

MESTRADO
GESTÃO COMERCIAL

HUMOR E LIDERANÇA: UM CASO SÉRIO

Inês Figueiredo Ferreira

M

2022





HUMOR E LIDERANÇA: UM CASO SÉRIO

Inês Figueiredo Ferreira

Dissertação

Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por

Professor Doutor Eduardo André da Silva Oliveira

2022

Nota Biográfica

Inês Figueiredo Ferreira nascida a 9 de abril de 1999 em Aveiro. Em 2017 ingressou na licenciatura em Gestão na Universidade de Aveiro, tendo concluído em 2020 com uma média de 17 valores. Durante o seu percurso académico, sempre procurou estar envolvida em projetos que permitissem aprimorar e desenvolver competências, dos quais se destaca uma júnior empresa, Aveiro Smart Business, onde pertenceu ao departamento de Recursos Humanos e em simultâneo integrou a equipa Pedagógica do Núcleo de Estudantes de Gestão da Universidade de Aveiro.

Em 2019 ingressou no programa de mobilidade Erasmus, onde teve a oportunidade de viver durante um semestre na Bratislava e frequentar a *Faculty of Management of The Comenius University in Bratislava*.

A nível profissional e de forma a complementar a sua vertente académica com o conhecimento da realidade do mercado de trabalho, foi realizando diversos estágios nos períodos de verão nomeadamente, em 2014 num gabinete de Contabilidade, em 2016 e 2018 na área do Marketing na empresa Revigrés – Pavimento e Revestimento e no ano 2020 desempenhou funções comerciais na área da banca, na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Baixo Vouga.

Em setembro de 2020 ingressou no mestrado em Gestão Comercial na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, conciliando os estudos com o desempenho da função comercial no grupo EGOR.

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor Eduardo André da Silva Oliveira, por acreditar desde o primeiro momento nas minhas capacidades e por me incentivar a dar sempre o meu melhor. Agradeço por toda a ajuda, compreensão e disponibilidade ao longo deste projeto.

À minha mãe e ao meu pai, por serem luz no meu caminho. Pelo apoio incondicional em todos os momentos durante o meu percurso académico que agora culmina. Por serem o meu suporte e por me guiarem em terreno firme até chegar aqui. Obrigada por tudo o que sempre fizeram por mim. A vocês dedico todo o meu esforço.

À minha família e aos meus amigos, pela compreensão de todas as minhas ausências em momentos importantes e por todas as palavras de apoio e motivação.

Ao Ramísio, o meu companheiro de vida, por me ter dado a mão e ter feito este caminho ao meu lado. Por ter sempre uma palavra de conforto e ter sido a calma e a paz que precisei nas fases mais difíceis. Obrigada a ti, por todas as partilhas, pela compreensão, ajuda e motivação constante. Sem ti ao meu lado, esta viagem não teria sido tão bonita.

À minha amiga Adriana, por todas as mensagens e chamadas em horas infindáveis a partilhar dúvidas e conhecimento, pela proximidade, partilha e cooperação durante toda a investigação.

À Eugénia, à Sandra e ao António pela compreensão e por me terem dado sempre a flexibilidade que precisei neste último ano.

Agradeço a todos os inquiridos e entrevistados pela vontade em colaborar neste estudo e pelo tempo disponibilizado.

O meu obrigada a todos os que fizeram parte e me ajudaram neste caminho.

Resumo

O humor é uma ferramenta de comunicação e simultaneamente uma estratégia de liderança. Pela literatura existente, sabe-se que o humor no local de trabalho, na sua vertente positiva, tem inúmeros benefícios tanto para os indivíduos como para as organizações. Assim sendo, o propósito desta investigação centra-se em compreender de que forma a perceção dos liderados relativamente ao estilo de humor que é utilizado pelos líderes (afiliativo, auto-valorativo, agressivo ou auto-depreciativo) contribui para a perceção que estes desenvolvem quanto à eficácia, confiabilidade e carisma do seu líder direto. Para complementar esta análise, integrou-se o género do líder como moderador, e ainda o género do liderado e a distribuição de género dos elementos da equipa como variáveis moderadoras dessa moderação (*three-way interaction*).

Neste estudo foram realizados dois questionários a 57 equipas de 39 organizações, num total de 366 inquiridos (309 liderados e 57 líderes). Foram também realizadas 6 entrevistas, a 4 líderes e a 2 liderados.

Verificou-se que quando o liderado percebe o humor do líder como positivo (afiliativo ou auto-valorativo) o impacto nas três perceções é positivo, quando percebe o humor como negativo (agressivo ou auto-depreciativo) esse impacto é negativo.

O género do líder, como moderador, é relevante quando os liderados percebem o humor do líder como agressivo, sendo a magnitude do efeito na relação negativa superior para líderes do género feminino, em relação às perceções de eficácia e confiabilidade. Constatou-se que o clima de humor negativo exerce um impacto de magnitude superior nas perceções em comparação com o impacto do clima de humor positivo.

Esta investigação contribui para dotar os líderes e as organizações de maiores conhecimentos sobre os efeitos da utilização do humor, para que estes possam melhorar os resultados da sua comunicação e consequentemente da sua liderança através da maximização dos impactos positivos desta técnica.

Palavras-Chave: Humor, liderança, género do líder, género do liderado, distribuição de género na equipa, eficácia, confiabilidade, carisma

Abstract

Humor is both a communication tool and a leadership strategy. From the current literature, it is known that humor in the workplace, in its positive aspect, has numerous benefits for individuals and organizations. Therefore, the purpose of this study is to understand how the perception of the subordinate regarding the style of humor that is used by the leaders (affiliative, self-enhancing, aggressive or self-defeating) contributes to the perception that they develop regarding to the effectiveness, reliability and charisma of its direct leader. To complement this analysis, the leader's gender as moderator was integrated, as well as the subordinate's gender and the gender distribution of team members as moderating variables of this moderation (three-way interaction).

All data were collected through two questionnaires applied to 57 teams from 39 organizations, in a total of 366 participants (309 subordinates and 57 leaders). Six interviews were also carried out, with 4 leaders and 2 subordinates.

It was found that when the subordinate perceives the leader's humor as positive (affiliative or self-enhancing) the impact on the three perceptions is positive, when he perceives the humor as negative (aggressive or self-defeating) this impact is negative.

The leader's gender, as moderator, is relevant when subordinates perceive the leader's humor as aggressive, with the magnitude of the effect on the negative relationship being higher for female leaders, in relation to perceptions of effectiveness and reliability. Negative humor climate was found to exert a greater impact on perceptions compared to the impact of positive humor climate.

This investigation contributes to provide leaders and organizations with greater knowledge about the effects of using humor, so that they can improve the results of their communication and consequently of their leadership by maximizing the positive impacts of this technique.

Keywords: Humor, leadership, gender leader, gender subordinate, gender distribution in the team, effectiveness, reliability, charisma

Índice

Agradecimentos	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Índice de figuras	vii
Índice de tabelas	viii
Lista de acrónimos	viii
1. Introdução.....	1
1.1. Objetivos do trabalho.....	3
1.2. Pertinência do tema	4
1.3. Estrutura do trabalho.....	5
2. Enquadramento teórico	6
2.1. Humor	6
2.1.1. Humor Positivo	9
2.1.2. Humor Negativo.....	10
2.2. Humor no local de trabalho.....	11
2.2.1. Humor na liderança.....	12
2.2.2. Perceção do liderado em relação ao líder	17
2.2.3. O papel do género.....	23
2.2.4. Clima de humor sentido pela equipa.....	30
3. Metodologia de investigação.....	31
3.1. Investigação quantitativa – Questionários	31
3.1.1. Objetivo.....	31
3.1.2. Técnica de recolha de dados	32
3.1.3. Amostra.....	33
3.1.4. Procedimento.....	35
3.1.5. Medidas	37
3.2. Investigação qualitativa – Entrevistas	41

3.2.1. Objetivo.....	41
3.2.2. Técnica de recolha de dados e procedimento	41
3.2.3. Participantes	42
4. Resultados	44
4.1. Resultados - Investigação quantitativa	44
4.1.1. Caracterização da amostra	45
4.1.2. Análise de dados introdutória.....	47
4.1.3. Teste de hipóteses.....	55
4.1.4. Análise suplementar - combinação entre estilos de humor.....	71
4.2. Resultados - Investigação qualitativa.....	74
4.2.1. Caracterização dos participantes	74
4.2.2. Apresentação e análise do conteúdo das entrevistas	75
5. Discussão de resultados	78
6. Conclusões	88
6.1. Considerações finais	88
6.2. Contributos para a gestão.....	91
6.3. Limitações.....	93
6.4. Recomendações para pesquisas futuras	94
7. Referências	96
8. Anexos.....	114
Anexo I – Questionário 1 e 2.....	114
Anexo II – Declaração da tradução e retroversão das escalas de medição	121
Anexo III – Lista dos itens por dimensão	122
Anexo IV - Guião das entrevistas.....	124
Anexo V – Caracterização da amostra – Questionários	127
Anexo VI – Análise fatorial – <i>Outputs</i> e tabela resumo.....	128
Anexo VII – Pressupostos da regressão linear.....	136

Anexo VIII – <i>Outputs</i> das regressões lineares hierárquicas	138
Anexo IX – <i>Outputs</i> da moderação simples	141
Anexo X – <i>Outputs</i> da moderação moderada.....	143
Anexo XI – <i>Outputs</i> das regressões polinomiais – Clima de humor.....	145
Anexo XII – Gráficos da RSM - Combinação entre clima de humor positivo e o clima de humor negativo	148
Anexo XIII – <i>Outputs</i> das regressões polinomiais – Estilos de humor.....	149
Anexo XIV – Gráficos da RSM - Combinação entre humor afiliativo e humor auto-depreciativo	155
Anexo XV – Gráficos da RSM - Combinação entre humor agressivo e humor auto-valorativo	156
Anexo XVI – Caracterização dos participantes - Entrevistas	157

Índice de figuras

Figura 1 - Modelo conceptual proposto	2
Figura 2 - Representação gráfica dos quatro estilos de humor propostos por Martín et al. (2003).....	9
Figura 3 - Modelo de moderação simples com a variável W a moderar a relação de X sobre Y. Fonte: (Hayes, 2022, p.235)	44
Figura 4 - Modelo de moderação moderada com a variável Z a moderar o efeito de moderação de W na relação de X sobre Y. Fonte: (Hayes, 2022, p.348).....	45
Figura 5 - Representação visual do efeito de moderação do género do líder (W) entre o estilo de humor agressivo (X) e a eficácia percebida (Y).....	63
Figura 6 - Representação visual do efeito de moderação do género do líder (W) entre o estilo de humor agressivo (X) e a confiabilidade percebida (Y).....	63
Figura 7 – Eficácia percebida prevista pela (in)congruência entre o clima de humor positivo e o clima de humor negativo.....	71

Índice de tabelas

Tabela 1 – Impacto do uso do humor negativo pelo líder no local de trabalho	13
Tabela 2 – Impacto do uso do humor positivo pelo líder no local de trabalho.....	14
Tabela 3 - Estatística descritiva (média) das variáveis em análise.....	48
Tabela 4 - Análise correlacional: média, desvio padrão e alfa de Cronbach.....	54
Tabela 5 – Modelos da regressão hierárquica.....	58
Tabela 6 – Coeficientes beta padronizados (β) e o nível de significância (sig.) dos modelos 2 da regressão linear múltipla.....	60
Tabela 7 - Síntese dos resultados das hipóteses 1.1, 1.2, 1.3 e 1.4.....	60
Tabela 8 – Nível de significância da interação entre os estilos de humor (X) e o género do líder (W).....	61
Tabela 9 - Moderação do género do líder entre as relações do estilo de humor agressivo com a eficácia e a confiabilidade percebida.....	62
Tabela 10 – Síntese dos resultados das hipóteses 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4.....	64
Tabela 11 - Nível de significância da interação entre os estilos de humor (X), o género do líder (W) e o género do liderado (Z)	65
Tabela 12 – Síntese dos resultados das hipóteses 3.1, 3.2, 3.3 e 3.4.....	65
Tabela 13 - Nível de significância da interação entre os estilos de humor (X), o género do líder (W) e a percentagem de elementos do género feminino na equipa (Z).....	66
Tabela 14 - Síntese dos resultados das hipóteses 4.1, 4.2, 4.3 e 4.4.....	66
Tabela 15 - Regressão polinomial da combinação entre o clima de humor positivo e o clima de humor negativo.....	68
Tabela 16 - Síntese dos resultados da hipótese 5.....	68
Tabela 17 - Termos da RSM resultantes da combinação entre clima de humor positivo e clima de humor negativo.....	70
Tabela 18 – Regressão polinomial da combinação entre estilos de humor.....	73
Tabela 19 – Termos da RSM resultantes da combinação entre estilos de humor	74
Tabela 20 - Síntese da validade das hipóteses em estudo.....	87

Lista de acrónimos

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

RSM – *Response Surface Methodology*

1. Introdução

A comunicação é a base de entendimento para todos os processos humanos, seja no seio de uma organização ou de uma sociedade, as relações interpessoais são determinadas pela forma como os indivíduos comunicam entre si (Ayub et al., 2014).

Uma das competências chave para o sucesso em funções de liderança é a capacidade que o líder tem em comunicar e por essa via transmitir a sua mensagem com acerto (Barge & Hirokawa, 1989; Rosenberg et al., 2021). Para tal, é essencial que o líder, compreenda o poder da comunicação e de como a forma de o fazer contribui para a qualidade tanto da relação que mantêm com o liderado como do seu próprio desempenho (Ayub et al., 2014).

O líder dispõe de diversas estratégias de comunicação, sendo o humor considerado como uma das mais poderosas (Cooper et al., 2018; Crawford, 1994).

O conceito de humor não é recente, os primeiros estudos sobre este tema aplicados à área da Gestão datam dos anos 50 (Mathew & Vijayalakshmi, 2017), no entanto, é nos últimos anos que tem vindo a ser alvo de crescentes investigações por parte da comunidade académica e científica (Martin & Ford, 2018; Wu et al., 2020), principalmente tendo como foco o seu estudo em ambientes organizacionais (Rosenberg et al., 2021).

Segundo Rosenberg et al. (2021), o uso do humor de forma recorrente tem efeitos positivos no ambiente organizacional. Ainda que existam estas conclusões, as pesquisas sobre o papel que o humor desempenha na forma como os liderados formam perceções dos líderes, reagem a elas e os elementos que moderam essa relação são ainda objeto de insuficientes investigações face à complexidade e ambiguidade deste comportamento em contexto de trabalho (Brender-Ilan & Reizer, 2021; Cooper et al., 2018; Evans et al., 2019; Karakowsky et al., 2020; Lovaglia et al., 2008; Neves & Karagonlar, 2020; Pundt & Venz, 2017; Romero & Arendt, 2011).

As gerações mais jovens procuram nas organizações e na relação com os seus líderes manter um ambiente leve e descontraído. Assim, quanto melhor e mais profundo for o conhecimento do líder em relação à utilização do humor, aos mais diversos níveis, mais capaz será de fomentar o bem-estar de todos os envolvidos na organização, tornando o ambiente e a convivência no local de trabalho menos stressante. Para além disso, com este conhecimento poderá adequar o seu discurso tendo em conta o propósito a atingir e a perceção que pretenda transmitir (Mesmer-Magnus et al., 2018; Rosenberg et al., 2021).

É tendo em vista contribuir para transmitir e reforçar este conhecimento, que o presente estudo pretende dar continuidade à literatura no que respeita ao tema do humor em contexto de trabalho e mais concretamente quanto à sua relação com a liderança. O objetivo centra-se em compreender de que forma o estilo de humor do líder que é percebido pelos liderados influencia as perceções que estes constroem quanto à eficácia, confiabilidade e carisma do seu líder. De forma a complementar esta relação será considerada como variável moderadora o género do líder e como variáveis moderadoras dessa moderação o género do liderado e a distribuição de género na equipa. Para além disso, foi estudado também como o clima de humor que é sentido pela equipa impacta as perceções dos liderados relativamente ao líder. A figura 1 apresenta o modelo conceptual proposto.

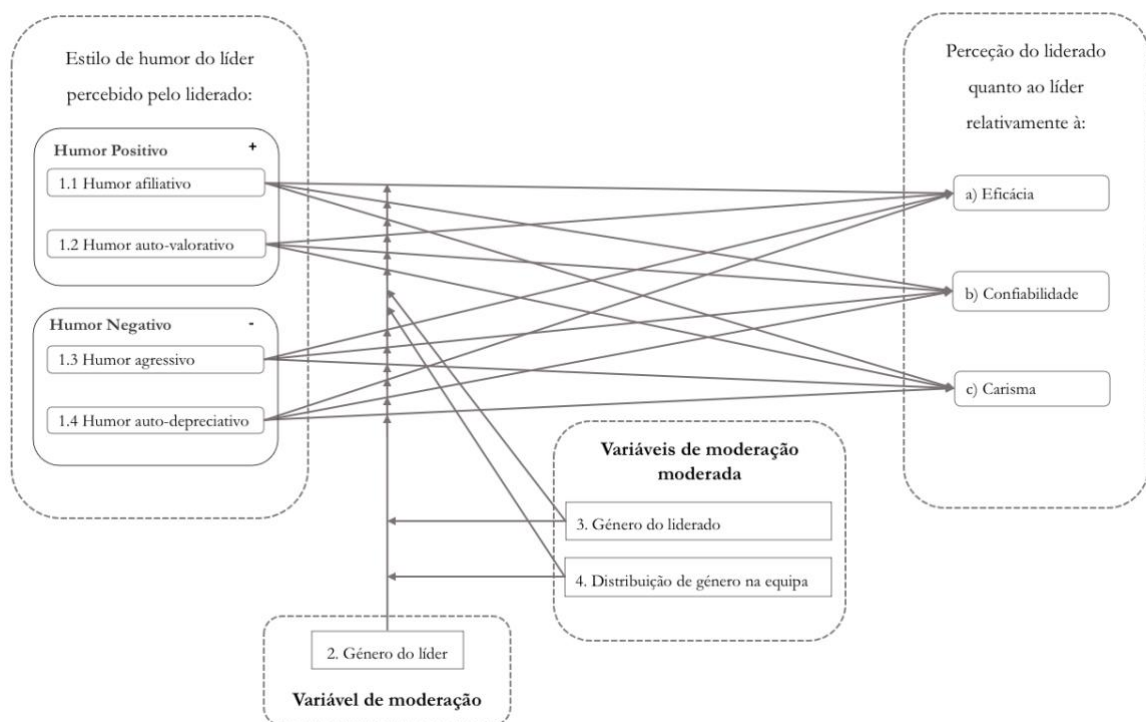


Figura 1 - Modelo conceptual proposto

1.1. Objetivos do trabalho

Esta investigação tem como objetivo responder aos *gaps* da literatura em relação à necessidade de se continuar a aprofundar o conhecimento sobre o humor em ambiente organizacional, principalmente através da integração de moderadores relevantes (Dyck & Holtzman, 2013; Mathew & Vijayalakshmi, 2017; Neves & Karagonlar, 2020; Wu et al., 2020) como o estudo simultâneo do papel do género na díade líder-liderado e líder-equipa. A literatura revela que a utilização do humor pelo líder, tendo em conta o seu género, influencia de forma diferente a perceção que os liderados desenvolvem acerca do líder (Evans et al., 2019). No entanto, pouco se sabe sobre a influência que o género do liderado tem na perceção que este desenvolve do seu líder (Brender-Ilan & Reizer, 2021; Caldwell & Wojtach, 2020; Kong et al., 2019; Mesmer-Magnus et al., 2018). Assim, procura-se compreender de que forma o estilo de humor do líder que é percebido pelos liderados, na sua dimensão positiva (afiliativo ou auto-valorativo) ou negativa (agressivo ou auto-depreciativo), contribui para a perceção destes em relação ao seu líder tendo em conta não só o género do emissor (líder), como o género do recetor (liderado e equipa) têm na eficácia, confiabilidade e carisma que lhe é atribuído. Para além de se destacar as consequências da utilização do humor pelo líder no local de trabalho, o objetivo é investigar como o humor afeta as perceções e como essa relação pode ser comprometida pelos estereótipos de género associados à função de liderança. Investigou-se igualmente como o tipo de clima de humor que é vivenciado pela equipa pode exercer mais ou menos impacto nas perceções dos liderados.

Apresenta-se as principais questões abordadas por esta investigação:

- Quais as principais consequências da utilização do humor pelo líder em contexto de trabalho?
- De que forma o humor que é utilizado pelo líder é percebido pelos liderados?
- Como é que essa perceção de humor influencia a perceção que estes desenvolvem do seu líder quanto à eficácia, confiabilidade e carisma?
- As características sociodemográficas, relativas ao género do líder, género do liderado e dos elementos da equipa importam para a compreensão da relação entre o humor e as perceções?
- Do clima de humor que é vivenciado pela equipa, positivo ou negativo, qual exerce um impacto de maior magnitude nas perceções dos liderados face ao líder?

1.2. Pertinência do tema

Atualmente as gerações mais jovens pouco se compatibilizam com o típico local de trabalho extremamente sério e monótono. Procuram cada vez mais que esse local lhes traga um propósito, onde consigam ter a possibilidade de criar bons relacionamentos entre pares e contribuir para a manutenção de um lugar agradável para todos. É neste seguimento que o humor tem vindo a ganhar destaque no seio das organizações (Mathew & Vijayalakshmi, 2017).

Segundo Bitterly e Brooks (2020), as investigações existentes sobre o humor em contexto organizacional encontram-se ainda numa fase embrionária tendo em conta o espectro de tópicos possíveis de investigar sobre este tema.

A fundamentação teórica existente até à data nesta área, comprova que o humor no local de trabalho interfere de diversas formas na dinâmica das organizações, como por exemplo no relacionamento entre o líder e o liderado (Pundt & Venz, 2017). Sendo esta relação um dos pilares de sucesso das organizações é, *per se*, indiscutível a utilidade de analisar, estudar e compreender tudo o que se relaciona com o uso desta estratégia de comunicação no local de trabalho (Cooper, 2008).

Esta investigação pretende responder à necessidade de compreender como o humor do líder influencia a perceção dos liderados tendo como moderador o género (Cooper, 2008; Lovaglia et al., 2008). De acrescentar que são em pequeno número as investigações que estudam os quatro estilos de humor sugeridos por Martin et al. (2003) em simultâneo o que torna este estudo ainda mais relevante. A integração da característica demográfica do género deve-se ao facto de esta ser considerada uma variável de grande interesse na compreensão da perceção do humor (Silvia & Rodriguez, 2020) e que tem sido consecutivamente, por artigos científicos recentes, sugerido como o caminho a seguir em pesquisas futuras. As incoerentes conclusões das investigações que englobam o estudo da relação entre o humor e o género coloca em evidência a necessidade de se realizarem mais pesquisas associando estas duas dimensões.

As diversas referências à necessidade de investigar este tema nas organizações não tem, na sua maioria, como propósito central intensificar o uso desta técnica, mas sobretudo o de aumentar o conhecimento que se possui dela (Martin, 2007).

O propósito é semelhante nesta investigação, em que o intuito é auxiliar os líderes a compreender como se devem posicionar de forma a maximizar os impactos positivos desta técnica, tal que, quanto maior for o seu conhecimento em relação aos diferentes estilos de

humor e aos principais pontos associados a cada estilo, melhor poderão ser os resultados da sua comunicação (Karakowsky et al., 2020; Mesmer-Magnus et al., 2018; Neves & Karagonlar, 2020; Rosenberg et al., 2021). Como o humor não afeta apenas os líderes de forma isolada, mas também as organizações (Cooper, 2008), estas devem estar igualmente cientes do poder do uso desta técnica e, através da sua cultura, encorajar os líderes a utilizar adequadamente o humor com os seus liderados (Ali et al., 2021; Neves & Karagonlar, 2020).

1.3. Estrutura do trabalho

Num primeiro momento são apresentados todos os conceitos teóricos relevantes que serviram de base para esta investigação tendo em conta a literatura existente sobre o presente tema e que são indispensáveis para o seu melhor entendimento. É exposto o humor na sua forma geral, as suas teorias e dimensões, e mais concretamente o papel que este assume no local de trabalho para líderes, liderados e organizações. De seguida surge o conceito de perceção com enfoque nas dimensões de eficácia, confiabilidade e carisma. Ainda no capítulo do enquadramento teórico, é abordada a questão do género, os estereótipos em funções de liderança associados ao género e a relação entre o humor, género do líder, género do liderado e a distribuição de género dos elementos pertencentes à equipa. Por fim, é salientado o clima de humor que é vivenciado pela equipa.

Posteriormente surge a metodologia de investigação, segmentada em abordagem quantitativa e qualitativa. Na abordagem quantitativa, são evidenciados os objetivos, a técnica de recolha de dados, a amostra, o procedimento e as medidas aplicadas na recolha de dados. Na abordagem qualitativa, são igualmente expostos os objetivos, a técnica de recolha de dados e procedimento, assim como a indicação aos participantes.

Após esta exposição detalhada, são apresentados todos os resultados obtidos de ambas as abordagens (quantitativa e qualitativa), desde a análise de dados introdutória, regressões lineares múltiplas hierárquicas, modelos de moderação, moderação moderada (*three-way interaction*) e regressões polinomiais. Ainda dentro deste tópico é exibida uma nova perspetiva enquanto análise suplementar. Relativamente aos resultados da investigação qualitativa, é indicada a caracterização dos participantes e a análise do conteúdo das entrevistas.

Por fim, é apresentada a discussão de resultados, considerações finais, os contributos para a gestão, as limitações inerentes ao estudo e algumas recomendações para pesquisas futuras.

2. Enquadramento teórico

Em primeira análise, este capítulo centra-se na exposição teórica da revisão literária efetuada aos principais conceitos que serviram de base ao desenvolvimento deste tema.

2.1. Humor

“Humor is serious. We are unlikely to gain much understanding of human interaction without understanding humor.”

(Lovaglia et al., 2008, p. 9)

O humor é uma forma de comunicação interpessoal (Brender-Ilan & Reizer, 2021; Li et al., 2019; Mesmer-Magnus et al., 2012; Romero & Cruthirds, 2006) verbal ou não verbal que deve ter como finalidade ser divertido (Cooper, 2005) e que tem a capacidade de criar, manter, dificultar ou destruir relacionamentos interpessoais (Cooper, 2008). Em consequência, o humor tem exatamente o poder de aproximar ou afastar (Tremblay, 2017).

O humor “...is a fundamental aspect of human social life” (Lovaglia et al., 2008, p. 9), isto porque este é considerado um elemento constantemente presente na grande maioria das interações de uma sociedade (Lampreli et al., 2019) e assim sendo não deve ser desvalorizado nem ignorado (Wijewardena et al., 2017). É considerado uma ferramenta (Martin et al., 2004) subjetiva (K. M. Cooper et al., 2018), no entanto, isso não implica que este seja uma característica intrínseca e exclusiva apenas de alguns indivíduos, é universal (Martin, 2007). O humor pode ser desenvolvido ou aprimorado por todos aqueles que o tencionem usar (Crawford, 1994; Wijewardena et al., 2017; Yang et al., 2017).

Devido à diversidade e complexidade desta técnica de comunicação (Mesmer-Magnus et al., 2012; Neves & Karagonlar, 2020; Yue et al., 2016), atualmente ainda não existe um consenso quanto à sua definição (Cooper et al., 2018; Mathew & Vijayalakshmi, 2017; Vivona, 2014) e igualmente quanto à sua influência nos mais diversos contextos (Karakowsky et al., 2020).

Mesmer-Magnus et al. (2012) indica que existem quatro grandes razões que explicam a dificuldade em definir o humor: (1) os termos humor e sentido de humor são muitas vezes usados como conceitos substituíveis, (2) o humor é um conceito multidimensional e as suas dimensões são muito diversas, (3) o facto de o humor poder ser quantificado segundo

diferentes formas e a quarta razão (4) está relacionada com a variedade de estilos de humor, sendo uns encarados como de cariz positivo e outros de cariz negativo.

Contudo, existem pontos transversais às diversas definições de humor como podendo ser definido como algo divertido e capaz de fazer rir (Berger, 1976; Cooper, 2005; Martin, 2007), que pode ser verbal ou não verbal (Cooper, 2005) e que produz uma resposta por parte de quem o recebe (Crawford, 2003; Warren & McGraw, 2016). No entanto, e apesar de o humor ser na sua grande maioria associado a algo animado, este pode também ser usado com o objetivo de não o ser (Huo et al., 2012). Importa referir que, uma situação humorística, pode nem sempre despoletar o riso no indivíduo que o receciona (Buján, 2019).

Distinguindo a noção de humor e sentido de humor, enquanto que, o humor é entendido como um traço universal e transversal a todas as culturas apesar de com características diferentes (Machovec, 1988), o sentido de humor é algo intrínseco e considerado como um traço de personalidade do próprio indivíduo (Mesmer-Magnus et al., 2012). A utilização destes dois termos como sinónimos prende-se com a dificuldade de os distinguir, dado que, à partida se um indivíduo tem um bom sentido de humor, este utilizará mais frequentemente o humor na sua forma positiva.

Segundo a literatura existem três teorias clássicas sobre o humor: a teoria da superioridade (*superiority theory*), a teoria do alívio (*relief theory*) e a teoria da incongruência (*incongruity theory*) (Morreall, 1987). Estas teorias, de nível individual, explicam o que motiva os indivíduos a usar o humor na sua comunicação (produção de humor) e como esse humor é percebido e apreciado por quem o receciona (apreciação de humor) (Cooper, 2008).

A teoria da superioridade, defende que a motivação para o uso do humor deriva de um sentimento de superioridade face aos recetores da mensagem ou como um mecanismo de controlo e autodefesa (Martin & Ford, 2018).

Na teoria do alívio, o humor é visto como uma forma de o indivíduo manifestar o seu pensamento de forma mais subtil e por essa via libertar a tensão (aliviar) de emoções coibidas (Morreall, 1987).

A teoria da incongruência, é talvez a teoria mais generalizada e adotada na literatura, e defende que um indivíduo só percebe algo como humorístico quando existe alguma incongruência entre aquilo que era esperado e o que realmente acontece (Cooper, 2008), ou seja, uma atitude inesperada e diferente das expectativas (Lynch, 2002).

Numa abordagem mais recente e abrangente às teorias clássicas, surgiu uma nova teoria, designada por teoria da **compreensão-elaboração** (*comprehension-elaboration*

theory) e que tem em consideração a forma como o humor é avaliado (Wyer & Collins, 1992). Esta teoria defende que a percepção de humor pelo recetor depende em primeiro do seu grau de compreensão, relacionado com o reconhecimento da incongruência, e em segundo da elaboração cognitiva que procede à compreensão, estando este relacionado com o entendimento e apreciação do humor (Cooper, 2008).

O humor pode ser analisado segundo quatro prismas: a do emissor, a do recetor, a do seu conteúdo e a do contexto em que ele ocorre (Caldwell & Wojtach, 2020). A forma como o humor é interpretado pelos indivíduos que o recebem (recetor) influencia a sua percepção relativamente ao emissor da mensagem (Karakowsky et al., 2020). Essa receção poderá nem sempre assumir a interpretação pretendida pelo emissor, podendo ser assumida em simultâneo por diferentes pessoas como muito/pouco engraçada (Romero & Pescosolido, 2008). Este é um dos motivos pelo qual o humor é mencionado como uma “*double-edged tool*” (Malone, 1980, p. 359).

Relativamente à interpretação do conteúdo do humor existem duas perspetivas consolidadas na literatura. O humor pode ser funcional, tido como uma ferramenta de auxílio na concretização das tarefas ou, por outro lado, o humor pode ser disruptivo, quando este é percebido como uma forma de entretenimento (Cann & Matson, 2014; Evans et al., 2019). O humor interpretado como funcional, ao contrário do disruptivo, tenderá a ser percebido e associado a uma maior competência (Bitterly & Schweitzer, 2019) e a um maior nível de *status* do indivíduo que o utiliza (Evans et al., 2019).

Segundo Rosenberg et al. (2021) a categorização de humor mais frequentemente adotada na literatura é a proposta por Martin et al. (2003), em que existe a separação do humor em quatro estilos¹ divididos por quatro dimensões, duas dimensões relacionadas com o tipo de humor e duas relacionadas com o alvo (Chiew et al., 2019). Quanto ao tipo de humor, distingue-se o humor considerado como benigno ou positivo, subdividido em humor afiliativo e humor auto-valorativo e o humor prejudicial ou negativo, subdividido em humor agressivo e humor auto-depreciativo (Martin et al., 2003). A segunda dimensão relaciona-se com o facto de o humor poder ser considerado interpessoal quando direccionado a outros indivíduos (humor afiliativo e humor agressivo) ou intrapessoal quando é dirigido ao próprio emissor (humor auto-valorativo e humor auto-depreciativo), como ilustrado na figura 2.

¹ A tradução da designação de cada estilo de humor da forma original para português é da autoria do investigador.

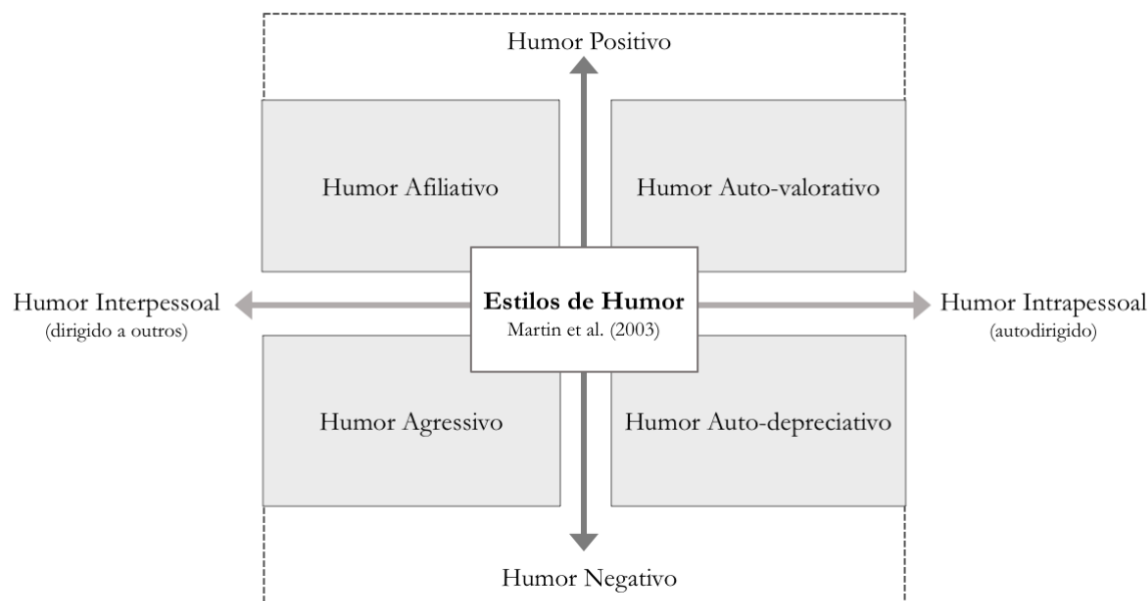


Figura 2 - Representação gráfica dos quatro estilos de humor propostos por Martin et al. (2003)

Dados os seus inúmeros benefícios, a maioria das investigações presentes na literatura sobre o tema do humor têm-se focado apenas no estudo do humor positivo. Mais recentemente, o estudo dos efeitos do humor negativo tem suscitado interesse por parte dos investigadores, contudo, sendo algo recente carece ainda de estáveis fundamentos (Kong et al., 2019; Mathew & Vijayalakshmi, 2017; Neves & Karagonlar, 2020).

De seguida, são apresentadas as noções principais associadas a cada estilo.

2.1.1. Humor Positivo

O humor é positivo quando desencadeia emoções positivas nas partes envolvidas, o que por sua vez, potencia uma atmosfera positiva (Lampreli et al., 2019). Esta dimensão permite melhorar a ligação entre os indivíduos reduzindo a tensão existente (Cann et al., 2009).

Atualmente, usar este tipo de humor é considerado por muitos como uma indispensável qualidade (Karakowsky et al., 2020). Segundo Martin et al. (2003) o humor positivo é representado pelos seguintes dois estilos:

(1) Humor afiliativo (*Affiliative humor*):

O humor afiliativo assume uma forma não hostil de atrair e divertir as outras pessoas através de comentários engraçados ou piadas (Martin et al., 2003). Este estilo permite melhorar as

interações e os relacionamentos entre os indivíduos e quando utilizado no seio de uma equipa permite aumentar a sua coesão (Martin et al., 2003).

(2) Humor auto-valorativo (*Self-enhancing humor*):

Este estilo está associado principalmente a indivíduos que encaram a vida de forma leve e positiva, que mesmo em momentos de stress procuram a descontração (Romero & Cruthirds, 2006). É também por isso considerado como um mecanismo de autoproteção, pelo facto de os indivíduos o usarem perante situações em que estão fora da sua zona de conforto (Martin et al., 2003).

2.1.2. Humor Negativo

O humor é negativo quando fomenta atitudes negativas (Cooper, 2008), sendo por isso considerado uma forma prejudicial de comunicação (Romero & Arendt, 2011) e com um custo associado tanto para quem o profere como para quem o recebe (Cann et al., 2009; Evans et al., 2019). O uso do humor negativo pode resultar num afastamento dos indivíduos ou num aumento da tensão da própria relação (Tremblay, 2017). Apesar dos impactos de cada estilo de humor dependerem de diversos fatores, no que concerne ao humor negativo, este deve ser tanto quanto possível evitado (Bitterly & Brooks, 2020). Segundo Martin et al. (2003) o humor negativo é representado pelos seguintes dois estilos:

(3) Humor agressivo (*Aggressive humor*):

O humor agressivo caracteriza-se por ser um tipo de humor que tem como objetivo diminuir, ridicularizar, humilhar, discriminar, manipular, ou satirizar o outro através do uso de comunicação hostil, sarcástica ou de ataque (Martin et al., 2003). Neste tipo de humor existe um sentimento de superioridade na comunicação com o outro, é normalmente desprovido da preocupação com os efeitos que poderão advir na sequência do seu uso e por isso será tendencialmente prejudicial aos relacionamentos entre os indivíduos (Martin et al., 2003).

(4) Humor auto-depreciativo (*Self-defeating humor*):

Este estilo de humor desenvolve-se em torno do próprio interlocutor. É usado por quem o refere no sentido de se depreciar ou ridicularizar como forma de obter a atenção ou a aceitação/aprovação por outro indivíduo ou grupo (Martin et al., 2003). Quando é usado de

forma excessiva é considerado prejudicial para o próprio emissor, pois o recetor tenderá a vê-lo como alguém com falta de autoestima ou de atenção emocional (Martin et al., 2003).

Estes quatro estilos de humor não são mutuamente exclusivos e portanto, é possível que exista uma sobreposição, dado que um indivíduo pode num determinado momento conjugar mais do que um estilo de humor na sua mensagem, como por exemplo conseguir subtilmente integrar provocações usando o estilo de humor afiliativo (Martin et al., 2003).

Da revisão de literatura efetuada sobre o tema, é transversal a conclusão de que não existe uma receita única que explique exatamente qual a forma mais adequada de aplicar cada um destes quatro estilos de humor. Não obstante, em grande parte das investigações são apresentados dois grandes fatores que devem ser tidos em consideração no momento em que se pretende tirar vantagem desta técnica de comunicação, são eles o recetor da mensagem e o contexto onde ocorre (Romero & Arendt, 2011).

É tendo em conta este último, e dado o humor ser considerado como uma importante qualidade no local de trabalho (Ernst & Huschens, 2019) que se analisa de seguida o humor em contexto organizacional.

2.2. Humor no local de trabalho

O trabalho é uma constante da vida e, na maioria dos casos, grande parte do dia é passado no local de trabalho ou em contacto, mesmo que não presencialmente, com colegas de trabalho. Assim sendo, em algum momento, todos os indivíduos estão suscetíveis de presenciar momentos em que o humor é evidente, seja diretamente consigo ou com quem o rodeia. Por esse motivo, é realmente essencial conhecer, tanto quanto possível, como o humor atua em contexto de trabalho. À primeira vista, humor e trabalho podem ser encarados como uma antítese, no entanto, estes podem e devem mesmo coexistir. Em seguida, apresenta-se como o humor do líder pode ser encarado no local de trabalho por parte de quem o recebe, como pode ser usado como um recurso estratégico e os benefícios e riscos associados ao seu uso.

2.2.1. Humor na liderança

“Understanding both interpersonal and intergroup relations is imperative to successful management and humor is a major component of these relations.”

(Romero & Pescosolido, 2008, p. 413)

A liderança é muitas vezes vista como a grande e única responsável pelo sucesso de uma organização (Rosenberg et al., 2021). Em função disso, o líder² assume um papel preponderante no rumo que a organização pode seguir. Por esse motivo todos os seus comportamentos e decisões devem ser ponderados e adotados de acordo com os objetivos pretendidos. Para isso, o líder dispõe de um conjunto de competências, ferramentas e técnicas que o tornam mais ou menos eficaz, dentro das quais a sua capacidade de comunicação da qual o humor pode e deve fazer parte (Rosenberg et al., 2021).

O humor *per se* não é um conceito recente, no entanto, a investigação do humor no local de trabalho tem suscitado nos últimos anos o interesse crescente por parte da comunidade científica (Kim et al., 2016; Kong et al., 2019), principalmente a partir do ano de 2016 (Rosenberg et al., 2021).

Em contexto organizacional, o humor é “...one valuable strategic resource in workplace discourse which leaders can choose to use where appropriate.” (Holmes & Marra, 2006, p. 133). Considerado como uma boa ferramenta de comunicação por possuir diversas funcionalidades (Holmes, 2006; Lampreli et al., 2019; Moake & Robert, 2020) e uma técnica utilizada amplamente por líderes eficazes (Decker & Rotondo, 2001). Por esse motivo, deve ser entendido como um recurso interpessoal estratégico, valioso, sem custos monetários associados e visto como uma forma significativa da condução dos pensamentos e comportamentos dos liderados (Cooper et al., 2018; Mesmer-Magnus et al., 2018).

Segundo Beard (2014) o trabalho precisa de mais felicidade e talvez por isso algumas empresas de renome e com sucesso comprovado, como por exemplo a Google ou a Zappos, impõem atualmente uma cultura que fomenta o humor como elemento de interação entre os indivíduos (Romero & Pescosolido, 2008). Sendo neste caso, as próprias organizações a valorizar e a potenciar o uso desta técnica de comunicação (Cooper et al., 2018; Romero &

² Por uma questão de simplicidade linguística, entenda-se pelo termo “o líder” e “o liderado”, um indivíduo do género masculino, feminino ou não binário, salvo indicação em contrário.

Cruthirds, 2006) por lhe reconhecer uma boa forma de atrair e reter talento jovem qualificado.

Se para alguns indivíduos o local de trabalho deve ser encarado como um espaço sério e sem margem para brincadeiras (Hughes & Avey, 2009), para os trabalhadores mais jovens o humor deve existir e deve ser reconhecido como uma peça importante no ambiente organizacional (Levine, 2005; Romero & Pescosolido, 2008). Estes indivíduos procuram no humor uma forma de criar um ambiente mais leve, descontraído e tranquilo e de manter um relacionamento mais próximo e menos formal com o seu líder (Lampreli et al., 2019).

Incluir o humor como uma ferramenta estratégica de liderança pode ser considerado um estilo de liderança moderno (Lampreli et al., 2019).

Segundo Martín et al. (2003), o humor mais utilizado em contexto de trabalho é aquele que é direcionado para o outro, como o estilo de humor afiliativo (positivo) ou o estilo de humor agressivo (negativo). Os diferentes estilos de humor usados pelos líderes têm consequências significativamente distintas no comportamento dos liderados (Jiang et al., 2020; Kong et al., 2019; Neves & Karagonlar, 2020), o que se pode refletir numa enorme vantagem, se o líder pensar e estruturar o uso desta ferramenta discursiva tendo em conta o comportamento que pretende desencadear nos indivíduos.

Em relação ao humor negativo, este fomenta atitudes negativas por parte dos liderados (Cooper, 2008; Mesmer-Magnus et al., 2018) sendo por isso, considerado uma forma prejudicial de comunicação em seio organizacional (Romero & Arendt, 2011).

Apesar das poucas investigações com o foco no humor negativo utilizado pelo líder (Kong et al., 2019), a tabela 1 reúne alguns dos efeitos despoletados nos liderados decorrentes da aplicação desta vertente do humor em contexto de trabalho.

Tabela 1 – Impacto do uso do humor negativo pelo líder no local de trabalho

	Autor
Aumenta o stress dentro da organização.	(Romero & Arendt, 2011)
Reduz a predisposição dos liderados em dialogar com o líder.	(Kim et al., 2016)
Reduz a qualidade do relacionamento líder-liderado.	(Bompar et al., 2018)
Reduz a satisfação no local de trabalho.	(Romero & Cruthirds, 2006)
Reduz o comprometimento dos liderados com a organização.	(Mesmer-Magnus et al., 2018)
Reduz o desempenho do liderado para com a função.	(Mesmer-Magnus et al., 2018)

De salientar que, dos estilos de humor negativo, existe uma particularidade para o estilo de humor auto-depreciativo. No local de trabalho, quando o líder faz comentários humorísticos sobre as próprias falhas e fraquezas, sem ser de forma sistemática e excessiva, a sua comunicação pode ser percebida como mais sincera e transparente para além de ele próprio ser percebido como mais simpático, acessível e menos intimidante (Martin et al., 2003; Rosenberg et al., 2021).

