o público...”

Nesse sentido, se faz necessário um ambiente positivo, com base no respeito e individualidade do sujeito, estabelecendo a valorização e o reconhecimento do seu trabalho.

Também, entende-se, que muitas vezes um ambiente carregado de tensões, sem espaço para as brincadeiras, para os momentos de descontração, são associadas conforme Ferreira e Mendes (2001, p. 97)

à divisão e à padronização de tarefas com subutilização do potencial técnico e da criatividade; rigidez hierárquica, com excesso de procedimentos burocráticos, ingerências políticas, centralização de informações, falta de participação nas decisões e não-reconhecimento; pouca perspectiva de crescimento profissional.

O momento vivenciado requer uma reflexão sobre a área das Relações Públicas, pois a mesma necessita novas posturas na organização contemporânea.

Isto se confirma em Souza e Fossá (2006, p.1) quando os mesmos afirmam que

diante da redefinição dos conceitos administrativos e dos diferentes enfoques na condução dos negócios, as organizações sofrem transformações significativas. Ao longo da história, elas vêm observando mais do que o maquinário no processo de gestão e passam a enfatizar o elemento humano e o comportamento social.

Verifica-se, assim, uma estrutura organizacional preocupada em possibilitar meios de incentivo para o desempenho de seus colaboradores, além de fortalecer os aspectos que permitem uma maior interação de seu quadro funcional.

Em contrapartida, entende-se, que esta interação só vai ser possível em um ambiente organizacional onde acontece a troca de informações e o comprometimento das partes distintas, empregado e empregador, com os objetivos estabelecidos pela empresa.

O que se observa para o sucesso do pressuposto acima, é a necessidade, conforme Kunsch ([200-], p. 5) de a organização se desvencilhar da valorização “da posição e do título” procurando ao contrário, refletir “uma convivência humana

bastante fraterna. Nesse aspecto, há também nos dias de hoje a tendência a valorizar o humor, a criar condições mais amenas no ambiente de trabalho”.

Nesse sentido, a área das Relações Públicas deve ter como norte a implementação de um espaço organizacional que atenda as diferentes expectativas do quadro funcional.

Souza e Fossá (2006, p. 5) afirmam que há a necessidade de uma conexão entre a organização e empregado. Esta conexão se dá pela comunicação interna que “conta com três componentes básicos: a poesia, o bom humor e o respeito pelo funcionário”.

Nesse contexto, fica caracterizado que as Relações Públicas configuram, na sua essência, o relacionamento entre as pessoas, a administração de seus conflitos, informando, persuadindo, possibilitando meios para uma boa interação entre os públicos, favorecendo uma postura positiva em relação à organização.

### **2.3.3 O humor como fator de harmonia na cultura organizacional**

Um ambiente de trabalho saudável, harmonioso, calcado sobre as bases do bom humor e da alegria, propicia o crescimento pessoal e profissional do indivíduo. Dessa forma, não há como negar que antes de mais nada, é preciso consciência por parte da organização em caracterizar o humor como um fator positivo e relevante para a efetivação dos objetivos da empresa.

Segundo Miller (1997), já há estudos que mostram que a alegria é um tipo de emoção, e que as empresas entendendo isso, buscam a integração do ser humano, visando a busca por sua satisfação pessoal, o que é extremamente difícil tendo em vista que o ser humano, muitas vezes, é contraditório em seu comportamento. Em certos momentos encontra-se feliz, em outros triste, o que é típico da personalidade de cada um. A dualidade existente nessa contradição precisa ser bem administrada para poder tirar o melhor proveito do momento bom em que o indivíduo se encontra. Segundo o autor, a alegria, as risadas e as brincadeiras ajudam na liberação de endorfina e adrenalina, as quais aumentam a sensação de bem-estar.

A cultura organizacional, ou seja, a identidade organizacional define atmosfera e os atributos que são exclusivos de uma organização específica, a maneira como se lida com seus membros, seus objetivos, metas e seu ambiente.

Conforme Schein (*apud* DUARTE e DE PAULA, 2007, p. 247), a cultura organizacional

é um padrão de suposições compartilhadas, inventadas, descobertas, ou desenvolvidas por um determinado grupo, conforme aprendem a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funciona bem o suficiente para ser considerado válido, e, assim, deve ser ensinado aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar, e sentir em relação a esses problemas.

Cabe à organização o incentivo aos colaboradores de compartilhar idéias e sentimentos como alegrias e tristezas, ou seja, emoções que afloram e não são percebidas, e à medida que são expostas, fazem com que o trabalho de adaptação com o sistema organizacional seja melhor compreendido.

Nesse sentido, o desafio está em se ter consciência do valor que o ser humano representa dentro da empresa, dando-lhe condições melhores de trabalho e incentivos em seu desempenho.

Também se pode caracterizar a cultura organizacional

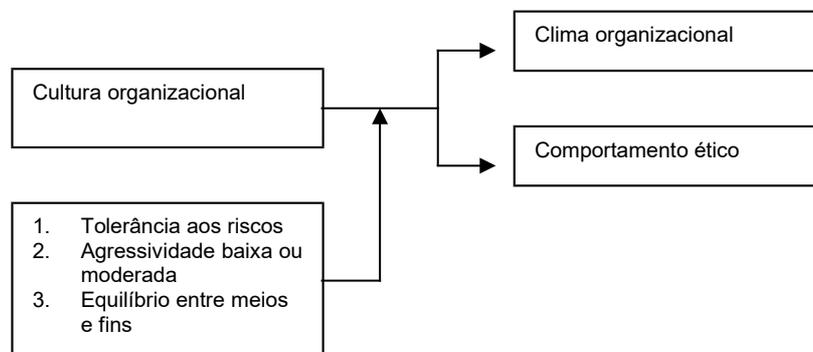
primeiro como um instrumento de poder; segundo, como um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstróem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros (FREITAS *apud* DUARTE e DE PAULA, 2007, p. 97).

Assim, a cultura de uma organização pode ser entendida com um conjunto de crenças, valores e sistemas, fundamentados em políticas internas e externas e que permeiam o processo de tomada de decisões, influenciando o comportamento de todos os seus membros em meio ao que é proposto.

Aktouf (*apud* KUNSCH 1997), afirma que para que a organização possua uma cultura de compartilhamento de objetivos, de cooperação coletiva é necessário mais do que bons discursos de caráter motivador e rituais sem conteúdo prático. É preciso condições reais de comunhão, clareza e cumplicidade no cotidiano do trabalho da empresa. De acordo com o autor as atitudes e comportamentos pró-ativos conseqüentes da cultura irão se consolidando com o passar do tempo e de fatos ocorridos no cotidiano do ambiente organizacional. Contudo, para haver a consolidação dessa cultura, é necessário o comprometimento da organização em implementar objetivos. Metas e valores devem ser estabelecidos.

Kunsch (1997) argumenta que a mudança de comportamento na organização, como a aproximação entre a alta direção e colaboradores não ocorre de maneira tão simplificada, pois exige criatividade do setor de comunicação e quebra de paradigmas dentro da empresa.

Neste contexto verifica-se que a cultura de uma organização voltada para um ambiente de trabalho favorável, tem por objetivo estimular a criatividade de cada um, trazendo ao ambiente uma maior flexibilidade de pensamento e idéias, contribuindo assim, para um ambiente saudável. Sob esse enfoque, a ilustração a seguir demonstra como pode ser criada uma cultura organizacional saudável.



Fonte: Adaptado de Robbins (2002)

Demonstra-se assim, como uma cultura organizacional baseada num o clima agradável e na ética é importante para um bom andamento do trabalho, pois influencia tanto o comportamento quanto o desempenho dos colaboradores, refletindo na produtividade dos mesmos.

Assim, não há como negar a necessidade de uma administração planejada e clara na organização, que possa refletir no dia a dia do trabalho, a criação de um ambiente agradável e motivador, onde a pessoa tenha condições de estar bem humorada, sem que seja reprimida por outros, possibilitando a satisfação e a realização pessoal do indivíduo.

Brescancini (2006) afirma que somente um colaborador motivado e satisfeito com seu trabalho poderá desempenhar sua função satisfatoriamente. O estado de espírito, o ânimo, o entusiasmo são as grandes bases para que o funcionário consiga um bom resultado, sendo que o ambiente pode contribuir ou desestimular esse objetivo.

Constata-se que o bom humor acaba sendo uma ferramenta que contribui no alívio da monotonia, impedimento do estresse, estimulando a criatividade e melhorando o relacionamento e a comunicação entre colegas de trabalho e clientes (LOVELOCK *apud* DUARTE e DE PAULA, 2007).

