

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE INOVAÇÃO

Efeitos dos Estilos do Humor do/a Líder na Segurança Psicológica, *Employee Bootleg Innovation* e Capacidade de Absorção

Marta Sofia da Rocha Vieira

M

2025



Efeitos dos Estilos do Humor do/a Líder na Segurança Psicológica, *Employee Bootleg Innovation* e Capacidade de Absorção

Marta Sofia da Rocha Vieira

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

Orientada por:

Professor Doutor Eduardo André da Silva Oliveira

2025

Agradecimentos

O primeiro grande agradecimento é endereçado aos meus pais e irmão, que ao longo de todo o meu percurso me incentivaram a alcançar os meus sonhos, com dedicação e empenho. Muito obrigada por me ouvirem, não apenas perante as vitórias, mas também pelo apoio em todos os obstáculos que surgiram pelo caminho. Este marco também é vosso!

À minha amiga mais antiga Lia, em que mesmo com a distância dos últimos meses, esteve sempre presente através de uma chamada ou mensagem, para me escutar, aconselhar e abraçar virtualmente. Não agradeço apenas pela presença este ano, mas por todas as memórias que construímos ao longo de quase 20 anos. Do Carrocel para a vida!

Não poderia deixar de expressar a minha gratidão às minhas amigas, Inês e Joana, que foram sem dúvida um dos melhores presentes que a FEP me proporcionou. À Inês, a minha gratidão pelo sem número de videochamadas ao longo do nosso percurso, para estudarmos e nos motivarmos mutuamente. À Joana, obrigada pelas palavras de carinho e encorajamento, marcadas por momentos de distração e convívio. Levo destes anos, todas as gargalhadas, pensamentos, angústias e memórias, partilhadas a três. Obrigada por tanto!

Nunca terei palavras para agradecer ao meu orientador, Professor Eduardo Oliveira, que me permitiu crescer e aprender ao longo de um processo que nem sempre foi fácil, mas em que a sua disponibilidade e cuidado foram notórias a cada passo. Muito obrigada por me permitir trabalhar um tema em que realmente acredito, centrado no ativo mais importante, as pessoas.

Agradecer ainda a todos os que contribuíram para a realização da tese através da resposta aos questionários e/ou apelando para que existissem mais respondentes. Obrigada por me darem parte daquilo que temos de mais valioso, o tempo. Os questionários não seriam possíveis sem a ajuda preciosa de duas tradutoras, Lia Torres e Mariana Silva, muito obrigada!

Gostaria de expressar o meu sincero agradecimento pela oportunidade de partilhar parte deste trabalho no Encontro de Investigação Jovem da Universidade do Porto (IJUP), através da apresentação de um póster. A distinção atribuída pelos membros do júri representa para mim um reconhecimento valioso do empenho e dedicação investidos nesta investigação, constituindo uma motivação acrescida para continuar a aprofundar o meu percurso académico e científico. A todos os que tornaram essa experiência possível, deixo o meu profundo obrigada.

Resumo

O humor do/a líder atua enquanto intensificador das relações entre o/a líder e os liderados, o que potencia a performance e o comportamento dos liderados, conduzindo à adoção de atitudes relacionadas com a inovação.

Esta investigação tem por objetivo estudar a relação dos estilos de humor do/a líder (autovalorativo e agressivo) na segurança psicológica (efeito coletivo) e na capacidade de absorção e na *employee bootleg innovation* (efeitos individuais), no quadro das teorias do Contágio Emocional e do Processamento Social da Informação. Adicionalmente, analisa-se o papel moderador da apreciação do humor nas relações em estudo.

Para tal, desenvolveu-se um estudo quantitativo, através da distribuição de questionários a equipas (constituídas pelo líder e pelo menos três liderados) e posterior testagem das hipóteses utilizando o método *Two-Stage Least Squares Regression Analysis*. Assim, obteve-se o contributo de 157 respondentes, ou seja, 35 líderes e 122 liderados.

Os resultados obtidos evidenciam a complexidade da influência do humor do/a líder no contexto organizacional. Contrariando a literatura, o humor autovalorativo revelou-se negativamente associado à segurança psicológica, sugerindo que este estilo poderá ser percecionado como inadequado em certos contextos. Em contraste, demonstrou-se como promotor da *employee bootleg innovation*, sobretudo em ambientes recetivos ao humor, evidenciando implicações práticas na gestão de equipas criativas. Já o humor agressivo não apresentou relações estatisticamente significativas com os *outcomes* analisados. A ausência de efeitos relevantes na maioria das moderações pela apreciação de humor reforça a necessidade de considerar outros fatores contextuais, sugerindo, do ponto de vista teórico, que o impacto do humor do/a líder é sobretudo contingencial.

Palavras-chave: Humor do/a líder; Humor Agressivo; Humor Autovalorativo; Capacidade de absorção; *Employee bootleg innovation*; Segurança psicológica.

Abstract

A leader's humour intensifies the relationship between themselves and their team members, enhancing their performance and behaviour and leading them to adopt attitudes related to innovation.

This research aims to study how the leader's humour styles (self-enhancing and aggressive) affect psychological safety (collective effect) and absorptive capacity and employee bootleg innovation (individual effects), within the framework of Emotional Contagion and Social Information Processing theories. Additionally, the moderating role of mood appreciation in these relationships is analysed.

To this end, a quantitative study was conducted by distributing questionnaires to teams consisting of a leader and at least three team members. The hypotheses were then tested using the Two-Stage Least Squares Regression Analysis method. A total of 157 people responded, including 35 leaders and 122 subordinates.

The results demonstrate the complexity of a leader's humour influencing an organisational context. Contrary to previous studies, self-evaluative humour was found to be negatively associated with psychological safety. This suggests that this style may be perceived as inappropriate in certain contexts. However, it has been shown to encourage employee bootleg innovation, particularly in environments that embrace humour. This has important implications for managing creative teams. Aggressive humour, on the other hand, showed no statistically significant relationship with the outcomes analysed. The absence of relevant effects in most moderations by humour appreciation reinforces the need to consider other contextual factors. From a theoretical point of view, this suggests that the impact of the leader's humour is mainly contingent.

Keywords: Leader Humour; Aggressive Humour; Self-enhancing Humour; Absorptive capacity; Employee bootleg innovation; Psychological safety.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	4
2.1. Enquadramento Teórico	4
2.1.1. Teoria do Contágio Emocional.....	4
2.1.2. Teoria do Processamento Social da Informação	5
2.2. Estilos de humor do/a líder.....	5
2.3. Segurança psicológica	6
2.4. Efeitos Individuais	7
2.4.1. <i>Employee bootleg innovation</i>	7
2.4.2. Capacidade de Absorção	9
2.5. Efeito de Moderação da Apreciação do Humor.....	11
3. Metodologia	13
3.1. Amostra e Procedimento	13
3.2. Medidas	18
3.2.1. Humor Autovalorativo	18
3.2.2. Humor Agressivo	19
3.2.3. Segurança Psicológica	19
3.2.4. <i>Employee Bootleg Innovation</i>	19
3.2.5. Capacidade Absorção Potencial.....	19
3.2.6. Variáveis de Controlo, Moderadoras e Instrumentais	20
4. Resultados.....	21
4.1. Caracterização da Amostra	21
4.1.1. Caracterização das equipas.....	21
4.1.2. Caracterização dos líderes	21
4.1.3. Caracterização dos liderados.....	22
4.2. Análise Fatorial	22
4.3. Análise Correlacional	26
4.4. Testes de Hipóteses.....	29
4.4.1. Validação da Variável Instrumental.....	30
4.4.2. Estilos de Humor e Segurança Psicológica	31

4.4.3.	Estilos de Humor e <i>Employee Bootleg Innovation</i>	34
4.4.4.	Estilos de Humor e Capacidade de Absorção Potencial	36
4.5.	Efeito Moderador da Apreciação do Humor.....	38
4.5.1.	Efeito Moderador na Segurança Psicológica.....	38
4.5.2.	Efeito Moderador na <i>Employee Bootleg Innovation</i>	40
4.5.3.	Efeito Moderador na Capacidade de Absorção Potencial	42
5.	Discussão de Resultados	44
6.	Conclusões	49
6.1.	Relevância e Contributos da Investigação	49
6.2.	Limitações.....	50
6.3.	Sugestões e Recomendações para Investigações Futuras	51
7.	Referências	53
8.	Anexos	58
8.1.	Anexo 1: Questionários	58
8.1.1.	Questionário: Momento 1.....	58
8.1.2.	Questionário: Momento 2.....	73
8.2.	Anexo 2: Caracterização da amostra.....	78
8.2.1.	Caracterização geral da amostra	78
8.2.2.	Caracterização dos líderes	79
8.2.3.	Caracterização dos liderados.....	79
8.3.	Anexo 3: Análise Fatorial da Amostra.....	80
8.4.	Anexo 4: Gráficos Comparativos Modelo OLS e Modelo 2SLS	81
8.4.1.	Estilos de Humor e Segurança Psicológica	81
8.4.2.	Estilos de Humor e <i>Employee Bootleg Innovation</i>	81
8.4.3.	Estilos de Humor e Capacidade de Absorção Potencial	82

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo Concetual.....	2
Figura 2: Modelo Concetual Pormenorizado	18
Figura 3: Efeitos na Segurança Psicológica com Moderação	39
Figura 4: Efeitos na <i>Employee Bootleg Innovation</i> com Moderação.....	41
Figura 5: Efeitos na Capacidade de Absorção Potencial com Moderação.....	43