Relativamente aos estilos de humor positivo, “...constitutes part of the modern leadership style...” (Lampreli et al., 2019, p. 596), diante disto, é relevante que os líderes percebam os benefícios que o humor proporciona no local de trabalho (Hughes & Avey, 2009), pois todos estes benefícios no seu conjunto contribuem tanto para o bem estar dos indivíduos (Bompar et al., 2018) como para o bem estar da própria organização (Kong et al., 2019; Mesmer-Magnus et al., 2012).

Apesar das distintas apreciações que o humor pode ter, sabe-se que os liderados tendem a preferir, de forma geral, líderes que aplicam o humor no local de trabalho ao invés dos líderes que não o usam (Priest & Swain, 2002) e tendencialmente com uma maior receptividade para o humor positivo (Mesmer-Magnus et al., 2018). A tabela 2 resume de acordo com a literatura alguns dos principais benefícios do uso do humor positivo pelo líder no local de trabalho.

Tabela 2 – Impacto do uso do humor positivo pelo líder no local de trabalho

	Autor(es)
Aumenta a participação ativa dos funcionários através de ideias, opiniões e sugestões.	(Tan et al., 2021a)
Aumenta a predisposição dos liderados para atividades “extra-papel”.	(Cooper et al., 2018)
Aumenta a procura dos liderados por feedback do líder.	(Karakowsky et al., 2020)
Aumenta a receptividade dos liderados à mensagem transmitida.	(Romero & Pescosolido, 2008)
Aumenta a satisfação dos liderados.	(Mesmer-Magnus et al., 2012)
Aumenta o comprometimento do liderado com a função e com a organização.	(Goswami et al., 2016; Pundt & Venz, 2017; Yam et al., 2018)
Aumenta o desempenho dos liderados.	(Kim et al., 2016)
Cria e potencia um ambiente favorável.	(Pandita et al., 2019)
Diminui o sentimento de stress e ansiedade nos liderados.	(Kong et al., 2019)
Fomenta melhores relacionamentos com o líder.	(Cooper et al., 2018)
Potencia a criatividade dos liderados.	(Li et al., 2019; Pundt, 2015)
Potencia a retenção de talento.	(Romero & Arendt, 2011)

Não obstante os inúmeros benefícios do uso do humor positivo comprovados pela literatura, a ideia de que o uso do humor é sempre benéfico pode ser interpretada como redutora. Segundo Kim et al. (2016), mesmo o sucesso deste humor depende das circunstâncias em que ele ocorre e da própria compreensão tida pela audiência (Davidhizar & Bowen, 1992; Romero & Arendt, 2011).

A incerteza das consequências do uso do humor é ainda maior quando os indivíduos não possuem um elevado conhecimento da outra facção (Brender-Ilan & Reizer, 2021), isto é, a distância social entre ambas as partes é grande (Kim et al., 2016). Assim sendo, o tempo decorrido desde o início da relação entre o líder e o liderado é uma variável que pode ajudar a explicar o maior ou menor entendimento do humor usado pelo líder e como consequência o tipo de percepção e comportamento gerado no liderado (Brewer & Gardner, 1996; Karakowsky et al., 2020; Wijewardena et al., 2017). Neste seguimento, espera-se que quanto mais longa for a relação entre o emissor e o recetor da mensagem, mais coincidente será a interpretação que o emissor pretende transmitir com a sua mensagem e a interpretação que é feita pelo recetor, por essa razão mais bem-sucedido será o humor utilizado na comunicação (Cooper, 2008; Kim et al., 2016; Wijewardena et al., 2017).

O próprio sistema cultural da organização, como os princípios, as crenças e as regras normativas podem ajudar a antecipar e a determinar qual será o estilo de humor mais adequado, assim como, quais serão porventura as suas possíveis consequências (Crawford, 1994; Murata, 2014; Vivona, 2014).

Deste modo, um líder que utiliza o humor na sua estratégia de comunicação deve estar ciente de que este comportamento será, de forma positiva ou negativa, alvo de julgamento por parte dos recetores da sua mensagem (Karakowsky et al., 2020) e por isso deve sempre utilizá-lo com sentido de responsabilidade (Wijewardena et al., 2017). Assim, e tal como Avolio et al. (1999, p. 225) indicam “...*humor needs to be taken more seriously*.”, diante disto, os líderes devem encarar esta ferramenta com a importância e seriedade que ela exige.

Segundo Karakowsky et al. (2020), líderes com maior nível de *status* ou competência evidente tenderão a usar mais frequentemente o humor no local de trabalho, isto porque líderes que registam menores níveis destas duas características não se sentem confortáveis no uso desta ferramenta. Estes líderes consideram que integrar o humor na sua comunicação não irá contribuir para incrementar o seu *status* ou competência percebida, mas como uma forma de diminuir a sua credibilidade junto dos liderados e por isso consideram-na um elemento de risco (Bitterly et al., 2017; Crawford, 1994).

O humor do líder influencia as percepções dos liderados (Karakowsky et al., 2020) e essa percepção é moderada por diversas variáveis, designadas por variáveis moderadoras (Namazi & Namazi, 2016), dentro das quais o género (Evans et al., 2019). Na liderança, as diferenças de género são ainda uma realidade (Dirik, 2021) e segundo a literatura também no humor são perceptíveis estas disparidades, com as líderes a serem vistas como menos merecedoras de usar o humor na sua comunicação e sendo mesmo penalizadas quando o fazem (Lovaglia et al., 2008). No entanto, o contrário também é comprovado. Segundo Decker e Rotondo (2001), os liderados têm uma expectativa baixa relativamente ao uso do humor por líderes do género feminino, tal que, quando estas o empregam com sucesso a sua avaliação pelos liderados sofre um impacto positivamente superior comparativamente a um líder do género masculino. Pelo contrário, ao usar o humor negativo as líderes vão sofrer na avaliação que lhes é feita pelos liderados um impacto negativamente mais significativo comparativamente a um líder homem a usar o mesmo tipo de humor (Decker & Rotondo, 2001).

Apesar da literatura evidenciar uma maior associação entre os indivíduos do género masculino e o uso do estilo de humor agressivo (Martin et al., 2003), um estudo piloto realizado recentemente (2019) na Grécia, concluiu que o humor é usado em igual proporção tanto por homens como por mulheres no local de trabalho (Lampreli et al., 2019) e ainda que, para ambos os géneros o estilo privilegiado é o humor afiliativo.

A presença de incoerentes conclusões sobre a relação entre o humor e o género no local de trabalho coloca em evidência a necessidade de se realizarem mais estudos nesta área.

Neste sentido, e é tendo em vista as conclusões de Dirik (2021), onde afirma que a percepção que os liderados desenvolvem do seu líder depende não só do género do próprio líder, mas também do género do liderado, que esta investigação pretende compreender qual a relação entre o estilo de humor do líder que é percebido pelos liderados e a percepção destes sobre a eficácia, confiabilidade e carisma atribuídos ao líder, tendo como grande moderador o género.

2.2.2. Percepção do liderado em relação ao líder

“Leaders are not just what they think they are. They are also what their followers perceive them as.”

(Dabke, 2016, p. 4)

A percepção que o liderado constrói do seu líder depende de inúmeros elementos, como dos seus atributos ou crenças individuais, da relação que mantém com o líder, do próprio ambiente de trabalho ou da cultura da organização (Wijewardena et al., 2016). Essencialmente, a percepção de cada indivíduo depende da forma como cada um observa aquilo que o rodeia e o interpreta à luz da sua realidade que no caso da percepção do liderado sobre líder depende de múltiplas vertentes, tais como o comportamento, as crenças, os princípios e valores que o líder transparece em todas as suas interações (Antonakis et al., 2016).

O humor do líder também é responsável por influenciar a percepção dos liderados (Karakowsky et al., 2020), de tal forma que, cada estilo de humor tem efeitos claramente distintos nessas percepções a diversos níveis, como a nível da competência percebida, da eficácia percebida da liderança ou da sua predisposição para trabalhar com o líder. Ainda assim, mesmo quanto a estas matérias as conclusões ainda são escassas (Brender-Ilan & Reizer, 2021; Romero & Arendt, 2011).

Quando o humor do líder é percebido como positivo, este tende a despoletar reações positivas nos liderados, ao contrário do que se verifica com o humor percebido como negativo (Wijewardena et al., 2017). Quando o liderado percebe o humor do líder como positivo, o seu sentimento é de que o líder tem interesse em construir um relacionamento forte e de maior qualidade consigo e/ou com a equipa (Cooper et al., 2018; Cooper, 2008) e que se pretende aproximar dos membros reduzindo a distância social resultante das diferenças hierárquicas (Mesmer-Magnus et al., 2012; Romero & Pescosolido, 2008). As conclusões de diversos estudos indicam que um líder que usa o humor é também visto como alguém mais inteligente, competente, intelectual, autoconfiante, eficaz, criativo, extrovertido e como tendo uma visão mais positiva da vida (Bitterly et al., 2017; Bressler et al., 2006; Priest & Swain, 2002).

Em contexto laboral, e apesar dos diversos benefícios do uso do humor positivo, a aplicação desta técnica também pode originar sérios riscos, tais como ser percebido como falta de competência ou de dedicação à função e falta de seriedade num ambiente em que,

por norma, o clima é mais tenso (Bitterly et al., 2017). Além disso, pode ser também interpretado pelos liderados como uma diminuição da autoridade do líder, metendo em causa a capacidade de afirmação e liderança do líder perante os liderados (Yam et al., 2018). Importa referir que a perceção que os liderados desenvolvem do seu líder ajuda a determinar o grau de influência que este tem no seio da organização (Awamleh & Gardner, 1999) e, em certa medida, pode ser considerado um elemento de antevisão do desempenho organizacional (Uhl-Bien et al., 2014).

A perceção que os indivíduos desenvolvem relativamente a quem ocupa funções de liderança sofre a influência de estereótipos de género (Eagly & Karau, 2002). Segundo a literatura, esta perceção é moderada não só pelo género do próprio líder (Evans et al., 2019) mas também do género do liderado (Dirik, 2021).

A noção existente de que a liderança e mesmo o humor estão mais associados ao género masculino acaba por enviesar a perceção dos liderados em relação ao líder quando este usa o humor (Moake & Robert, 2020). De tal modo que, mesmo quando líderes femininas comprovam ser bem sucedidas, a sua heteroavaliação, que resulta da perceção dos liderados, tenderá a ser enviesada por estes estereótipos (Heilman et al., 2004; Wang et al., 2013) e por isso consequentemente menos favorável (Rudman & Glick, 2001).

Assumindo a perceção dos liderados um papel tão relevante para a contribuição do sucesso das organizações, se o líder conhecer a forma como o seu humor influencia a perceção dos liderados em relação a si, poderá ajustar esta ferramenta tendo em conta o comportamento que pretende despoletar nos indivíduos, a eficácia da mensagem que pretende transmitir e a imagem que pretende causar (Cooper, 2005).

Assim, e mediante a informação apresentada espera-se que o humor afiliativo e o humor auto-valorativo (humor positivo) se relacionem de forma positiva com as variáveis de eficácia, confiabilidade e carisma do líder, quanto ao humor agressivo e o humor auto-depreciativo (humor negativo) espera-se que estes influenciem negativamente estas variáveis.

2.2.2.1. Eficácia percebida

A noção de eficácia do líder pode ser avaliada pela organização através de medidas objetivas (Bass & Bass, 2008) e está relacionada com o facto de o líder conseguir alcançar os objetivos que lhe foram propostos pela organização (Dabke, 2016).

No entanto, medir a eficácia do líder não se restringe apenas ao cumprimento dos objetivos, dado que, existem outros fatores fora do seu alcance e controlo que podem

comprometer esta noção, como é o caso da avaliação que lhe é feita pelos próprios liderados (Ayman & Korabik, 2010; Hogan et al., 1994). A eficácia percebida do líder resulta de uma avaliação que é feita pelos seus liderados (Prati et al., 2003) e que tem em conta não só o comportamento efetivo do líder para atingir os objetivos definidos (Dabke, 2016; Den Hartog et al., 1999; Hogan et al., 1994) como também da sua forma de comunicação, da relação que este mantém com os seus liderados (Dulebohn et al., 2012) ou do papel social que é esperado (Eagly et al., 1995).

Os líderes para serem eficazes devem conseguir motivar e guiar os seus liderados para alcançar os objetivos comuns e ao mesmo tempo cativá-los de forma a serem percebidos também como eficazes, e uma das formas de o obter poderá ser pela utilização do humor na sua estratégia de comunicação (Decker & Rotondo, 2001).

O uso do humor pelo líder influencia a perceção dos liderados relativamente à eficácia do líder (Decker & Rotondo, 2001), o que por sua vez se irá repercutir nos comportamentos dos liderados (Antonakis et al., 2021). Segundo a literatura, existe um relacionamento positivo (negativo) entre os estilos de humor positivo (negativo) do líder e a noção de eficácia percebida do líder (Decker & Rotondo, 2001; Gkorezis & Bellou, 2016), dado que líderes humorísticos são percebidos como mais eficazes (Avolio et al., 1999; Cooper, 2008; Decker & Rotondo, 2001; Hollar, 2018; Lovaglia et al., 2008; Mesmer-Magnus et al., 2012; Priest & Swain, 2002; Rizzo et al., 1999). Um líder eficaz potencia comportamentos *win-win* (Decker & Rotondo, 2001), transmite confiança para a equipa e estabilidade para o futuro da organização (Conger, 1999), para além de exercer um papel de grande influencia nos seus liderados (Cakir & Adiguzel, 2020).

Por outro lado, quando os liderados não apreciam humor no local de trabalho ou quando o humor do líder é percebido pelos liderados como inapropriado ou ofensivo, a perceção dos liderados sobre a eficácia do líder pode ficar comprometida (Decker & Rotondo, 2001).

2.2.2.2. Confiabilidade percebida

A confiança é um conceito-chave nos relacionamentos interpessoais (Neves & Karagonlar, 2020), seja no âmbito pessoal ou profissional (Jyoti & Bhau, 2015; Stedham & Skaar, 2019) e neste último principalmente quando se estuda a díade líder-liderado (Burke et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002; Kim et al., 2018).

Confiança pode ser definida como a predisposição de um indivíduo em se colocar numa posição de maior vulnerabilidade em relação às intenções e comportamentos de outro indivíduo (Mayer et al., 1995).

Devido à natureza intrínseca da relação hierárquica existente entre o líder e o liderado, o liderado é normalmente quem se encontra numa posição de maior vulnerabilidade. Contudo, mesmo perante essa condição, a predisposição para estar mais ou menos vulnerável depende da postura que o liderado adota face ao seu superior (Nienaber et al., 2015) e que varia em grande medida das características e dos comportamentos dos líderes (Dirks & Ferrin, 2002; Whitener et al., 1998).

Liderar implica ser seguido e exercer influência e isso só acontece quando o liderado confia no seu líder (Stedham & Skaar, 2019; Wang et al., 2013). Desta forma, a confiabilidade percebida pelo liderado relativamente ao seu líder assume extrema relevância no local de trabalho (Dirks & Ferrin, 2002) e por isso deve ser uma preocupação dos líderes conquistar e manter essa confiança por parte de quem lideram (Hughes & Avey, 2009).

Neste tipo de relacionamento, a confiança tem inúmeros benefícios, tais como contribuir para o aumento da qualidade do relacionamento entre líder-liderado (De Jong et al., 2016; Karakowsky et al., 2020), para o desempenho do liderado, para possibilitar uma maior receptividade às opiniões e sugestões do líder (Deutsch, 1992), para o bom ambiente na organização e consequentemente para alcançar os resultados previstos (Hughes & Avey, 2009; Jyoti & Bhau, 2015).

Humor e confiança são dois conceitos que estão relacionados (Hampes, 1999). A literatura indica que o humor do líder interfere com a confiabilidade que os liderados percebem dele (Hollar, 2018) e ainda que essa relação é positiva quando o humor é interpretado como positivo (Hughes & Avey, 2009). Tal que, a interpretação positiva do humor contribuiu para aumentar a confiança no líder e a sua interpretação negativa contribuiu para diminuir ou destruir esse sentimento (Karakowsky et al., 2020; Neves & Karagonlar, 2020). Por outro lado, o nível de confiança previamente existente entre os indivíduos também pode ser considerado um indicador de antevisão do sucesso do humor (Tremblay, 2017), visto que, quando os liderados tem uma elevada perceção de confiabilidade no líder, estes acreditam que as intenções, comportamentos e atitudes dos líderes nunca terão um sentido negativo ou de aproveitamento (Pillai et al., 1999).

Dados os conhecimentos sobre esta relação, é possível afirmar que, se existir previamente confiança, esta irá ajudar a interpretar melhor o humor utilizado, quando essa

confiança não existe entre os indivíduos, o humor poderá ajudar a desenvolvê-la aproximando-os.

Segundo a teoria da reciprocidade (Gouldner, 1960), os indivíduos tendem a retribuir os comportamentos que recebem de igual forma, neste caso, se o líder é visto como alguém digno de confiança, os liderados tenderão a retribuir essa atitude de confiança para com o líder (Neves & Karagonlar, 2020). Quando existe reciprocidade nos comportamentos (Maslyn & Uhl-Bien, 2001) e consideração mútua (Dirks & Ferrin, 2002) o relacionamento entre ambos progride e a organização beneficia.

2.2.2.3. Carisma percebido

O carisma tem vindo a ser ao longo do tempo um elemento de interesse crescente associado ao estudo da liderança, no entanto, e apesar das inúmeras investigações sobre este conceito, a informação disponível que o relaciona com o humor é escassa. Neste seguimento, a presente investigação pretende responder a uma das chamadas recentes para o estudo da influência do género na relação entre o humor do líder que é percebido e a percepção de carisma do líder (Antonakis et al., 2016).

Carisma pode ser percebido como a capacidade de um indivíduo conseguir cativar, inspirar e motivar todos os que o rodeiam (Antonakis et al., 2016). Em contexto organizacional, o carisma é visto como uma das principais qualidades que um líder deve ter (Spencer, 1973).

Apesar de inicialmente generalizado na literatura como uma capacidade inata e inacessível a grande parte dos líderes (Antonakis et al., 2016; Antonakis et al., 2012), segundo Meslec et al. (2020) e numa perspetiva recente, o carisma do líder pode ser compreendido como um conjunto de comportamentos de comunicação possíveis de desenvolver e que têm como objetivo apelar aos valores dos liderados.

A ideia que de que o carisma é uma característica sobrenatural está ultrapassada (Platow et al., 2006). O carisma pode ser aprendido e desenvolvido, sendo que, para isso são sugeridas doze técnicas designadas por “*charismatic leadership tactics (CLTs)*”, sendo nove verbais (metáforas, anedotas, contrastes, perguntas retóricas, organização do conteúdo verbal numa lista de três partes³, demonstração de convicções, reflexão e preocupação com o

³ A organização do conteúdo verbal numa lista de três partes refere-se à quantidade de informação transmitida pelo orador. Esta técnica consiste em listar apenas três ideias chave de forma a permitir à audiência memorizar mais facilmente a informação ouvida.

ouvinte, transmissão de objetivos ambiciosos e comunicação confiante) e três não verbais (gestos corporais, expressões faciais e tom de voz) (Antonakis et al., 2012). O humor faz parte de uma das nove técnicas verbais apresentadas e que pode ser implementado no local de trabalho por líderes que pretendam potenciar o seu carisma (Antonakis et al., 2012) e portanto espera-se uma relação positiva (negativa) entre humor e carisma, quando este é interpretado como positivo (negativo).

Toda a envolvimento da comunicação do líder, tanto verbal como não verbal, pode ser uma fonte de transmissão de carisma (Awamleh & Gardner, 1999; Signorello et al., 2012) e uma forma do líder exercer a sua influência na organização (Antonakis et al., 2021), o que pode constituir uma vantagem dado que líderes carismáticos são capazes de motivar e mover os liderados mais facilmente para o caminho pretendido (Conger, 1999).

Os líderes carismáticos são caracterizados como indivíduos confiantes, persuasivos, com maior poder de influência e com maior predisposição para assumir riscos (Klein & House, 1995). O seu discurso é normalmente caracterizado por uma mensagem precisa, sólida, argumentativa e persuasiva, capaz de cativar e prender a audiência às suas palavras (de Vries et al., 2010). Segundo Klein e House (1995) a percepção de carisma não está centrada apenas na figura do líder mas no relacionamento entre líder, liderado e contexto. Apesar das inúmeras vias que possam indiciar carisma, a comunicação é um dos pontos que mais contribui para a percepção de carisma por parte dos recetores (Den Hartog & Verburg, 1997; Signorello et al., 2012) e que será tanto mais importante para a construção da percepção de carisma quanto maior for a distância social (mais curta for a duração da relação) entre o líder e o liderado (Shamir, 1995).

Quando o líder é percebido pelos liderados como carismático, isso reflete-se positivamente na organização (Den Hartog et al., 1999). O líder é visto como uma pessoa mais competente, a sua comunicação é mais eficaz (Antonakis et al., 2012; Shamir, 1995), é mais facilmente “perdoado” perante falhas (Awamleh & Gardner, 1999) e os liderados tendem a aumentar o seu envolvimento e empenho na função (Antonakis et al., 2021; Conger, 1999).

Apesar do carisma estar intimamente relacionado com o indivíduo, o contexto pode ser um fator potenciador do surgimento da sua percepção (Conger, 1999). Por esse motivo, esta característica é muitas vezes associada a momentos de crise, em que por força das circunstâncias os indivíduos assumem responsabilidades que os fazem ser percebidos como

carismáticos, no entanto, esse carisma não é intrínseco da personalidade, mas sim derivado do contexto (Awamleh & Gardner, 1999; Klein & House, 1995).

Segundo um estudo realizado em alguns países da União Europeia, o carisma é a característica que os liderados mais procuram e valorizam num líder (Endriulaitiene & Stelmokiene, 2016).

Assim sendo, compreender de que forma o humor pode afetar a percepção desta característica pode ser uma grande vantagem para os líderes que se queiram afirmar por esta via (Awamleh & Gardner, 1999).

Face ao apresentado sobre as percepções e o humor sugerem-se as seguintes hipóteses:

Proposição 1 — Os estilos de humor do líder percebidos pelo liderado estão relacionados com as percepções do liderado sobre a eficácia, confiabilidade e carisma do líder.

Hipótese 1: As percepções do liderado sobre o estilo de humor **afiliativo** e **auto-valorativo** (agressivo e auto-depreciativo) do líder estão **positivamente**(negativamente) associadas com as percepções do liderado quanto à: a) eficácia, b) confiabilidade e c) carisma do líder.

2.2.3. O papel do género

O género é considerado um importante moderador entre o humor e os seus potenciais efeitos, assumindo ainda maior destaque em contextos organizacionais (Rosenberg et al., 2021). Clarificando o que se entende pelo conceito de género, segundo Pryzgoda e Chrisler (2000), o género é uma noção construída pela sociedade, normalmente associado às características psicológicas, comportamentais e sociais de duas classes, homens e mulheres (sexo biológico) e é geralmente usado para estudar as diferenças entre ambos (Pryzgoda & Chrisler, 2000). Enquanto que, o sexo biológico assume apenas duas formas, feminino ou masculino, o género é mais flexível e permite uma maior diversidade quando ela exista (Greengross, 2020). A diferença de género está associada à forma distinta com que um indivíduo é tratado por indivíduos da mesma espécie tendo em conta o sexo que lhe é percebido (Cortes et al., 2019). Tendo em conta a revisão literária efetuada sobre o tema do humor, é consensual as insuficientes conclusões dos estudos que relacionam o humor e o género em simultâneo (Crawford, 2003), mesmo sendo o género considerado uma variável relevante para a compreensão do humor (Silvia & Rodriguez, 2020). Dirik (2021) afirma que a percepção que os liderados desenvolvem do líder depende não só do género do próprio

líder, mas também do género do liderado. Surge, desta forma, o interesse e a necessidade de se aprofundar os conhecimentos relacionando estes dois temas (Lovaglia et al., 2008).

2.2.3.1. Estereótipos de género na liderança

A literatura releva que a interpretação de um comportamento de origem masculino e feminino é diferente (Crawford & Gressley, 1991; Tosun et al., 2018). Segundo a teoria “*Parallel-Constraint-Satisfaction*” (PCST) de Kunda e Thagard (1996) esta interpretação decorre dos efeitos dos estereótipos de género que persistem na sociedade (Hayes & Fessler, 2020) e que em situações suscetíveis de interpretação ambígua são reforçados, como é o caso da interpretação do humor (Evans et al., 2019; Tremblay, 2017).

Os estereótipos associados ao género criam expectativas em relação ao tipo de comportamento que os indivíduos devem adotar no seu dia a dia e são responsáveis pelas avaliações enviesadas que são feitas relativamente às características e atitudes dos indivíduos (Koch et al., 2015).

Relativamente à função de liderança, as expectativas dos liderados quanto ao género esperado para ocupar essa função afetam a sua perceção em relação ao líder (Hentschel et al., 2019), dado que, essa expectativa para ambos os géneros é bastante distinta, isso explica que mesmo perante um comportamento semelhante os efeitos tenderão a ser significativamente diferentes (Gupta et al., 2018; Heilman & Chen, 2005).

No caso das mulheres líderes o principal estereótipo está intrinsecamente relacionado com a ideia pré-concebida de que a ocupação de cargos de liderança não lhes é legítima (Ridgeway, 2001), por ser genericamente associada a uma figura masculina (Eagly & Karau, 2002). A ideia de que a mulher deve centrar as suas responsabilidades predominantemente no seio familiar, associa-as a menor competência e dedicação à sua função (Blair-Loy & Wharton, 2004). Vinculado a estes estereótipos, o género feminino é visto como incongruente com o género que é expectável para a função de liderança (Caldwell & Wojtach, 2020; Dirik, 2021; Eagly et al., 1995; Koch et al., 2015).

A incongruência percebida entre o género e a função (Eagly et al., 1995) faz com que as mulheres comparativamente aos homens, para as mesmas funções e em comportamentos semelhantes recebam avaliações consideravelmente inferiores (Dirik, 2021; Eagly & Karau, 2002; Lovaglia et al., 2008). Para reverter esta ideia preconcebida, implica que, para serem entendidas como igualmente capazes e competentes, as mulheres precisem de empregar um esforço muito superior em todas as suas tarefas (Baumeister et al., 2001).

Segundo Dirik (2021) quando o género do líder coincide com o esperado os resultados da avaliação feita pelos liderados em relação ao líder são, por norma, mais positivos.

Relativamente à avaliação de eficácia do líder que é feita pelos liderados esta depende tanto do género do líder como do género do liderado (Dirik, 2021) e da conjugação de ambos em simultâneo (Eagly et al., 1995). Tal que, mesmo perante comportamentos semelhantes, líderes de géneros diferentes são percebidos como tendo um nível de eficácia diferente, sendo segundo Bass (1990) os líderes homens mais favorecidos nesta perceção. Mesmo quando igualmente eficazes as mulheres líderes são percebidas como menos eficazes (Heilman et al., 2004). Esta distinção de eficácia deriva de preconceitos e de expectativas estereotipadas dos subordinados em relação à função (Bass & Bass, 2008; Dirik, 2021) que de certa forma acabam por influenciar a eficácia percebida do líder (Paustian-Underdahl et al., 2014) principalmente quando existe incongruência entre o género esperado para a função e o género real do líder (Eagly & Karau, 2002; Eagly et al., 1995), comumente mencionado como “*lack of fit*” (Heilman, 2012).

2.2.3.2. Humor e o género na díade líder-liderado

O humor não é comunicado, compreendido ou apreciado de igual forma por todas as pessoas (Hofmann et al., 2020; Martin, 2007).

Segundo Evans et al. (2019), até ao ano de 2019 a grande parte das pesquisas sobre o tema do humor centravam-se no entendimento dos seus diferentes estilos. Contudo, Decker e Rotondo (2001) já tinham destacado o género do líder como uma possível variável de moderação da relação direta entre a utilização de humor e os *outcomes* para o líder. Evans et al. (2019) destaca a importância desse género da fonte (emissor) para a perceção obtida por parte do recetor, pois para além de se analisar os efeitos de cada estilo de humor é fundamental identificar e compreender as características dos indivíduos que adotam esta técnica.

Mais recentemente, diversos autores, consideraram mesmo que o género do líder influencia de forma diferente a perceção que os liderados desenvolvem acerca do líder quando este usa o humor e por isso é considerado como um moderador relevante na relação entre o estilo de humor percebido e as perceções desenvolvidas (Kong et al., 2019; Rosenberg et al., 2021).

É expectável que o género do líder interaja com o humor, sendo mais vantajoso para os homens do que para as mulheres, dado ser associado a estes maiores níveis de utilização e apreciação de humor em comparação com o género oposto (Decker & Rotondo, 2001). Estando o estilo de humor agressivo mais associado ao género masculino enquanto que, o género feminino tem uma maior propensão e preferência pelo uso do estilo de humor afiliativo (Hofmann et al., 2020; Martin et al., 2003).

A sociedade espera que géneros diferentes usem o humor de forma diferente (Moake & Robert, 2020), como o humor está mais associado ao género masculino (Martin et al., 2003), estes indivíduos tenderão a ser melhor percebidos quando o usam ao contrário do género oposto, talvez por essa razão as líderes evitem usar o humor nas suas funções (Lovaglia et al., 2008). Surpreendentemente e ao contrário do exposto, Decker e Rotondo (2001), concluíram que quando o humor positivo é usado por uma líder do género feminino a magnitude da avaliação positiva é maior do que quando é um líder do género masculino a usar o mesmo tipo de humor, justificando estas conclusões com o facto de, como este não é tão esperado vindo do género feminino quando é usado com sucesso surpreende quem o receciona. Seguindo a mesma ideia, segundo Hollar (2018), quando são líderes do género feminino a usar o humor no local de trabalho proporciona nos recetores um sentimento de maior confiança e união do que quando é o género masculino a usar o humor, dado que, frequentemente o tipo de humor usado por este género contribui mais rapidamente para a divisão dos indivíduos. No entanto, perante o humor negativo o mesmo não se verifica, quando são as líderes a aplicar este tipo de humor em contexto de trabalho, estas saem mais prejudicadas pelos liderados em relação à perceção que estes desenvolvem (Decker & Rotondo, 2001).

Assim, na literatura, as conclusões dividem-se, se alguns autores defendem que o uso adequado do humor pode ajudar as mulheres líderes a aumentar a sua eficácia percebida (Lovaglia et al., 2008) ou confiabilidade percebida (Hollar, 2018) outros autores mencionam que o uso do humor poderá ser um risco para o género feminino (Evans et al., 2019).

Contudo, em contexto organizacional, é sabido que quem usa o humor com sucesso será mais facilmente nomeado para líder de um grupo (Bitterly et al., 2017), e esta pode ser também uma boa forma de o líder, nas suas interações, desconstruir as ideias estereotipadas associadas a cada género (Crawford, 2003). Tendo em conta estas teorias apresentadas, propõem-se as seguintes hipóteses:

Proposição 2 – O género do líder tem um efeito de moderação da relação entre os estilos de humor do líder percebidos pelo liderado e as percepções do liderado quanto à eficácia, confiabilidade e carisma do líder.

Hipótese 2: O género do líder modera a relação **positiva**(negativa) entre a percepção do liderado sobre o estilo de humor **afiliativo** e **auto-valorativo** (agressivo e auto-depreciativo) do líder e as percepções do liderado quanto à: a) eficácia b) confiabilidade e c) carisma do líder, sendo que a magnitude desse efeito é **maior**(menor) no género masculino do que no feminino.

O género do liderado também influencia a percepção que estes desenvolvem do seu líder e por isso também pode ser considerado como um importante moderador da relação entre o estilo de humor do líder que é percebido e os efeitos nas percepções dos indivíduos (Brender-Ilan & Reizer, 2021; Cooper, 2008). Desta forma, para além do género do líder, é igualmente importante investigar de que forma o género de quem recebe a mensagem condiciona a percepção obtida (Brender-Ilan & Reizer, 2021; Kong et al., 2019; Mesmer-Magnus et al., 2018). No entanto, mais do que compreender como cada variável afeta individualmente a percepção é relevante perceber como uma afeta a outra.

A semelhança ou dissemelhança de género entre o líder e o liderado foi considerado um moderador para a melhor compreensão das consequências do humor (Tan et al., 2021b). No entanto, apesar de pouco se saber sobre (in)compatibilidade entre o género de ambos, de acordo com o estudo de Abrams e Bippus (2011) as piadas vindas do género oposto do recetor são mais admiradas do que as piadas de um emissor do mesmo género. Contudo, Caldwell e Wojtach (2020) também revelaram na sua investigação, que quando o género do emissor era desconhecido pela audiência, a dimensão dessa diferença (em relação à admiração das piadas) não era tão evidente ou simplesmente não existia.

Assim, esta investigação pretende integrar o género do liderado na moderação da variável moderadora, género do líder, entre os estilos de humor percebidos e a percepção de eficácia, confiabilidade, carisma do líder. Sendo que, se espera que perante incongruência entre ambos os géneros, a magnitude do efeito da relação positiva entre o humor positivo e as percepções será maior e menor quando essa relação é negativa, no caso dos estilos de humor negativo. Face ao apresentado, propõem-se as seguintes hipóteses:

Proposição 3 – O género do liderado interage com o género do líder provocando um efeito de moderação da relação entre os estilos de humor do líder percebidos pelo liderado e as percepções do liderado quanto à eficácia, confiabilidade e carisma do líder.

Hipótese 3: O género do liderado interage com o género do líder moderando a relação **positiva**(negativa) entre a percepção do liderado sobre o estilo de humor **afiliativo** e **auto-valorativo**(agressivo e auto-depreciativo) do líder e as percepções do liderado quanto à: a) eficácia b) confiabilidade e c) carisma do líder, sendo que a magnitude desse efeito tende a ser **maior**(menor) quando há incongruência de género entre líder e liderado.

2.2.3.3. Humor e a distribuição de género na equipa

Quando o líder comunica para a sua equipa usando o humor, a interpretação que é feita pelo grupo dita também o sucesso desta ferramenta de comunicação (Romero & Arendt, 2011). Segundo Paustian-Underdahl et al. (2014), a predominância de um determinado género numa equipa, influencia a percepção individual de cada elemento em relação ao seu líder direto.

A teoria da demografia relacional (*theory of relational demography*) refere-se a “...comparative demographic characteristics of members of dyads or groups who are in position to engage in regular interactions.” (Tsui & O'Reilly, 1989, p. 403), isto é, indivíduos inseridos dentro de um grupo tendem a comparar as suas próprias características demográficas (idade, género...) com as características demográficas do grupo como forma de detetar as semelhanças e/ou dissemelhanças (Pfeffer, 1983; Tsui & O'Reilly, 1989).

Esta teoria é relevante para compreender de que forma a semelhança/dissemelhança de género entre o líder e os elementos da sua equipa (Riordan, 2000; Tsui & O'Reilly, 1989), influencia as percepções individuais dos liderados (Tsui & O'Reilly, 1989) quanto ao líder quando este usa o humor.

Em equipa, um grau de semelhança elevado entre os membros produz um efeito significativamente mais positivo nos comportamentos dos indivíduos quando comparado a um grau de semelhança menor ou dissemelhança maior (Tsui et al., 1992). Membros do género feminino em equipas maioritariamente masculinas tendem a registar uma atitude mais positiva do que os homens em equipas maioritariamente femininas (Tsui et al., 1992). No entanto, na literatura o contrário também é verificado. Perante grupos mistos, os homens tendem a iniciar mais frequentemente comportamentos humorísticos (Neitz, 1980), perante

grupos homogêneos as mulheres líderes tendem a usar o humor com a mesma frequência do que os homens (Hay, 2000).

Segundo a literatura, em equipa, uma líder feminina conseguirá obter resultados mais positivos com a utilização de humor se a equipa for maioritariamente do género masculino (Lovaglia et al., 2008).

As características do contexto, como o género predominante na equipa, influenciam a eficácia percebida, dado que em organizações onde o género predominante é o masculino, os homens líderes tenderão a ser percebidos como mais eficazes do que as mulheres para a mesma função (Eagly et al., 1995; Paustian-Underdahl et al., 2014). Em organizações onde o género predominante é o feminino, tais como as educacionais, os homens líderes tenderão a ser percebidos como menos eficazes do que as mulheres para a mesma função (Eagly & Karau, 2002; Paustian-Underdahl et al., 2014). Segundo Paustian-Underdahl et al. (2014), o género assume uma maior relevância em díades de géneros distintos.

Conhecer o impacto das semelhanças e dissemelhanças entre indivíduos no local de trabalho pode ajudar os líderes a antecipar e a compreender as atitudes e os comportamentos dos liderados (Tsui & O'Reilly, 1989). Pela informação apresentada surge a hipótese 4, em que se espera que quando exista incongruência entre o género do líder e o da maioria dos elementos da equipa a magnitude do efeito nas percepções dos indivíduos será maior para a relação positiva entre os estilos de humor positivo e as percepções e menor para a relação negativa referente aos estilos de humor negativo.

Proposição 4 – A distribuição de género na equipa interage com o género do líder provocando um efeito de moderação entre os estilos de humor do líder percebidos pelo liderado e as percepções do liderado quanto à eficácia, confiabilidade e carisma do líder.

Hipótese 4: A distribuição de género na equipa interage com o género do líder moderando a relação **positiva**(negativa) entre a percepção do liderado sobre o estilo de humor **afiliativo** e **auto-valorativo**(agressivo e auto-depreciativo) do líder e as percepções do liderado quanto à: a) eficácia b) confiabilidade e c) carisma do líder, sendo que a magnitude desse efeito tende a ser **maior**(menor) quando o género do líder difere do da maioria dos elementos da equipa.

2.2.4. Clima de humor sentido pela equipa

O humor que é partilhado entre o líder e os liderados, membros de uma equipa, desencadeia uma experiência comum vivida por todos e é por isso considerado como um fenómeno grupal (Tremblay, 2017). O que é sentido pela equipa é transmitido para os seus membros e reflete-se nas suas atitudes e percepções (Hackman, 1992).

Desta forma, considerou-se oportuno compreender como o humor do líder que é vivenciado pela equipa (clima) nas suas duas vertentes, positiva e negativa, contribui para a percepção dos liderados relativamente à eficácia, confiabilidade e carisma do líder.

O clima é uma variável de natureza coletiva e consiste, neste caso, na agregação das percepções de humor do líder por parte dos membros da equipa (González-Romá et al., 2009). O clima de humor positivo resulta da agregação do estilo de humor afiliativo e do auto-valorativo, enquanto que o clima de humor negativo resulta da junção dos dois estilos negativos, agressivo e auto-depreciativo.

Segundo Baumeister et al. (2001), “...*bad is stronger than good*...”, esta expressão está relacionada com o facto de os maus acontecimentos provocarem um impacto mais forte nas atitudes e comportamentos dos indivíduos do que os bons acontecimentos. As más emoções “...*will produce larger, more consistent, more multifaceted, or more lasting effects than good things*.” (Baumeister et al., 2001, p. 325), para além de não se dissiparem tão facilmente e rapidamente no tempo, estas são mais difíceis ou mesmo, por vezes, impossíveis de esquecer (Baumeister et al., 2001).

Como o humor negativo está associado a um estímulo negativo por parte de quem recebe a mensagem, espera-se que à partida o clima de humor negativo exerça uma maior influência na percepção dos indivíduos do que o clima de humor positivo, tal como foi concluído por Tremblay (2017).

Neste sentido, esta investigação pretende analisar se o clima de humor negativo que é percebido pela equipa exerce um efeito de magnitude superior do que o clima de humor positivo nas percepções dos indivíduos sobre a eficácia, confiabilidade e carisma do líder.

Face ao exposto sugere-se a seguinte hipótese.

Hipótese 5: O clima de humor negativo tem um efeito de maior magnitude nas percepções dos liderados em relação às variáveis de: a) eficácia, b) confiabilidade e c) carisma do líder do que o clima de humor positivo.

3. Metodologia de investigação

Após a revisão de literatura e a exposição teórica dos principais tópicos a abordar para este estudo é apresentada a metodologia de investigação. Recordando que esta metodologia teve sempre como base recolher informação de forma a estudar e a compreender as relações do modelo conceptual proposto.

Uma das formas de aumentar o rigor e a validade de uma investigação consiste em diversificar a recolha de dados através da articulação de métodos quantitativos e qualitativos, denominada de estratégia de triangulação metodológica (Malhotra et al., 2017). Assim, a metodologia deste estudo está dividida em investigação quantitativa efetuada com recurso a inquéritos por questionários e como forma de complementar esta análise e os seus resultados optou-se por integrar também a investigação qualitativa, na forma de entrevistas tanto a líderes como a liderados. Importa mencionar que o objetivo desta última é o de acrescentar valor à investigação, dando espaço à opinião e à experiência de líderes e liderados.

É apresentada de seguida detalhadamente a informação de todos os processos realizados (questionários e entrevistas) para a obtenção de dados.

3.1. Investigação quantitativa – Questionários

3.1.1. Objetivo

O principal método de recolha de dados para esta investigação foi realizado através do estudo empírico quantitativo pelo método de pesquisa por inquéritos a uma amostra previamente selecionada, sendo que, esse inquérito foi realizado através de questionários em formato online. A primeira questão de investigação a que se pretende responder é compreender de que forma é que o estilo de humor do líder que é percebido pelos seus liderados influencia a perceção destes sobre a eficácia, confiabilidade e carisma do líder. Numa fase seguinte, o objetivo é perceber se o género do líder influencia e de que forma essa relação e se essa variável do género do líder combinada com o género do liderado ou com a distribuição de género na equipa exercem também influência na relação entre os estilos de humor e as perceções. Por fim, o objetivo é compreender qual o clima de humor do líder sentido pela equipa, positivo ou negativo, que exerce um efeito de maior magnitude nas perceções dos liderados.

Este método tradicional de recolha de dados primários é extremamente utilizado pela comunidade académica devido às suas vantagens, como a facilidade de recolha e tratamento

dos dados de forma sistematizada e a sua transformação em informação relevante tendo em conta o fim para que foi desenvolvido (Malhotra et al., 2017). O facto de ser uma ferramenta amplamente utilizada pelos investigadores, quer em contexto científico quer fora desse contexto, faz com que os respondentes atinjam um ponto de saturação e indiferença para com estes métodos o que dificulta a retenção dos mesmos para o preenchimento dos questionários.

3.1.2. Técnica de recolha de dados

Os dados foram recolhidos através de inquéritos por questionários elaborados com recurso ao software livre *LimeSurvey* na versão 3.28.12 e distribuído eletronicamente aos participantes da amostra através de uma hiperligação de acesso. Este *software* permite criar questionários online de forma fácil e intuitiva, pois possui uma série de funcionalidades bem indicadas e que acrescentam validade ao próprio questionário. Assim como, permite reunir em tempo real todas as respostas obtidas e organizá-las graficamente, o que possibilita numa primeira fase analisar os dados rapidamente. Para além disso, este *software* permite redimensionar o questionário de forma a que este fique disponível igualmente tanto para o formato computador como para o telemóvel, o que constitui uma grande vantagem, pois permite uma maior liberdade e flexibilidade para os inquiridos.

A recolha de dados com recurso a questionários apesar de ser um método amplamente adotado por investigadores (Malhotra et al., 2017) possui vieses metodológicos associados e que devem ser, desde logo, considerados de forma a minimizar ou a evitar problemas futuros na análise dos dados (Ried et al., 2022). Uma das problemáticas mais conhecidas é a *common method variance* (CMV) que implica o viés do método comum. Este viés caracteriza-se pela inflação das correlações entre os construtos em estudo metendo em causa a validade dos dados recolhidos (Lindell & Whitney, 2001; Malhotra et al., 2006; Ried et al., 2022). Para minimizar estas questões, foram utilizadas diversas técnicas em todo o processo de elaboração dos questionários de forma a reduzir os possíveis vieses recorrentes neste tipo de metodologia, desde a ordem aleatória dos itens no questionário, à separação temporal dos dois questionários e à diferença linguística na escala de Likert entre os dois questionários.

Os itens das escalas utilizadas foram distribuídos aleatoriamente pelas secções dos questionários de forma a obter uma melhor qualidade das respostas obtidas (Shaughnessy et al., 2014).