Sob esse prisma, se torna claro que as organizações devem se preocupar com a questão do estímulo do bom humor, motivação e entusiasmo, pois esse tipo de procedimento deve ocorrer de forma contínua. O ambiente deve estar em constante harmonia, e não apenas em breves e interrompidos períodos, como acontece muitas vezes nas empresas ao contratarem consultores para eventos onde as pessoas riem, cantam, expandem muita alegria, mas ao saírem do ambiente vão pouco a pouco voltando ao estado inicial de desconforto.

Para Gehringer (2002), as empresas são essencialmente constituídas de pessoas com suas histórias particulares, que podem optar por serem bem ou mal humoradas em seu ambiente de trabalho. E esse ambiente é resultado de uma administração que opta ou não por incentivar o relacionamento de amizade, o bom humor, a interação afetiva dentro da organização.

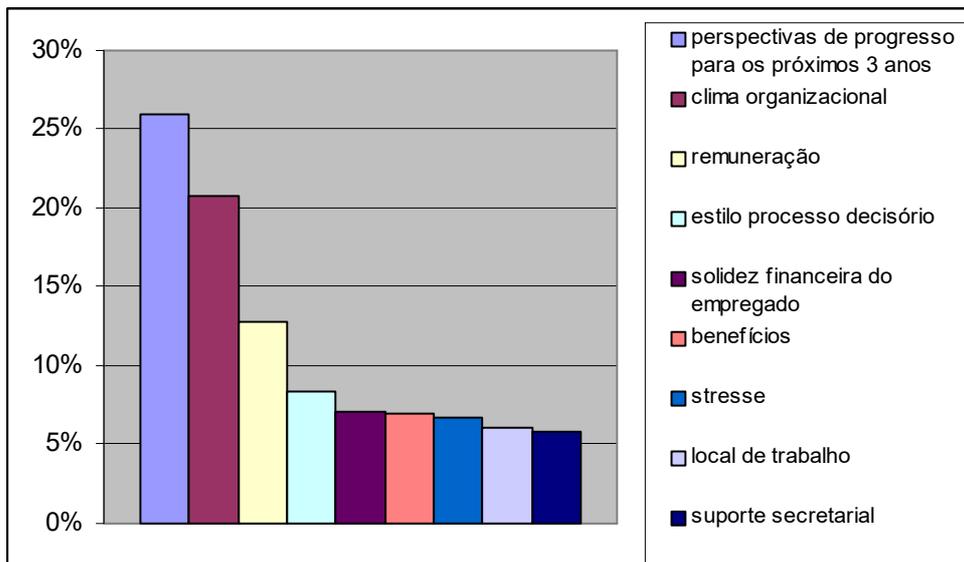
Existe em algumas empresas, a cultura e o preconceito com o trabalhador, em que humor é confundido com falta de seriedade. Para Gehringer (2002), o bom humor não é antagônico à seriedade no trabalho, apenas procura evitar o rigor em excesso. Não é necessário ser humorista para disseminar o bom humor na organização.

Dessa forma, há que se instalar na organização a política de um ambiente agradável, levando os funcionários a desenvolver a habilidade de tratar as emoções como dados valiosos e positivos diante de determinadas situações.

Nesse sentido Ruiz (2002) cita um grupo de pesquisa que realizou um estudo sobre as causas da satisfação do funcionário no local do trabalho. O clima organizacional é apontado como importante fator de influência na alegria do colaborador dentro da empresa. Segundo a pesquisa, os fatores mais citados para a satisfação profissional estão demonstrados no gráfico a seguir.

## GRÁFICO 1 - Causas da satisfação do funcionário no local do trabalho

Fonte: Adpatado de Ruiz (2002)



A pesquisa acima demonstra que os gestores devem proporcionar um clima de incentivo aos colaboradores no ambiente interno de trabalho, pois este fator contribui para o desempenho e envolvimento dos mesmos com os objetivos da organização.

Um bom fluxo de informações não é o suficiente, sendo que o clima organizacional negativo pode prejudicar fatalmente o desenvolvimento de uma equipe, como também a integração dos colaboradores da organização. É necessária uma integração entre recursos humanos e o departamento de comunicação, o gestor não deve apenas cobrar resultados, mas sim priorizar a promoção de relacionamentos amistosos, que motivem o colaborador a exercer sua competência e produzir mais (ROMAN, 2002).

O bom humor deve ser recíproco. A organização deve permitir e incentivar que seus colaboradores sejam bem humorados no ambiente de trabalho, favorecendo um clima organizacional confortável e propício à produtividade.

Nesse sentido, Gehringer (2002) diz que o clima organizacional inicia-se a partir dos altos cargos da direção de uma organização. Os diretores precisam assimilar que funcionários bem humorados podem gerar resultados muito expressivos.

Desta forma tanto a organização como o colaborador, devem ter em mente que um clima organizacional baseado no humor e nas relações humanas é benéfico

para ambos. É por meio do humor que se pode superar dificuldades e tensões provocadas pela rotina diária, criando-se um clima organizacional favorável e amenizando conflitos internos.

#### **2.3.4 As vantagens do humor na organização**

Na empresa, um dos aspectos observados pelo empregador é a forma como o funcionário se relaciona com sua equipe de trabalho. Dessa forma, uma qualidade imprescindível nas interações pessoais numa organização, é o bom humor ao se confrontar com uma situação difícil, entre outras coisas.

O bom humor é a alma do negócio e o inverso pode ser uma dor de cabeça. Segundo pesquisa realizada pela Executive Recursos Humanos, em nove estados brasileiros, fatores comportamentais são responsáveis por parte das demissões em empresas. O mau humor foi apontado como causa de 17% das dispensas (RORATTO, 2007, p. 1),

Nesse sentido, configura-se a necessidade de um trabalho avaliativo e preventivo no que tange os relacionamentos interpessoais na organização. No momento em que é permitido ao colaborador contribuir de forma saudável por meio de brincadeiras, idéias criativas e inovadoras para um melhor ambiente de trabalho, seu desempenho será significativo para a organização, pois o mesmo percebe que há um reconhecimento de sua maneira de agir, pensar e acima de tudo de sua personalidade.

Os colaboradores quando motivados por uma ação organizacional positiva, aumentam, conseqüentemente, a produtividade. Pois, um capital humano que se destaca, acaba contagiando o cliente que adquire o produto ou serviço. A imagem transmitida para fornecedores e para a imprensa é positiva, mídias espontâneas são criadas, o que acaba por resultar em lucro para a empresa. Dessa forma o público interno, ou seja, funcionários quando valorizados colaboram para que os resultados sejam atingidos a contento.

Na visão de Roman (2002), os colaboradores representam os maiores aliados da organização para auxiliá-la na consecução dos objetivos e cumprimento de sua missão. Funcionários motivados e confiantes produzem mais e melhor. Assim, observa-se que um dos fatores que levam a esta concepção é o fato de haver na organização um ambiente agradável e estimulante para o funcionário.

Moretto (2008, p. 1), afirma que o humor é um traço marcante nesses ambientes, refletindo-se num local aprazível com “risadas e brincadeiras (dentro do limite do bom senso, sem fazer uso do sarcasmo ou ridicularizações)”. Assim, entende-se, que o humor é um recurso, que bem utilizado, permite e facilita o desenvolvimento dos trabalhos na organização.

Desta forma, o humor não deve ser focado somente como uma ferramenta motivadora da alegria, mas também como ferramenta geradora de lucro, cujos recursos aplicados neste sentido enfatizam a melhoria do ambiente de trabalho, na qualidade de vida através de cursos e técnicas implementadas para este fim.

Rir de algo que incomoda ou parece complicado, torna-o mais leve, sendo mais fácil de resolvê-lo, tudo depende da maneira de como o problema é encarado.

A vida, certamente, é um Grande Problema, que se divide em pequenos e pequeninos problemas, e viver é, afinal de contas, enfrentar e resolver problemas. Se os problemas são encarados com mau humor, eles aumentam em muito o seu tamanho e se tornam difíceis de resolver. Ao contrário, se forem enfrentados com bom humor, eles já se encontram cinquenta por cento resolvidos (MORAES, p. 1, 2005).

Destarte, o estado de humor de cada indivíduo reflete a forma de como é processada a informação. Portanto, Duarte e De Paula (2007) defendem que o humor é uma maneira de passar uma informação, mesmo de comando, de uma forma que o funcionário receptor não se sinta pressionado e se motive a fazer seu trabalho de maneira correta.

Nas organizações, ocorrem casos em que nenhuma competência compensa o mau humor (COSTA, 2002). Nesse sentido, as empresas procuram manter em seu quadro funcional, pessoas que saibam brincar, sorrir, relacionar-se harmoniosamente com seus colegas. É importante que o indivíduo possa sempre tirar uma lição positiva das adversidades.