Índice de Tabelas

Tabela 1: Hipóteses	17
Tabela 2: Resultado da Análise Correlacional	28
Tabela 3: Variáveis Instrumentais	31
Tabela 4: Modelo 2SLS - Segurança Psicológica.....	32
Tabela 5: Comparação de Modelos - Segurança Psicológica.....	33
Tabela 6: Teste de Hipóteses - Segurança Psicológica.....	34
Tabela 7: Modelo 2SLS - <i>Employee Bootleg Innovation</i>	34
Tabela 8: Comparação de Modelos - <i>Employee Bootleg Innovation</i>	35
Tabela 9: Teste de Hipóteses - <i>Employee Bootleg Innovation</i>	36
Tabela 10: Modelo 2SLS - Capacidade de Absorção Potencial	36
Tabela 11: Comparação de Modelos - Capacidade de Absorção Potencial.....	37
Tabela 12: Teste de Hipóteses - Capacidade de Absorção Potencial.....	37
Tabela 13: Análise da Moderação - Segurança Psicológica	38
Tabela 14: Teste de Hipóteses com Moderação - Segurança Psicológica	39
Tabela 15: Análise da Moderação - <i>Employee Bootleg Innovation</i>	40
Tabela 16: Análise da Moderação (Método OLS) - <i>Employee Bootleg Innovation</i>	40
Tabela 17: Teste das Hipóteses com Moderação - <i>Employee Bootleg Innovation</i>	41
Tabela 18: Análise da Moderação - Capacidade de Absorção Potencial	42
Tabela 19: Análise da Moderação (Método OLS) - Capacidade de Absorção Potencial.....	42
Tabela 20: Teste das Hipóteses com Moderação - Capacidade de Absorção Potencial	43

Lista de Acrónimos

2SLS – *Two-stage least squares regression*

AIC - *Akaike Information Criterion*

CFI – *Comparative Fit Index*

CMV - *Common method variance*

OLS – *Ordinary Least Squares*

R² – Coeficiente de determinação

RMSEA – *Root Mean Square of Approximation*

RMSE - *Root Mean Square Error*

SRMR – *Standardized Root Mean Square Residual*

TLI – *Tucker-Lewis Index*

1. Introdução

A inovação é crucial para a competitividade e é influenciada por características individuais, da função e contextuais (Hammond et al., 2011). O contexto integra o clima organizacional, promotor da segurança psicológica e as características do/a líder que impactam a motivação da equipa (Hammond et al., 2011). Assim, o humor, enquanto característica do/a líder, representa uma forma de comunicação que promove a intimidade e reduz tensões (Potipiroon & Ford, 2021). Logo, pode reduzir a distância hierárquica, promovendo boas interações (Potipiroon & Ford, 2021), aumentando a sensação de suporte e bem-estar (Cao et al., 2023), o que poderá impactar positivamente o compromisso (Cao et al., 2023) e a performance (Xu et al., 2023).

O humor do/a líder impacta a inovação principalmente na partilha de conhecimento (Xu et al., 2023), na *employee bootleg innovation* (Zheng et al., 2022), na criatividade dos colaboradores (Zhang et al., 2022) e na inovação radical e incremental (Cao et al., 2023). Contudo, alguns dos autores mencionados (e.g., (Cao et al., 2023; Zhang et al., 2022; Zheng et al., 2022)) não têm em conta os estilos de humor definidos por Martin et al. (2003). Assim, esta pesquisa incidirá no impacto de dois estilos de humor que um/a líder pode exibir: o autovalorativo e o agressivo (Martin et al., 2003).

Este estudo testará o efeito dos estilos de humor na segurança psicológica e em duas variáveis de inovação: *employee bootleg innovation* e capacidade de absorção. Estudos anteriores exploraram estas variáveis em diferentes contextos, nomeadamente, efeitos da capacitação psicológica e confiança emocional no líder na *employee bootleg innovation* (Zheng et al., 2022) e o efeito da segurança psicológica na capacidade de absorção (Nowak, 2022). Portanto, identifica-se um *gap* na literatura que sinaliza a relevância de estudar quais os efeitos dos estilos de humor referenciados na segurança psicológica, na *employee bootleg innovation* e na capacidade de absorção.

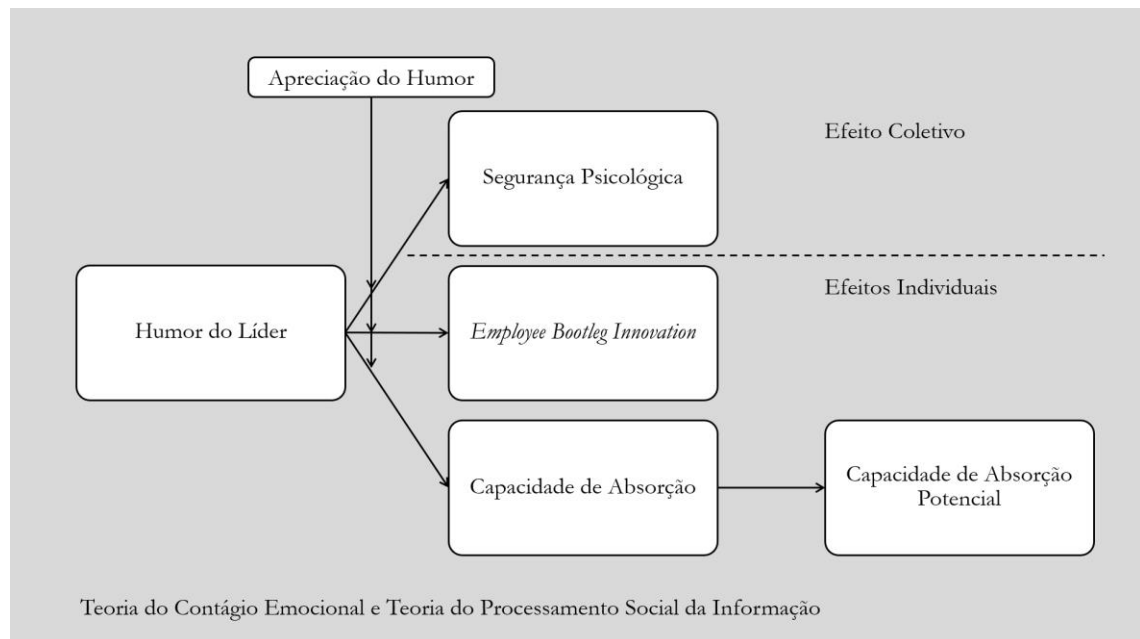
Segundo o estudo de Martin (2007), o sentido de humor abrange um conjunto de componentes cognitivas, emocionais, comportamentais e sociais, refletindo não só a capacidade de produzir humor, como também a sua perceção, apreciação e capacidade de resposta. Assim, a experiência sobre o humor varia entre indivíduos e é influenciada pelo contexto social que integram. Desta forma, a introdução da apreciação do humor enquanto variável moderadora, definida como a predisposição individual para valorizar e reagir de

forma positiva a estímulos humorísticos, permite explorar de que forma as relações em investigação são influenciadas pelas dinâmicas relacionais e emocionais (Martin, 1998).

No que respeita ao enquadramento teórico envolvido na investigação, privilegiar-se-á a utilização da Teoria do Contágio Emocional e da Teoria do Processamento Social da Informação. A Teoria do Contágio emocional evidencia a ideia de que existe um fenómeno de sincronização das emoções, que é potenciado pelas relações interpessoais (Hatfield et al., 1993). A Teoria do Processamento Social da Informação propõe que os indivíduos adaptam as suas atitudes e comportamentos consoante o contexto social que integram (Salancik & Pfeffer, 1978).

Por forma a esquematizar a investigação que será realizada, sugere-se a análise da Figura 1.

Figura 1: Modelo Concetual



Fonte: Elaboração Própria

Em suma, de forma a avaliar o impacto da utilização de humor pelos líderes na inovação, definiram-se as seguintes hipóteses:

- Quais as implicações dos dois estilos humorísticos do/a líder (autovalorativo e agressivo), na segurança psicológica, enquanto variável grupal e na *employee bootleg innovation* e capacidade de absorção potencial, enquanto variáveis individuais?
- O estilo de humor positivo do/a líder (autovalorativo) contribui, de forma consistente, para consequências positivas para a inovação?

- O estilo de humor negativo do/a líder (agressivo) contribui, de forma consistente, para consequências negativas para a inovação?
- A apreciação do humor, modera a relação entre os estilos de humor em análise (autovalorativo e agressivo) e as variáveis descritas (segurança psicológica, *employee bootleg innovation* e capacidade de absorção potencial)?

Esta investigação está organizada em diferentes capítulos que têm como objetivo responder de forma sistemática às questões de investigação identificadas anteriormente.

O próximo capítulo é destinado à revisão de literatura, na qual se procura fazer um breve enquadramento teórico das teorias que envolvem a investigação (Teoria do Contágio Emocional e Teoria do Processamento Social da Informação), bem como a apresentação dos conceitos envolvidos: estilos de humor (autovalorativo e agressivo), segurança psicológica (efeito coletivo), *employee bootleg innovation* e capacidade de absorção (efeitos individuais) e apreciação de humor (variável moderadora). Com base na literatura existente são definidas as hipóteses que serão alvo de validação.

O terceiro capítulo especifica a metodologia utilizada, com enfoque no tipo de estudo, instrumento de recolha de dados, amostra e procedimentos de análise dos resultados. Segue-se o capítulo respeitante à análise e descrição dos resultados obtidos.

O quinto e sexto capítulos dizem respeito, respetivamente, à discussão dos resultados e conclusões obtidas. Este último inclui ainda os principais contributos da investigação, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. Revisão de Literatura

O humor do/a líder é um intensificador das relações interpessoais entre líder e liderados, potenciando a comunicação e contribuindo positivamente para a efetividade da liderança (Xu et al., 2023). Na verdade, a investigação evidenciou que o impacto do humor do/a líder na performance e comportamento dos liderados é superior quando comparado com outros atributos dos líderes como a extroversão (Xu et al., 2023). Desta forma, torna-se clara a relevância em estudar o impacto dos estilos de humor do/a líder na segurança psicológica e em variáveis de inovação.

