

DE CRACHÁ NA MÃO E PIADA NA PONTA DA LÍNGUA: IDENTIFICANDO OS ITINERÁRIOS, A ESTRUTURA CONCEITUAL E O (RE) DESENHO DE NOVOS CAMINHOS SOBRE O HUMOR NO AMBIENTE DE TRABALHO

WITH BADGE IN HAND AND JOKE ON THE TIP OF TONGUE: IDENTIFYING ITINERARIES, CONCEPTUAL STRUCTURE AND (RE) DESIGNING NEW PATHS ABOUT HUMOR IN THE WORKPLACE

MICHEL BARBOZA MALHEIROS

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
malheirosmb@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0001-7076-4258>

VANESSA PIOVESAN ROSSATO

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
vanessapiovesan@yahoo.com.br
<https://orcid.org/0000-0001-7165-4712>

MÉROLI SACCARDO DOS SANTOS

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
meni.s@hotmail.com
<http://orcid.org/0000-0003-3401-2854>

TAÍS DE ANDRADE

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
taiso206@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7870-6909>

R E S U M O

Este estudo teve como objetivo caracterizar o estado da arte e identificar a estrutura conceitual subjacente sobre o fenômeno do humor no ambiente de trabalho. Para tanto, uma revisão sistemática da literatura foi realizada com uso da base de dados da *Web of Science*. Os resultados revelaram que a estrutura conceitual da temática é concebida por investigações dos tipos de humor, instrumento de medida, usos do humor e os seus efeitos para as organizações. Além disso, os principais usos do humor referem-se a: proteção contra supervisão abusiva, expressão da criatividade e pensamento crítico, comunicação direta e indireta a partir do sarcasmo, aliviar o estresse e tensões e incentivar o trabalho cooperativo. A partir dos itinerários de pesquisa, lacunas na literatura existente foram encontradas e que inspiraram a criação de uma agenda de pesquisa. Esta revisão apresenta um panorama que pode auxiliar gestores, trabalhadores e organizações a compreenderem a relevância estratégica do humor no contexto do trabalho. É esperado que a temática se torne pauta nas agendas de pesquisa no âmbito da Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional.

P A L A V R A S - C H A V E

Humor no ambiente de trabalho; Humor nas organizações; Humor como ferramenta organizacional.

A B S T R A C T

This study aimed to characterize the state of the art and identify the underlying conceptual structure of the phenomenon of humor in the workplace. To this end, a systematic literature review was carried out using the Web of Science database. The results revealed that the conceptual structure of the theme is conceived by investigations of the types of humor, measuring instrument, uses of humor and its effects on organizations. Furthermore, the main uses of humor refer to: protection against abusive supervision, expression of creativity and critical thinking, direct and indirect communication through sarcasm, relieving stress and tensions and encouraging cooperative work. From the research itineraries, gaps in the existing literature were found that inspired the creation of a research agenda. This review presents an overview that can help managers, workers and organizations understand the strategic relevance of humor in the work context. It is expected that the topic will become an issue on research agendas within the scope of People Management and Organizational Behavior.

K E Y W O R D S

Humor in the workplace; Humor in organizations; Humor as an organizational tool.

INTRODUÇÃO

Ao descascar uma cebola, é possível encontrar *insights* profundos e escondidos sob exteriores alegres. Talvez a vida seja uma cebola cujas camadas externas são assuntos e tarefas quotidianos que todas as pessoas possuem, e quando ela é descascada, há ainda outras camadas e assuntos que precisam ser cuidados. E por baixo disso, ainda há outra camada e assuntos a serem considerados. Quando se chega no cerne da cebola, é tudo uma piada, que ao descascar as camadas da cebola, outras piadas puderam surgir (Mindess, 1987). Essa é uma sabedoria antiga que segundo Mindess (1987) e Lang e Lee (2010), destaca as camadas e contradições que o humor incorpora.

Como uma atividade social, o humor tem implicações na dinâmica e nos relacionamentos sociais estabelecidos nas organizações (Cooper, 2008). De acordo com a autora, a pesquisa envolvendo o humor no campo da gestão demonstra que este pode afetar todos os tipos de relações e pode ser usado como uma ferramenta de comunicação. A expressão do humor dos líderes e gestores, por exemplo, está diretamente relacionada com o respeito percebido e com a qualidade da troca líder-membro (Huang et al., 2023). O humor também é utilizado em forma de sarcasmo para enviar mensagens a outras pessoas (Kim & Plester, 2021), como forma de aumentar a expressão da criatividade (Zhang et al. 2022), como proteção à supervisão abusiva (Huang et al. 2023) e, sobretudo, como uma expressão para amortecer momentos adversos e combater conflitos no trabalho (Cooper, 2008; Lang & Lee, 2010).

O humor no trabalho é complexo e multifacetado, manifestando-se por meio de histórias engraçadas, piadas, sarcasmo, trocadilhos e, até mesmo, deboche e fazer papel de bobó (a) (Lang & Lee, 2010). Independentemente da forma, o humor apresenta benefícios positivos e negativos

às organizações e aos trabalhadores, se revelando muito mais do que uma expressão de palavras e exibindo um aspecto comportamental, pois no humor também estão embutidos as atitudes, pensamentos, preconceitos, visões de mundo e opiniões (Cooper, 2008; Lang & Lee, 2010; Zhang et al., 2022).

Nesse sentido, o humor no trabalho pode desempenhar a função de construir diferentes tipos de relações, funcionar como um ‘lubrificante’ para sustentar estes relacionamentos, pode desafiar o *status quo* das organizações ao abordar questões que por vezes podem ser sensíveis, reduzir o estresse e tensões laborais e, também, como um meio para combater comportamentos agressivos (Lang & Lee, 2010; Sideling & Madlock, 2021). Para estes autores, essa função do humor é considerada como um tipo de humor libertador em que o pensamento crítico e a expressão de ideias inovadoras são incentivadas e balizadas pelo uso do humor, podendo promover sentimentos de empoderamento, aumentar o bem-estar e de eliminar barreiras interpessoais (Cooper, 2008; Sideling & Madlock, 2021).

Por outro lado, há também o humor negativo que como pontuou Kahn (1989), considerado um dos pioneiros acerca desta temática, desempenha um papel mais agressivo. Esse tipo de humor pode ser utilizado com a intenção de prejudicar um colega de trabalho intencionalmente, para conquistar objetivos pessoais (custe o que custar), além de ser utilizado como forma de coesão e de controle do comportamento dos indivíduos (Turnalar-Çetinkaya et al., 2022).

Nesse contexto, Rawlings e Findlay (2016) já haviam mencionado que a expressão e o uso do humor dependem, em grande parte, pelo contexto do humor, ou seja, a cultura da organização, bem como pelas diferenças individuais de cada indivíduo. De acordo com os autores, a cultura molda as relações sociais dentro do que é permitido e pautado nas normas organizacionais. Em muitas situações, o humor libertador, por exemplo, é expresso em organizações com uma cultura organizacionais mais receptiva a esse tipo de humor. Todavia, em organizações com uma cultura dita mais ‘conservadora’, talvez o humor pode não ser incentivado e/ou possa ser estabelecido limites de controle para o uso e expressão do humor (Cann et al., 2015; Rawlings & Findlay, 2016).

Considerando esse cenário, também observa-se uma escassez de estudos nesta área de pesquisa e isso deve se tornar pauta de agenda para futuros estudos, pois as relações no trabalho têm implicações distintas para os trabalhadores e para as organizações (Cooper, 2008; Zhang et al., 2022). Embora alguns esforços iniciais explorem a relação do humor com outras variáveis (e.g. criatividade, liderança, estresse, gênero), ainda pouco se sabe sobre como os indivíduos utilizam o humor no contexto laboral.

Com base no exposto, esta revisão sistemática da literatura (RSL), busca responder a seguinte problemática: “Como se caracteriza o estado da arte em relação ao fenômeno do humor no ambiente de trabalho e qual é a sua estrutura conceitual subjacente?”. Para isso, o objetivo deste estudo consiste em caracterizar o estado da arte e identificar a estrutura conceitual subjacente sobre o fenômeno do humor no ambiente de trabalho. Os resultados permitiram realizar um mapeamento deste campo, indicando como se desenvolveram as pesquisas e quais os interesses de pesquisas ao longo dos anos, por meio da análise da estrutura conceitual da temática. Além disso, esta RSL sistematiza o conhecimento disponível sobre os usos do humor no ambiente de

trabalho e, por fim, a partir das lacunas identificadas, uma agenda de pesquisa foi estruturada, indicando excelentes oportunidades futuras.