O humor ameniza situações delicadas. Sua função é de harmonizar, estreitar relações, superar expectativas, e, utilizado de forma correta, com respeito e boas idéias, aos poucos estreita as relações interpessoais, quebra barreiras entre os funcionários, facilita a comunicação, aumenta a criatividade e contagia positivamente os envolvidos.

Na atualidade o bom humor é símbolo de inclusão. Observa-se que a qualificação, muitas vezes, de nada resolve, se a pessoa se mostra taciturna,

antipática, com um temperamento que pode vir a desestabilizar uma equipe de trabalho (COSTA, 2002).

Assim, observa-se que pessoas positivas, bem humoradas, costumam se sair melhor no ambiente de trabalho. Pois, quando o indivíduo interage de forma mais receptiva com os colegas, torna-se mais aberto às informações e consegue trabalhá-las de maneira mais eficiente.

Gehring (2002) faz uma análise do bom humor relacionado ao ambiente de trabalho enfatizando que não basta o colaborador ser diferente, ele precisa ser eficiente. A tolerância é um dos fatores para se chegar ao um estado de humor positivo, ser mais acessível com seus colaboradores.

Segundo o autor, empresas que primam pela seriedade excessiva só aceitarão um comportamento mais aberto, afetivo e bem humorado, caso isso seja acompanhado de um excelente nível de produtividade do funcionário. Caso contrário é provável que esse trabalhador seja substituído por alguém que tenha desempenho equivalente e que siga as recomendações da diretoria.

O humor na verdade é um remédio para quase todas as coisas, além de ajudar situações tensas e de conflitos, pessoas alegres conseguem convencer e a persuadir mais facilmente ao contrário daquelas que não se encontram num estado de felicidade.

Dessa maneira, fica claro que o bom humor melhora a produtividade e torna positivo o clima do ambiente empresarial. Outros pontos positivos a serem ressaltados são a redução do estresse, aumento na tolerância a mudanças, aprendizagem mais efetiva nos treinamentos, melhora na liderança, incentivo para atitudes construtivas e colaboração fundamental para a criatividade e solução de problemas (COSTA, 2002).

Neste contexto, aborda-se o humor, também, como um diferencial no que se refere à qualidade de vida. Tendo em vista a afirmação do autor que ao assumir essa postura positiva diante de algumas situações, evita-se maiores danos à saúde pessoal e/ou profissional.

No entanto, Costa (2002, p. 1) alerta “para a importância de se perceber o limite onde termina o humor e começa o sarcasmo e o desrespeito”. Nessa perspectiva, percebe-se, que quando bem utilizado, o humor não arranha a credibilidade de uma empresa. Pelo contrário, um ambiente alegre, bem humorado, repercute positivamente na produtividade e no crescimento da organização.

Conforme Nogueira (*apud* COSTA, 2002, p.2), o bom humor, o fazer sorrir “deve ser muito mais fruto da preocupação com o ser humano, sua saúde, bem-estar e sua relação com a vida e com as pessoas”. Assim, depreende-se que, com essa postura, as empresas não devem visar apenas a lucratividade, mas o desempenho do indivíduo na organização, bem como estimular uma vivência prazerosa externa à mesma.

O humor começa na capacidade de a pessoa rir de si mesma – de abrir espaço para se encantar e se divertir... Quando estas qualidades forem estimuladas no ambiente de trabalho, a criatividade e a produtividade serão uma conseqüência natural (NOGUEIRA, *apud* COSTA, 2002, p. 2).

Dessa forma, entende-se que o humor está intrinsecamente ligado à qualidade de vida e produtividade no trabalho. Um clima harmonioso e uma percepção positiva de um ambiente profissional tende a favorecer a produtividade e a criatividade em qualquer tipo de organização.

Segundo Paula (2006), a adoção da alegria como um fator de motivação e entusiasmo beneficia as condições de trabalho da empresa, evitando-se greves excessivas, ambiente apático e problemas de relacionamento da gerência com os colaboradores. Também, nesse sentido, observa-se a atuação do humor afetando as relações empregador versus funcionários, facilitando, assim, a interação entre as partes.

Para Navarro (2001) as organizações precisam se precaver contra os males que combatem a criatividade, como o comodismo, a apatia, o medo do ridículo e a falta de humor. Segundo a autora, o mau humor tende as pessoas ao negativismo, pois há um clima de medo, de desconfiança e pouca produtividade. Nesse pressuposto, um fator importante, é que o bom humor se mostra como uma barreira contra o estresse, um mal que afronta a saúde ocupacional do profissional no trabalho.

Miller (1997) explicita que o humor liberta a criança interior presente em cada trabalhador, isto é, a alegria e as brincadeiras ajudam a despertar uma postura do ser humano de extremo otimismo, de que tudo seria possível, inclusive uma maior produtividade num ambiente de pressão.

Entende-se que outra vantagem interessante para a organização como um todo é a melhora natural do clima no trabalho, auxiliando nos momentos de dificuldades que uma empresa possa enfrentar de maneira mais eficaz.

Costa (2002) cita empresas como a Dismel Publivendas que utilizam o bom humor como ferramenta para um clima organizacional propício à produtividade. Essas empresas elaboram programas e encenações teatrais que objetivam incentivar o lúdico, a criatividade, o espírito de equipe e a eliminação das tensões dos colaboradores.

Outro ponto analisado é que os líderes bem humorados não perdem o respeito de seus funcionários, pelo contrário, muitas vezes, tornam-se exemplos para a sua equipe.

Miller (1997) diz que o bom humor é a característica marcante dos líderes e funcionários que delegam poder. Segundo a autora, as empresas estão notando a importância de um ambiente de trabalho que estimula as risadas e que contribua para o empowerment. A autora acredita que o humor permite que um trabalhador se torne otimista, além de auxiliar na pró-atividade e facilitar a comunicação, pelo clima de confiança e empatia que se cria no ambiente.

O *empowerment* é o resultado da delegação de funções, de maneira que cada funcionário tem a autonomia de negociar e resolver problemas. Miller (1997) explica que para o funcionário atender bem aos clientes, ele precisa ter uma boa qualidade de vida no trabalho, a qual é estimulada por meio de risadas e brincadeiras.

Segundo Felipe (2006) o bom humor é uma característica favorável no ambiente de trabalho, pois ajuda tanto na elaboração de idéias, quanto na sua execução. Conclui-se, assim, que ambientes alegres, positivos, são sinônimos de risadas e brincadeiras que acabam se traduzindo em estímulo e criatividade.

Segundo Duarte e De Paula (2007) o humor pode auxiliar os funcionários de uma empresa a lidar melhor com seus clientes. Dessa forma, encarando o humor como uma virtude, pode-se afirmar que o humor é necessário como uma ferramenta organizacional que complementa o treinamento, a motivação, a comunicação, entre outros.

### 2.3.5 O mau humor nas organizações

Como já visto nos capítulos anteriores, o bom humor se caracteriza como algo positivo nas relações intra e interpessoal. Possibilita um melhor convívio entre as pessoas, produzindo assim uma relação harmônica e facilitando a produtividade dentro das organizações. Entretanto, é importante explicitar o oposto dessa situação, ou seja, como o mau humor se faz presente na organização, e de que maneira ele interfere nas relações existentes.

Segundo Felipe (2006), um dos sintomas mais comum da ausência de bom humor é o cumprimento mecanizado ou mesmo a inexistência dele. Também pode-se citar o excesso de comunicação focada na explicação de problema que já foram superados, a existência de grupos previamente demarcados dentro da equipe, absenteísmo, ausência dos funcionários nos eventos cuja participação não é obrigatória, interrupções no trabalho para a discussão de relacionamento interno, falta de manifestações físicas entre os funcionários, como o abraço, por exemplo.

Dessa maneira, o mau humor pode desestabilizar todas as formas de organização do trabalho, trazendo, com isso, danos irreparáveis, principalmente ao quesito produtividade e faturamento da empresa.

Conforme Ferreira e Mendes (2001, p. 97), o mau humor pode gerar a “incoerência entre o conteúdo da tarefa e as aspirações dos trabalhadores; a desestruturação das relações psicoafetivas com os colegas; a despersonalização com relação ao produto; frustração e adormecimento intelectual”.

Assim, nota-se ao analisar os sintomas apresentados, que a falta de bom humor age diretamente no desempenho da equipe de trabalho, pois influencia negativamente na saúde, na comunicação, na produtividade e na motivação do próprio indivíduo.

Para Navarro (2001), o trabalhador bem humorado canaliza seus esforços para além do problema, consegue enxergar a oportunidade contida na adversidade e não se limita à dificuldade em si. Já no ambiente onde predomina o estresse e o mau humor, há tendência dos colaboradores evitarem sua participação, preocupados em propor uma idéia, pois desconfiam que sua opinião irá causar desconforto no ambiente.