2.1. Enquadramento Teórico

No enquadramento teórico da investigação, serão utilizadas duas teorias, por forma a compreender os fenómenos tratados: Teoria do Contágio Emocional e Teoria do Processamento Social da Informação.

2.1.1. Teoria do Contágio Emocional

O contágio emocional é definido como a tendência para que ocorra uma sincronização das emoções, através da mimetização de expressões, vocalizações, posturas e movimentos, conduzindo a uma convergência emocional. Assim, desempenha um importante papel nas relações interpessoais, na medida em que promove sincronização comportamental e um acompanhamento das emoções dos indivíduos (Hatfield et al., 1993).

A promoção do contágio emocional pode ser feita sob três formas: mimetização, *feedback* e contágio. Através da mimetização, os indivíduos no decorrer de interações tendem a imitar e sincronizar continuamente as suas emoções com as dos interlocutores, replicando expressões faciais, entoação, postura e comportamentos. O *feedback* preconiza a ideia da subjetividade relacionada com a experiência emocional. Através do contágio os indivíduos tendem a adotar as emoções dos seus interlocutores (Hatfield et al., 1993).

Pelo facto de esta teoria procurar explicar a indução (in)consciente por parte de indivíduos ou grupos de emoções e comportamentos nos outros, associado ao facto de o/a líder ocupar um papel proeminente, então explica-se a estimulação de comportamentos inovadores nos liderados. Note-se que, o humor do/a líder é promotor de emoções positivas nos liderados, potenciando sentimentos de pertença e identificação, que conduzem à geração de um comportamento inovador (Li et al., 2024).

2.1.2. Teoria do Processamento Social da Informação

A Teoria do Processamento Social da Informação procura explicar as atitudes no local de trabalho, enfatizando o impacto do contexto que os indivíduos integram e as escolhas anteriores, considerando por isso que o ser humano é adaptativo e adequa as suas atitudes, comportamentos e crenças ao contexto e realidade em que opera (Salancik & Pfeffer, 1978).

Segundo esta teoria, uma das componentes com maior importância em termos de fonte de informação é o ambiente que oferece importantes *inputs* acerca do modo como atitudes, opiniões, normas e expectativas devem ser desenvolvidas. Isto terá impacto no que respeita às crenças, atitudes e necessidades que são aceites, moldando as expectativas daquilo que poderá ser o comportamento individual e as respetivas consequências. Relativamente às atitudes e necessidades estas derivam de vários fatores, dos quais se destacam a informação que é oferecida pelo contexto envolvente acerca das atitudes aceitáveis. Assim, explica-se o impacto do contexto em termos de conformidade e atitudes, tornando claro que quanto melhor a coesão grupal, menor a possibilidade de emergência de comportamentos desviantes (Salancik & Pfeffer, 1978).

Em suma, esta teoria procura evidenciar que as perceções, reações e comportamentos individuais são influenciados pelas características sociais daqueles que os rodeiam, nomeadamente, os líderes (Xu et al., 2023). Para além disso, o modo como os liderados percecionam a informação é também influenciada pelas características do local de trabalho que integram (Xu et al., 2023). Assim, os comportamentos dos liderados no que concerne à inovação serão influenciados pelos seus líderes.

2.2. Estilos de humor do/a líder

Segundo Martin et al. (2003), o sentido de humor pode ser visto como uma habilidade cognitiva, um padrão de comportamento, uma atitude e um mecanismo de defesa. Os autores reconhecem a existência de dois grupos de estilos de humor: benigno e maligno. No humor benigno enquadram-se os estilos afiliativo e autovalorativo, enquanto o humor maligno inclui os tipos agressivo e autodepreciativo (Martin et al., 2003).

O humor afiliativo caracteriza-se por facilitar os relacionamentos interpessoais, através da redução de conflitos e tensões, pelo que é considerado um estilo predominantemente tolerante e benevolente promotor da extroversão, autoestima, relações saudáveis e emoções positivas (Martin et al., 2003).

O humor autovalorativo representa a tendência de manter uma perspectiva humorística face a obstáculos, caracterizados por situações de ansiedade e adversidade. Assim, é um estilo que promove um mecanismo de defesa, pois evita as emoções malignas mantendo uma perspectiva realista acerca da realidade, aumentando a autoestima e o bem-estar psicológico (Martin et al., 2003).

Através da manipulação e ignorando o impacto que este comportamento possa ter nos visados, a utilização do sarcasmo, da provocação e do ridículo como forma de humor caracteriza o estilo agressivo que promove a agressividade, hostilidade e insatisfação nas relações (Martin et al., 2003).

Por forma, a obter a aprovação, pode ser utilizado o humor autodepreciativo em que o indivíduo utiliza o humor aplicado a si próprio, ou seja, representa uma forma de negação defensiva. Associado ao neuroticismo e emoções negativas, assiste-se à diminuição da satisfação nas relações interpessoais, bem-estar e autoestima (Martin et al., 2003).

Atendendo ao estudo desenvolvido por Martin et al. (2003) e às possibilidades de investigação, pretende-se analisar o impacto individual dos estilos autovalorativo e agressivo, na segurança psicológica e nas variáveis de inovação. Para além disso, há que realçar que o estilo afiliativo tem vindo a ser amplamente abordado na literatura, como é o caso do estudo desenvolvido por Xu et al. (2023).

2.3.Segurança psicológica

No âmbito da investigação, analisar-se-á o efeito coletivo em termos de segurança psicológica.

O humor do líder impacta os relacionamentos interpessoais nomeadamente, a segurança psicológica (Xu et al., 2023). A investigação de Newman et al. (2017) concluiu que a segurança psicológica promove a inovação, criatividade, atitudes dos colaboradores e partilha de conhecimento.

A segurança psicológica corresponde a uma crença partilhada de que a equipa pode incorrer em riscos, refletindo a segurança necessária para realizar mudanças (Edmondson, 1999), sendo caracterizada por relações de confiança e respeito mútuo, segundo as quais os indivíduos vivenciam conforto em partilhar as suas ideias, descartando a hipótese de ser alvo de retaliação ao partilhar opiniões e conhecimento (Xu et al., 2023). Determinantes da segurança psicológica incluem as práticas organizacionais, comportamentos da liderança,

relações interpessoais e características individuais e de equipa, sendo que, o comportamento do líder promove a inclusão, suporte, confiança e integridade (Newman et al., 2017)

Contudo, sabe-se que o humor tem efeitos duais, aumentando ou diminuindo a segurança psicológica. Por um lado, o humor pode contribuir para a união da equipa, através da promoção dos relacionamentos interpessoais, do sentimento de segurança e da proximidade entre líder e liderados e, por isso, diz-se que contribui positivamente para a segurança psicológica. Por outro lado, o humor como forma de violação das normas sociais, pode traduzir uma forma de salientar o poder, prejudicando a relação entre líder e liderados e aumentando o distanciamento hierárquico, logo, diminui a segurança psicológica (Zhang et al., 2023).

Assim, serão analisadas as seguintes hipóteses no que respeita à segurança psicológica:

H1a: O humor autovalorativo está positivamente relacionado com a segurança psicológica percebida.

H1b: O humor agressivo está negativamente relacionado com a segurança psicológica percebida.

2.4.Efeitos Individuais

No que respeita aos efeitos individuais na investigação desenvolvida serão utilizados a *employee bootleg innovation* e a capacidade de absorção.

2.4.1. *Employee bootleg innovation*

No desenvolvimento de inovações, por vezes, é necessário que os colaboradores prossigam com ações de investigação e desenvolvimento sem o apoio formal da organização, apresentando autonomia e uma fuga à responsabilidade organizacional. A definição de *bootlegging innovation* diz respeito ao processo através do qual os indivíduos procuram desenvolver as suas ideias sem o apoio formal da organização que integram com o objetivo de produzir benefícios. Este é um conceito que enfatiza, quer a importância da proatividade individual em processos criativos, quer o desvio relativamente ao trabalho formal que os liderados desempenham. Na verdade, a investigação demonstra a importância de conferir aos indivíduos autonomia substancial, por forma a alcançar processos de inovação e criatividade. Associado a isto um certo nível de *playfulness* estimula os indivíduos a

desenvolver ideias distintivas e não planeadas que se podem enquadrar no projeto formal em desenvolvimento (Criscuolo et al., 2014).

As ideias são desenvolvidas atendendo ao benefício organizacional, mas têm risco associado, por constituir uma forma de desvio da norma organizacional. Para além disso, é uma atividade desenvolvida de baixo para cima na hierarquia organizacional e não programada, através da qual os indivíduos tomam iniciativa, demonstrando perseverança e persistência face às barreiras e requerimentos formais. Por fim, apesar de *bootlegging innovation* ser uma atividade ilegítima, os resultados atingidos são legítimos, na medida em que, privilegia os objetivos organizacionais face aos individuais e não envolve qualquer tipo de violação das normas sociais, valores ou regras (Criscuolo et al., 2014).

Este processo de inovação compreende duas fases: exploração de direções de investigação divergentes, além dos projetos formais em desenvolvimento; adiamento do processo de monitorização e aprovação pela organização, relativamente à ideia desenvolvida. A primeira fase evidencia a necessidade de existir um certo nível de liberdade que possibilita a exploração de território inexplorado e a promoção de vantagem competitiva, através de ideias não convencionais. A segunda fase considera a relevância associada ao processo de aprovação da ideia desenvolvida, privilegiando um adiamento para um momento no qual estas novas sugestões estejam enquadradas no seu tempo e num elevado estado de avanço (Criscuolo et al., 2014).

