

**O Humor nas Organizações: um Estudo Epistemológico**  
**Humor at Workplace: an Epistemological Study**  
**El Humor en las Organizaciones: un Estudio Epistemológico**

Sergio Ricardo Duarte<sup>1</sup>

Luciana Costa Rodrigues de Paula Duarte<sup>2</sup>

**RESUMO**

O humor é objeto de estudo da filosofia, sociologia, psicologia, antropologia entre outros campos do saber. No entanto, nota-se no Brasil uma falta de interesse da administração sobre o tema. Assim, o presente trabalho tem como objetivo discutir as várias dimensões do humor e analisar sua presença nas organizações. Há estudos que relacionam o humor à criatividade, à satisfação, à qualidade, à qualidade de vida, entre outros conceitos importantes para a administração. Por esse motivo, primeiramente serão discutidas as diferentes abordagens do humor: o humor como comicidade, o humor como reação fisiológica, o humor como estado de ânimo, o humor como virtude e o humor como característica de personalidade. E, posteriormente, será analisada a presença do humor no ambiente de trabalho e as diferentes maneiras que o humor pode ser utilizado como uma ferramenta organizacional.

**PALAVRAS CHAVE:** Humor; Ambiente de Trabalho; Traço de Personalidade

**ABSTRACT**

Humor is object of study of philosophy, sociology, psychology, anthropology and other fields of knowledge. However, there is in Brazil a lack of interest of business management on the issue. Thus, this paper aims to discuss the various dimensions of humor and analyze their presence in organizations. There are studies that relate the mood to creativity, satisfaction, quality, quality of

---

<sup>1</sup> Bacharel em Turismo e Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professor de Administração na Faculdade Maurício de Nassau. Pesquisador das áreas de Gestão e Comportamento Organizacional. Email: [sergio.professor75@gmail.com](mailto:sergio.professor75@gmail.com)

<sup>2</sup> Tecnóloga em Hotelaria pelo SENAC-SP; Bacharel em Letras pela USP e Mestre em Linguística pela UFC. Professora de Língua Portuguesa e de Comunicação Empresarial na Faculdade Farias Brito e FANOR. Email: [luciana.duarte06@gmail.com](mailto:luciana.duarte06@gmail.com)

life, among other important concepts of management. For this reason, it will be first discussed the different approaches of humor and subsequently, the presence of humor at the workplace will be analyzed and the different ways that humor can be used as an organizational tool.

**KEY WORDS:** Humor; Workplace; Personal Trait

### **RESUMEN**

El humor es objeto de estudio de la filosofía, la sociología, la psicología, la antropología y otros campos del saber. Sin embargo, existe en Brasil una falta de interés de la administración en el tema. Por lo tanto, este trabajo tiene como objetivo discutir las diversas dimensiones del estado de ánimo y analizar su presencia en las organizaciones. Hay estudios que relacionan el estado de ánimo para la creatividad, la satisfacción, la calidad, la calidad de vida, entre otros conceptos importantes para la gestión. Por esta razón, van a ser discutidos en primer lugar los diferentes enfoques de humor: el humor cómico, el humor como una reacción fisiológica, el humor como el estado de ánimo, el humor como la virtud y el humor como una característica de la personalidad. Y, posteriormente, se analizará la presencia del humor en el lugar de trabajo y las diferentes maneras en que el humor puede ser utilizado como una herramienta de organización.

**PALABRAS-CLAVE:** Humor; Lugar de Trabajo; Rasgo de Personalidad

### **INTRODUÇÃO**

Quando falamos de humor, todos parecem saber do que se trata, entretanto, o humor é um fenômeno complexo, pois não há uma teoria geral do humor ou mesmo uma definição com a qual todos concordem. Os psicólogos, sociólogos, filósofos e antropólogos, dentre estudiosos de várias áreas do conhecimento, têm se empenhado em encontrar uma teoria abrangente para o humor e o riso. Ao definir o que é o humor, encontra-se uma ampla variedade de teorias que têm um forte suporte sob determinada abordagem, porém se mostra inválida sob novas abordagens. A divisão utilizada neste artigo para classificar as diferentes teorias é somente uma das possibilidades de organização das mesmas, já que muitas teorias podem ser enquadradas em diversas categorias. Mas como estudar o humor, então? Como uma reação fisiológica? Como

comicidade? Como virtude? Ou ainda, como característica de personalidade? (DUARTE; DUARTE, 2007). O interessante é que nada disso está fora do humor, mas ao mesmo tempo não apreende a totalidade de sua natureza, afinal, dada a natureza volátil do humor, tais definições apenas descrevem algumas de suas facetas.

A noção de humor é relativamente nova em seu significado moderno, cujo primeiro registro aconteceu na Inglaterra em 1682, já que antes disso, significava disposição mental ou temperamento. Voltaire, diferentemente, propôs uma origem francesa para o termo, alegando que o humor na nova acepção inglesa, significando “*plaisanterie naturelle*” (brincadeira natural), derivava do *humeur* francês, conforme foi empregado por Corneille em suas primeiras comédias (BREMNER e ROODENBURG, 2000). De fato, o termo inglês “*humour*” originou-se do francês no sentido de um dos quatro fluídos principais do corpo (sangue, flegma, bÍlis e bÍlis negra), no entanto, é duvidoso afirmar que o significado inglês contemporâneo derive também da França. Na verdade, de 1725 em diante, o francês caracteriza invariavelmente o termo como um empréstimo inglês. Em 1862, Victor Hugo ainda falava sobre “essa coisa inglesa chamada humor”, e foi somente no início dos anos 1870 que alguns franceses começaram a pronunciar-la do jeito francês (BREMNER e ROODENBURG, 2000). Em sua pesquisa histórico-cultural do humor, Bremner e Roodenburg (2000, p.13) o definem como “*qualquer mensagem – expressa por atos, palavras, escritos, imagens ou música – cuja intenção é a de provocar o riso ou um sorriso*”. Essa definição permite aos autores estenderem as investigações à Antiguidade, à Idade Média e ao início do período moderno, e também identificar a importância do humor na cultura desses povos. Entretanto, tal conceito deixa de fora o humor como virtude (COMTE-SPONVILLE, 2004), ou como reação fisiológica do corpo humano (GOLDSTEIN, 1972; FUNES, 2001), ou ainda, o humor como uma característica de personalidade (RUCH, 1990, 1993, 1995).

