

Humor nos Serviços: uma piada de mau gosto ou diferencial competitivo?

Autoria: Carla Moura, Aline Moura de Melo Souza

Resumo

Pressionadas por exigências crescentes dos consumidores, e enfrentando uma concorrência acirrada, algumas empresas de serviços buscam na utilização do humor a possibilidade de agregar aos negócios um diferencial único e intangível, que as distanciem dos competidores. O uso do humor nos serviços tem o potencial de gerar surpresa e encantamento no consumidor, mantendo os mesmos níveis de qualidade no atendimento, rapidez, conveniência. Contudo, o uso deliberado e intencional do humor nos serviços apresenta obstáculos e riscos, tais como a não-aceitação e alienação de parcela dos consumidores, a dificuldade da manutenção de padronização e qualidade no atendimento e da credibilidade do serviço. O propósito deste ensaio é discutir a possibilidade da utilização do humor como ferramenta de diferenciação da empresa de serviços, debatendo os benefícios e desvantagens do emprego do humor nos serviços. O ponto de partida é a reflexão sobre o conceito de humor, suas formas e aplicações em diversos tipos de serviços. Ao final serão estabelecidas as condições necessárias para a utilização do humor nos serviços, os benefícios e os riscos associados, estendendo ambas as literaturas de serviços e de humor por meio do debate dos pontos de integração e das reflexões a que estes pontos conduzem.

1. Introdução

Apesar de uma vasta literatura sobre o uso do humor na propaganda (BEARD, 2005; CLINE et al, 2003; FUGATE, 1998), são escassos os estudos que tratam da utilização de humor na prestação de serviços, embora esta já seja uma opção do cotidiano de diversas empresas e profissionais liberais, tais como professores, médicos (entre estes, o caso dos Doutores da Alegria), restaurantes (Brooklin, Thank God It's Friday).

Diversamente da maior parte dos trabalhos sobre o humor, ligados à filosofia ou à psicologia e centrados no nível do indivíduo e da sociedade, este ensaio discute o humor na visão do consumidor e da empresa de serviços e como instrumento de marketing para incrementar a satisfação dos consumidores de serviços e gerar vantagem competitiva sustentável.

A extensão do conceito de humor empregado nos serviços varia largamente. Ele pode ser entendido desde o sentido do bom-humor com que o cliente é recebido, através do sorriso e da cortesia, até o uso do humor intencional, deliberado, em que há o desejo de provocar o riso dos consumidores. Estas abordagens diversas do que é humor geram certa confusão no seu uso nos serviços, dificultando a delimitação de um espaço construtivo para utilização do humor pelos profissionais, no qual o cliente esteja preservado de invasão ou abuso e o serviço protegido de perda de credibilidade e de grande irregularidade na homogeneidade da entrega aos consumidores.

Sendo assim, o propósito deste ensaio é discutir a possibilidade de utilização do humor como ferramenta de diferenciação da empresa de serviços, debatendo os benefícios e desvantagens do emprego do humor nos serviços, a partir da reflexão sobre o seu conceito e formas e as alternativas de sua utilização para diversas categorias de serviços.

Com o intuito de alcançar tais objetivos o texto está organizado a partir de três eixos principais que procuram englobar as questões teóricas e práticas que emergem da utilização do humor nos serviços.

O primeiro eixo trata da conceituação de humor. Para compreender e discutir o uso do humor é preciso discernir o caminho num emaranhado de definições que remontam à

antiguidade, com contribuições de disciplinas distintas como a filosofia, psicologia e medicina. Os conceitos de humor eleitos para nortear este ensaio e suas classificações são apresentados na seção 2.

O segundo eixo constitui a seção 3 e aborda a utilização documentada do emprego de humor em serviços, realizando um panorama das práticas encontradas que usam este recurso no atendimento dos clientes. Qual a natureza e vantagens do uso do humor nos serviços que já o utilizam? A seção 3 descreve e comenta estas aplicações.

No terceiro eixo, são debatidos as condições necessárias, os benefícios e os riscos para o sucesso do humor nos serviços. Quais os riscos e os benefícios que o uso do humor suscita? A reflexão sobre esta questão ocupa a seção 4.

Por fim, na seção 5, são efetuadas algumas considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

2. O conceito de humor

Muitas definições têm sido buscadas para o humor ao longo dos séculos. No diálogo Filebo, Platão (1978) já havia defendido a idéia de que a malícia e a inveja eram as raízes do prazer cômico. Ele define o risível como um vício, pois provém do desconhecimento de si mesmo, da ilusão de ser mais do que realmente se é, e argumenta que aquele que ri experimenta um prazer que tem como base a inveja (PLATÃO, 1978).

A obra de Bergson (1960), *O Riso*, é um dos trabalhos de maior repercussão a discutir os fundamentos do riso e especular a respeito da “misteriosa essência que em produtos tão diversos como uma careta de palhaço, um jogo de palavras, um vaudeville ou uma comédia, nos faz rir”.

Segundo Bergson (1960), o riso se origina no encontro de rigidez mecânica, de automatismo, onde deveria haver a maleabilidade e flexibilidade da pessoa humana. A idéia do cômico como o mecânico inserido no vivente permeia todo o seu trabalho. É risível um homem que cai por não ter sido ágil o bastante para contornar um obstáculo, o distraído que está sempre a usar como referência de suas ações o que já passou, incapaz de adaptar-se à realidade imediata, e o D.Quixote romanesco que tropeça a apreciar as estrelas, agarrado a suas quimeras. Rimos quando alguém nos dá a impressão de ser uma coisa e quando um incidente chama a atenção para o físico quando é o moral que está em causa, ou seja, quando a alma apresenta-se importunada pelas necessidades do físico (identificado como a matéria inerte sobre a energia viva).

No cômico de caráter, esta rigidez seria representada pelo vício, assim como no espírito corresponde às idéias fixas. Toda vez que o vício simplifica o indivíduo, impondo rigidez ao caráter ao invés de permiti-lo adaptar-se à maleabilidade humana, ele é cômico. Enquanto nas tragédias, a força da individualidade absorve virtudes, paixões e vícios, levando os dramas a terem nomes próprios, as comédias possuem nomes comuns, como *O Avaro* e *O Jogador*. Nestas, são os vícios as personagens centrais e não aqueles que os carregam.

Raskin (1944) faz uma interessante análise das teorias correntes, dividindo-as em três grupos principais: as que concebem o humor como incongruência, como hostilidade e como alívio. Similarmente, Morreal (1983) também agrupa as produções teóricas sobre o riso em três abordagens tradicionais: a da incongruência, da superioridade e do alívio, cujo conteúdo aproxima-se bastante do grupamente idealizado por Raskin (1944).

No primeiro grupo de teorias, segundo Raskin (1944), os estudiosos tratam o humor baseando-se na hostilidade, superioridade, malícia, agressão, menosprezo ou disparate. Para Raskin (1944), a maioria deles acredita-se seguidor de Thomas Hobbes. Hobbes pensa que a paixão do riso não é mais do que a glória súbita decorrente da súbita concepção de alguma

eminência em nós mesmos, pela comparação com a fraqueza dos outros ou com as nossas próprias fragilidades do passado.