Tal afirmação pressupõe que o mau humor tende a prejudicar o desempenho dos funcionários, pois faz com que as pessoas se afastem mais umas das outras,

como também inibam sua postura em relação aos demais, deixando muitas vezes, de expor idéias e discuti-las.

Sob esse enfoque é importante a predominância de um clima alegre e harmonioso, em contraposição a um ambiente tenso e estressante. Mesmo ao se trabalhar com pessoas competentes, a seriedade excessiva pode gerar uma sensação de desconforto em propor soluções e idéias que poderiam ajudar a equipe (FELLIPE, 2006).

Um ambiente com clima organizacional desfavorável possivelmente é oriundo do mau humor, e prejudica a tomada de decisões, além de gerar acomodação e/ou omissão por parte do funcionário. A desmotivação intensiva de uma equipe pode ser proveniente de um ambiente de trabalho tenso, em que se predomina a ausência do bom humor. Tal situação dificulta um trabalho de qualidade, além de afetar a saúde das pessoas, gerando muitas vezes o estresse, a úlcera e o infarto, por exemplo (PAULA, 2006).

Com esses apontamentos percebe-se muitas vezes que o mau humor se faz presente pelo desencontro de interesses que existe entre os objetivos da organização e de seus funcionários gerando assim uma desmotivação e conseqüentemente uma desarmonia no grupo.

Geralmente as empresas buscam profissionais talentosos, empreendedores, que se adaptam facilmente às mudanças, exigindo cada vez mais dos mesmos. Em contrapartida, esses profissionais, buscam aliar sua satisfação e desempenho profissional à busca de novos desafios, de crescimento e reconhecimento.

No entanto, muitas vezes, acaba ocorrendo uma sobrecarga de trabalho e cobrança, porém os funcionários não vêem o retorno de seu trabalho, e então começam a faltar, a produzir menos, e irritar-se facilmente com as coisas e as pessoas ao seu redor. Também se dá início à frustração, à falta de comprometimento, e ao mau humor, refletindo-o no trabalho e nas relações com os demais colegas.

### **2.3.6 A influência do humor na produtividade**

Observa-se que são vários os fatores que determinam a produtividade e o faturamento de uma empresa, um destes fatores é a motivação. Dias (2007),

explicita que um funcionário desmotivado pode influenciar toda uma equipe, afetando diretamente a produtividade da organização.

Apesar da dificuldade em se definir o efeito humor em relação à produtividade, conforme Santos (2003), estudos demonstram como o humor pode influenciar a relação de poder e *status* no relacionamento de grupos, agindo como ferramenta de proteção às situações adversas que podem surgir como tensão e comunicação que agem indiretamente para uma melhor produtividade.

Neste caso, situações negativas e estressantes que podem ocorrer dentro do sistema organizacional, como por exemplo, os níveis de tensão e a falta de comunicação entre os funcionários, podem, com o uso do humor, contribuir de forma positiva na questão da produtividade, sendo o gestor uma peça de articulação nesse processo.

Essas evidências sugerem a influência do humor em características individuais e de grupos, e dessa forma podem afetar a performance dos mesmos de forma favorável ou desfavorável. A habilidade do gestor no uso do humor com indivíduos ou grupos provavelmente vai determinar o impacto nos mesmos (DUNCAN, 1982, p. 139).

Para um melhor entendimento, segundo Safferstone (1999), as universidades State University from Nova York em Binghampton, University of Western Ontário da Pennsylvania State University, realizaram um estudo nos locais de trabalho, através de pesquisa, visando identificar o efeito que o uso do humor provoca nos líderes em termos de resultados organizacionais, embasado no preceito que o humor ajuda a melhorar a produtividade, seja de indivíduos ou grupos de trabalho, tendo como hipótese que o humor reflete em alguns estilos de liderança, mas não em todos.

O referido estudo foi realizado numa instituição financeira do Canadá, com 115 gerentes e 32 subordinados, através de entrevistas, acompanhamento e medição de resultados, além de verificação e relatórios internos da organização. Considerou-se também a performance dos gerentes e das unidades de trabalho.

Com dados parciais constatou-se que:

1. o uso do humor era significativamente e positivamente relacionado à performance individual e de grupos de trabalho.
2. os gerentes com estilos de liderança mais ativa provavelmente usavam o humor mais do que os que não eram tão próximos dos seus subordinados.

Desta forma foi reconhecido pelos pesquisadores a complexa relação entre estilo de liderança, humor e performance, e concluíram que:

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

Compreende-se, dessa forma, que o clima do local de trabalho interfere no comportamento do indivíduo e, conseqüentemente, em seu desempenho. Líderes que promovem a liberdade e a criatividade inspiram uma melhor relação de trabalho com seus subordinados, unindo-os e desenvolvendo assim uma melhor performance tanto individual como coletiva.

Nessa conjuntura que Dias (2007, p. 1) aponta que “funcionários desmotivados utilizam apenas 8% de sua capacidade produtiva enquanto funcionários motivados apresentam 60% de produtividade”. Dessa forma, a empresa deve viabilizar os meios necessários para que o seu colaborador esteja sempre motivado e mantenha, assim, a sua produtividade em alta.

O homem, em sua trajetória histórica, sempre procurou planejar e construir seus ambientes de atividades quer sejam eles de lazer, trabalho ou moradia de modo a atender suas necessidades vivenciais e sociais.

E, em se tratando do ambiente de trabalho, o mesmo será resultado das ações do homem, da estreita relação entre o comportamento dos indivíduos e o ambiente em que estão inseridos.

Lesly (1995, p. XI) afirma que “as atitudes de grupos de pessoas, que ocorrem virtualmente, em todos os lugares, estão determinando a natureza de um grande número de sistemas e organizações”. Assim, reforça-se a idéia de se compreender e idealizar o comportamento humano dentro da organização. O que se deve buscar são atitudes vantajosas, tanto para a empresa, quanto para o empregado e também para a sociedade na qual atuam.

Dessa forma evidencia-se aqui, a necessidade de posturas positivas, equilibradas e com toques de bom humor no trato com as pessoas não importando em que lado estejam, seja do lado da empresa ou do empregado.

Em Ornstein (1995) nota-se o ambiente estabelecido interagindo e modificando o comportamento das pessoas e conseqüentemente alterando este ambiente. Dessa forma, observa-se, novamente, a necessidade de um ambiente alegre, propício, contribuindo positivamente na realização das atividades e na promoção do bem-estar do indivíduo, afetando diretamente na produtividade da empresa.

Neste sentido, Cardoso (2002, p.3) afirma que “a predisposição para o bom humor deve ser ingrediente da vida e – principalmente nos dias de hoje – deve ser usado profissionalmente como ferramenta de trabalho”. Configura-se, assim, que uma empresa onde impera o bem-estar, a alegria, um ambiente livre de tensões, os funcionários mostram-se mais criativos e propensos a estabelecer um maior índice de produtividade na empresa.

Com o objetivo de tornar o ambiente de trabalho agradável, mais leve, mais humano e por conseqüência mais produtivo, alguns empresários procuram mudar o ambiente de trabalho, tornando-o mais aconchegante, com espaço para o humor, a descontração e a convivência pacífica entre os seus funcionários.

No que tange à mudança de ambiente laboral, se faz necessário, conforme Trierweiler e Silva (2007, p. 185) “novas competências gerenciais para lidar com a perspectiva atual nas organizações de trabalho, relacionada à melhoria das condições de trabalho, à saúde física e psicológica dos trabalhadores e a responsabilidade social”.

Nessa perspectiva, há que se visualizar o ambiente de trabalho numa perspectiva de interfaces, com pessoas abertas a um diálogo franco, amistoso, de total integração em que as pessoas estejam munidas de bom humor e também de boa vontade diante dos percalços organizacionais.

As perspectivas de crescimento de produtividade da empresa vão ser devidamente alcançadas quando estimularem o grau de

autonomia e a iniciativa de ação e decisão; grau em que a organização encoraja a interação social; grau em que a organização estimula a participação das pessoas nos processos organizacionais; grau em que a organização favorece que as pessoas se mantenham informadas e que atinjam, seus objetivos, materiais ou psicológicos; grau em que os objetivos

econômicos da organização subordinam-se a objetivos sociais e princípios éticos. (SANT'ANNA, 2008, s/p).

Depreende-se, a partir desse pressuposto que são vários os fatores que determinam o sucesso ou o fracasso de uma organização. Entende-se que o conjunto desses fatores permite ao funcionário trabalhar com leveza de espírito, com bom humor, de forma positiva, estabelecendo, seguramente, um aumento na produtividade da organização.

### **2.3.7 A relação entre o humor e a criatividade nas organizações**

A criatividade é algo presente no cotidiano das pessoas nas mais diversas situações de trabalho, pessoais e até mesmo corriqueiras. Conforme Alencar (2007, p. 46) “a necessidade de criar é uma parte saudável do ser humano, sendo a atividade criativa acompanhada de sentimentos de satisfação e prazer, elementos fundamentais para o bem-estar emocional e saúde mental”.