Segundo Podsakoff et al. (2012), é possível obter uma maior eficácia na recolha de dados se os *outcomes* e os preditores forem medidos com separação temporal, o que também potencia o controlo da *common method variance* (Kock et al., 2021; Podsakoff et al., 2003; Siemsen et al., 2010). Assim, a recolha de dados foi dividida em dois momentos separados no tempo, sendo que para cada momento foram elaborados dois questionários distintos (questionário 1 e questionário 2), tanto para os líderes como para os seus respetivos liderados. Tal que, para cada momento, foram elaborados dois questionários, um destinado ao preenchimento único do líder e outro questionário destinado apenas ao preenchimento pelos membros da sua equipa. Portanto, no total, para cada equipa foram elaborados quatro questionários.

Como a duração da separação temporal entre a aplicação dos dois questionários é do critério do investigador, adotou-se neste caso, entre a conclusão do primeiro questionário e o início do preenchimento do segundo questionário, por um intervalo de duas semanas, de forma a garantir uma diminuição da correlação entre os construtos (Podsakoff et al., 2003). Um dos inconvenientes deste *gap* temporal é a retenção dos inquiridos ao longo de todo o processo, o que *per se* torna este procedimento mais complexo relativamente à recolha de dados num único momento (Podsakoff et al., 2012).

Foi tendo em conta este exigente envolvimento dos participantes, que se percebeu, desde logo, a necessidade de motivar, mas também de recompensar. Assim, incluiu-se uma componente solidária e transmitiu-se aos inquiridos que, por cada preenchimento completo dos dois momentos, seriam doados 0.10€ à instituição “Acreditar – Associação de Pais e Amigos de Crianças com Cancro”. Para além desta doação, os participantes que completassem ambos os questionários e de forma voluntária indicassem o seu e-mail no final do preenchimento do questionário 2, ficariam também habilitados ao sorteio de um *Pack* Odisseias “*Fugas a Dois | 1000 hotéis*” com o valor de 49.90€ à data de 20 de fevereiro de 2022.

3.1.3. Amostra

Falar de liderança é falar de uma relação entre pares, logo e apesar do objetivo central desta investigação ter como foco a perceção dos liderados, considerou-se também, pertinente e enriquecedor captar a perceção dos seus respetivos líderes. Como uma das hipóteses de investigação esta relacionada com o clima de humor que é percebido no seio de uma equipa, um dos critérios para a amostra foi considerar a unidade “equipa” ao invés de exclusivamente

selecionar indivíduos sem qualquer tipo de relação entre si. Assim, o objetivo passou por inquirir líderes e liderados pertencentes à mesma equipa.

Inicialmente foi realizada uma revisão de literatura para obter informação relativa ao tamanho da amostra (N) indicado para este tipo de análises de forma a garantir um bom poder estatístico. Com base nessa revisão literária seguiu-se a indicação dada por Scherbaum e Ferreter (2009) em que afirmam que para obter um bom poder estatístico (igual ou superior a 0.80) o número mínimo de equipas a inquirir não deverá ser inferior a 40 com menos pelos 5 elementos cada uma (sem contabilizar o líder). O poder estatístico aumenta consideravelmente na passagem de 4 para 5 elementos, o mesmo não se verificando, por exemplo, quando se passa de 5 para 6 elementos (Scherbaum & Ferreter, 2009)

O tipo de amostragem selecionado foi o não probabilístico por conveniência. As amostras por conveniência são recomendadas para “...*exploratory research for generating ideas, insights or hypotheses.*” (Malhotra et al., 2017, p. 421). Este tipo de amostragem caracteriza-se pela seleção de unidades da amostra de acordo com o critério de conveniência do investigador e é normalmente muito eficiente em termos de recursos quer financeiros quer a nível de tempo (Malhotra et al., 2017). A conveniência está relacionada com o facto de os indivíduos selecionados fazerem parte de uma população com o qual o investigador tem maior proximidade e acessibilidade (Malhotra et al., 2017), e que à partida se espera destes uma cooperação mais rigorosa e com maior comprometimento pela investigação.

À vista disso, a forma de angariação de equipas passou por conseguir identificar líderes e liderados pertencentes a equipas elegíveis para esta análise. Esta identificação ocorreu pela integração de diversos canais como o próprio conhecimento do investigador, feira de emprego (FJC Porto de Emprego), rede de *LinkedIn*, visitas a empresas próximas da zona geográfica de residência do investigador e ainda contactos por mensagem, telefone ou e-mail.

Inicialmente, o objetivo foi conseguir chegar até líderes de equipas com pelo menos 5 elementos, transmitir toda a informação de forma clara e transparente (intuito da investigação e todas as fases da recolha de dados) e compreender qual a predisposição do líder em colaborar no estudo e em motivar a sua equipa a fazê-lo também.

Após a validação e aceitação por parte do líder e por vezes também da própria empresa, foram enviadas as hiperligações de acesso aos questionários que de forma generalizada, os líderes fizeram chegar aos elementos das suas equipas.

O contacto ao longo de todo o processo de recolha de dados foi mantido sempre com o líder da equipa que se manteve responsável por fazer chegar toda a informação aos membros da sua equipa assim como envolvê-los e encorajá-los no preenchimento dos dois momentos.

3.1.4. Procedimento

Conforme descrito anteriormente, esta fase de obtenção dos dados⁴ dividiu-se em dois momentos, sendo que para cada momento foi necessário que tanto o líder como os seus liderados preenchessem um questionário.

Esta separação quer temporal quer do próprio recetor do questionário exigiu um maior esforço de planeamento e desenvolvimento do mesmo. Antes do desenvolvimento do questionário diretamente no *LimeSurvey* foi elaborado um guião estrutural alvo de sucessivas revisões e melhoramentos até alcançar a sua versão final e posterior transferência para o *software*. Como os questionários foram também distribuídos para líderes, existiu a necessidade de adaptar a linguagem e o tipo de questões, no entanto, foi assegurada a coerência na estrutura geral dos questionários para ambos os destinatários.

O primeiro questionário apresentou a seguinte ordem (todas as questões de cariz obrigatório): termo de consentimento da participação voluntária, preenchimento do código individual do participante, questões relativas aos dados sociodemográficos (género, idade, nacionalidade e habilitações literárias), a recolha de informação relacionada com a função e a organização (antiguidade na organização/função e a área de atuação da organização), questões relacionadas com o líder (género do líder e a duração da relação líder/liderado) e a equipa (tamanho da equipa e número de elementos do género feminino na equipa). Por fim, questões sobre a apreciação de humor e os estilos de humor na sua forma individual.

O segundo questionário contou igualmente com a solicitação do código do participante e posteriormente foram apresentadas questões sobre a eficácia, confiabilidade e carisma percebidos. As duas últimas secções, de carácter opcional, a primeira com espaço para uma reflexão pessoal do participante sobre o tema do humor no local de trabalho e a última secção destinada à introdução do e-mail para a elegibilidade da participação no sorteio.

⁴ A fase de recolha de dados relativa à vertente quantitativa foi desenvolvida e aplicada juntamente com outro investigador. Apesar de nesta investigação apenas serem expostos os conteúdos respeitantes aos objetivos desta análise, existem outros dados que foram solicitados.

Conforme referido, em ambos os momentos e antes de dar início ao preenchimento do questionário, foi apresentado um bloco com a informação mais relevante a ter em consideração pelos participantes. O enquadramento teórico da investigação focou pontos como os objetivos, a indicação da divisão em dois momentos com uma separação temporal entre ambos de 2 semanas e ainda que o acesso ao questionário só foi possível porque o participante ou era líder de uma equipa de pelo menos 5 elementos ou era liderado e pertencia a uma equipa com pelo menos 5 elementos com um líder formal associado.

De seguida, mas também neste bloco, foram mencionadas algumas informações sobre a privacidade dos dados com o propósito de transmitir aos inquiridos que a sua participação era de natureza totalmente voluntária e individual e que o objetivo não foi em nenhum momento de identificar a sua identidade. No entanto, e em caso de dúvida, foi para isso indicado o endereço de e-mail da entidade responsável por estas questões de confidencialidade (ver anexo I). Foi também referido que todos os dados recolhidos teriam apenas a finalidade exclusiva do estudo em causa. Como forma de obter a confirmação e a garantia deste conhecimento, na primeira secção os participantes tinham de obrigatoriamente indicar se aceitavam participar na investigação de forma voluntária (termo de consentimento), caso a resposta fosse negativa o questionário era automaticamente encerrado. Ainda assim, foi também mencionado que a qualquer momento estes poderiam abandonar o questionário sem que isso se refletisse num prejuízo para si ou para a sua função.

Como uma das desvantagens do questionário autoadministrado é o facto de impedir o esclarecimento de dúvidas, numa perspetiva de resolver esta problemática foi criado um e-mail unicamente destinado a este fim e também indicado nesta divisão.

Foi também criado um tópico de agradecimento pela participação, em que foi indicado a doação de 0.10€ à instituição “Acreditar – Associação de Pais e Amigos de Crianças com Cancro” por todos participantes com o preenchimento integral dos dois momentos e ainda a possibilidade de ganhar um *Pack* Odisseias, este apenas para aqueles que quisessem ficar habilitados ao sorteio.

Por fim, e ainda neste bloco inicial, foi também mencionado que o tempo médio de conclusão do questionário seria de aproximadamente 10 minutos. Neste seguimento, e por se considerar relevante para o inquirido, foi incluída uma barra de progresso onde indicava a percentagem já concluída do total do questionário.

Para garantir o total anonimato dos inquiridos, mas ao mesmo tempo conseguir associar o questionário 1 e 2 ao mesmo indivíduo, logo após o termo de consentimento, foi

pedida a criação de um código individual baseada na resposta às seguintes quatro questões: (1) primeira letra da freguesia onde nasceu, (2) número de irmãos mais velhos, (3) primeira letra do nome da mãe e (4) número do mês em que nasceu. O resultado da junção destas quatro respostas possibilitou a criação de um código pessoal e individual que permitiu juntar os dois questionários referentes à mesma pessoa, visto que, no segundo questionário também foi igualmente pedida a criação deste código baseada na mesma estrutura de questões.

No final do segundo questionário foi acrescentado um espaço opcional de texto livre para os inquiridos que quisessem deixar uma reflexão acerca da sua experiência sobre o tema do humor. Por fim, a última secção também opcional estava relacionada com a introdução do e-mail para os inquiridos interessados em participar no sorteio do *Pack* Odisseias.

O envio das hiperligações para o acesso ao questionário (tanto do líder como dos liderados), foi feito após a confirmação e através dos líderes, sendo que, este era o responsável por fazer chegar aos membros da equipa as hiperligações e foi a pessoa com quem se manteve o contacto durante todo o período de recolha de dados.

Todo este processo de recolha de dados teve uma duração de aproximadamente um mês e meio, já que o primeiro questionário entrou em circulação a 03 de março de 2022 e o último questionário, respeitante ao segundo momento, a 14 de abril de 2022. Durante este período, os inquiridos tiveram cerca de duas semanas tanto para o preenchimento do primeiro como do segundo questionário.

De notar que, sempre que uma equipa terminava totalmente o preenchimento do segundo questionário era enviado um e-mail ao líder a partilhar essa informação e em simultâneo a agradecer pela disponibilidade em colaborar na investigação.

O questionário 1 e 2 destinado aos liderados encontra-se no anexo I. Para um olhar mais detalhado e completo foi disponibilizado através do seguinte endereço https://osf.io/49saf/?view_only=de68132c00cc47548a791a10c04bbf44 as credenciais de acesso a todos os questionários bem como ao documento em *Excel* com a compilação dos dados após a sua limpeza.

3.1.5. Medidas

Foi realizada uma revisão de literatura para identificar de entre as escalas de medição validadas mais frequentemente utilizadas para medir os construtos em análise as mais adequadas de acordo com os objetivos definidos. Num primeiro momento foram reunidas

entre três e quatro escalas por variável de forma a compará-las e a avaliar quais as mais ajustadas tendo em conta a questão de investigação.

Após esta triagem e de escolhidas as escalas finais foram enviados e-mails aos respetivos autores com o intuito de dar a conhecer que as mesmas seriam aplicadas numa investigação a decorrer em Portugal. Posteriormente à seleção, e estando a maioria das escalas originais em inglês, foi necessário proceder à tradução para português. No entanto, e como forma de garantir a correta tradução das escalas, mantendo a validade e o sentido de cada item, solicitou-se a uma pessoa independente da investigação e com conhecimento neste campo para proceder à primeira tradução. Posteriormente, e para verificar a compatibilidade com a escala original, foi realizada por uma segunda pessoa a retroversão dos itens para inglês, denominada de *back traslation* (Brislin, 1970). Ambas as traduções foram realizadas por pessoas independentes do estudo, imparciais e devidamente competentes para o efeito, conforme consta pelas declarações presentes no anexo II.

No questionário 1 usou-se a escala de Likert de sete pontos que permitiu aos inquiridos manifestar o seu grau de concordância ou discordância com as afirmações apresentadas (Taherdoost, 2019). A escala de Likert é a forma de medição recorrentemente utilizada por investigações na literatura, exatamente por ser considerada uma forma fácil e eficaz de medição (Taherdoost, 2019). Os itens foram avaliados de 1 a 7, sendo que (1) representa “Discordo Totalmente”, (2) “Discordo”, (3) “Discordo Parcialmente”, (4) “Não tenho opinião/Não sei responder”, (5) “Concordo Parcialmente”, (6) “Concordo” e (7) “Concordo Totalmente”. A decisão por selecionar uma escala com sete pontos deve-se ao facto de, desta forma, ser possível alargar o espetro de respostas (Silvia & Rodriguez, 2020).

A presença de uma opção central neutra (4) “Não tenho opinião/Não sei responder” permitiu que os inquiridos não se sentissem obrigados a responder a uma opção vinculativa, se não se sentissem seguros de tal resposta, diminuindo deste modo o ruído da qualidade na obtenção dos dados (Taherdoost, 2019).

Quando as opções de resposta são exatamente iguais nos dois momentos de recolha de dados, existe uma redução do esforço cognitivo por parte do participante, dado que, este recuperará a informação anterior presente na sua memória para responder ao novo questionário de forma menos racional (Jordan & Troth, 2020; Kock et al., 2021). Uma das soluções para reduzir e contornar esta problemática relacionada com a *common method variance*, consiste em diversificar o formato ou o tipo de linguagem usada nas opções de resposta apresentadas no questionário 1, com as variáveis preditoras, e no questionário 2, com os

outcomes (Podsakoff et al., 2012). Assim, no questionário 2 usou-se igualmente a escala de Likert de sete pontos com a opção central neutra, no entanto, com uma ligeira alteração linguística para (1) “A afirmação é totalmente falsa”, (2) “A afirmação é falsa”, (3) “A afirmação é parcialmente falsa”, (4) “Não tenho opinião/Não sei responder”, (5) “A afirmação é parcialmente verdadeira”, (6) “A afirmação é verdadeira” e (7) “A afirmação é totalmente verdadeira”.

Por uma questão de simplificação visual e linguística, em todas as secções com itens onde refere “o líder” foi colocada a indicação de que esta referência não era apenas associada a um género específico, mas sim abrangente para indivíduos do género masculino, feminino ou não binário. De seguida, são descritas as escalas utilizadas para medir os construtos em análise em cada questionário.

Escalas de medição do primeiro questionário:

Estilos de Humor: Para medir o estilo de humor do líder percebido pelos liderados e também percebido pelo próprio líder foi usada a escala *Humor Style Questionnaire* de Martin et al. (2003), requerida e posteriormente disponibilizada em português pelo investigador Pedro Neves dada a sua recente investigação nesta área ter decorrido também em contexto português e com recurso à mesma escala (Neves & Karagonlar, 2020). No âmbito do estudo do humor esta escala é das mais frequentemente adotadas e segundo Martin et al. (2003) uma das mais relevantes para integrar a investigação das diferenças de género no uso do humor.

A escala é constituída por 32 itens divididos pelos quatro estilos de humor, sendo que, a cada estilo estão reservados 8 itens. Apresenta-se de seguida dois itens exemplo para cada um dos quatro estilos: 1) **humor afiliativo:** “O meu líder gosta de fazer as pessoas rir.” e “O meu líder não necessita de se esforçar muito para fazer os outros rir.”; 2) **humor auto-valorativo:** “Quando o meu líder se sente deprimido, normalmente consegue animar-se usando humor.” e “Quando se sente zangado ou infeliz, para se sentir melhor, o meu líder faz um esforço para pensar em algo divertido acerca da situação.”; 3) **humor agressivo:** “Ao contar piadas ou a dizer coisas divertidas, normalmente o meu líder não está preocupado com a opinião dos outros.” e “Se o meu líder não gostar de alguém, usa muitas vezes o humor ou a provocação para o inferiorizar.” e 4) **humor auto-depreciativo:** “Muitas vezes, o meu líder deixa-se levar e inferiorizar se isso fizer os outros rir.” e “O meu líder tenta que os outros gostem mais dele ou o aceitem, ao gozar com os seus próprios erros, falhas e fraquezas.” Da totalidade dos 32 itens, cerca de 11 itens são invertidos, ou seja, formulados

em sentido oposto aos restantes. Os itens invertidos distribuem-se da seguinte forma pelos estilos de humor: 5 itens invertidos nos itens do humor afiliativo, 1 item no humor auto-valorativo, 4 itens no humor agressivo e 1 item no humor auto-depreciativo.

Apreciação de humor: A escala da apreciação de humor, pertencente à dimensão do sentido de humor, com 4 itens de Chiew et al. (2019) e adaptada da escala original *Multidimensional Sense of Humor Scale* de Thorson e Powell (1993). Alguns exemplos de itens são: “Eu gosto de pessoas que contam piadas.” e “Pessoas que contam piadas são agradáveis.”.

Escalas de medição do segundo questionário:

Eficácia percebida: Para medir a eficácia percebida foi utilizada a escala de 5 itens criada por Cakir e Adiguzel (2020) resultante da combinação das escalas de Yang et al. (2016) e de Srivastava et al. (2006), contendo itens como: “O meu líder é muito bem sucedido.” e “O meu líder está constantemente a motivar a equipa.”

Confiabilidade percebida: Para esta dimensão foi usada a escala de 6 itens de Neves e Caetano (2009) adaptada da escala original *Trust in the Supervisor* de McAllister (1995), tendo a título de exemplo itens como: “Eu tenho uma relação de partilha com o meu líder. Podemos partilhar livremente as nossas ideias, sentimentos e esperanças.” e “Eu posso falar livremente com o meu líder acerca de dificuldades que eu tenha no meu trabalho e saber que ele/ela querará ouvir. Assim como a escala dos estilos de humor também esta foi solicitada e disponibilizada pelo investigador Pedro Neves na sequência da utilização do mesmo construto numa das suas investigações em Portugal (Neves & Caetano, 2009).

Carisma percebido: O carisma percecionado foi medido através de 12 itens com a junção de duas escalas. A escala de 8 itens de Platow et al. (2006) e a escala de 4 itens formulados por van Knippenberg e van Knippenberg (2005). O carisma foi medido através de itens como: “O meu líder inspira lealdade.” e “O meu líder tem uma visão que estimula a equipa.”.

É de salientar que, como as escalas dos estilos de humor, da apreciação de humor, da percepção de humor, da eficácia e do carisma foram originalmente concebidas tendo como destinatários liderados, este facto exigiu uma adaptação da forma linguística de todos os itens, como por exemplo de “O meu líder gosta de fazer as pessoas rir.” para “Eu gosto de fazer

as pessoas rir.” no caso do questionário destinado aos líderes. A dimensão da confiabilidade percebida não foi integrada no questionário destinado aos líderes por não se considerar lógico questionar os mesmos sobre a sua autoperceção de confiabilidade. No anexo III consta uma tabela com a compilação de todos os itens de acordo com a dimensão respetiva.

Após a elaboração do questionário 1 e 2 foi efetuado um pré-teste com 5 indivíduos para cada momento, com características semelhantes aos da verdadeira amostra, tendo como finalidade recolher sugestões, detetar precocemente eventuais falhas, ambiguidades ou redundâncias, sendo que para isso foi incluído em ambos os questionários uma secção de resposta aberta com o objetivo de obter comentários destes indivíduos. O pré-teste permitiu assim a realização de ajustes considerados necessários de forma a garantir que os questionários serviriam o propósito para o qual foram planeados e desenvolvidos.

3.2. Investigação qualitativa – Entrevistas

Neste tópico é apresentada, de forma mais sucinta, tendo em conta que esta não é a abordagem principal, os objetivos com a investigação qualitativa, a técnica de recolha de dados e procedimento e o tipo de amostragem adotado considerando a finalidade prevista com a realização das entrevistas.

3.2.1. Objetivo

Como forma de captar as experiências dos líderes e dos liderados em relação ao humor no local de trabalho considerou-se pertinente complementar a investigação quantitativa com uma parte qualitativa recorrendo a entrevistas exploratórias semiestruturadas.

Uma vez que esta metodologia não foi considerada a principal, o seu objetivo não foi o de atingir o ponto de saturação teórica dos dados, que indica o término do processo de entrevistas (Strauss & Corbin, 1990), mas sim, integrar uma forma exploratória contextual desta temática. Pretendeu-se recolher informação relevante de acordo com a experiência real dos entrevistados e compreender de que forma percecionam a importância do humor e como sentem que o género influencia a perceção quanto à eficácia, confiabilidade e carisma do líder.

3.2.2. Técnica de recolha de dados e procedimento

Considerando a metodologia qualitativa selecionada, a recolha de dados resultou da informação obtida às questões realizadas no decurso das entrevistas.

De forma a orientar a recolha de dados e para obter respostas aos mesmos tópicos por parte dos líderes e dos liderados foi elaborado um único guião de entrevista. Este guião semiestruturado composto por 14 questões, sendo a última direcionada apenas para os líderes (ver anexo IV), seguiu uma ordem do geral para o particular, focando questões desde o humor de forma geral, ao humor em contexto de trabalho, à influência do género no humor, e a relação do humor com a eficácia, confiabilidade e carisma do líder. Com a finalidade de tornar esta interação mais dinâmica, foi preparada e utilizada como suporte às entrevistas uma apresentação em *Microsoft PowerPoint* com os tópicos das questões, tal como títulos de notícias, de artigos e estudos recentes sobre o tema. Não obstante à estrutura previamente definida, consoante o decorrer das entrevistas foram feitos alguns ajustes considerados necessários. De forma geral, as entrevistas tiveram uma duração entre 30 e 45 minutos e foram realizadas em formato online entre o dia 17 de março e o dia 22 de abril de 2022 através de videochamada recorrendo ao *software Zoom* e ao *Microsoft Teams* de acordo com a disponibilidade e preferência dos entrevistados.

Mediante a autorização prévia dos entrevistados e para que a informação obtida fosse posteriormente analisada, foi efetuada a gravação das entrevistas apenas em formato de áudio.

3.2.3. Participantes

O número de entrevistas a realizar depende do objetivo previamente definido com as mesmas, no entanto, é indicado atingir o ponto de saturação teórica dos dados, isto acontece quando a realização de mais uma entrevista não acrescenta nenhuma informação nova e, por esse motivo, não é vantajoso continuar no processo de entrevistas (Glaser & Strauss, 1967). Porém, tendo em conta o objetivo definido para esta metodologia nesta investigação, o propósito não se focou em realizar entrevistas até atingir esse nível de saturação, mas apenas em obter informação relativa ao conhecimento com base na experiência e no ponto de vista dos indivíduos tanto em funções de liderança como enquanto liderados de forma a complementar as conclusões da vertente quantitativa.

Deste modo, para a seleção do tipo de participantes a entrevistar foi usado o critério de amostragem intencional por quotas, de forma a garantir igualdade na proporção de género. A abordagem inicial foi feita através de e-mail e de contactos pela rede social profissional *LinkedIn* com o envio de um convite personalizado com a informação geral a saber antes da entrevista. Procurou-se entrevistar elementos pertencentes a organizações a

atuar em diferentes áreas no mercado português, de forma a captar informação de distintas realidades.

Antes de dar início às entrevistas, eram feitas questões sobre o nível de escolaridade, a antiguidade na organização, a função a desempenhar, a antiguidade na função, o número de elementos da equipa e por fim o número de elementos da equipa do género feminino.

4. Resultados

Este tópico está dividido em duas partes, a primeira relacionada com os resultados da dimensão quantitativa, onde são apresentadas a caracterização da amostra, a análise preliminar dos dados obtidos, a análise fatorial, a análise descrita e correlacional, o teste de hipóteses e uma análise suplementar. A segunda parte diz respeito aos resultados decorrentes da metodologia qualitativa, onde são apresentadas a caracterização dos participantes e as principais conclusões retiradas das respostas às questões efetuadas nas entrevistas.

4.1. Resultados - Investigação quantitativa

Antes de iniciar a fase de análise de dados foi primeiro efetuada a limpeza dos mesmos com recurso ao *Microsoft Excel*. Foram agregados todos os dados de ambas as fases dos questionários no mesmo documento, tanto do líder como do liderado, e posteriormente foi realizada a limpeza e todos os ajustes que se consideraram relevantes tendo em conta o objetivo previamente definido para esta investigação. Depois de concluída esta etapa foi utilizado o *software IBM SPSS Statistics 28* conjuntamente com uma extensão adicional designada de Macro *PROCESS 4.1*, utilizada para efetuar o estudo da moderação e da moderação moderada (*three-way interaction*) (Lam et al., 2019). O *PROCESS* foi desenvolvido por Andrew F. Hayes e consiste num recurso adicional que pode ser incorporado no *IBM SPSS Statistics* e que possibilita a estimação de modelos com múltiplas interações permitindo assim o teste de hipóteses de moderação (Hayes, 2022). Conforme se verifica pela figura 3, em que W é a variável moderadora entre a relação da variável X com a variável Y (Hayes, 2022) e na figura 4 em que é acrescentada a variável Z a moderar a moderação de W na relação de X sobre Y (Hayes, 2022).

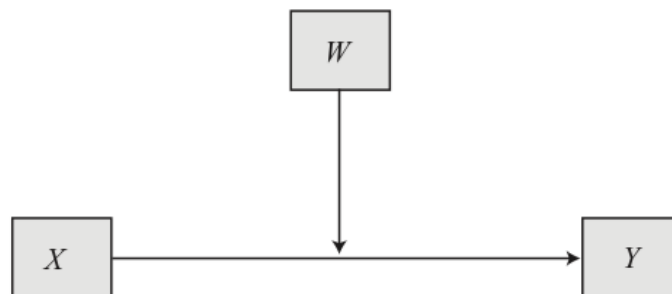


Figura 3 - Modelo de moderação simples com a variável W a moderar a relação de X sobre Y. Fonte: (Hayes, 2022, p.235)

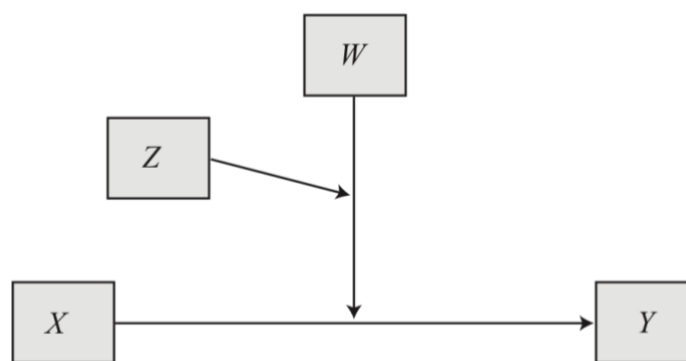


Figura 4 - Modelo de moderação moderada com a variável Z a moderar o efeito de moderação de W na relação de X sobre Y. Fonte: (Hayes, 2022, p.348)

4.1.1. Caracterização da amostra

Na investigação quantitativa o objetivo para a dimensão da amostra centrou-se em obter o mínimo de 40 equipas com pelo menos 5 membros associados. Para o primeiro questionário foram obtidas respostas referentes a 62 equipas, no entanto, e sendo um dos critérios para a validação da equipa a obtenção de respostas nos dois momentos, este número inicial ficou reduzido a 57 equipas, dado que 5 equipas não concluíram o preenchimento integral do segundo questionário.

Fizeram parte desta investigação 57 equipas de 39 organizações, distribuídas pelas seguintes áreas, 18 equipas da área da Formação, Ensino e Educação (31.6%), 16 da área da Indústria (28.1%), 13 equipas da área de Prestação de Serviços⁵ (22.8%), 5 equipas da área de IT e Telecomunicações (8.8%), 2 equipas da área do Fitness & Wellness (3.5%), 1 equipa da área Recreativa (1.8%), 1 equipa da área dos Transportes e Logística (1.8%) e 1 equipa da área da Saúde (1.8%).

Como os líderes também foram inquiridos, optou-se por fazer primeiro uma caracterização geral da amostra total incluindo os líderes e os liderados e posteriormente uma caracterização só dos liderados dado ser a análise apenas com base nestes. No anexo V consta uma tabela com a caracterização detalhada dos líderes, liderados e da amostra total.

Caracterização total

A amostra totalizou 366 participantes, pertencentes a 57 equipas, sendo 309 liderados (84.4%) e 57 líderes (15.6%). Da totalidade dos participantes, 254 pertencem ao género

⁵ Como a área da Prestação de Serviços é abrangente, considerou-se relevante, e tendo essa informação, mencionar a área concreta de forma a evidenciar a diversidade de áreas das organizações presentes nesta amostra.

feminino (69.4%) e 112 ao género masculino (30.6%). A idade dos participantes foi compreendida entre 19 e 74 anos, com uma média de 41 anos.

A amostra abrangeu um conjunto de 8 nacionalidades diferentes, sendo a maioria dos participantes de nacionalidade portuguesa, 353 (96.4%). Dos restantes 13 inquiridos, 7 de nacionalidade brasileira (1.9%), 1 de nacionalidade guineense (0.3%), 1 de nacionalidade venezuelana (0.3%), 1 de nacionalidade colombiana (0.3%), 1 de nacionalidade moldova (0.3%), 1 de nacionalidade angolana (0.3%) e 1 de nacionalidade francesa (0.3%).

Relativamente às habilitações literárias, 163 participantes possuem bacharelato/licenciatura (44.5%), 106 o ensino secundário (29.0%), 76 com pós-graduação/mestrado (20.8%), 19 o ensino básico (5.2%) e apenas 2 pessoas com doutoramento (0.5%).

Em relação à antiguidade na organização⁶, isto é, o tempo decorrido desde a entrada na empresa, variou entre 2 meses e 46 anos, sendo a média de 12 anos. A antiguidade na função, indica o tempo decorrido desde o início da função em que o participante se encontrava no momento em que respondeu ao inquérito, variou entre 2 meses e 42 anos, sendo a média de 8 anos. Relativamente à duração da relação entre o líder e o liderado, esta variou entre 1 mês e 33 anos, sendo a média da relação de 4 anos.

Sendo um dos critérios para a elegibilidade da equipa nesta investigação a sua dimensão, importa referir que o tamanho da equipa variou entre 5 e 60 elementos (sem contabilizar com o líder), sendo a média de 11 elementos por equipa. Para além disso, e tendo sido também questionado o número de elementos do género feminino na equipa (sem contabilizar com o líder), este variou entre não ter nenhum elemento do género feminino ou no máximo ter 30 elementos, sendo a média de 7 elementos.

Caracterização dos liderados

Limitando a caracterização da amostra aos liderados, totalizaram 309 inquiridos (84.4%), 222 do género feminino (71.8%) e 87 do género masculino (28.2%). A idade dos liderados compreendida entre 19 e 74 anos, com uma média de 40 anos. Relativamente à nacionalidade, 297 com nacionalidade portuguesa (96.1%), 6 com nacionalidade brasileira (1.9%) e os restantes 6 liderados distribuíram-se igualmente pelas seguintes 6 nacionalidades: guineense, venezuelana, colombiana, moldava, angolana e francesa.

⁶ A data de referência para o cálculo da antiguidade na organização, antiguidade na função e duração da relação entre líder e liderado foi a de 1 de junho de 2022.

Em relação às habilitações literárias, 131 liderados com bacharelato/licenciatura (42.4%), seguiu-se o ensino secundário com 102 indivíduos (33.0%), pós-graduação/mestrado com 58 indivíduos (18.8%), 17 liderados com ensino básico (5.5%) e apenas 1 liderado com doutoramento (0.3%).

A antiguidade na organização por parte dos liderados foi compreendida entre 2 meses e 46 anos, com uma média de 10 anos. Em relação à antiguidade na função, esta variou entre 2 meses e 42 anos, com uma média de 9 anos na função.

Relativamente ao tempo decorrido desde o início da relação com o líder, a média da relação foi de 4 anos, sendo o mínimo de 1 mês e o máximo de 26 anos.

4.1.2. Análise de dados introdutória

Nesta secção, é apresentada inicialmente a análise preliminar dos dados, posteriormente a análise fatorial, análise descritiva e correlacional, teste de hipóteses e uma análise suplementar efetuada.

Ainda que se tenha realizado a recolha de dados por líderes e liderados, a informação a seguir exposta será somente baseada nos questionários provenientes dos liderados.

Importa referir que, no que concerne à distribuição normal, foi considerado o Teorema do Limite Central, em que se assume que a distribuição da média dos dados tenderá a assumir uma distribuição normal com o aumento da dimensão da amostra (N), que segundo Marôco (2014) se verifica a partir de 30 observações ($N > 30$), logo como esta investigação possuiu uma dimensão de 309 inquiridos ($N = 309$), esta teoria foi adotada ao longo de toda a análise de dados.

4.1.2.1. Análise preliminar dos dados

Considerou-se relevante fazer uma análise preliminar das variáveis em estudo com recurso à estatística descritiva, apresentando os valores da média resultantes das respostas obtidas aos itens apresentados nos questionários para cada dimensão. De recordar que todas as variáveis foram medidas por uma escala de Likert de 1 a 7, sendo que, para as variáveis preditoras 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 7 a “Concordo totalmente” e para os *outcomes* 1 corresponde a “A afirmação é totalmente falsa” e 7 a “A afirmação é totalmente verdadeira”.

Conforme se pode verificar pela tabela 3, a apreciação de humor na sua forma geral foi a dimensão que registou um valor mais elevado com maior destaque para os liderados do género masculino ($\bar{X} = 6.135$), isto significa que, nesta amostra foram os indivíduos do género

masculino que apreciaram mais o humor. Como os itens da escala da apreciação de humor são de caráter geral e não associados ao contexto de trabalho, não se considerou adequado evidenciar esta média atribuída pelos liderados consoante o género do seu líder e por esse motivo não são apresentados na tabela esses mesmos valores. Ao contrário do expectável, foram os liderados com líderes do género masculino que lhes atribuíram maiores valores quanto ao humor afiliativo ($\bar{X} = 5.354$), seguido do auto-valorativo ($\bar{X} = 4.625$), auto-depreciativo ($\bar{X} = 2.783$) e por último o estilo agressivo ($\bar{X} = 2.774$). De entre os quatro estilos de humor, foi apenas no estilo de humor auto-valorativo que a perceção dos liderados foi superior quando o seu líder associado foi do género feminino ($\bar{X} = 4.702$).

À exceção do estilo de humor afiliativo que foi mais percecionado por liderados do género feminino ($\bar{X} = 5.349$), os estilos auto-valorativo ($\bar{X} = 4.731$), agressivo ($\bar{X} = 2.717$) e auto-depreciativo ($\bar{X} = 2.923$) foram mais percebidos por liderados do género masculino.

Quanto às perceções dos liderados acerca do líder, o comportamento foi idêntico, tal que, para a eficácia ($\bar{X} = 5.676$), confiabilidade ($\bar{X} = 5.741$) e carisma ($\bar{X} = 5.441$) estes valores foram superiores perante liderados do género masculino. Por sua vez, foram as líderes do género feminino que receberam atribuições mais elevadas para a eficácia ($\bar{X} = 5.707$), confiabilidade ($\bar{X} = 5.696$) e carisma ($\bar{X} = 5.501$).

Tabela 3 - Estatística descritiva (média) das variáveis em análise

Variável	Género do liderado		Género do líder ^a	
	Masculino N=87	Feminino N=222	Masculino N=140	Feminino N=169
Apreciação de humor	6.135	5.992		
Humor afiliativo	5.250	5.349	5.354	5.294
Humor auto-valorativo	4.731	4.642	4.625	4.702
Humor agressivo	2.717	2.488	2.774	2.369
Humor auto-depreciativo	2.923	2.593	2.783	2.606
Eficácia percebida	5.676	5.608	5.531	5.707
Confiabilidade percebida	5.741	5.639	5.633	5.696
Carisma percebido	5.441	5.425	5.343	5.501

Nota: ^a A indicação a género do líder corresponde às respostas dos liderados divididas consoante o género do seu líder direto.

4.1.2.2. Análise Fatorial

Importa recordar que na fase de recolha de dados por questionários foram utilizadas escalas formadas por diversos itens com o propósito de medir os construtos relevantes para a investigação. No entanto, para efetuar a análise de dados daí resultante foi necessário perceber a relação entre esses itens e agrupá-los, sendo que para isso foi aplicada a análise fatorial. A análise fatorial é uma técnica de análise multivariada amplamente utilizada por investigadores (Pison et al., 2003) e que tem como objetivo identificar/estimar fatores principais (latentes) que visam explicar o conjunto de itens interrelacionados de uma escala associados a uma determinada dimensão que não é diretamente observável (Hair et al., 2009; Marôco, 2014). Ao combinar diversos itens num único indicador, estes fatores permitem realizar uma análise de dados mais simples e prática (Neves & Karagonlar, 2020).

Antes de se iniciar a análise fatorial e por existirem itens invertidos (apenas nos quatro estilos de humor), isto é, formulados na negativa, foi necessário efetuar a recodificação das respostas de 11 itens (AFL1, AFL3, AFL5, AFL7, AFL8, AUL6, GRL2, GRL4, GRL6, GRL8, DEL4), passando a resposta 1 “Discordo Totalmente” a ser 7 “Concordo Totalmente”, 2 “Discordo” para 6 “Concordo”, 3 “Discordo Parcialmente” para 5 “Concordo Parcialmente”, 5 “Concordo Parcialmente” para 3 “Discordo Parcialmente”, de 6 “Concordo” para 2 “Discordo” e o 7 “Concordo Totalmente”, para 1 “Discordo Totalmente”, a opção 4 manteve o “Não tenho opinião/Não sei responder”.

No anexo VI, consta a tabela que reúne as variáveis assim como o código dos itens correspondentes que foram mantidos no fator final. Para além disso, engloba também a informação da análise fatorial para cada dimensão como as comunalidades, os *loadings*, o KMO, o Teste de Bartlett, a percentagem de variância explicada (%) e o valor do alfa de Cronbach padronizado (α).

No processo de seleção de fatores é de extrema importância realizar uma escolha apropriada de forma a reter apenas os fatores necessários ao estudo de cada dimensão (Costello & Osborne, 2005). Neste caso, a análise fatorial teve como método subjacente o dos componentes principais, em que o objetivo consistiu em reter apenas um único fator que explicasse o máximo de informação quanto possível. Para este procedimento foi usado o critério de Kaiser-Guttman em que apenas são considerados os fatores que apresentam um *eigenvalue* superior a 1 (Marôco, 2014) e ainda foi aplicada uma rotação *Varimax*.

A rotação ortogonal *Varimax* é amplamente utilizada pelos investigadores nas suas análises e tem como finalidade a simplificação da interpretação da informação, tal que para

isso, este processo força os itens ao enquadramento num fator, aumentando as cargas elevadas e diminuindo as cargas baixas (Costello & Osborne, 2005; Malhotra et al., 2017). As cargas fatoriais (*loadings*) indicam a correlação do respetivo item com o fator e devem ser iguais ou superiores 0.5, sendo que cargas fatoriais superiores a 0.7 indicam uma boa estrutura para o fator (Hair et al., 2009). Tendo em conta o objetivo desta análise foram removidos itens com *loadings* inferiores a 0.5 ou com um *loading* superior a 0.4 em mais do que um fator numa só dimensão e o processo foi repetido.

Na análise fatorial efetuada separadamente às dimensões de humor afiliativo, eficácia percebida, confiabilidade percebida, carisma percebido e apreciação de humor apenas se verificou a existência de um fator principal subjacente com todos os itens a registarem *loadings* superiores ao valor de referência de 0.5 (Pestana & Gageiro, 2003), desta forma, não foi necessário efetuar a retirada de nenhum item da escala respetiva utilizada para cada uma destas dimensões.

Para verificar a adequação da amostra deve ser aferida a qualidade das correlações dos itens através do critério de Kaiser-Meyer-Olkin mais conhecido simplesmente como KMO e do Teste de Esfericidade de Bartlett.

O índice de KMO varia entre 0 e 1 e indica a proporção da variância dos itens que pode ser explicada por um fator. Quando este valor está compreendido entre 0 e 0.5 a análise fatorial pode não ser adequada para o conjunto de dados em análise, dado que existe uma fraca correlação entre os itens, valores entre 0.5 e 1 indicam que a análise fatorial é apropriada (Malhotra et al., 2017; Pestana & Gageiro, 2003). O valor mais elevado de KMO ocorreu na dimensão do carisma percebido com 0.972, porém, todos os valores estão compreendidos entre 0.7 e 0.9, à exceção da dimensão do humor agressivo que obteve um KMO de 0.607, no entanto, superior a 0.5.

Relativamente ao teste de esfericidade de Bartlett, este permite identificar a existência de correlações significativas entre os itens (Hair et al., 2009). Como para todas as dimensões é apresentado um $p\text{-value} < 0.001$, é possível rejeitar a hipótese nula (H_0) de que existe homogeneidade de variâncias e por essa razão a análise é adequada.

A variância explicada é um indicador muito importante para compreender qual a percentagem da informação dos dados iniciais é explicada pelo fator latente, sendo que, quanto maior for esta percentagem melhor. A dimensão da eficácia percebida foi a que obteve um valor superior, cerca de 82.37%, seguido do carisma percebido com 80.25%, da confiabilidade percebida com 70.79%, do fator do humor agressivo a explicar 61.68%, da

apreciação de humor com cerca de 56.70%, do humor auto-valorativo com 51.95%, do humor afiliativo com 49.47% e por fim a variância explicada mais reduzida verificou-se no fator do humor auto-depreciativo com 43.64%

O valor do alfa de Cronbach indica a consistência interna, isto é, se existe fiabilidade nas respostas obtidas pelo conjunto de itens pertencentes às escalas utilizadas para medir as dimensões de interesse. Este valor oscila entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo da unidade melhor a confiabilidade dos resultados e não deve ser inferior a 0.6 (Malhotra et al., 2017). À exceção do humor agressivo com 0.683 todos os construtos obtiveram um alfa de Cronbach elevado, entre 0.7 e 0.9, sendo o mais elevado de 0.978 relativo ao carisma percebido. Importa referir que o valor do alfa de Cronbach aumenta com o aumento do número de itens pertencentes ao fator (Malhotra et al., 2017), o que, de certa forma, pode justificar o valor reduzido na dimensão do humor agressivo, de 0.683, por este ser constituído apenas por 3 itens.

De seguida, é apresentada a explicação para a retirada de itens nas dimensões de humor auto-valorativo, humor agressivo e humor auto-depreciativo.

A análise fatorial aplicada aos 8 itens da escala do estilo de humor auto-valorativo apresentou um KMO de 0.866, uma variância de 47.60% e um alfa de Cronbach de 0.838, no entanto, o item invertido AUL6, por ter uma carga fatorial inferior a 0.5 (0.468) foi eliminado e foi efetuada uma nova análise fatorial. Com a retirada deste item o fator aumentou a sua percentagem de variância explicada para 51.95%, assim como o valor de KMO para 0.857 e um alfa de Cronbach igual a 0.844.

A primeira análise fatorial efetuada aos itens do humor agressivo revelou a existência de 3 fatores, no entanto, e após a retirada dos itens formulados na negativa (GRL2, GRL4, GRL6, GRL8) o resultado foi de apenas um fator com KMO de 0.613, variância de 46.88% e um alfa de 0.553. Contudo, como o item GRL3 apresentou uma carga fatorial inferior a 0.5 (0.227) foi também eliminado da análise, passando o KMO para 0.607, a variância explicada para 61.68% e o alfa de Cronbach para 0.683.

A análise fatorial efetuada à totalidade dos itens do humor auto-depreciativo revelou a existência de 2 fatores, contudo, após a eliminação do item invertido (DEL4), foi reduzida apenas para um fator com KMO de 0.785, variância de 38.53% e o alfa de 0.726. Tal como no caso anterior, o item DEL7 por ter uma carga fatorial inferior a 0.5 (0.347) também foi eliminado e o fator passou a explicar cerca de 43.64%, com um KMO de 0.778 e um alfa de Cronbach de 0.734.

A presença de itens invertidos é motivo de alguma controvérsia (Zhang et al., 2016). Sabe-se que ao longo do questionário os indivíduos reduzem o seu esforço cognitivo de processamento da informação como a presença de itens de invertidos perturba o padrão de resposta pode colocar em causa a qualidade dos dados obtidos (Zhang et al., 2016). Assim, tal como exposto, os itens invertidos foram retirados da escala dos estilos de humor à exceção dos itens invertidos associados à dimensão do humor afiliativo por este ser o estilo comumente relacionado à definição “tradicional” de humor estes não tiveram um impacto tão forte quanto o verificado nas outras dimensões (Martin et al., 2003).