Muita semelhança é encontrada entre este grupo definido por Raskin (1944) e as teorias pertencentes à abordagem da superioridade de Morreall (1983), as quais explicariam o riso como decorrente de um sentimento de superioridade em relação ao objeto do riso.

O segundo grupo, para ambos os autores, refere-se às teorias que abordam o humor como incongruência. Para esta corrente de pensamento, o riso é explicado como reação intelectual a algo inesperado e não-lógico (MORREAL,1983). Inapropriedade, paradoxo, dissimilaridade são formas de caracterizar o humor pelos diversos autores deste grupo e a incongruência consiste na importação em uma situação daquilo que pertence a outra (RASKIN, 1944).

Kant (1993) acredita nestas relações entre o humor e surpresa, humor e incongruência, afirmando que “o riso é uma afecção proveniente da transformação súbita de uma expectativa tensionada em nada”. O regozijo que experimentamos no risível é exclusivamente corporal. Não é, diz ele, o julgamento das idéias de uma piada que suscita o prazer, mas a afecção que, no corpo, coloca em movimento as entranhas e o diafragma. Na piada, explica Kant (1993), quando o entendimento não encontra o que esperava, ele subitamente relaxa e seus efeitos são sentidos no corpo através da vibração dos órgãos. Ou seja, nas piadas somos levados ao longo de uma linha de pensamento e então subitamente expulsos de lá (MINDESS,1971).

Dragoti et al (1986) afirmam que o humor está relacionado à justaposição, ao fato de se esperar uma coisa e obter outra. Se um indivíduo está num auditório com toda a aparência e linguajar de uma palestra científica e começa a dizer piadas e paradoxos, sempre seriamente, ele é muito mais engraçado do que se apresentasse, desde o início, como um comediante.

Por fim, o terceiro grupo de abordagens do humor refere-se, segundo Raskin (1944), à energia mental, nervosa ou psíquica e garante homeostase depois de tensões e esforços. De acordo com Morreall (1983), este grupo define o riso como liberação da energia nervosa. É aqui que Raskin (1944) e Morreall (1983) situam o trabalho de Freud sobre o riso.

De acordo com Freud (1977), o riso deriva do prazer resultante do alívio da despesa psíquica que estava-se tendo para elaborar uma situação que deriva no absurdo ou na substituição de associações objetivas por associações verbais, assim como da economia da despesa psíquica relativa ao encontro do familiar ao quando se esperava o novo.

“É mais fácil e mais conveniente divergir de uma linha de pensamento que então se assumia do que mantê-la, tanto quanto é mais difícil confundir coisas diferentes do que contrastá-las – de fato, é especialmente conveniente admitir como válidos métodos de inferência que são rejeitados pela lógica e, finalmente, colocar juntos palavras e pensamentos sem se preocupar com a condição de que devem fazer sentido”, explica Freud (1977). Ele crê que o relaxamento ou o alívio da despesa psíquica e o prazer decorrentes destas situações caracterizam o humor.

A condição surpresa para o humor é enfatizada por diversos autores como Eastman (1936) e Propp (1992) e Fry (1963). Eastman (1936) estabelece a necessidade dos comediantes serem súbitos e surpreendentes nos seus dez mandamentos para fazer rir. Para Propp (1992), o riso surge quando em nossa consciência os princípios positivos do homem são obscurecidos pela descoberta repentina de defeitos ocultos, que se revelam por trás do invólucro dos dados físicos, exteriores.

O foco de Fry (1963) é a importância do elemento surpresa na “*punch line*” das piadas. A “*punch line*” provê a mudança de um nível de abstração para outro, num espaço de segundos, apresentando uma idéia aparentemente irrelevante, parecendo incongruente com a parte principal da piada, abrindo uma linha totalmente nova de pensamento ou ainda uma declaração irracional inesperada.

Se todos estes trabalhos sobre o riso são incompletos, como defendem a maior parte dos autores, assim também o são as tentativas de classificação do humor, pelo insucesso de abarcar toda a gama de manifestações do cômico. Não sendo a categorização das produções teóricas sobre o riso ou das tipologias existentes sobre humor o objeto deste ensaio, na seção 2.1. serão apresentadas apenas as idéias mais freqüentes sobre o tema e aquelas que serão úteis como base para as reflexões posteriores sobre aplicações do humor nos serviços.

2.1. Classificações do Humor

Rapp (1951) classifica o humor segundo sua evolução, que acompanha o desenvolvimento do ser humano, das formas mais primitivas e hostis até as mais complicadas, sutis e menos agressivas. Ele acredita que existem três grandes famílias de formas de humor: primeiro, o ridículo, depois o dito de espírito, e finalmente o riso repressor. O ridículo, como a forma mais primitiva de humor ao alcance do homem, permitia ao indivíduo rir dos infortúnios do próximo e substituir em alguns casos a luta física. Aos poucos, esta forma de riso foi sendo substituída por outras mais civilizadas, como os duelos de espírito, representados por réplicas engenhosas, charadas, adivinhas e trocadilhos.

Por fim, desenvolveu-se o humor repressor, que Rapp (1951) descreve como um remoque às restrições. É o humor do perdedor, em que o que vence está em condições de proibir seu acesso a alguma coisa, seja ela o sexo (daí as piadas obscenas) ou a liberdade política (donde vêm as piadas políticas na Alemanha nazista e na União Soviética).

Propp (1992), por sua vez, divide o cômico em dois gêneros principais, de acordo com as causas que suscitam o riso: um contém a ridicularização, o escárnio, e o restante, não. O riso de zombaria, de que consiste o primeiro gênero, é considerado o mais freqüente e o tipo fundamental de riso humano. Este riso é a punição que nos dá a natureza por um defeito qualquer oculto ao homem, defeito que se nos revela repentinamente (PROPP, 1992). Este tipo de riso, está associado, portanto, ao desnudamento de defeitos, manifestos ou secretos, daquele ou daquilo que suscita o riso.

O riso de zombaria, por sua vez, é dividido por Propp (1992) nos tipos descritos a seguir:

- a) A paródia. Definida como a imitação das características exteriores de um fenômeno qualquer da vida, de modo a ocultar ou desvirtuar o sentido daquilo que é submetido à parodização.
- b) O exagero, subdividido em: caricatura (em que um detalhe ou pormenor é tomado de maneira a atrair a atenção, enquanto todas as demais características são minimizadas ou canceladas), hipérbole (o exagero do todo, ao invés de unicamente de um pormenor) e grotesco (o exagero levado ao extremo).
- c) O logro (fazer alguém de bobo). Envolve sempre uma vítima, à qual se engabela, engana, fazendo-a de imbecil.
- d) O alogismo. Acontece quando o riso é despertado pela estupidez, pela incapacidade de observar corretamente e ligar causas e efeitos.
- e) A mentira cômica. Provoca o riso no instante do seu desmascaramento.