O humor do/a líder e a *employee bootleg innovation* representam uma violação das normas organizacionais (Zheng et al., 2022). Assim, a liderança com humor é promotora de um comportamento desviante – *employee bootleg innovation* (Zheng et al., 2022), que tem impacto não só no negócio como também é responsável por valiosas inovações (Nanyangwe et al., 2021), o que é explicado pelo facto de reconhecer e atuar para além da estratégia definida pela organização (Globocnik et al., 2022). Esta atitude ocorre pelo facto de os subordinados atenderem ao líder como um exemplo a seguir, pelo que estes irão imitar e aprender os comportamentos benignos e desviantes implícitos no humor do líder (Zheng et al., 2022). Desta forma, o humor do/a líder demonstra que a adoção de comportamentos desviantes das normas, pode ser aceitável quando as suas ideias não são formalmente reconhecidas pela organização e estimula a perceção dos subordinados de que a sua performance é valorizada e reconhecida pela gestão (Zheng et al., 2022). Contudo, reconhece-se que a adoção deste processo pode promover a divergência e atrasar o desenvolvimento dos prazos formalmente estabelecidos (Nanyangwe et al., 2021).

A tendência para a ocorrência de *bootlegging innovation* é motivada pelo encorajamento da geração e expressão de ideias, associada a uma alocação de recursos limitada. Assim, reconhece-se a importância da existência de formações relacionadas com a criatividade, prémios de inovação, segurança psicológica e apoio à direção de inovação, o que facilita a criatividade organizacional e, por conseguinte, traduz-se em taxas mais elevadas de desvio criativo (Globocnik et al., 2022).

Tendo tudo isto em conta, apresentam-se as seguintes hipóteses por forma a analisar os efeitos do humor do/a líder na *employee bootleg innovation*:

H2a: O humor autovalorativo está positivamente relacionado com a *employee bootleg innovation* percebida.

H2b: O humor agressivo está negativamente relacionado com a *employee bootleg innovation* percebida.

2.4.2. Capacidade de Absorção

A capacidade de absorção é uma competência dinâmica associada às rotinas e processos organizacionais, que tem em conta os fluxos de conhecimento e ideias que potenciam a criação e sustentabilidade da vantagem competitiva (Zahra & George, 2002).

Este fator inclui duas dimensões: capacidade de absorção potencial e capacidade de absorção realizada (Nowak, 2022). A capacidade de absorção potencial diz respeito à regulação do influxo de informação e de ideias exógenas, através da aquisição e assimilação do conhecimento (Nowak, 2022). A capacidade de absorção realizada foca-se na transformação e exploração do conhecimento internalizado (Nowak, 2022). Assim, estas duas componentes complementam-se potenciando inovação (Nowak, 2022) e interagem construindo uma capacidade dinâmica (Zahra & George, 2002). Num estudo desenvolvido por Nowak (2022) concluiu-se que para níveis superiores de capacidade de absorção potencial, verifica-se um melhor desenvolvimento da capacidade de absorção realizada (Nowak, 2022), pelo que, para efeitos da investigação apenas será tida em conta a capacidade de absorção potencial.

A capacidade de absorção potencial compreende a aquisição e assimilação de conhecimento, que promove a obtenção de informação exógena e a caracterização da mesma como valiosa, significativa e crítica para a organização. A função de aquisição determina a rapidez, intensidade e direção das pesquisas desenvolvidas para adquirir novo conhecimento e solucionar problemas organizacionais. Por conseguinte, a função de assimilação

corresponde à interpretação e compreensão da informação que foi internalizada via aquisição (Nowak, 2022).

A capacidade de absorção realizada refere-se à transformação e exploração do conhecimento. A componente de transformação incorpora a conjugação do conhecimento novo com o antigo, potenciando alterações nas rotinas. A exploração resulta de alterações nas competências em resposta ao processo de transformação (Nowak, 2022).

Existem um conjunto de antecedentes que definem a possibilidade de emergência da capacidade de absorção. Os recursos externos englobam várias fontes de conhecimento, o que contribui positivamente para aquisição e assimilação (Zahra & George, 2002). A complementaridade do conhecimento está positivamente relacionada com o desenvolvimento da aprendizagem na organização, enquanto a experiência oferece direção relativamente às áreas de conhecimento de interesse (Zahra & George, 2002). As equipas multifuncionais promovem a partilha de informação para além das fronteiras funcionais e das linhas de autoridade potenciando a capacidade de absorção potencial e contribuindo para a integração de variedade no conhecimento, comprometimento e facilitação na implementação das ideias (Jansen et al., 2005). A participação no processo de tomada de decisão é uma forma de promoção da diversidade de conhecimento interna à organização, aumentando a aquisição do conhecimento e evidenciando a emergência de novas ideias, perceções e oportunidades (Jansen et al., 2005). A rotação entre funções, através da diversidade de experiências dos colaboradores, aumenta a capacidade de resolução de problemas, promove a relação entre o conhecimento existente e o novo e possibilita a identificação de áreas de transformação (Jansen et al., 2005). A formalização tende a intensificar a aquisição e assimilação e possibilita a identificação das melhores práticas que aceleram o processo de implementação do conhecimento (Jansen et al., 2005). As rotinas pelo facto de limitarem a flexibilidade de incorporação de conhecimento novo e adquirido diminuem a capacidade de absorção potencial e realizada (Jansen et al., 2005). A conectividade desenvolve a confiança e cooperação, potenciando a difusão da informação, mas, aumenta a redundância da informação, inibindo o acesso a novas perspetivas (Jansen et al., 2005). A socialização conduz à aceitação do *status quo* vigente, dificultando o acesso a fontes de conhecimento externo (Jansen et al., 2005). De realçar ainda que as táticas de socialização ao promoverem uma congruência entre os valores, necessidades e crenças entre os indivíduos, facilitam a compreensão do conhecimento e, por isso, melhoram a combinação entre os conhecimentos adquiridos e os existentes (Jansen et al., 2005).

Em suma, definem-se as seguintes hipóteses para analisar a capacidade de absorção potencial:

H3a: O humor autovalorativo está positivamente relacionada com a capacidade de absorção potencial percebida.

H3b: O humor agressivo está negativamente relacionado com a capacidade de absorção potencial percebida.

2.5.Efeito de Moderação da Apreciação do Humor

Quanto à variável moderadora, analisar-se-á o efeito da apreciação do humor nas relações em investigação.

O sentido de humor é uma variável multidimensional que contém vários elementos, tais como: produção de humor, definida como a capacidade de identificar algo potencialmente engraçado e criar uma forma de apresentar de maneira humorística a situação; competência para alcançar objetivos sociais; reconhecimento individual do humor; apreciação do humor; utilização do humor enquanto mecanismo de adaptação (Thorson & Powell, 1991).

A apreciação do humor, enquanto dimensão individual, reflete a receptividade e valorização de estímulos humorísticos, revelando-se como fundamental para compreender a forma como diferentes estilos de humor podem ser percebidos (Martin, 1998). Os estilos de humor identificados anteriormente podem ser percebidos de forma distinta, sendo que, os estilos relacionais (autovalorativo e afiliativo) tendem a ser mais aceites e valorizados socialmente do que os tipos malignos (agressivo e autodepreciativo) (Martin et al., 2003), sugerindo por isso, maior apreciação.

Sendo o humor um fenómeno relacional, a apreciação do humor pode modelar a reação dos liderados perante a adoção de comportamentos humorísticos pelo/a líder, potenciando ou atenuando os seus efeitos nos *outcomes* em análise. Deste modo, propõem-se as seguintes hipóteses de investigação:

H4a: A moderação pela apreciação do humor intensifica a relação entre o humor autovalorativo e a segurança psicológica percebida.

H4b: A moderação pela apreciação do humor atenua a relação entre o humor agressivo e a segurança psicológica percebida.

H5a: A moderação pela apreciação do humor intensifica a relação entre o humor autovalorativo e a *employee bootleg innovation* percebida.

H5b: A moderação pela apreciação do humor atenua a relação entre o humor agressivo e a *employee bootleg innovation* percebida.

H6a: A moderação pela apreciação do humor intensifica a relação entre o humor autovalorativo e a capacidade de absorção potencial percebida.

H6b: A moderação pela apreciação do humor atenua a relação entre o humor agressivo e a capacidade de absorção potencial percebida.

3. Metodologia

A abordagem metodológica refere-se ao conjunto de procedimentos relativamente aos métodos de recolha, análise e interpretação dos dados (Creswell & Creswell, 2018), por forma a desenvolver o conhecimento acerca de um fenómeno (Williams, 2011).

3.1. Amostra e Procedimento

O estudo teve por base a realização de uma abordagem quantitativa, com o objetivo de analisar as relações entre os estilos de humor (autovalorativo e agressivo) e o impacto na segurança psicológica, na *employee bootleg innovation* e na capacidade de absorção potencial bem como, o efeito da moderação pela apreciação do humor nestas relações. A abordagem quantitativa permite atender às relações entre diferentes variáveis, que podem ser medidas, obtendo dados numerados, possibilitando a sua análise através de procedimentos estatísticos correlacionais para avaliar o nível e relação entre as variáveis (Creswell & Creswell, 2018), que possam contribuir para a formulação de generalizações e, consequentemente, para o conhecimento teórico (Williams, 2011).

Esta investigação utilizou uma amostra de conveniência, segundo a qual, os indivíduos são selecionados com base na conveniência e disponibilidade (Creswell & Creswell, 2018; Edwards, 2008). A amostra desenvolvida incluiu equipas de trabalho de organizações (compostas por pelo/a líder e, pelo menos, três liderados) em diversos setores de atividade, pelo facto de a temática em estudo, até ao momento, ser pouco analisada, pelo que pretende-se tratar este fenómeno de uma forma mais global conferindo maior robustez aos resultados. Esta composição das equipas prende-se com o objetivo de obter uma boa potência estatística (superior a 0,80) (Scherbaum & Ferreter, 2009). Contudo, a melhor técnica de amostragem seria a aleatória que confere aos indivíduos uma probabilidade equitativa de serem selecionados (Creswell & Creswell, 2018).