Este artigo propõe-se, em primeiro lugar, a discutir as diferentes abordagens do humor: o humor como comicidade, o humor como reação fisiológica, o humor como estado de ânimo, o humor como virtude e o humor como característica de personalidade. Finalizando, será analisada a presença do humor no ambiente de trabalho e as diferentes maneiras que o humor pode ser utilizado como uma ferramenta organizacional.

## **HUMOR COMO COMICIDADE**

O humor visto a partir de sua característica cômica pode ser subdividido em seis grupos de teorias: da superioridade, da incongruência, da surpresa, da ambivalência, da liberação ou alívio e configuracional. As raízes da risada em triunfo sobre outro povo (ou circunstância) fornecem as bases da teoria da superioridade. A alegria é gerada quando nós nos comparamos favoravelmente a outros como sendo menos bobos, menos feios, menos azarados, ou menos fracos. De acordo com o princípio da superioridade, o escárnio, o ridículo e a risada das ações atrapalhadas dos outros são centrais para a experiência do humor. A descrição de engraçado de Aristóteles sustenta que o ridículo é encontrado nos defeitos, deformidades ou feiura que não é nem dolorosa nem destrutiva (GOLSDSTEIN e MCGHEE, 1972). Bergson (2001) salienta, ainda, a risada da estupidez no comportamento habitual ou estereotipada quando uma ação mais inteligente seria mais apropriada. Também fazem parte dessa categoria, as teorias de Leacock (1935), Rapp (1947, 1949), Ludovici (1932), Dunlap, (1925) (apud GOLDSTEIN e MCGHEE, 1972).

As bases da teoria da incongruência são formadas pelo humor proveniente da incoerência, das ideias desconexas ou situações ou apresentação de ideias divergentes do habitual. A mistura incomum de relações e a contrariedade nas coisas, a união de circunstâncias inconsistentes e inadequadas, a percepção do contraste ou ainda a repentina percepção da incongruência entre conceito e realidade, são algumas das abordagens dos teóricos que se encaixam nessa categoria.

Já para a teoria da surpresa, o choque, o repentino, a surpresa e o inesperado são considerados como condições necessárias (ainda que não necessariamente suficientes) para a experiência do humor. Há certa similaridade entre os conceitos de surpresa e incongruência, já que os dois envolvem uma instantânea ruptura da ação ou pensamento rotineiro. Além disso, não é raro encontrar teóricos que combinem incongruência e surpresa em seus conceitos explanatórios.

As teorias da ambivalência sustentam que a risada surge quando o indivíduo vivencia simultaneamente sensações ou sentimentos incompatíveis. Embora haja similaridade entre as teorias da ambivalência e da incongruência, as teorias da incongruência tendem a salientar ideias ou percepções enquanto as teorias da ambivalência tendem a focar emoções e sentimentos. As funções do humor como alívio de uma tensão ou constrangimento, ou liberação da tensão

excessiva, são as bases da teoria da liberação. De acordo com Kline (apud GOLDSTEIN e MCGHEE, 1972), o pensamento tenso ocasionalmente excede a capacidade de pensar controladamente causando uma onda de emoção. Às vezes, isso leva à experiência do humor que serve para aliviar a tensão na atenção mantida.

E, finalmente, na teoria configuracional o humor é vivenciado quando elementos originalmente entendidos como não relacionados repentinamente se juntam. Há uma relação entre as noções das teorias da incongruência e as das teorias configuracionais, as duas salientam os atributos cognitivos e perceptivos do humor, mas a principal diferença repousa no ponto que o humor emerge. Nas teorias da incongruência é a percepção da “falta de nexos” que, de certa maneira, diverte. Para as teorias configuracionais é o “cair a ficha”, o repentino “*insight*” que leva ao riso.

## **HUMOR COMO REAÇÃO FISIOLÓGICA**

O humor estudado como reação fisiológica trouxe importantes contribuições. Os trabalhos do Dr. Hunter Adams nos EUA e dos “Doutores da Alegria” no Brasil serviram de incentivo para as pesquisas sobre os benefícios do humor e do riso. Quando rimos, o número de células naturais que destroem tumores e vírus aumenta, assim como Gamma-interferon, uma proteína que combate doenças; células T, importantes para o nosso sistema imunológico; e células B, que produzem anticorpos de combate a doenças (DUARTE, DUARTE, 2007). Além disso, o som de uma risada é muito mais contagiante que uma tossida ou espirro (MARANO, 2003).

O humor e a risada causam um efeito dominó de alegria e diversão, bem como, iniciam vários efeitos físicos positivos. Uma boa risada pode ajudar a reduzir o estresse; abaixar a pressão sanguínea; elevar o humor; fortalecer o sistema imunológico; melhorar o funcionamento cerebral; proteger o coração; conectar-se aos outros; causar relaxamento instantâneo e; fazer você se sentir bem. A risada ativa a química da vontade de viver e aumenta nossa capacidade de combater doenças, além disso, rir relaxa o corpo e reduz os problemas associados à pressão alta, infarto, artrite e úlcera. (DUARTE; DUARTE, 2007).

Algumas pesquisas sugerem que a risada também possa reduzir o risco de doenças cardíacas, um estudo realizado na *University of Maryland Medical Center* sugere que um bom

senso de humor e a habilidade de rir das situações difíceis ajudam a mitigar os efeitos físicos prejudiciais de emoções estressantes (Discovery Health Website, s/d). No entanto, há quem critique essa abordagem. Segundo Provine (2000), há duas questões que devem ser aprofundadas para melhor entender os benefícios do humor e da risada. O primeiro é justamente a impossibilidade de apontar o que traz os benefícios: a risada ou o humor? E a segunda questão é o fator social da risada. Afinal, se rir é um fenômeno social (PROVINE, 2000; MARANO, 2003) há a possibilidade dos benefícios citados anteriormente serem oriundos da convivência social, em vez de serem benefícios do humor.

## **HUMOR COMO ESTADO DE ÂNIMO**

O humor como estado afetivo ou “disposição de espírito” refere-se a uma emoção disseminada como, por exemplo, bem-estar, euforia, cólera ou tristeza. Conforme explica Marques (2003), *“num determinado momento, o indivíduo apresenta um sentimento ou conjunto de sentimentos que tende a impregnar as suas vivências seguintes, a não ser que a importância dessa nova vivência seja maior que a anterior, quando então são mudados os sentimentos, agora relativos ao significado da nova vivência”*.