Tendo em vista que estudos de revisão identificam e resumizam a literatura disponível de um determinado campo científico, identificando o passado e presente dos estudos, bem como fornecendo direções futuras (Paul & Criado, 2020), este estudo pode atender as necessidades de gestores na compreensão de como os indivíduos expressam e utilizam o humor no trabalho e como isso pode beneficiar as organizações. Para a área de Gestão de Pessoas, este estudo pode inspirar novas (ou aprimorar) práticas e políticas buscando estabelecer um clima de trabalho mais saudável, confiante e humanizado. Como bem mencionou Cooper (2008), facilitar interações positivas no trabalho é essencial, uma vez que estas interações fornecem alicerces para as organizações, haja vista que quando se tem a construção de relacionamentos positivos, os resultados organizacionais também serão positivos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma revisão sistemática da literatura (RSL), conforme explicam Tranfield, Denyer e Smart (2003), representa um empreendimento acadêmico que visa mapear minuciosamente o panorama da produção científica em um campo de pesquisa específico. Essa abordagem metódica tem como propósito a sistematização e aprofundamento do conhecimento já existente. Além disso, a RSL desempenha um papel importante no enriquecimento do entendimento do campo de estudo, revelando como ele evoluiu ao longo do tempo e, igualmente importante, identificando caminhos inexplorados na literatura. Desse modo, esta RSL de caráter qualitativo e descritivo, foi realizada de acordo com o protocolo proposto por Cronin et al. (2008) no período da última semana de outubro ao mês de novembro de 2023. Tal protocolo contribuiu para atender uma necessidade premente de compreensão mais profunda e ampla dentro de um domínio específico de pesquisa.

O protocolo é estruturado em cinco etapas: 1) definição do problema de pesquisa, 2) estabelecimento das estratégias de busca e dos critérios de inclusão e exclusão, 3) seleção e acesso à literatura, 4) avaliação da qualidade dos estudos incluídos e 5) análise e disseminação do conhecimento (Cronin et al., 2008). Na primeira etapa, o problema de pesquisa que norteia a construção desta revisão é o seguinte: “Como se caracteriza o estado da arte em relação ao fenômeno do humor no ambiente de trabalho e qual é a sua estrutura conceitual subjacente?”.

Na segunda etapa, que compreende o estabelecimento das estratégias de busca e dos critérios de inclusão e exclusão, a *Web of Science* foi escolhida para realizar a busca devido ao foco em periódicos de alto impacto e a sua abrangência temporal e que podem trazer maior relevância para este estudo (Chadegani et al., 2013). Dado o interesse em compreender a evolução deste campo de estudo desde aos estudos pioneiros até os estudos mais recentes, deliberadamente foi optado por não estabelecer limites temporais na busca. As *strings* de busca (palavras-chave) empregadas na busca avançada na base de dados foram as seguintes: $TI=(((\text{"humor at work*" OR "workplace humor*" OR "employee humor*" OR "organizational humor*"})$). Inicialmente, a busca resultou em

um conjunto de n=25 estudos. Para determinar a inclusão dos estudos, foi considerado o tipo documental (*article*) e as áreas de pesquisa (*management, business e psychology*). Esses critérios resultaram em um total de n=22 estudos. No processo de revisão dos títulos, resumos e palavras-chave, foi identificado que um estudo se enquadrava na área da história e, o que não estava alinhado com os critérios de inclusão estabelecidos. Como resultado, esse estudo foi excluído da retornando em um total de n=21 estudos preliminares.

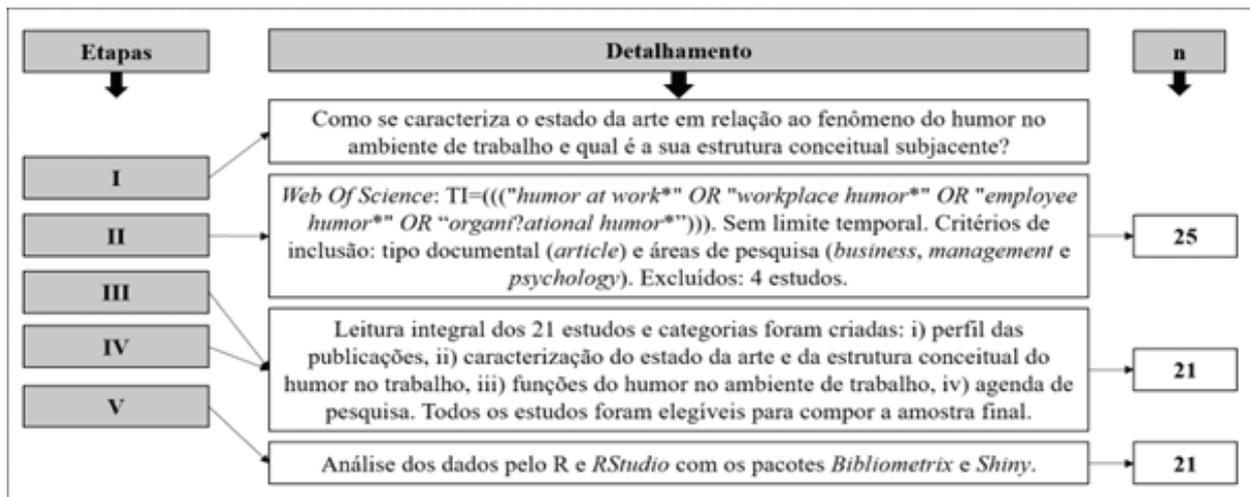
Na terceira e quarta etapa do protocolo, para orientar a análise e leitura dos 21 estudos, adotou-se a abordagem de categorização *bottomup*, conforme recomendado por Leitão (2021). Nesse método, as categorias emergem organicamente à medida em que se avança na leitura e análise de cada estudo. Desse modo, os n=21 estudos foram selecionados e considerados para a amostra final desta revisão. As categorias de análise estabelecidas desempenham um papel fundamental no delineamento e na organização desta RSL. Elas foram delineadas da seguinte maneira:

- i. perfil das publicações: esta categoria visa traçar um panorama das publicações relevantes, incluindo informações sobre a sua distribuição temporal, principais periódicos de divulgação, estudos mais citados, entre outros.
- ii. caracterização do estado da arte e da estrutura conceitual do humor no ambiente de trabalho: nesta categoria, buscou-se analisar como o conceito da temática é caracterizada na literatura existente, bem como na identificação da estrutura conceitual subjacente que tenha emergido ao longo do tempo.
- iii. funções do humor no ambiente de trabalho: explorou-se as funções desempenhadas pelo humor no contexto laboral. Isso inclui a identificação de como o humor é empregado e os efeitos que ele pode ter nas organizações e nos trabalhadores.
- iv. agenda de pesquisa: nesta categoria, o foco foi direcionado às lacunas de pesquisas encontradas nos estudos, bem como reflexões e problemáticas que surgiram. Além disso, o desenho da agenda pode orientar futuros estudos.

Essas descrições detalhadas das categorias de análise fornecem uma compreensão mais sólida do escopo da revisão e da sua abordagem.

Na etapa conclusiva deste estudo, conduziu-se a análise dos resultados por meio da utilização dos softwares R e RStudio, empregando os recursos dos pacotes *Bibliometrix* e *shiny*, desenvolvidos com excelência por Aria e Cuccurullo (2017). Essas ferramentas proporcionam uma robusta análise bibliométrica e sistemática da literatura, permitindo a identificação da estrutura do conhecimento em três eixos: conceitual, intelectual e social. É plausível ressaltar que as categorias de análise desenham a estrutura conceitual da temática. A Figura 1, apresenta uma síntese do protocolo de revisão.