Por forma a obter os dados, desenvolveram-se questionários que representam uma forma de obtenção de informação quantitativa acerca de tendências, atitudes e opiniões acerca da população, utilizando para o efeito, uma amostra representativa (Creswell & Creswell, 2018). Note-se que, este método permite a quantificação de variáveis subjetivas, captando elementos como estados introspetivos e emocionais (Cooper et al., 2020). No entanto, o reporte individual através de auto-medição, é influenciado pelos estados internos vivenciados, levando a problemáticas como a *common method variance* (CMV) e endogeneidade

(Cooper et al., 2020; Lindell & Whitney, 2001). A CMV refere-se à variância sistemática associada ao método utilizado para quantificar as variáveis (Lindell & Whitney, 2001), tendo como possíveis consequências o aumento artificial dos parâmetros, conduzindo a um maior risco de erros do tipo I (falsos positivos, isto é, a deteção de uma relação significativa, quando na realidade esta não existe) e, pelo contrário, a diminuição das estimativas dos parâmetros, o que tem como resultado um menor poder estatístico e um risco de emergência de erros do tipo II (falsos negativos, ou seja, é detetada uma relação não significativa quando na realidade a relação é significativa) (Cooper et al., 2020).

Para além disso, a existência desta problemática está particularmente associada à quantificação de medidas subjetivas, recolhidas junto do mesmo inquirido, no mesmo momento do tempo (Cooper et al., 2020). A endogeneidade descreve uma situação em que a variável preditora e o termo de erro da variável de resultado estão correlacionados (Lindell & Whitney, 2001), sendo que pode ser explicada por causas como a CMV, a existência de variáveis omitidas, a simultaneidade reversa e erros de medição (Cooper et al., 2020). Por forma a limitar a prevalência destas situações (Cooper et al., 2020), foram desenvolvidos quatro questionários (dois para os líderes e dois para os liderados) em dois momentos no tempo, com um espaçamento de duas semanas. Num primeiro momento, pretendeu-se obter informações acerca dos preditores e da variável moderadora. Num segundo momento, o objetivo foi avaliar aquilo que são os efeitos esperados do humor do/a líder nos liderados. Os questionários tiveram por base escalas validadas na literatura, traduzidas para português através de um procedimento de tradução/retroversão (Brislin, 1970) e partilhadas utilizando a plataforma *LimeSurvey*, garantindo a aleatoriedade das questões e o anonimato das respostas, considerados procedimentos que limitam a prevalência das problemáticas referidas (Cooper et al., 2020). Foi também adicionada uma questão de produção escrita, como forma de limitar a emergência da CMV e da endogeneidade (Cooper et al., 2020), que permitiu aos respondentes, se assim o entendessem, refletirem acerca do impacto que o humor pode ter na inovação.

Uma vez desenvolvidos os questionários (Anexo 1), formou-se um grupo de teste a seis indivíduos, com o objetivo de avaliar a compreensibilidade e a apresentação das questões. Assim, com base no *feedback* destes respondentes, realizaram-se as devidas alterações, por forma a garantir a exequibilidade dos inquéritos.

A recolha de dados iniciou-se com contactos via email, chamada telefónica e *LinkedIn* com o objetivo de questionar acerca da colaboração das equipas que integram responderem

aos questionários. Para tal, foram esclarecidas questões relacionadas com a finalidade da investigação, método de recolha de informação, confidencialidade e anonimato das respostas. No total, 80 equipas demonstram disponibilidade de colaboração no estudo.

Privilegiou-se apenas o contacto direto com os líderes de equipa de forma a garantir um maior nível de anonimato e confidencialidade para os inquiridos, associado ao facto de obter um melhor controlo na recolha de dados. O período de recolha de respostas dos respondentes foi desenvolvido entre 27 de fevereiro e 6 de junho e incorporou dois momentos.

O primeiro momento de respostas aos inquéritos desenvolveu-se entre (27 de fevereiro e 16 de abril 2025). Os questionários tiveram uma duração aproximada de 15 minutos, sendo que esta fase englobou questões acerca da informação sociodemográfica dos inquiridos, variáveis preditoras (humor autovalorativo e humor agressivo) e variável moderadora (apreciação do humor). No momento do envio dos primeiros questionários, foi fornecido um código de equipa, que tinha como propósito garantir que os inquéritos dos respondentes eram associados à equipa que integram. Para além disso, foi solicitada a criação de um código individual de forma a garantir que as respostas de ambos os momentos eram associados ao respondente correto. Para esta primeira fase foram dadas aproximadamente três semanas para o preenchimento dos questionários, sendo que, durante este período foram enviadas mensagens a relembrar do prazo e a solicitar a colaboração das equipas. Contudo, face à fraca adesão e ao reduzido número de equipas completas¹, foi necessário prolongar o prazo de preenchimento e apelar à contribuição de todos os envolvidos.

Entre 7 de abril e 6 de junho de 2025 desenvolveu-se o segundo e, último momento de desenvolvimento dos inquéritos. Esta fase teve uma duração aproximada de 10 minutos, em que se procurou recolher informação acerca das implicações do estilo de humor adotado pelo/a líder, designadamente, na segurança psicológica, na *employee bootleg innovation* e na capacidade de absorção potencial. À semelhança do primeiro momento de recolha de respostas, foram enviadas mensagens a alertar para aproximação do fim de prazo de preenchimento dos questionários e com o ponto de situação individual da equipa. Mais uma vez, face à fraca adesão associada ao incumprimento da utilização do código individual igual ao da primeira fase, foi atribuído um prolongamento do prazo.

¹ Para efeitos de análise considerou-se a equipa completa, quando se registavam a resposta do líder e de pelo menos 3 liderados.

A conclusão da recolha de dados foi assinalada com o envio de uma mensagem de agradecimento aos líderes das equipas participantes, na qual se expressava reconhecimento a todos os elementos da equipa e se disponibilizava a possibilidade de manifestarem interesse em aceder aos resultados da investigação.

Previamente à análise dos dados recolhidos, foram realizados um conjunto de procedimentos que garantiam a credibilidade e o cumprimento dos requisitos estabelecidos da amostra recolhida. Em primeiro lugar, foram eliminadas respostas sob as seguintes circunstâncias: resposta do/a líder sem respostas dos liderados; respostas dos liderados sem resposta do/a líder; respostas de equipas incompletas²; simultaneidade do código individual dentro da mesma equipa; falta de correspondência entre as respostas ao primeiro questionário e o segundo questionário. Em segundo lugar, procedeu-se a ações de homogeneização das respostas no que respeita ao tamanho da equipa e área da organização, sendo que, para o efeito se considerou como válida a resposta do líder.

Para validação das hipóteses privilegiou-se a técnica *Two-Stage Least Squares Regression Analysis* (2SLS), amplamente utilizada quando se verificam problemas como a endogeneidade e a CMV (Cooper et al., 2020; James & Singh, 1978), que preconiza a introdução de variáveis instrumentais exógenas, permitindo explicar a variância que existe na variável preditora, eliminando o problema de endogeneidade (Cooper et al., 2020).

Para uma sistematização das hipóteses, sugere-se a análise da Tabela 1.

² Para efeitos de análise considerou-se a equipa completa, quando se registavam a resposta do líder e de pelo menos 3 liderados.

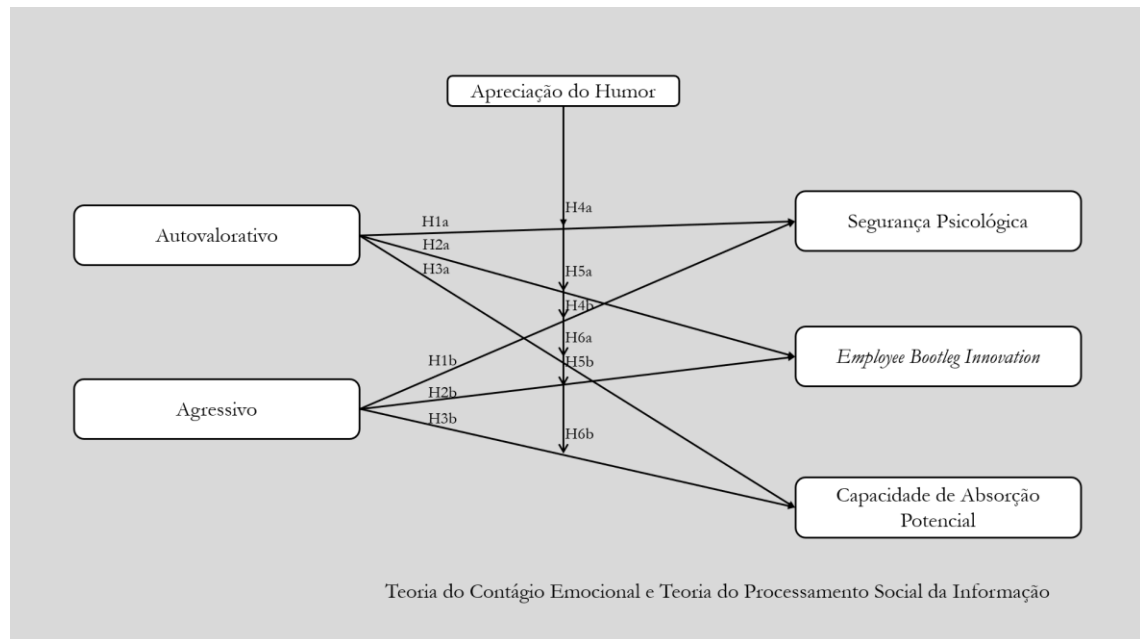
Tabela 1: Hipóteses

Hipótese	Descrição
H1a	O humor autovalorativo está positivamente relacionado com a segurança psicológica percebida.
H1b	O humor agressivo está negativamente relacionado com a segurança psicológica percebida.
H2a	O humor autovalorativo está positivamente relacionado com a <i>employee bootleg innovation</i> percebida.
H2b	O humor agressivo está negativamente relacionado com a <i>employee bootleg innovation</i> percebida.
H3a	O humor autovalorativo está positivamente relacionada com a capacidade de absorção potencial percebida.
H3b	O humor agressivo está negativamente relacionado com a capacidade de absorção potencial percebida.
H4a	A moderação pela apreciação do humor intensifica a relação entre o humor autovalorativo e a segurança psicológica percebida.
H4b	A moderação pela apreciação do humor atenua a relação entre o humor agressivo e a segurança psicológica percebida.
H5a	A moderação pela apreciação do humor intensifica a relação entre o humor autovalorativo e a <i>employee bootleg innovation</i> percebida.
H5b	A moderação pela apreciação do humor atenua a relação entre o humor agressivo e a <i>employee bootleg innovation</i> percebida.
H6a	A moderação pela apreciação do humor intensifica a relação entre o humor autovalorativo e a capacidade de absorção potencial percebida.
H6b	A moderação pela apreciação do humor atenua a relação entre o humor agressivo e a capacidade de absorção potencial percebida.