No segundo gênero de cômico, Propp (1992) agrupa todas as outras formas de riso que não contém a derrisão. São elas:

- a) O riso bom. Trata-se do humor atenuado, inofensivo e positivo, em que se ama o objeto cujas falhas provocam o riso.
- b) O riso maldoso e cínico. Neste caso, os defeitos, mesmo apenas aparentes ou imaginados, são aumentados de modo a alimentar sentimentos ruins e a maledicência.
- c) O riso alegre. Subjetivo, estranho aos defeitos do homem e sem nenhuma causa precisa, está vinculado à boa disposição e à alegria de viver. É uma reação fisiológica a uma transbordante sensação de alegria para com o próprio ser.

d) O riso ritual. É o riso utilizado desde a antiguidade em cerimônias que celebram a fertilidade, as colheitas e a ressurreição da natureza.

Propp (1992) não se furtou a estabelecer uma categoria em separado para o que ele chamou de instrumentos característicos da comicidade, afastando-se neste momento de seu estudo de classificação do humor pelas causas que motivam o riso. Estabeleceu assim distinções entre trocadilhos (jogo de palavras com argúcia, baseado em suas semelhanças fônicas e diferenças de sentido), paradoxos (sentenças onde o predicado contradiz o sujeito ou a definição o que está para ser definido) e ironias (quando diz-se algo positivo pretendendo expressar algo negativo, oposto ao que foi dito).

Esar (1952) propõe uma classificação do humor em gracejos, epigramas, charadas, trocadilhos, piadas e anedotas. Segundo este autor, o gracejo é uma resposta inteligente que envolve uma coisa ou pessoa em particular. O epigrama é similar, exceto por se referir a um grupo geral de coisas ou pessoas. A charada é um enigma, um duelo de espíritos e o trocadilho, uma *adivinhação*. Piadas e anedotas são bastante semelhantes: ambas são definidas como estórias engraçadas muito curtas, a primeira envolvendo o cômico de situação, a segunda ilustrando um ponto de vista moral ou a personalidade de uma celebridade.

Bergson (1960) divide a comédia em três tipos básicos: o cômico das formas e dos movimentos, predominantemente física; o cômico de situação e das palavras, de natureza verbal, e cômico de caráter, com foco na personalidade e na moral. Quando a ênfase está na ação, acontece o cômico das formas (não relativo à fealdade, e sim ao desgracioso, ao mecânico, sendo o oposto à graça) e o cômico dos movimentos (relativo à mecanização artificial do ser humano, quando as atitudes, gestos e movimentos são risíveis na medida exata em que o corpo nos faz pensar num simples mecanismo, como nos tiques nervosos).

O contraponto a este tipo mais físico é o cômico de situação e das palavras (BERGSON, 1960). Nele, o elemento chave é a linguagem e o apelo primário é ao intelecto. Requer um processamento cognitivo do que é apresentado, além da mera atenção, pois demanda a compreensão do espectador. São três os processos para o cômico de situação: repetição, inversão (obtem-se uma cena cômica fazendo com que a situação se modifique e os papéis se invertam) e interferência (uma situação que ao mesmo tempo pertence a duas séries de acontecimentos absolutamente independentes e ao mesmo tempo se pode interpretar em dois sentidos diferentes). No cômico de das palavras, os mesmos processos são transferidos para a linguagem.

O cômico de caráter, o último tipo de Bergson (1960), é mais um reforço das idéias descritas nas categorias anteriores e sua aplicação no estudo da personagem cômica. Seja ela boa ou má, o que tem de rígido e mecânico é que a tornará engraçada.

Fatt (1998) defende a existência de três categorias de humor: a física e a verbal, que também aparecem em Bergson (1960) e a visual. O humor verbal envolve o uso de palavras, como nas piadas e trocadilhos, enquanto o humor físico emprega a ação como nas comédias pastelão, que usa cenas de lutas com tortas ou perseguições desastradas. Já o humor visual utiliza imagens como as ilustrações de caricaturas e desenhos animados e a aparência física dos comediantes.

Fatt (1998) prossegue o seu raciocínio enumerando as explicações mais aceitas para o humor, como a sensação de superioridade em detrimento de outros, a incongruência e a justaposição de coisas normalmente desassociadas e o alívio da tensão.

Otta (1994) menciona que o aparecimento do riso é mais tardio que o do sorriso, que surge nas primeiras semanas de vida. Inicialmente, o que desencadeia o riso são estímulos físicos vigorosos, como as cócegas, afirma. Com o tempo, a eficácia destes estímulos diminui e o riso passa a ser desencadeado por estímulos que contêm elementos de incongruência cognitiva, como, por exemplo, ver a mãe fazendo de conta que toma mamadeira. Na visão de Otta (1994), o riso promove e ao mesmo tempo reflete o desenvolvimento cognitivo.

3. O Humor nos Serviços

3.1. Tudo Começa com um Sorriso

É muito provável que tenha sido o sorriso a primeira forma de utilização de humor, ou de um princípio de humor, nos serviços. Afinal, o riso não pode prolongar-se muito, ao contrário do sorriso, de duração indefinida (Propp, 1992).

Pessoas sorridentes são avaliadas mais favoravelmente que pessoas não sorridentes (OTTA,1994). Vantagens práticas são apontadas por Otta (1994): numa lanchonete, garçonetes sorridentes recebem gorjetas maiores que garçonetes que não sorriem. A expressão facial parece funcionar de forma semelhante que a atratividade física: quem sorri é bonito e bom.

Muitos profissionais de vendas e de serviços acreditam que um sorriso nos lábios tem o poder de aproximá-los de seus clientes, gerando boa vontade e predisposição positiva (ANDERSON; ZENKE, 1995). Isto ocorre porque o sorriso genuíno é frequentemente contagioso, remove barreiras que poderiam dificultar o fechamento de uma venda, estabelece ligação entre estranhos e dá aos demais a impressão de que o que sorri é uma boa pessoa, especialmente se imbuído de sinceridade e acompanhado pelo tom e cadência da voz que expressa a mensagem do vendedor (PIERSON, 1995).

“Cumprimentar todo cliente com um sorriso e pensar positivamente que todo cliente é uma venda potencial pode nos ajudar a exceder a nossa cota”, exorta Parker(1996). Para ele, sorrir não custa nada, levando apenas alguns segundo para realizar, e empregando apenas 12 músculos da face, enquanto franzir o rosto requer o movimento de 64 músculos faciais.

Ao levantar as qualidades necessárias para a liderança em serviços, Berry (1996) destaca o amor ao negócio, descrevendo os princípios da Harold's, uma loja de roupas multimilionária de Huston: “Sorria sempre. Para o cliente, é importante ver você sorrindo”. É possível notar que sorrir e dizer ao cliente “Posso ajudá-lo com isto” e fazê-lo, estimula a percepção de segurança e empatia, transmitindo confiança, competência e credibilidade (ANDERSON; ZEMKE, 1995).