No anexo VI, constam os *outputs* finais do SPSS referentes à análise fatorial e ao alfa de Cronbach de todas as dimensões.

4.1.2.3. Análise descritiva e correlacional

Para verificar a correlação entre as variáveis foi usado o coeficiente de correlação de Pearson (R). Este valor varia entre -1 e 1, sendo que, quando R assume valores positivos ($R > 0$) as variáveis variam no mesmo sentido, quando o R assume valores negativos ($R < 0$) as variáveis variam em sentido oposto. Quanto mais próximo de 1 for o valor de R mais forte tenderá a ser o relacionamento entre as variáveis em análise (Pestana & Gageiro, 2003). Para além deste coeficiente, é importante observar o valor do *p-value* (*p*), que indica se as variáveis estabelecem entre si relações significativas. Quando *p-value* (*p*) é menor do que o nível de significância, rejeita-se a hipótese nula (H_0) e pode-se afirmar que a correlação entre as variáveis é significativa (valores indicados com um asterisco para $p\text{-value} < 0.05$ e com dois asteriscos para $p\text{-value} < 0.01$).

Na tabela 4 é possível observar para cada variável a média (M), o desvio padrão (DP), o coeficiente de correlação de Pearson (R) e o valor do alfa de Cronbach indicado entre parênteses para as dimensões resultantes da análise fatorial.

Observando apenas pelas dimensões (1 a 8), a apreciação de humor foi aquela que registou uma média mais elevada de 6.03 e a dimensão do humor agressivo juntamente com a do humor auto-depreciativo obtiveram ambas as médias mais baixas de 2.55 e 2.69, respetivamente. As correlações significativas mais elevadas registaram-se entre as dimensões de carisma percebido e eficácia percebida (0.96**), entre a confiabilidade e a eficácia percebida (0.92*) e entre o carisma e a confiabilidade percebida (0.91**).

É possível constatar também que as três dimensões de eficácia, confiabilidade e carisma se relacionaram positivamente com o estilo de humor afiliativo e auto-valorativo, enquanto que, com o humor agressivo e auto-depreciativo se verifica o oposto.

De forma a incluir a variável género que é do tipo nominal na tabela das correlações com as restantes variáveis do tipo numéricas foi usado o coeficiente de correlação bisserial por ponto (*Point-Biserial-Correlation*) (Khamis, 2008). Este método é uma derivação da correlação de Pearson que é indicado para quando uma das variáveis é do tipo dicotómica (Khamis, 2008), como é o caso da variável género do liderado e do líder. Para a sua aplicação foi necessário efetuar a codificação do género numa variável binária em que ao género masculino se identificou como 0 e ao género feminino como 1. A interpretação deste coeficiente é exatamente igual ao descrito no coeficiente de correlação de Pearson. O género do liderado e o género do líder relacionaram-se negativamente com o estilo de humor auto-depreciativo (-0.17^{**}) e agressivo (-0.17^{**}), respetivamente. A média da idade foi de cerca de 40 anos e esta relacionou-se negativamente com os estilos de humor afiliativo (-0.20^{**}), agressivo (-0.16^{**}), auto-depreciativo (-0.15^{**}) e com a apreciação de humor (-0.14^{*}).

A distribuição de género na equipa, determinada pela percentagem de elementos do género feminino na equipa obteve uma média de 67%, isso significa que, em média as equipas desta amostra são constituídas por mais de metade dos elementos do género feminino. Esta variável relacionou-se negativamente com o humor agressivo (-0.15^{*}) e positivamente com o género do liderado (0.61^{**}), do líder (0.54^{**}) e com a idade (0.20^{**}).

Tabela 4 - Análise correlacional: média, desvio padrão e alfa de Cronbach

Variável	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Humor Afiliativo	5.32	0.95	(0.85)											
2.Humor Auto-valorativo	4.66	0.94	0.66**	(0.84)										
3.Humor Agressivo	2.55	1.19	-0.19**	-0.24**	(0.68)									
4.Humor Auto-depreciativo	2.69	0.95	-0.10	0.09	0.50**	(0.73)								
5.Eficácia Percebida	5.63	1.21	0.50**	0.48**	-0.37**	-0.23**	(0.95)							
6.Confiabilidade Percebida	5.67	1.14	0.49**	0.49**	-0.41**	-0.24**	0.92**	(0.92)						
7.Carisma Percebido	5.43	1.26	0.50**	0.50**	-0.37**	-0.25**	0.96**	0.91**	(0.98)					
8.Apreciação de Humor	6.03	0.72	0.31**	0.18**	0.03	0.07	0.15**	0.16**	0.13*	(0.75)				
9.Gênero do Liderado	-	-	0.05	-0.05	-0.08	-0.17**	-0.03	-0.04	-0.01	-0.09	(-)			
10.Gênero do Líder	-	-	-0.03	0.04	-0.17**	-0.11	0.07	0.03	0.06	-0.05	0.31**	(-)		
11.Idade ^a	39.96	12.13	-0.20**	-0.07	-0.16**	-0.15**	0.04	0.10	0.06	-0.14*	0.08	0.08	(-)	
12.Distribuição de gênero na equipa (% de elementos do gênero feminino)	66.60	31.81	-0.02	0.02	-0.15*	-0.09	-0.03	-0.03	0.00	-0.04	0.61**	0.54**	0.20**	(-)

Notas: N = 309. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (teste bilateral). ^aEm anos. Gênero: 0 = masculino, 2 = feminino. Alfa de Cronbach indicado entre parênteses.

4.1.3. Teste de hipóteses

Regressão Linear Múltipla

De forma a compreender qual a relação entre o conjunto de variáveis preditoras e os *outcomes* foi usada a regressão linear múltipla (Malhotra et al., 2017).

A regressão linear envolve um conjunto de técnicas estatísticas com o propósito de identificar e estruturar relações entre variáveis, isto é, prever o valor de uma variável dependente em função de uma (regressão linear simples) ou de um conjunto de variáveis independentes (regressão linear múltipla) (Marôco, 2014). O termo dependente e independente implica de certa forma que exista uma relação de causa-efeito entre as variáveis, contudo, a aplicação da regressão linear é possível mesmo que essa relação não se verifique e portanto nesta análise servirá apenas para estabelecer a relação funcional entre as variáveis (Marôco, 2014). Assim, na presente investigação, as variáveis dependentes serão mencionadas como *outcomes* e as variáveis independentes como preditores(as).

Antes de iniciar a apresentação e análise dos resultados obtidos nas regressões efetuadas importa mencionar que se efetuou a validação dos pressupostos exigidos para a aplicação do modelo de regressão linear. Estes pressupostos estão integrados no método dos mínimos quadrados (OLS) em que o objetivo é estimar os coeficientes da regressão de forma a que os erros/resíduos⁷ do modelo sejam mínimos (Marôco, 2014). Foi realizada a análise da homogeneidade, da distribuição normal e da independência dos erros, bem como, verificada a multicolinearidade entre as variáveis preditoras.

Para a validação da condição de homogeneidade dos erros, isto é, dos erros serem variáveis aleatórias com média nula e de variância constante, é necessário que a sua média seja igual a 0.000 e o seu desvio-padrão seja aproximadamente 1 (Hair et al., 2009). Esta condição foi validada conforme se pode verificar pela tabela do ponto 1 no anexo VII.

A distribuição normal dos erros acontece quando estes têm uma média nula e uma variância constante. Este pressuposto foi verificado recorrendo ao gráfico da probabilidade normal dos erros, como é possível observar pelos gráficos do ponto 2 no anexo VII os erros distribuíram-se de forma generalizada em torno da diagonal principal, o que indica uma distribuição normal (Marôco, 2014).

⁷ Entenda-se por erros ou resíduos as diferenças entre os valores previstos pelo modelo e os valores observados.

Para testar a independência dos erros deve ser observado o valor (d) resultante do teste de Durbin-Watson em que se pode concluir que existe independência dos erros quando o valor de d é próximo de 2, valores muito superiores ou muito inferiores a 2, não garantem a validação deste pressuposto (Marôco, 2014). Como se pode verificar pela tabela presente no ponto 3 do anexo VII, todos os valores foram muito próximos de 2, logo conclui-se que não existiu autocorrelação entre os erros.

Para se realizar uma boa interpretação da influência das variáveis preditoras é necessário averiguar a existência ou não de correlação entre elas, designada por multicolinearidade (Marôco, 2014). Para esta análise foi utilizado o método do fator de inflação da variância (*Variance Inflation Factor*), que mede o efeito no comportamento de uma variável preditora que é exercido pela correlação com outras variáveis preditoras presentes no modelo. Para a validação deste pressuposto, este valor não deve ser superior a 5, tal como aconteceu neste caso (ver anexo VII). Assim, todos os pressupostos foram garantidos.

Posteriormente à validação destes pressupostos iniciou-se o estudo da regressão. As variáveis de controlo devem ser tidas em consideração dada a possibilidade de afetarem os *outcomes* em estudo. Tendo em conta as investigações anteriores sobre este tema foram consideradas inicialmente as seguintes variáveis de controlo: idade, habilitações literárias, duração da relação com o líder (em anos) e apreciação de humor.

Foi seguida a recomendação de Becker et al. (2016) e foram analisados todos os modelos com e sem variáveis de controlo, sendo que para isso foi aplicada a regressão hierárquica. Este tipo de regressão diferencia os resultados do modelo com e sem variáveis de controlo de modo a compreender qual a influência que estas, de forma isolada ou conjunta, exercem no modelo (Pallant, 2016). De acordo com Becker et al. (2016), se as variáveis de controlo não forem estatisticamente significativas para o modelo, ou seja, sem poder explicativo, e se o resultado de ambos os modelos não diferir, estas podem ser retiradas da análise.

Importa mencionar que para integrar a variável das habilitações literárias neste tipo de regressão, foi necessário proceder à sua recodificação em variáveis *dummy*, neste caso como as habilitações foram divididas em 5 categorias, foram criadas 4 variáveis *dummy*, tal como sugerido por Hayes (2022).

Deste modo, após a análise dos modelos de regressão hierárquica, constatou-se ao contrário do expectável que as habilitações literárias e a duração da relação com o líder não

foram estatisticamente significativas em nenhum dos modelos em estudo, assim, e seguindo o princípio da parcimônia, foram retiradas desta análise (Carlson & Wu, 2011).

O coeficiente de determinação (R^2) indica a qualidade do ajustamento do modelo, evidenciando a dimensão do efeito das variáveis preditoras sobre o *outcome*, ou seja, qual a proporção da variabilidade total deste último que é explicada pelas variáveis preditoras presentes no modelo de regressão (Marôco, 2014). Este coeficiente varia entre -1 e 1, sendo que, quanto mais próximo da unidade melhor será a qualidade do ajustamento. Este indicador é, no entanto, desajustado para efetuar comparações de modelos que diferem no número de variáveis preditoras, dado que o coeficiente aumenta com a introdução de novas variáveis. Assim, nesta análise, e para a comparação de modelos foi considerado o coeficiente de determinação ajustado (R_a^2) que mede de forma mais fiável o ajuste do modelo e não é influenciado pela incorporação de novas variáveis preditoras (Marôco, 2014).

Se o *p-value* do modelo for inferior ao nível de significância, rejeita-se a hipótese nula (H_0), o que significa, que existe pelo menos um coeficiente β que é diferente de zero tal que pelo menos uma das variáveis preditoras exerce um efeito significativo no *outcome* (Marôco, 2014).

Foi observado o coeficiente beta padronizado (β) por permitir a comparação da magnitude da importância de cada variável no modelo mesmo quando as variáveis não estão na mesma ordem de grandeza (Marôco, 2014).

Pela observação da tabela 5 confirma-se que todos os modelos obtiveram um nível de significância inferior a 0.05 ($p\text{-value}<0.05$), logo, são válidos e têm capacidade preditora sobre os *outcomes*. Destaca-se que nos segundos modelos, quando foram integradas as variáveis preditoras, o nível de significância foi mais reduzido ($p\text{-value}<0.001$).

Analisando de forma detalhada, para a eficácia percebida, considerando apenas as variáveis de controlo (modelo 1), estas contribuíram com uma pequena percentagem de 2.0 ($R_a^2=0.020$) para a explicação da variável de eficácia percebida por parte dos liderados. A explicação do modelo aumentou 34.1% com a integração dos quatro estilos de humor (modelo 2) com um R_a^2 de 0.361. Para a confiabilidade percebida, as variáveis de idade e apreciação de humor, explicaram uma percentagem superior do que na eficácia percebida de 3.5% ($R_a^2=0.035$) com um aumento exponencial quando considerados todos os estilos de humor em simultâneo, passando de 3.5% no modelo 1 para 39.1% no modelo 2, uma alteração de 35.6%. Relativamente ao carisma percebido, do modelo 1 para o modelo 2, existiu um acréscimo no valor de R_a^2 de 36.4%, sendo que, as variáveis de controlo

representaram cerca de 1.6% e o modelo completo representou 38% da variação do carisma percebido.

De forma geral, com a introdução dos quatro estilos de humor todos os modelos registaram um aumento superior a 30%, o que indica que estas variáveis preditoras têm um grande poder explicativo sobre os três *outcomes*. O modelo da confiabilidade percebida foi o que registou um maior valor do R^2_a (0.391), no entanto, foi no carisma percebido que a mudança no R^2_a do modelo 1 para o modelo 2 foi superior, cerca de 0.364.

Tabela 5 – Modelos da regressão hierárquica

	Modelo	R	R ²	R ² _a	Mudança no R ²	Nível de Significância
Eficácia percebida	1	0.164	0.027	0.020	0.027	0.016
	2	0.611	0.373	0.361	0.346	<0.001
Confiabilidade percebida	1	0.202	0.041	0.035	0.041	0.002
	2	0.635	0.403	0.391	0.362	<0.001
Carisma percebido	1	0.150	0.022	0.016	0.022	0.031
	2	0.626	0.392	0.380	0.369	<0.001

Nota: N = 309.

Como forma de verificar o real impacto de cada um dos preditores nos *outcomes* e se esse impacto foi positivo ou negativo surge a tabela 6 com a exposição dos coeficientes betas padronizados (β) e o seu nível de significância (sig.) para os modelos 2.

Iniciando a análise pelas variáveis de controlo, não foi encontrada para a idade um efeito estatisticamente significativo apenas no modelo da eficácia percebida ($p=0.117$), sendo que, foi na confiabilidade percebida que esta registou um coeficiente de magnitude mais elevado ($\beta=0.133$, $SE=0.004$, $p=0.005$). Relativamente à apreciação de humor, no modelo 1, esta registou sempre coeficientes significativos, no entanto, quando integrada no modelo conjunto esta variável de controlo perdeu o seu poder explicativo e deixou de ter uma relação estatisticamente significativa com os três *outcomes* ($p\text{-value}>0.05$). De referir que, foi realizada a regressão para os três modelos sem as variáveis de controlo que não mostraram ter um efeito significativo nos *outcomes* em análise. Para a eficácia percebida, como para nenhuma das variáveis de controlo foi encontrado um efeito estatisticamente significativo, foram ambas retiradas da análise e o valor de R^2_a passou de 0.361 para 0.358. Como se verificou igualmente a ausência desse efeito com a apreciação de humor nos dois outros modelos, com

a confiabilidade e o carisma percebido, repetiu-se a regressão apenas com a variável idade e verificou-se que a diferença para o modelo inicial foi mínima, passando o modelo referente à confiabilidade de $R^2_a=0.391$ para $R^2_a=0.390$ e o modelo referente ao carisma de $R^2_a=0.380$ para $R^2_a=0.381$. Em relação aos coeficientes das variáveis, a oscilação de valores foi até a um máximo de 2%. Assim, e dado o efeito significativo que estas variáveis de controlo assumiram nas etapas seguintes, estas foram mantidas nos modelos.

Para a explicação da eficácia percebida, o humor afiliativo ($\beta=0.267$, $SE=0.067$, $p<0.001$) e o humor auto-valorativo ($\beta=0.275$, $SE=0.066$, $p<0.001$) relacionaram-se de forma positiva, enquanto que, o humor agressivo ($\beta=-0.180$, $SE=0.056$, $p=0.002$) e o humor auto-depreciativo ($\beta=-0.134$, $SE=0.056$, $p=0.018$) se associaram negativamente com esta dimensão. Dos quatro estilos de humor destaca-se o humor auto-valorativo por ser este o que evidenciou uma relação mais forte com a eficácia percebida ($\beta=0.275$).

No que concerne à confiabilidade percebida, relacionaram-se positivamente os estilos de humor positivo, humor afiliativo ($\beta=0.275$, $SE=0.065$, $p<0.001$) e auto-valorativo ($\beta=0.261$, $SE=0.064$, $p<0.001$), pelo contrário, no humor agressivo ($\beta=-0.223$, $SE=0.055$, $p<0.001$) essa relação foi negativa e no estilo auto-depreciativo ($\beta=-0.107$, $SE=0.055$, $p=0.053$) não se encontrou um efeito estatisticamente significativo para esta percepção. Para este *outcome*, foi o estilo de humor afiliativo que obteve um coeficiente mais elevado com $\beta=0.275$.

Quanto ao carisma percebido, assim como nos casos anteriores, verificou-se uma relação positiva com o humor afiliativo ($\beta=0.274$, $SE=0.066$, $p<0.001$) e o auto-valorativo ($\beta=0.303$, $SE=0.065$, $p<0.001$), divergente com a relação negativa do humor agressivo ($\beta=-0.149$, $SE=0.055$, $p=0.008$) e auto-depreciativo ($\beta=-0.161$, $SE=0.055$, $p=0.004$). Para esta dimensão, a relação positiva mais forte ocorreu com o estilo de humor auto-valorativo ($\beta=0.303$).

Analisando na perspetiva dos estilos de humor, o humor afiliativo obteve maior poder explicativo na variável da confiabilidade e o humor auto-valorativo no carisma percebido, por outro lado, quanto aos estilos de humor negativo, o humor agressivo registou uma relação negativa mais forte com a percepção de confiabilidade e o humor auto-depreciativo com a percepção de carisma.

Tabela 6 – Coeficientes beta padronizados (β) e o nível de significância (sig.) dos modelos 2 da regressão linear múltipla

	Eficácia Percebida		Confiabilidade Percebida		Carisma Percebido	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Idade ^a	0.075	0.117	0.133**	0.005	0.094*	0.049
Apreciação de humor ^a	0.041	0.395	0.058	0.224	0.014	0.773
Humor afiliativo	0.267***	<0.001	0.275***	<0.001	0.274***	<0.001
Humor auto-valorativo	0.275***	<0.001	0.261***	<0.001	0.303***	<0.001
Humor agressivo	-0.180**	0.002	-0.223***	<0.001	-0.149**	0.008
Humor auto-depreciativo	-0.134*	0.018	-0.107	0.053	-0.161**	0.004
R ² _a	0.361***		0.391***		0.380***	

Notas: N = 309. ^a Variáveis de controlo. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

Em conformidade com as hipóteses apresentadas inicialmente, é possível afirmar que, o humor afiliativo e auto-valorativo estão positivamente associados com a eficácia, confiabilidade e carisma percebidos e que o humor agressivo e o auto-depreciativo estão negativamente associados a estas percepções sobre o líder. Pode-se então concluir que as hipóteses 1.1, 1.2, 1.3 e 1.4 foram suportadas para as alíneas a), b) e c).

No anexo VIII, constam os *outputs* resultantes das regressões lineares múltiplas efetuadas com recurso ao SPSS.

Tabela 7 - Síntese dos resultados das hipóteses 1.1, 1.2, 1.3 e 1.4

As percepções do liderado sobre o estilo de humor...associadas com as percepções do liderado quanto à...			
	a)...eficácia.	b)...confiabilidade.	c)...carisma.
H1.1...afiliativo do líder estão positivamente...	S	S	S
H1.2...auto-valorativo do líder estão positivamente...	S	S	S
H1.3...agressivo do líder estão negativamente...	S	S	S
H1.4...auto-depreciativo do líder estão negativamente...	S	S	S

Nota: S = hipótese suportada.

Moderação

Para analisar a moderação do género do líder e a moderação moderada tanto do género do liderado como da distribuição de género na equipa foi usada a extensão adicional Macro *PROCESS 4.1* para o *software IBM SPSS Statistics 28*.

Uma variável considerada moderadora (W) é uma variável que provoca um efeito tanto na magnitude da intensidade como no sinal da correlação entre a variável preditora (X) e o *outcome* (Y), também designada por interação (Hayes, 2022). No anexo IX constam os *outputs* da moderação em que foi encontrado um efeito estatisticamente significativo.

▪ Género do líder

No sentido de compreender se o género do líder exerce influência na relação entre o estilo de humor do líder que é percebido pelos liderados e a perceção destes sobre a eficácia, confiabilidade e carisma do líder foi realizada a análise de moderação. O género do líder foi codificado numa variável *dummy*, sendo que 0 representa o género masculino e 1 o género feminino. As variáveis de controlo mantiveram-se igualmente a idade e a apreciação de humor. Na análise de moderação foi encontrado um efeito estatisticamente significativo ($p\text{-value}<0.05$) do género do líder em duas circunstâncias, entre o estilo de humor agressivo e a eficácia percebida ($p\text{-value}=0.042$) e o estilo de humor agressivo e a confiabilidade percebida ($p\text{-value}=0.021$) como é possível observar pela tabela 8. A variável de controlo da apreciação de humor teve um efeito significativo apenas nos modelos dos estilos de humor negativo (agressivo e auto-depreciativo) e no caso da idade, esta não se revelou significativa em nenhum dos modelos, assim foi realizada a moderação com a retirada destas variáveis de controlo e o coeficiente da interação não sofreu alterações significativas.

Tabela 8 – Nível de significância da interação entre os estilos de humor (X) e o género do líder (W)

Interação entre X*W	Nível de significância		
	Eficácia Percebida	Confiabilidade Percebida	Carisma Percebido
Humor afiliativo	0.366	0.282	0.331
Humor auto-valorativo	0.338	0.633	0.331
Humor agressivo	0.042	0.021	0.082
Humor auto-depreciativo	0.134	0.095	0.345

Nota: N = 309.

O género do líder interagiu com o humor agressivo para moderar a percepção de eficácia por parte dos liderados em relação ao seu líder, sendo $\beta = -0.218$, 95% IC(-0.427, -0.008), $t = -2.041$, $p = 0.042$. Sendo que o efeito negativo do humor na percepção de eficácia foi mais forte perante o líder do género feminino, conforme se pode verificar visualmente pela figura 5 onde a reta correspondente a $W=1$ apresenta um declive negativo mais acentuado do que a reta $W=0$.

O género do líder moderou também a relação entre o estilo de humor agressivo e a confiabilidade percebida, $\beta = -0.242$, 95% IC(-0.447, -0.037), $t = -2.326$, $p = 0.021$, sendo que, também neste modelo a magnitude da interação foi maior para líderes do género feminino, conforme é possível observar pela figura 6 igualmente pelo declive da reta $W=1$ mais acentuada em comparação com a reta correspondente a $W=0$.

Tanto para o modelo com a eficácia como para a confiabilidade percebida, o humor agressivo obteve um coeficiente negativo estatisticamente significativo ($p\text{-value} < 0.001$), enquanto que a variável do género do líder não obteve coeficientes significativos ($p\text{-value} > 0.05$).

Comparando o efeito de moderação do género do líder em ambas as situações apresentadas, foi no modelo com a confiabilidade percebida que a magnitude desse efeito foi ainda maior (efeito negativo mais forte).

Tabela 9 - Moderação do género do líder entre as relações do estilo de humor agressivo com a eficácia e a confiabilidade percebida

	Eficácia Percebida				Confiabilidade Percebida			
	β	SE	t	Sig.	β	SE	t	Sig.
Humor agressivo	-0.281***	0.071	-3.965	0.000	-0.307***	0.069	-4.445	0.000
Género do líder	0.030	0.106	0.283	0.777	-0.072	0.104	-0.693	0.489
Agressivo x Género do líder	-0.218*	0.107	-2.041	0.042	-0.242*	0.104	-2.326	0.021
Idade ^a	0.000	0.004	0.059	0.953	0.005	0.004	1.175	0.241
Apreciação de humor ^a	0.165**	0.053	3.126	0.002	0.180***	0.051	3.512	0.000
Modelo	R ² =0.177, MSE=0.836, F(5,303)=13.061, $p\text{-value}$ =0.000				R ² =0.217, MSE=0.796, F(5,303)=16.800, $p\text{-value}$ =0.000			

Notas: N = 309. ^a Variáveis de controlo. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

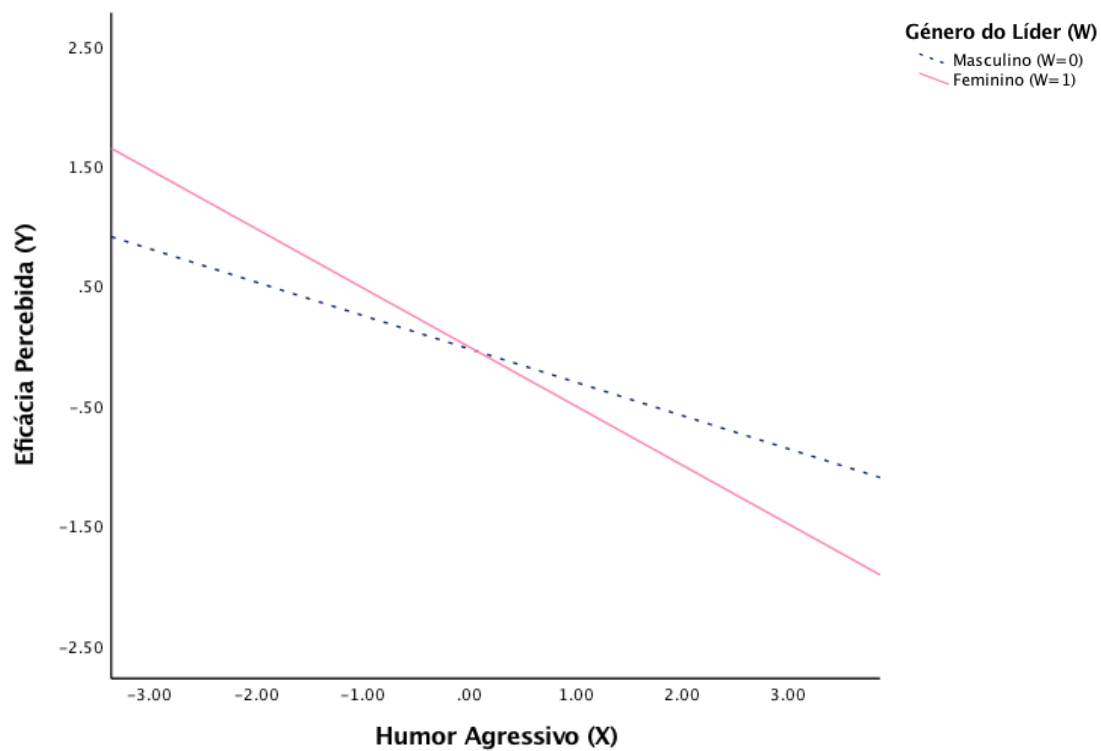


Figura 5 - Representação visual do efeito de moderação do gênero do líder (W) na relação entre o estilo de humor agressivo (X) e a eficácia percebida (Y)

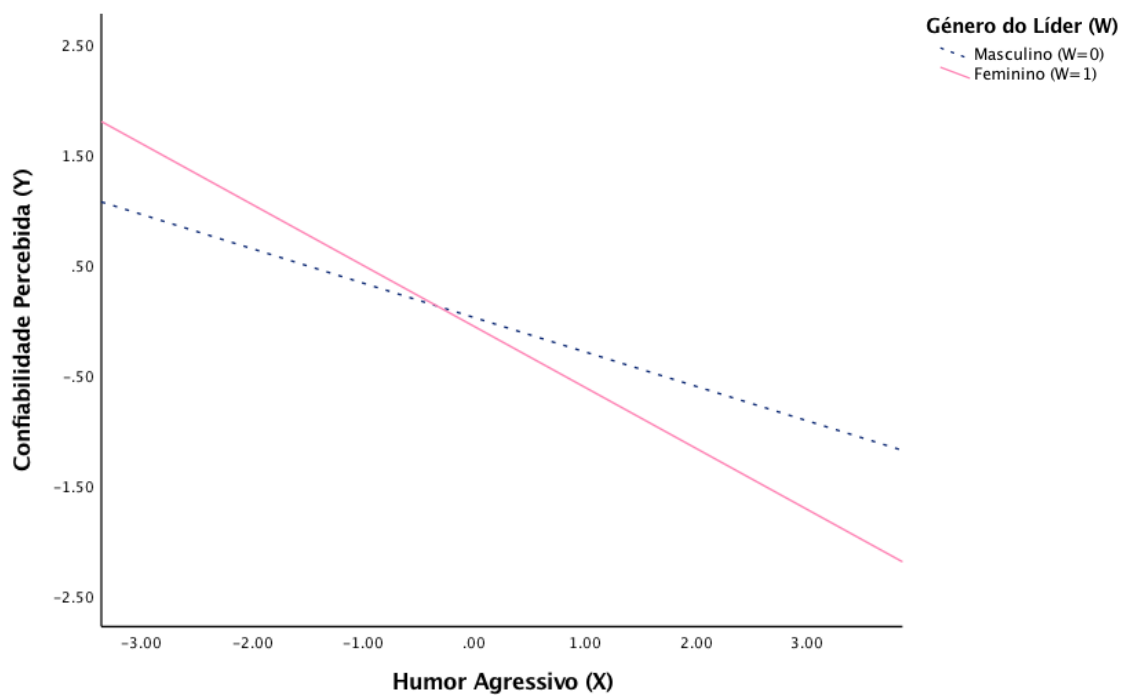


Figura 6 - Representação visual do efeito de moderação do gênero do líder (W) na relação entre o estilo de humor agressivo (X) e a confiabilidade percebida (Y)

Em linha com a hipótese 2.3 alínea a), o género do líder moderou a relação negativa entre o estilo de humor agressivo e a eficácia percebida e 2.3 alínea b), o género do líder moderou a relação negativa o estilo de humor agressivo e a confiabilidade percebida, sendo que, em ambos, quando o líder foi do género masculino o efeito negativo foi menos pronunciado do que quando era uma mulher a liderar a equipa.

Tabela 10 – Síntese dos resultados das hipóteses 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4

O género do líder modera a relação... e as perceções do liderado quanto à...do líder, sendo que a magnitude desse efeito é ...			
	a)...eficácia...	b)...confiabilidade...	c)...carisma...
H2.1...positiva entre a perceção do liderado sobre o estilo de humor afiliativo do líder... maior no género masculino do que no feminino.	NS	NS	NS
H2.2...positiva entre a perceção do liderado sobre o estilo de humor auto-valorativo do líder... maior no género masculino do que no feminino.	NS	NS	NS
H2.3...negativa entre a perceção do liderado sobre o estilo de humor agressivo do líder... menor no género masculino do que no feminino.	S	S	NS
H2.4...negativa entre a perceção do liderado sobre o estilo de humor auto-depreciativo do líder... menor no género masculino do que no feminino.	NS	NS	NS

Notas: S = hipótese suportada, NS = hipótese não suportada.

Moderação moderada ou *three-way interaction*

A moderação moderada (*moderated moderation*) ou *three-way interaction* está relacionada com a incorporação de uma segunda variável moderadora, designada no modelo 3 de Hayes como variável Z (Hayes, 2022). Esta variável modera a relação de moderação que a primeira moderadora (W) exerce sobre a relação entre a variável preditora (X) e o *outcome* (Y) (Hayes, 2022). Nesta investigação, a variável W é o género do líder e a variável Z é na primeira análise o género do liderado e na segunda análise a distribuição de género na equipa, sendo esta variável calculada pela percentagem de elementos do género feminino na equipa. A título ilustrativo constam dois *outputs* exemplo da moderação moderada no anexo X.

▪ Género do liderado

Pela análise da moderação moderada não foi encontrado um efeito estatisticamente significativo do género do liderado na moderação do género do líder entre os estilos de humor e as perceções, conforme se pode constatar pela tabela 11. Do mesmo modo, também as interações entre o género do líder (W) e o género do liderado (Z) não obtiveram em nenhum dos modelos um efeito estaticamente significativo. Assim, ao contrário do

expectável, não foi possível suportar nenhuma das hipóteses 3 conforme sintetizado na tabela 12.

Tabela 11 - Nível de significância da interação entre os estilos de humor (X), o género do líder (W) e o género do liderado (Z)

Interação entre X*W*Z	Nível de significância		
	Eficácia Percebida	Confiabilidade Percebida	Carisma Percebido
Humor afiliativo	0.693	0.803	0.993
Humor auto-valorativo	0.273	0.484	0.244
Humor agressivo	0.903	0.737	0.856
Humor auto-depreciativo	0.255	0.730	0.338

Nota: N = 309.

Tabela 12 – Síntese dos resultados das hipóteses 3.1, 3.2, 3.3 e 3.4

O género do liderado interage com o género do líder moderando a relação...e as percepções do liderado quanto à...do líder, sendo que a magnitude desse efeito tende a ser...			
	a)...eficácia...	b)...confiabilidade...	c)...carisma...
H3.1...positiva entre a percepção do liderado sobre o estilo de humor afiliativo do líder... maior quando há incongruência de género entre líder e liderado.	NS	NS	NS
H3.2...positiva entre a percepção do liderado sobre o estilo de humor auto-valorativo do líder... maior quando há incongruência de género entre líder e liderado.	NS	NS	NS
H3.3...negativa entre a percepção do liderado sobre o estilo de humor agressivo do líder... menor quando há incongruência de género entre líder e liderado.	NS	NS	NS
H3.4...negativa entre a percepção do liderado sobre o estilo de humor auto-depreciativo do líder... menor quando há incongruência de género entre líder e liderado.	NS	NS	NS

Nota: NS = hipótese não suportada.

▪ Distribuição de género na equipa

Para além do género do liderado, analisou-se igualmente a distribuição de género na equipa como uma possível variável moderadora do efeito de moderação do género do líder.

Tendo em conta a informação obtida com a recolha de dados, considerou-se que a medida mais indicada para estudar a distribuição de género na equipa seria pela percentagem de elementos do género feminino na equipa. Esta percentagem foi calculada tendo em conta o número total de elementos da equipa e o número de elementos do género feminino nessa equipa. De notar que, o número real de elementos da equipa nem sempre foi coincidente

com o número total de respostas obtidas para cada equipa nesta investigação. Pela análise da moderação moderada não foi encontrado um efeito estatisticamente significativo da percentagem de elementos do género feminino na equipa na interação com o género do líder para moderar a relação entre os estilos de humor e os três *outcomes*, conforme se pode constatar pela tabela 13. A interação entre o género do líder (W) e a percentagem de elementos do género feminino na equipa (Z) não obteve também um efeito estatisticamente significativo em nenhum modelo. Desta forma, como não se verificou para nenhuma interação um efeito significativo não foi possível suportar nenhuma das hipóteses 4 tal como apresentado na tabela 14.

Tabela 13 - Nível de significância da interação entre os estilos de humor (X), o género do líder (W) e a percentagem de elementos do género feminino na equipa (Z)

Interação entre X*W*Z	Nível de significância		
	Eficácia Percebida	Confiabilidade Percebida	Carisma Percebido
Humor afiliativo	0.913	0.628	0.966
Humor auto-valorativo	0.835	0.829	0.870
Humor agressivo	0.895	0.940	0.637
Humor auto-depreciativo	0.850	0.565	0.642

Nota: N = 309.

Tabela 14 - Síntese dos resultados das hipóteses 4.1, 4.2, 4.3 e 4.4

A distribuição de género na equipa interage com o género do líder moderando a relação... e as perceções do liderado quanto à...do líder, sendo que a magnitude desse efeito tende a ser...			
	a)...eficácia...	b)...confiabilidade...	c)...carisma...
H4.1...positiva entre a perceção do liderado sobre o estilo de humor afiliativo do líder... maior quando o género do líder difere do da maioria dos elementos da equipa.	NS	NS	NS
H4.2...positiva entre a perceção do liderado sobre o estilo de humor auto-valorativo do líder... maior quando o género do líder difere do da maioria dos elementos da equipa.	NS	NS	NS
H4.3...negativa entre a perceção do liderado sobre o estilo de humor agressivo do líder... menor quando o género do líder difere do da maioria dos elementos da equipa.	NS	NS	NS
H4.4...negativa entre a perceção do liderado sobre o estilo de humor auto-depreciativo do líder... menor quando o género do líder difere do da maioria dos elementos da equipa.	NS	NS	NS

Nota: NS = hipótese não suportada.

Regressão Polinomial

Para compreender a magnitude do impacto de cada clima de humor nos *outcomes* e os efeitos das diferentes combinações entre clima de humor positivo e clima de humor negativo nas variáveis de eficácia percebida, confiabilidade percebida e carisma percebido foi realizada a regressão polinomial integrada com a metodologia da superfície de resposta (*Response Surface Methodology* - RSM) tal como apresentado por Shanock et al. (2010). Inicialmente foi efetuada a regressão polinomial com o propósito de estudar a interação entre o clima de humor positivo (X) e o clima de humor negativo (Y) para prever o *outcome* (Z), sendo esta análise possível através de X, Y, do quadrado de ambas (X^2 e Y^2) e da sua interação (XY) (Tsai et al., 2022).

Para ser possível realizar a regressão polinomial do clima de humor positivo e clima de humor negativo, foi necessário calcular um *score*. Primeiro foi calculado, para cada indivíduo, a soma das respostas dos itens considerados na análise fatorial tanto para o humor positivo (afiliativo e auto-valorativo) como para o humor negativo (agressivo e auto-depreciativo). Posteriormente, e por se está perante o conceito de clima, foi necessário calcular um score para cada equipa, isto é, compreender a perceção de clima de humor positivo e negativo no seio de cada equipa. Para isso, foi calculada a média aritmética das respostas de todos os elementos pertencentes à equipa (*score* do clima para cada equipa) tanto para o humor positivo como para o negativo. Para reduzir eventuais questões de multicolinearidade (Aiken & West, 1991) estas duas variáveis foram centradas através da subtração com base no *midpoint* da escala de Likert, sendo que, neste caso foi de 4 porque a escala utilizada para medir as variáveis em todo este estudo foi de 7 pontos (Edwards, 1994). Depois de centradas as duas variáveis, foi calculado o quadrado de cada uma e ainda a interação entre clima de humor positivo e clima de humor negativo.

Foi realizada a regressão polinomial (com a idade e a apreciação de humor como variáveis de controlo) para o clima de humor positivo juntamente com o clima de humor negativo para os três *outcomes*.

Todos os modelos foram estatisticamente significativos com $p\text{-value} < 0.001$. O modelo com maior poder explicativo visou a eficácia percebida ($R^2_a = 0.302$), seguido do modelo sobre o carisma percebido ($R^2_a = 0.293$) e o referente à confiabilidade percebida ($R^2_a = 0.244$).

Na tabela 15 consta o coeficiente β e o p -value de cada clima, do seu quadrado e da interação entre ambos, sendo que, em nenhum dos três modelos esta interação se revelou ter um efeito estatisticamente significativo.

Conforme expectável, o clima de humor positivo obteve um coeficiente positivo para todos os *outcomes*, contudo, este apenas foi estatisticamente significativo para a eficácia percebida ($\beta=0.476$, p -value=0.038). No que diz respeito ao clima de humor negativo, os coeficientes foram negativos e estatisticamente significativos com todos os *outcomes*, eficácia ($\beta=-1.264$), confiabilidade ($\beta=-0.778$) e carisma ($\beta=-1.273$). Pela dimensão dos valores de β individuais de cada clima consegue-se depreender qual exerce um efeito de maior magnitude no *outcome*. Em todos os modelos, o clima de humor negativo foi estatisticamente significativo e obteve um coeficiente mais elevado (em módulo), ou seja, exerceu um efeito de maior magnitude nas perceções do que o clima de humor positivo, conforme se pode observar pela tabela 15. Com base nestas conclusões, é possível suportar a hipótese 5 para as alíneas a), b) e c).

Tabela 15 - Regressão polinomial da combinação entre o clima de humor positivo e o clima de humor negativo

	Eficácia Percebida		Confiabilidade Percebida		Carisma Percebido	
	β^b	Sig.	β^b	Sig.	β^b	Sig.
Clima de humor positivo	0.476*	0.038	0.359	0.132	0.439	0.058
Clima de humor negativo	-1.264***	<0.001	-0.778**	0.003	-1.273***	<0.001
Clima de humor positivo ²	0.142	0.299	0.207	0.148	0.193	0.161
Clima de humor negativo ²	-0.777**	0.002	-0.324	0.097	-0.794**	0.002
Clima de humor positivo x Clima de humor negativo	0.325	0.065	0.304	0.097	0.338	0.056
Modelo	$R^2_a = 0.302$ p -value<0.001		$R^2_a = 0.244$ p -value<0.001		$R^2_a = 0.293$ p -value<0.001	

Notas: N = 309. ^b β padronizado. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

Tabela 16 - Síntese dos resultados da hipótese 5

H5. O clima de humor negativo tem um efeito de maior magnitude nas perceções dos liderados em relação às variáveis de...do líder do que o clima de humor positivo .	a)...eficácia...	b)...confiabilidade...	c)...carisma...
	S	S	S

Nota: S = hipótese suportada.

Conforme indicado anteriormente, para complementar a regressão polinomial foi incorporada a metodologia de superfície de resposta (*Response Surface Methodology* - RSM), sendo esta combinação considerada uma “...*fundamental tool to explore and test many leadership topics*.” (Tsai et al., 2022, p. 13). Este tipo de análise consiste numa abordagem estatística sofisticada (Shanock et al., 2010), pois permite observar de forma concreta os efeitos das combinações entre duas variáveis preditoras (X e Y) num *outcome* (Z).

A transposição dos resultados da regressão polinomial (coeficientes, erros e covariâncias) para uma folha de *Excel* previamente estruturada para o efeito, permitiu a construção de um gráfico tridimensional (3D) (Barranti et al., 2017; Tsai et al., 2022).

A grande vantagem desta metodologia é o facto de permitir a compreensão das interações entre X, Y e Z de forma interativa através da inspeção visual do gráfico (Barranti et al., 2017).

Através dos termos da RSM (a_1, a_2, a_3 e a_4) é possível verificar 1) a congruência ou incongruência entre as variáveis X e Y, 2) o impacto da congruência e 3) a direção da discrepância entre X e Y (Shanock et al., 2010; Tsai et al., 2022).

Ao analisar a (in)congruência é possível compreender de que forma a (dis)semelhança entre X e Y condiciona a variável de resposta (Z) (Tsai et al., 2022).

Importa mencionar que a RSM foi elaborada através de um documento padrão em *Microsoft Excel* disponibilizado para *download* por Shanock et al. (2010). Os três pressupostos necessários para efetuar a RSM foram garantidos: 1) as variáveis preditoras devem estar relacionadas com o mesmo conceito, 2) as variáveis preditoras devem ser medidas na mesma escala numérica e 3) devem ser garantidos todos os pressupostos da regressão múltipla (Shanock et al., 2010).

Na folha de *Excel* foram introduzidos em *Data Entry Area* os coeficientes de regressão não padronizados (constante, b_1, b_2, b_3, b_4 e b_5), os erros e as covariâncias associadas e ainda o tamanho da amostra (N) indicado no *output* da regressão polinomial respetiva. Após a introdução destes dados, o *Excel* calcula os quatro valores da RSM (a_1, a_2, a_3 e a_4) e cria também o gráfico correspondente. Entenda-se que a_1 e a_2 representam o declive e a curvatura da linha de congruência, respetivamente e a_3 e a_4 representam o declive e a curvatura da linha de incongruência também respetivamente.

Deve ser feita uma análise e exposição conjunta dos termos porque o resultado é determinado pela combinação destes, uma análise isolada de cada valor pode originar

insuficientes interpretações (Barranti et al., 2017). Neste seguimento, são apresentados todos os coeficientes da RSM para cada percepção.

O termo a_1 foi negativo para as três percepções, no entanto, apenas foi significativo para a eficácia percebida ($a_1 = -1.78$) e para o carisma percebido ($a_1 = -1.86$), ou seja, ambas as percepções diminuem à medida que o clima de humor positivo e o clima de humor negativo aumentam. Quanto à curvatura da linha de congruência (a_2), este termo não foi estatisticamente significativo para nenhuma percepção, sendo que, para a eficácia ($a_2 = -0.10$) e para o carisma ($a_2 = -0.05$) foi negativo e para a confiabilidade positivo ($a_2 = 0.25$). Como o valor de a_1 foi significativo e a_2 foi negativo e não significativo, isso significa que, não existiu uma inclinação curvilínea da curva de congruência, ou seja, ocorreu uma relação linear ao longo da linha de congruência. O valor de a_3 foi positivo e significativo para a eficácia ($a_3 = 3.39$), carisma ($a_3 = 2.20$) e confiabilidade ($a_3 = 3.35$). Deste modo, a inclinação positiva ao longo da linha de incongruência ($x = -y$) indicou que cada um dos *outcomes* foi maior quando o clima de humor positivo foi superior ao clima de humor negativo.