Psicologicamente, há de um lado os afetos chamados de positivos (bom humor) como alegria, prazer, satisfação, etc. e, de outro lado, os afetos que poderiam ser chamados de negativos (mau humor) como a tristeza, o desprazer, a insatisfação, o sofrimento, a dor moral, a frustração. Portanto, existe uma tendência polarizadora da afetividade, a qual se designa por humor ou estado de ânimo, sendo que a própria expressão “estado de ânimo” indica uma condição disposicional da afetividade.

Na Psicologia, os sentimentos chamados de positivos são aqueles designados por expansivos e, os seus opostos, que chamamos negativos, são designados por depressivos (MARQUES, 2003). O termo “expansivo” refere-se à expansividade da atividade mental no campo vivencial, que se encontra ampliado e leva a um aumento do interesse do indivíduo na sua relação com o mundo, o fluxo mental acelera-se e diminuem os fenômenos inibitórios, criando uma maior liberação do comportamento.

O termo “depressivo” designa o sentido oposto, ocorre uma “retração mental” e há uma redução do campo vivencial. No entanto, em certos momentos a afetividade caracteriza-se como

expansiva, em outros como depressiva. Em outras palavras, o humor polariza-se espontaneamente em uma tendência expansiva ou em uma tendência depressiva, porém este estado pode ser alterado para o polo oposto, apesar da forte tendência do indivíduo a interpretar afetivamente as novas vivências com significados afetivos relativos ao polo em que se encontra seu humor no momento.

Vale mencionar que o polo expansivo não é necessariamente o polo do prazer, pois o critério usado é a atividade mental. Na configuração do humor expansivo, o indivíduo apresenta-se exaltado e o tônus afetivo está aumentado, sendo assim, um estado expansivo de humor pode apresentar afetos prazerosos, como a euforia, ou desprazerosos, como a irritação. Já no polo depressivo, o indivíduo apresenta uma tendência a tornar-se mais reflexivo e aprofundar-se mais nas vivências.

Considerando-se a variação do humor dos indivíduos, esses tendem, espontaneamente, ao polo expansivo ou ao polo depressivo. Esta tendência representa uma característica própria do indivíduo, um traço da personalidade. Assim, pode-se dizer que há quatro tipos básicos de indivíduos (LUZ, 1994), os quais apresentam:

- a) Nenhuma tendência especial para nenhum dos polos, nesse caso o humor não é determinante do temperamento;
- b) A tendência ao polo depressivo, com características do temperamento depressivo;
- c) A tendência ao polo expansivo, com características do temperamento expansivo;
- d) A tendência ora ao polo expansivo, ora ao polo depressivo.

No primeiro caso, o humor do indivíduo oscila em sintonia com a variação e o contexto existencial, ora para um polo, ora para outro, sem se notar a predominância de um sobre o outro. Desta forma, em um contexto existencial depressivo ou expansivo de longa duração, o humor será depressivo ou expansivo na mesma duração. O temperamento depressivo, como característica normal do indivíduo, determina traços marcantes da personalidade, os quais são, em geral, facilmente detectáveis: São os indivíduos especialmente sensíveis, devido a sua elevada ressonância aos sentimentos de tristeza, de perda, de sofrimento.

Esta sensibilidade os torna, por um lado, especialmente receptivos aos outros e, por outro lado, solidários a ele. Os indivíduos que possuem uma tendência ao polo expansivo apresentam temperamento expansivo, estão sempre de bem com o mundo e sempre alegres. Mesmo as adversidades são tidas como acontecimentos naturais da vida, pouco se aborrecendo e muitas

vezes se divertindo com elas. Ainda há outros indivíduos que apresentam ciclos (períodos de semanas ou meses) quando se encontram depressivos ou expansivos. A variação do humor tende a ser uniforme, isto é, ela não costuma ocorrer por saltos: o aprofundamento ou a superficialização do humor no mesmo polo ou mesmo a passagem para o outro polo se dá paulatinamente. Em condições especiais, que ocorrem em súbitas e intensas vivências afetivas, essa mudança pode ser rápida, mas nunca é abrupta.

As variações do humor, embora muito mais estáveis, comportam-se como as variações dos sentimentos. Isso ocorre porque enquanto o humor se refere ao contexto existencial atual do indivíduo, os sentimentos se referem ao significado vivencial do momento (MARQUES, 2003).

Clinicamente é considerado que há um distúrbio de humor quando a polarização deste apresenta autonomia em relação à realidade vivencial do indivíduo e à sua intencionalidade. Essa autonomia pode ser parcial ou total e é identificável quando a variação dos estímulos, por mais significativa que seja, não é acompanhada pela variação do humor e, principalmente, quando o significado dos estímulos é fortemente impregnado de interpretações afetivas da natureza dos afetos relativos ao polo em que está o humor. Em outras palavras, o humor e a afetividade apresentam-se independentes, isolados, do contexto vivenciado pelo indivíduo (LUZ, 1994), denomina-se esse quadro clínico de Transtorno Bipolar do Humor.

## **HUMOR COMO VIRTUDE**

Lembremo-nos do riso de Demócrito em contraste às lágrimas de Heráclito: *“Demócrito e Heráclito foram dois filósofos, o primeiro dos quais, achando vã e ridícula a condição humana, só saía em público com um semblante zombeteiro e risonho; Heráclito, sentindo piedade e compaixão por essa mesma condição nossa, trazia o semblante continuamente entristecido, e os olhos carregados de lágrimas...”* (MONTAIGNE apud COMTE-SPONVILLE, 2004, p.230). Entretanto, essa condição precária do ser humano não mudou com o tempo, ao utilizar somente um fato verifica-se tal situação: Vivemos em uma sociedade organizada em torno de documentos em vez de se basear nas pessoas (DOWBOR, 2000).

Podemos observar isso quando temos de apresentar RG, CPF, certidão de nascimento, passaporte, etc. para provar que existimos. Em outras palavras, quanto mais nos tornamos um número (ou vários) mais provas temos de que somos alguém. Não basta dizer seu nome ou



simplesmente estar presente, pois sem números não podemos dirigir nem votar, sem números não podemos sair do país ou abrir contas em bancos, sem números somos indigentes. Diante de tal cenário, a presença do humor auxilia-nos a lidar com uma realidade muitas vezes absurda e preocupante.

No ambiente de trabalho, a presença do humor é duplamente necessária, pois além de lidar com a própria condição vã e ridícula da qual se referiam Demócrito e Heráclito, o humor auxilia os funcionários de uma empresa a lidar com a mesma condição de seus clientes. Não significa que as ferramentas organizacionais tradicionais como treinamento, motivação, engajamento, comunicação, entre outras, não sejam importantes. Contudo, como lembra Comte-Sponville (2004), *“das virtudes quase não se fala mais”*, mas não é disso que falam as empresas em uma linguagem mais “profissional”? Afinal, como conseguir uma boa comunicação sem polidez e prudência? Como treinar uma equipe sem tolerância e simplicidade? (MORRIS, 1998).