Denton (1990) reforça esta corrente de pensamento, discorrendo sobre a importância da definição das características humanas necessárias aos prestadores de serviços, de modo a proporcionar aos clientes atenção pessoal e empatia, fatores que considera essenciais para o desenvolvimento de relacionamento com eles. Ele acredita que aos roteiros existentes dos serviços, especificando saudações e formas de se dirigir ao cliente, também se devem acrescentar padrões não-verbais, como sorrisos, recepção cordial e contato visual.

Divergindo de Berry (1996),Schneider & Bowen (1995), não acreditam que os empregados de serviços devam ser amigáveis e solícitos, sob a premissa de que amabilidade não tem custo. Ambos refutam esta linha de pensamento por considerar que o custo de contratar e/ou treinar pessoas para capacitá-las não apenas tecnicamente, mas também em termos de relações interpessoais, é relevante. Especialmente quando o consumidor não percebe “*tender lover care in service*” como um valor procurado e não quer pagar mais por isto, como em serviços tais quais Taco Bells e Kmart, onde rapidez e preços baixos são os fatores críticos de sucesso.

3.2. O Humor no Atendimento

Já existe reconhecimento por parte dos profissionais de saúde dos benefícios do humor no tratamento e cura dos pacientes, além de sua utilidade no desenvolvimento de uma relação

proveitosa com estes. Existem diversos estudos relacionando a experiência do riso ao estímulo do sistema imunológico, e com o aumento de linfócitos T ativados para combate a substâncias invasoras e diminuição dos níveis de imunodepressores (WOOTEN, 1992).

Baum (1993) acrescenta que em alguns pacientes os vídeos de comédias têm maior efeito contra a dor que os analgésicos, devido às endorfinas endógenas que são liberadas pelo corpo humano, mais poderosas que quantidades equivalentes de morfina. Deste modo, recomenda o uso do humor pelos médicos, encorajando o pessoal das clínicas e hospitais a contarem piadas.

Este ponto de vista também é defendido por Hegarty (1992), que analisou a opinião dos profissionais de saúde sobre uma coletânea de 39 anos de piadas de médicos. Embora tenham sido encontradas opiniões divergentes sobre a natureza das piadas, a maioria dos profissionais entrevistados concorda que o humor protege os médicos do stress do trabalho e ajuda a levantar o moral dos pacientes.

Hegarty (1992) alerta, contudo, para o fato de que nem todo médico precisa ser um contador de piadas e só deve lançar mão destas quando se sentir à vontade contando-as.

Cousins (1979) disseminou na comunidade médica a crença de que emoções positivas, como o riso, podem ajudar nos processos de recuperação, relatando a própria experiência. No tratamento de uma doença degenerativa, ele impôs-se sessões de filmes cômicos, observando que os momentos de riso melhoravam o sono e diminuía a necessidade de analgésicos.

Adams (1999) fundou o primeiro hospital “bobo” da história, o *Gesundheit Institute*, onde trabalha como diretor, médico e palhaço, colocando em prática sua teoria de que o humor pode ser levado até mesmo aos leitos de morte. “Quando o sofrimento é grande, existe necessidade de alívio. As piadas surgem em momentos de grande nervosismo ou emoção. E, apesar de sabermos disso, ficamos nos perguntando se é conveniente usar humor nos hospitais, que é justamente um lugar onde as pessoas estão sofrendo muito”, afirma Adams (1999). Sua receita para diversão, bem-estar e cura dos pacientes é buscar o humor, a criatividade, o relaxamento, surpreender os doentes, despertar-lhes a curiosidade, a fé, o amor e a imaginação, além de novos passatempos e o sentido de pertencer à natureza, a uma comunidade ou à família.

Wooten (1992) descreve o experimento que realizou com as enfermeiras de um hospital da Pensilvânia. Todas as profissionais foram submetidas a testes de senso de humor, sem diferenças significativas. Em seguida, foram separadas em dois grupos, um dos quais recebeu um curso de humor de seis horas, onde foram ensinadas técnicas para o uso apropriado do humor em pacientes e colegas. Seis semanas depois os testes foram re-administrados nos dois grupos, notando-se que o grupo revelou diminuição do stress, um maior envolvimento consigo próprio e com a profissão, uma visão das mudanças como desafios e não como ameaças, além de um incremento na sensação de controle sobre os eventos externos, por poder modificar o modo como são encarados.

Em seu estudo sobre o trabalho dos Doutores da Alegria, Masetti (1998) documenta a experiência da utilização do humor em diversos hospitais do Rio e São Paulo. O Doutores da Alegria é uma organização formada por atores especializados nas áreas de teatro *clown* e técnicas circenses, que recebem treinamento médico específico para atuar junto aos pacientes, realizando visitas leito a leito, cerca de duas vezes por semana. Vestidos de palhaços doutores, eles associam aos profissionais de saúde uma imagem positiva e engraçada, que ajuda os jovens pacientes a sentirem-se mais à vontade com os verdadeiros médicos.

Segundo Masetti (1998), os Doutores *clowns* apresentam-se como médicos “besteirologistas” e atuam sobretudo com as crianças internadas e suas famílias, realizando transfusões de milk-shake e extrações de mau-humor, procurando pelos corredores as veias que as enfermeiras não conseguem pegar, distraindo os pacientes que se negam a submeter-se a determinado procedimento, medindo chulés com fitas métricas, multando os elevadores por

excesso de velocidade, operando enfermeiras que engolem sapos, diagnosticando “samba no pé” com radinhos de pilha, distribuindo narizes vermelhos e balas de bom-humor como lembrança das consultas, fazendo bolhas de sabão e tocando flauta para os pacientes da UTI.

O poder do palhaço de incorporar qualquer fato ao momento dá a ele a capacidade de lidar com fatos que geram tensão ou que normalmente seriam de difícil colocação. O humor cria um campo de compreensão dos fenômenos que estão além do pensamento linear e lógico dos fatos, colocando no mesmo espaço idéias contraditórias ou reprimidas e estimulando o contato direto com os sentimentos e permitindo a comunicação para além das palavras (MASETTI, 1998).

Masetti (1998) conta que, para despertar a atenção das crianças, os Doutores valem-se da surpresa que sua chegada causa, despertando a curiosidade e mantendo-se curiosos sobre o que quer que se apresente. “O palhaço, salientando o sucesso do que acontece no presente do paciente, privilegia a qualidade da relação de agora, tirando o foco da ansiedade sobre o futuro do tratamento”, afirma.

Em pesquisa realizada com 45 profissionais de saúde e 38 pais e crianças, Masetti (1998) chegou aos resultados descritos a seguir.