Relativamente ao termo a_4 , este foi negativo nos três modelos, contudo apenas significativo para o carisma percebido ($a_4 = -0.75$). Este sinal indicou a existência de uma superfície côncava (em forma de U invertido) ao longo da linha de incongruência que, no caso do carisma, revela a sua diminuição à medida que o grau de discrepância entre o clima de humor positivo e o clima de humor negativo aumentou.

Tabela 17 - Termos da RSM resultantes da combinação entre clima de humor positivo e clima de humor negativo

	Clima de humor positivo x Clima de humor negativo		
	Eficácia Percebida	Confiabilidade Percebida	Carisma Percebido
a_1	-1.78*	-0.98	-1.86*
a_2	-0.10	0.25	-0.05
a_3	3.39*	2.20*	3.35*
a_4	-0.76	-0.37	-0.75*

Notas: N = 309. * $p < 0.05$.

Pela inspeção visual do gráfico seguinte e dos dois gráficos no anexo XII constata-se que as variáveis se comportam de forma similar perante as combinações entre o clima de humor positivo e o clima de humor negativo. A percepção é mais elevada quando ambos os

climas são reduzidos ou quando perante a combinação entre climas o clima de humor positivo é superior ao clima de humor negativo ($x > y$). De forma exemplificativa apresenta-se na figura 7 a representação gráfica para a eficácia percebida prevista pela combinação entre o clima de humor positivo e o clima de humor negativo.

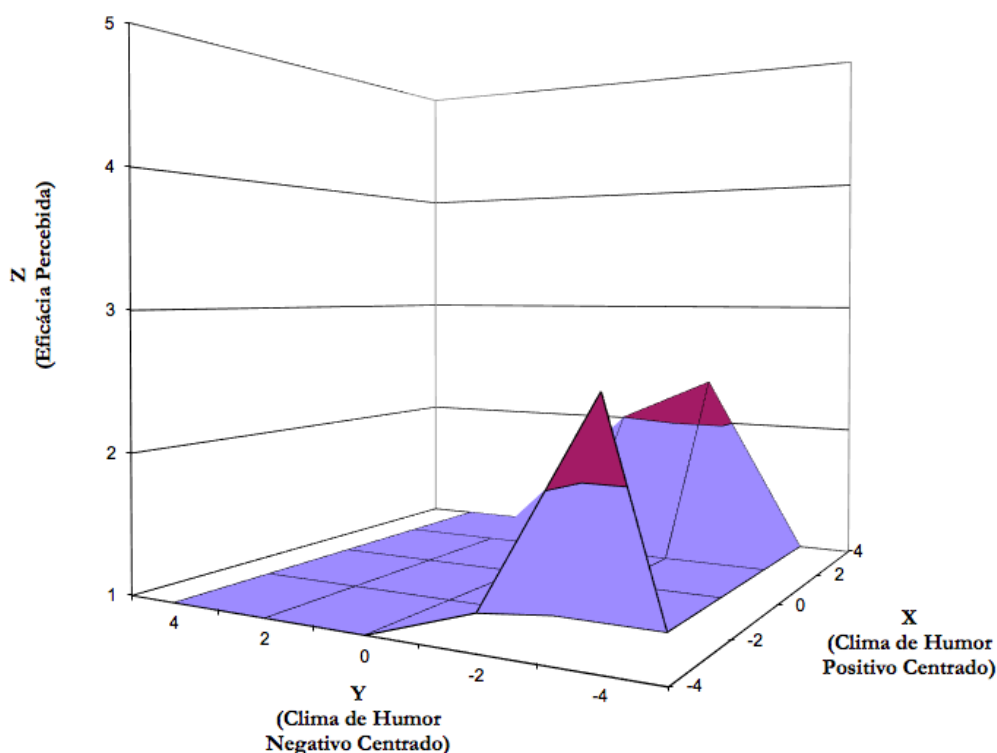


Figura 7 – Eficácia percebida prevista pela (in)congruência entre o clima de humor positivo e o clima de humor negativo

4.1.4. Análise suplementar - combinação entre estilos de humor

Tendo com conta os resultados obtidos na análise da moderação, considerou-se relevante integrar nesta investigação uma análise suplementar para compreender como é que as perceções se comportam perante a combinação dos estilos de humor, sendo que, para isso, foi realizada a regressão polinomial com recurso ao método RSM. As variáveis de controlo mantiveram-se igualmente a idade e a apreciação de humor.

Em termos teóricos é possível diferenciar os quatro estilos de humor propostos por Martin et al. (2003), no entanto, no dia a dia e em termos práticos esta distinção vincada de cada estilo nem sempre se verifica. Segundo Martin et al. (2003), fazer uma separação completa de cada estilo de humor pode ser uma utopia, dada a possibilidade de existir uma

sobreposição entre os mesmos, quer no uso (uma pessoa pode usar vários estilos em simultâneo) quer na interpretação por parte de quem recebe a mensagem. Assim, e na sequência da indicação dada por Martin et al. (2003), considerou-se relevante combinar um estilo positivo e outro negativo, sendo que, como o auto-depreciativo pode ser muitas vezes confundido com o estilo afiliativo, foi interessante perceber como é que ambos em conjunto se comportam. Desta forma, analisou-se as seguintes combinações, estilo de humor afiliativo com o estilo de humor auto-depreciativo e estilo de humor agressivo com o estilo de humor auto-valorativo.

Foi realizada a regressão polinomial através de *score* com base na média das respostas de cada indivíduo para cada variável em análise e de seguida as variáveis dos quatro estilos de humor foram centradas com base no *midpoint* (subtração de 4) da escala de Likert (1 a 7) (Edwards, 1994). De seguida, foram calculados os quadrados das quatro dimensões do estilo de humor assim como o produto entre o estilo de humor afiliativo com o auto-depreciativo e o produto entre o humor agressivo e o auto-valorativo e foi realizada a regressão polinomial nos padrões sugeridos por Shanock et al. (2010). No anexo XIII podem ser observados os *outputs* das regressões polinomiais resultantes das combinações entre estilos de humor.

▪ **Humor afiliativo x Humor auto-depreciativo**

Foi realizada a regressão polinomial entre o estilo de humor afiliativo e auto-depreciativo para todos os *outcomes*. Para todos os modelos foi encontrado um efeito estatisticamente significativo com $p\text{-value} < 0.001$. O modelo com o coeficiente de determinação ajustado mais elevado foi registado com a variável da confiabilidade percebida ($R^2_a = 0.324$), seguido do carisma percebido ($R^2_a = 0.318$) e da eficácia percebida ($R^2_a = 0.297$). Considerou-se pertinente destacar a interação entre ambos os estilos e analisar qual a significância do seu efeito sobre o *outcome* em questão. Assim, e segundo a tabela 18 é possível observar que a interação foi significativa para todos os *outcomes*, sendo o coeficiente beta (β) da interação para a eficácia igual ao do carisma percebido de $\beta = 0.104$ e a interação para a confiabilidade obteve um β inferior com 0.099.

▪ **Humor agressivo x Humor auto-valorativo**

À semelhança do verificado na combinação anterior, também para a combinação entre o estilo de humor agressivo e o humor auto-valorativo foi encontrado um efeito estatisticamente significativo nos modelos com as percepções em análise. A ordem dos modelos com o valor de R^2_a mais elevado foi igual, com o modelo da confiabilidade percebida

em primeiro ($R^2_a=0.352$), seguido do carisma percebido ($R^2_a=0.317$) e da eficácia percebida ($R^2_a=0.313$). Relativamente à interação, nesta combinação e ao contrário da anterior apenas uma se revelou significativa com $\beta=0.097$ e $p\text{-value}=0.026$ no modelo com a confiabilidade percebida.

Tabela 18 – Regressão polinomial da combinação entre estilos de humor

	Humor afiliativo x Humor auto-depreciativo				Humor agressivo x Humor auto-valorativo			
	R^2_a	Sig.	Interação afiliativo x auto-depreciativo		R^2_a	Sig.	Interação agressivo x auto-valorativo	
			β^b	Sig.			β^b	Sig.
Eficácia Percebida	0.297	<0.001	0.104*	0.039	0.313	<0.001	0.069	0.124
Confiabilidade Percebida	0.324	<0.001	0.099*	0.044	0.352	<0.001	0.097*	0.026
Carisma Percebido	0.318	<0.001	0.104*	0.035	0.317	<0.001	0.079	0.078

Notas: N = 309. ^b β não padronizado. * $p < 0.05$.

Posteriormente a esta análise, os dados da regressão polinomial (coeficientes não padronizados, erros, covariâncias e tamanho da amostra) foram transpostos para o *Excel* próprio para a realização do método RSM. Com base na significância dos quatro termos obtidos (a_1 , a_2 , a_3 e a_4) foi possível retirar as seguintes conclusões. Na combinação de humor afiliativo com auto-depreciativo, o a_1 foi positivo, o que revela que, quando o estilo de humor afiliativo e o estilo de humor auto-depreciativo aumentam (X e Y) o respetivo *outcome* também aumenta (Z) como a_3 foi igualmente positivo foi possível concluir que os *outcomes* foram superiores quando o estilo de humor afiliativo (X) foi maior do que o estilo de humor auto-depreciativo (Y). O valor negativo de a_4 indicou que quanto mais divergiram os estilos nesta combinação menor foram as percepções de eficácia, confiabilidade e carisma.

Na combinação entre humor agressivo com humor auto-valorativo o valor de a_1 foi positivo, e os valores de a_3 e a_4 foram negativos, com exceção da combinação para o carisma percebido em que a_4 não se demonstrou significativo. Tal como na combinação anterior, as percepções (de forma individual) foram mais elevadas quando os dois estilos, agressivo e auto-valorativo, foram mais elevados, do mesmo modo, quando o humor auto-valorativo(Y) foi superior ao humor agressivo (X) as percepções foram superiores do que quando verificado o seu inverso. O valor negativo de a_4 na eficácia e na confiabilidade indicou que estas percepções

diminuíram quando os dois estilos divergiram. Os gráficos da RSM resultantes destas combinações constam nos anexos XIV e XV.

Tabela 19 – Termos da RSM resultantes da combinação entre estilos de humor

	Humor afiliativo x Humor auto-depreciativo			Humor agressivo x Humor auto-valorativo		
	Eficácia Percebida	Confiabilidade Percebida	Carisma Percebido	Eficácia Percebida	Confiabilidade Percebida	Carisma Percebido
a ₁	0.62*	0.70*	0.67*	0.34*	0.39*	0.39*
a ₂	0.01	0.01	0.05	0.03	0.09	0.08
a ₃	1.16*	1.14*	1.11*	-0.84*	-0.86*	-0.82*
a ₄	-0.20*	-0.19*	-0.16*	-0.11*	-0.10*	-0.08

Notas: N = 309. * $p < 0.05$.

4.2. Resultados - Investigação qualitativa

4.2.1. Caracterização dos participantes

Nesta metodologia de investigação a determinação do número de entrevistados visou garantir a igualdade na proporção de género, tendo sido desta forma realizadas 6 entrevistas, a quatro líderes, 2 do género feminino e 2 do género masculino e entrevistas a 2 liderados, um do género feminino e um segundo do género masculino. Para além disso, procurou-se entrevistar elementos pertencentes a organizações a atuar em diferentes áreas/contextos no mercado português, tal que, das 6 organizações às quais os entrevistados pertenciam as áreas correspondentes foram desde o ramo automóvel, à publicidade e marketing, à beleza e cosmética, à indústria de bebidas, café e cerâmica.

Os participantes com idades compreendidas entre os 30 e 51 anos com um nível de escolaridade associado de 4 entrevistados com licenciatura (3 líderes e 1 liderado) e 2 com mestrado (1 líder e 1 liderado). A antiguidade na organização variou entre os 7 meses e 27 anos e quanto à antiguidade na função, esta variou entre 4 meses e 5 anos. As funções desempenhadas pelos entrevistados distribuíram-se pela área comercial, pelo marketing, pela área da inovação e dos recursos humanos.

Em termos de dimensão da equipa, esta variou entre não ter equipa associada, no caso do liderado do género masculino e um máximo de 9 elementos. Quanto ao número de

elementos do género feminino na equipa, variou entre não ter nenhum elemento ou, por outro lado, ter a totalidade da equipa deste género.

A informação aqui apresentada encontra-se esquematizada por líderes e liderados no anexo XVI. Por questões de confidencialidade, o nome dos entrevistados e da organização a eles associada foi omitido desta investigação.

4.2.2. Apresentação e análise do conteúdo das entrevistas

Após a realização das seis entrevistas foi necessário proceder à sua transcrição integral de forma a conseguir explorar o conteúdo obtido à luz do objetivo pretendido.

Dado o reduzido número de entrevistas efetuadas, não foi necessário recorrer a um *software* de codificação e análise do seu conteúdo. São apresentadas de seguida as principais conclusões retiradas das entrevistas, de assinalar que, quando uma ideia/expressão surge de apenas um dos entrevistados é indicado conforme a seguinte legenda de forma a facilitar melhores interpretações: líderes do género feminino por LF1 e LF2, líderes do género masculino por LM1 e LM2, no caso dos dois liderados, SM (masculino) e SF (feminino).

Os entrevistados consideraram que o humor quando bem utilizado faz parte de uma boa comunicação e pode ser usado como uma forma de quebrar o gelo num momento de tensão, desbloquear o stress e também uma forma de relativizar problemas tornando o ambiente mais leve.

Os entrevistados concordaram que o humor no local de trabalho é importante, no entanto, também mencionaram que o líder deve ter a sensibilidade e a empatia de saber como o usar, em que contexto e com que tipo de interlocutores. Esta sensibilidade foi interligada com a inteligência emocional que um líder deve ter (SM). Todos os entrevistados mencionaram que já sentiram em algum momento a necessidade de ajustar uma piada consoante a audiência a quem se dirigiam. Um dos entrevistados destacou a importância de o líder ter a capacidade de usar o humor para transformar uma situação aparentemente má num momento em que todas as pessoas se relacionam e se sentem como parte integrante de uma equipa (SM).

Relativamente à influência que o humor do líder exerce nos liderados, os entrevistados indicaram que o facto de o humor permitir criar um ambiente leve e tranquilo potencia a coesão, a motivação, a criatividade e a boa disposição da equipa o que, consequentemente, aumenta a sua produtividade. Para além disso, também foi referido que

os liderados ficam mais “libertos” e mais disponíveis para receberem feedback e sugestões do líder (LF2).

Um dos pontos abordados nesta investigação e mencionado por um dos entrevistados é que, mais facilmente se consegue recordar de momentos em que o humor teve um impacto negativo, visto que, fica mais presente na memória do que quando este tem um impacto positivo, dissipando-se mais rapidamente no próprio momento (SF).

Quanto à posição relativamente ao género, de forma geral, os entrevistados discordaram que o género, quer do líder quer do liderado, influencie a perceção de humor dos liderados, mencionando que a perceção de humor não está relacionada com o género, mas sim com o tipo de humor utilizado, com o nível de receptividade da audiência, com o contexto onde se enquadra e com os valores da cultura organizacional. No entanto, na perspectiva de um dos entrevistados a perceção de humor varia consoante o género (sendo mais bem visto nos homens) e atribui esta disparidade aos estereótipos associados ao género feminino (LM2).

Um dos entrevistados apesar de não concordar refere uma possível justificação para esta diferenciação, indicando que o facto da percentagem de mulheres em funções de liderança ainda ser reduzida, faz com que estas tenham uma necessidade de mostrar uma maior seriedade nas suas tarefas, abdicando por isso da utilização de uma comunicação mais descontraída onde o humor está mais presente (LF2).

Quanto ao tema do comprometimento da imagem de eficácia do líder quando este usa o humor as opiniões dividiram-se. Enquanto que alguns entrevistados mencionaram que não concordam, porque o próprio desempenho do líder fala por si independentemente de este usar ou não o humor (indicadores objetivos), outros entrevistados mencionaram que se o humor do líder for sistemático e abusivo pode realmente comprometer a imagem de eficácia que é transmitida para a equipa ou ainda que a noção de eficácia é influenciada pelo género mesmo quando não existe humor (LF1). Foram usadas expressões como o humor deve ser “doseado” ou “balizado” e que cabe ao líder ter a capacidade de manter o equilíbrio entre o aceitável e o excessivo (LF2).

Sobre a confiança no líder, os entrevistados transmitiram que o humor aumenta a proximidade da relação entre o líder e os liderados e que, ao potenciar isso, cria também um clima de confiança entre ambos.

Um dos entrevistados partilhou que quando o seu líder usa o humor de forma positiva, isso lhe transmite mais confiança e a ideia de que o líder é uma pessoa mais capaz e

completa para a realização da função (SM). Se por um lado foi mencionado que o humor potencia a confiança e quanto mais confiança mais espaço existe para o humor, também foi mencionado que quando este existe há uma maior probabilidade de o líder usar o humor de forma abusiva, extrapolando o aceitável e metendo em causa essa relação de confiança já existente.

No que respeita ao tópico do carisma, perante a questão que características associavam a um líder carismático, os entrevistados mencionaram empatia, sentido de humor, inteligência, com uma comunicação eficaz, mas simultaneamente com uma postura calma e com grande conhecimento sobre a informação que divulga. De forma transversal, todos afirmaram que um líder carismático tem a capacidade de cativar a audiência, de envolver os seus liderados no discurso e de os influenciar num determinado sentido.

Quanto ao facto de esta ser ou não uma característica do líder relevante para os liderados, as respostas dividiram-se. Se por um lado foi referido que é uma das características que um bom líder deve ter, e que quando os liderados lhe reconhecem essa capacidade, lhe atribuem mais credibilidade e respeito. Por outro lado, um dos entrevistados indicou que de nada importa ter carisma se depois não existir uma entrega por parte do líder à função que desempenha (LM1).

O humor foi associado como uma possível forma de aumentar a perceção de carisma do líder, contudo, os entrevistados concordaram que quando esta característica não está desde logo presente no líder, não será o humor a desenvolvê-la.

No último ponto, os líderes entrevistados partilharam que tentam usar ferramentas para tornar a sua comunicação e interação mais eficaz, como por exemplo, durante o seu discurso ir colocando questões de forma a envolver os liderados e tirar vantagem do humor para transmitir a informação de forma mais leve e descontraída.

5. Discussão de resultados

Neste tópico são apresentados e discutidos os resultados de forma compilada, assim como, descrita a comparação entre as conclusões obtidas no teste de hipóteses e a revisão de literatura exposta no tópico do enquadramento teórico presente neste trabalho.

Esta investigação teve como propósito estudar o impacto que o estilo do humor do líder percebido pelos liderados tem na percepção que estes desenvolvem sobre a eficácia, confiabilidade e carisma do líder. Paralelamente, e de forma a tornar esta análise mais completa, foi também integrado o estudo do género do líder como uma variável de moderação e ainda o género do liderado e a distribuição de género na equipa como variáveis moderadoras dessa moderação.

Como o humor é também um fenómeno grupal (Tremblay, 2017), considerou-se igualmente relevante estudar o efeito que o clima de humor positivo e o clima de humor negativo que é sentido pela equipa tem nas percepções dos liderados acerca do seu líder.

Por fim, foi realizada uma análise suplementar em que o objetivo se centrou em compreender como é que os estilos de forma combinada se comportam para explicar as percepções dos liderados acerca da eficácia, confiabilidade e carisma do líder, neste caso, foi analisada a combinação entre o humor afiliativo com o auto-depreciativo e o humor agressivo com o auto-valorativo.

Os dados que serviram de base para esta investigação foram recolhidos através de inquéritos por questionários com a participação de 57 equipas pertencentes a 39 organizações num total de 366 indivíduos, sendo 309 liderados e 57 líderes. Para além disso, foram ainda realizadas 6 entrevistas, a 4 líderes e 2 liderados, sendo 3 do género feminino (duas líderes e uma liderada) e 3 do género masculino (dois líderes e um liderado).

De seguida, apresenta-se sucintamente a caracterização do perfil do liderado com base na informação obtida pelos questionários.

O perfil do liderado é descrito maioritariamente por indivíduos do género feminino (71.8%), com idade de aproximadamente 40 anos e formação ao nível do ensino superior (75.4%). Neste perfil, o indivíduo está na organização há cerca de 10 anos e na função há 9 anos, sendo que, a relação com o seu líder direto é de aproximadamente 4 anos.

Numa perspetiva introdutória, são apresentadas de seguida as conclusões da análise preliminar efetuada aos dados recolhidos nesta investigação.

Pela amostra em estudo, é possível concluir que são os indivíduos do género masculino que apreciam mais o uso do humor de uma forma geral ($\bar{X} = 6.135$), tal como mencionado por Decker e Rotondo (2001). Em contrapartida, em contexto de trabalho, são os liderados do género feminino que percecionam mais a utilização do humor por parte dos seus líderes ($\bar{X} = 5.541$).

Quanto ao estilo de humor percebido, são as lideradas que percecionam mais o estilo de humor afiliativo nos seus líderes ($\bar{X} = 5.349$). Por outro lado, são os liderados do género masculino que percecionam mais os outros três estilos de humor e é também neste género que existe uma maior perceção dos níveis de eficácia, confiabilidade e carisma dos líderes.

Relativamente à perceção de cada estilo de humor consoante o género do líder, os liderados percecionam mais o uso do humor em líderes do género masculino ($\bar{X} = 5.588$), ou seja, são os líderes homens que usam mais o humor no local de trabalho, conforme indicado pela literatura (Lovaglia et al., 2008; Martin et al., 2003).

Ao contrário do esperado, tendo em conta a generalidade da literatura existente que indica que geralmente indivíduos do género masculino estão mais associados ao humor agressivo e indivíduos do género feminino ao humor afiliativo (Hofmann et al., 2020; Martin et al., 2003), são os liderados com líderes do género masculino que lhes atribuem maiores valores quanto ao estilo de humor afiliativo ($\bar{X} = 5.354$). Estas conclusões vão de encontro às conclusões descritas por Lampreli et al. (2019), em que se concluiu que, no local de trabalho, para ambos os géneros o estilo de humor preferencial é o afiliativo.

O estilo de humor auto-valorativo é mais reconhecido pelos liderados com líderes do género feminino ($\bar{X} = 4.702$), assim como, é também nelas que os liderados reconhecem maiores níveis de eficácia, confiabilidade e carisma em comparação com os liderados de líderes do género masculino. Assim, contrariamente à literatura, os líderes do género masculino não foram percebidos pelos liderados como mais eficazes (Bass, 1990; Heilman et al., 2004), confiáveis ou carismáticos, sendo as líderes do género feminino a serem mais reconhecidas pelos seus liderados com estas características. Uma possível justificação pode estar nas conclusões obtidas por Decker e Rotondo (2001), em que, como os liderados têm uma expectativa baixa relativamente ao uso do humor por mulheres líderes, quando estas o empregam com sucesso a sua avaliação e consequente perceção pelos liderados sofre um impacto positivamente superior comparativamente a um líder homem a usar o mesmo tipo de humor.

No que diz respeito à hipótese 1, o propósito centrou-se em compreender de que forma o estilo de humor utilizado pelo líder que é percebido pelo liderado, como positivo (afiliativo e auto-valorativo) ou negativo (agressivo e auto-depreciativo) impacta a percepção destes sobre a eficácia, a confiabilidade e o carisma do seu líder.

De acordo com a literatura, espera-se que os estilos de humor positivo estejam associados de forma positiva com os *outcomes* e os estilos de humor negativo negativamente associados com estes (Cooper, 2008; Lampreli et al., 2019; Martin et al., 2003).

Encontrou-se um efeito estatisticamente significativo dos quatro estilos de humor para todos os modelos, sendo que, o modelo com maior poder explicativo ocorreu entre os quatro estilos de humor e o carisma percebido (36.9%).

Conforme expectável, os estilos de humor afiliativo e auto-valorativo contribuem de forma positiva para a percepção de eficácia, confiabilidade e carisma do líder, enquanto que os estilos de humor agressivo e auto-depreciativo se relacionam de forma negativa com as mesmas três percepções. Tal significa que, quando aumenta a percepção dos liderados acerca do humor do líder associada aos estilos negativos, a percepção dos liderados sobre a eficácia, confiabilidade e carisma dos líderes diminui.

Importa mencionar que, o estilo de humor afiliativo tem um efeito mais representativo com a confiabilidade ($\beta=0.275$), o auto-valorativo com o carisma ($\beta=0.303$), o estilo de humor agressivo teve um efeito negativo mais forte para a confiabilidade ($\beta=-0.223$) e o auto-depreciativo para o carisma ($\beta=-0.161$).

Entre os estilos de humor positivo, o estilo auto-valorativo é aquele que tem um maior poder explicativo sobre o carisma e a eficácia. Esta conclusão vai de encontro às características do humor auto-valorativo, dado que, quem usa este tipo de humor é percebido como tendo maior autoestima, bem-estar psicológico e uma maior capacidade de enfrentar situações de stress, o que pode despoletar a percepção de que quem o usa é mais eficaz e carismático (Martin et al., 2003).

O estilo de humor afiliativo tem um maior poder explicativo sobre a confiabilidade percebida, tal como indicado pela literatura, em que um indivíduo que usa este estilo de humor é percebido como mais sincero, transparente e por esse motivo confiável (Martin et al., 2003).

No caso dos estilos de humor negativo, o agressivo é mais forte para a eficácia e confiabilidade, enquanto que no caso da percepção de carisma o efeito negativo mais forte ocorre na presença do estilo de humor auto-depreciativo. O humor agressivo relaciona-se

mais negativamente com a confiabilidade, dado que, um líder que utiliza humor agressivo é percebido como menos confiável e no caso do auto-depreciativo, acontece o oposto, é na confiabilidade que este estilo assume menos impacto.

Quando os líderes usam o humor auto-depreciativo de forma moderada, a sua comunicação pode ser percebida como mais transparente e o líder como alguém mais próximo, simpático, acessível e por essa razão transmite ser mais confiável (Gkorezis & Bellou, 2016; Rosenberg et al., 2021).

Comparando os resultados e as conclusões obtidas com os fundamentos presentes na literatura sobre este tema, é possível constatar que para todas as três dimensões, eficácia (Decker & Rotondo, 2001; Gkorezis & Bellou, 2016), confiabilidade (Hughes & Avey, 2009; Karakowsky et al., 2020; Neves & Karagonlar, 2020) e carisma (Antonakis et al., 2012) houve conformidade com a literatura e que por isso se pode afirmar que os estilos de humor afiliativo e auto-valorativo estão positivamente associados a estas variáveis enquanto que os estilos de humor agressivo e auto-depreciativo se associam negativamente com estas.

Desta forma, as hipóteses 1.1, 1.2, 1.3 e 1.4 são suportadas para todas as alíneas a), b) e c).

Segundo a literatura, o género do líder influencia a percepção que os liderados desenvolvem dele quando este usa o humor (Evans et al., 2019), nesse sentido, a hipótese 2 apresentada teve como objetivo compreender de que forma o género do líder modera a relação entre o estilo de humor do líder que é percebido pelos liderados e a percepção destes relativamente à eficácia, confiabilidade e carisma do líder.

Para o género do líder enquanto moderador, apenas foi encontrado um efeito estatisticamente significativo para a moderação entre a relação do estilo de humor agressivo com as variáveis de eficácia ($\beta = -0.218$, $p\text{-value} = 0.042$) e confiabilidade percebida ($\beta = -0.242$, $p\text{-value} = 0.021$), sendo nesta última percepção o coeficiente negativo mais forte. Este resultado indica que, quando o líder é do género feminino a magnitude da interação é mais forte, ou seja, a relação negativa entre o estilo de humor agressivo e as percepções de eficácia e confiabilidade é ainda mais agravada quando o líder é do género feminino. Comparando o efeito nas duas percepções, é para a confiabilidade que a magnitude dessa interação é mais forte. Isto significa que, perante líderes do género feminino os liderados percecionam o uso do humor agressivo mais negativamente do que quando são líderes do género masculino a fazê-lo. Deste modo, é possível suportar a hipótese 2.3 para as alíneas a) e b).

A justificação para esta conclusão pode estar relacionada com o facto de os liderados não aceitarem tão facilmente o uso do estilo de humor agressivo vindo de uma mulher, dado que, como à partida este tipo de humor está mais associado ao indivíduos do género masculino (Martin et al., 2003), quando são as líderes a usá-lo são consideradas mais ofensivas, e por isso mais prejudicadas (Decker & Rotondo, 2001; Lovaglia et al., 2008).

A falta de suporte para as outras hipóteses 2, pode estar associada ao facto de o estilo de humor agressivo ser o estilo de humor que contribui mais para a formação de percepções e que, à partida, se esperam negativas. Como a percepção de eficácia e de confiabilidade são mais sensíveis a este estilo de humor, foi possível encontrar mais facilmente um efeito de moderação estatisticamente significativo do género do líder. Para o carisma percebido, o género do líder não revelou ter um efeito estatisticamente significativo enquanto variável de moderação, isto pode dever-se ao facto de o estilo de humor agressivo ter um impacto menos negativo para a percepção de carisma.

De acordo com a literatura, também o género do liderado tem influência na percepção que os liderados desenvolvem do líder (Dirik, 2021). Deste modo, considerou-se relevante integrar o género do liderado de forma a perceber qual o impacto que juntamente com o género do líder pode ter na moderação da relação entre os estilos de humor e as percepções.

Desta forma, foi aplicado o estudo da moderação moderada para o género do liderado, no entanto, e contrariamente ao esperado, não se encontrou um efeito estatisticamente significativo do género do liderado em nenhuma interação com o género do líder e cada um dos quatro estilos de humor.

Para além do género do liderado, foi igualmente considerada a distribuição de género na equipa como uma possível variável moderadora da moderação entre o género do líder e a relação dos estilos de humor com as percepções dos liderados. Tendo em consideração a informação obtida com os questionários a forma que se determinou mais adequada para medir esta variável foi através da percentagem de elementos do género feminino na equipa (mais ou menos de 50%) e também para esta variável não foi encontrada nenhuma interação com um efeito estatisticamente significativo.

Apesar de na literatura ser mencionado que a predominância de um determinado género numa equipa influencia a forma como os líderes são percebidos pelos liderados (Paustian-Underdahl et al., 2014), para o estudo do humor nesta amostra estas conclusões não foram encontradas. Neste sentido, não é possível suportar nenhuma das hipóteses descritas em H3 e H4.

A falta de significância para a moderação moderada pode estar relacionada com um baixo poder estatístico que origina uma menor probabilidade de detetar efeitos entre as variáveis (Baroudi & Orlikowski, 1989) ou pode também estar relacionada com a diferença cultural.

Poucos são os estudos que clarificam e investigam de forma detalhada a influência da cultura na interpretação dos diferentes estilos de humor, assim como na influência das percepções dos indivíduos (Jiang et al., 2019; Yue et al., 2016).

O humor é universal, os contextos em que ele ocorre não (Rosenberg et al., 2021). O humor está presente, com maior ou menor intensidade, em cada um de nós, no entanto, sabe-se que dependendo da cultura dos envolvidos, a reação, a interpretação e a percepção ao mesmo tipo de humor pode ter repercussões profundamente diferentes (Jiang et al., 2020; Martin, 2007) inclusive no que concerne às percepções dos liderados em relação ao líder (Yam et al., 2018). Para além disso, segundo Yue et al. (2016) a própria noção do conceito de humor pode também variar significativamente consoante o contexto onde se enquadra a investigação o que de certa forma condiciona a interpretação original prevista aquando do desenvolvimento dos itens pertencentes à escala de humor quando esta não é criada tendo como base a mesma cultura (Jiang et al., 2019). Estas diferenças culturais entre os países onde são realizadas as investigações podem explicar a falta de concordância entre as conclusões dos diversos artigos sobre o tema do humor (Jiang et al., 2019).

Segundo a literatura, o humor assume duas visões diferentes consoante a perspetiva ocidental ou oriental (Yue et al., 2016). Na cultura ocidental, o humor é visto como algo positivo e uma capacidade desejável para quem exerce funções de liderança ao contrário da cultura oriental em que este é visto como um elemento de perda de autoridade e que é entendido como um lugar reservado apenas para quem exerce essa função, humoristas e tendencialmente homens (Jiang et al., 2019; Yue et al., 2016). A título de exemplo, em Portugal os indivíduos tendem em situações de desconforto e stress a usar o humor como forma de se sentirem mais leves, o mesmo não se verifica em países orientais (Yue et al., 2016).

Em relação às dimensões culturais, a cultura portuguesa caracteriza-se por ser feminista e coletivista (Soares et al., 2007), onde impera a preocupação pela qualidade de vida, o cuidado para com os outros e a atenção pela criação e manutenção de relacionamentos duradouros (Robaloa et al., 2015). A forma de comunicar também pode estar na base destas disparidades, sendo que o estilo predominante de comunicação em Portugal, tanto para

homens como para mulheres, é considerado indireto e passivo, que se denota pelo facto de os indivíduos não exprimem de forma direta aquilo que pensam no exato momento em que falam (Robaloa et al., 2015). Numa sociedade coletivista, onde predomina a valorização pelas relações, tanto pessoais como profissionais, tende-se a evitar situações de conflito ou mesmo de desacordo entre as partes envolvidas (Robaloa et al., 2015). Esta necessidade de fomentar um bom ambiente, faz com que muitas vezes exista medo em expressar um sentimento de desagrado em relação ao outro, o que gera frequentemente situações de concordância quando na realidade ela não existe (Robaloa et al., 2015), sendo o humor uma forma ambígua de comunicar e transmitir informações é mais suscetível de potenciar este tipo de situações em que não existe frontalidade.

Integrando as conclusões da metodologia quantitativa com as reflexões dos inquiridos e as conclusões obtidas decorrentes das entrevistas realizadas, é possível constatar que, de forma geral, nas duas situações existe concordância com os resultados obtidos. Tanto na opinião dos inquiridos como dos entrevistados, é destacado o papel do humor como relevante para o contexto de trabalho por permitir fomentar um ambiente leve, no entanto, também é indicado que este deve ser utilizado de forma consciente sem descurar a seriedade que determinadas tarefas exigem. Em algumas reflexões provenientes de liderados é indicado que a utilização de humor no local de trabalho é muitas vezes conotada pelas chefias como falta de trabalho ou de responsabilidade, o que de certa forma, demonstra que os líderes ao ignorar e desvalorizar o humor possuem pouco conhecimento das suas potencialidades.

Quando os entrevistados foram abordados relativamente ao género, de forma geral, concordaram que este não influencia a perceção dos liderados perante o humor, indicaram que as diferenças de perceção se devem ao tipo de humor, à audiência a quem se dirige, à relação previamente existente entre o líder e o liderado e ao contexto em que ambos se inserem quando o humor é utilizado.

A noção de clima diz respeito ao que é entendido por todos os elementos dentro de uma equipa (González-Romá et al., 2009), assim, relativamente à hipótese 5, o objetivo centrou-se em compreender de que forma o humor utilizado pelo líder é percebido pelo grupo no seu todo e qual o clima (positivo ou negativo) exerce um efeito superior nas perceções. Para além disso, foi analisado como é que os climas de forma combinada contribuem para o comportamento das perceções de eficácia, confiabilidade e carisma.

Para o clima de humor positivo foi encontrado um efeito estatisticamente significativo para a eficácia percebida ($p\text{-value}=0.038$) tendo neste *outcome* o coeficiente

positivo mais elevado ($\beta=0.476$), conforme se verificou no estudo individual do humor afiliativo e humor auto-valorativo.

Em contrapartida, para o clima de humor negativo foi encontrado um efeito estatisticamente significativo para todos os *outcomes* com um coeficiente associado do tipo negativo, conforme previsto. Este clima revelou um efeito negativo mais forte para o carisma percebido ($\beta=-1.273$) e um coeficiente negativo mais reduzido para a confiabilidade percebida ($\beta=-0.778$).

Como foi detetado um efeito estatisticamente significativo do clima de humor negativo nas três percepções em análise, ao contrário do clima de humor positivo, em que isso se verificou apenas para a eficácia percebida, assim, para a confiabilidade e carisma é possível desde logo suportar a hipótese de que o clima de humor negativo exerce um efeito de maior magnitude nestas percepções, dado que, para o clima de humor positivo não se encontrou o mesmo efeito. Ainda assim, observando apenas pelos coeficientes, é no clima de humor negativo que estes são superiores, logo é possível afirmar de ambas as formas que o clima de humor negativo exerce um impacto de magnitude superior nas percepções de eficácia, confiabilidade e carisma em comparação com o clima de humor positivo.

Para esta investigação, a teoria de “...*bad is stronger than good*...” (Baumeister et al., 2001) é evidenciada, tal que, o clima de humor negativo tem um efeito de maior magnitude/mais forte do que o clima de humor positivo nas percepções dos liderados, tal como também já tinha sido concluído por Tremblay (2017). Portanto, a hipótese 5 é suportada para as alíneas a), b) e c).

O complemento com a metodologia da superfície de resposta (RSM) permitiu compreender qual a melhor combinação entre os climas para cada uma das percepções.

Para a eficácia percebida, apenas os termos a_1 e a_3 tiveram um efeito estatisticamente significativo, do que se conclui que quando o clima de humor positivo e o clima de humor negativo aumentam a eficácia percebida dos liderados em relação ao seu líder diminui (a_1), e ainda que a eficácia é maior quando o clima de humor positivo é superior ao clima de humor negativo (a_3).

Para a confiabilidade percebida, apenas o termo a_3 teve um efeito estatisticamente significativo, o que indica que a confiabilidade percebida dos liderados em relação ao líder aumenta quando o clima de humor positivo é superior ao clima de humor negativo sentido pela equipa.

No caso do carisma percebido, o efeito estatisticamente significativo foi encontrado nos termos a_1 , a_3 e a_4 , assim é possível concluir que a percepção de carisma diminui quando ambos os dois tipos de clima aumentam, no entanto, este é maior quando o clima de humor positivo é superior ao clima de humor negativo e ainda que, quando aumenta a discrepância entre ambos o carisma que é percebido diminui.

Dada a possibilidade de os estilos de humor se sobreporem, considerou-se pertinente integrar uma análise suplementar (regressão polinomial juntamente com RSM) de forma a perceber qual o impacto da combinação entre o humor afiliativo com o humor auto-depreciativo e o humor agressivo com o humor auto-valorativo para determinar o comportamento das percepções de eficácia, confiabilidade e carisma dos liderados em relação ao seu líder.

Discutindo os resultados desta análise, foi encontrado um efeito estatisticamente significativo na interação entre o humor afiliativo e o humor auto-depreciativo para as três percepções em estudo, o mesmo efeito só foi detetado na interação entre o humor agressivo e auto-valorativo para a confiabilidade percebida. Quanto à análise da RSM, de forma geral para ambas as combinações, é possível constatar que quando aumentam ambos os estilos as percepções dos liderados acerca do líder também aumentam, e que esta percepção é maior quando o estilo de humor afiliativo e o auto-valorativo são superiores ao estilo de humor auto-depreciativo e humor agressivo, respetivamente. E ainda quando aumenta a discrepância para cada combinação, ou seja, quanto mais distantes estão os estilos de humor positivo/negativo e negativo/positivo as percepções de eficácia, confiabilidade e carisma diminuem, à exceção, como mencionado anteriormente, do carisma percebido na combinação entre o humor agressivo e auto-valorativo em que para a_4 não existiu um efeito significativo.

Em comparação, e ao contrário do verificado nas conclusões da combinação entre os climas de humor, em que quando estes aumentam as percepções diminuem (de eficácia e carisma), neste caso, constata-se exatamente o oposto, ou seja, que quando ambos os estilos aumentam (nas duas combinações), as variáveis de eficácia, confiabilidade e carisma aumentam também.

Assim, comparando as conclusões entre a combinação do clima de humor positivo com clima de humor negativo e os estilos de humor afiliativo com auto-depreciativo e estilo de humor agressivo com auto-valorativo é possível afirmar que a percepção dos liderados em relação ao seu líder da eficácia e carisma diminui quando ambos os climas de humor sentidos

pela equipa aumentam ao contrário do verificado na combinação entre os estilos, dado que as perceções aumentam quando em combinação os estilos de humor também aumentam.

Com o objetivo de sintetizar as conclusões descritas com base nas hipóteses propostas inicialmente, é apresentada a tabela 20 com a indicação das hipóteses suportadas e não suportadas por esta investigação.

Tabela 20 - Síntese da validade das hipóteses em estudo

	a) Eficácia Percebida	b) Confiabilidade Percebida	c) Carisma Percebido
H1.1	Suportada	Suportada	Suportada
H1.2	Suportada	Suportada	Suportada
H1.3	Suportada	Suportada	Suportada
H1.4	Suportada	Suportada	Suportada
H2.1	Não suportada	Não suportada	Não suportada
H2.2	Não suportada	Não suportada	Não suportada
H2.3	Suportada	Suportada	Não suportada
H2.4	Não suportada	Não suportada	Não suportada
H3.1	Não suportada	Não suportada	Não suportada
H3.2	Não suportada	Não suportada	Não suportada
H3.3	Não suportada	Não suportada	Não suportada
H3.4	Não suportada	Não suportada	Não suportada
H4.1	Não suportada	Não suportada	Não suportada
H4.2	Não suportada	Não suportada	Não suportada
H4.3	Não suportada	Não suportada	Não suportada
H4.4	Não suportada	Não suportada	Não suportada
H5	Suportada	Suportada	Suportada

6. Conclusões

Neste último grande tópico são apresentadas as principais conclusões obtidas da realização desta investigação, assim como os principais contributos para a área da gestão, a identificação das limitações e por fim, tendo em conta todo o conhecimento decorrente da realização desta análise, são feitas algumas recomendações para as pesquisas futuras nesta área.

6.1. Considerações finais

Deverão os líderes usar o humor? O humor que é utilizado pelo líder influencia as percepções dos liderados (Brender-Ilan & Reizer, 2021). Tendo em vista aprofundar o conhecimento da relação entre o humor do líder e as percepções, a presente investigação pretendeu contribuir para dar destaque ao tema do humor na liderança, evidenciando os seus benefícios e compreendendo de que forma os estilos de humor do líder que são percebidos pelos liderados, como positivos (afiliativo e auto-valorativo) ou negativos (agressivo e auto-depreciativo) influenciam as percepções destes sobre a eficácia, confiabilidade e carisma do seu líder. Para tornar esta análise mais completa integrou-se o género como uma variável de moderação desta relação, por este ser considerado uma variável chave entre o humor e os seus possíveis *outcomes* (Decker & Rotondo, 2001). O género do líder integrado em moderação simples e o género do liderado e a distribuição de género na equipa em moderação moderada ou também denominada de *three-way interaction* (Hayes, 2022; Lam et al., 2019). Para esta última análise, o propósito focou em compreender de que forma, quer o género do liderado, quer dos elementos da equipa interagem com o género do líder para moderar a relação entre o humor e as percepções dos liderados.

O humor no local de trabalho proporciona inúmeros benefícios para todos os envolvidos, liderados, líderes e consequentemente para a própria organização (Bompar et al., 2018; Kong et al., 2019; Mesmer-Magnus et al., 2012). Para os liderados, o humor, entre muitos outros exemplos, promove o aumento da satisfação (Mesmer-Magnus et al., 2012), a receptividade para com o feedback (Romero & Pescosolido, 2008), estimula a criatividade o que se reflete num maior comprometimento e desempenho para com a função (Bompar et al., 2018; Romero & Pescosolido, 2008). No caso dos líderes, o humor quando bem utilizado permite criar uma relação mais próxima com os liderados e levá-los a ter comportamentos no sentido dos objetivos que se pretendem alcançar (Cooper et al., 2018), para além disso, o líder pode através do humor promover a percepção que é criada e mantida em relação a si

junto dos liderados. Quando os liderados e os seus líderes estão satisfeitos no local de trabalho, a sua produtividade aumenta e a organização beneficia (Kong et al., 2019).

A elevada competitividade presente no local de trabalho, origina muitas vezes um aumento dos níveis de stress, tensão e ansiedade, ao mesmo tempo que, os indivíduos procuram cada vez mais que esse mesmo local lhes proporcione um ambiente leve, descontraído e onde se possam exprimir livremente (Lampreli et al., 2019; Levine, 2005). Uma forma de facilitar a coexistência destas duas realidades distintas, pode ser conseguida com recurso ao humor, que por um lado, contribui para reduzir o stress e a ansiedade (Kong et al., 2019) e em simultâneo proporciona um ambiente saudável e tranquilo para os elementos da organização (Pandita et al., 2019).

Desta investigação, e atendendo às hipóteses definidas, surgem as seguintes principais conclusões. É evidente a relação positiva existente entre os estilos de humor do líder percebidos como positivos pelos liderados (afiliativo e auto-valorativo) e as percepções que estes desenvolvem dos seus líderes diretos, enquanto que no caso dos estilos de humor percebidos como negativos (agressivo e auto-depreciativo) verifica-se o oposto, ou seja, estes contribuem negativamente para o desenvolvimento das percepções dos liderados em relação à eficácia, confiabilidade e carisma, prejudicando e metendo em causa a imagem do líder.