Sendo assim, o que é defendido nesse artigo é a presença do humor, como uma das virtudes do ser humano, para dar um toque especial ao atendimento. Ou seja, após um eficaz processo de seleção e treinamento, pode-se alcançar uma boa qualidade de atendimento, no entanto, para almejar um nível de qualidade no atendimento necessário em um mercado cada vez mais competitivo, as organizações devem atentar para algo não tão gerenciável ou mensurável quanto os indicadores de qualidade, treinamentos e padronizações: as virtudes dos seus colaboradores.

E entre tantas virtudes, o humor tem um lugar especial no que se refere ao atendimento. Afinal, *“não ter humor é não ter humildade, é não ter lucidez, é não ter leveza, é ser demasiado cheio de si, é ser demasiado severo ou demasiado agressivo, é quase sempre carecer, com isso, de generosidade, de doçura, de misericórdia...”* (COMTE-SPONVILLE, 2004, p.229). E não é exatamente disso que precisam aqueles colaboradores cuja função primordial é servir? Por isso, pode-se entender por humor mais que a simples propriedade de ser cômico. A comicidade é seguramente uma de suas manifestações, entretanto a ironia também pode utilizar-se de tal propriedade.

O humor é mais que fazer rir, é sorrir; é um estado de espírito, um bem-estar fisiologicamente comprovado, é uma virtude. Bobin afirma que *“a ironia é uma manifestação da avareza, uma crispação 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”* (apud COMTE-SPONVILLE, 2004, p.235).

Visto isso, pode-se afirmar que um ambiente bem-humorado nas organizações pode ser desenvolvido e mantido pela cultura organizacional para melhorar a qualidade do atendimento (DUARTE, 2005; DUARTE, DUARTE, 2007).

### **HUMOR COMO TRAÇO DE PERSONALIDADE**

O bom humor como traço de personalidade recebeu atenção teórica e experimental por parte de psicólogos americanos e alemães já no início do século passado. Por exemplo, Meumann (apud RUCH, 1995) considerou o humor como um dos temperamentos básicos (assim como a seriedade, a rispidez) e os descreveu com a ajuda de duas dimensões de prazer-desprazer (distinguindo bem humorado de sério e ríspido) e natureza superficial-profunda (distinguindo ríspido de bem humorado e sério). Morgan, Mull e Washburn (apud RUCH, 1995) demonstraram que pessoas bem humoradas recordam experiências mais agradáveis do que as pessoas deprimidas, que apresentaram o padrão oposto.

Porém, posteriormente, Young (apud RUCH, 1995) concluiu que a dimensão bipolar de bom humor-depressão não é sustentável. Mais recentemente, o interesse em um conceito de bom humor como estado e traço de personalidade ressurgiu no contexto da pesquisa experimental sobre sorrir e rir. As respostas comportamentais, psicológicas e experimentais ao estímulo, tais como o humor, as cócegas e o gás hilariante, foram definidas em termos de uma construção emocional rotulada de hilaridade (RUCH, 1993).

Foi proposto que o termo hilaridade fosse usado de acordo com a sua raiz latina (hilaris=bem humorado) para enfatizar tanto o processo de ficar alegre, bem como o temporário surgimento e desaparecimento de um estado de alegria (RUCH, 1993). Os traços gerais do conceito incluíam *exhilarants* (isto é, os estímulos e as situações capazes de induzir a hilaridade), as condições físicas e sociais da situação, bem como os fatores orgânicos reais e habituais facilitando ou inibindo a libertação de hilaridade.

Nesta abordagem, tanto o bom humor como estado de espírito e como característica de personalidade assumem papéis preponderantes. Ambos devem servir para controlar (isto é, prever ou explicar) as diferenças individuais na hilaridade. Enquanto o bom humor como estado

e traço de personalidade facilita a indução da hilaridade, também se argumentou que os fatores antagônicos devem ser igualmente considerados, ou seja, estados e características de personalidade que prejudiquem a indução do sorriso e do riso (RUCH, 1990).

Um estado de espírito sério e um mau humor prevalente foram considerados tais fatores. Consequentemente, um modelo estado-traço de hilaridade (ou seja, a disposição para o riso e para a hilaridade) se desenvolveu incorporando os três conceitos de bom humor, seriedade e mau humor como estado e características de personalidade (RUCH, 1995; RUCH, KSHLER e VAN THRIEL, 1996).

A definição formal dos três conceitos é de que eles representam reais (estados) e habituais (características) disposições para reduzidos (bem humorados) e elevados (seriedade, mau humor) níveis de indução de hilaridade e riso, o estudos de várias fontes permitiu destacar um modelo facetado para os três conceitos. A hipotética estrutura facetada da característica de personalidade foi submetida a testes empíricos e revelou-se altamente abrangente às diferentes amostras analisadas (RUCH, KSHLER e VAN THRIEL, 1996).

O bom humor como estado representa um estado afetivo de elevada preparação para responder a um estímulo apropriado com um sorriso ou com o riso. Enquanto o bom humor como traço de personalidade é uma característica afetiva, ou um temperamento, representando presumivelmente um índice habitualmente reduzido de indução à hilaridade e riso (RUCH, 1995). A seriedade como estado é entendida como uma qualidade do estado de espírito, ou seja, uma atitude mental real, presumivelmente inibidora da indução de hilaridade. Ela denota a prontidão para compreender, agir ou comunicar de forma séria. Em um estado de elevada seriedade, o indivíduo é atento, talvez imerso em pensamentos profundos, envolvido em algo entendido como realmente importante (por oposição a algo frívolo), se aplicando a uma perspectiva ou estilo sóbrio ou objetivo, é determinado no seu propósito, e não mentalmente predisposto para a frivolidade e para o divertimento (RUCH, 1995).

Finalmente, o mau humor-estado é uma construção afetiva fundindo os dois elementos da tristeza/melancolia e azedume/mau humor. Ambos foram vistos como importantes facetas da hilaridade/do riso, pois sua presença pode deteriorar ou inibir a geração do afeto positivo, contudo por razões diferentes (RUCH, 1995). Enquanto uma pessoa mal humorada (tal como uma pessoa séria) pode não querer se envolver na interação da alegria e do humor, a pessoa tristonha pode nem conseguir fazê-lo mesmo que o deseje. Da mesma forma, enquanto a pessoa

triste, melancólica ou cabisbaixa não é antagonista de um grupo alegre, a pessoa mal humorada, rabugenta, intratável ou zangada pode ser.