- a) Com relação aos pacientes: a alteração mais marcante foi a modificação do conteúdo de histórias e desenhos após a atuação dos palhaços. Masetti (1998) observou o enriquecimento do conteúdo, enredos positivos e de final feliz e um aumento no tamanho dos desenhos, além do uso de maior número de cores. Dos depoimentos de pais, médicos e enfermeiras sobre as crianças, Masetti (1998) concluiu que houve maior colaboração com o tratamento, melhor aceitação de procedimentos e exames, diminuição de queixas, mudança de comportamentos passivos para ativos, além de maior disposição para falar e brincar.
- b) Com relação a pais e mães: Masetti (1998) identificou o aumento de confiança dos pais na equipe e no tratamento, além de passarem a ser mais ativos no processo de recuperação dos filhos, aceitando melhor a hospitalização.
- c) Com relação aos profissionais e ao hospital: houve diminuição do stress da rotina hospitalar, facilitação do trabalho pela melhora do contato com os pacientes, melhoria de imagem do hospital e mudança de comportamento dos profissionais, que passaram a sentir-se mais dispostos para o trabalho.

Há que salientar que a geração de divertimento no serviço médico deixa os pacientes e suas famílias mais confortáveis com os médicos e cooperativos com o diagnóstico e com os tratamentos indicados (LOCKE, 1996).

Scheuing (1995) relata o sucesso da Stew Leonard's, em Norwalk, Connecticut, uma loja que consta no Guinness Book of World Records como a maior venda por metro quadrado do mundo. O desempenho da Leonard's, que vende produtos como ovos, leite e pão, baseia-se na crença de que comprar pode ser divertido, além da manutenção de mercadoria fresca e de boa qualidade. A loja investe numa atmosfera carnavalesca, com pessoas fantasiadas de personagens entretendo as crianças, aromas de produtos lançados no ar e amostras oferecidas a todo instante.

Um exemplo similar é o da Southwest Airlines, que busca oferecer as tarifas mais baixas a seus passageiros, aliadas à constante busca de divertimento, surpresa e entretenimento dos passageiros (SCHEUING, 1995). Os empregados da empresa esforçam-se para divertir, surpreender e entreter os passageiros. Para tal, são recrutadas pessoas flexíveis, que apreciam o trabalho em equipe e a informalidade no desempenho de suas funções. Nas entrevistas de seleção, os candidatos são estimulados a relatar como o humor ajudou-os a sair de situações difíceis e convidados a trocar as calças por bermudas (KELLEHER, 1999).

O humor neste contexto tem uma função bastante clara: proporcionar aos consumidores prazer, boa vontade, recordação positiva e vontade de retornar ao encontro de serviços.

Uma companhia no sul da Flórida, denominada Business Humor, especializou-se em piadas que comunicam mensagens voltadas para negócios. Podem animar um banquete de homenagem fornecendo uma série de apartes ao orador, vestir gerentes com gravatas engraçadas e narizes de borracha para interpretar dramatizações sobre as desgraças do serviço de atendimento ao consumidor, ou utilizar um personagem, o Profeta dos Lucros, para participar de uma reunião de vendas numa companhia com problemas, e prever uma receita recorde para os próximos anos (BILODEAU, 1992). A idéia é que o humor aproxima a mensagem da audiência, chamando sua atenção e derrubando possíveis barreiras ao conteúdo inserido

O humor no treinamento, é particularmente útil para ajudar a turma a relaxar e manter o interesse, encorajando respostas ativas da audiência (KAUPINS, 1991; HORNG et al, 2005). Além de reduzir a reatividade e tensão de ter de adquirir novos conhecimentos, amplia as possibilidades de percepção, não se restringindo às atividades do lado esquerdo do cérebro, uma vez que dirige-se às emoções, e proporciona maior retenção dos temas, podendo ilustrar, reforçar ou resumir os pontos abordados (WALTER, 1995).

Entretanto o humor não deve ser usado apenas para fazer rir, mas estar totalmente conectado aos objetivos do treinamento. Do contrário, corre-se o risco de fazer apenas entretenimento, ao invés de treinamento.

Kaupins (1991) recomenda alguns aspectos que podem auxiliar o movimento de treinadores em empresas e universidades: o humor deve ser compreensível, incluir e não excluir os treinandos, ser relevante para o treinamento, ser positivo (evitando-se humor sexista ou racista) e o treinador deve estar atento para o tipo de humor que os treinandos gostam, além de praticar o humor sempre que possível. Até mesmo em colégios, o humor pode ajudar a quebrar a postura defensiva de adolescentes, engajando-os no aprendizado e estimulando-lhes a criatividade, com a ressalva de que os professores devem lidar com tranquilidade com as tentativas dos estudantes de fazer piadas de mau gosto, mantendo-os dentro dos limites aceitáveis (GARDNER, 1997).

Para os alunos, o humor é a principal característica dos professores criativos (HORNG et al, 2005).

A princípio poder-se-ia supor que o tipo de humor associado ao ridículo não seria aplicável aos serviços, uma vez que não parece sensato estabelecer um procedimento de atendimento em que se ri do cliente. Isto não é sempre verdade, porém. Há serviços que se estruturam com base no ridículo. Em IstoÉ, Caruso (2000) conta como uma estudante que fazia aniversário foi pega de surpresa no T.G.I Friday, sendo obrigada a subir na cadeira e mexer os quadris ao som da música “Mexer a Cadeira” de Vini, sob as risadas dos amigos e dos frequentadores.

4. Condições Necessárias, Benefícios e Riscos

4.1. Condições Necessárias para o Uso do Humor nos Serviços

É complexo estabelecer condições necessárias para o emprego do humor no marketing de serviços, uma vez que a própria natureza do riso não foi completamente elucidada pela ciência. Todavia não se pode furtar à observação de que existem condições que facilitam a sua ocorrência, enquanto outras a dificultam. Deste modo, esta seção descreve as condições necessárias para o humor nos serviços a que conduziram as reflexões sobre esta questão.

A primeira condição facilitadora e necessária é, sem dúvida, a predisposição do cliente para o humor. A este respeito, Freud (1977) sustenta que há seis fatores que predispoem positiva ou negativamente para o humor:

- i) O fator mais favorável para a produção do prazer cômico, afirma, é uma disposição eufórica, em que se está inclinado a rir;
- ii) Um efeito similarmente favorável é produzido por uma expectativa do cômico, ao se estar em harmonia com o prazer cômico. Ri-se mais fácil quando há expectativa para rir, como quando se vai assistir a comédias;
- iii) As situações desfavoráveis para o cômico procedem do tipo de atividade mental em que uma pessoa particular se ocupa no momento. O trabalho imaginativo ou intelectual, demandando objetivos sérios, interfere com a capacidade de rir, de modo que apenas diferenças inesperadamente grandes na despesa psíquica são capazes de fazer irromper o prazer cômico;
- iv) A oportunidade de liberação do prazer cômico também desaparece se a atenção focalizar precisamente a comparação da qual o cômico pode emergir. Assim o professor não acha engraçado o *nonsense* que o aluno produziu em sua ignorância. O processo cômico precisa passar inadvertido;
- v) O cômico sofre interferência se a situação, da qual deve desenvolver-se, origina, ao mesmo tempo, a liberação de um forte afeto;
- vi) A geração do prazer cômico pode ser encorajada por algumas outras circunstâncias agradáveis que o acompanham, como um efeito de contágio.