Figura 1: Síntese do processo de revisão sistemática da literatura

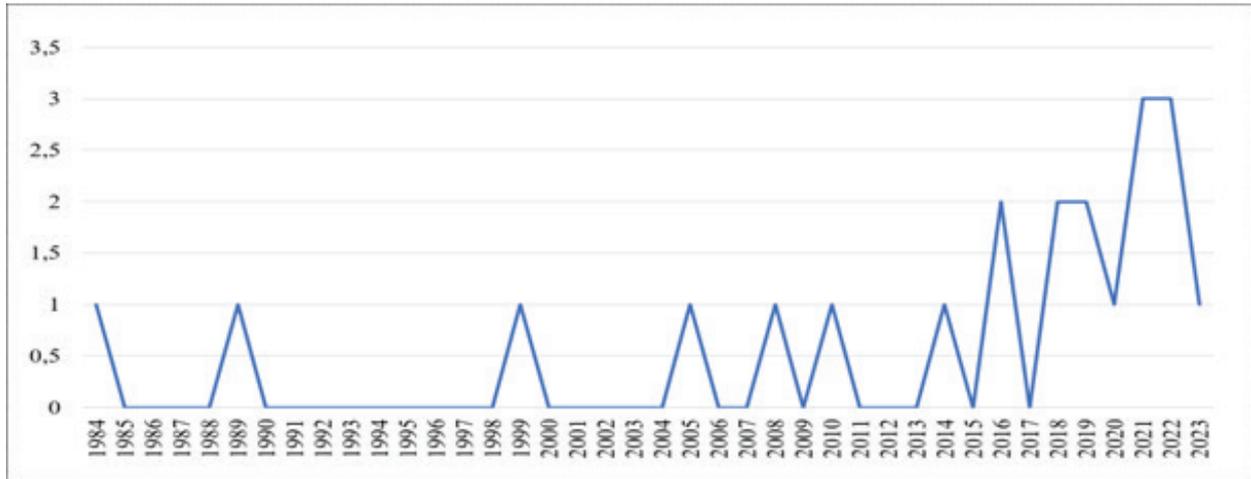


FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2023)

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Perfil das publicações

Conhecer a estrutura de uma comunidade científica em um determinado campo, é possível a partir do mapeamento da produção científica existente e da sua estrutura subjacente (Zupic & Carter, 2015). Nesse sentido, as pesquisas que exploram o papel do humor no ambiente de trabalho ainda se encontram incipientes. No entanto, de acordo com evidências dos estudos existentes, o humor demonstra ter um impacto positivo significativo no bem-estar dos trabalhadores e na redução de tensões no ambiente laboral (Huang et al., 2023). Apesar das décadas que se passaram desde o início dessas investigações, a evolução temporal dos estudos nesse campo tem progredido a passos lentos, como pode ser observado na Figura 2. Isso ressalta a necessidade de uma maior atenção e investimento em pesquisas que explorem mais a fundo a influência do humor no local de trabalho e as suas implicações para o ambiente organizacional.

Figura 2: Distribuição temporal da produção científica

FONTE: DADOS DA PESQUISA (BIBLIOMETRIX) (2023)

É importante destacar que a primeira pesquisa abordando a temática foi publicada no ano de 1984. Desde então, ao longo das décadas, observou-se um padrão de, em média, uma publicação anual no período compreendido entre 1984 e 2015, podendo ser observado um notável hiato temporal entre os anos de 1990 e 1997. A partir de 2016 até 2019, houve um crescimento moderado no número de pesquisas entre os anos, com dois estudos publicados em cada um desses anos, com exceção do ano de 2017. O maior ápice de publicações ocorreu entre os anos de 2021 e 2022, com um total de três estudos em cada um desses anos. Mesmo o humor ser considerado uma parte ‘comum’ no trabalho (Cooper, 2008), nota-se que o tema recebeu uma quantidade relativamente limitada de atenção nos estudos organizacionais ao longo desses anos.

De acordo com Zupic e Carter (2015), o conhecimento da estrutura científica de um campo específico não apenas revela as tendências e tópicos de pesquisa mais relevantes, mas também facilita a identificação de conexões entre instituições, pesquisadores, periódicos e avanços recentes. A análise dos periódicos mais prolíficos, sua origem geográfica e o cálculo do seu fator de impacto (IF) associado a eles proporciona uma visão abrangente da estrutura científica desse campo. Desse modo, dos 21 estudos analisados, eles foram publicados em 14 periódicos distintos. Dentre esses, o “*Humor – International Journal of Humor Research*” (FI=1.3) sediado na Alemanha, se destacou como o mais produtivo da amostra, concentrando cinco publicações. Vale destacar que este periódico é especializado na temática do humor, adotando uma abordagem multidisciplinar.

No cerne dos autores mais produtivos da amostra, o destaque vai para Han Chen professora e pesquisadora da Universidade de Nova Orleans (Estados Unidos), Baker Ayoun professor e pesquisador da Universidade de Auburn (Estados Unidos) e para Cecily Cooper professora e pesquisadora da Universidade de Miami (Estados Unidos), com 2 publicações cada. Ressalta-se que estes pesquisadores são atuantes da área de Administração nas subáreas de turismo e administração hospitalar, administração hospitalar e comportamento organizacional, respectivamente. Ressalta-se que dos 52 autores que escreveram os estudos da amostra, 49 estudos foram escritos

em colaboração e 3 estudos foram escritos em forma de autoria única. Outra etapa especial na caracterização do perfil das publicações refere-se às características sociais de um campo, pois permite o conhecimento e compreensão de um fenômeno sob a lente sócio-organizacional (Zupic & Carter, 2015). Assim, os países mais produtivos da amostra foram Estados Unidos, China, Polônia, Singapura e Austrália, respectivamente. Além disso, as universidades mais produtivas da amostra foram a Universidade de Auburn (2 estudos), Sistema da Universidade de Auburn (2 estudos), Universidade de Nova Orleans (2 estudos), Universidade da Carolina do Norte Charlotte (2 estudos), Sistema da Universidade e Louisiana (2 estudos) e a Universidade de Miami (2 estudos).

Por conseguinte, quanto a identificação dos estudos mais citados da amostra, a Tabela 1 apresenta um *ranking* dos top 5 estudos mais citados constituída pela autoria e ano, título da publicação, tipo de pesquisa, o total de citações (TC) e o periódico em que os estudos foram publicados.

Tabela 1: Top 5 dos artigos mais citados sobre o humor no ambiente de trabalho

#	Autores/ano	Título	Tipo	TC	Periódico
1	Cooper (2008)	<i>Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model</i>	Teórico	162	<i>Human Relations</i>
2	Cooper (2005)	<i>Just joking around? Employee humor expression as an ingratulatory behavior</i>	Teórico	123	<i>Academy of Management Review</i>
3	Lang e Lee (2010)	<i>Workplace humor and organizational creativity</i>	Quantitativo	61	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>
4	Kahn (1989)	<i>Toward a sense organizational humor: implications for organizational diagnosis and change</i>	Teórico	54	<i>The Journal of Applied Behavioral Science</i>
5	Evans et al. (2019)	<i>Gender and the Evaluation of Humor at Work</i>	Quantitativo	49	<i>Journal of Applied Psychology</i>

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2023).

O estudo teórico de Cooper (2008) revisa as teorias clássicas do humor e propõe que humor é um processo interpessoal relacional. O segundo estudo teórico de Cooper (2005) integra estudos anteriores sobre o humor e sobre insinuação para explicar o humor como um tipo de comportamento insinuante. Já o estudo de Lang e Lee (2010) examina as três funções do humor e sua relação com a criatividade do indivíduo. O estudo teórico de Kahn (1989), considerado como um clássico na temática, traz uma revisão sobre o uso do humor como uma ferramenta para o diagnóstico e a mudança organizacional. Já o estudo empírico de Evans et al. (2019) explora as características da fonte de humor em aspectos de gênero, partindo da tese que os estereótipos de gênero restringem a interpretação do humor. Esses estudos coletivamente enriquecem a compreensão do papel do humor nas organizações e ilustram a diversidade de abordagens e

perspectivas presentes nas pesquisas mais citadas da amostra e que em outras palavras, podem ser consideradas como referências na temática.

Após a caracterização dos estudos mais citados, é interessante mencionar que dos 21 estudos da amostra, 66,67% (14) são do tipo teórico-empírico e 33,33% (7) são do tipo teórico. Com base nos 14 estudos empíricos, 92,86% (13) são de abordagem quantitativa e 7,14% (1) é de abordagem qualitativa. Referente às opções metodológicas, 92,86% (13) dos estudos utilizou o questionário para coleta de dados e apenas 7,14% (1) utilizou a entrevista. Com relação ao recorte temporal dos estudos, todos os estudos se enquadram no tipo transversal, podendo ser sinalizado oportunidades de estudos com caráter longitudinal para a avaliação do humor no decorrer do tempo. Como técnica de análise de dados, 92,86% (13) dos estudos utilizaram estatísticas multivariadas e 7,14% (1) utilizou a análise de conteúdo. Referente aos setores de investigação, 42,86% (6) dos estudos foram realizados em múltiplos setores (privado, público, terceiro setor), 35,71% (5) realizados no setor privado e 21,43% (3) realizados no setor público.