Em relação à dimensão do impacto, foi possível concluir que os estilos impactam exatamente de forma oposta as percepções em análise. Enquanto que o humor afiliativo tem uma associação positiva mais forte com a confiabilidade percebida, o humor agressivo, por sua vez, está negativamente mais associado com esta dimensão. O mesmo se verifica para a percepção de carisma, em que a associação positiva mais forte acontece com o humor auto-valorativo e a associação negativa mais forte com o humor auto-depreciativo.

Quanto ao género do líder, esta investigação permitiu concluir que este é um moderador relevante perante a presença do estilo de humor agressivo para as percepções de eficácia e confiabilidade, sendo que, em ambas, essa percepção é fortemente agravada quando o estilo de humor agressivo é utilizado por uma líder do género feminino. Assim, perante este estilo de humor negativo é comprovado que o género de quem lidera contribui para promover diferentes percepções dos liderados quanto à eficácia e confiabilidade do seu líder.

Relativamente ao género do liderado e à distribuição de género na equipa, não se mostraram relevantes para esta análise, por nada se conseguir concluir devido ao facto de não ter sido encontrado um efeito estatisticamente significativo em ambos.

No que se refere ao clima de humor que é sentido pela equipa, constata-se que o clima de humor negativo tem um efeito negativo de maior magnitude nas percepções de eficácia, confiabilidade e carisma do que a magnitude do efeito que é despoletado pelo clima de humor positivo nessas mesmas percepções. Para além de que, quando o clima de humor positivo é superior ao clima de humor negativo, as percepções dos liderados sobre essas mesmas três percepções em relação ao seu líder aumentam.

Da análise suplementar realizada, é possível concluir que, quando o estilo de humor afiliativo está combinado com o humor auto-depreciativo e o estilo de humor agressivo com o auto-valorativo, as percepções em estudo aumentam quando nestas combinações os estilos de humor também aumentam. Adicionalmente, quando aumenta a discrepância entre os dois estilos de humor as percepções tendem a diminuir - exceto para o efeito da combinação humor agressivo com auto-valorativo no carisma. Por fim, a combinação do humor afiliativo com o humor auto-depreciativo exerce um impacto maior nas percepções do que a combinação do humor agressivo com o humor auto-valorativo. A pouca expressão negativa por parte do humor auto-depreciativo pode estar relacionada com o facto de este poder ser encarado como algo positivo quando é usado pelos líderes de forma moderada e ponderada (Martin et al., 2003; Rosenberg et al., 2021).

Face ao potencial impacto das suas consequências, é primordial que o “...*humor needs to be taken more seriously.*” (Avolio et al., 1999, p. 225) tanto pelos líderes que podem usufruir de diversas vantagens da implementação desta técnica como pelas próprias organizações que devem fomentá-la (Ali et al., 2021; Neves & Karagonlar, 2020). Porém, o humor não conduz só a vantagens, pois quando mal utilizado pode converter-se em sérios e profundos riscos (Bitterly et al., 2017), tais como, potenciar um ambiente de stress (Romero & Arendt, 2011) ou reduzir a satisfação do liderado para com o líder e a função (Romero & Cruthirds, 2006).

Diante destas opostas consequências, as organizações e os seus líderes devem estar conscientes do poder do humor no local de trabalho e, nesse sentido, devem estar munidos do conhecimento essencial para o utilizar não apenas como uma ferramenta estratégica de comunicação, mas também como uma estratégia de liderança, visto que, os pode auxiliar na condução de pensamentos e de comportamentos dos liderados (Cooper et al., 2018; Mesmer-Magnus et al., 2018), direcionando-os até aos objetivos pretendidos (Lampreli et al., 2019).

Apesar de os estilos de humor positivo serem os mais recomendados no local de trabalho (Mesmer-Magnus et al., 2018), não existe uma receita para usar o humor com sucesso, no entanto, das investigações realizadas até ao momento, sabe-se que a combinação

entre o tipo de humor, a audiência a quem se dirige e o contexto em que é utilizado pode ditar o seu maior ou menor sucesso (Romero & Arendt, 2011). Se existir, desde logo, esta noção por parte de quem lidera, mais apto estará para usufruir do humor e maximizar os efeitos da sua aplicação.

Todas as conclusões apresentadas, não importam somente aos líderes que usam o humor regularmente, mas também aos líderes que não se consideram habilitados a usá-lo, porque mesmo que em menor quantidade e de forma inconsciente, o humor está sempre presente mesmo quando o emissor julga que não o usa, o recetor pode percebê-lo como tal.

Considerando a relevância do tema, todas as investigações efetuadas e todos os avanços delas resultantes, por mais pequenos que sejam, nunca deixam de ser avanços e de contribuir para o longo caminho da construção do estado da arte sobre tudo o que ainda há para compreender do humor no local de trabalho e mais concretamente para quem exerce funções de liderança.

6.2. Contributos para a gestão

Esta investigação pretendeu responder a alguns *gaps* existentes na literatura sobre o tema do humor. Nessa senda, o conteúdo apresentado contribui para acrescentar e aprimorar conhecimento à literatura sobre o tema do humor em contexto de trabalho e mais concretamente na liderança, contribuindo também para aumentar a credibilidade do humor junto da comunidade empresarial.

Ao longo desta investigação foram sendo destacados os benefícios que a utilização do humor em contexto de trabalho pode ter, não só para o líder, mas também para os liderados e para a própria organização.

A informação recolhida das reflexões dos inquiridos permite afirmar que, os líderes e as organizações em Portugal possuem ainda pouca consciência do poder do humor no local de trabalho e por essa razão a presente investigação contribui para consciencializar esta comunidade para o poder do uso humor no local de trabalho como uma ferramenta sem custos monetários associados, mas que, facilmente pode ser utilizada para obter ganhos e esses sim podem ser monetários. O humor pode e deve ser, na sua vertente positiva, utilizado pelos líderes como uma ferramenta estratégica de comunicação e mesmo de liderança.

Se os líderes tiverem conhecimento das funcionalidades, das vantagens e desvantagens que a utilização de humor pode desencadear estarão munidos de informação útil e que pode ser-lhes muito proveitosa, pois podem ajustar esta técnica consoante os seus

objetivos e a mensagem que pretendem transmitir, podendo desta forma alcançar melhores resultados com a sua liderança.

Assumindo as percepções dos liderados em relação ao seu líder um papel tão relevante, nesta investigação, os líderes ficam a conhecer de que forma cada estilo de humor utilizado pode impactar a percepção dos liderados quanto à sua eficácia, confiabilidade e carisma.

De forma geral, quando os liderados percecionam o humor utilizado pelo líder como associado aos estilos de humor positivo, isso impacta positivamente nas percepções de eficácia, confiabilidade e carisma, quando este humor é percebido como negativo o impacto nestas percepções é também ele negativo. Especificamente, enquanto que o humor afiliativo contribui mais positivamente para a percepção de confiabilidade, o humor agressivo contribui de forma mais negativa para essa mesma percepção, por outro lado, o estilo de humor auto-valorativo e auto-depreciativo contribuem mais positivamente e negativamente para a percepção de carisma, respetivamente.

De destacar que, o humor auto-depreciativo pode não ser encarado como negativo por parte dos liderados se for usado moderadamente pelos líderes e ainda que, este pode ser usado de forma combinada com o estilo de humor afiliativo sem prejudicar a percepção dos liderados em relação ao líder.

O humor que é vivenciado pela equipa quando é negativo, clima de humor negativo, desencadeia um impacto negativo de magnitude superior nas percepções dos liderados em relação ao líder quando comparado com a magnitude do efeito positivo provocado pelo clima de humor positivo.

A presente investigação contribui também para desmistificar o uso do humor por líderes do género feminino no local de trabalho, que para o caso dos dois estilos de humor positivo e no humor auto-depreciativo não se encontrou um efeito de moderação estatisticamente significativo do género do líder, apenas quando o humor do líder é percebido como do tipo agressivo, em que nesse caso, as líderes são mais prejudicadas a nível da percepção de eficácia e confiabilidade pelos liderados do que líderes do género masculino.

Mesmer-Magnus et al. (2012), afirmam que o humor não deve ser generalizado e encarado como igual transversalmente em todas as culturas. Sendo a multiculturalidade uma realidade crescente, pois a função de líder implica cada vez mais um papel internacional, em colaboração com equipas fora do país e deslocações ao estrangeiro, ao comunicar por escrito ou pessoalmente, o líder deve ter a noção que apesar de o humor ser universal a sua interpretação e percepção não é transversal a todas as culturas, e que por essa razão deve ter

um cuidado adicional quando o emprega com pessoas provenientes de uma cultura diferente da sua.

6.3. Limitações

Esta investigação foi estruturada e elaborada desde a fase inicial numa perspetiva de implementação de técnicas para a redução, tanto quanto possível, de eventuais limitações que pudessem vir a surgir. No entanto, mesmo tendo este cuidado, existem sempre limitações inerentes a este tipo de investigações e que vão surgindo no decorrer da sua elaboração resultantes de diversos fatores inerentes ao contexto e que nem sempre são possíveis de colmatar.

Primeiramente, o tema do humor, é desde logo, um tema complexo na sua génese, pelo facto de ser subjetivo e ser suscetível de diversas interpretações e perceções pelos indivíduos. Esta complexidade foi sentida desde o primeiro momento com a revisão de literatura, dado que, as conclusões existentes das diversas investigações sobre o tema não seguem uma linhagem coerente. Esta dificuldade também já tinha sido sentida e reportada por Greengross (2020) na sua investigação.

O facto de as escalas de medição utilizadas terem sido traduzidas de inglês para português pode consistir numa limitação, dado que, quando os itens são traduzidos podem perder a sua validade, pois o seu sentido real e original que lhes foi atribuído no momento em que foram desenvolvidos pode ser, mesmo que ligeiramente, modificado.

Em virtude do próprio processo de recolha de dados por questionário ter sido complexo, estando dividido em duas fases com intervalo de duas semanas e os mesmos terem sido um pouco extensos, exigiu por parte dos inquiridos algum esforço adicional, o que de certa forma, pode ter comprometido a qualidade das respostas obtidas, dado poder ter havido um menor empenho dos inquiridos no preenchimento dos questionários.

A falta de igualdade na proporção de género dos liderados, com o género feminino a assumir maior representatividade, pode ter contribuído também para condicionar alguns resultados obtidos, dado o género assumir para esta análise um papel relevante.

A conclusões retiradas da análise de moderação e o facto de para a análise de moderação moderada não ter sido encontrado nenhum efeito estatisticamente significativo pode estar associado a diversos fatores, como por exemplo o poder estatístico não ter sido suficiente para detetar as relações inicialmente previstas (Baroudi & Orlikowski, 1989) ou

mesmo o facto de não se ter considerado a cultura para esta análise e esta poder estar na origem das diferentes conclusões.

Por fim, uma forte limitação desta investigação foi temporal, dado que, devido à sua complexidade e ao limite de tempo imposto para a elaboração da mesma, não foi possível desenvolver todas as análises que inicialmente se tinham planeado, e para as quais, foi nesse sentido, realizada a recolha de dados, como a possibilidade de realizar uma análise multinível ou de realizar o estudo da (in)congruência entre a percepção do líder e a percepção dos seus liderados.

6.4. Recomendações para pesquisas futuras

Nos dias de hoje, o ambiente de trabalho é cada vez mais pautado por grandes momentos de tensão e stress, ganhando por isso o humor uma posição de grande destaque como forma de amenizar este clima tenso dentro das organizações e tornar o ambiente mais leve e favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional de cada pessoa.

Assim, e tendo em conta a necessidade de continuar a aprofundar este tema, sugere-se de seguida algumas indicações que podem ser adotadas em pesquisas futuras dentro desta área.

A recolha de dados para esta investigação foi realizada tendo em vista permitir efetuar múltiplas análises, tanto individuais como agregadas, no entanto, e devido às limitações inerentes ao estudo, como a limitação temporal não foi possível realizar todas as análises desejadas. Assim, sugere-se a continuidade desta análise através de outras perspetivas.

Para além disso, ao invés de realizar uma análise de moderação moderada optar por realizar uma análise de moderação simples tanto do género do liderado como da distribuição de género dos elementos da equipa e verificar se dessa forma é encontrado um efeito estatisticamente significativo para estas duas variáveis na moderação entre o estilo de humor do líder que é percebido pelos liderados e as percepções destes sobre a eficácia, confiabilidade e carisma do líder.

Nesta linha, pode ser interessante elaborar esta análise, mas considerando outros *outcomes* como a empatia ou o comprometimento com a função são algumas sugestões.

Noutra vertente, será interessante usar estes dados para estender a outro tipo de análises, como comparar a (in)congruência entre a percepção que o líder tem de si próprio e a percepção que os seus liderados têm do líder e ainda efetuar uma análise multinível, como forma de comparar as percepções do nível 1, individual e do nível 2, equipa.

O estudo do humor na sua forma individualizada pode ser considerado ultrapassado, dado que, como mencionado nesta investigação, esta separação vincada de cada estilo de humor nem sempre corresponde à realidade. Deste modo, sugere-se uma análise mais profunda das possíveis consequências para as perceções dos liderados resultantes da utilização de diferentes estilos de humor de forma combinada pelo líder.

O humor é universal, e apesar dos conhecimentos insuficientes sobre como a cultura pode afetar e de que forma todas as interações com o humor (Hughes & Avey, 2009; Jiang et al., 2019; Yue et al., 2016), sabe-se que dependendo desta os indivíduos percebem o humor de forma diferente (Martin, 2007). A generalização de ideias/conceitos e a sua transposição para outros países pode nem sempre ser correta e coincidente com as teorias já existentes sobre o tema, poderá provocar o que se conhece como viés da compreensão cultural (Martin, 2007). Por este motivo, sugere-se aos investigadores que em pesquisas futuras tenham uma maior preocupação em analisar a origem dos trabalhos de investigação que servem de base à revisão de literatura sobre o tema.

Neste sentido, recomenda-se que seja desenvolvida para o contexto e consoante a cultura portuguesa, uma definição clara e completa do conceito de humor. Tendo em vista também uma recolha de dados consoante a interpretação correta do humor, recomenda-se a validação da escala de Martin et al. (2003) para o contexto português e, portanto, com uma validade psicométrica superior àquelas em que apenas é feita a sua tradução direta e respetiva adaptação para a língua do país da investigação.

Usar a cultura como uma variável de moderação poderá ser muito interessante para compreender o impacto que a cultura exerce na relação entre os estilos de humor do líder e as perceções dos liderados, e por outro lado, aplicar este estudo fora do contexto português poderá ser uma mais-valia para perceber a robustez destes resultados.

7. Referências

- Abrams, J. R., & Bippus, A. (2011). An Intergroup Investigation of Disparaging Humor. *Journal of Language and Social Psychology*, 30(2), 193-201. <https://doi.org/10.1177/0261927x10397162>
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications, Inc.
- Ali, H., Mahmood, A., Ahmad, A., & Ikram, A. (2021). Humor of the Leader: A Source of Creativity of Employees Through Psychological Empowerment or Unethical Behavior Through Perceived Power? The Role of Self-Deprecating Behavior. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.635300>
- Antonakis, J., Bastardo, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma: An Ill-Defined and Ill-Measured Gift. In F. P. Morgeson (Ed.), *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol 3 (Vol. 3, pp. 293-319). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062305>
- Antonakis, J., d'Adda, G., Weber, R. A., & Zehnder, C. (2021). "Just Words? Just Speeches?" On the Economic Value of Charismatic Leadership. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4219>
- Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2012). Learning charisma. Transform yourself into the person others want to follow [Article]. *Harvard business review*, 90(6), 127-130, 147. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84864829459&partnerID=40&md5=e9756ef5220ac58ff365771755c19798>
- Avolio, B. J., Howell, J. M., & Sosik, J. J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects [Article]. *Academy of Management Journal*, 42(2), 219-227. <https://doi.org/10.2307/257094>
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00022-3](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00022-3)
- Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership Why Gender and Culture Matter. *American Psychologist*, 65(3), 157-170. <https://doi.org/10.1037/a0018806>
- Ayub, S. H., Manaf, N. A., & Hamzah, M. R. (2014). Leadership: Communicating Strategically in the 21st Century. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 155, 502-506. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.330>

- Barge, J. K., & Hirokawa, R. Y. (1989). Toward a communication competency model of group leadership. *Small Group Behavior*, 20(2), 167-189. <https://doi.org/10.1177/104649648902000203>
- Baroudi, J. J., & Orlikowski, W. J. (1989). The Problem of Statistical Power in MIS Research. *MIS Quarterly*, 13(1), 87-106. <https://doi.org/10.2307/248704>
- Barranti, M., Carlson, E. N., & Côté, S. (2017). How to test questions about similarity in personality and social psychology research: Description and empirical demonstration of response surface analysis. *Social Psychological and Personality Science*, 8(4), 465-475. <https://doi.org/10.1177/1948550617698204>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision [Article]. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4 ed.). Free Press.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is Stronger than Good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Beard, A. (2014). Leading with Humor. *Harvard business review*, 92(5), 130-131.
- Becker, T. E., Atinc, G., Breugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., & Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 157-167. <https://doi.org/10.1002/job.2053>
- Berger, A. A. (1976). Anatomy of the Joke. *Journal of Communication*, 26(3), 113-115. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1976.tb01913.x>
- Bitterly, B., & Brooks, A. W. (2020). Sarcasm, Self-Deprecation, and Inside Jokes: A Users Guide to Humor at Work. *Harvard business review*, 98(4), 96-103.
- Bitterly, T. B., Brooks, A. W., & Schweitzer, M. E. (2017). Risky Business: When Humor Increases and Decreases Status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 112(3), 431-455. <https://doi.org/10.1037/pspi0000079>
- Bitterly, T. B., & Schweitzer, M. E. (2019). The impression management benefits of humorous self-disclosures: How humor influences perceptions of veracity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 151, 73-89. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.01.005>

- Blair-Loy, M., & Wharton, A. S. (2004). Mothers in Finance: Surviving and thriving [Review]. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 596, 151-171. <https://doi.org/10.1177/0002716204268820>
- Bompar, L., Lunardo, R., & Saintives, C. (2018). The effects of humor usage by salespersons: the roles of humor type and business sector. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(5), 599-609. <https://doi.org/10.1108/jbim-07-2017-0174>
- Brender-Ilan, Y., & Reizer, A. (2021). How Do We Perceive a Humorous Manager? Manager Humor, Impression Management, and Employee Willingness to Work With the Manager [Original Research]. *Frontiers in Psychology*, 12(3736). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.628350>
- Bressler, E. R., Martin, R. A., & Balshine, S. (2006). Production and appreciation of humor as sexually selected traits. *Evolution and Human Behavior*, 27(2), 121-130. <https://doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2005.09.001>
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "we"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83-93. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.1.83>
- Brislin, R. W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Buján, M. (2019). The function of face gestures and head movements in spontaneous humorous communication. *The European Journal of Humour Research*, 7. <https://doi.org/10.7592/EJHR2019.7.2.bujan>
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Cakir, F. S., & Adiguzel, Z. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. *Sage Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020914634>
- Caldwell, T. L., & Wojtach, P. (2020). Men Are Funnier than Women under a Condition of Low Self-Efficacy but Women Are Funnier than Men under a Condition of High Self-Efficacy. *Sex Roles*, 83(5-6), 338-352. <https://doi.org/10.1007/s11199-019-01109-w>

- Cann, A., & Matson, C. (2014). Sense of humor and social desirability: Understanding how humor styles are perceived. *Personality and Individual Differences*, 66, 176-180.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.03.029>
- Cann, A., Zapata, C. L., & Davis, H. B. (2009). Positive and Negative Styles of Humor in Communication: Evidence for the Importance of Considering Both Styles. *Communication Quarterly*, 57(4), 452-468.
<https://doi.org/10.1080/01463370903313398>
- Carlson, K. D., & Wu, J. (2011). The Illusion of Statistical Control: Control Variable Practice in Management Research. *Organizational Research Methods*, 15(3), 413-435.
<https://doi.org/10.1177/1094428111428817>
- Chiew, T. M., Mathies, C., & Patterson, P. (2019). The effect of humour usage on customer's service experiences. *Australian Journal of Management*, 44(1), 109-127.
<https://doi.org/10.1177/0312896218775799>
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00012-0](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00012-0)
- Cooper, Kong, D. T., & Crossley, C. D. (2018). Leader Humor as an Interpersonal Resource: Integrating Three Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Journal*, 61.
<https://doi.org/10.5465/amj.2014.0358>
- Cooper, C. (2008). Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model. *Human Relations*, 61(8), 1087-1115. <https://doi.org/10.1177/0018726708094861>
- Cooper, C. D. (2005). Just joking around? Employee humor expression as an ingratiation behavior. *Academy of Management Review*, 30(4), 765-776.
<https://doi.org/10.2307/20159167>
- Cooper, K. M., Hendrix, T., Stephens, M. D., Cala, J. M., Mahrer, K., Krieg, A., Agloro, A. C. M., Badini, G. V., Barnes, M. E., Eledge, B., Jones, R., Lemon, E. C., Massimo, N. C., Martin, A., Ruberto, T., Simonson, K., Webb, E. A., Weaver, J., Zheng, Y., & Brownell, S. E. (2018). To be funny or not to be funny: Gender differences in student perceptions of instructor humor in college science courses. *Plos One*, 13(8).
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0201258>
- Cortes, L. R., Cisternas, C. D., & Forger, N. G. (2019). Does Gender Leave an Epigenetic Imprint on the Brain? *Frontiers in Neuroscience*, 13(173).
<https://doi.org/10.3389/fnins.2019.00173>

- Costello, A. B., & Osborne, J. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10, 1-9.
- Crawford, C. B. (1994). Theory and Implications Regarding the Utilization of Strategic Humor by Leaders. *Journal of Leadership Studies*, 1(4), 53-68. <https://doi.org/10.1177/107179199400100406>
- Crawford, M. (2003). Gender and humor in social context. *Journal of Pragmatics*, 35(9), 1413-1430. [https://doi.org/10.1016/s0378-2166\(02\)00183-2](https://doi.org/10.1016/s0378-2166(02)00183-2)
- Crawford, M., & Gressley, D. (1991). Creativity, Caring, and Context: Women's and Men's Accounts of Humor Preferences and Practices. *Psychology of Women Quarterly*, 15, 217-231. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1991.tb00793.x>
- Dabke, D. (2016). Impact of Leader's Emotional Intelligence and Transformational Behavior on Perceived Leadership Effectiveness: A Multiple Source View. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 27-40. <https://doi.org/10.1177/2278533715605433>
- Davidhizar, R., & Bowen, M. (1992). The dynamics of laughter [Article]. *Archives of Psychiatric Nursing*, 6(2), 132-137. [https://doi.org/10.1016/0883-9417\(92\)90009-8](https://doi.org/10.1016/0883-9417(92)90009-8)
- De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and Team Performance: A Meta-Analysis of Main Effects, Moderators, and Covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134-1150. <https://doi.org/10.1037/apl0000110>
- de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367-380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>
- Decker, W. H., & Rotondo, D. M. (2001). Relationships among Gender, Type of Humor, and Perceived Leader Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 450-465.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., Adetoun, B. S., Aditya, R. N., Agourram, H., Akande, A., Akande, B. E., Akerblom, S., Altschul, C., Alvarez-Backus, E., Andrews, J., Arias, M. E., Arif, M. S., Ashkanasy, N. M., Asllani, A., ..., & Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00018-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00018-1)

- Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (1997). Charisma and rhetoric: Communicative techniques of international business leaders. *Leadership Quarterly*, 8(4), 355-391. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(97\)90020-5](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(97)90020-5)
- Deutsch, M. (1992). Kurt Lewin: The tough-minded and tender-hearted scientist. *Journal of Social Issues*, 48(2), 31-43. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1992.tb00881.x>
- Dirik, D. (2021). Leader power bases and perceived leader effectiveness: conservation of gender stereotypes. *Current Psychology*, 40(12), 6175-6186. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01169-2>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Dyck, K. T. H., & Holtzman, S. (2013). Understanding humor styles and well-being: The importance of social relationships and gender. *Personality and Individual Differences*, 55(1), 53-58. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.01.023>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037//0033-295x.109.3.573>
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis [Article]. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>
- Edwards, J. R. (1994). Regression Analysis as an Alternative to Difference Scores. *Journal of Management*, 20(3), 683-689. <https://doi.org/10.1177/014920639402000311>
- Endriulaitiene, A., & Stelmokiene, A. (2016, Sep 21-23). *The Shift to Inspiring Leadership in Developing European Union Countries* 3rd International Conference on Business and Economics (BE-ci), Univ Teknologi MARA, MALAYSIA. <Go to ISI>://WOS:000390871500039
- Ernst, C. P. H., & Huschens, M. (2019, January). *Friendly, Humorous, Incompetent? On the Influence of Emoticons on Interpersonal Perception in the Workplace* 52nd Hawaii International Conference on System Sciences, <Go to ISI>://WOS:000625294900097

- 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>
- Gkorezis, P., & Bellou, V. (2016). The relationship between leader self-deprecating humor and perceived effectiveness: Trust in leader as a mediator [Article]. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(7), 882-898. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2014-0231>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 511-536. <https://doi.org/10.1348/096317908X370025>
- Goswami, A., Nair, P., Beehr, T., & Grossenbacher, M. (2016). The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions: Moderating effect of leaders' transformational leadership style [Article]. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(8), 1083-1099. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2015-0001>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity - A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Greengross, G. (2020). Sex and gender differences in humor: Introduction and overview. *Humor-International Journal of Humor Research*, 33(2), 175-178. <https://doi.org/10.1515/humor-2020-0005>
- Gupta, V. K., Han, S., Mortal, S. C., Silveri, S., & Turban, D. B. (2018). Do women CEOs face greater threat of shareholder activism compared to male CEOs? A role congruity perspective. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 228-236. <https://doi.org/10.1037/apl0000269>
- Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. In *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3, 2nd ed.* (pp. 199-267). Consulting Psychologists Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Multivariate Data Analysis* (Vol. 6). Porto Alegre: Bookman.

- Hampes, W. P. (1999). The relationship between humor and trust. *Humor-International Journal of Humor Research*, 12(3), 253-259. <https://doi.org/10.1515/humr.1999.12.3.253>
- Hay, J. (2000). Functions of humor in the conversations of men and women. *Journal of Pragmatics*, 32(6), 709-742. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0378-2166\(99\)00069-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0378-2166(99)00069-7)
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (3 ed.). Guilford Publications.
- Hayes, M. M., & Fessler, H. E. (2020). Bye-bye gender bias? The promise of a new generation [Editorial]. *Annals of the American Thoracic Society*, 17(5), 560-562. <https://doi.org/10.1513/AnnalsATS.201912-908ED>
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>
- Heilman, M. E., & Chen, J. J. (2005). Same Behavior, Different Consequences: Reactions to Men's and Women's Altruistic Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 431-441. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.431>
- Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for success: Reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 416-427. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.416>
- Hentschel, T., Heilman, M. E., & Peus, C. V. (2019). The Multiple Dimensions of Gender Stereotypes: A Current Look at Men's and Women's Characterizations of Others and Themselves. *Frontiers in Psychology*, 10, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00011>
- Hofmann, J., Platt, T., Lau, C., & Torres-Marín, J. (2020). Gender differences in humor-related traits, humor appreciation, production, comprehension, (neural) responses, use, and correlates: A systematic review. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00724-1>
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.49.6.493>
- Hollar, L. (2018, 6-6-2018). *Understanding Humor in Female Leadership* [Honors Project]. <https://digitalcommons.spu.edu/honorsprojects/85/>
- Holmes, J. (2006). Sharing a laugh: Pragmatic aspects of humor and gender in the workplace. *Journal of Pragmatics*, 38(1), 26-50. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2005.06.007>

- Holmes, J., & Marra, M. (2006). Humor and leadership style. *Humor-International Journal of Humor Research*, 19(2), 119-138. <https://doi.org/10.1515/humor.2006.006>
- Hughes, L. W., & Avey, J. B. (2009). Transforming with levity: humor, leadership, and follower attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 540-562. <https://doi.org/10.1108/01437730910981926>
- Huo, Y., Lam, W., & Chen, Z. (2012). Am I the Only One This Supervisor is Laughing at? Effects of Aggressive Humor on Employee Strain and Addictive Behaviors. *Personnel Psychology*, 65. <https://doi.org/10.1111/peps.12004>
- Jiang, F., Lu, S., Jiang, T., & Jia, H. (2020). Does the Relation Between Humor Styles and Subjective Well-Being Vary Across Culture and Age? A Meta-Analysis [Systematic Review]. *Frontiers in Psychology*, 11(2213). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02213>
- Jiang, T. L., Li, H., & Hou, Y. B. (2019). Cultural Differences in Humor Perception, Usage, and Implications. *Frontiers in Psychology*, 10, 123. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00123>
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2020). Common method bias in applied settings: The dilemma of researching in organizations. *Australian Journal of Management*, 45(1), 3-14. <https://doi.org/10.1177/0312896219871976>
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader–Member Exchange and Relational Identification [Article]. *Sage Open*, 5(4). <https://doi.org/10.1177/2158244015612518>
- Karakowsky, L., Podolsky, M., & Elangovan, A. R. (2020). Signaling trustworthiness: The effect of leader humor on feedback-seeking behavior. *The Journal of Social Psychology*, 160(2), 170-189. <https://doi.org/10.1080/00224545.2019.1620161>
- Khamis, H. (2008). Measures of Association: How to Choose? *Journal of Diagnostic Medical Sonography*, 24(3), 155-162. <https://doi.org/10.1177/8756479308317006>
- Kim, T. Y., Lee, D. R., & Wong, N. Y. S. (2016). Supervisor Humor and Employee Outcomes: The Role of Social Distance and Affective Trust in Supervisor. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), 125-139. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9406-9>
- Kim, T. Y., Wang, J., & Chen, J. S. (2018). Mutual Trust Between Leader and Subordinate and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 945-958. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3093-y>

- Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 183-198. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90034-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90034-9)
- Koch, A. J., D'Mello, S. D., & Sackett, P. R. (2015). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 128-161. <https://doi.org/10.1037/a0036734>
- Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A. G. (2021). Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control. *Tourism Management*, 86, 104330. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104330>
- Kong, D. T., Cooper, C., & Sosik, J. (2019). The State of Research on Leader Humor. *Organizational Psychology Review*, 9. <https://doi.org/10.1177/2041386619846948>
- Kunda, Z., & Thagard, P. (1996). Forming impressions from stereotypes, traits, and behaviors: A parallel-constraint-satisfaction theory. *Psychological Review*, 103(2), 284-308. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.103.2.284>
- Lam, L. W., Chuang, A., Wong, C. S., & Zhu, J. N. Y. (2019). A typology of three-way interaction models: Applications and suggestions for Asian management research. *Asia Pacific Journal of Management*, 36(1), 1-16. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9577-9>
- Lampreli, A., Patsala, P., & Priporas, C. V. (2019, Sep 18-20). *Humor usage by female and male managers at the workplace: Findings from a pilot study* 12th Annual Conference of the EuroMed-Academy-of-Business, Thessaloniki, Greece. <Go to ISI>://WOS:000548057800044
- Levine, R. (2005). Chapter 12 Finance and Growth: Theory and Evidence. In *Handbook of Economic Growth* (Vol. 1, pp. 865-934).
- Li, Z., Dai, L., Chin, T., & Rafiq, M. (2019). Understanding the Role of Psychological Capital in Humorous Leadership-Employee Creativity Relations [Original Research]. *Frontiers in Psychology*, 10(1636). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01636>
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114-121. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.114>
- Lovaglia, M. J., Rogalin, C. L., Soboroff, S. D., Kelley, C. P., & Lucas, J. W. (2008). Humor and the Effectiveness of Diverse Leaders. In *Social Structure and Emotion* (pp. 21-35). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374095-3.00002-1>

- Lynch, O. H. (2002). Humorous Communication: Finding a Place for Humor in Communication Research. *Communication Theory*, 12(4), 423-445. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2002.tb00277.x>
- Machovec, F. J. (1988). *Humor: theory, history, applications*. Charles C Thomas.
- Malhotra, N. K., Kim, S. S., & Patil, A. (2006). Common method variance in IS research: A comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. *Management Science*, 52(12), 1865-1883. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0597>
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing Research: An Applied Approach* (5 ed.). Prentice Hall, Inc.
- Malone, P. B. (1980). Humor: A Double-Edged Tool for Today's Managers? *The Academy of Management Review*, 5(3), 357-360. <https://doi.org/10.2307/257110>
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software e Aplicações*.
- Martin, D. M., Rich, C. O., & Gayle, B. M. (2004). Humor works: Communication style and humor functions in manager/subordinate relationships [Article]. *Southern Communication Journal*, 69(3), 206-222. <https://doi.org/10.1080/10417940409373293>
- Martin, R. A. (2007). *The psychology of humour: An integrative approach*.
- Martin, R. A., & Ford, T. (2018). *The Psychology of Humor: An Integrative Approach*. Burlington MA: Elsevier Academic Press.
- 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/https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00534-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00534-2)
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.4.697>
- Mathew, H. E., & Vijayalakshmi, V. (2017). Changing Definitions of Work and Play: Importance of Workplace Humour [Review]. *Psychological Studies*, 62(1), 12-20. <https://doi.org/10.1007/s12646-017-0395-9>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>

- McAllister, D. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust Formations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59. <https://doi.org/10.2307/256727>
- Meslec, N., Curseu, P. L., Fodor, O. C., & Kenda, R. (2020). Effects of charismatic leadership and rewards on individual performance. *Leadership Quarterly*, 31(6), 101423. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101423>
- Mesmer-Magnus, J., Guidice, R., Andrews, M., & Oechslein, R. (2018). The effects of supervisor humour on employee attitudes. *Journal of Management Development*, 37(9/10), 697-710. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2018-0034>
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J., & Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155-190. <https://doi.org/10.1108/02683941211199554>
- Moake, T. R., & Robert, C. (2020). Gender, formal organizational status and humor use: perceptions of social acceptance. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/jmp-11-2020-0593>
- Morreall, J. (1987). *The Philosophy of Laughter and Humor*. State University of New York Press.
- Murata, K. (2014). An empirical cross-cultural study of humour in business meetings in New Zealand and Japan. *Journal of Pragmatics*, 60, 251-265. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pragma.2013.09.002>
- Namazi, M., & Namazi, N.-R. (2016). Conceptual Analysis of Moderator and Mediator Variables in Business Research. *Procedia Economics and Finance*, 36, 540-554. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30064-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30064-8)
- Neitz, M. J. (1980). Humor, Hierarchy, and the Changing Status of Women. *Psychiatry-Interpersonal and Biological Processes*, 43(3), 211-223. <https://doi.org/10.1080/00332747.1980.11024068>
- Neves, P., & Caetano, A. (2009). Commitment to Change: Contributions to Trust in the Supervisor and Work Outcomes. *Group & Organization Management*, 34(6), 623-644. <https://doi.org/10.1177/1059601109350980>
- Neves, P., & Karagonlar, G. (2020). Does leader humor style matter and to whom? *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2018-0552>
- Nienaber, A. M., Hofeditz, M., & Romeike, P. D. (2015). Vulnerability and trust in leader-follower relationships. *Personnel Review*, 44(4), 567-591. <https://doi.org/10.1108/pr-09-2013-0162>

- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS* (6 ed.).
- Pandita, D., Singh, M., & Chaudhari, S. (2019). The changing dynamics of manager-subordinate relationships in organizations: An empirical study. *European Business Review*, 31(2), 218-231. <https://doi.org/10.1108/eb04-2017-0072>
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129-1145. <https://doi.org/10.1037/a0036751>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (Vol. 3). Edições Sílabo.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. *Research in Organizational Behavior*, 5, 299-357.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933. <https://doi.org/10.1177/014920639902500606>
- Pison, G., Rousseeuw, P. J., Filzmoser, P., & Croux, C. (2003). Robust factor analysis. *Journal of Multivariate Analysis*, 84(1), 145-172. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0047-259X\(02\)00007-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0047-259X(02)00007-6)
- Platow, M. J., van Knippenberg, D., Haslam, S. A., van Knippenberg, B., & Spears, R. (2006). A special gift we bestow on you for being representative of us: Considering leader charisma from a self-categorization perspective. *British Journal of Social Psychology*, 45, 303-320. <https://doi.org/10.1348/014466605x41986>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *The Journal of applied psychology*, 88, 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. In S. T. Fiske, D. L. Schacter, & S. E. Taylor (Eds.), *Annual review of psychology* (Vol. 63, pp. 539-569). <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G., Ammeter, A., & Buckley, M. (2003). Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 11, 21-40. <https://doi.org/10.1108/eb028961>

- Priest, R. F., & Swain, J. E. (2002). Humor and its implications for leadership effectiveness. *Humor-International Journal of Humor Research*, 15(2), 169-189. <https://doi.org/10.1515/humr.2002.010>
- Pryzgoda, J., & Chrisler, J. C. (2000). Definitions of gender and sex: The subtleties of meaning. *Sex Roles*, 43(7-8), 553-569. <https://doi.org/10.1023/a:1007123617636>
- Pundt, A. (2015). The relationship between humorous leadership and innovative behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 878-893. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0082>
- Pundt, A., & Venz, L. (2017). Personal need for structure as a boundary condition for humor in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 87-107. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2112>
- Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 57(4), 637-655. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00233>
- Ried, L., Eckerd, S., & Kaufmann, L. (2022). Social desirability bias in PSM surveys and behavioral experiments: Considerations for design development and data collection. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 28(1), 100743. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100743>
- Riordan, C. M. (2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 19, pp. 131-173).
- Rizzo, B. J., Wanzer, M. B., & Booth-Butterfield, M. (1999). Individual differences in managers' use of humor. Subordinate perceptions of managers' humor. *Communication Research Reports*, 16, 360-369.
- Robaloa, A. n., Kainzbauer, A., & Durão, I. s. (2015). Portuguese cultural standards from an Austrian perspective. *Global Economics and Management Review*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.gemrev.2015.09.001>
- Romero, E., & Pescosolido, A. (2008). Humor and group effectiveness. *Human Relations*, 61(3), 395-418. <https://doi.org/10.1177/0018726708088999>
- Romero, E. J., & Arendt, L. A. (2011). Variable effects of humor styles on organizational outcomes. *Psychological Reports*, 108(2), 649-659. <https://doi.org/10.2466/07.17.20.21.Pr0.108.2.649-659>
- Romero, E. J., & Cruthirds, K. W. (2006). The Use of Humor in the Workplace. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58-69. <https://doi.org/10.5465/amp.2006.20591005>

- Rosenberg, C., Walker, A., Leiter, M., & Graffam, J. (2021). Humor in Workplace Leadership: A Systematic Search Scoping Review [Review]. *Frontiers in Psychology*, 12(3138). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.610795>
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57(4), 743-762. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00239>
- Scherbaum, C. A., & Ferreter, J. M. (2009). Estimating Statistical Power and Required Sample Sizes for Organizational Research Using Multilevel Modeling. *Organizational Research Methods*, 12(2), 347-367. <https://doi.org/10.1177/1094428107308906>
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 6(1), 19-47. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90003-9](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90003-9)
- Shanock, L. R., Baran, B. E., Gentry, W. A., Pattison, S. C., & Heggstad, E. D. (2010). Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 543-554. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9183-4>
- Shaughnessy, J., Zechmeister, E., & Zechmeister, J. (2014). *Research methods in psychology* (10 ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Siemens, E., Roth, A., & Oliveira, P. (2010). Common Method Bias in Regression Models With Linear, Quadratic, and Interaction Effects. *Organizational Research Methods*, 13(3), 456-476. <https://doi.org/10.1177/1094428109351241>
- Signorello, R., D'Errico, F., Poggi, I., Demolin, D., & Ieee. (2012). How charisma is perceived from speech. A multidimensional approach. In Proc. of the ASE/IEEE SOCIALCOM-PASSAT '12, Amsterdam, Netherlands.
- Silvia, P. J., & Rodriguez, R. M. (2020). Time to Renovate the Humor Styles Questionnaire? An Item Response Theory Analysis of the HSQ. *Behavioral Sciences*, 10(11), 173. <https://doi.org/10.3390/bs10110173>
- Soares, A. M., Farhangmehr, M., & Shoharn, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60(3), 277-284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.018>
- Spencer, M. E. (1973). What is Charisma. *British Journal of Sociology*, 24(3), 341-354. <https://doi.org/10.2307/588237>

- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718>
- Stedham, Y., & Skaar, T. B. (2019). Mindfulness, Trust, and Leader Effectiveness: A Conceptual Framework. *Frontiers in Psychology*, 10, 1588. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01588>
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.
- Taherdoost, H. (2019). What Is the Best Response Scale for Survey and Questionnaire Design; Review of Different Lengths of Rating Scale / Attitude Scale / Likert Scale. *International Journal of Academic Research in Management*, 8(1), 1-10.
- Tan, L., Wang, Y., & Lu, H. (2021a). Leader Humor and Employee Upward Voice: The Role of Employee Relationship Quality and Traditionality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 221-236. <https://doi.org/10.1177/1548051820970877>
- Tan, L., Wang, Y., & Lu, H. (2021b). Why so Humorous? The Roles of Traditionality and Gender (Dis)Similarity in Leader Humor Behavior and Employee Job Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(1), 91-98. <https://doi.org/10.1177/1548051820964145>
- Thorson, J. A., & Powell, F. C. (1993). Development and validation of a multidimensional sense of humor scale [Article]. *Journal of Clinical Psychology*, 49(1), 13-23. [https://doi.org/10.1002/1097-4679\(199301\)49:1<13::aid-jclp2270490103>3.0.co;2-s](https://doi.org/10.1002/1097-4679(199301)49:1<13::aid-jclp2270490103>3.0.co;2-s)
- Tosun, S., Faghihi, N., & Vaid, J. (2018). Is an Ideal Sense of Humor Gendered? A Cross-National Study [Original Research]. *Frontiers in Psychology*, 9(199). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00199>
- Tremblay, M. (2017). Humor in Teams: Multilevel Relationships Between Humor Climate, Inclusion, Trust, and Citizenship Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 363-378. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9445-x>
- Tsai, C.-Y., Kim, J., Jin, F., Jun, M., Cheong, M., & Yammarino, F. J. (2022). Polynomial regression analysis and response surface methodology in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 33(1), 101592. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101592>

- Tsui, A. S., Egan, T. D., & Oreilly, C. A. (1992). Being Different - Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579. <https://doi.org/10.2307/2393472>
- Tsui, A. S., & Oreilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2), 402-423. <https://doi.org/10.2307/256368>
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007>
- van Knippenberg, B., & van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader prototypicality [Article]. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 25-37. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.25>
- Vivona, B. (2014). "To laugh or not to laugh": Understandings of the appropriateness of humour and joking in the workplace. *European Journal of Humour Research*, 2, 1-18. <https://doi.org/10.7592/EJHR2014.2.1.vivona>
- Wang, A.-C., Chiang, J. T.-J., Tsai, C.-Y., Lin, T.-T., & Cheng, B.-S. (2013). Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 101-113. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.06.001>
- Warren, C., & McGraw, A. P. (2016). Differentiating What Is Humorous From What Is Not. *Journal of Personality and Social Psychology*, 110(3), 407-430. <https://doi.org/10.1037/pspi0000041>
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926624>
- Wijewardena, N., Härtel, C. E., & Samaratunge, R. (2017). Using humor and boosting emotions: An affect-based study of managerial humor, employees' emotions and psychological capital. *Human Relations*, 70(11), 1316-1341. <https://doi.org/10.1177/0018726717691809>
- Wijewardena, N., Samaratunge, R., Härtel, C., & Kirk-Brown, A. (2016). Why did the emu cross the road? Exploring employees' perception and expectations of humor in the

- Australian workplace. *Australian Journal of Management*, 41(3), 563-584.
<https://doi.org/10.1177/0312896215626231>
- Wu, L.-Z., Ye, Y., Cheng, X.-M., Kwan, H. K., & Lyu, Y. (2020). Fuel the service fire: The effect of leader humor on frontline hospitality employees' service performance and proactive customer service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0534>
- Wyer, R. S., & Collins, J. E. (1992). A Theory of Humor Elicitation. *Psychological Review*, 99(4), 663-688. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.99.4.663>
- Yam, K. C., Christian, M. S., Wei, W., Liao, Z., & Nai, J. (2018). The Mixed Blessing of Leader Sense of Humor: Examining Costs and Benefits. *Academy of Management Journal*, 61(1), 348-369. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1088>
- Yang, I., Kitchen, P., & Bacouel, S. (2017). How to promote relationship-building leadership at work? A comparative exploration of leader humor behavior between North America and China. *The International Journal of Human Resource Management*, 28, 1454-1474. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1089065>
- Yang, Y. F., Lee, P. K. C., & Cheng, T. C. E. (2016). Continuous improvement competence, employee creativity, and new service development performance: A frontline employee perspective. *International Journal of Production Economics*, 171, 275-288. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.006>
- Yue, X., Jiang, F., Lu, S., & Hiranandani, N. (2016). To Be or Not To Be Humorous? Cross Cultural Perspectives on Humor [Original Research]. *Frontiers in Psychology*, 7(1495). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01495>
- Zhang, X. J., Noor, R., & Savalei, V. (2016). Examining the Effect of Reverse Worded Items on the Factor Structure of the Need for Cognition Scale. *Plos One*, 11(6), e0157795. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0157795>

8. Anexos

Anexo I – Questionário 1 e 2

Questionário 1

Enquadramento

Esta investigação faz parte de um estudo conduzido na Faculdade de Economia da Universidade do Porto e tem como objetivo estudar o papel humor nas organizações. Para tal, foi selecionado o questionário como metodologia de investigação. Este está dividido em 2 momentos (questionário 1 e questionário 2), com um intervalo de resposta entre 2 a 3 semanas, sendo que, o protocolo da investigação implica o preenchimento integral de ambos. Este primeiro questionário divide-se em 3 secções e é destinado a equipas com mais de 5 elementos com um líder formal. O acesso ao preenchimento do questionário 2 será disponibilizado oportunamente.