Iniciando a discussão a partir do primeiro fator de Freud, com o qual concordam Raskin (1944), Propp (1992), Masetti (1998) e Fatt (1998), pode-se afirmar que os consumidores ideais estão de bom-humor e predispostos para o riso.

Obviamente nem sempre isto acontecerá. O terceiro fator afirma-o claramente. Propp (1992) junta-se a Freud (1977) para reforçá-lo, chegando a afirmar que muitas pessoas não são absolutamente propensas ao riso, seja por obtusidade, insensibilidade ou religiosidade, seja pelo envolvimento em sofrimentos, reflexões profundas ou pesares.

Neste caso, os prestadores de serviços terão que fazer mais esforços para sobrepujar a inapetência para o humor e desenvolver técnicas que o permitam fazê-lo, como fazem os Doutores da Alegria no relato de Masetti (1998). O mesmo acontece no que se refere ao quarto fator de Freud (1977).

Estes aspectos poderiam levar a crer, todavia, que haveria necessidade dos prestadores de serviços ajustarem-se aos sentidos de humor individuais de cada consumidor, o que é só parcialmente verdadeiro. O segredo da performance cômica está, ensina o teatro, no desenvolvimento de uma cumplicidade e empatia com o público que tenha a total aparência de personalização, quando na verdade trata-se de uma customização parcial aos tipos básicos de reação ao cômico que existem (AREAS, 1990; CARVALHO, 1998).

Quanto ao segundo fator mencionado por Freud (1977), constata-se que um expediente muito empregado entre comediantes é sintonizar o público com a antecipação do prazer cômico. Fry (1963) reporta que frequentemente antes de uma piada, a audiência é avisada: “Vou te contar uma piada”, “Você já ouviu aquela...”.

Não é diferente com os serviços. Os consumidores que serão submetidos a uma interação de serviços banhada de humor, devem estar cientes antes, sob pena de serem desfavoravelmente surpreendidos pelo estímulo cômico. As formas de aviso destes clientes variam bastante, podendo efetuar-se através de anúncios publicitários da natureza do serviço, panfletagem nas redondezas, boca a boca, ou até mesmo instruções na entrada.

No quinto fator, Freud (1977) concorda com a defesa da insensibilidade e ausência de sentimento como condição necessária para o riso, já apontada por Bergson (1960). A constatação desta limitação é um dos maiores obstáculos enfrentados pela eficácia da

utilização do humor nos serviços de saúde, quando os pacientes estão mais sensíveis e emocionalmente suscetíveis. As abordagens nestes casos devem ser cuidadosas e delicadas.

O sexto fator também corrobora a teoria de Bergson (1960), que acredita que uma das razões que determina a natureza social do humor é justamente que o riso de um indivíduo é potencializado pelo riso dos demais.

Administrara pré-disposição para o humor, conforme os fatores sugeridos por Freud (1977) são particularmente importantes na ótica dos serviços, já que o consumidor é sempre um co-criador e co-produtor do valor da oferta (VARGO; LUSCH, 2004).

A segunda condição necessária para o emprego bem sucedido do humor nos serviços refere-se ao gerenciamento da produção do humor no atendimento. Dado que o consumidor é também co-produtor do serviço (VARGO; LUSCH, 2004), ele desempenha simultaneamente o papel de expectador do que acontece no palco de serviços, e o papel de ator (GROVE; FISK, 1992), pois também interfere na produção do estímulo cômico. Para o gerenciamento desta co-produção, é preciso que os prestadores desenvolvam a habilidade de improvisação dentro dos temas e dos scripts previstos para provocar o riso, além de capacidade de adaptação a mudanças.

Para os prestadores que desejam deixar uma impressão favorável no público consumidor através do humor é imprescindível que o pessoal de contato desenvolva habilidades de gerenciamento de impressões de modo a perseguir continuamente a resposta desejada. Goffman (1975) indica técnicas defensivas para que uma equipe represente com segurança: a lealdade dramática, que refere-se à obrigação implícita do ator de não trair os segredos da equipe; a disciplina dramática, a qual exige que o ator, embora aparentemente absorvido por suas ações de forma espontânea, mantenha-se sempre emocionalmente dissociado de sua apresentação de modo que fique apto a enfrentar contingências como o comportamento inadequado de companheiros ou reação adversa da platéia e a circunspeção dramática, que diz respeito à previsão e planejamento necessários à encenação.

Administrar com eficiência a segunda condição da produção do humor significa ainda um esforço adicional para lidar com a heterogeneidade inerente à prestação de serviços.

Embora não tivesse em mente a utilização específica do cômico, Carvalho (1998) propôs uma técnica de defesa. Ele defende a utilização no marketing das organizações de serviços de uma adaptação dos *zibaldones*, cadernos presentes na *Commedia dell'Arte* e que serviam como diretrizes de interpretação improvisada, para suportar a flexibilidade necessária aos scripts de serviços e perseguir a consistência almejada. Estes manuscritos eram transmitidos de pai para filho por várias gerações de atores, com esboços de roteiros seguidos pelos intérpretes e os achados cômicos de boa repercussão junto aos públicos, também conhecidos como gags e que funcionavam como socorros jocosos. Estas recomendações de Carvalho (1998) parecem ser ainda mais vantajosas para serviços que empregam o humor.

Os *zibaldones* mostravam as situações que mais agradavam as platéias, descreviam as dificuldades de determinados momentos cênicos e apontavam as melhores soluções para os problemas mais comuns durante as representações (CARVALHO, 1998). De modo análogo, as equipes de contato com os clientes e suas gerências poderiam utilizar suas experiências para descrever e disseminar as situações que mais agradam aos consumidores e as que angariam mais conflitos de modo a integrar formalmente a cultura e o atendimento das empresas.

É desejável ainda para garantir a satisfação da segunda condição proposta por esta seção que o prestador de serviços procure estabelecer uma relação de empatia com a platéia de clientes, fazendo com que se solidarizem com a representação (GROVE *et al.*, 1992).

A terceira condição para o humor refere-se aos funcionários prestadores do serviço. Também eles precisam estar predispostos ao riso, à diversão, de modo a manterem-se motivados e criativos nas suas funções. Sem esta predisposição não há como implantar o

estímulo cômico num atendimento. Torna-se necessário ainda ao prestador de serviço que lança mão do humor o investimento em seleção cuidadosa do pessoal de linha de frente de modo a garantir as habilidades necessárias inerentes a atores, sensibilidade e alta habilidade nas relações interpessoais, assim como investimento em treinamento e desenvolvimento destas habilidades.

4.2. Benefícios Previstos Para a Utilização do Humor Nos Serviços

Através dos exemplos encontrados na literatura, constata-se que a utilização do humor nos encontros de serviços pode trazer conseqüências positivas e capazes de alavancar a satisfação geral dos consumidores com os serviços.