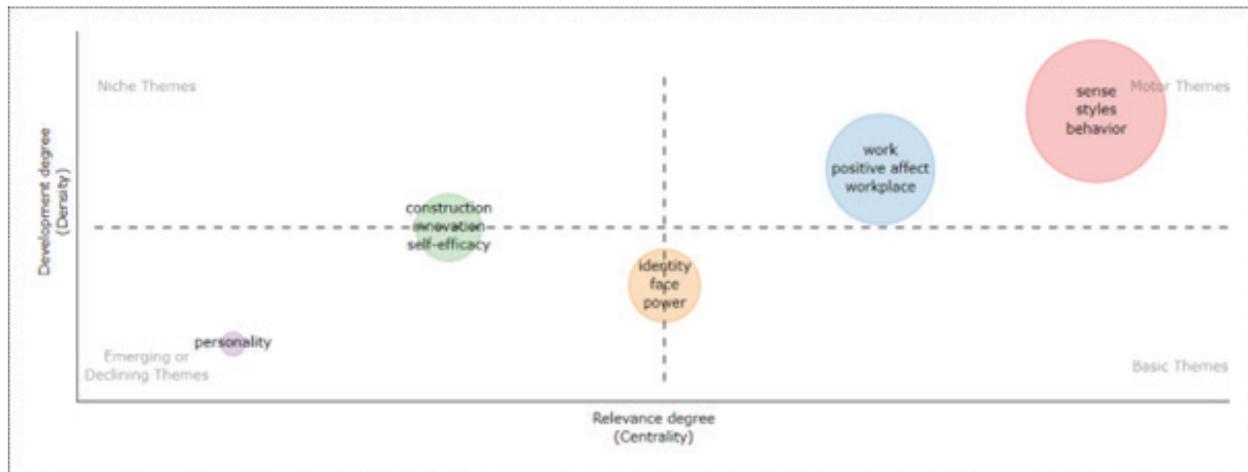
Após a caracterização do perfil das publicações, na sequência é exposta como é concebida a estrutura conceitual e estado da arte do humor no ambiente de trabalho.

Estado da arte e estrutura conceitual do Humor no Trabalho

Para essa análise, foi utilizada a estratégia de mapa temático proposta por Cobo et al. (2011) e Aria e Cuccurullo (2017). Esse mapa é composto por quatro quadrantes distribuídos em dois eixos, quais sejam, o eixo de centralidade (sinaliza o grau de relevância e interação entre os *clusters*) e o eixo de densidade (sinaliza o grau de desenvolvimento e coesão interna) (Santana & Cobo, 2020). O quadrante de temas motores (*motor themes*) representa temas bem desenvolvidos e de grande importância para o campo, exibindo forte centralidade e alta densidade; o quadrante de temas básicos (*basic themes*) são relevantes para o campo, porém são pouco desenvolvidos, caracterizados por uma forte centralidade e baixa densidade; já o quadrante de temas emergentes ou em declínio (*emerging or declining themes*) indica temas que estão emergindo ou desaparecendo na literatura devida à sua fraca centralidade e baixa densidade; os temas de nicho (*niche themes*) representam temas com importância marginal para o campo, são especializados e de caráter periférico, caracterizados por alta densidade e fraca densidade (Cobo et al., 2011).

Assim, a Figura 2 apresenta o mapa temático do humor no ambiente de trabalho que, de acordo com os resultados do *Bibliometrix*, constitui um eixo temporal de 1984-2023.

Figura 2: Mapa temático do humor no ambiente de trabalho (1984-2023)



FONTE: DADOS DA PESQUISA (BIBLIOMETRIX) (2023)

O *cluster 1*, identificado e apresentado na cor vermelha (*sense, styles, behavior*), abrange estudos relacionados ao humor negativo manifestado por trabalhadores e supervisores. Sidelinger e Madlock (2021), em seu estudo realizado em universidades públicas, chegaram à conclusão de que as normas sociais desempenham um papel crucial na forma como os trabalhadores classificam o humor como impróprio (negativo e prejudicial) ou apropriado (humor positivo e inclusivo). Os resultados dessa pesquisa indicaram que, quando os trabalhadores percebiam o sarcasmo em suas interações com supervisores, frequentemente o interpretavam como sendo verbalmente agressivo. É importante notar que, embora o sarcasmo seja considerado como prejudicial, em alguns casos, pode ser percebido como um mecanismo positivo para atenuar a agressividade percebida por outra parte. Segundo os autores, o sarcasmo resulta em uma forma de linguagem agressiva verbalmente. O humor, nesse contexto, desempenha um papel essencial ao proporcionar aos trabalhadores uma ferramenta potencial para lidar com o estresse e esgotamento causados por essas experiências.

Já o estudo conduzido por Evans et al. (2019) teve como objetivo investigar como o humor era percebido por homens e mulheres. De acordo com os resultados, o humor expresso pelos homens é geralmente percebido como mais funcional e menos perturbador em comparação ao humor manifestado das mulheres. Os autores argumentam que a posição hierárquica e de poder exercido pode influenciar na forma como o humor é percebido. Em outras palavras, quando o homem em posição de liderança utiliza o humor com um teor agressivo, ele tende a ser visto como um exemplo a ser seguido, o que nem sempre ocorre quando uma mulher ocupa a mesma posição e tem a mesma atitude, podendo ser estigmatizada como 'mandona' ou 'grosseira'. Segundo Kim e Plester (2021), o tipo de humor praticado geralmente está relacionado ao *status* do indivíduo. Essa distinção pode ter um impacto significativo na natureza do humor compartilhado entre colegas e nas respostas que isso gera, podendo aumentar as desigualdades de gênero no trabalho (Evans et al., 2019).

De acordo com Chen e Ayoun (2022), dois tipos de humor no ambiente de trabalho podem ser identificados. O humor afiliativo é caracterizado por ser afirmativo e não ameaçador. Esse tipo de humor é empregado para interagir com colegas de trabalho por meio de piadas ou outras formas de humor, com o propósito aproximar as pessoas e fortalecer as relações interpessoais. Já o humor agressivo, envolve o uso de táticas como humilhação, menosprezo e provocação, com o intuito de que uma pessoa se sinta melhor à custa de outra. Esse tipo de humor pode induzir a hostilidade e raiva, resultando na redução da satisfação do indivíduo. No entanto, os autores também argumentam que o humor agressivo pode, em alguns casos, ser considerado benéfico, uma vez que outras pessoas podem encontrar ‘graça’ nesse tipo de humor e estabelecer conexões com outros colegas no trabalho.

O *cluster 2*, identificado no quadrante de temas motores e apresentado na cor azul (*work, positive affect, workplace*), abrange estudos sobre o humor interpessoal, humor como insinuação, humor e criatividade e humor como ferramenta de proteção contra a supervisão abusiva. O estudo de Cooper (2008) revisa o conceito de humor interpessoal, descrevendo-o como operado por quatro processos distintos: reforço de afeto, similaridade percebida, autorrevelação e saliência hierárquica. O reforço do afeto refere-se ao fato de que as pessoas são atraídas umas pelas outras à medida que provocam afeto positivo. A similaridade percebida diz respeito ao grau em que o indivíduo acredita que é semelhante a outro. Por exemplo, compartilhar uma experiência humorística permite às partes envolvidas validar sua interpretação de um estímulo humorístico, podendo facilitar a sensação de proximidade entre elas. A autorrevelação é uma maneira de expressar o humor, incorporando elementos humorísticos para aumentar a simpatia e a conexão com os outros. Esse processo permite que uma pessoa se abra e permita que outros a conheçam em um nível mais profundo. No entanto, a autorrevelação também pode, em algumas situações, criar distanciamento e separação entre as pessoas, pois muitas delas podem não querer ter uma conexão ou ter simpatia com outra pessoa. Por fim, a saliência hierárquica refere-se à percepção de que a hierarquia pode influenciar na manifestação do humor, especialmente quando a distância entre gestores e subordinados é significativa. Nesse cenário, o humor pode se manifestar tanto de forma positiva quanto de forma negativa.

Lang e Lee (2010) postularam que a presença do humor no trabalho influencia no estímulo à criatividade dos trabalhadores. Especificamente, o humor libertador é muito mais associado à criatividade do que o humor controlador. Para os autores, o humor controlador é um tipo de humor que exerce o poder de controle do comportamento dos outros. Turnalar-Çetinkaya et al. (2022) corroboram com essa ideia ao afirmarem que o humor libertador traz maior significado para o trabalhador, pois encoraja a liberdade de expressão e da criatividade. Além disso, esse tipo de humor provoca reflexões essenciais para melhorar a execução das tarefas, promover mudanças e conscientização de aspectos relacionados ao trabalho, podendo ser manifestado a partir de piadas e sátiras. O estudo de Huang et al. (2023), em perspectiva semelhante, relatou que o humor é um recurso que os indivíduos utilizam para prevenir ou se proteger da supervisão abusiva dos líderes.