Tais sentimentos se tornam importantes, principalmente em situações relacionadas às mudanças e desafios que exigem soluções criativas, permitindo assim, o desenvolvimento do potencial criador dos sujeitos.

A busca pela auto-realização é uma força propulsora à criatividade humana. Ela depende não apenas dos fatores internos, mas também de condições ambientais que propiciem o reconhecimento e favoreçam a liberdade de decisão e ação.

Embora o indivíduo tenha um papel ativo no processo criativo, introduzindo novas combinações e variações, é essencial que se reconheça também as influências dos fatores sociais, culturais e históricos na produção criativa e na avaliação do trabalho criativo (ALENCAR, 2003, p. 7).

Tal afirmação ressalta a idéia de que a criatividade, enquanto um processo em constante construção, depende da interação entre características individuais e ambientais, como também ao desafio de se adaptar aos novos paradigmas e superar os já existentes, e de lidar com o impacto que tal produto criativo pode causar na sociedade.

A atividade do sujeito em situação de trabalho é um processo permanente de regulação que visa responder adequadamente aos objetivos das tarefas, às múltiplas determinações do contexto de trabalho (situacionais, físicas, materiais, instrumentais, organizacionais, sociais), e à avaliação que o

sujeito faz de seu estado interno; e o prazer-sofrimento é uma vivência subjetiva do próprio trabalhador, compartilhada coletivamente e influenciada pela atividade de trabalho (FERREIRA e MENDES, 2001, p. 92).

Com tal afirmação, os autores buscam explicitar que, o confronto entre o prazer e o sofrimento em relação à carga de trabalho é o que impacta no bem-estar do indivíduo. Essa resultante, pode ser tanto positiva como negativa, e está atrelada a diversos fatores como às exigências físicas, cognitivas e psíquicas do sujeito, às condições de trabalho, às relações sociais e à organização propriamente dita.

A questão do reconhecimento é outro fator que interfere no ato criativo, estando interligado ao prazer e à satisfação do próprio sujeito. “O uso da criatividade e a possibilidade de expressar uma marca pessoal também são fontes de prazer e, ainda, o orgulho e admiração pelo que se faz, aliados ao reconhecimento da chefia e dos colegas”. (FERREIRA e MENDES, 2001, p. 93).

Para que essa situação possa ocorrer, é importante que haja a satisfação do sujeito ao trabalho pela coerência de seus anseios às suas reais atribuições na organização, à solidez de sua relação com os demais colegas, ao constante trabalho intelectual em relação às atividades que exerce, como também ao reconhecimento pelo que faz e à liberdade ao expressar sua individualidade.

Assim, pode-se associar o favorecimento do processo criativo ao humor presente no cotidiano do indivíduo. Conforme Santos (2003, p. 43) o humor “indica claramente a natureza dos sistemas de percepção e mostra como as percepções estabelecidas de uma certa forma podem, de repente, ser reconfiguradas, e essa é a essência da criatividade”.

Percebe-se assim, que existe uma relação cognitiva entre o humor e a criatividade, devido à assimetria do padrão de percepção. Existem alguns fatores que contribuem para a expressão da criatividade

como a predisposição a correr riscos, confiança em si mesmo, tolerância à ambigüidade, coragem para expressar novas idéias, perseverança diante dos obstáculos e ainda um certo grau de auto-estima, embora nem todos eles estejam necessariamente presentes (ALENCAR, 2003, p. 3).

Dessa maneira, pode-se constatar que as pessoas que possuem um comportamento no qual o humor se faz presente nas mais diversas situações, têm maior facilidade de lidar com as divergências e desenvolver sua auto-estima e aceitar *feedback*. Conforme Bono (1997, *apud* SANTOS, 2003), as informações que

chegam ao nosso cérebro, são organizadas em padrões utilizados nos processos e percepções. Porém, tais padrões não são simétricos, e é a falta dessa simetria que origina o humor e a criatividade.

Santos (2003, p. 44), afirma que “se o trabalho não exige criatividade, o efeito do humor não é percebido”. Destarte, tais apontamentos inferem a relação de interdependência entre humor e criatividade, devido aos processos de pensamento que ocorrem de maneira assimétrica no cérebro humano, e com isso, acaba por desenvolver a criatividade e o humor nos indivíduos.

### **2.3.8 Humor e comunicação institucional**

O humor dentro de uma organização é a maneira pela qual se criam mecanismos para se obter um bom nível de comunicação entre os envolvidos, ou seja, entre funcionários e gestores.

E neste aspecto, percebe-se que “as pessoas interagem através da troca de mensagens, transações simbólicas significativas através de verbalizações, vocalizações e comportamentos não verbais, ou seja, via comunicação” (SHALL *apud* FREITAS 1991, p. 34).

Assim, entende-se que a comunicação é uma ferramenta fundamental para que se efetive os processos e relações existentes na organização. Entretanto, muitos gestores, quando em situação de liderança, tendem a perder o diálogo com os funcionários, prejudicando assim, os resultados a serem atingidos.

Conforme Yarwood (1995), muitas vezes o humor não é usado de forma espontânea dentro da organização, percebe-se que o humor é algo que deveria ser do interesse do público gerencial atual, apesar de que muitas instituições organizacionais não sabem utilizá-lo como recurso motivador, pelo fato de não ficar claro o que fazer com ele.

Este fato ocorre devido a situações corriqueiras antes existentes que são deixadas de lado, como encontros no restaurante da empresa, no intervalo do cafezinho, na partida de futebol, entre outros. Nesse sentido a palavra comunicação surge para denominar problemas de relações entre trabalhadores e dirigentes (BERLO, 1997).

A comunicação no ambiente organizacional é um mecanismo que transmite as informações necessárias dentro da empresa, sendo uma importante ferramenta

no relacionamento entre posições e no esclarecimento e na explicação aos participantes inferiores das razões das orientações tomadas. Os subordinados devem receber continuamente dos superiores um fluxo de comunicação capaz de suprir-lhes as necessidades. Por outro lado, os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de lhes fornecer uma idéia adequada do que está acontecendo (CHIAVENATO, 2001, p.166).

Considerando esta abordagem, é importante que haja uma clareza e reciprocidade no que concerne à troca de informações, garantindo sua eficácia nos processos existentes dentro e fora da organização. Também é necessário que os diferentes níveis hierárquicos da organização possuam um canal de comunicação aberto e interligado, evitando assim, que ocorram mal entendidos ou até mesmo a ausência no repasse e/ou troca de informações importantes.

Muitas vezes este fato ocorre pela cultura organizacional na qual o administrador isola-se devido o *status* do cargo que ocupa, deixando de manter contato com o funcionário. Normalmente para o funcionário estabelecer uma comunicação com o gestor há necessidade de agendamento prévio, ou a informação é passada para uma secretária, para um assistente que não a repassa para a chefia ou gerente por considerá-la irrelevante. Assim, a mensagem não é recebida pelos mesmos.

Para Samulski (1995), líder é aquele que coordena os processos de interações e comunicações existentes dentro do fenômeno de liderança. O líder deve ser eficaz na transmissão de mensagens, apresentar boa capacidade de solucionar problemas e tomar decisões apropriadas.

Neste sentido, é importante que o líder mantenha o contato permanente com os funcionários da organização, pois caso contrário, quando há a inviabilidade de se passar a informação adiante, a comunicação não tem um bom nível de recepção. Isso porque, se a mensagem não chega ao receptor, o mesmo não tem como resolver problemas que podem estar ocorrendo junto aos subordinados, criando-se uma distância entre o receptor e o interlocutor.

É vital para os gerentes que busquem deixar à vontade e removam as inibições causadas pela diferença de *status*. Dessa forma o humor pode ser utilizado para estabelecer um *rapport*, para comunicar-se de forma aberta e espontânea (SANTOS, 2003, p. 37).

Assim, a cultura organizacional e o apoio do gestor na integração do grupo de trabalho, são mecanismos que podem promover a sinergia sobre a motivação dos mesmos e o humor no ambiente de trabalho.

Na visão de Grugulius (2002), o uso do humor deve ser de forma simples e bem entendida, no que se refere às emoções individuais, cujas interações que têm como referências brincadeiras e piadas, são facilmente compreendidas, porém consideradas como irreais, ao contrário de interações que tem como referência a seriedade.

Ressalta-se que indivíduos se sentem mais à vontade ao liberar emoções e sentimentos por meio de hostilidade, da interação irreal, ou seja, por brincadeiras que parte da premissa o negativismo, o desrespeito. Verifica-se, porém, que por se tratar de brincadeiras, coisas fictícias, imaginárias, as mesmas não são consideradas ofensivas pelos envolvidos na maioria das vezes, pois se entende que o que foi interagido através desta referência irreal, não possui a intenção de ofender.