A utilização do humor com determinado consumidor proporciona uma sensação de customização, de personalização, de modo a parecer que o desempenho do serviço foi único e especialmente preparado para ele. Aparece na pesquisa de Masetti (1998) como um dos momentos mais marcantes da atuação dos Doutores da Alegria, segundo pais e mães, a forma de aproximação e contato com a criança doente, que lhes dá a percepção de um cuidado especial e individualizado com ela.

No caso particular do emprego do humor nos hospitais, resulta um sentimento de segurança pelo paciente: a situação vivida é apenas uma representação. Masetti (1998) menciona que a possibilidade de controle da criança da relação com o cômico em circunstâncias onde não lhe é permitido dizer não a nada, recupera um sentimento importante de controle da situação e da doença.

O humor diminui resistências, engaja a atenção e relaxa os sujeitos, sendo um instrumento poderosos na educação (ARBAUGH, 2006). Outro efeito positivo do uso do humor é que a boa vontade despertada em relação ao serviço oferecido permite que se releve pequenas imperfeições e deslizes.

Le Boeuf (1989) argumenta que os consumidores comprem apenas duas coisas: sentimentos bons, gostosos, e soluções para problemas. Sendo assim, recomenda o uso do humor sempre que parecer relevante e apropriado. Para ele, o humor é uma ferramenta poderosa para fazer as pessoas sentirem-se bem, além de torná-las mais atentas e, conseqüentemente, mais dispostas a serem influenciadas.

O alívio, prazer, relaxamento trazido pela risada ou pelo sorriso, leva à sensação de bem-estar e, conseqüentemente, à satisfação dos consumidores. A utilização do humor agrega à prestação de serviço o sentimento de ter tido momentos prazerosos. A recordação positiva tende a aumentar a intenção de retorno àquele serviço.

O emprego do humor permite que os funcionários administrem a atitude dos clientes e sejam capazes de transformar emoções negativas em positivas, como efeito de conseguir ser engraçados. A disposição positiva em favor do provedor de serviço motivará o cliente a cooperar mais prontamente na criação do serviço (LOCKE, 1996). Deste modo, o próprio processo de co-criação de valor do serviço será beneficiado pela utilização do humor.

Os funcionários e o desempenho organizacional também se beneficiam do uso do humor, pois sua utilização está associada com uma melhora da moral dos trabalhadores, maior motivação, aumento da coesão do grupo, estímulo da criatividade individual e grupal, criação de uma cultura organizacional mais positiva e níveis superiores de produtividade (AVOLIO, 1999). O uso do humor gera ainda vontade de participar do trabalho, além do aumento da sensação de importância e de controle de imprevistos.

4.3. Riscos Possíveis da Utilização do Humor Nos Serviços

É natural esperar que o humor não possa ser usado em qualquer circunstância. Há limites para sua utilização, limites estes estabelecidos pela própria tolerância do consumidor ao que está sendo apresentado a ele e da forma como é construído o seu senso de humor. O que é engraçado para uma pessoa pode ser visto como piada de mau-gosto por outra, e os limites entre o engraçado e o desagradável são extremamente subjetivos e facilmente ultrapassáveis.

Um exemplo claro é a comunicação de uma funerária do Rio de Janeiro em outdoors espalhados pela cidade nos anos 80: “Nossos clientes nunca voltaram para reclamar”.

O maior risco para a utilização do humor nos serviços é, conseqüentemente, obter como retorno a irritação do consumidor, ao invés de diverti-lo. Ele pode vir a sentir-se ridicularizado e, portanto, agredido, ou se sentir subestimado na importância dada a suas necessidades.

Um resultado indesejado, embora menos grave, é a incompreensão do consumidor, que pode simplesmente não entender qual é a graça. Neste caso a inadequação do estímulo cômico pode levar a uma reação de enfado e tédio no consumidor, que poderá simplesmente achar a abordagem cansativa ou desagradável.

A natureza do público-alvo do humor também pode representar um risco para o prestador que investe no cômico. Não parece haver incentivo no emprego de humor para os serviços que possuem apenas clientes organizacionais. Já entre os consumidores, observa-se que idade, gênero, raça, educação e aspectos culturais interferem na apreciação do humor. Fugate (1998) acredita que audiências jovens são mais prováveis de responder favoravelmente ao humor, assim como os homens são mais passíveis de responder positivamente a uma faixa maior de humor que as mulheres. Sendo assim, o que é sucesso para um grupo de consumidores pode ser desastroso para outro, conforme sua composição demográfica e cultural. Este fato introduz uma grande vulnerabilidade nos serviços que utilizam o humor, que precisariam estar preparados para reconhecer o tipo de platéia e estabelecer o gênero de cômico conforme o perfil dos consumidores.

A padronização do serviço passa a ser uma meta extremamente difícil de ser atingida para quem usa o humor. A heterogeneidade inerente aos serviços tende a se acentuar pela introdução de estímulos que exigem improvisação, adaptação às circunstâncias do momento e criatividade dos prestadores.

O humor pode tirar o foco do cerne do serviço, distraindo a atenção do consumidor e perturbando o aproveitamento do serviço.

A outra consequência funesta para o emprego do humor nos serviços é a possível perda de credibilidade do prestador, especialmente de especialistas como médicos e advogados.

Talvez por isto, em alguns casos como no dos Doutores da Alegria, empregue-se uma figura alegórica, o palhaço doutor, para tomar o lugar do médico que faz rir. O Doutor da Alegria preserva o médico do envolvimento direto com a situação cômica e evita a possível perda de confiança dos pacientes, sem deixar de proporcionar a estes e suas famílias uma releitura das experiências hospitalares, aliviando-as. Por outro lado, Adams (1999) continua praticando a medicina e vestindo-se como palhaço, sem prejuízo para a procura de seu *Gesundheit Institute*, ao mesmo tempo que Locke (1996) relata experiências cômicas de grande sucesso realizadas por um ano em hospitais por pediatras que eram os responsáveis pelo tratamento dos pacientes infantis.

5. Considerações Finais

Apesar das dificuldades para a utilização do humor em termos de condições necessárias e riscos, pode-se afirmar que a meta almejada não é necessariamente arrancar uma

risada do público mas conseguir um sorriso, um sentimento de boa vontade (DRAGOTI et al, 1986). Ou seja, embora não seja possível provocar o riso em todos os clientes, o objetivo final do uso do humor como diferenciação no serviço é preservado se o processo gera um sentimento positivo em relação ao serviço.

O humor já se mostrou um instrumento precioso de ensino para os educadores (ARBAUGH, 2006), e um recurso poderoso para o provedor de serviço transformar atitudes negativas dos clientes, gerar mais cooperação na criação do serviço, boa vontade e desejo de retornar ao encontro de serviços (LOCKE, 1996).