Cooper (2005) enfatizou que muitos trabalhadores recorrem ao uso do humor como uma estratégia para conquistar a simpatia e cair nas graças de um alvo específico. Essa tática, conhecida

como ‘humor insinuante’, pode ser uma ferramenta eficaz para acumular benefícios, como recursos e recompensas organizacionais, bem como ganhar a estima da pessoa-alvo. No entanto, é importante reconhecer que a eficácia dessa estratégia pode ser ambígua, uma vez que o humor insinuante pode variar em suas táticas e abordagens. Assim, o desafio reside no fato de que o alvo do humor insinuante pode não se sentir confortável com a abordagem ou simplesmente não apreciar o tipo de humor utilizado, o que pode levar a interpretações negativas. Isso se deve à natureza subjetiva do humor, onde o que é engraçado para um indivíduo pode não ser engraçado para outro, e a interpretação pode variar amplamente com base em fatores contextuais e culturais (Cooper, 2005).

Quanto ao *cluster 3*, na cor verde (*construction, innovation, self-efficacy*), identificado no mapa temático no quadrante de temas de nicho e de temas emergentes ou em declínio, este *cluster* se dedica a estudos sobre análise multinível do humor e validação do questionário de estilos de humor (Martin et al. 2003) especificamente para o contexto do trabalho. Em contraste com estudos anteriores, o estudo de Zhang et al. (2022) analisou o efeito do humor dos líderes (nível de gerência) sobre a criatividade de trabalhadores chineses (nível operário). Os resultados revelaram que o humor demonstrado pelos líderes afeta positivamente a criatividade dos indivíduos. Além disso, os achados sugerem que a autoeficácia criativa atua como um mediador na relação entre o humor do líder e a criatividade dos trabalhadores. Para os autores, o humor pode ter um efeito de ajuste da capacidade cognitiva dos trabalhadores, proporcionando-lhes experiências emocionais e psicológicas mais positivas, reduzindo o estresse e aprimorando suas capacidades interpessoais.

O estudo de Scheel, Gerdenitsch e Korunka (2016) envolveu a adaptação e validação de uma versão reduzida da escala de estilos de humor, originalmente desenvolvida por Martin et al. (2003) para o campo da psicologia. Essa versão, por outro lado, foi especificamente adaptada e validada para o contexto de trabalho na forma de 12 itens divididos em humor positivo e humor negativo. No humor positivo, encontram-se questões relacionadas ao humor afiliativo e ao humor autoestimulante (e.g. um indivíduo se encontra triste, mas mesmo assim consegue se animar). Já no humor negativo, concentram-se questões referentes ao humor agressivo e ao humor moderadamente agressivo (e.g. geralmente é um tipo de humor que não passa de provocações).

No *cluster 4* (*personality*) representado na cor roxa e situado no quadrante de temas emergentes ou em declínio, encontra-se um estudo relacionado à construção e validação de uma escala de humor no trabalho (EHT). Observa-se que, atualmente, estudos voltados à criação de novas escalas de medida para o construto já não ocupam posição de destaque na agenda de futuros estudos neste campo. Isso se deve à baixa densidade e centralidade do *cluster 4*. Por outro lado, como alternativa emergente no campo, a realização de estudos que validem as escalas existentes em novos contextos ainda se mostra como uma abordagem promissora. Isso permite conhecer o contexto cultural de diferentes localizações para enriquecer a compreensão deste fenômeno e aumentar o escopo de pesquisas. Isso pode ser justificado devido à alta densidade do *cluster 3* e a sua sólida relação com o quadrante de temas de nicho que são mais especializados.

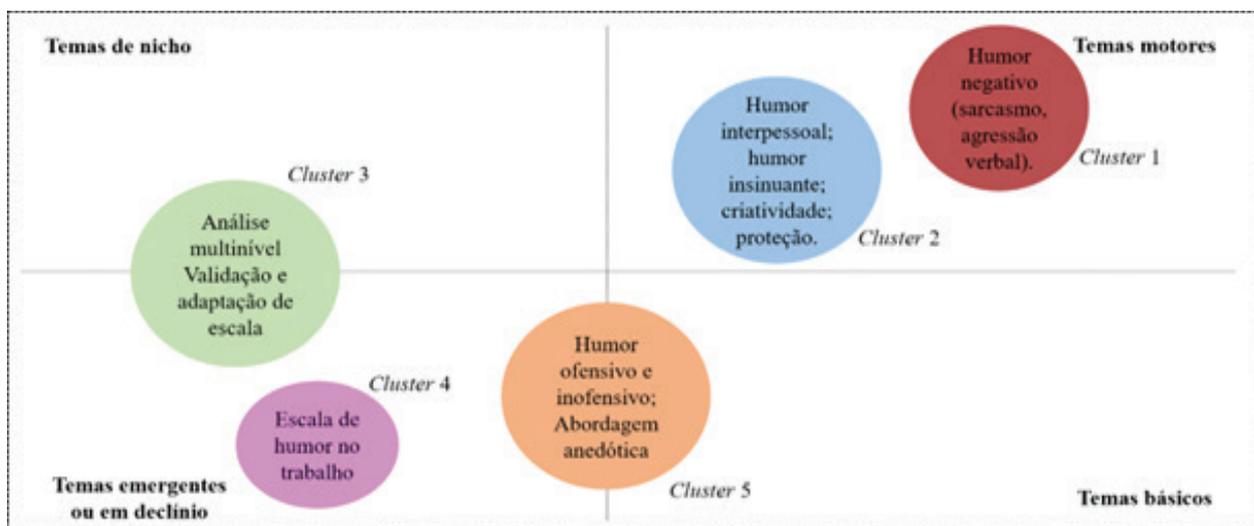
Desse modo, o estudo de Rawlings e Findlay (2016) dedicou-se a construção de uma nova escala, a EHT. Para os autores, as escalas desenvolvidas anteriormente não definem um contexto específico para a apreciação e medição do humor, tornando mais difícil a compreensão deste

fenômeno. A EHT ficou composta por 13 itens divididos em dois fatores, quais sejam, clima agradável (inspirada nas questões de humor afiliativo) e clima desagradável (inspirada nas questões de humor agressivo).

Finalmente, o quinto e último *cluster* (*identity, face, power*) localizados nos quadrantes de temas básicos e temas emergentes ou em declínio, devido à sua alta centralidade, abrange estudos sobre a compreensão do humor sobre uma perspectiva anedótica e sobre características de gênero. O estudo de Sacco, Brwon e May (2021) encontra evidências de que o humor entre homens e mulheres se difere de acordo com a sua idade, assim como o humor entre mulheres e o humor entre homens. Por exemplo, mulheres jovens podem ser consideradas menos problemáticas do que mulheres idosas quando usam o humor inofensivo. Já os homens jovens, foram considerados mais problemáticos do que os homens idosos com o uso do humor inofensivo, haja vista o seu alto *status* na organização. Para os autores, tais resultados podem aumentar o estigma de que as pessoas devem se comportar de acordo com a sua idade. Esse estudo, é considerado um tema básico e pouco desenvolvido, devido à sua forte centralidade e baixa densidade. Com isso, mais estudos devem ser realizados com essa proposta para aumentar o seu desenvolvimento conceitual.

O estudo de Jemielniak, Przegalińska e Stasik (2018) introduz na literatura uma nova proposta de compreender o humor no contexto laboral: a perspectiva anedótica. Para estes autores, muitas situações laborais e específicas a este contexto, geram piadas e brincadeiras internas que apenas os atores envolvidos na situação compreendem plenamente. Isso alimenta a narração de histórias, estudos e anedotas organizacionais, pois estas quando compartilhadas entre os trabalhadores dá mais significado e mais conhecimento e profundidade sobre a cultura da organização. Destarte, como modo de sintetizar o mapa temático do campo de pesquisa, a Figura 3, (re)desenha o mapa com as temáticas mais pesquisadas.

Figura 3 - (Re)desenho do mapa temático do humor no ambiente de trabalho



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2023)

Ao visualizar o mapa temático do humor no ambiente de trabalho, é possível perceber que no decorrer dos anos, este campo se concentrou em estudos dos tipos de humor, relação do humor com a criatividade, humor negativo, criação e validação de escala de medida, análise multinível e a abordagem anedótica do humor. Desse modo, ao considerar que esses temas têm impulsionado as pesquisas sobre o humor, é essencial, da mesma forma, compreender os usos do humor e os seus efeitos sobre os trabalhadores e organizações.