A característica mais interessante dessa abordagem é a possibilidade de mensuração do humor de uma pessoa. Assim, torna-se possível identificar o padrão de humor de um funcionário e cruzar com outras informações como produtividade, qualidade, satisfação, entre outros.

## **A PRESENÇA DO HUMOR NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Apesar de todo avanço tecnológico em pleno século XXI e da enorme quantidade de estudos organizacionais sobre gestão de pessoas, o gerenciamento inteligente das qualidades humanas ainda tem muito a melhorar. Poucas empresas têm voltado seus esforços para a obtenção de melhores resultados através das pessoas. Em um momento de mudanças sociais, políticas, culturais e econômicas, e que cada vez mais pessoas veem o trabalho como uma atividade meio, e não mais uma atividade fim, (LEVY-LEBOYER, 1994), as empresas ainda são organizações conservadoras e tradicionais e resistem às inovações no ambiente de trabalho.

Em outras palavras, muitas empresas ainda possuem uma hierarquização rígida, centralização e imposição coercitiva de ordens e comandos, enquanto a sociedade busca os direitos humanos, a liberdade de opinião, o respeito à dignidade humana e uma melhor qualidade de vida no trabalho. Como resultado, assistimos a uma constante queda da produtividade das organizações e um número crescente de jovens que ingressam no mercado de trabalho buscando a satisfação e a realização pessoal fora do seu ambiente de trabalho (LEVY-LEBOYER, 1994).

Na realidade, trata-se de uma cultura organizacional enraizada nas empresas que acreditam ser proprietárias de seus funcionários a partir do momento da contratação. Mas o que é cultura organizacional, afinal? 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”* (SCHEIN, 1992, p. 247). Ou podemos entender cultura organizacional *“primeiro como um instrumento de poder; segundo, como um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem 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, 2002, p. 97). Assim, com o uso da cultura organizacional decide-se e transmite-se o que é relevante, qual a maneira de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, qual é a conduta aceitável, o que é realização profissional, etc.

Por isso, Abramis (1992) nos alerta para termos cuidado com as organizações nas quais o humor não está presente, pois assim como ser bípede e ter a capacidade de mentir, o humor também nos define como humanos. O humor é quem nós somos. Se uma organização não tem humor, não é humana, pois retira uma das características centrais do ser humano. É verdade que o humor não é necessário para fechar negócios, porém, não é possível eliminar somente uma característica humana por vez.

Então, conclui Abramis (1992), se o humor é supresso, outras características pessoais valorizadas no ambiente empresarial também são provavelmente supressas, particularmente, saúde mental, satisfação no trabalho e, talvez a mais importante para as organizações, a criatividade.

Em uma pesquisa realizada com os funcionários de um hotel de luxo de São Paulo sobre sua percepção em relação ao humor no ambiente de trabalho, observa-se que os funcionários pesquisados acreditam que um ambiente de trabalho bem-humorado favorece a sua criatividade devido à segurança que sentem em situações inesperadas e a melhor comunicação entre chefe subordinado (DUARTE, 2005). Ao comentar sobre as mudanças positivas verificadas durante os anos em que estudaram empregados e o local de trabalho, Levering e Maskowitz incluem o aspecto 'mais divertimento'. Eles observam inteligentemente que ter mais diversão “*não é inconsistente com a direção de um negócio sério, lucrativo*” e advertem: “*cuidado com empresas onde não há nenhum senso de humor*” (apud LOVELOCK, 1995, p.435).

Conclusões semelhantes foram obtidas pelas pesquisas de Duarte (2005), na qual podem ser verificadas algumas dimensões sobre a relação do humor com a autoridade dentro das organizações. Houve unanimidade em uma questão: todos acreditam que não é necessário ser sério para ser responsável. Além disso, segundo Abramis (1989) e Gliner (2001), pesquisas apontam que pessoas bem-humoradas tendem a ser mais satisfeitas com seus trabalhos. E como constataram Oliveira e Gueiros (2004) em um estudo do setor hoteleiro, a satisfação dos funcionários conduz à satisfação dos clientes.

Outra forma de utilização do humor como uma ferramenta organizacional é sugerida por Gliner (2001). Como a risada estimula a produção de catecolaminas (hormônios que nos deixam mais atentos e diligentes), e estudos comprovam que a produtividade é maior durante o período da manhã, o autor sugere que os benefícios físicos da risada podem ser uma alternativa para prevenir o cansaço pós-almoço. Assim, o clima organizacional que assume o bom humor como uma de suas características, traz implícita a aceitação do ser humano e de suas necessidades de harmonia e integração. Afinal, o humor fornece frequentemente uma forma de aliviar a monotonia e de extravasar - ou mesmo impedir - o estresse e ainda ajudar a estimular a criatividade, ou mesmo construir um bom entendimento com colegas e clientes (LOVELOCK, 1995).

No entanto, se faz necessário algumas observações sobre o humor no ambiente de trabalho. A primeira é que nem todos respondem ao humor da mesma forma. O que é engraçado para um, pode não ser engraçado para outro. Uma pesquisa realizada em um hospital da Flórida dividiu os pacientes em três grupos: o primeiro grupo de pacientes assistia a filmes de comédia escolhidos pelos próprios integrantes; o segundo grupo não assistia a filmes e programas; e o terceiro e último grupo era forçado a assistir a filmes e programas humorísticos escolhidos pelo hospital. Foi constatado que o consumo de analgésicos dos pacientes do primeiro grupo diminuiu enquanto o consumo entre os pacientes do segundo grupo se manteve estável, porém, é interessante notar que o consumo de analgésicos dos pacientes do último grupo aumentou (DOSKOCH, 1996).

Essa pesquisa realizada na Flórida, apesar de metodologicamente frágil, nos alerta para o fato de que o humor é uma característica individual, ao contrário do que afirmavam teóricos como Bergson (2001) e Freud (1977) que transformaram o humor em um objeto atemporal e universal.