Fonte: Elaboração Própria

Assim, a Figura 2 esquematiza as hipóteses em análise, atendendo às implicações grupais (segurança psicológica) e individuais (*employee bootleg innovation* e capacidade de absorção potencial) por parte dos estilos de humor do líder (autovalorativo e agressivo), moderados pela apreciação do humor.

Figura 2: Modelo Concetual Pormenorizado



Fonte: Elaboração Própria

3.2. Medidas

As escalas utilizadas apresentam um grande nível de fiabilidade e validade, tendo por base investigações desenvolvidas anteriormente. Os inquiridos foram convidados a responder a cada uma das medidas tendo por base a escala de 7-pontos de Likert. Privilegiou-se esta escala, pelo facto de lhe estar associada um elevado nível de adaptabilidade no que respeita aos questionários eletronicamente distribuídos e não supervisionados, conferindo assim uma maior precisão, melhor captação da subjetividade dos respondentes e facilidade de utilização (Finstad, 2010). Uma das causas associadas às problemáticas da CMV e da endogeneidade associa-se à utilização da mesma escala (Cooper et al., 2020), pelo que, introduziram-se diferenças na escala de classificação: no primeiro momento, a classificação das afirmações variou entre (1) Discordo totalmente e (7) Concordo totalmente; no segundo momento, a escala variou entre (1) A afirmação é totalmente falsa e (7) A afirmação é totalmente verdadeira.

3.2.1. Humor Autovalorativo

De forma a quantificar o humor autovalorativo do líder, utilizou-se a escala desenvolvida por Martin et al. (2003), composta por oito itens, como por exemplo “Quando eu me sinto

deprimido(a), normalmente consigo animar-me utilizando o humor.”. O α de Cronbach no estudo de Martin et al. (2003) para os itens desta escala fixou-se em 0,81.

Há que realçar que esta escala foi adaptada no caso dos participantes não-líderes, à consideração do/a seu/sua líder enquanto protagonista da utilização do humor.

3.2.2. Humor Agressivo

A escala utilizada tratou-se da desenvolvida por Martin et al. (2003) que inclui oito itens de análise, tal como “Se alguém cometer um erro, eu utilizo isso para fazer pouco dessa pessoa.”. No caso dos itens desta escala, o estudo de Martin et al. (2003) obteve um α de Cronbach de 0,77.

À semelhança da escala do humor autovalorativo, esta foi também adaptada nos questionários endereçados aos liderados, para que estes refletissem acerca da utilização do humor por parte do seu líder.

3.2.3. Segurança Psicológica

No que respeita à quantificação do fenómeno de segurança psicológica, privilegiou-se a utilização da escala desenvolvida por Edmondson (1999), composta por sete itens, que incorpora questões como “Na minha equipa, as pessoas sentem-se seguras para assumir riscos.”. O valor do α de Cronbach no estudo de Edmondson (1999) cifrou-se em 0,82.

3.2.4. *Employee Bootleg Innovation*

Quanto à variável de *employee bootleg innovation* utilizou-se a escala desenvolvida por Criscuolo et al. (2014), que inclui cinco itens, como por exemplo “Gosto de remexer em ideias que estão fora dos projetos principais em que trabalho.”. No estudo de Criscuolo et al. (2014) o α de Cronbach assumiu o valor de 0,80.

3.2.5. Capacidade Absorção Potencial

A capacidade de absorção potencial teve por base a escala de Jansen et al. (2005), que incorpora um total de nove itens, sendo que seis dos itens respeitam à função de aquisição e os restantes à de assimilação. Assim, inclui itens como “A nossa unidade interage frequentemente com a sede da empresa para adquirir novos conhecimentos.” e “As novas

oportunidades de servir os nossos clientes são rapidamente identificadas.”, que dizem respeito à função de aquisição e de assimilação, respetivamente. O estudo desenvolvido por Jansen et al. (2005) registou valores para o α de Cronbach de 0,79 e 0,76 nas funções de aquisição e assimilação, respetivamente.

3.2.6. Variáveis de Controlo, Moderadoras e Instrumentais

Foram incluídas características demográficas dos respondentes como a idade e género, já que, estudos anteriores comprovaram o impacto destas variáveis na comunicação utilizando humor (Chiew et al., 2019; Greengross & Miller, 2011).

Para além disso, introduziu-se a apreciação do humor que teve por base a escala desenvolvida por Chiew et al., (2019) que inclui quatro itens de análise como “Eu gosto de pessoas que contam piadas” e a produção de humor, que inclui cinco itens de análise, como “As outras pessoas dizem-me que eu conto coisas engraçadas” (Chiew et al., 2019).

Com base na revisão de literatura realizada, concluiu-se acerca do impacto da inteligência no desenvolvimento do humor, em particular, nas componentes de raciocínio abstrato e inteligência verbal (Greengross & Miller, 2011), pelo que estas componentes serão também tidas em conta, como possíveis variáveis instrumentais. Foram colocadas 16 questões de raciocínio verbal e 10 de raciocínio abstrato aos respondentes na qualidade de líder, sendo que, a cada resposta correta foi atribuído um ponto e zero no caso de resposta incorreta.

4. Resultados

4.1. Caracterização da Amostra

Esta secção apresenta uma análise e caracterização da amostra obtida para efeitos da investigação. Para uma análise mais detalhada e pormenorizada recomenda-se a consulta do Anexo 2.

Na primeira fase, foram obtidas 67 respostas no questionário dos líderes e 233 respostas no questionário dos liderados, das quais, após os procedimentos prévios à análise de dados, foram consideradas válidas 41 respostas dos líderes (taxa de resposta de 61,19%) e 167 dos liderados (taxa de resposta de 71,67%). Na segunda fase, recolheram-se 46 respostas dos líderes e 206 respostas dos liderados, sendo que, após os procedimentos prévios à análise, consideraram-se válidas 35 respostas dos líderes (taxa de resposta 76,09%) e 122 dos liderados (taxa de resposta 59,22%).

4.1.1. Caracterização das equipas

Foram obtidas respostas de 35 equipas, de 26 empresas. Em média, as equipas são constituídas por 11 elementos. Da amostra obtida, no que respeita à área da organização, 17,20% representam a área da Indústria (27 respondentes), 50,32% são da área da Prestação de Serviços (79 respondentes), 5,73% pertencem à área da Formação, Serviço e Educação (nove respondentes), 15,92% representam a área de Tecnologias da Informação e Telecomunicações (25 respondentes), 3,18% são da área de Transportes e Logística (cinco respondentes) e 7,64% são da área da Saúde (12 respondentes).

4.1.2. Caracterização dos líderes

Responderam a ambos os questionários 35 líderes sendo na sua totalidade de nacionalidade portuguesa. No que respeita à identidade de género, foram inquiridos 13 líderes do género masculino e 22 do género feminino. Quanto à distribuição etária, os líderes inquiridos tinham idades compreendidas entre os 27 e 61 anos, com uma média de 42,26 anos. Relativamente às habilitações literárias, dois dos inquiridos tinham o Doutoramento (5,71%), 15 a Pós-Graduação/ Mestrado (42,86%), 12 tinham o Bacharelato/ Licenciatura (34,29%) e seis o Ensino Secundário (17,14%).

Os/as líderes fazem parte da organização num período entre aproximadamente quatro meses e 32 anos, com uma média aproximada de 10 anos, sendo que assumem esta função entre aproximadamente três meses e 30 anos, sendo a média aproximada cinco anos.

4.1.3. Caracterização dos liderados

Ambos os inquéritos foram respondidos por 122 elementos na qualidade de liderados, sendo que em termos de nacionalidade, 112 elementos eram portugueses (91,80%), cinco brasileiros (4,10%), dois venezuelanos (1,64%), um argentino (0,82%) e dois respondentes que não especificaram a nacionalidade (1,64%). Quanto à identidade de género, responderam 46 indivíduos do género masculino (37,70%), 75 do género feminino (61,48%) e um respondente que não especificou o género (0,82%). Relativamente à distribuição etária, os respondentes tinham entre 22 e 65 anos, com uma média de 37,32 anos. Em termos de habilitações literárias, sete elementos tinham o Ensino Básico (5,74%), 25 o Ensino Secundário (20,49%), 42 o Bacharelato/Licenciatura (34,43%), 44 a Pós-Graduação/Mestrado (36,07%) e quatro liderados o Doutoramento (3,28%).

No que respeita à antiguidade na organização, os liderados fazem parte da organização entre aproximadamente três meses e 37 anos, com uma média aproximada de seis anos, sendo que desempenham a função à data da resposta ao primeiro questionário entre aproximadamente três meses e 36 anos, sendo a média aproximadamente sete anos. Relativamente à duração da liderança atual, assume valores entre aproximadamente dois meses e 29 anos, sendo a média aproximada de quatro anos.