Este pensamento concebe a idéia de que todos têm o direito de errar, desde o chefe ao funcionário, sem temer que seja punido, ou criticado por uma ação que não traga o resultado esperado.

Assim, o humor e a ironia andam lado a lado, ambos têm o efeito de tornar claros certos fatos e certas situações que o poder institucionalizado tenta encobrir.

Nesta contextualização percebe-se que o humor e ironia “são mediadores no processo de relação entre indivíduos, entre o indivíduo e a organização e entre o indivíduo e as situações de trabalho” (SANTOS, 2003. p. 40).

A autora ainda argumenta que o uso do humor é um recurso essencial para as críticas, o importante é que prevaleça sempre o respeito por ambas as partes, sabendo aceitar com humor o que não pode ser mudado.

Nesta perspectiva considera-se que

o desafio começa com a formação de objetivo compartilhado. Sem um genuíno senso de objetivo e valores comuns a todos, não há nada que motive as pessoas a agirem além dos seus próprios interesses. Mas podemos começar a criar um clima organizacional dominado pelo mérito em lugar da política, tanto em termos de falar abertamente sobre questões importantes quanto da capacidade de desafiar continuamente seu próprio modo de pensar (SENGE, 2002, p. 242).

Dessa maneira, fica claro que o ser humano é constituído por necessidades que precisam ser supridas como motivação, criatividade, sonhos, que são

propiciados através de momentos de felicidade, em que o bom humor é ferramenta essencial para se chegar a este nível de satisfação.

As instituições que trabalham a parte humana do indivíduo podem utilizar este recurso de forma positiva, tirando o melhor proveito dessa situação, criando, neste contexto, condições para se obter um ambiente organizacional que satisfaça as necessidades da organização tal como dos funcionários.

#### 2.3.8.1 Como enfrentar a pressão com bom humor

Ao abordar o tema humor dentro da organização como uma ferramenta otimizadora, onde, através de brincadeiras o indivíduo consegue suportar melhor um momento de conflito ou uma situação constrangedora, propicia-se assim, harmonia no ambiente organizacional.

Percebe-se que o humor traz leveza para o ambiente organizacional, ou seja, ao ter o equilíbrio das ações impostas, o funcionário sabe lidar com a adversidade que pode ocorrer a qualquer momento, pode reverter a situação para o lado positivo do processo.

Conforme Santos (2003), um estudo realizado pela Bristol Business School, constatou que a autodepreciação também é uma maneira de se enfrentar o nervosismo, o humor também é utilizado para situações de distúrbio, em que médicos usam o humor para provocar reações de impacto em pessoas que se encontram fora da realidade.

A depreciação também alivia a pressão em momentos que o funcionário age de forma equivocada, mas ao reconhecer seu erro é visto com simpatia pelos colegas de trabalho.

Observa-se que o humor pode ser uma ferramenta utilizada em qualquer situação, tanto nas organizações que visam uma melhor produtividade e melhoria da qualidade de vida de seus funcionários, quanto no âmbito da medicina, em que é utilizado para a cura de problemas psicológicos.

Baseado em dados de pesquisa e na lógica sensatez, arrisca-se a classificar os potenciais benefícios do humor e da diversão no trabalho, classificando como prováveis efeitos a redução do sentimento de ansiedade em empregados de níveis mais baixos, alívio da monotonia de alguns trabalhos; redução do nível de *stress*. Pode ainda servir para distrair, que é

uma boa saída para a energia negativa e contrabalança a seriedade inerente a alguns trabalhos (SANTOS, *apud* NEWSTROM, 2002, p. 42).

As pressões e as cobranças estão cada vez mais presentes no ambiente de trabalho devido ao reflexo das mudanças sociais, políticas e econômicas. Por isso, é importante que o humor esteja presente tanto nas situações mais corriqueiras quanto nas mais inusitadas, pois permite que os fatos sejam trabalhados e resolvidos da maneira mais sensata possível, permitindo assim, uma comunicação focada na troca de idéias, de argumentos e na reflexão.

Assim, tem-se o humor como aliado nas organizações, principalmente no que diz respeito à comunicação. Com a utilização adequada do humor, pode-se lidar com questões divergentes e até mesmo situações estressantes, que muitas vezes fazem parte do contexto organizacional.

### **3 CONCLUSÃO**

Na sociedade do conhecimento, gerada pela era da globalização, vive-se um tempo de expectativas, de perplexidades, de crises e concepções de paradigmas (SVEIBY, 1998). É um momento novo e rico de possibilidades que vem gerando profundas mudanças nas organizações, no modo de produção e nas relações humanas.

A partir dessa nova concepção da sociedade, Chiavenato (1999), afirma que administrar com as pessoas passou a ser o mais importante desafio interno das empresas. O mercado de trabalho não abriga mais o trabalhador mecanizado, mero executor de tarefas com ocorria desde a época da Era Clássica da industrialização.

Para Senge (2002, p. 317), “as organizações que aprendem, investem na melhoria da qualidade do pensamento, na capacidade de reflexão, aprendizagem em equipe e habilidade de desenvolver visões compartilhadas”. Conclui-se então que o ambiente organizacional contemporâneo requer o trabalhador pensante, criativo, com habilidade para resolução de problemas e tomada de decisões, capacidade de trabalho em equipe e em total contato com a rapidez de transformação e flexibilização dos tempos atuais.

As mudanças ocorridas no cenário econômico, político e social influenciaram a mudança da percepção na gestão das empresas e no tratamento dado aos funcionários, buscando, em sua maioria, favorecer a motivação dos mesmos criando um clima propício à produtividade. As grandes empresas passaram a perceber que o colaborador poderá ser o grande diferencial no mercado de trabalho cada vez mais competitivo. As dificuldades encontradas no ambiente interno e externo sugerem novas soluções para aumentar o envolvimento do colaborador com a empresa.

Nesse contexto, as organizações vêm se preocupando com a ampliação de suas responsabilidades sociais, e com a competitividade frente ao cenário internacional. As exigências crescentes dos consumidores, também vêm despertando a necessidade de novas invenções por parte das organizações, por meio da reformulação de suas estratégias para fortalecerem suas condições de permanência, ou mesmo existência, diante da competitividade avassaladora dos mercados.

Novas ferramentas precisam ser criadas para valorizar o ser humano e criar um ambiente que seja agradável para o funcionário. E apesar dessa tendência já ter sido diagnosticada, ainda são poucas as empresas que investem numa

“característica humana” muito importante, o humor. Dessa forma, nota-se a necessidade de um estudo mais aprofundado sobre o humor e suas possibilidades para colher todos os seus benefícios.

O cenário da comunicação mostra-se cada vez mais difícil de ser conduzido. Hoje, o receptor está cada vez mais seletivo daquilo que pretende receber como mensagem, fazendo com que o emissor se desdobre para chamar a sua atenção e se faça entender. Não basta mais emitir a mensagem, ela precisa de um diferencial em sua forma, necessita transparecer confiança a quem a recebe, justamente o que sugere os estudos sobre a contribuição do humor.

Isto reflete na construção de uma nova concepção em termos de integração entre funcionários e a organização. Neste contexto, acredita-se que são necessárias brincadeiras que envolvam toda equipe desde o pessoal da manutenção, que são sempre esquecidos no cenário empresarial, até os que desempenham papel de relevância como diretores, presidentes, etc. Com essa postura, independente de hierarquia, cria-se na organização uma atmosfera de leveza e interação entre os envolvidos.

Esse pressuposto se confirma com um case vivenciado no Polloshop Alto da XV, onde ocorria, de praxe, uma festa para comemorar o encerramento do ano. Observou-se que as pessoas já não participavam tão ativamente, pois a confraternização tornou-se uma mera troca de presentes, não dando conta de promover a interação entre os funcionários, que era o objetivo.

Para modificar essa situação, a equipe de endomarketing, coordenada por um Relações Públicas, promoveu uma brincadeira objetivando apresentar os funcionários e suas respectivas funções, linkando as pessoas (nome e imagem) a filmes conhecidos. Em resumo, foi produzido um vídeo apresentado os colaboradores. A pessoa que fazia a limpeza na organização foi apresentada como a “Mulher Maravilha”, os seguranças como “MIB, homens de preto”, as recepcionistas com o filme “O chamado” e, até mesmo os diretores sendo exemplificados como “Os Poderosos Chefões”.

Dessa forma, percebeu-se uma mudança positiva, na respectiva festa, além de uma mudança de ação na alta direção, pois a mesma entendeu que muitas vezes para ocorrer uma comunicação eficaz, há que se estimular a criatividade, é preciso rir junto.