A segunda questão a ser discutida é a qualidade do humor. O humor que é utilizado para humilhar um indivíduo, ou para mostrar seus defeitos aos outros, ou ainda que separa os “superiores” do resto dos mortais (GOLDSTEIN e MCGHEE, 1972), pode ainda ser considerado humor? Comte-Sponville (1995) lembra que o humor pode rir de tudo e de todos, contanto que ria de si primeiro. Por isso, Granirer (apud DUARTE, DUARTE, 2005) adiciona a tal discussão a questão do “politicamente correto”: o humor deve ser saudável, deve-se rir com as pessoas, não delas. O humor deve trazer leveza ao ambiente, não carregá-lo de tensão. Afinal, de que vale um

ambiente de trabalho onde todos ficam tensos e preocupados com o que falar para não dar margem a brincadeiras indesejáveis, tirando a atenção de sua tarefa principal? Então, Granirer define humor saudável no trabalho como *“atos que envolvem algum tipo de surpresa e/ou exagero que faça as pessoas se sentirem bem”*.

Vale mencionar também a relação do humor com a autoridade nas organizações. Ao contrário do que o senso comum pode pensar, líderes bem humorados conquistam o respeito de seus funcionários por meio da comunicação aberta e do exemplo. Em um estudo realizado com 42 colaboradores de um hotel de São Paulo, 35,71% responderam que o humor dos superiores influencia positivamente no seu respeito por eles, enquanto 57,14% afirmaram que o humor dos superiores não implica em perda de respeito por eles. Porém, um funcionário lembrou que: *“(...) os superiores devem ser respeitados independente se são ou não bem-humorados, da mesma maneira que os superiores devem respeitar seus funcionários. O que o humor influencia é a comunicação entre as partes”*. Assim, verificamos que os funcionários tendem a tratar com respeito àqueles que os tratam da mesma forma, reconhecendo suas necessidades (DUARTE, 2005).

A presença do humor também não inibe a responsabilidade ou a seriedade na prestação dos serviços, pelo contrário, um ambiente de trabalho que corresponde às necessidades humanas e materiais de seus funcionários, é valorizado por eles. Há comprometimento e zelo pelo trabalho e pela evolução da empresa. Outra dimensão do humor nas organizações é muito bem lembrada por Freitas (2002, p.113): *“ele (o humor) pode exercer papel muito importante, além de simplesmente aliviar tensões, simbolizar camaradagem, humanizar pessoas e tarefas. Serve também para transmitir de maneira leve o que é pesado, para tornar sustentável a leveza do pesado, para sinalizar de maneira descomprometida o que deve ser tomado como comprometedor. Aprender o código de linguagem humorístico de uma organização é decifrar em parte as áreas demarcadas como ‘perigo’, como ‘constrangedor’, como ‘tabu’”*.

Assim, além da organização e dos funcionários, quem ganha com a presença do bom humor nas organizações são os clientes. Estes passam a ser o alvo de serviços que são resultados dos esforços de pessoas bem-humoradas e, portanto, terão suas necessidades satisfeitas com prazer, como observa Duarte (2005): segundo os funcionários pesquisados, 100% dos clientes se sentem à vontade ou encantados com um atendimento bem-humorado, e 21,43% ainda acreditam que os clientes ficam bem-humorados. Nota-se também que 78,57% dos pesquisados acreditam

que o humor pode auxiliar na resolução de problemas (DUARTE, 2005). Afinal, pessoas bem-humoradas são propensas a serem criativas e dedicadas à superação das expectativas.

Esses dados se tornam ainda mais relevantes quando consideramos o conceito de Foucault (1995) sobre o poder e o confrontamos à operação das organizações. Para Foucault, poder é relação e circunstância, o que significa que qualquer pessoa detém o poder dependendo da situação. Um motoboy tem muito mais poder que o presidente da empresa quando um documento importante deve ser entregue do outro lado da cidade. O aluno possui mais poder que o professor na questão do seu próprio aprendizado. Um recepcionista detém mais poder que o gerente quando está recebendo um hóspede. O garçom pode, ou não, ser gentil com os clientes do restaurante. Enfim, qualquer pessoa possui poder em determinada circunstância. Isso significa que não basta simplesmente dar ordens para a equipe operacional para que os serviços sejam realizados com qualidade. Tampouco se pode acreditar que é possível controlar todos em qualquer o momento. Como faria o diretor de um hospital para controlar o atendimento de seus funcionários 24 horas por dia, sete dias por semana?

Assim, observamos a necessidade de novos instrumentos de gestão nas organizações, para que a equipe operacional desenvolva seu trabalho da melhor forma possível. Dentre tantas alternativas, esse artigo defende o humor como uma das mais eficientes para obter adesão a uma filosofia de trabalho, quebrar barreiras entre chefes e subordinados, facilitar a comunicação, aumentar a criatividade e melhorar a qualidade do atendimento.

## **HUMOR E MOTIVAÇÃO**

A motivação humana já foi estudada através de diversas abordagens. Uma das teorias mais conhecidas é a teoria das necessidades de Maslow. O autor defende uma hierarquia das necessidades humanas e que somente quando as necessidades inferiores são satisfeitas, pelo menos em parte, é que as necessidades superiores na hierarquia surgirão. Tais necessidades foram divididas em fisiológicas, de segurança, de afiliação, de autoestima e de auto-realização (AGUIAR, 2000).

Outra abordagem sobre a motivação humana foi elaborada por Vroom (apud LEVY-LEBOYER, 1994), na qual o autor defende que a motivação (ou a desmotivação) pode ser entendida a partir de três conceitos centrais: valência, instrumentalidade e expectância. A



valência refere-se ao valor que o homem dá a diferentes situações, respeitando a individualidade e entendendo que os mesmos estímulos terão significados diferentes para cada indivíduo. A instrumentalidade diz respeito à clareza dos critérios para se conseguir algo, ou seja, se um funcionário deseja ser promovido em sua organização, o caminho que o levará a essa promoção é claro e reconhecido por ele? As regras são as mesmas para todos? E a expectativa trata da visão do indivíduo em relação a sua própria capacidade de realização.

Assim, frente a uma determinada situação, a expectativa do indivíduo em relação ao resultado será influenciada pelas experiências anteriores de sucesso ou fracasso. Por exemplo, se em situações anteriores semelhantes a essa ele foi bem sucedido, sua expectativa de um bom resultado será melhor do que se suas experiências anteriores tiverem sido negativas ou frustradas.