Usos do humor no trabalho

O humor em ambientes organizacionais é frequentemente percebido como um mecanismo positivo para melhorar a atmosfera de trabalho, aliviar tensões e construir relacionamentos. No entanto, sua natureza é multifacetada e, por vezes, apresenta implicações negativas (Kim & Plester, 2021). O uso do humor está intrinsecamente ligado à dinâmica e às hierarquias de relacionamento dentro das organizações. Trabalhadores em posições hierarquicamente inferiores frequentemente recorrem ao humor como uma estratégia para aliviar tensões e estabelecer conexões com seus superiores, um recurso que, segundo Bitterly e Brooks (2020), também contribui para sua ascensão a posições superiores e para o manejo dos desafios inerentes a essa progressão. Paralelamente, líderes podem empregar o humor de maneira sutil para reafirmar sua autoridade, suavizar a entrega de críticas ou expressar descontentamento de maneira socialmente aceitável (Cooper, 2005, 2008). Este mesmo humor pode, contudo, ser usado para mascarar comportamentos abusivos ou menosprezar colegas em posições inferiores (Kahn, 1989; Kim & Plester, 2021).

Independentemente da matriz de humor, este abrange tipicamente uma variedade de emoções, tanto positivas quanto negativas, desempenhando um papel fundamental como uma ferramenta para aliviar a complexidade das interações interpessoais (Sidelinger & Madlock, 2021). Um exemplo reside na capacidade dos supervisores de moldar as dinâmicas e experiências no ambiente laboral, onde o sarcasmo se revela como uma forma de humor com a capacidade de impactar as vivências desses indivíduos, quer seja de maneira construtiva ou depreciativa (Sidelinger & Madlock, 2021). De acordo com estes estudiosos, o uso do sarcasmo engloba uma ampla gama de intenções, incluindo comunicações diretas ou indiretas, e pode ser aplicado com o propósito de zombar de colegas de trabalho (Kahn, 1989; Lang & Lee, 2010).

Cooper (2008) também relatou que o humor afeta e é afetado pelas relações de poder existentes no ambiente de trabalho. Por exemplo, a autora explica que brincadeiras e piadas podem ser usadas como índices que refletem a existência de poder, podendo ser focado verticalmente para trabalhadores de *status* inferior ou superior e/ou horizontalmente para trabalhadores em posições que podem variar de forma. Para esta autora, o uso do humor por meio de brincadeiras sobre questões não específicas da tarefa ou relacionadas ao trabalho de uma forma geral, pode ajudar a aliviar as diferenças de *status*, facilitar o trabalho cooperativo entre todos os trabalhadores (Chen & Ayoun, 2022). Por outro lado, Cooper (2008) reforça que o humor pode ser utilizado por gestores para controlar o comportamento dos trabalhadores, reforçando assimetrias e desigualdades

de poder (Kahn, 1989). O controle por meio do uso do humor é expresso na maioria dos casos a partir de sátiras, ironia, sarcasmo e paródia, podendo ocultar a malícia e permitir a expressão de desdém, hostilidade e, em certos casos, a agressividade (Lang & Lee, 2010). Nesse cenário, o humor também é utilizado pelos trabalhadores como uma abordagem segura e eficaz para prevenir e lidar com a supervisão abusiva do líder (Huang et al., 2023).

Nas organizações, muitos trabalhadores querem pertencer a um grupo e o humor pode sinalizar diferenças entre grupos de diversas maneiras (Huang et al., 2023). Em alguns casos, os trabalhadores utilizam o humor para sinalizar e reforçar a pertença a um determinado grupo e distinção dos demais grupos existentes e, por outro lado, outros trabalhadores tendem a acompanhar a dinâmica das relações sociais no contexto laboral e utilizam o humor para se aproximar destes grupos (Kahn, 1989; Cooper, 2005; Kim & Plester, 2021).

Chen e Ayoun (2022) descobriram que o uso do humor afiliativo está positivamente relacionado à percepção de diversão no ambiente de trabalho. Esse tipo de humor contribui para evitar que comportamentos agressivos emergem, unindo as pessoas, reforçando a socialização entre colegas e promovendo a coesão de equipe. O humor afiliativo evoca emoções positivas nos trabalhadores e os ajuda a lidar com o estresse, ampliando e construindo novas emoções positivas, melhorando as relações interpessoais com colegas e gestores. Compartilhar piadas, experiências e brincadeiras engraçadas no trabalho deve ser incentivado, pois são eficazes para transmitir o humor, criar espaços de reflexão, viabilizar a expressão da criatividade e que podem aumentar o desempenho organizacional (Cooper, 2008; Chen & Ayoun, 2022). Contudo, Sacco et al. (2021) salientam que a coesão de grupo influenciada pelo humor muitas vezes pode caminhar de mãos dadas com a exclusão daqueles que não compartilham ou não entendem o humor específico praticado por um determinado grupo, ocasionando divisões e conflitos entre os indivíduos.

O humor também pode criar novas perspectivas e significados sociais alternativos, transmitindo novos entendimentos e conhecimentos aos indivíduos (Lang & Lee, 2010). O humor, nesse contexto, incentiva o pensamento crítico, criativo e inovador, servindo como uma ‘cura’ por meio da libertação do pensamento. Para esses autores, esse tipo de humor, o humor libertador, se relaciona diretamente e positivamente com a criatividade do indivíduo. O humor libertador também ajuda as pessoas a lidarem com estresse e eleva os estados afetivos, motivacionais e emocionais. Zhang et al. (2022) afirmam que esse tipo de humor desafia o *status quo* da organização e, em um ambiente em que o humor libertador é abundante, pode-se observar diversos benefícios: estimula os trabalhadores a saírem de suas zonas de conforto, encoraja a abertura e aceitação do inesperado, abrindo novos insights a serem explorados e desenvolvidos, aumentando o engajamento e trazendo resultados organizacionais positivos.

Kahn (1989) destaca que o humor também é utilizado como uma ferramenta de coping, ajudando as pessoas a se desligarem psicologicamente de situações estressantes e protegendo-as de ameaças emocionais. Esse desligamento ajuda a reduzir as experiências e exposições a estímulos estressantes e debilitantes. Outro uso importante do humor, segundo o autor, é na perspectiva de reenquadramento, onde permite que os indivíduos reformulem e explorem seu próprio ‘mundo’ e o tragam para o universo organizacional, buscando respostas imediatas para potenciais problemas ou conflitos. Além disso, essa perspectiva do humor permite que as pessoas adotem

diferentes perspectivas e posicionamentos daquelas que geralmente tendem a seguir o ‘normal’, questionando assim o *status quo*.

Como pontuaram Huang et al. (2023), o humor também pode ser compreendido como um recurso e energia do indivíduo, que é utilizado para enviar mensagens, enfrentar adversidades, se comunicar e se aproximar de outros colegas, além de proteger de comportamentos abusivos. Nesse contexto, o reconhecimento da interconexão entre as relações sociais e o humor ressalta não apenas a dimensão individual do bem-estar, mas também a influência coletiva desses elementos na dinâmica organizacional. Sugere-se que investir na promoção de um ambiente de trabalho propício ao humor pode resultar em benefícios para o clima e a eficiência dos processos.

Contudo, ao mesmo tempo que o humor apresenta benefícios comprovados para as organizações e trabalhadores, não se pode negligenciar sua face obscura, como é o caso do humor ofensivo que muitas vezes é utilizado para atingir negativamente alguém, por meio de piadas ofensivas (Kahn, 1989; Kim & Plester, 2021). Huang et al. (2023) apontam que o uso do humor ofensivo pode evoluir para uma agressão e, por outro lado, pode ser usado como um mecanismo de defesa. Além disso, é preciso reconhecer e delimitar a linha tênue que por vezes separa o humor do desrespeito, especialmente em contextos multiculturais e inclusivos, onde as diferenças na percepção e interpretação do humor entre os indivíduos podem ser acentuadas, como demonstrado nos estudos de Evans et al. (2019).