Destarte, chega-se à conclusão de que o profissional de Relações Públicas, assim como os demais, pode utilizar o humor como uma ferramenta que favoreça os mais diversos processos nas organizações. Assuntos como criatividade, produtividade, clima organizacional, comunicação baseada na confiança e abertura, além de outros fatores importantes também são sugeridos pelo humor. Mesmo assim, devido ao pouco interesse, ou por se tratar de uma perspectiva que necessite de uma mudança de na cultura da organização, ainda há certa resistência quanto à discussão do tema, devido ao fato de o humor ainda ser considerado muitas vezes como algo desvinculado a esses processos.

Vive-se numa sociedade que rompe limitações da comunicação causadas pela distância. Ao mesmo tempo, fala-se cada vez menos com os vizinhos e com colegas de trabalho. Isso leva a pensar que as pessoas não se sentem à vontade para interagir com outros indivíduos que não sejam de sua intimidade, o que pode ser considerado um inconveniente que justamente o humor positivo propõe enfrentar. Como foi exemplificado no decorrer do trabalho, a proposta é atender tanto as necessidades do ser humano, que procura um auxílio que colabore para uma aproximação entre pessoas, quanto para as organizações que por meio do humor conseguiram (ou conseguirão) compreender a troca de idéias e o clima agradável como uma causa para a maior produtividade.

Dessa forma, o estudo do bom humor e sua colaboração para o trabalho se torna um importante objeto de estudo à atividade de Relações Públicas que poderá utilizar o estímulo do bom humor como ferramenta organizacional inovadora, permitindo melhorar o clima organizacional, a comunicação e o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

Sob esse enfoque, conclui-se o presente trabalho esclarecendo que o bom humor pode desbravar um caminho a ser trilhado para melhorar o clima, propor idéias e mostrar que isso é algo efetivo e interessante para a empresa. Para tanto, apresenta-se algumas propostas, as quais podem ser utilizadas nas organizações com o intuito de inserir o humor na prática cotidiana de seus funcionários.

Uma das sugestões é a de se incluir comentários sobre notícias do mundo e notícias internas com o uso do humor inteligente, seja por jornal interno, intranet, ou outros meios de comunicação que a empresa possa oferecer. Permite que os funcionários sintam-se mais estimulados pela busca de informação, além do fato de o humor, nesse caso, permitir uma reflexão sobre o assunto tratado.

Também se pode criar uma espécie de mural de “pérolas”, ou seja, o registro de atos falhos ocorridos, que permitem com que as pessoas compreendam que o erro é uma forma de crescimento, como também evitar que o mesmo ocorra novamente. No entanto, é importante o funcionário concorde com sua publicação e que tal procedimento não o transforme em alvo de piadas e de ridicularização dentro da organização.

Nessa perspectiva, nota-se a imensa gama de opções e recursos que se pode utilizar para tornar o ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo. Outras sugestões são as de se criar a “sala do descarrego”, onde o funcionário encontra um saco de boxe, com espaço para pôr o problema e descarregar suas tensões. É importante esclarecer, que se deve tomar cuidado para que essas propostas não sejam utilizadas de maneira equivocada, pois caso contrário, o efeito pode ser o oposto do objetivo inicial. Nesse caso apontado, por exemplo, é necessário que haja inicialmente uma conversa com o superior, na qual o mesmo irá avaliar se o funcionário realmente tem motivos para usar a sala. O teatro de imitação, caracterizado por uma sessão de imitação dos próprios casos da empresa, também é uma boa opção como forma de descarregar as tensões, se expressar e interagir com os demais funcionários.

Assim como estas, existem diversas técnicas, dinâmicas de grupo, recursos áudios-visuais que podem ser utilizados na organização para se atingir os objetivos propostos por meio do humor. Entretanto, é necessário que exista um trabalho efetivo do profissional da área, mais especificamente, o profissional de Relações Públicas, com o intuito de articular o uso do humor nos diversos setores da empresa, para não se perder o controle da situação, evitando assim, a banalização ou desvalorização das atividades desenvolvidas.

Torna-se importante também, deixar claro que o bom humor não visa diminuir, desvalorizar ou ridicularizar qualquer pessoa dentro da organização. Apesar de buscar o atendimento das necessidades da empresa de uma forma divertida, este é um trabalho sério, que precisa ser visto como tal, com objetivos e propostas claras e coerentes. Para tanto não se deve impor tais propostas, e sim, pesquisar o perfil da empresa, e adequá-las de acordo as necessidades locais, podendo variar conforme a cultura de cada organização.

Cabe salientar que a proposta de englobar o bom humor no cotidiano da empresa não pretende renegar as outras ferramentas organizacionais que auxiliam a

gestão de pessoas e a comunicação. Pelo contrário, visa complementar seu trabalho e preencher as lacunas que foram impostas pela nova realidade social.

O profissional de Relações Públicas, nesse sentido pode ter encontrado uma ferramenta alternativa de grande valor, uma vez que, partindo do pressuposto que a atividade se baseia especialmente na interação humana, que permita evitar mal entendido e contribua para a compreensão mútua, o humor possui um caráter de aproximação, que quando utilizado de forma planejada e correta, pode gerar resultados até mesmo mensuráveis para toda a organização.

Mas para isso o bom humor deve ser encarado como tendência e ferramenta estratégica que visa facilitar as situações para as organizações, seja pelo clima que incentiva a cooperação, ou pelo seu caráter de abertura para uma comunicação positiva. O primeiro passo é levar o humor a sério.

## REFERÊNCIAS

ACSELRAD, M. **Os sentidos da verdade: multiplicidade, paradoxo e linguagem** Dissertação de Mestrado em Comunicação e Cultura, ECO/UFRJ, 1997. Disponível em <<http://www.uerj.br/comecult/gt1tb7.pdf>> Acesso em: 25 set. 2006.

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

ALENCAR, E. M. L. S. **Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade**. Psic: teoria e Pesquisa, vol. 19, n. 1, p. 1- 8, abril. 2003.

\_\_\_\_\_. **Criatividade no contexto educacional: três décadas de pesquisa**. Psic: teoria e Pesquisa, vol. 23, p. 45-49, 2007.

ALLPORT, G. **Personalidade: padrões e desenvolvimento**. Trad. Dante Moreira Leite. São Paulo: Editora Herder, 1969.

BALLONE, G. J. **O impacto do (bom) humor sobre o estresse e a saúde**. in. [S.l.]: PsiqWeb, Internet, 2003. Disponível em: <<http://gballone.sites.uol.com.br/psicossomatica/bomhumor.html>>. Acesso em: 15 nov. 2006.

BERGAMINI, C. W. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2º ed. [S.l.: s.n.], 1997.

BERLO, D. K. **O processo da comunicação: introdução à teoria e prática**. Trad. Jorge Arnaldo Fontes. 8. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BONO. E. **Criatividade levado a sério**. São Paulo. Pioneira, 1997.

BRESCANCINI. A. M. **Insatisfeito, satisfeito, motivado**. Clima organizacional, que deve ser investigado e gerenciado, orienta estratégias para motivar pessoas. 2006. Disponível em: <[www.revista.fundap.sp.gov.br/revista2/paginas/ferramentas.htm](http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista2/paginas/ferramentas.htm)> Acesso: 19 ago. 2006.

BRICEÑO, M. **Riso é utilizado para tratar diversas doenças**. [S.l.: s.n.], 2004. Disponível em: <<http://www.hc.ufpr.br/adm/ascom/projetosacom/recreacaotex2.htm>> Acesso em: 15 out. 2006.

CAÑETE, I. **Humanização: desafio da empresa moderna - a ginástica laboral como um novo caminho**. Porto Alegre: Ed. Foco, 1996.

CARDOSO, M. **Bom humor é garantia de sucesso no trabalho e na vida**. 2002. Disponível em: <<http://tiadro.com/News/artigos/pvencer7.html>> Acesso em: 07 maio. 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. vol I. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001 – 4ª Reimpressão

COMTE-SPONVILLE, A. P. **Tratado das Grandes Virtudes**. Tradução de Eduardo Brandão. Preâmbulo. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 1999.

COSTA, S. **Há casos em que nenhuma competência compensa o mau humor**. Correio da Bahia, Seção Trabalho, pág. 3 Salvador, 2002. Disponível em: <<http://www.sinprorp.org.br/Clipping/2002/301.htm>>. Acesso em: 25 out. 2006.

DE PAULA, J. **Alegria, agente provocador**. [S.l.: s.n.], 2006. Disponível em: <[http://www.thesis.inf.br/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=91](http://www.thesis.inf.br/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=91)> Acesso em: 25 out. 2006.

DIAS, T. P. **Clima organizacional – motivação**. 2007. Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/exact-sciences/1664748-climaorganizacionalmotiva%C3%A7%C3%A3o/>> Acesso em: 05 maio 2008.