No entanto, nas duas abordagens é difícil encontrar um aspecto no qual o humor seja relevante para a motivação do indivíduo. Nesse sentido, a abordagem de Dejours (1996) sobre o sofrimento humano nas organizações torna-se mais útil. Dejours vê um paradoxo no desenvolvimento da atividade produtiva consequente da dinâmica da concorrência econômica, pois de um lado essa atividade traz ao homem e à sociedade retornos favoráveis como a melhoria do conforto material. E por outro lado, devido à busca de melhores desempenhos produtivos por causa da concorrência, a própria empresa gera problemas sociais e humanos. Assim, o autor afirma que, *“beneficiário da produção, o homem é, amiúde no mesmo movimento, vítima do trabalho”* (DEJOURS, 1996, p.150).

O autor observa, porém, que as relações entre sofrimento e organização nem sempre andam juntas e que o trabalho também pode ser fonte de prazer e, até mesmo, mediador da saúde. Quando essa luta contra o sofrimento gera soluções originais trazendo benefícios para a produção da empresa e para a saúde do indivíduo, Dejours a denomina como sofrimento criativo. Se nessa luta contra o sofrimento o sujeito chegar a soluções desfavoráveis à produção e à própria saúde, Dejours o qualifica, então, como sofrimento patogênico. Ao contrário de estudos que buscam o prazer no ambiente de trabalho através da eliminação do sofrimento, Dejours sugere que o sofrimento é necessário para o surgimento do prazer, primeiro porque acredita que o sofrimento não pode ser eliminado por completo, e depois, porque os trabalhadores, apesar de lutarem contra isso, não procuram situações de trabalho sem sofrimento. *“Eles (os trabalhadores) não hesitam em enfrentar as dificuldades e a adversidade das situações de trabalho. Eles chegam mesmo ao ponto de buscar os desafios. Porque a realidade do trabalho é um local propício para se jogar*

*e re-jogar com o sofrimento, na esperança de que esse desemboque nas descobertas e nas criações socialmente, e mesmo humanamente, úteis” (DEJOURS, 1996, p.160).*

Assim, o prazer no trabalho é um produto derivado do sofrimento, pois ao buscar um trabalho desafiador (sofrimento), e obter resultados positivos (prazer), o homem obtém reconhecimento e identidade (AGUIAR, 2000). Por isso, a eliminação do sofrimento no trabalho seria um erro. Nesse sentido, o jogo torna-se elemento central na busca de soluções criativas contra o sofrimento humano na organização. O que nos leva a considerar a natureza lúdica do homem descrita por Huizinga (2004).

Por muito tempo, o “ser racional” foi utilizado para diferenciar o ser humano dos outros seres vivos. No entanto, como afirma Huizinga (2004, p.06), *“a própria existência do jogo é uma confirmação permanente da natureza supralógica da situação humana. Se os animais são capazes de brincar, é porque são alguma coisa mais do que simples seres mecânicos. Se brincamos e jogamos, e temos consciência disso, é porque somos mais do que simplesmente seres racionais, pois o jogo é irracional”*.

Assim, diria Huizinga, eliminar o elemento lúdico no ambiente de trabalho seria eliminar a natureza do próprio homem. Isso não significa que o trabalho não deve ser encarado com seriedade, afinal, o jogo não é oposto à seriedade. Uma das características do jogo, segundo Huizinga (2004), é que ele é ordem e cria ordem. Dentro do jogo, seja ele qual for, há regras que devem ser seguidas por aqueles que quiserem participar.

Uma pesquisa realizada pela Yale University descobriu que as pessoas que veem os problemas como se fossem jogos, encontram soluções mais criativas que aqueles que veem a mesma situação como simples problemas no trabalho (GAVIN apud DUARTE; DUARTE, 2007).

O papel da administração, então, seria o de elaborar condições para que os próprios trabalhadores consigam gerir seu sofrimento, em proveito de sua saúde e da produtividade da empresa sem eliminar o elemento lúdico. Essa abordagem do sofrimento e do jogo permite dar conta tanto da motivação e do prazer, como da desmotivação e dos efeitos patogênicos no trabalho.

E ainda auxilia o estabelecimento de objetivos (ordem) e estimula a criatividade. Além disso, a partir desse olhar, podemos entender a importância da presença do humor e sua relação com a motivação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não é necessário recorrer a diversos autores para mencionar que o mercado está cada vez mais competitivo e a busca por uma maior eficiência e produtividade nas organizações é contínua. Assim, as mudanças ocorridas no ambiente externo promoveram uma mudança no ambiente organizacional, passando de uma relação “eu mando, você obedece”, para uma preocupação com a motivação, o clima organizacional, a gestão de carreiras, entre tantas outras ferramentas.

Isso ocorre devido ao fato de hoje o empregador precisar mais do engajamento dos seus empregados. Nesse cenário concorrencial, resta aos gestores encontrarem novas fórmulas de administração. Se a tecnologia utilizada e o produto oferecido, já não são suficientes para a garantia de prosperidade nos negócios, novas estratégias devem ser formuladas.

Dessa maneira, a diferenciação do produto ou dos serviços através do atendimento pode ser uma alternativa. No entanto, tal estratégia depende fundamentalmente do capital humano da empresa. Essas dificuldades nos ambientes interno e externo sugerem que novas ferramentas de gestão nas organizações são necessárias.

Ferramentas que valorizem o ser humano e que transformem o ambiente de trabalho em um lugar mais agradável para o funcionário. Afinal, se o elemento humano continua sendo a peça fundamental nas organizações, por que não aceitá-lo em sua integridade? Por isso, apesar de uma tendência entre vários autores e pesquisadores a escreverem sobre o “lado humano” das organizações, raras são as empresas que valorizam explicitamente um “lado humano” importante: o humor. Assim, faz-se de alta importância buscar uma compreensão maior do papel que assume as várias facetas do humor e sua utilização nas organizações.

Alguns estudos realizados obtiveram resultados interessantes em relação à presença do humor no ambiente de trabalho, sugerindo que os bem-humorados tendem a ser mais criativos e produtivos, como afirmam Duarte (2005), Duarte e Duarte (2009), Chatterjee (1999; 2000), Daskoch (1996; 1997), Gavin (1989), Abramis (1992), Gliner (2001), entre outros.

Se a satisfação do cliente, como afirma Kotler (1994), vem da relação da qualidade esperada com a qualidade percebida, mais uma vez o humor apresenta a sua utilidade nas organizações. Afinal, Abramis (1989) e Gliner (2001) observaram que os funcionários bem-

humorados têm, geralmente, maior satisfação no trabalho. E Oliveira e Gueiros (2004) concluíram que a satisfação do cliente interno conduz à satisfação do cliente externo.