Informações de privacidade

A participação neste estudo é de natureza individual e ao longo do questionário não serão solicitados dados com o objetivo de o(a) identificar. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins científicos e as suas respostas serão analisadas apenas pela equipa de investigação, pelo que, nem o seu departamento de Recursos Humanos, nem qualquer outro representante da sua empresa terá acesso às mesmas. Toda a informação obtida nesta investigação é estritamente confidencial e a sua identidade nunca será revelada. Ao avançar no preenchimento deste questionário declara que lhe foram explicados os objetivos e a pertinência deste estudo e, por essa razão, aceita participar de livre vontade, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita num prejuízo para si. Em caso de dúvida no preenchimento, não hesite em contactar-nos através do seguinte e-mail: duvidasquestionariofep@gmail.com. Para questões relacionadas com o tratamento dos seus dados, pode também contactar a Encarregada da Proteção de Dados da Universidade do Porto (dpo@reit.up.pt).

Agradecimento pela sua participação

Como forma de agradecer a sua participação, serão doados 0.10€ à associação Acreditar - Associação de Pais e Amigos de Crianças com Cancro sempre que um participante preencha na íntegra os questionários 1 e 2. Para além disso, pode ainda ficar habilitado ao sorteio de um Pack Odisseias "*Fugas a Dois / 1000 hotéis*" no valor de 49,90€*, para o que bastará facultar um endereço de e-mail na resposta ao questionário 2.

*à data de 20 de fevereiro de 2022

Tempo médio de conclusão do questionário: 10 minutos

Agradecemos a sua colaboração neste primeiro momento.

1. Aceita participar neste estudo de forma voluntária?

- ☐ Sim (avança para a secção seguinte)
☐ Não (termina o questionário)

2. Criação de código individual

Para podermos associar este questionário com o questionário 2 sem que precisemos de conhecer a sua identidade, pedimos-lhe o favor de construir um código individual de acordo com as seguintes instruções: (1) Primeira letra (em maiúscula) da freguesia onde nasceu (2) Número de irmãos mais velhos (3) Primeira letra (em maiúscula) do nome da mãe (4) Número do mês em que nasceu.

Exemplo de um código: (1) Gualtar = G, (2) Nenhum = 0, (3) Alice = A, (4) Janeiro = 1 → G0A1

3. Dados sociodemográficos

Esta secção destina-se a obter informação sociodemográfica considerada relevante para este estudo, mantendo, no entanto, o seu anonimato

1. Género

- ☐ Masculino
☐ Feminino
☐ Não-Binário
☐ Outro

2. Idade

3. Nacionalidade

- ☐ Portuguesa
☐ Outra. Qual?

4. Habilitações Literárias

- ☐ Ensino Básico
☐ Ensino Secundário
☐ Bacharelato/Licenciatura
☐ Pós-Graduação/Mestrado
☐ Doutoramento

5. Antiguidade na Organização

Coloque por favor a sua data de entrada na organização (ou uma aproximação).

6. Antiguidade na função

Coloque por favor a data em que iniciou a função que desempenha atualmente (ou uma aproximação).

7. A organização onde trabalho pertence:

- ☐ Área da Indústria

- ☐ Área de Prestação de Serviços
- ☐ Área da Formação, Ensino e Educação
- ☐ Área da Restauração, Hotelaria e Turismo
- ☐ Área de IT e Telecomunicações
- ☐ Área dos Transportes e Logística
- ☐ Área dos Serviços Sociais
- ☐ Outra

4. Caracterização do líder e da equipa

Nesta secção, o propósito é recolher informação caracterizadora do seu líder e da equipa a que pertence. Por uma questão de simplificação linguística, entenda-se pela referência a "líder" um indivíduo do género masculino, feminino ou não binário.

1. Género do líder

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Não-Binário
- ☐ Outro

2. Há quanto tempo tem o líder atual?

3. Tamanho da equipa (excluindo o líder):

4. Indique o número de elementos do género feminino da sua equipa (excluindo o líder).

5. Caracterização do humor

Nesta secção, o propósito é recolher informação da sua utilização e apreciação do humor, assim como da caracterização do humor do seu líder em contexto de trabalho.

Serão apresentadas diversas afirmações onde terá um espectro de sete alternativas de resposta, que variam desde (1) Discordo Totalmente a (7) Concordo Totalmente. A opção central (4) está reservada para a ausência de opinião ou neutralidade face à afirmação apresentada.

Por uma questão de simplificação linguística, entenda-se pela referência a "líder" um indivíduo do género masculino, feminino ou não binário.

Indique o seu grau de concordância ou discordância relativamente às seguintes afirmações apresentadas.

Apreciação de humor

- ☐ Eu gosto de pessoas que contam piadas.
- ☐ Eu gosto de uma boa piada.
- ☐ Pessoas que contam piadas são agradáveis.
- ☐ Eu aprecio aqueles que inventam humor.

Humor afiliativo

- ☐ Geralmente, o meu líder não ri nem brinca muito com outras pessoas.*
- ☐ O meu líder não necessita de se esforçar muito para fazer os outros rir.
- ☐ O meu líder raramente faz os outros rir quando conta histórias engraçadas sobre si próprio.*
- ☐ O meu líder costuma rir e fazer brincadeiras com os seus amigos mais chegados.
- ☐ O meu líder não gosta de contar piadas ou de divertir as pessoas.*
- ☐ O meu líder gosta de fazer as pessoas rir.
- ☐ O meu líder não costuma brincar muitas vezes com os seus amigos.*
- ☐ O meu líder não consegue pensar em coisas engraçadas para dizer quando está com outras pessoas.*

Humor auto-valorativo

- ☐ Quando o meu líder se sente deprimido, normalmente consegue animar-se usando humor.
- ☐ Até quando está sozinho, o meu líder anima-se com os disparates da vida.
- ☐ Quando se sente zangado ou infeliz, para se sentir melhor, o meu líder faz um esforço para pensar em algo divertido acerca da situação.
- ☐ A forma humorística do meu líder ver a vida protege-o muitas vezes de ficar excessivamente zangado ou deprimido.
- ☐ Quando o meu líder está sozinho e infeliz, faz um esforço para pensar em qualquer coisa divertida para se animar.
- ☐ Quando o meu líder está triste ou zangado, normalmente perde o seu sentido de humor.*
- ☐ O meu líder mostra-me que pensar sobre algum aspeto divertido de uma situação é muitas vezes uma forma eficaz de lidar com os problemas.
- ☐ O meu líder não necessita de estar com as outras pessoas para se sentir animado – normalmente consegue encontrar coisas que o façam rir mesmo quando está sozinho.

Humor agressivo

- ☐ Se alguém cometer um erro, o meu líder utiliza isso para fazer pouco dessa pessoa.
- ☐ As pessoas nunca ficam ofendidas nem magoadas com o sentido de humor do meu líder.*
- ☐ Ao contar piadas ou a dizer coisas divertidas, normalmente o meu líder não está preocupado com a opinião dos outros.
- ☐ O meu líder não gosta quando usam o humor como forma de criticar ou inferiorizar os outros.*
- ☐ Às vezes, o meu líder pensa em algo tão engraçado que não se consegue conter de o dizer, mesmo em situações inapropriadas.
- ☐ O meu líder nunca se ri dos outros, mesmo que toda a gente o esteja a fazer.*
- ☐ Se o meu líder não gostar de alguém, usa muitas vezes o humor ou a provocação para o inferiorizar.
- ☐ Quando algo é mesmo muito divertido, o meu líder não se ri nem brinca se isso ofender alguém.*

Humor auto-depreciativo

- ☐ O meu líder deixa que as pessoas se riam ou façam piadas à sua custa mais do que devia.
- ☐ Muitas vezes, o meu líder deixa-se levar e inferiorizar se isso fizer os outros rir.
- ☐ O meu líder tenta que os outros gostem mais dele ou o aceitem ao gozar com os seus próprios erros, falhas e fraquezas.
- ☐ O meu líder não costuma contar coisas engraçadas para se inferiorizar.*

___ Muitas vezes, o meu líder exagera ao inferiorizar-se quando está a fazer piadas ou a tentar ser engraçado.

___ Parece que, quando o meu líder está com outras pessoas, é constantemente alvo de piadas e brincadeiras.

___ Se o meu líder está infeliz ou com algum problema, tende a utilizar o humor para que as pessoas mais próximas não se apercebam de como realmente se sente.

___ Deixar que os outros se riam dele é a forma que o meu líder tem de manter os outros de bom humor.

Agradecemos a sua colaboração neste primeiro momento.

Questionário 2

Enquadramento

Esta investigação faz parte de um estudo conduzido na Faculdade de Economia da Universidade do Porto e tem por objetivo estudar o papel humor nas organizações.

Se tem acesso a este questionário significa que já respondeu ao primeiro momento desta investigação. Este segundo e último momento está dividido em 3 secções e, por isso, pedimos mais uma vez a sua colaboração.

Informações de privacidade

A participação neste estudo é de natureza individual e ao longo do questionário não serão solicitados dados com o objetivo de o(a) identificar.

Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins científicos e as suas respostas serão analisadas apenas pela equipa de investigação, pelo que, nem o seu departamento de Recursos Humanos, nem qualquer outro representante da sua empresa terá acesso às mesmas. Toda a informação obtida nesta investigação é estritamente confidencial e a sua identidade nunca será revelada.

Ao avançar no preenchimento deste questionário declara que lhe foram explicados os objetivos e a pertinência deste estudo e, por essa razão, aceita participar de livre vontade, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita num prejuízo para si. Em caso de dúvidas no preenchimento, não hesite em contactar-nos através do seguinte e-mail: duvidasquestionariofep@gmail.com. Para questões relacionadas com o tratamento dos seus dados, pode também contactar a Encarregada da Proteção de Dados da Universidade do Porto (dpo@reit.up.pt).

Agradecimento pela sua participação

Como forma de agradecer a sua participação, serão doados 0.10€ à associação Acreditar - Associação de Pais e Amigos de Crianças com Cancro sempre que um participante preencha na íntegra os questionários 1 e 2. Para além disso, pode ainda ficar habilitado ao sorteio de um Pack Odisseias *“Fugas a Dois / 1000 hotéis”* no valor de 49,90€*, sendo que, para isso não se esqueça de facultar um endereço de e-mail no término deste questionário.

*à data de 20 de fevereiro de 2022

Tempo médio de conclusão do questionário: 10 minutos

1. Criação de código individual

Para podermos associar este questionário com o questionário 2 sem que precisemos de conhecer a sua identidade, pedimos-lhe o favor de construir um código individual de acordo com as seguintes instruções: (1) Primeira letra (em maiúscula) da freguesia onde nasceu (2) Número de irmãos mais velhos (3) Primeira letra (em maiúscula) do nome da mãe (4) Número do mês em que nasceu.

Exemplo de um código: (1) Gualtar = G, (2) Nenhum = 0, (3) Alice = A, (4) Janeiro = 1 → G0A1

2. Perceção em relação ao líder

Nesta secção, o objetivo é compreender de que forma percebe o seu líder em relação às afirmações apresentadas.

Como forma de resposta terá um espetro de sete alternativas, que variam desde (1) "A afirmação é totalmente falsa" a (7) "A afirmação é totalmente verdadeira", tendo em conta o contexto onde se insere. A opção central (4) está reservada para a ausência de opinião ou neutralidade face à afirmação apresentada.

Por uma questão de simplificação linguística, entenda-se pela referência a "líder" um indivíduo do género masculino, feminino ou não binário.

Indique o grau de veracidade que atribui às afirmações apresentadas.

Eficácia percebida

- ☐ Eu acredito que o meu líder será muito bem sucedido em desafios futuros.
- ☐ O meu líder é muito bem sucedido.
- ☐ Eu adoro trabalhar com o meu líder.
- ☐ O meu líder está constantemente a motivar a equipa.
- ☐ O meu líder é um bom líder.

Confiabilidade percebida

- ☐ Tanto eu como o meu líder teríamos uma sensação de perda se um de nós fosse transferido e não pudessemos trabalhar mais juntos.
- ☐ O meu líder faz o seu trabalho com dedicação e profissionalismo.
- ☐ Eu posso falar livremente com o meu líder acerca de dificuldades que eu tenha no meu trabalho e saber que ele querará ouvir.
- ☐ Tendo em conta o historial do meu líder, eu não vejo nenhuma razão para duvidar da sua competência e preparação para realizar o seu trabalho.
- ☐ Eu posso confiar que o meu líder não tornará o meu trabalho mais difícil do que já é.
- ☐ Eu tenho uma relação de partilha com o meu líder. Podemos partilhar livremente as nossas ideias, sentimentos e esperanças.

Carisma percebido

- ☐ O meu líder inspira lealdade.
- ☐ O meu líder tem um sentimento de missão que transmite à equipa.

- ☐ O meu líder faz com que a equipa tenha orgulho em estar associada a ele.
- ☐ O meu líder tem uma visão que estimula a equipa.
- ☐ O meu líder motiva a equipa a fazer mais do que os seus membros pensam que são capazes.
- ☐ O meu líder aumenta o entusiasmo da equipa.
- ☐ O meu líder tem um dom especial em compreender o que é realmente importante para os membros da equipa e o que estes devem considerar.
- ☐ O meu líder dá à equipa um sentimento de propósito comum.
- ☐ O meu líder é inspirador.
- ☐ O meu líder é entusiasmante.
- ☐ O meu líder desperta os meus sentimentos de compromisso para com a equipa.
- ☐ O meu líder motiva-me a fazer mais do que eu me considerava capaz de fazer.

Reflexão pessoal sobre o humor

Este espaço, de cariz não obrigatório, destina-se a dar a oportunidade para refletir sobre o tema do humor em contexto de trabalho. Tendo em conta a sua experiência, e caso queira partilhar a sua opinião pessoal acerca deste tema, sinta-se à vontade para o fazer.

Caso não pretenda, por favor avance no questionário.

Participação no sorteio

Como forma de agradecer o seu contributo e como indicado inicialmente, para ficar habilitado ao sorteio de um Pack Odisseias “*Fugas a Dois / 1000 hotéis*” no valor de 49,90€, deve indicar voluntariamente o seu e-mail. Após o término da recolha de dados, o vencedor será contactado pela mesma via, que se prevê que ocorra durante o mês de abril.

Caso não pretenda ficar habilitado ao sorteio, por favor submeta o questionário.

Conhecimento dos resultados

Caso pretenda ter acesso aos resultados desta investigação, pedimos que o solicite pelo seguinte e-mail: duvidasquestionariofep@gmail.com.

Agradecemos profundamente o seu contributo no preenchimento dos dois momentos deste questionário.

Anexo II – Declaração da tradução e retroversão das escalas de medição

▪ Declaração de tradução

Eu, Ane Pereira, professor profissional, portador do documento de identidade nº 12292583, a exercer funções na empresa Wall Street English, DECLARO que realizei a tradução integral da língua portuguesa para a língua inglesa dos itens necessários para a elaboração do questionário – como parte integrante da dissertação de mestrado de Inês Figueiredo Ferreira.

Por ser verdade, firmo a presente.

Porto, 23 de Fevereiro de 2022.

A Pereira

▪ Declaração de retroversão

Eu, Ângela Simões, professor profissional, portador do documento de identidade nº 10603664, a exercer funções na empresa Wall Street English, DECLARO que realizei a tradução integral da língua inglesa para a língua portuguesa dos itens necessários para a elaboração do questionário – como parte integrante da dissertação de mestrado de Inês Figueiredo Ferreira.

Por ser verdade, firmo a presente.

Porto, 23 de Fevereiro de 2022.

Ângela Simões

Anexo III – Lista dos itens por dimensão

Dimensão	Código	Item
Humor afiliativo	AFL1	Geralmente, o meu líder não ri nem brinca muito com outras pessoas.*
	AFL2	O meu líder não necessita de se esforçar muito para fazer os outros rir.
	AFL3	O meu líder raramente faz os outros rir quando conta histórias engraçadas sobre si próprio.*
	AFL4	O meu líder costuma rir e fazer brincadeiras com os seus amigos mais chegados.
	AFL5	O meu líder não gosta de contar piadas ou de divertir as pessoas.*
	AFL6	O meu líder gosta de fazer as pessoas rir.
	AFL7	O meu líder não costuma brincar muitas vezes com os seus amigos.*
	AFL8	O meu líder não consegue pensar em coisas engraçadas para dizer quando está com outras pessoas.*
Humor auto-valorativo	AUL1	Quando o meu líder se sente deprimido, normalmente consegue animar-se usando humor.
	AUL2	Até quando está sozinho, o meu líder anima-se com os disparates da vida.
	AUL3	Quando se sente zangado ou infeliz, para se sentir melhor, o meu líder faz um esforço para pensar em algo divertido acerca da situação.
	AUL4	A forma humorística do meu líder ver a vida protege-o muitas vezes de ficar excessivamente zangado ou deprimido.
	AUL5	Quando o meu líder está sozinho e infeliz, faz um esforço para pensar em qualquer coisa divertida para se animar.
	AUL6	Quando o meu líder está triste ou zangado, normalmente perde o seu sentido de humor.*
	AUL7	O meu líder mostra-me que pensar sobre algum aspeto divertido de uma situação é muitas vezes uma forma eficaz de lidar com os problemas.
	AUL8	O meu líder não necessita de estar com as outras pessoas para se sentir animado – normalmente consegue encontrar coisas que o façam rir mesmo quando está sozinho.
Humor agressivo	GRL1	Se alguém cometer um erro, o meu líder utiliza isso para fazer pouco dessa pessoa.
	GRL2	As pessoas nunca ficam ofendidas nem magoadas com o sentido de humor do meu líder.*
	GRL3	Ao contar piadas ou a dizer coisas divertidas, normalmente o meu líder não está preocupado com a opinião dos outros.
	GRL4	O meu líder não gosta quando usam o humor como forma de criticar ou inferiorizar os outros.*
	GRL5	Às vezes o meu líder pensa em algo tão engraçado que não se consegue conter de o dizer, mesmo em situações inapropriadas.
	GRL6	O meu líder nunca se ri dos outros, mesmo que toda a gente o esteja a fazer.*
	GRL7	Se o meu líder não gostar de alguém, usa muitas vezes o humor ou a provocação para o inferiorizar.
	GRL8	Quando algo é mesmo muito divertido, o meu líder não se ri nem brinca se isso ofender alguém.*
Humor auto-depreciativo	DEL1	O meu líder deixa que as pessoas se rião ou façam piadas à sua custa mais do que devia.
	DEL2	Muitas vezes, o meu líder deixa-se levar e inferiorizar se isso fizer os outros rir.

(Continua)

Dimensão	Código	Item
	DEL3	O meu líder tenta que os outros gostem mais dele ou o aceitem, ao gozar com os seus próprios erros, falhas e fraquezas.
	DEL4	O meu líder não costuma contar coisas engraçadas para se inferiorizar.*
	DEL5	Muitas vezes, o meu líder exagera ao inferiorizar-se quando está a fazer piadas ou a tentar ser engraçado.
	DEL6	Parece que, quando o meu líder está com outras pessoas, é constantemente alvo de piadas e brincadeiras.
	DEL7	Se o meu líder está infeliz ou com algum problema, tende a utilizar o humor para que as pessoas mais próximas não se apercebam de como realmente se sente.
	DEL8	Deixar que os outros se riem dele é a forma que o meu líder tem de manter os outros de bom humor.
	AHL1	Eu gosto de pessoas que contam piadas.
	AHL2	Eu gosto de uma boa piada.
Apreciação de humor	AHL3	Pessoas que contam piadas são agradáveis.
	AHL4	Eu aprecio aqueles que inventam humor.
Eficácia percebida	EPL1	Eu acredito que o meu líder será muito bem sucedido em desafios futuros.
	EPL2	O meu líder é muito bem sucedido.
	EPL3	Eu adoro trabalhar com o meu líder.
	EPL4	O meu líder está constantemente a motivar a equipa.
	EPL5	O meu líder é um bom líder.
Confiabilidade percebida	CPL1	Tanto eu como o meu líder teríamos uma sensação de perda se um de nós fosse transferido e não pudéssemos trabalhar mais juntos.
	CPL2	O meu líder faz o seu trabalho com dedicação e profissionalismo.
	CPL3	Eu posso falar livremente com o meu líder acerca de dificuldades que eu tenha no meu trabalho e saber que ele querará ouvir.
	CPL4	Tendo em conta o historial do meu líder, eu não vejo nenhuma razão para duvidar da sua competência e preparação para realizar o seu trabalho.
	CPL5	Eu posso confiar que o meu líder não tornará o meu trabalho mais difícil do que já é.
	CPL6	Eu tenho uma relação de partilha com o meu líder. Podemos partilhar livremente as nossas ideias, sentimentos e esperanças.
Carisma percebido	CAL1	O meu líder inspira lealdade.
	CAL2	O meu líder tem um sentimento de missão que transmite à equipa.
	CAL3	O meu líder faz com que a equipa tenha orgulho em estar associada a ele.
	CAL4	O meu líder tem uma visão que estimula a equipa.
	CAL5	O meu líder motiva a equipa a fazer mais do que os seus membros pensam que são capazes.
	CAL6	O meu líder aumenta o entusiasmo da equipa.
	CAL7	O meu líder tem um dom especial em compreender o que é realmente importante para os membros da equipa e o que estes devem considerar.
	CAL8	O meu líder dá à equipa um sentimento de propósito comum.
	CAL9	O meu líder é inspirador.
	CAL10	O meu líder é entusiasmante.
	CAL11	O meu líder desperta os meus sentimentos de compromisso para com a equipa.
	CAL12	O meu líder motiva-me a fazer mais do que eu me considerava capaz de fazer.

Nota: Itens invertidos indicados com asterisco.

Anexo IV - Guião das entrevistas

1. Considera que, de forma geral, o humor faz parte de um bom discurso/boa comunicação?
2. E no local de trabalho? Qual a sua interpretação destas notícias?



Fonte: Ferreira, J. (2022, 03 de fevereiro). Liderar com humor é o melhor remédio. Desempenho da sua equipa agradece. *Pessoas by ECO*. <https://eco.sapo.pt/2022/02/03/liderar-com-humor-e-o-melhor-remedio-desempenho-da-sua-equipa-agradece/>



Fonte: Kao, J. (2021, 11 de fevereiro). The New Management Superpower Is Humor. Seriously?. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/johnkao/2021/02/11/the-new-management-superpower-is-humor-seriously/?sh=16479edd7ccc>

3. De que forma considera que o humor do líder influencia os liderados? Em que vertentes?



Fonte: Anónimo. (2022, 31 de janeiro). Como os estilos de humor dos líderes influenciam os trabalhadores. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/dinheiro/como-os-estilos-de-humor-dos-lideres-influenciam-os-trabalhadores-14545957.html>

4. Tendo em conta a sua experiência em ambiente organizacional, o que retira do título deste artigo?

**Harvard
Business
Review**

Gender

Making Jokes During a Presentation Helps Men But Hurts Women

by Jonathan Evans, Jerel Slaughter, Aleksander Ellis, and Jessi Rivin

Fonte: Evans, J., Slaughter, J., Ellis, A., & Rivin, J. (2019, 11 de março). Making Jokes During a Presentation Helps Men But Hurts Women. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/03/making-jokes-during-a-presentation-helps-men-but-hurts-women>

5. Considera que a disparidade entre géneros em funções de liderança pode estar na base destas diferenças de perceção quando o líder usa o humor?

“Os últimos dados recolhidos pela plataforma European Women on Boards (EWON), divulgados na passada semana, são claros: apenas 7% das empresas na Europa são lideradas por mulheres.”

Fonte: Dias, S. (2022, 26 de janeiro). Liderança feminina continua longe da paridade desejada na Europa. *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/sustentabilidade/financas-sustentaveis/detalhe/20220126-1029-lideranca-feminina-continua-longo-da-paridade-desejada-na-europa>

6. Na sua opinião, o líder deve ter em consideração o seu género ou o género da audiência quando pensa em usar o humor? Sente que é preciso calibrar o tipo de humor consoante a diversidade existente na equipa (mais homens/mais mulheres)?
7. Recorda-se de algum momento em que tenha utilizado o humor e que isso teve realmente um impacto positivo? Ou que, por outro lado, a sua interpretação não tenha corrido como esperado?
8. Tipicamente o local de trabalho é um lugar com uma atmosfera “séria” e “tensa”. Considera que o humor pode ajudar a quebrar esta tensão/stress/nervosismo?
9. Por estar muitas vezes associado a “brincadeira”, poderá o humor comprometer a imagem profissional/eficácia do líder?
10. De que forma acha que o uso do humor pelo líder pode afetar a confiança que os liderados têm no líder?
11. Que sinais/traços reconhece num líder carismático?
12. De 0 a 10 quanto reconhece o carisma do líder relevante para os liderados? Porquê?

13. Vê o humor como uma forma de o líder aumentar o carisma percebido pelos liderados?
14. Tendo em conta a sua posição, como acha que os seus liderados o(a) percebem relativamente a esta característica? Sente que envolve a equipa no seu discurso? (Questão direcionada apenas para líderes).

Anexo V – Caracterização da amostra – Questionários

		Líderes				Liderados					Total					
		N=57 (15.6%)		N=309 (84.4%)					N=366 (100%)							
		Frequência (N)	Porcentagem (%)	Mínimo	Máximo	Média	Frequência (N)	Porcentagem (%)	Mínimo	Máximo	Média	Frequência (N)	Porcentagem (%)	Mínimo	Máximo	Média
Gênero																
	Feminino	32	56.1%				222	71.8%				254	69.4%			
	Masculino	25	43.9%				87	28.2%				112	30.6%			
Idade (anos)				25	70	47			19	74	40			19	74	41
Nacionalidade																
	Portuguesa	56	98.2%				297	96.1%				353	96.4%			
	Brasileira	1	1.8%				6	1.9%				7	1.9%			
	Guineense						1	0.3%				1	0.3%			
	Venezuelana						1	0.3%				1	0.3%			
	Colombiana						1	0.3%				1	0.3%			
	Moldova						1	0.3%				1	0.3%			
	Angolana						1	0.3%				1	0.3%			
	Francesa						1	0.3%				1	0.3%			
Habilitações Literárias																
	Ensino Básico	2	3.5%				17	5.5%				19	5.2%			
	Ensino Secundário	4	7.0%				102	33.0%				106	29.0%			
	Bacharelato/Licenciatura	32	56.1%				131	42.4%				163	44.5%			
	Pós-Graduação/Mestrado	18	31.6%				58	18.8%				76	20.8%			
	Doutoramento	1	1.8%				1	0.3%				2	0.5%			
Antiguidade na Organização				17M	38A	17A			2M	46A	10A			2M	46A	12A
Antiguidade na função				4A	33A	6A			2M	42A	9A			2M	42A	8A
Duração da relação com o líder/equipa				4A	33A	6A			1M	26A	4A			1M	33A	4A

Notas: M = meses, A = anos.

Anexo VI – Análise fatorial – *Outputs* e tabela resumo

▪ Dimensão: Estilo de humor afiliativo

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.871
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	863.232
	gl	28
	Sig.	<.001

Comunalidades		
	Inicial	Extração
AFL1	1.000	.523
AFL2	1.000	.564
AFL3	1.000	.347
AFL4	1.000	.394
AFL5	1.000	.571
AFL6	1.000	.580
AFL7	1.000	.469
AFL8	1.000	.511

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3.957	49.466	49.466	3.957	49.466	49.466
2	.834	10.420	59.886			
3	.757	9.466	69.352			
4	.710	8.873	78.225			
5	.553	6.909	85.134			
6	.478	5.972	91.105			
7	.390	4.874	95.980			
8	.322	4.020	100.000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente ^a	
	Componente
	1
AFL1	.723
AFL2	.751
AFL3	.589
AFL4	.628
AFL5	.756
AFL6	.761
AFL7	.684
AFL8	.715

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Estatísticas de confiabilidade		
	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
Alfa de Cronbach	.849	8

▪ **Dimensão: Estilo de humor auto-valorativo**

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.857
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	759.178
	gl	21
	Sig.	<.001

Comunalidades		
	Inicial	Extração
AUL1	1.000	.605
AUL2	1.000	.524
AUL3	1.000	.566
AUL4	1.000	.455
AUL5	1.000	.623
AUL7	1.000	.518
AUL8	1.000	.346

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3.636	51.947	51.947	3.636	51.947	51.947
2	.895	12.780	64.728			
3	.664	9.492	74.220			
4	.566	8.092	82.312			
5	.501	7.156	89.468			
6	.396	5.662	95.130			
7	.341	4.870	100.000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente ^a	
	Componente
	1
AUL1	.778
AUL2	.724
AUL3	.752
AUL4	.675
AUL5	.789
AUL7	.719
AUL8	.588

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Estatísticas de confiabilidade		
	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
Alfa de Cronbach	.844	7

▪ **Dimensão: Estilo de humor agressivo**

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.607
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	179.691
	gl	3
	Sig.	<.001

Comunalidades		
	Inicial	Extração
GRL1	1.000	.677
GRL5	1.000	.434
GRL7	1.000	.739

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1.850	61.679	61.679	1.850	61.679	61.679
2	.748	24.925	86.604			
3	.402	13.396	100.000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente ^a	
	Componente
	1
GRL1	.823
GRL5	.659
GRL7	.860

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Estatísticas de confiabilidade		
	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
Alfa de Cronbach	.683	3
	.677	

▪ **Dimensão: Estilo de humor auto-depreciativo**

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.778
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	368.897
	gl	15
	Sig.	<.001

Comunalidades		
	Inicial	Extração
DEL1	1.000	.579
DEL2	1.000	.618
DEL3	1.000	.276
DEL5	1.000	.504
DEL6	1.000	.312
DEL8	1.000	.329

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2.619	43.643	43.643	2.619	43.643	43.643
2	.939	15.645	59.288			
3	.808	13.459	72.747			
4	.714	11.908	84.655			
5	.498	8.300	92.955			
6	.423	7.045	100.000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente ^a	
	Componente
	1
DEL1	.761
DEL2	.786
DEL3	.525
DEL5	.710
DEL6	.559
DEL8	.574

Método de Extração: análise de Componente Principal.
a. 1 componentes extraídos.

Estatísticas de confiabilidade		
	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
Alfa de Cronbach	.726	6

▪ Dimensão: Eficácia Percebida

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.906
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1458.592
	gl	10
	Sig.	<.001

Comunalidades		
	Inicial	Extração
EPL1	1.000	.825
EPL2	1.000	.764
EPL3	1.000	.854
EPL4	1.000	.815
EPL5	1.000	.860

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4.119	82.370	82.370	4.119	82.370	82.370
2	.300	5.993	88.363			
3	.251	5.022	93.386			
4	.175	3.510	96.895			
5	.155	3.105	100.000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente ^a	
	Componente
	1
EPL1	.908
EPL2	.874
EPL3	.924
EPL4	.903
EPL5	.927

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach com base em itens		
Alfa de Cronbach	padronizados	N de itens
.946	.946	5

▪ Dimensão: Confiabilidade Percebida

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.881
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1301.503
	gl	15
	Sig.	<.001

Comunalidades		
	Inicial	Extração
CPL1	1.000	.565
CPL2	1.000	.666
CPL3	1.000	.811
CPL4	1.000	.740
CPL5	1.000	.712
CPL6	1.000	.754

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4.247	70.791	70.791	4.247	70.791	70.791
2	.614	10.235	81.026			
3	.387	6.449	87.474			
4	.346	5.773	93.248			
5	.231	3.858	97.106			
6	.174	2.894	100.000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente ^a	
	Componente
	1
CPL1	.752
CPL2	.816
CPL3	.900
CPL4	.860
CPL5	.844
CPL6	.868

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Estatísticas de confiabilidade		
	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
Alfa de Cronbach	.910	6

▪ **Dimensão: Carisma Percebido**

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.972
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	4733.955
	gl	66
	Sig.	.000

Comunalidades		
	Inicial	Extração
CAL1	1.000	.749
CAL2	1.000	.830
CAL3	1.000	.851
CAL4	1.000	.828
CAL5	1.000	.772
CAL6	1.000	.856
CAL7	1.000	.760
CAL8	1.000	.808
CAL9	1.000	.847
CAL10	1.000	.846
CAL11	1.000	.800
CAL12	1.000	.683

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	9.630	80.253	80.253	9.630	80.253	80.253
2	.428	3.564	83.817			
3	.357	2.978	86.795			
4	.262	2.182	88.977			
5	.229	1.911	90.888			
6	.214	1.785	92.674			
7	.190	1.585	94.259			
8	.170	1.415	95.674			
9	.159	1.325	96.999			
10	.139	1.155	98.153			
11	.112	.937	99.090			
12	.109	.910	100.000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente ^a	
	Componente
	1
CAL1	.865
CAL2	.911
CAL3	.922
CAL4	.910
CAL5	.879
CAL6	.925
CAL7	.872
CAL8	.899
CAL9	.920
CAL10	.920
CAL11	.895
CAL12	.826

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Estatísticas de confiabilidade		
	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
Alfa de Cronbach	.977	12

▪ **Dimensão: Apreciação de humor**

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		.756
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado gl	261.831
	Sig.	<.001

Comunalidades		
	Inicial	Extração
AHL1	1.000	.642
AHL2	1.000	.559
AHL3	1.000	.522
AHL4	1.000	.545

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2.268	56.702	56.702	2.268	56.702	56.702
2	.660	16.493	73.195			
3	.595	14.882	88.077			
4	.477	11.923	100.000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente ^a	
	Componente
	1
AHL1	.801
AHL2	.747
AHL3	.722
AHL4	.739

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Estatísticas de confiabilidade		
	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
Alfa de Cronbach	.736	4

Tabela resumo da análise fatorial

Variáveis	Código	Comunalidades	Loadings (Carga Fatorial)	KMO	Teste de Bartlett	% da Variância Explicada	Alfa de Cronbach Padronizado (α)
Humor Afiliativo	AFL1	0.523	0.723	0.871	<0.001	49.47%	0.852
	AFL2	0.564	0.751				
	AFL3	0.347	0.589				
	AFL4	0.394	0.628				
	AFL5	0.571	0.756				
	AFL6	0.580	0.761				
	AFL7	0.469	0.684				
	AFL8	0.511	0.715				
Humor Auto-Valorativo	AUL1	0.605	0.778	0.857	<0.001	51.95%	0.844
	AUL2	0.524	0.724				
	AUL3	0.566	0.752				
	AUL4	0.455	0.675				
	AUL5	0.623	0.789				
	AUL7	0.518	0.719				
	AUL8	0.346	0.588				
Humor Agressivo	GRL1	0.677	0.823	0.607	<0.001	61.68%	0.683
	GRL5	0.434	0.659				
	GRL7	0.739	0.860				
Humor Auto-depreciativo	DEL1	0.519	0.761	0.778	<0.001	43.64%	0.734
	DEL2	0.618	0.786				
	DEL3	0.276	0.525				
	DEL5	0.504	0.710				
	DEL6	0.312	0.559				
	DEL8	0.329	0.574				
Eficácia Percebida	EPL1	0.825	0.908	0.906	<0.001	82.37%	0.946
	EPL2	0.764	0.874				
	EPL3	0.854	0.924				
	EPL4	0.815	0.903				
	EPL5	0.860	0.927				
Confiabilidade Percebida	CPL1	0.565	0.752	0.881	<0.001	70.79%	0.917
	CPL2	0.666	0.816				
	CPL3	0.811	0.900				
	CPL4	0.740	0.860				
	CPL5	0.712	0.844				
	CPL6	0.754	0.868				
Carisma Percebido	CAL1	0.749	0.865	0.972	0.000	80.25%	0.978
	CAL2	0.830	0.911				
	CAL3	0.851	0.922				
	CAL4	0.828	0.910				
	CAL5	0.772	0.879				
	CAL6	0.856	0.925				
	CAL7	0.760	0.872				
	CAL8	0.808	0.899				
	CAL9	0.847	0.920				
	CAL10	0.846	0.920				
	CAL11	0.800	0.895				
	CAL12	0.683	0.826				
Apreciação de Humor	AHL1	0.642	0.801	0.756	<0.001	56.70%	0.745
	AHL2	0.559	0.747				
	AHL3	0.522	0.722				
	AHL4	0.545	0.739				

Anexo VII – Pressupostos da regressão linear

1. Análise dos resíduos da regressão linear múltipla

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Eficácia Percebida				
Valor previsto padrão	-3.153	2.402	0.000	1.000
Resíduo padronizado	-5.605	2.602	0.000	0.990
Confiabilidade Percebida				
Valor previsto padrão	-3.195	2.491	0.000	1.000
Resíduo padronizado	-5.534	2.268	0.000	0.990
Carisma Percebido				
Valor previsto padrão	-3.105	2.412	0.000	1.000
Resíduo padronizado	-5.217	2.224	0.000	0.990

Nota: N = 309.

2. Gráficos de probabilidade normal dos resíduos dos *outcomes*

Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

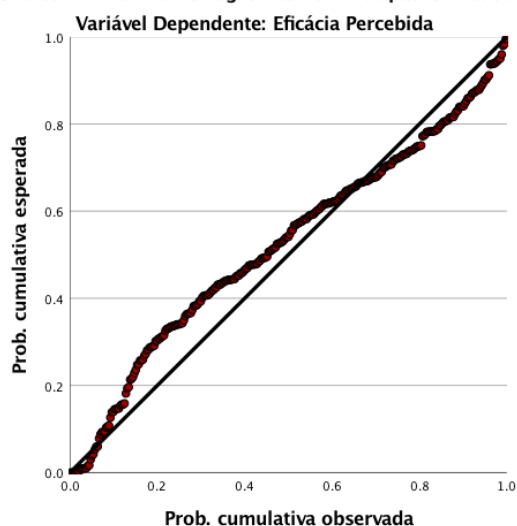


Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados

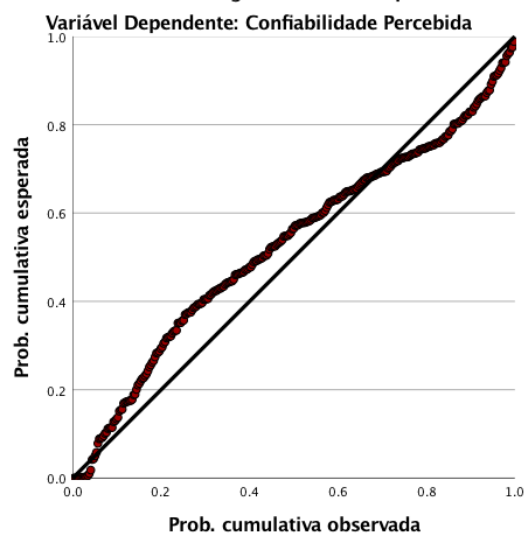
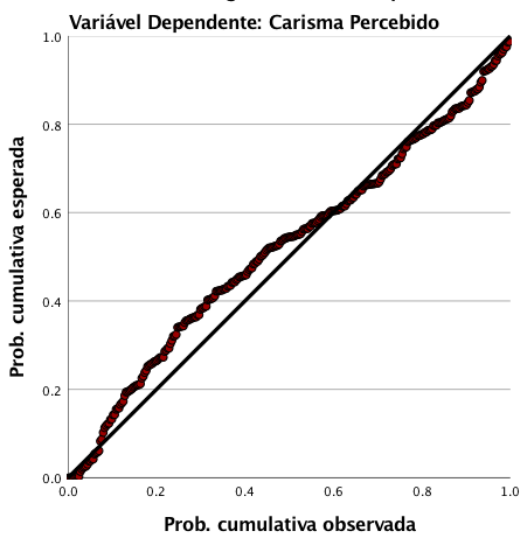


Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados



3. Teste de Durbin-Watson

Teste de Durbin-Watson	
Eficácia Percebida	1.746
Confiabilidade Percebida	1.743
Carisma Percebido	1.726

4. Estatísticas de colinearidade das variáveis preditoras

Fator de Inflação da Variância	
Humor Afiliativo	2.155
Humor Auto-valorativo	2.091
Humor Agressivo	1.520
Humor Auto-depreciativo	1.527

Nota: Fator de inflação da variância igual para todos os *outcomes*.