DUARTE, R; DE PAULA, L. C. C. R. **O humor no ambiente de trabalho: um estudo epistemológico**. Dissertação apresentada no XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: 2007.

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

FELLIPE, M. I. **Bom humor é bom, estimula a criatividade, mas exige cautela**. 2006. Disponível em: <[www.administradores.com.br/conteudo.jsp?pagina=colunistas\\_artigos](http://www.administradores.com.br/conteudo.jsp?pagina=colunistas_artigos)> Acesso em: 20 jan. 2007.

FERNANDES, R. **Relações Públicas - A Arte e a Ciência de Negociar com pessoas**. [200-]. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/novo/acoes\\_artigos\\_mais.asp?id=52](http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=52)> Acesso em: 15 jul. 2008.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **“Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”**: atividade de atendimento ao público e prazer – sofrimento no trabalho. *Estud. Psicol. Natal*, vol. 6, n. 1, p. 93-104, jun. 2001.

FRANCIS, C. **Bom Humor em Alta nas Empresas**. Rir é o melhor remédio para solucionar conflitos internos que resultam em baixa satisfação e produtividade da equipe. [S.l.: s.n.] 2004. Disponível em: <[http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/fique\\_por\\_dentro/060602gestao\\_bom\\_humor.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/fique_por_dentro/060602gestao_bom_humor.shtm)> Acesso em 15 jul. 2007.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

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

GERHINGER, M. **Rir é o melhor negócio**. Revista VOCE SA: - Edição 53 Novembro/2002.

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

KUNSCH, M. M. K. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo, Summus, Editorial, 1997. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/antigo/margarid.htm>> Acesso em: 5 jul. 2007.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas e excelência em comunicação**. [200-]. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0081.htm>> Acesso em: 18 jul. 2008.

KUPERMANN, D. **Vivemos em uma sociedade depressivo-humorística**. [S.l.: s.n.], 2004. Disponível em: <<http://www.tracaonline.com.br/index.php?edicao=13&secao=3>> Acesso em: 28 nov. 2006.

LESLY, P. **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.

LIMA, D. M. O. **O consumo banal do humor: aonde encaixar Freud e Pirandello?** Cogito. [online]. 2004, vol.6, p.89-93. Disponível em: <[http://scielo.bvpspsi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S151994792004000100021&lng=pt&nrm=iso](http://scielo.bvpspsi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S151994792004000100021&lng=pt&nrm=iso)>. ISSN 1519-9479> Acesso em: 21 out. 2007.

LUFT, C. P. **Minidicionário Luft**. São Paulo: Ática, 2000.

MARIANO. M. R. C. Pereira. **Retórica e humor: o riso como estratégia argumentativa**. Estudos Linguísticos XXXIV. p. 1242 a 1247. USP. São Paulo. 2005. Disponível em: <[www.gel.org.br/4publica-estudos-2005](http://www.gel.org.br/4publica-estudos-2005)> Acesso em: 23 abr. 2008.

MENDES, G; TACHIZAWA, T. **Como fazer monografia na prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

MILLER, J. **A Ferramenta Humor**. Atitudes como rir e deixar rir ajudam a implementar o empowerment nas empresas. Revista HSM Management: Novembro/1997.

MORAES, C. V. **Cultive o Bom Humor**. Mar. 2005. Disponível em: <<http://www.cirilovelosomoraes.com.br/2005/03/01/cultive-o-bom-humor/>> Acesso em 20. fev. 2008.

MORETTO, L. **Algumas vantagens do Empowerment**. 2008. Disponível em: <<http://www.daadministração.org/2008/01/empowerment>> Acesso em 22 abr. 2008.

NAVARRO, L. **Obrigado, equipe**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

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

ORNSTEIN, S. B. **Ambientes construídos & comportamento**: a avaliação pós-ocupação e a qualidade ambiental. São Paulo: Nobel: FAUUSP, 1995.

PAULA, J. A. **Agente provocador**. 2006. Disponível em: <<http://www.ethesis.inf.br.2006>> Acesso em: 29 mar. 2008.

PIRANDELLO, L. **O Humorismo**. trad. Davi Macedo. São Paulo: Experimento, 1996.

POSSENTI, S. **Os humores da língua**: análises lingüísticas de piadas. Campinas, SP: Mercado das Letras, 1998.

RIBEIRO, A. P. M. **O Humor nas Organizações**. [S.l.: s.n.], 2006. Disponível em: <[http://www.pensareweb.com.br/artigos/lideranca\\_humor.htm](http://www.pensareweb.com.br/artigos/lideranca_humor.htm)>. Acesso em: 20 set. 2006.

ROBBINS. S. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROMAN, A. **Comunicação organizacional, quem se comunica se trumbica**. Revista Fae Business, Curitiba, n.4, dez. 2002. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n4\\_dezembro\\_2002/market\\_ing2\\_comunicacao\\_organizacional.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n4_dezembro_2002/market_ing2_comunicacao_organizacional.pdf)> Acesso em: 30 jun. 2006.

RORATTO, R. **Veja como anda seu humor no ambiente de trabalho**. 2007. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/recursos-humanos/veja-como-anda-seu-humor-no-ambiente-de-trabalho>> Acesso em: 22 maio 2008.

ROSAS. M. **Por uma teoria da tradução do humor**. São Paulo: DELTA, v.19, p. 133 a 161. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-4450200300300009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-4450200300300009)> Acesso em: 08 abr. 2008.

RUIZ, A. P. **Como lidar com trabalho sob pressão**. Entrevista para revista eletrônica CATHO on line. 152ª edição. Outubro de 2002. Disponível em: <[http://www.catho.com.br/jcs/inpuer\\_view.phtml?id=4967](http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=4967)> Acesso em: 29 set. 2007.

SAFFERSTONE, M.J. **Do you hear the one about...?** Leading with humor pays dividends. *Academy of management executive*. USA, v. 13, n. 4 p. 103-05, nov, 1999.

SAMULSKI, D. M. **Psicologia do Esporte**: Teoria e aplicação prática. Belo Horizonte, Editora UFMG, 1995.

SANT' ANNA, A. S. **Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas**. São Paulo, v. 7, n. 1, p. 0-0, jun. 2008.

SANTOS, E. M. **Percepções sobre o humor e o seu papel nas organizações de trabalho**: um estudo de caso em uma empresa petroquímica. 2003.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem. 5. ed. São Paulo: Best Seller; Círculo do Livro, 2002.

SILVA, A. B. B. **Relacionamentos**. 2007. Disponível em: <<http://www.medicinadocomportamento.com.br/artigos/arquivos>> Acesso em 08 jan. 2008.

SLAVUTZKY, A. **A Piada e sua relação com o inconsciente ou a psicanálise é muito séria?** [S.l.: s.n., 200-]. Disponível em: <<http://www.geocities.com/HotSprings/Villa/3170/Slavutzky.htm>>. Acesso em: 20 jul. 2007.

SOUZA, L. E. M; FOSSÁ, M. I. T. **Comunicando em Relações Públicas** – uma proposta de comunicação estratégica para o fortalecimento do comprometimento organizacional. Unirevista. vol. 1, n. 3, jul. 2006.

STORT, R. et al. **Os efeitos da atividade física nos estados de humor no ambiente de trabalho**. Revista Brasileira de Educação Física, Esporte, Lazer e dança, v. 1, n. 1, p. 26 a 33, mar. 2006.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Trad. Luiz Euclides Trindade Fação Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOZATTI, D. M. **Salão internacional de humor de Piracicaba**: do humor em tempos sombrios do caricato contemporâneo. Dissertação de mestrado. 2005, UFPR. Curitiba. Disponível em: <[www.dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/1884/2639/1/Dissertação.pdf](http://www.dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/1884/2639/1/Dissertação.pdf)> Acesso em: 13 mar. 2008.

TRAVAGLIA, L. C. **Uma introdução ao estudo do humor na lingüística**. Revista de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada, D.E.L.T.A, vol. 6, n. 1, p. 55-82, 1990.

TRIERWEILER, M; SILVA, N. **Perspcetivas e desafios para a gestão de qualidade de vida nas organizações de trabalho**. Estudos Psicológicos: Natal, v.12, n. 2, p. 185 a 186, ago. 2007.

XAVIER, C. **Aids é coisa séria! - humor e saúde**: análise dos cartuns inscritos na I Bienal Internacional de Humor, 1997. Hist. cienc. saude-Manguinhos., Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?>> Acesso em: 02 out. 2006.

ZILLES, U. **O Significado do humor**. Revista Famecos Seção Filosofia & Comunicação, n. 22, dezembro. p. 80-88, Porto Alegre, 2003.

YARWOOD, D. L. **Humor and administration:** a serious inquiry into unofficial organizational communication. *Public Administration Review*, [sl.], v. 55. n. 1, jan. 1995.