4.2. Análise Fatorial

Com o objetivo de validar a estrutura interna das escalas utilizadas nesta investigação, foi realizada uma análise fatorial que permite analisar padrões entre relações complexas e multidimensionais. Assim, esta análise é desenvolvida com o objetivo de determinar que tipo de informação pode ser condensada num número mais reduzido de componentes, com o mínimo de perda de informação, assegurando a representatividade das variáveis originais (Hair, 2014).

Foi avaliada a adequação da amostra à realização da análise fatorial, utilizando o Teste de Kaiser-Meyer-Olkin e o Teste de Esfericidade de Bartlett (Bartlett, 1950; Kaiser, 1974). No primeiro teste, para a amostra em análise todas as variáveis se revelaram adequadas

(valores superiores a 0,50): a produção de humor obteve um valor fraco (entre 0,50 e 0,60); a *employee bootleg innovation* obteve um valor medíocre (entre 0,60 e 0,70); o humor agressivo, a apreciação do humor e a capacidade de absorção apresentaram um valor mediano (entre 0,70 e 0,80); o humor autovalorativo e a segurança psicológica apresentaram valores bons (entre 0,80 e 0,90) (Kaiser, 1974). O segundo teste confirma que as correlações entre os itens não são nulas (*p-value* inferior a 0,001), ou seja, a matriz de correlações é significativamente diferente da matriz identidade (Bartlett, 1950). Assim, a combinação entre ambos os testes referidos justificam a adequação à realização da análise fatorial.

Com base em indicadores como as comunalidades (proporção da variância de cada item que é explicada pelos fatores extraídos, sendo que, valores mais elevados, idealmente superiores a 0,40, indicam que o item é bem representado pelos fatores latentes do modelo) (Hair, 2014), os pesos fatoriais (avaliam a contribuição de cada item para a variável, considerando-se como aceitáveis pesos fatoriais iguais ou superiores a 0,40) (Hair, 2014), a percentagem de variância explicada (quantidade total de variância dos dados que é captada pelos fatores extraídos, sendo comum considerar como adequada, no âmbito das ciências sociais, uma solução que explique, no mínimo 60% da variância total) (Hair, 2014) e o α de Cronbach (utilizado para aferir a consistência interna dos itens que compõem cada fator medindo o grau de correlação entre os itens de uma mesma escala, sendo que para valores superiores a 0,70 são considerados aceitáveis) (Cronbach, 1951), foi possível analisar a adequação dos itens e, quando necessário excluir os itens que apresentam um desempenho insatisfatório. Estes critérios asseguram que as escalas utilizadas apresentam consistência interna e validade fatorial adequadas aos os objetivos da investigação.

Para além disso, realizou-se uma análise fatorial confirmatória, que tem como objetivo a avaliação da qualidade do modelo através de diversos indicadores de ajustamento, que permitem aferir o grau de correspondência entre as medidas observadas/ indicadores e as variáveis latentes/ fatores. O índice *Comparative Fit Index* (CFI) e o *Tucker-Lewis Index* (TLI) comparam o modelo teórico com um modelo de base mais simples, indicando melhorias no ajustamento, considerando-se que valores iguais ou superiores a 0.90 são geralmente indicativos de um ajustamento aceitável. O *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) avalia o erro de aproximação por grau de liberdade, sendo valores inferiores a 0.06 desejáveis. Já o *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) reflete a média dos resíduos padronizados entre as covariâncias observadas e estimadas, sendo valores até 0.08 considerados adequados. A carga fatorial refere-se ao padrão das relações entre o item observado e o fator latente. O

coeficiente de determinação (R^2) evidencia a proporção de variância total das variáveis observadas que é explicada pelo fator. A exclusão de itens tendo por base os índices apresentados providencia uma abordagem mais conservadora e uma avaliação fiável da solução (Brown, 2015).

No que respeita aos itens formulados em sentido inverso, historicamente, a combinação entre itens positivos e negativos tem sido adotada como forma de mitigar diferentes estilos de resposta, como a aquiescência (Sonderen et al., 2013). Contudo, a evidência empírica sugere que esta estratégia pode ser ineficaz e contraproducente, conduzindo a enviesamentos de respostas: respondentes com tendência para concordar com todas as afirmações mantém o padrão perante itens invertidos, o que pode originar perfis de resposta incoerentes comprometendo a validade dos dados (Sonderen et al., 2013). Para além disso, estes itens tendem a aumentar o risco de desatenção e confusão, sobretudo quando envolvem elementos negativos ou estruturas sintáticas complexas, dificultando a interpretação por parte dos respondentes (Sonderen et al., 2013). Assim, a decisão individual de exclusão dos itens reversos das escalas utilizadas é suportada não só pela teoria subjacente apresentada como também pela análise fatorial realizada.

Atendendo ao que foi explicitado até ao momento, replicou-se a análise a todas as variáveis, conforme se apresenta a seguir, sendo que para mais informações pode ser consultado o Anexo 3.

Ao construto respeitante ao humor autovalorativo foi retirado o item AUR6 ficando com um total de sete itens, com uma variância explicada de 47,69% e um α de Cronbach de 0,86. No caso do estilo de humor agressivo, foram retirados os itens GR1, GRR2, GRR4, GRR6 e GRR8, totalizando três itens, que explicam uma variância total de 50,54% e um α de Cronbach de 0,75. Note-se que, a exclusão do item GR1 pode ser explicada pelo facto de apresentar carga insuficiente e evidências da contaminação de outros itens, conforme análise fatorial confirmatória, o que comprometeria a variável referente ao estilo agressivo.

Quanto à segurança psicológica, foram excluídos os itens SPR3, SPR5 e SP6, sendo que este último tinha um peso fatorial de 0,262. Realça-se que, o item reverso SPR1 tem um contributo aceitável na explicação da variável, pelo que se manteve como parte da variável e, pelo contrário, os itens SPR3 e SPR5 sugeriam associações cruzadas inadequadas, o que indicava que estes itens não representavam adequadamente o construto da segurança psicológica. Assim, esta variável ficou com quatro itens que permitem explicar o fator com uma variância total de 55,16% e um α de Cronbach de 0,83.

No que respeita à *employee bootleg innovation*, retirou-se o item formulado na negativa (EBIR2) e EBI3, dado que o seu peso fatorial se cifrou em 0,247. Deste modo, esta variável passou a ser constituída por três itens, com uma variância explicada de 48,02% e um α de Cronbach de 0,72.

A capacidade de absorção potencial tal como visto na secção referente à revisão de literatura incorpora duas componentes aquisição e assimilação. Assim, na componente de aquisição foram retirados os itens AQ2, AQ3, AQR4 e AQ6. O item AQR4 foi excluído, não só, por apresentar um peso fatorial reduzido, como também evidenciava inadequação para medir este construto. No caso da componente de assimilação, foram mantidos todos os itens, pois o item reverso (ASR1) tem um peso fatorial considerável. Ainda que, a capacidade de absorção potencial tenha duas componentes, será tratada como unidimensional, à semelhança do que é feito no estudo de (Jansen et al., 2005). Assim sendo, a variável ficou constituída por seis itens com uma variância explicada de 49,37% e um α de Cronbach de 0,81.

A variável moderadora, apreciação do humor, não sofreu qualquer tipo de alteração face aos itens iniciais, sendo que, os valores de percentagem de variância explicada e α de Cronbach, cifraram-se, respetivamente em 52,19% e 0,80.

À produção de humor foi retirado o item PH4, por ter um reduzido peso fatorial, pelo que o construto passou a ser constituído por quatro itens, com uma variância explicada de 52,32% e um α de Cronbach de 0,78.

Atendendo às alterações indicadas anteriormente, a análise fatorial confirmatória demonstrou que o modelo que relaciona os estilos de humor com a segurança psicológica, a *employee bootleg innovation* e a capacidade de absorção potencial, apresenta um ajustamento globalmente satisfatório aos dados empíricos. Os índices de qualidade de ajustamento revelaram valores adequados, com um CFI de 0.913 e um TLI de 0.899, ambos próximos do limiar de 0.90, sugerindo um ajustamento aceitável. O RMSEA foi de 0.055, com um intervalo de confiança a 90% entre 0.042 e 0.068, e um *p-value* associado à hipótese de RMSEA inferior a 0,05 de 0.247, indicando um erro de aproximação relativamente baixo. O SRMR situou-se em 0.076, também dentro dos valores recomendados. As cargas fatoriais padronizadas apresentaram, na sua maioria, valores moderados a elevados (variando aproximadamente entre 0.56 e 0.84), demonstrando uma associação substancial entre os itens observados e os seus respetivos fatores latentes. Os R^2 indicam que os fatores explicam uma

proporção significativa da variância dos itens. Concluindo, atendendo aos diferentes resultados apresentados, conclui-se que o modelo adotado apresenta consistência interna.

4.3. Análise Correlacional

A análise correlacional, apresentada em detalhe na Tabela 2, permite analisar a magnitude e direção das relações lineares entre as variáveis incluídas no estudo, contribuindo para uma melhor compreensão das relações envolvidas antes da aplicação dos modelos estatísticos que têm como objetivo testar as hipóteses colocadas. Note-se que, o tipo de análise correlacional apresentada, trata-se de bivariada, pelo facto de medir a relação entre apenas duas variáveis (Prematunga, 2012).