Anexo VIII – *Outputs* das regressões lineares hierárquicas

▪ Dimensão: Eficácia Percebida

Resumo do modelo ^c										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F	
1	.164 ^a	.027	.020	.98974673	.027	4.207	2	306	.016	
2	.611 ^b	.373	.361	.79959994	.346	41.710	4	302	<.001	1.746

a. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade

b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, Agressivo, Valorativo, Depreciativo, Afiliativo

c. Variável Dependente: Eficácia_Percebida

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	8.243	2	4.121	4.207	.016 ^b
	Resíduo	299.757	306	.980		
	Total	308.000	308			
2	Regressão	114.913	6	19.152	29.955	<.001 ^c
	Resíduo	193.087	302	.639		
	Total	308.000	308			

a. Variável Dependente: Eficácia_Percebida

b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade

c. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, Agressivo, Valorativo, Depreciativo, Afiliativo

Coeficientes ^a									
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		95.0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.	Limite inferior	Limite superior	Tolerância VIF
1	(Constante)	-.216	.196		-1.104	.271	-.602	.169	
	Idade	.005	.005	.066	1.152	.250	-.004	.015	.982 1.019
	Apreciação_Humor	.159	.057	.159	2.793	.006	.047	.271	.982 1.019
2	(Constante)	-.249	.165		-1.509	.132	-.573	.075	
	Idade	.006	.004	.075	1.571	.117	-.002	.014	.901 1.110
	Apreciação_Humor	.041	.048	.041	.852	.395	-.054	.137	.885 1.130
	Afiliativo	.267	.067	.267	3.992	<.001	.135	.399	.464 2.155
	Valorativo	.275	.066	.275	4.169	<.001	.145	.404	.478 2.091
	Agressivo	-.180	.056	-.180	-3.202	.002	-.290	-.069	.658 1.520
	Depreciativo	-.134	.056	-.134	-2.385	.018	-.245	-.023	.655 1.527

a. Variável Dependente: Eficácia_Percebida

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	-1.9258493	1.4668911	.0000000	.61081503	309
Resíduo	-4.48159266	2.08058047	.00000000	.79177332	309
Erro Valor previsto	-3.153	2.402	.000	1.000	309
Erro Resíduo	-5.605	2.602	.000	.990	309

a. Variável Dependente: Eficácia_Percebida

▪ **Dimensão: Confiabilidade Percebida**

Resumo do modelo ^c										
Modelo	R	R			Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				Durbin-Watson
		quadrado	ajustado	quadrado		Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	
1	.202 ^a	.041	.035	.98253315		.041	6.524	2	306	.002
2	.635 ^b	.403	.391	.78040824		.362	45.758	4	302	<.001

a. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade

b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, Agressivo, Valorativo, Depreciativo, Afiliativo

c. Variável Dependente: Confiabilidade_Percebida

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	12.596	2	6.298	6.524	.002 ^b
	Resíduo	295.404	306	.965		
	Total	308.000	308			
2	Regressão	124.071	6	20.678	33.953	<.001 ^c
	Resíduo	183.929	302	.609		
	Total	308.000	308			

a. Variável Dependente: Confiabilidade_Percebida

b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade

c. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, Agressivo, Valorativo, Depreciativo, Afiliativo

Coeficientes ^a									
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		95.0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.	Límite inferior	Límite superior	Tolerância VIF
1 (Constante)		-.415	.194		-2.134	.034	-.797	-.032	
	Idade	.010	.005	.126	2.228	.027	.001	.020	.982 1.019
	Apreciação_Humor	.176	.057	.176	3.118	.002	.065	.287	.982 1.019
2 (Constante)		-.440	.161		-2.738	.007	-.756	-.124	
	Idade	.011	.004	.133	2.849	.005	.003	.019	.901 1.110
	Apreciação_Humor	.058	.047	.058	1.218	.224	-.035	.151	.885 1.130
	Afiliativo	.275	.065	.275	4.215	<.001	.147	.404	.464 2.155
	Valorativo	.261	.064	.261	4.061	<.001	.135	.388	.478 2.091
	Agressivo	-.223	.055	-.223	-4.077	<.001	-.331	-.116	.658 1.520
	Depreciativo	-.107	.055	-.107	-1.943	.053	-.215	.001	.655 1.527

a. Variável Dependente: Confiabilidade_Percebida

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	-2.0275507	1.5809782	.0000000	.63468680	309
Resíduo	-4.31885242	1.77011156	.00000000	.77276947	309
Erro Valor previsto	-3.195	2.491	.000	1.000	309
Erro Resíduo	-5.534	2.268	.000	.990	309

a. Variável Dependente: Confiabilidade_Percebida

▪ **Dimensão: Carisma Percebido**

Resumo do modelo ^c										
Modelo	R	R			Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				Durbin-Watson
		quadrado	ajustado	quadrado		Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	
1	.150 ^a	.022	.016	.99198467		.022	3.499	2	306	.031
2	.626 ^b	.392	.380	.78766581		.369	45.835	4	302	<.001

a. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade
b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, Agressivo, Valorativo, Depreciativo, Afiliativo
c. Variável Dependente: Carisma_Percebido

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	6.886	2	3.443	3.499	.031 ^b
	Resíduo	301.114	306	.984		
	Total	308.000	308			
2	Regressão	120.634	6	20.106	32.407	<.001 ^c
	Resíduo	187.366	302	.620		
	Total	308.000	308			

a. Variável Dependente: Carisma_Percebido
b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade
c. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, Agressivo, Valorativo, Depreciativo, Afiliativo

Coeficientes ^a									
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		95.0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.	Limite inferior	Limite superior	Tolerância VIF
1	(Constante)	-.264	.196		-1.347	.179	-.651	.122	
	Idade	.007	.005	.080	1.406	.161	-.003	.016	.982 1.019
	Apreciação_Humor	.137	.057	.137	2.410	.017	.025	.250	.982 1.019
2	(Constante)	-.308	.162		-1.902	.058	-.628	.011	
	Idade	.008	.004	.094	1.979	.049	.000	.015	.901 1.110
	Apreciação_Humor	.014	.048	.014	.289	.773	-.080	.108	.885 1.130
	Afiliativo	.274	.066	.274	4.154	<.001	.144	.403	.464 2.155
	Valorativo	.303	.065	.303	4.666	<.001	.175	.431	.478 2.091
	Agressivo	-.149	.055	-.149	-2.692	.008	-.258	-.040	.658 1.520
	Depreciativo	-.161	.055	-.161	-2.896	.004	-.270	-.051	.655 1.527

a. Variável Dependente: Carisma_Percebido

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	-1.9433733	1.5096657	.0000000	.62583434	309
Resíduo	-4.10956430	1.75185370	.00000000	.77995601	309
Erro Valor previsto	-3.105	2.412	.000	1.000	309
Erro Resíduo	-5.217	2.224	.000	.990	309

a. Variável Dependente: Carisma_Percebido

Anexo IX – *Outputs* da moderação simples

- Moderação do género do líder na relação entre o estilo de humor agressivo e a eficácia percebida

```

Model : 1
  Y : Eficáci
  X : Agressiv
  W : GELIDER

Covariates:
  ID      Aprecia

Sample Size: 309
*****

OUTCOME VARIABLE:
Eficáci

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
    .4211    .1773    .8363   13.0609    5.0000   303.0000    .0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant   -.0450    .1897   -.2370   .8128   -.4183    .3284
Agressiv   -.2806    .0708   -3.9649   .0001   -.4198   -.1413
GELIDER     .0301    .1062    .2832   .7772   -.1789    .2391
Int_1      -.2176    .1066   -2.0413   .0421   -.4274   -.0078
ID          .0003    .0044    .0591   .9529   -.0084    .0089
Aprecia     .1645    .0526    3.1256   .0019    .0609    .2680

Product terms key:
  Int_1      :      Agressiv x      GELIDER

Covariance matrix of regression parameter estimates:
      constant  Agressiv  GELIDER  Int_1      ID      Aprecia
constant    .0360    -.0021   -.0053   .0006   -.0008   -.0013
Agressiv    -.0021    .0050   .0009   -.0049   .0000   .0000
GELIDER     -.0053    .0009   .0113   .0000   .0000   .0002
Int_1        .0006   -.0049   .0000   .0114   .0000   .0000
ID           -.0008    .0000   .0000   .0000   .0000   .0000
Aprecia     -.0013    .0000   .0002   .0000   .0000   .0028

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      .0113    4.1669    1.0000   303.0000    .0421
-----
      Focal predict: Agressiv (X)
      Mod var: GELIDER (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):
      GELIDER      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      .0000      -.2806    .0708   -3.9649   .0001   -.4198   -.1413
      1.0000      -.4982    .0805   -6.1867   .0000   -.6566   -.3397

```

- Moderação do género do líder na relação entre o estilo de humor agressivo e a confiabilidade percebida

```

Model : 1
  Y : Confiabi
  X : Agressiv
  W : GELIDER

Covariates:
  ID      Aprecia

Sample Size: 309

*****
OUTCOME VARIABLE:
Confiabi

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .4659      .2171      .7959     16.8004     5.0000    303.0000     .0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    -.1823    .1851    -.9851    .3254    -.5465    .1819
Agressiv    -.3068    .0690    -4.4449    .0000    -.4427    -.1710
GELIDER     -.0718    .1036    -.6925    .4891    -.2757    .1322
Int_1       -.2418    .1040    -2.3255    .0207    -.4465    -.0372
ID          .0050    .0043     1.1750    .2409    -.0034    .0135
Aprecia     .1803    .0513     3.5121    .0005     .0793    .2813

Product terms key:
Int_1 :      Agressiv x      GELIDER

Covariance matrix of regression parameter estimates:
      constant    Agressiv    GELIDER    Int_1      ID      Aprecia
constant     .0343     -.0020     -.0050     .0005     -.0007     -.0012
Agressiv     -.0020     .0048     .0008     -.0047     .0000     .0000
GELIDER      -.0050     .0008     .0107     .0000     .0000     .0002
Int_1        .0005     -.0047     .0000     .0108     .0000     .0000
ID           -.0007     .0000     .0000     .0000     .0000     .0000
Aprecia      -.0012     .0000     .0002     .0000     .0000     .0026

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      .0140     5.4080     1.0000    303.0000     .0207
-----
      Focal predict: Agressiv (X)
      Mod var: GELIDER (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):
      GELIDER      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      .0000      -.3068    .0690    -4.4449    .0000     -.4427     -.1710
      1.0000      -.5487    .0786    -6.9848    .0000     -.7032     -.3941

```

Anexo X – *Outputs* da moderação moderada

■ Género do liderado – Estilo de humor afiliativo e Eficácia percebida⁸

```

Model : 3
Y : Eficáci
X : Afiliati
W : GELIDER
Z : GéneroL

Covariates:
ID      Aprecia

Sample Size: 309

*****
OUTCOME VARIABLE:
Eficáci

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .5375      .2889      .7326     13.4943      9.0000     299.0000      .0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      -.3995      .1952     -2.0463      .0416      -.7836      -.0153
Afiliati       .4162      .1080      3.8535      .0001      .2036      .6287
GELIDER        .0003      .2017      .0017      .9986      -.3966      .3972
Int_1          .1214      .1908      .6365      .5250      -.2541      .4969
GéneroL       -.3323      .1466     -2.2664      .0241      -.6208      -.0438
Int_2          .1361      .1404      .9691      .3333      -.1402      .4123
Int_3          .2940      .2352      1.2502      .2122      -.1688      .7569
Int_4         -.0885      .2244     -.3946      .6934      -.5301      .3530
ID             .0125      .0042      2.9838      .0031      .0043      .0208
Aprecia       -.0039      .0521     -.0742      .9409      -.1063      .0986

Product terms key:
Int_1 :      Afiliati x      GELIDER
Int_2 :      Afiliati x      GéneroL
Int_3 :      GELIDER x      GéneroL
Int_4 :      Afiliati x      GELIDER x      GéneroL

Covariance matrix of regression parameter estimates:
      constant      Afiliati      GELIDER      Int_1      GéneroL      Int_2      Int_3      Int_4      ID      Aprecia
constant      .0381      -.0001      -.0126      -.0050      -.0114      -.0007      .0138      .0045      -.0007      -.0008
Afiliati      -.0001      .0117      -.0006      -.0113      -.0008      -.0115      .0006      .0113      .0000      -.0004
GELIDER      -.0126      -.0006      .0407      .0040      .0120      .0008      -.0407      -.0040      .0000      -.0004
Int_1        -.0050      -.0113      .0040      .0364      .0005      .0118      -.0042      -.0363      .0001      -.0008
GéneroL      -.0114      -.0008      .0120      .0005      .0215      -.0002      -.0213      .0004      .0000      .0004
Int_2        -.0007      -.0115      .0008      .0118      -.0002      .0197      .0000      -.0198      .0000      -.0006
Int_3        .0138      .0006      -.0407      -.0042      -.0213      .0000      .0553      .0034      .0000      .0005
Int_4        .0045      .0113      -.0040      -.0363      .0004      -.0198      .0034      .0503      -.0001      .0009
ID           -.0007      .0000      .0000      .0001      .0000      .0000      .0000      .0000      -.0001      .0000
Aprecia      -.0008      -.0004      -.0004      -.0008      .0004      -.0006      .0005      .0009      .0000      .0027

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W*Z      .0004      .1557      1.0000      299.0000      .6934

```

⁸ *Output* apresentado apenas a título ilustrativo, dado que, não foi encontrado um efeito estatisticamente significativo do género do liderado como variável de moderação moderada.

▪ Distribuição de género na equipa - Estilo de humor afiliativo e Eficácia percebida⁹

```

Model : 3
  Y : EFIC
  X : Afiliati
  W : GELIDER
  Z : PERCF

Covariates:
  Aprecia ID

Sample Size: 309

*****
OUTCOME VARIABLE:
  EFIC

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
    .5477    .3000    .7211   14.2350    9.0000   299.0000   .0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant   -.5089    .1763   -2.8869   .0042   -.8558   -.1620
Afiliati    .5267    .0630    8.3553   .0000    .4026    .6507
GELIDER     .3096    .1171    2.6436   .0086    .0791    .5400
Int_1       -.0727    .1170   -.6215   .5348   -.3031    .1576
PERCF       -.0045    .0020   -2.2777   .0235   -.0085   -.0006
Int_2        .0046    .0020    2.2402   .0258    .0006    .0086
Int_3       -.0030    .0038   -.7920   .4290   -.0106    .0045
Int_4        .0004    .0039    .1098   .9126   -.0073    .0082
Aprecia     .0048    .0518    .0923   .9265   -.0972    .1068
ID          .0134    .0042    3.1786   .0016    .0051    .0217

Product terms key:
Int_1 :      Afiliati x      GELIDER
Int_2 :      Afiliati x      PERCF
Int_3 :      GELIDER x      PERCF
Int_4 :      Afiliati x      GELIDER x      PERCF

Covariance matrix of regression parameter estimates:
      constant  Afiliati  GELIDER  Int_1  PERCF  Int_2  Int_3  Int_4  Aprecia  ID
constant    .0311   -.0019   -.0005   -.0023   .0000   .0000   -.0001   .0000   -.0006   -.0007
Afiliati    -.0019    .0040   -.0004    .0014   .0000   .0000   .0000   -.0001   -.0010   .0000
GELIDER     -.0005   -.0004    .0137   -.0010   -.0001   .0000   .0000   .0001   .0002   .0000
Int_1       -.0023    .0014   -.0010    .0137   .0000   -.0001   .0000   -.0001   -.0004   .0001
PERCF       .0000    .0000   -.0001   .0000   .0000   .0000   .0000   .0000   .0000   .0000
Int_2       .0000    .0000   .0000   -.0001   .0000   .0000   .0000   .0000   .0000   .0000
Int_3       -.0001   .0000   .0000   .0000   .0000   .0000   .0000   .0000   .0000   .0000
Int_4       .0000   -.0001   .0001   -.0001   .0000   .0000   .0000   .0000   .0000   .0000
Aprecia     -.0006   -.0010   .0002   -.0004   .0000   .0000   .0000   .0000   .0027   .0000
ID          -.0007   .0000   .0000   .0001   .0000   .0000   .0000   .0000   .0000   .0000

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W*Z    .0000    .0121    1.0000   299.0000   .9126

```

⁹ Output apresentado apenas a título ilustrativo, dado que, não foi encontrado um efeito estatisticamente significativo da distribuição de género na equipa como variável de moderação moderada.

Anexo XI – *Outputs* das regressões polinomiais – Clima de humor

▪ Dimensão: Eficácia Percebida

Resumo do modelo ^c									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	.164 ^a	.027	.020	.98974673	.027	4.207	2	306	.016
2	.564 ^b	.318	.302	.83517181	.292	25.750	5	301	<.001

a. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade

b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, ClimaHPositivoXClimaHNegativo, ClimaHNegativo_2, ClimaHPositivo_2, ClimaHPositivo_Cent, ClimaHNegativo_Cent

c. Variável Dependente: Eficácia_Percebida

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	8.243	2	4.121	4.207	.016 ^b
	Resíduo	299.757	306	.980		
	Total	308.000	308			
2	Regressão	98.049	7	14.007	20.081	<.001 ^c
	Resíduo	209.951	301	.698		
	Total	308.000	308			

a. Variável Dependente: Eficácia_Percebida

b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade

c. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, ClimaHPositivoXClimaHNegativo, ClimaHNegativo_2, ClimaHPositivo_2, ClimaHPositivo_Cent, ClimaHNegativo_Cent

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	-.216	.196		-1.104	.271
	Idade	.005	.005	.066	1.152	.250
	Apreciação_Humor	.159	.057	.159	2.793	.006
2	(Constante)	-3.037	.426		-7.125	<.001
	Idade	.004	.004	.046	.877	.381
	Apreciação_Humor	.161	.050	.161	3.234	.001
	ClimaHPositivo_Cent	.804	.387	.476	2.080	.038
	ClimaHNegativo_Cent	-2.588	.502	-1.264	-5.153	<.001
	ClimaHPositivo_2	.114	.110	.142	1.040	.299
	ClimaHNegativo_2	-.542	.176	-.777	-3.084	.002
	ClimaHPositivoXClimaHNegativo	.333	.180	.325	1.854	.065

a. Variável Dependente: Eficácia_Percebida

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	-2.0311525	1.0456564	.0000000	.56421679	309
Resíduo	-3.26016259	2.12725925	.00000000	.82562668	309
Erro Valor previsto	-3.600	1.853	.000	1.000	309
Erro Resíduo	-3.904	2.547	.000	.989	309

a. Variável Dependente: Eficácia_Percebida

▪ **Dimensão: Confiabilidade Percebida**

Resumo do modelo ^c									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	.202 ^a	.041	.035	.98253315	.041	6.524	2	306	.002
2	.511 ^b	.261	.244	.86959166	.220	17.930	5	301	<.001

a. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade

b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, ClimaHPositivoXClimaHNegativo, ClimaHNegativo_2, ClimaHPositivo_2, ClimaHPositivo_Cent, ClimaHNegativo_Cent

c. Variável Dependente: Confiabilidade_Percebida

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	12.596	2	6.298	6.524	.002 ^b
	Resíduo	295.404	306	.965		
	Total	308.000	308			
2	Regressão	80.387	7	11.484	15.186	<.001 ^c
	Resíduo	227.613	301	.756		
	Total	308.000	308			

a. Variável Dependente: Confiabilidade_Percebida

b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade

c. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, ClimaHPositivoXClimaHNegativo, ClimaHNegativo_2, ClimaHPositivo_2, ClimaHPositivo_Cent, ClimaHNegativo_Cent

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	-.415	.194		-2.134	.034
	Idade	.010	.005	.126	2.228	.027
	Apreciação_Humor	.176	.057	.176	3.118	.002
2	(Constante)	-2.432	.444		-5.479	<.001
	Idade	.008	.004	.102	1.887	.060
	Apreciação_Humor	.176	.052	.176	3.387	<.001
	ClimaHPositivo_Cent	.608	.403	.359	1.510	.132
	ClimaHNegativo_Cent	-1.592	.523	-.778	-3.044	.003
	ClimaHPositivo_2	.165	.114	.207	1.450	.148
	ClimaHNegativo_2	-.226	.183	-.324	-1.235	.218
	ClimaHPositivoXClimaHNegativo	.311	.187	.304	1.665	.097

a. Variável Dependente: Confiabilidade_Percebida

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	-1.5833867	1.0492965	.0000000	.51087813	309
Resíduo	-3.82243657	1.83182311	.00000000	.85965315	309
Erro Valor previsto	-3.099	2.054	.000	1.000	309
Erro Resíduo	-4.396	2.107	.000	.989	309

a. Variável Dependente: Confiabilidade_Percebida

▪ **Dimensão: Carisma Percebido**

Resumo do modelo ^c									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	.150 ^a	.022	.016	.99198467	.022	3.499	2	306	.031
2	.556 ^b	.310	.293	.84055801	.287	25.037	5	301	<.001

a. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade

b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, ClimaHPositivoXClimaHNegativo, ClimaHNegativo_2, ClimaHPositivo_2, ClimaHPositivo_Cent, ClimaHNegativo_Cent

c. Variável Dependente: Carisma_Percebido

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	6.886	2	3.443	3.499	.031 ^b
	Resíduo	301.114	306	.984		
	Total	308.000	308			
2	Regressão	95.332	7	13.619	19.276	<.001 ^c
	Resíduo	212.668	301	.707		
	Total	308.000	308			

a. Variável Dependente: Carisma_Percebido

b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade

c. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, ClimaHPositivoXClimaHNegativo, ClimaHNegativo_2, ClimaHPositivo_2, ClimaHPositivo_Cent, ClimaHNegativo_Cent

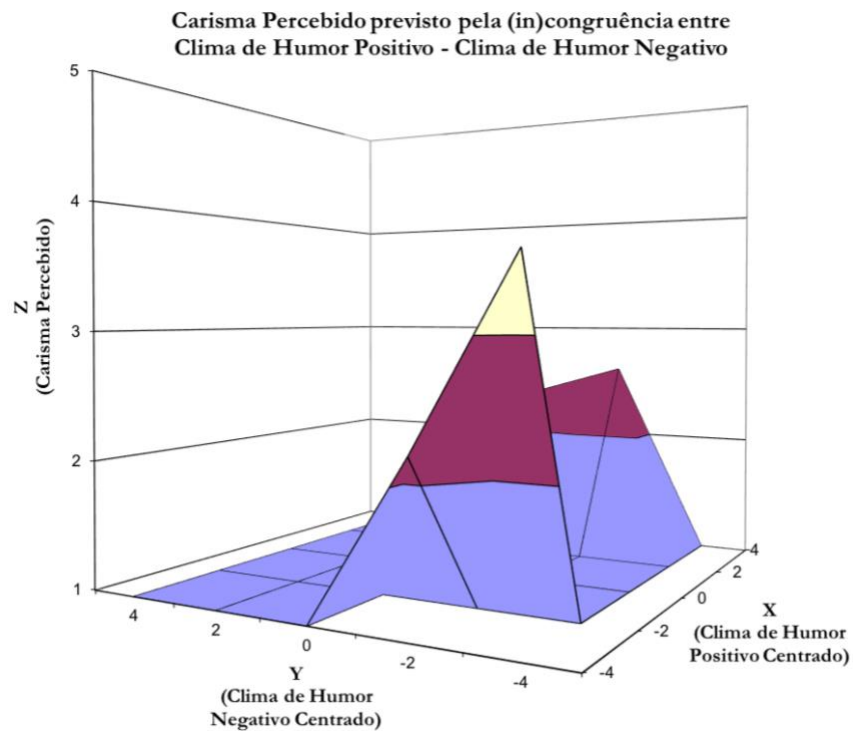
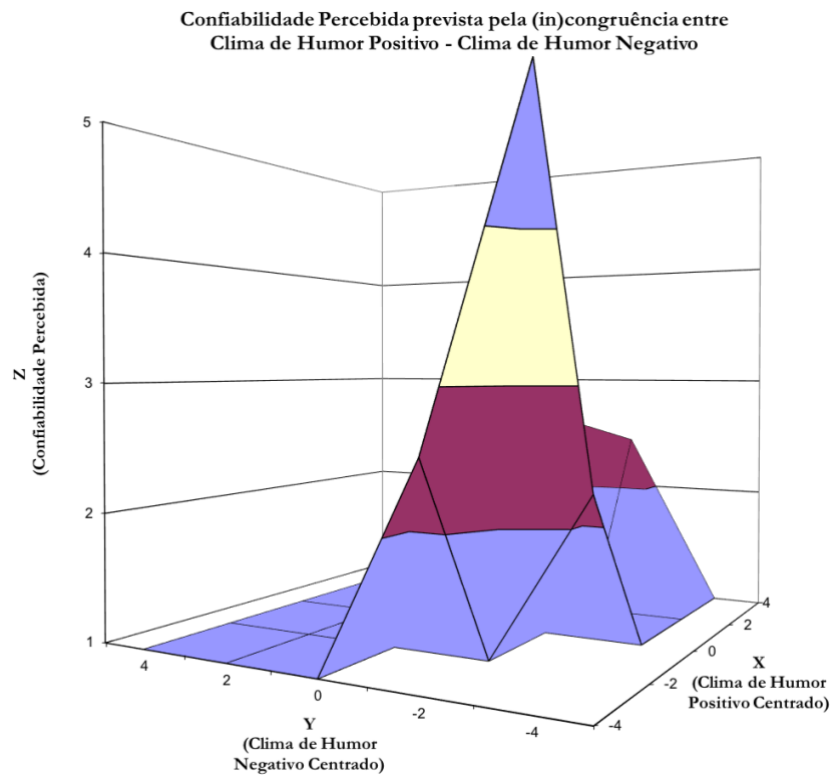
Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	-.264	.196		-1.347	.179
	Idade	.007	.005	.080	1.406	.161
	Apreciação_Humor	.137	.057	.137	2.410	.017
2	(Constante)	-3.063	.429		-7.139	<.001
	Idade	.005	.004	.062	1.181	.239
	Apreciação_Humor	.134	.050	.134	2.677	.008
	ClimaHPositivo_Cent	.742	.389	.439	1.907	.058
	ClimaHNegativo_Cent	-2.605	.505	-1.273	-5.153	<.001
	ClimaHPositivo_2	.155	.110	.193	1.405	.161
	ClimaHNegativo_2	-.554	.177	-.794	-3.132	.002
	ClimaHPositivoXClimaHNegativo	.346	.181	.338	1.915	.056

a. Variável Dependente: Carisma_Percebido

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	-2.0271020	1.0516199	.0000000	.55634514	309
Resíduo	-2.98631644	2.25473166	.00000000	.83095131	309
Erro Valor previsto	-3.644	1.890	.000	1.000	309
Erro Resíduo	-3.553	2.682	.000	.989	309

a. Variável Dependente: Carisma_Percebido

Anexo XII – Gráficos da RSM - Combinação entre clima de humor positivo e o clima de humor negativo



Anexo XIII – *Outputs* das regressões polinomiais – Estilos de humor

▪ Humor afiliativo x humor auto-depreciativo - Eficácia Percebida

Resumo do modelo ^c									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	.164 ^a	.027	.020	.98974673	.027	4.207	2	306	.016
2	.560 ^b	.313	.297	.83830067	.286	25.110	5	301	<.001

a. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade

b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, AfiliativoXDepreciativo, Depreciativo_Cent2, Afiliativo_Cent2, Afiliativo_Cent, Depreciativo_Cent

c. Variável Dependente: Eficácia_Percebida

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	8.243	2	4.121	4.207	.016 ^b
	Resíduo	299.757	306	.980		
	Total	308.000	308			
2	Regressão	96.473	7	13.782	19.611	<.001 ^c
	Resíduo	211.527	301	.703		
	Total	308.000	308			

a. Variável Dependente: Eficácia_Percebida

b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade

c. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, AfiliativoXDepreciativo, Depreciativo_Cent2, Afiliativo_Cent2, Afiliativo_Cent, Depreciativo_Cent

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	-.216	.196		-1.104	.271
	Idade	.005	.005	.066	1.152	.250
	Apreciação_Humor	.159	.057	.159	2.793	.006
2	(Constante)	-1.453	.207		-7.014	<.001
	Idade	.009	.004	.110	2.209	.028
	Apreciação_Humor	.049	.052	.049	.952	.342
	Afiliativo_Cent	.889	.122	.841	7.294	<.001
	Afiliativo_Cent2	-.111	.042	-.266	-2.615	.009
	Depreciativo_Cent	-.271	.129	-.256	-2.101	.036
	Depreciativo_Cent2	.016	.042	.038	.369	.713
	AfiliativoXDepreciativo	.104	.050	.210	2.073	.039

a. Variável Dependente: Eficácia_Percebida

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	-2.2850645	.7559696	.0000000	.55966376	309
Resíduo	-4.35616350	2.29193783	.00000000	.82871978	309
Erro Valor previsto	-4.083	1.351	.000	1.000	309
Erro Resíduo	-5.196	2.734	.000	.989	309

a. Variável Dependente: Eficácia_Percebida

▪ **Humor afiliativo x humor auto-depreciativo - Confiabilidade Percebida**

Resumo do modelo ^c									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	.202 ^a	.041	.035	.98253315	.041	6.524	2	306	.002
2	.582 ^b	.339	.324	.82235356	.298	27.163	5	301	<.001

a. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade

b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, AfiliativoxDepreciativo, Depreciativo_Cent2, Afiliativo_Cent2, Afiliativo_Cent, Depreciativo_Cent

c. Variável Dependente: Confiabilidade_Percebida

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	12.596	2	6.298	6.524	.002 ^b
	Resíduo	295.404	306	.965		
	Total	308.000	308			
2	Regressão	104.444	7	14.921	22.063	<.001 ^c
	Resíduo	203.556	301	.676		
	Total	308.000	308			

a. Variável Dependente: Confiabilidade_Percebida

b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade

c. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, AfiliativoxDepreciativo, Depreciativo_Cent2, Afiliativo_Cent2, Afiliativo_Cent, Depreciativo_Cent

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	-.415	.194		-2.134	.034
	Idade	.010	.005	.126	2.228	.027
	Apreciação_Humor	.176	.057	.176	3.118	.002
2	(Constante)	-1.654	.203		-8.139	<.001
	Idade	.014	.004	.171	3.508	<.001
	Apreciação_Humor	.068	.051	.068	1.340	.181
	Afiliativo_Cent	.924	.120	.874	7.725	<.001
	Afiliativo_Cent2	-.126	.042	-.301	-3.012	.003
	Depreciativo_Cent	-.220	.126	-.208	-1.740	.083
	Depreciativo_Cent2	.035	.042	.084	.835	.404
	AfiliativoxDepreciativo	.099	.049	.201	2.024	.044

a. Variável Dependente: Confiabilidade_Percebida

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	-2.4807732	.8577293	.0000000	.58232662	309
Resíduo	-4.17660713	1.78867102	.00000000	.81295492	309
Erro Valor previsto	-4.260	1.473	.000	1.000	309
Erro Resíduo	-5.079	2.175	.000	.989	309

a. Variável Dependente: Confiabilidade_Percebida

▪ **Humor afiliativo x humor auto-depreciativo - Carisma Percebido**

Resumo do modelo ^c									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	.150 ^a	.022	.016	.99198467	.022	3.499	2	306	.031
2	.578 ^b	.334	.318	.82570201	.311	28.131	5	301	<.001

a. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade

b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, AfiliativoxDepreciativo, Depreciativo_Cent2, Afiliativo_Cent2, Afiliativo_Cent, Depreciativo_Cent

c. Variável Dependente: Carisma_Percebido

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	6.886	2	3.443	3.499	.031 ^b
	Resíduo	301.114	306	.984		
	Total	308.000	308			
2	Regressão	102.783	7	14.683	21.537	<.001 ^c
	Resíduo	205.217	301	.682		
	Total	308.000	308			

a. Variável Dependente: Carisma_Percebido

b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade

c. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, AfiliativoxDepreciativo, Depreciativo_Cent2, Afiliativo_Cent2, Afiliativo_Cent, Depreciativo_Cent

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	-.264	.196		-1.347	.179
	Idade	.007	.005	.080	1.406	.161
	Apreciação_Humor	.137	.057	.137	2.410	.017
2	(Constante)	-1.541	.204		-7.551	<.001
	Idade	.010	.004	.126	2.576	.010
	Apreciação_Humor	.021	.051	.021	.407	.685
	Afiliativo_Cent	.894	.120	.846	7.448	<.001
	Afiliativo_Cent2	-.102	.042	-.245	-2.439	.015
	Depreciativo_Cent	-.220	.127	-.208	-1.733	.084
	Depreciativo_Cent2	.043	.042	.104	1.023	.307
	AfiliativoxDepreciativo	.104	.049	.211	2.115	.035

a. Variável Dependente: Carisma_Percebido

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	-2.2713971	.8840353	.0000000	.57767748	309
Resíduo	-4.09171963	1.96015429	.00000000	.81626511	309
Erro Valor previsto	-3.932	1.530	.000	1.000	309
Erro Resíduo	-4.955	2.374	.000	.989	309

a. Variável Dependente: Carisma_Percebido

▪ **Humor agressivo x humor auto-valorativo - Eficácia Percebida**

Resumo do modelo ^c									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	.164 ^a	.027	.020	.98974673	.027	4.207	2	306	.016
2	.574 ^b	.329	.313	.82855421	.302	27.129	5	301	<.001

a. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade

b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, AgressivoxValorativo, Agressivo_Cent, Valorativo_Cent2, Valorativo_Cent, Agressivo_Cent2

c. Variável Dependente: Eficácia_Percebida

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	8.243	2	4.121	4.207	.016 ^b
	Resíduo	299.757	306	.980		
	Total	308.000	308			
2	Regressão	101.363	7	14.480	21.093	<.001 ^c
	Resíduo	206.637	301	.687		
	Total	308.000	308			

a. Variável Dependente: Eficácia_Percebida

b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade

c. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, AgressivoxValorativo, Agressivo_Cent, Valorativo_Cent2, Valorativo_Cent, Agressivo_Cent2

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	-.216	.196		-1.104	.271
	Idade	.005	.005	.066	1.152	.250
	Apreciação_Humor	.159	.057	.159	2.793	.006
2	(Constante)	-.793	.176		-4.499	<.001
	Idade	.005	.004	.055	1.119	.264
	Apreciação_Humor	.106	.050	.106	2.132	.034
	Agressivo_Cent	-.249	.064	-.296	-3.921	<.001
	Agressivo_Cent2	-.003	.027	-.008	-.100	.921
	Valorativo_Cent	.589	.084	.551	7.045	<.001
	Valorativo_Cent2	-.036	.038	-.060	-.939	.348
	AgressivoxValorativo	.069	.045	.131	1.544	.124

a. Variável Dependente: Eficácia_Percebida

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	-2.5560374	1.0432500	.0000000	.57367259	309
Resíduo	-4.07449722	2.02774143	.00000000	.81908471	309
Erro Valor previsto	-4.456	1.819	.000	1.000	309
Erro Resíduo	-4.918	2.447	.000	.989	309

a. Variável Dependente: Eficácia_Percebida

▪ **Humor agressivo x humor auto-valorativo - Confiabilidade Percebida**

Resumo do modelo ^c									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	.202 ^a	.041	.035	.98253315	.041	6.524	2	306	.002
2	.606 ^b	.367	.352	.80485800	.326	31.003	5	301	<.001

a. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade

b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, AgressivoxValorativo, Agressivo_Cent, Valorativo_Cent2, Valorativo_Cent, Agressivo_Cent2

c. Variável Dependente: Confiabilidade_Percebida

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	12.596	2	6.298	6.524	.002 ^b
	Resíduo	295.404	306	.965		
	Total	308.000	308			
2	Regressão	113.013	7	16.145	24.923	<.001 ^c
	Resíduo	194.987	301	.648		
	Total	308.000	308			

a. Variável Dependente: Confiabilidade_Percebida

b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade

c. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, AgressivoxValorativo, Agressivo_Cent, Valorativo_Cent2, Valorativo_Cent, Agressivo_Cent2

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	-.415	.194		-2.134	.034
	Idade	.010	.005	.126	2.228	.027
	Apreciação_Humor	.176	.057	.176	3.118	.002
2	(Constante)	-1.041	.171		-6.085	<.001
	Idade	.009	.004	.109	2.296	.022
	Apreciação_Humor	.125	.048	.125	2.583	.010
	Agressivo_Cent	-.237	.062	-.282	-3.848	<.001
	Agressivo_Cent2	.023	.026	.067	.880	.380
	Valorativo_Cent	.623	.081	.583	7.674	<.001
	Valorativo_Cent2	-.030	.037	-.050	-.815	.416
	AgressivoxValorativo	.097	.044	.184	2.235	.026

a. Variável Dependente: Confiabilidade_Percebida

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	-2.6683068	1.1497177	.0000000	.60574437	309
Resíduo	-3.99566984	1.88897026	.00000000	.79565932	309
Erro Valor previsto	-4.405	1.898	.000	1.000	309
Erro Resíduo	-4.964	2.347	.000	.989	309

a. Variável Dependente: Confiabilidade_Percebida

▪ **Humor agressivo x humor auto-valorativo - Carisma Percebido**

Resumo do modelo ^c									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	.150 ^a	.022	.016	.99198467	.022	3.499	2	306	.031
2	.577 ^b	.333	.317	.82617020	.311	28.031	5	301	<.001

a. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade

b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, AgressivoxValorativo, Agressivo_Cent, Valorativo_Cent2, Valorativo_Cent, Agressivo_Cent2

c. Variável Dependente: Carisma_Percebido

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	6.886	2	3.443	3.499	.031 ^b
	Resíduo	301.114	306	.984		
	Total	308.000	308			
2	Regressão	102.550	7	14.650	21.463	<.001 ^c
	Resíduo	205.450	301	.683		
	Total	308.000	308			

a. Variável Dependente: Carisma_Percebido

b. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade

c. Preditores: (Constante), Apreciação_Humor, Idade, AgressivoxValorativo, Agressivo_Cent, Valorativo_Cent2, Valorativo_Cent, Agressivo_Cent2

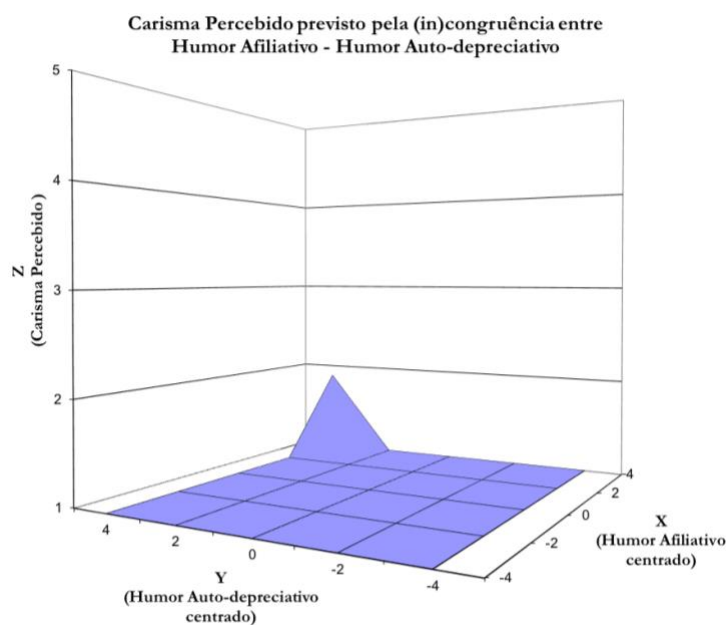
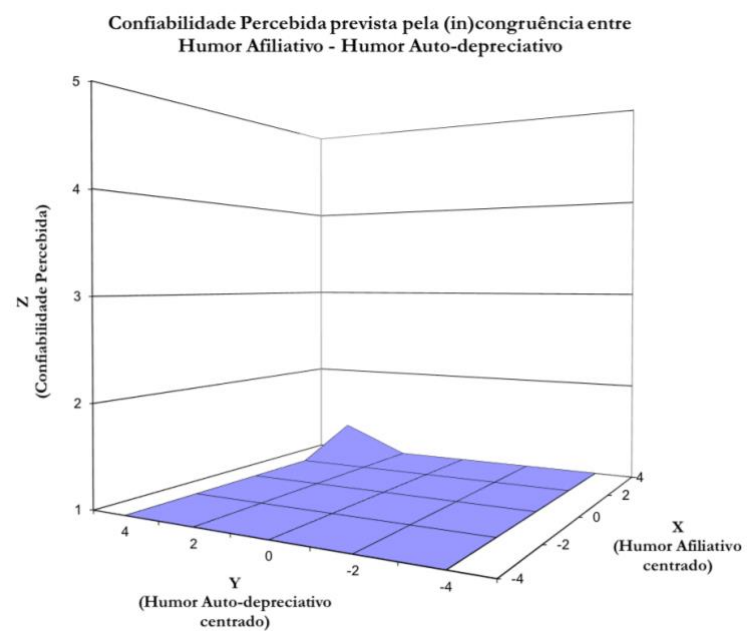
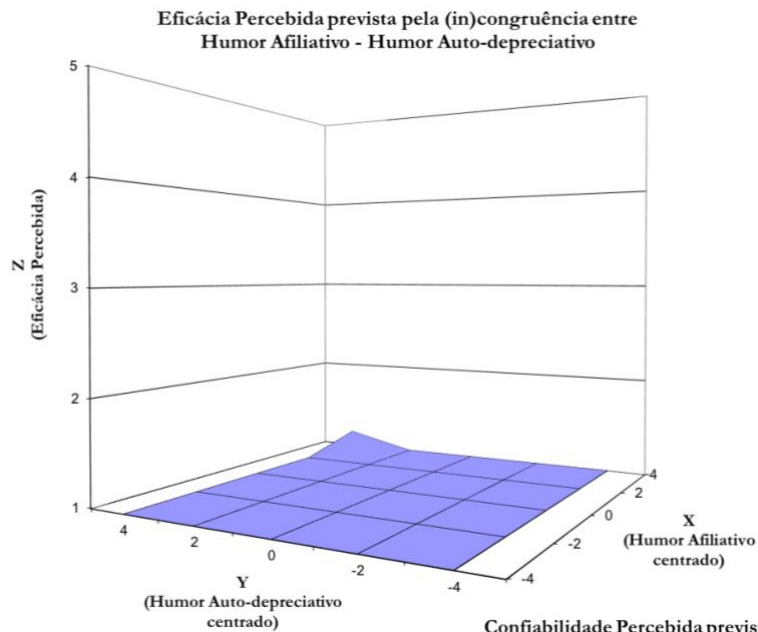
Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	-.264	.196		-1.347	.179
	Idade	.007	.005	.080	1.406	.161
	Apreciação_Humor	.137	.057	.137	2.410	.017
2	(Constante)	-.873	.176		-4.968	<.001
	Idade	.006	.004	.071	1.459	.146
	Apreciação_Humor	.073	.050	.073	1.477	.141
	Agressivo_Cent	-.214	.063	-.255	-3.383	<.001
	Agressivo_Cent2	.010	.027	.030	.382	.703
	Valorativo_Cent	.605	.083	.566	7.264	<.001
	Valorativo_Cent2	-.012	.038	-.020	-.311	.756
	AgressivoxValorativo	.079	.045	.150	1.770	.078

a. Variável Dependente: Carisma_Percebido

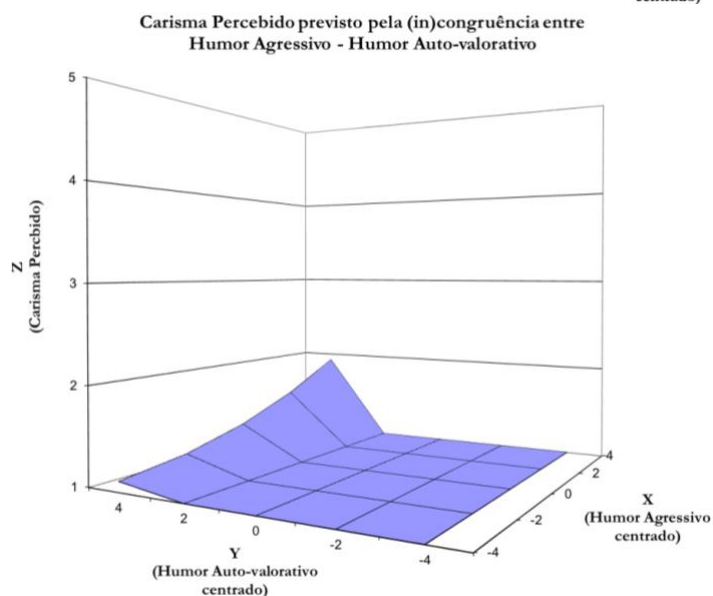
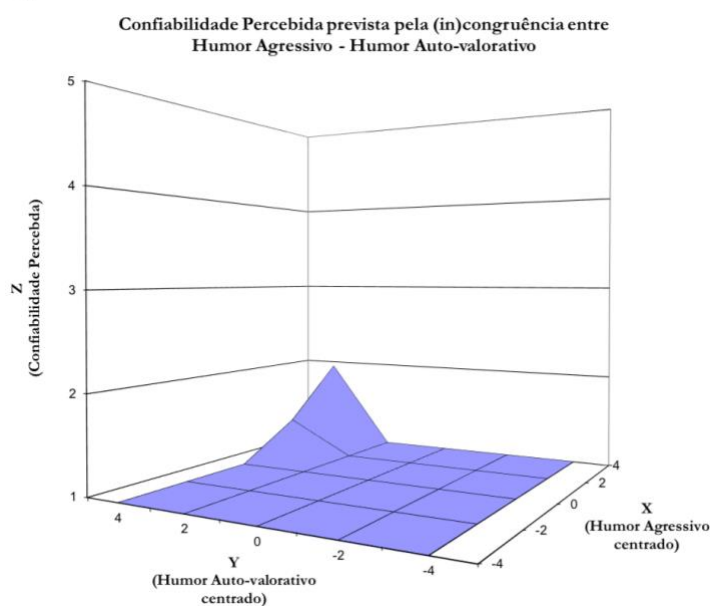
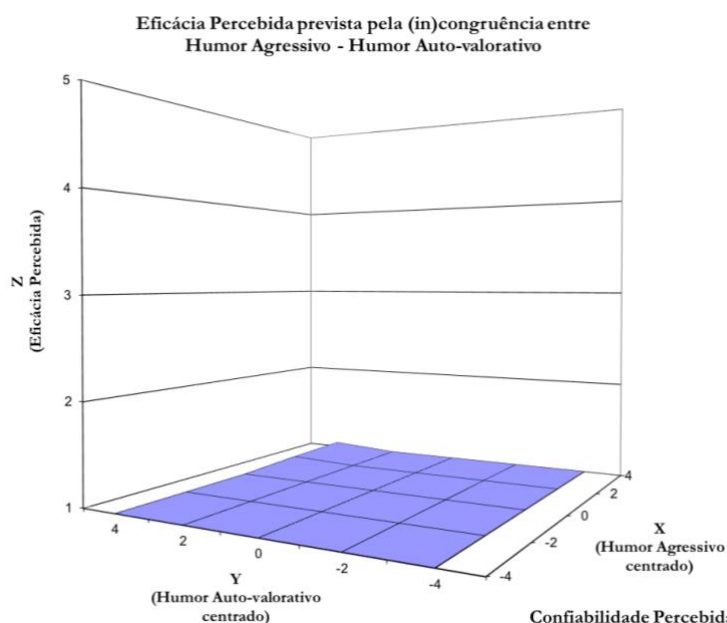
Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	-2.4673767	1.1848161	.0000000	.57702293	309
Resíduo	-3.68999434	1.96370256	.00000000	.81672794	309
Erro Valor previsto	-4.276	2.053	.000	1.000	309
Erro Resíduo	-4.466	2.377	.000	.989	309

a. Variável Dependente: Carisma_Percebido

Anexo XIV – Gráficos da RSM - Combinação entre humor afiliativo e humor auto-depreciativo



Anexo XV – Gráficos da RSM - Combinação entre humor agressivo e humor auto-valorativo



Anexo XVI – Caracterização dos participantes - Entrevistas

	Líderes				Liderados	
Género	Feminino	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino
Idade	36	48	39	51	30	39
Nível de escolaridade	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura	Mestrado	Mestrado	Licenciatura
Área da organização	Automóvel	Publicidade e Marketing	Indústria de Bebidas	Indústria de Café	Beleza e Cosméticos	Indústria Cerâmica
Antiguidade na organização	6 anos	7 meses	7 anos	27 anos	6 anos	17 anos
Função que desempenha	Responsável Comercial	Diretora de Marketing	Key Account Manager	Gestor de Inovação Produtiva	Recrutador	Assistente de Marketing
Antiguidade na função	9 meses	7 meses	4 meses	5 anos	5 meses	4 anos
Número de elementos da equipa que lidera/pertence	9	5	5	7	0 ^a (líder M)	7 (líder F)
Número de elementos da equipa do género feminino	3	5	0	5	0	7

Notas: ^aLiderado sem equipa. Líder: M = masculino, F = feminino.