A chamada de Kahn (1989) para a necessidade de compreender a natureza do fenômeno do humor no ambiente organizacional e estabelecer estratégias para que não seja ofensivo a alguém, permanece em grande parte descoberta. Além disso, a face obscura do humor no trabalho lança luz para questões muito importantes que merecem ser debatidas, como por exemplo o assédio. Com isso, se faz de suma importância que os limites do uso do humor sejam estabelecidos para que não mascarem essas questões no ambiente de trabalho que impactam negativamente tanto na saúde física e mental do indivíduo, assim como para o desempenho das organizações. O domínio do humor no trabalho apresenta uma estrutura conceitual que demanda maior atenção e evidência nas agendas de pesquisa no âmbito de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional.

A partir de tais evidências, sugere-se que as formas latentes de usos do humor na comunicação entre os indivíduos podem influenciar a motivação, e o bem-estar psicológico e emocional dos interlocutores. O que, por sua vez, desencadeia um impacto multinível no desempenho organizacional. Ou seja, o humor empregado de forma adequada e construtiva oferece benefícios como a mitigação do estresse, a promoção da criatividade e o fortalecimento das relações sociais. Já quando empregado de forma equivocada, com finalidade percebida como prejudicial a alguma pessoa, pode prejudicar a saúde mental e bem-estar dos indivíduos, contribuir com práticas discriminatórias e ambientes de trabalho hostis.

Frente ao exposto, faz-se necessário (re)pensar práticas e políticas de Gestão de Pessoas transparentes para combater a criação de ambientes de trabalho configurados por tais práticas hostis. Dentre algumas práticas, as organizações podem pensar em políticas anti-assédio e anti-discriminação, comunicação aberta, *feedback* construtivo, práticas de treinamento em inteligência emocional e uma cultura organizacional aberta ao uso consciente e adequado do humor com limites estabelecidos para que o humor não se torne uma prática ofensiva.

No entanto, para o reconhecimento e compreensão das nuances e ambiguidades desse fenômeno, bem como sua interconexão com outras variáveis e níveis de análise, muitos caminhos precisam ser explorados em futuros estudos, conforme sugerido a seguir. Tal agenda foi criada a partir dos direcionamentos dos estudos da amostra e que inspiraram importantes reflexões para o futuro das investigações sobre o humor no contexto laboral.

Que caminhos seguir a partir de agora? Proposta de uma agenda de pesquisa

De acordo com o que foi pesquisado até a presente sessão, é possível sugerir diversas pesquisas a fim de aprofundar o conhecimento e contribuir para o avanço progressivo do campo, bem como ampliar e comprovar cientificamente aspectos que já ocorreram empiricamente (Pinheiro & Sá Pinheiro, 2022). Dada a natureza complexa do humor, futuros estudos podem explorar o humor à luz do comportamento organizacional positivo, que de acordo com Luthans (2002) engloba estudos sobre a aplicação de forças de recursos humanos e capacidades psicológicas orientadas positivamente e que podem ser medidas, desenvolvidas e geridas eficazmente para a melhoria do desempenho. O humor é uma destas forças e, estudos futuros, podem explorar o impacto das funções do humor na promoção ou na influência negativa de emoções no trabalho e/ou de no capital psicológico (Lang & Lee, 2010).

Evans et al. (2019) constataram que mesmo quando as mulheres expressam humor com sucesso, em muitos casos, elas experimentam uma redução nas percepções de status, nas avaliações de desempenho e nas avaliações de capacidade de liderança. Estudos futuros podem investigar contextos que ativam desigualdades de gênero buscando compreender as razões que levam as mulheres a se sentirem menos capazes de liderar e qual o papel do humor. Além disso, variáveis contextuais que podem impactar essa relação podem contribuir para compreender este arcabouço teórico.

Outra oportunidade refere-se a compreensão se trabalhadores insatisfeitos percebem o humor de seus supervisores e colegas de modo mais negativo ou positivo do que os trabalhadores satisfeitos (Sidelinger & Madlock, 2021). Tal apontamento deve-se ao fato de que em muitos casos, mesmo que insatisfeitos, trabalhadores podem ser bem humorados. Com isso, compreender os contextos em que isso ocorre pode fornecer uma compreensão adicional. Em complemento, estes autores também sugerem que seria útil examinar o humor de líderes e liderados para determinar até que ponto o humor de alguém pode influenciar as percepções de humor (ou estilos de humor) de outra pessoa. Em linha de investigação semelhante, Zhang et al. (2022) sugerem explorar a conexão entre liderança humorística e a criatividade dos trabalhadores. Como este tipo de liderança afeta a criatividade dos indivíduos? Como estes indivíduos percebem esse tipo de liderança?

A percepção dos líderes sobre o humor dos trabalhadores também deve ser examinada. Por exemplo, pesquisas que explorem como diferentes características do humor dos trabalhadores podem afetar os resultados do líder (Huang et al., 2023). Outra oportunidade de pesquisa refere-se à compreensão das condições-limite relacionadas ao líder e a sua relação com o humor dos trabalhadores e os seus impactos nos resultados organizacionais.

Os antecedentes do humor no trabalho também é um caminho promissor de pesquisas, haja vista que nenhum estudo da amostra teve este enfoque. Estudos futuros podem explorar, por meio de modelos estruturais, outras variáveis preditoras do humor. Por exemplo, a cultura organizacional, o comportamento de cidadania organizacional, a confiança, a resiliência e o comprometimento podem influenciar o humor dos trabalhadores? Esse é um caminho promissor para compreender variáveis contextuais que podem exercer influência sob o humor.

Além disso, estudos podem explorar qual o papel das práticas e políticas de Gestão de Pessoas podem contribuir para a promoção de um ambiente laboral propício a manifestação do humor para aprimorar o desempenho, criatividade, inovação e os resultados tanto das organizações quanto dos indivíduos. Que práticas podem ser pensadas para trabalhar o humor no ambiente de trabalho? Qual o papel da Gestão de Pessoas em pensar práticas e/ou diretrizes que incentivem o uso do humor para aprimorar o trabalho e as conexões interpessoais dos indivíduos? Como a Gestão de Pessoas pode se beneficiar do uso positivo do humor no ambiente de trabalho? Que lições as organizações podem ter quando os trabalhadores optam por utilizar o humor negativo para conseguir algo? Estas são algumas problemáticas que devem ser examinadas e que podem enriquecer a estrutura conceitual deste campo.

Em tempo, também sugerem-se estudos longitudinais para compreender como o humor pode variar ao longo de um determinado período de tempo, assim como as variáveis que contribuem para isso. Estudos qualitativos e mistos são bem-vindos para compreender de modo mais profundo este fenômeno nos mais variados contextos.

Ademais, a relevância dessas sugestões não deve eclipsar a importância de compreender, igualmente aprofundada, os usos do humor e seus efeitos abrangentes sobre os trabalhadores e as organizações. O humor, quando adequadamente incorporado no ambiente laboral, pode ser uma poderosa ferramenta para promover a coesão, aliviar o estresse e estimular a criatividade. Por outro lado, um entendimento holístico do humor também demanda a consideração das situações em que o humor pode ser contraproducente, alienado ou que prejudica a dinâmica organizacional. Portanto, é imperativo que as pesquisas futuras abordem não apenas a natureza e os elementos constituintes do humor, mas também as suas aplicações e impactos tangíveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O humor no trabalho, embora a passos lentos, emergiu como uma importante temática no campo de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, principalmente por incentivar a expressão da criatividade e por contribuir para enfrentar períodos adversos. Ao analisar o estado da arte e a estrutura conceitual deste campo de pesquisa, a partir dos itinerários da produção científica internacional, é possível apontar: a estrutura deste campo é concebida por investigações dos tipos de humor, instrumento de medida, usos do humor e os seus efeitos para as organizações. A partir dos itinerários, ainda foram identificadas lacunas de pesquisa que inspiraram o desenho de uma agenda para estudos futuros.

Por meio dos resultados, foi possível delinear como esta temática evoluiu ao longo dos anos apontando os usos do humor pelos trabalhadores. As descobertas desta revisão sugerem uma compreensão temporal de como o humor é utilizado no trabalho como estratégia para a proteção da supervisão abusiva, alívio do estresse e de tensões, bem como fonte para expressão da criatividade, para se aproximar de uma pessoa, incentivar o pensamento crítico e proporcionar inovação ao trabalho desempenhado.

Por outro lado, também foi possível identificar a faceta negativa do uso do humor que, embora não seja o foco central dos estudos, é essencial compreender os seus efeitos nos indivíduos e nas organizações. Além disso, identificou-se que o humor pode ser utilizado para excluir pessoas de um determinado grupo de trabalho, pode ser configurado como assédio, pode induzir os indivíduos a produzirem mais do que realmente conseguem e também pode ser utilizado como uma forma abusiva a outros indivíduos em níveis hierárquicos inferiores. Tais achados lançam luz para as dinâmicas de poder existentes nas organizações e que balizam grande parte das relações sociais estabelecidas.