Não se pretende, no entanto, abrir mão de ferramentas gerenciais tradicionais. Mas é fato que problemas diferentes exigem soluções diferentes. Assim, em um mercado cada vez mais competitivo, com o aumento do nível de estresse no trabalho e a pressão maior na cobrança por resultados a cada dia, o humor pode se tornar um aliado das organizações. Entretanto, é necessário, primeiro, entender que humor pode, e deve, ser levado a sério.

## REFERÊNCIAS

ABRAMIS, David J. Finding the fun at work: job satisfaction is certainly important. But fun is just as essential to productivity, and often harder to find. *Psychology Today*, 1989. Acesso em 13/02/07. Disponível em:

[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m1175/is\\_n2\\_v23/ai\\_7400231](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1175/is_n2_v23/ai_7400231)

\_\_\_\_\_. Humor in healthy organizations – Corporate Culture. *HR Magazine*, 1992. Acesso em 13/02/07. Disponível em:

[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m3495/is\\_n8\\_v37](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_n8_v37)

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. *Psicologia Aplicada à Administração: Teoria Crítica e a Questão Ética nas Organizações*. São Paulo: Excellus Editora, 2000.

BERGSON, Henri. *O Riso – Ensaio sobre a Significação da Comichidade*. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

BREMMER, J. ROODENBURG, H. *Uma História Cultural do Humor*. Rio de Janeiro: Record, 2000.

CHATTERJEE, Camille. Brain Teaser. *Psychology Today*, Sep/Oct 1999. Acesso em 25/01/07. Disponível em: <http://cms.psychologytoday.com/pto/home.php>

\_\_\_\_\_. Laughing to Succeed. *Psychology Today*, Jan/Feb 2000. Acesso em 25/01/07. Disponível em: <http://cms.psychologytoday.com/pto/home.php>

COMTE-SPONVILLE, André. *Pequeno Tratado das Grandes Virtudes*. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

DEJOURS, Christophe. Uma Nova Visão do Sofrimento Humano nas Organizações. In Chanlat, Jean-François. *O indivíduo na Organização*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

- DISCOVERY HEALTH WEBSITE. The Science of laughter. S/D. Acesso em 06/09/06.  
Disponível em: [http://www.discoveryhealth.co.uk/naturalhealth/nh\\_story.asp?storyid=102437&feature=tv](http://www.discoveryhealth.co.uk/naturalhealth/nh_story.asp?storyid=102437&feature=tv)
- DOSKOCH, Peter. Managing to Amuse. *Psychology Today*, Mar/Apr 1997. Acesso em 25/10/06. Disponível em: <http://cms.psychologytoday.com/pto/home.php>
- \_\_\_\_\_. Happily Ever Laughter. *Psychology Today*, Jul/Aug 1996. Acesso em 25/10/06. Disponível em: <http://cms.psychologytoday.com/pto/home.php>
- DUARTE, Sergio R. O “Boom” Hoteleiro em São Paulo e a Presença do Humor no Atendimento: uma Pesquisa sobre a Percepção dos Colaboradores. Artigo apresentado no Simpoi, 2005.
- DUARTE, S. R; DUARTE, L. C. R. P. O humor no ambiente de trabalho: Um estudo epistemológico. Artigo apresentado no EnAnpad, 2007.
- DUARTE, S. R; DUARTE, L. C. R. P. O Humor nas organizações hoteleiras: um estudo de casos múltiplos. *Revista Hospitalidade*, Ano VI, número 1, junho-2009.
- FREITAS, Maria Éster de. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?* São Paulo: FGV, 1999.
- FREUD, Sigmund. *Os Chistes e Sua Relação com o Inconsciente*. Rio de Janeiro: Imago, 1977.
- FUNES, Mariana. *O Poder do Riso: Um antídoto contra a doença*. São Paulo, Ground: 2001.
- GLINER, Art. *Humor in the Workplace*. Art Gliner Center for Humor Studies, 2001. Acesso em 13/08/06. Disponível em: <http://humorcenter.umd.edu/Essays/gliner2.htm>
- GOLDSTEIN, Jeffrey, MCGHEE, Paul. *The Psychology of Humor – Theoretical Perspectives and empirical Issues*. New York: Academic Press, 1972.
- GUEIROS, M. G.; OLIVEIRA, L. M. B. Clientes internos satisfeitos com as práticas de RH conduzem à satisfação dos clientes externos? Um estudo no setor hoteleiro. Artigo apresentado no EnAnpad, 2004.
- HUIZINGA, Johan. *Homo Ludens – O Jogo como Elemento da Cultura*. São Paulo: Perspectiva, 2004.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LEVY-LEBOYER, Claude. *A Crise das Motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LOVELOCK, Cristopher. *Product Plus: produto + serviço = vantagem competitiva*. São Paulo: Makron, 1995.

LUZ, Fabíola. Entendendo a Depressão. São Paulo. Paulus, 1994.

MARANO, Hara Estroff. The Benefits of Laughter. *Psychology Today*, April 29, 2003. Acesso em 25/03/05. Disponível em: <http://cms.psychologytoday.com/pto/home.php>

MARQUES, Eunofre. O Humor. 2003. Acesso em 10/09/06. Disponível em: <http://www.eunofre.hpg.com.br>.

MORRIS, Tom. A Nova Alma do Negócio. São Paulo: Campus, 1998.

PROVINE, Robert R. The science of laughter. *Psychology Today*, Nov/Dec 2000. Acesso em 20/11/06. Disponível em: <http://cms.psychologytoday.com/articles/pto-20001101-000036.html>

RUCH, Willibald. The Emotion of Exhilaration – forms of expression and conditions. Dusseldorf: University of Dusseldorf, 1990.

\_\_\_\_\_. Exhilaration and Humor. New York: Guilford Publications, 1993.

\_\_\_\_\_. The “Humorous Temperament”: on the validity of the state-trait model of cheerfulness. Paper presented at the 7th meeting of the International Society for the Study of Individual Differences – ISSID, Warsaw, Poland, July 15-19, 1995

Ruch, Kshler e Van Thriel. Assessing the "humorous temperament": Construction of the facet and standard trait forms of the State-Trait-Cheerfulness-Inventory. In W. Ruch (Ed.), Measurement of the sense of humor [special issue]. *Humor*, 9, 303-339, 1996.

\_\_\_\_\_. To be in good or bad humor: Construction of the state form of the State-Trait-Cheerfulness-Inventory. In *Personality and Individual Differences*, 22, 477-491, 1997.

SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 1992.

**Recebido em:** 13/08/2016

**Reavaliado em:** 12/09/2016

**Aprovado em:** 03/11/2016