Mais pesquisas são necessárias para apontar o uso apropriado do humor como uma ferramenta para diferenciação das organizações de serviços e incremento do seu desempenho. Muitos avanços poderão vir de trabalhos que investiguem, por exemplo, se os serviços *high-touch*, de alto contato, tendem a se beneficiar mais do uso do humor que os serviços *high-tec*, de baixo contato e baseados em equipamentos (GRONROOS, 2003), ou que tipo de humor funciona melhor para os serviços conforme sua natureza: físico ou verbal (FATT, 1998) para os *high-touch*, verbal ou visual para os *high-tec*, ou o melhor emprego do humor, seja como incongruência, como hostilidade ou como alívio (RASKIN, 1944), ou ainda as características demográficas dos consumidores que melhor recebem o humor no atendimento.

6. Referências Bibliográficas

- ADAMS, Patch. *Patch Adams: O Amor É Contagioso*. Rio de Janeiro: Sextante, 1999.
- ANDERSON, Kristin & ZEMKE, Ron. *Fornecendo um Super Serviço ao Cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- ARBAUGH, Ben J. On Human Resources, Humility, and Humor. *Academy of Management Learning & Education*, vol. 5, n. 2, p. 244, 2006.
- ARÊAS, Vilma. *Iniciação À Comédia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1990.
- AVOLIO, Bruce J.; HOWELL, Jane M.; SOSIK, John J. A Funny Thing Happened On The Way To The Bottom Line: Humor As A Moderator Of Leadership Style Effects. *Academy of Management Journal*, vol. 42, n. 2, p. 219-227, 1999.
- BAUM, Neil. Medicine, Marketing And The Worth Of Mirth - Humor Can Be A Valuable Practice Tool. *American Medical News*, vol. 36, p. 30-31, 1993.
- BEARD, Fred K. One Hundred Years of Humor in American Advertising. *Journal of Macromarketing*, vol. 25, n. 1, p.54-65, June 2005.
- BERRY, Leonard L. *Serviços de Satisfação Máxima: Guia Prático de Ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BILODEAU, Anne. Business Humor Aims its Zingers at Company Goals. *South Florida Business Journal*, vol. 12, no. 29, p. 1-2, 1992.
- CARVALHO, José Luis F. dos Santos. A Perspectiva Dramatúrgica para Marketing de Serviços: Uma Visão Interativa da Comunicação Empresarial. Dissertação de Mestrado PUC/RJ, 1998.
- CLINE, Thomas W.; ALTSECH, Moses B.; KELLARIS, James J. When Does Humor Enhance Or Inhibit Ad Responses? *Journal of Advertising*, vol. 32, n. 3, p. 31-45, Fall 2003.
- DENTON, Keith. *Qualidade em Serviços*. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.
- DRAGOTI, Stan; HAMBURG, Harry; JOHNSTON, Jim; HOLTZMAN, Henry; MESHEKOFF, Matthew; KURTZ, Bob; LEWIS, Roth; WOTRING, Jim. The Subtle Art of Humor; What's Funny, What's Not, And How Do You Know The Difference. *Back Stage*, vol. 27, p. 40-43, 1986.
- EASTMAN, Max. *Enjoyment of Laughter*. New York: Simon and Schuster, 1936.
- ESAR, Evan. *The Humor of Humor*. New York: Horizon, 1952.

- FATT, James. Why Do We Laugh? *Communication World*, vol. 15, p-12-15, Outubro-novembro, 1998.
- FREUD, Sigmund. *Os Chistes e Sua Relação Com O Inconsciente*. Petrópolis: Editora Vozes Ltda, 1977.
- FRY, William F. *Sweet Madness*. Palo Alto: Pacific Books, 1963.
- FUGATE, Douglas L. The Advertising of Services: What Is An Appropriate Role For Humor? *The Journal of Services Marketing*, vol. 12, no. 6, p. 453-472, 1998.
- GARDNER, Bonnie. Learning Gets The Last Laugh; Humor In Class Can Break Down Teenage Attitudes And Draw Students To Learning. *NEA Today*, vol. 16, p. 19-20, Setembro 1997.
- GOFFMAN, Erving. *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 1975.
- GRONROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GROVE, J. Stephen & FISK, P. Raymond. Applications of Impression Management And The Drama Metaphor In Marketing: An Introduction. *European Journal of Marketing*, vol. 30, p. 6-11, 1996.
- HEGARTY, Mary. Long For A Good Laugh? You May Not Find It Here. *American Medical News*, vol. 35, p. 54-56, 1992.
- HORNG, Jeou-Shyan; HONG, Jon-Chao; CHANLIN, Lih-Juan; CHANG, Shih-Hui; CHU, Hui-Chuan. Creative teachers and creative teaching strategies. *International Journal of Consumer Studies*, vol. 29, n. 4, p. 352-358, July 2005.
- KANT, Immanuel. *Crítica da Faculdade do Juízo*. Rio de Janeiro: Forense, 1993.
- KAUPINS, Gundars E. Humor in University and Corporate Training: A Comparison of Trainer Perceptions. *Journal of Management Development*, vol. 10, no. 1, p.33-41, Janeiro 1991.
- KELLEHER, Herb & WELCH, Jack & HUEY, John & COLVIN, Geoffrey. The Jack and Herb Show. *Fortune*, vol. 139, p.163-166, 01/11/1999.
- LeBOUEF, Michael. *How To Win Customers And Keep Them For Life*. New York: Berkley Books, 1989.
- LOCKE, Karen. A Funny Thing Happened!The Management of Consumer Emotions in Service Encounters. *Organization Science*, vol. 7, n. 1, p. 40-59, Jan-Feb 1996.
- MASETTI, Morgana. *Soluções de Palhaços: Transformações Na Realidade Hospitalar*. São Paulo: Palas Athena, 1998.
- MINDESS, Harvey. *Laughter And Liberation*. Los Angeles: Nash, 1971.
- MORREALL, John. *Taking Laughter Seriously*. Albany: State University of New York Press, 1983.
- OTTA, Emma. *O Sorriso E Seus Significados*. Petrópolis: Editora Vozes, 1994.
- PARKER, Paul P. Experiment With A Smile. *American Salesman*, vol. 41, no. 10, p.28, Outubro 1996.
- PLATÃO. *The Dialogues of Plato*. Chicago: The University of Chicago, 1978.
- PROPP, Vladimir. *Comicidade e Riso*. São Paulo: Ática, 1992.
- RAPP, Albert. *The Origins of Wit and Humor*. New York: Dutton, 1951.
- RASKIN, Victor. *Semantic Mechanisms of Humor*. Dordrecht: D. Reidel Publishing Company, 1944.
- SCHEUING, E. Eberhard. *Creating Customers for Life*. Portland: Productivity Press, 1995.
- SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. *Winning The Service Game*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- VARGO, Stephen L; LUSCH, Robert F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 68, n.1, p. 1-17, January 2004.

WALTER, Kate. *Bring The Entertrainment (entertaining training programs)*. *Personnel Journal*, vol. 74, p. 84-90, July 1995.

WOOTEN, Patty. Does a Humor Workshop Affect Nurse Burnout? *Journal of Nursing Jocularity*, vol. 2, p. 42-43, 1992.