Assim, estas são algumas contribuições teóricas deste estudo, assim como o detalhamento e sistematização do conhecimento disponível, podendo servir como um guia para futuros pesquisadores interessados neste campo. Ainda, é exposto que o humor pode ser utilizado como uma ferramenta de comunicação e parte de estratégias dos trabalhadores para o seu uso.

Em termos práticos, esta revisão traz uma série de apontamentos de como os trabalhadores utilizam o humor nos mais variados cenários, sendo perceptível que o humor ultrapassa o entendimento de apenas divertir colegas de trabalho e lança luz para a sua natureza estratégica para contribuir positivamente para os processos organizacionais. Por exemplo, gestores e líderes podem usufruir dos usos do humor influenciando os trabalhadores de modo ascendente e de proteção à liderança abusiva. Além disso, gestores podem incluir práticas organizacionais de incentivo ao uso do humor em sua cultura organizacional. Em caminho oposto, também é possível pensar nessas práticas para combater práticas abusivas mascaradas pelo humor, como o assédio, no trabalho.

Nesse cenário, as organizações ainda podem compreender a dinâmica, o contexto e as motivações para o uso de humor. Em termos sociais, o humor baliza as relações sociais estabelecidas dentro e fora das organizações, o que pode influenciar na dinâmica do trabalho. Assim, esta revisão revela como o humor pode contribuir para o bem-estar individual e melhorar a qualidade de vida. Outrossim, também é exposto como o humor ofensivo pode comprometer o bem-estar dos indivíduos, revelando-se, assim, como um grande desafio não só para gestores, mas também para a sociedade: conhecer os limites do humor para que este não se converta em práticas abusivas e que podem ofender as pessoas.

Frente a esse contexto, este estudo enfrentou algumas limitações. O fato de ser utilizado apenas uma base de dados pode ter restringido a busca por outros artigos que podem ser importantes para compreender este fenômeno. O baixo número de artigos publicados, de acordo com os estudos encontrados na *Web of Science*, também pode influenciar na análise dos resultados, no sentido de algumas informações se tornarem repetitivas. Com isso, recomenda-se que estudos comparativos em outras bases de dados, podem ampliar o escopo de investigação e dar continuidade a esta revisão ampliando, igualmente, as descobertas aqui descritas.

Ademais, fica o convite às organizações, trabalhadores, academia, estudantes e a sociedade em geral em incentivar comportamentos humorísticos buscando estabelecer relações sociais sólidas que contribuam para um ambiente de trabalho mais saudável para se trabalhar e que abracem a arte do humor como uma ferramenta poderosa na construção de laços sociais resistentes. Em cada riso e piada compartilhada, vislumbra-se a construção de alicerces sólidos para uma cultura de trabalho exuberante, positiva e sustentável.

AGRADECIMENTO

Os autores agradecem o apoio recebido da CAPES para a realização deste estudo.

REFERÊNCIAS

- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive Science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Bitterly, B., & Brooks, A. W. (2020). Sarcasm, Self-Deprecation, and Inside Jokes: a user's guide to humor at work. *Harvard Business Review*, 1. Disponível em: <https://hbr.org/2020/07/sarcasm-self-deprecation-and-inside-jokes-a-users-guide-to-humor-at-work>
- Chadegani, A., Salehi, H., Yunus, M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ale Ebrahim, N. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases. *Asian Social Science*, 9(5), 18-26. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n5p18>
- Chen, H., & Ayoun, B. (2022). Does National Culture Matter? Restaurant Employees' Workplace Humor and Job Embeddedness. *Journal Of Hospitality & Tourism Research*, 46(6), 1096-1121. <https://doi.org/10.1177/10963480211027927>
- Cobo, M. J., Lopez-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the fuzzy sets theory field. *Journal of Informetrics*, 5(1), 146-166. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.10.002>
- Cooper, C. D. (2005). Just Joking around? Employee Humor Expression as an Ingratiation Behavior. *Academy of Management*, 30(4), 765-776. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378877>
- Cooper, C. D. (2008). Elucidating the bonds of workplace humor: a relational process model. *Human Relations*, 61(8), 1087-1115. <https://doi.org/10.1177/0018726708094861>
- Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17(1), 38-43. <https://doi.org/10.12968/bjon.2008.17.1.28059>
- Decker, W. H., & Rotondo, D. M. (1999). Use of Humor at Work: predictors and implications. *Psychological Reports*, 84(3), 961-968. <https://doi.org/10.2466/pr0.1999.84.3.961>
- Evans, J. B., Slaughter, J. E., Ellis, A. P. J., & Rivin, J. M. (2019). Gender and the evaluation of humor at work. *Journal Of Applied Psychology*, 104(8), 1077-1087. <https://doi.org/10.1037/apl0000395>
- Huang, M., Ju, D., Yam, K. C., Liu, S., Qin, X., & Tian, G. (2023). Employee Humor Can Shield Them from Abusive Supervision. *Journal Of Business Ethics*, 186(2), 407-424. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05208-9>
- Jemielniak, D., Przegalińska, A., & Stasik, A. (2018). Anecdotal evidence: understanding organizational reality through organizational humorous tales. *Humor*, 31(3), 539-561. <https://doi.org/10.1515/humor-2017-0059>
- Kahn, W. A. (1989). Toward a Sense of Organizational Humor: implications for organizational diagnosis and change. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 25(1), 45-63. <https://doi.org/10.1177/0021886389251004>
- Kim, H. S., & Plester, B. (2021). Smashing, Shaming, or Polite Fun and Joy? How Workplace Humor Influences Positive Well-Being in South Korean Workplaces. *Frontiers In Psychology*, 12, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682183>
- Lang, J. C., & Lee, C. H. (2010). Workplace humor and organizational creativity. *The International Journal Of Human Resource Management*, 21(1), 46-60. <https://doi.org/10.1080/09585190903466855>

- Leitão, C. (2021). A entrevista como instrumento de pesquisa científica: planejamento, execução e análise. In Pimentel, M., & Santos, E. O. (Orgs.), *Metodologia de pesquisa científica em informática na educação: abordagem qualitativa*. Porto Alegre, RS, SBC.
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: development of the humor styles questionnaire. *Journal Of Research In Personality*, 37(1), 48-75. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00534-2](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00534-2)
- Mindess, H. (1987). The Panorama of Humor and the Meaning of Life. *American Behavioral Scientist*, 30(1), 82-95. <https://doi.org/10.1177/000276487030003007>
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4), 101-117. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- Pinheiro, T. S. O., & Sá Pinheiro, L. V de. (2022). Marketing de relacionamento nas mídias sociais: revisão sistemática e agenda de pesquisa. *Revista de Administração FACES Journal*, 21(1), 85-100.
- Rawlings, M., & Findlay, B. (2016). The development and validation of the Humor at Work (HAW) scale. *Humor*, 29(1), 49-75. <https://doi.org/10.1515/humor-2015-0097>
- Sacco, D. F., Brown, M., & May, H. D. (2021). Not Taking a Joke: the influence of target status, sex, and age on reactions to workplace humor. *Psychological Reports*, 124(3), 1316-1334. <https://doi.org/10.1177/0033294120926671>
- Santana, M., & Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, 38, 846-862. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.010>
- Scheel, T., Gerdenitsch, C., & Korunka, C. (2016). Humor at work: validation of the short work-related humor styles questionnaire (swhsq). *Humor*, 29(3), 1-27. <https://doi.org/10.1515/humor-2015-0118>
- Sidelinger, R. J., & Madlock, P. E. (2021). Humor at work: exploring supervisors' sarcasm, self-disparaging and vulgar language based humor, and verbal aggression. *Communication Research Reports*, 38(5), 293-303. <https://doi.org/10.1080/08824096.2021.1963697>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidenceinformed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Turnalar-Çetinkaya, N., Keskin, I. N., Bora, G., Ikan, R., & Gümrükçü, Ş. (2022). Organizational humor as making our work more meaningful: mediation by crafting job resources. *Humor*, 35(4), 643-664. <https://doi.org/10.1515/humor-2022-0033>
- Zhang, Y., Yin, C., Akhtar, M. N., & Wang, Y. (2022). Humor at work that works: a multi-level examination of when and why leader humor promotes employee creativity. *Frontiers In Psychology*, 13, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.903281>
- Zupic, I., & Cater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18, 429-472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>