Inicialmente, foram calculadas as médias e desvios padrão, permitindo uma caracterização básica das distribuições dos dados. Posteriormente, recorreu-se à análise do coeficiente de correlação de Pearson, que proporciona uma medida para a magnitude e direção da relação linear entre as variáveis (Prematunga, 2012). Este coeficiente varia entre -1 e 1, sendo que, um coeficiente de 0 indica a inexistência de uma relação linear entre as variáveis e, os coeficientes de -1 e 1, indicam uma relação linear perfeita, negativa e positiva, respetivamente (Prematunga, 2012). Esta análise foi complementada pela obtenção de *p-values*, que permitiram avaliar a significância estatística das correlações observadas, ou seja, para valores inferiores a 0,01 e 0,05 considera-se a relação significativa.

No que se refere à média e desvio padrão, a variável que apresenta maior valor em ambas as estatísticas é a idade, o que se explica pelo facto de que existe uma grande variedade de valores possíveis. Considerando apenas as variáveis constituintes do modelo concetual, conclui-se que, a apreciação do humor tem a maior média e o menor desvio padrão, evidenciando que os inquiridos apreciam o humor e estão de acordo com os itens que compõem a escala. Por outro lado, o humor agressivo apresenta a menor média e o maior desvio padrão, o que indicia uma menor prevalência deste estilo humorístico por parte dos líderes das equipas em análise.

Quanto aos estilos de humor, o humor agressivo apresenta uma relação linear positiva e estatisticamente insignificante com o humor autovalorativo (coeficiente de correlação de Pearson: 0,065), o que contraria a teoria subjacente relativa ao modelo dos estilos de humor, que preconiza que, tratando-se de tipos de humor com efeitos distintos (maligno e benigno, respetivamente), seria expectável que variassem em sentidos opostos (Martin et al., 2003). A segurança psicológica estabelece uma relação linear positiva com o

estilo autovalorativo (coeficiente de correlação de Pearson: 0,193) e estatisticamente significativa. Pelo contrário, a segurança psicológica relaciona-se de forma negativamente linear e estatisticamente irrelevante com o estilo agressivo (coeficiente de correlação de Pearson: -0,094). Note-se que, ambas as relações apresentadas estão de acordo com os efeitos teóricos expectáveis. Relativamente à *employee bootleg innovation*, ambas as relações estabelecidas com os estilos de humor autovalorativo e agressivo são lineares positivas (coeficientes de correlação de Pearson de 0,340 e 0,031, respetivamente), mas no caso da relação estabelecida com o estilo autovalorativo a relação é estatisticamente significativa. No que se refere à capacidade de absorção potencial, as relações estabelecidas com os estilos de humor (autovalorativo e agressivo) são lineares positiva e negativa, respetivamente, sendo que no estilo agressivo se trata de uma relação estatisticamente irrelevante (coeficientes de correlação de Pearson de 0,166 e 0,066, respetivamente).

Tabela 2: Resultado da Análise Correlacional

Variáveis ³		M	SD	AU	GR	SP	EBI	CA	AH	PH	GEN	ID
AU	N	4,84	1,00	(0,86)								
		157	157	157								
GR	N	2,56	1,42	0,065	(0,75)							
		157	157	157	157							
SP	N	5,58	1,09	0,193**	-0,094	(0,83)						
		157	157	157	157	157						
EBI	N	4,45	1,23	0,340*	0,031	0,361*	(0,72)					
		157	157	157	157	157	157					
CA	N	4,79	1,08	0,166**	-0,066	0,497*	0,393*	(0,81)				
		157	157	157	157	157	157	157				
AH	N	5,84	0,87	0,319*	0,170**	0,167**	0,194**	0,040	(0,80)			
		157	157	157	157	157	157	157	157			
PH	N	4,95	0,82	0,602*	-0,037	-0,058	0,059	0,143	0,350**	(0,78)		
		35	35	35	35	35	35	35	35	35		
GEN	N	-	-	0,076	0,227*	0,075	0,115	0,020	-0,049	0,199	-	
				157	157	157	157	157	157	35	157	
ID	N	38,42	9,92	-0,031	0,119	0,015	0,019	0,160**	-0,055	-0,076	0,170**	-
		157	157	157	157	157	157	157	157	35	157	157
TE	N	11,15	8,10	0,126	-0,132	-0,280*	-0,029	-0,108	-0,161**	0,192	-0,104	0,153
		157	157	157	157	157	157	157	157	35	157	157

Fonte: Elaboração Própria

³ Chave de codificação da tabela: **AU** – Humor Autovalorativo; **GR** – Humor Agressivo; **SP** – Segurança Psicológica; **EBI** – *Employee bootleg innovation*; **CA** – Capacidade de Absorção Potencial; **AH** – Apreciação do Humor; **PH** – Produção do Humor; **GEN** – Gênero; **ID** – Idade; **TE** – Tamanho da Equipa.

* *p-value* < 0,01

** *p-value* < 0,05

4.4. Testes de Hipóteses

A estimação de relações causais através da regressão linear tradicional pode ser comprometida quando uma ou mais variáveis explicativas estão correlacionadas com o termo de erro do modelo - endogeneidade. Esta situação pode resultar de fatores como omissão de variáveis relevantes, simultaneidade entre variáveis ou erros de medição. Quando presente, a endogeneidade viola os pressupostos do modelo de regressão linear clássico, tornando os estimadores de Mínimos Quadrados Ordinários viesados e inconsistentes (Cooper et al., 2020; Lindell & Whitney, 2001).

Tal como havia sido mencionado anteriormente, uma abordagem estatística para lidar com esta problemática é o método 2SLS, que recorre à utilização de variáveis instrumentais, ou seja, variáveis que estão correlacionadas com a variável explicativa endógena, mas não diretamente associadas ao termo de erro da equação estrutural, ou seja, um bom instrumento deve afetar a variável dependente apenas através da variável explicativa endógena (Cooper et al., 2020). No presente estudo, esta metodologia é empregue para testar um conjunto específico de hipóteses em que se assume que os estilos de humor podem estar endogenamente relacionados com as variáveis dependentes.

Previamente ao desenvolvimento dos testes de hipóteses, foram definidas as variáveis a utilizar no modelo. Relativamente às variáveis de raciocínio, verbal e abstrato, foram calculadas as médias dos valores dos líderes. Para além disso, foi criada uma variável “Raciocínio” que resulta da média dos valores de raciocínio verbal e abstrato. Destaca-se que os valores obtidos, foram transpostos para os respetivos liderados, atendendo à equipa que constituem, para efeitos de testagem, de hipóteses. Para os estilos de humor foi calculada a média por equipa, atendendo às respostas dos liderados, para cada um dos estilos de humor. Quanto à variável coletiva, segurança psicológica, calculou-se a média por equipa com base nos liderados. No que respeita à *employee bootleg innovation* e à capacidade de absorção potencial, tratando-se de variáveis individuais, mantiveram-se as respostas obtidas de cada um dos/as liderados/as.

O processo de estimação do modelo desenvolve-se através de duas fases: na primeira etapa, a variável endógena é regredida nas variáveis instrumentais (e nas exógenas), produzindo valores ajustados que são livres de endogeneidade; na segunda etapa, a variável dependente principal é regredida utilizando os valores ajustados, o que resulta em estimadores consistentes das relações causais em análise (Cooper et al., 2020). Embora o modelo envolva duas fases de estimação, nesta investigação, utiliza-se a função `ivreg()` do

pacote AER em R, que realiza de forma automática ambas as fases, o que garante maior simplicidade, precisão e correta estimação dos erros padrão. Atendendo ao facto de ambos os estilos de humor coexistirem na realidade (Martin et al., 2003), os modelos construídos para testar as hipóteses têm em conta as variáveis explicativas (tipos de humor) em simultâneo e os seus efeitos na segurança psicológica, na *employee bootleg innovation* e na capacidade de absorção potencial.

A secção seguinte apresenta uma validação da variável instrumental e, posteriormente, apresentam-se os modelos utilizados na testagem das hipóteses, atendendo ao processo de estimação apresentado anteriormente.

4.4.1. Validação da Variável Instrumental

Considerando que as variáveis endógenas da investigação são os estilos de humor, autovalorativo e agressivo, foram estudadas as seguintes possibilidades para as variáveis instrumentais: Raciocínio; Raciocínio Verbal; Raciocínio Abstrato; Idade do Líder e Produção do Humor.

A seleção de variáveis instrumentais deve obedecer a dois critérios fundamentais: relevância e exogeneidade (Stock & Yogo, 2002; Wooldridge, 2010). A relevância exige que os instrumentos estejam fortemente correlacionados com a variável endógena que se pretende instrumentar, neste caso, os diferentes estilos de humor (Wooldridge, 2010). A validação deste critério, é avaliada, principalmente, através do *F-statistic*, sendo que, para valores inferiores a 10, consideram-se instrumentos fracos (Stock et al., 2002). Além disso, os *p-values* dos coeficientes estimados também contribuem para a avaliação da relevância estatística, sendo que, *p-values* superiores a 0,05 sugerem ausência de relação significativa entre o instrumento e a variável endógena (Stock et al., 2002). As estatísticas que sustentam este argumento podem ser consultadas na Tabela 3. A exogeneidade, por sua vez, requer que os instrumentos não estejam correlacionados com o termo de erro da equação estrutural, sendo geralmente sustentada por argumentos teóricos.

Tabela 3: Variáveis Instrumentais

		F-statistic	<i>p-value</i>
Autovalorativo	Raciocínio	0,00385	0,9506
	Raciocínio Abstrato	1,26	0,264
	Raciocínio Verbal	1,16	0,283
	Idade do Líder	2,82	0,959
	Produção de Humor	15,05	0,0001
Agressivo	Raciocínio	0,068	0,079
	Raciocínio Abstrato	0,171	0,679
	Raciocínio Verbal	0,616	0,434
	Idade do Líder	24,97	0,0000
	Produção de Humor	0,107	0,743

Fonte: Elaboração Própria

No caso do estilo autovalorativo e atendendo às estatísticas apresentadas na Tabela 3, é possível concluir que a variável instrumental adequada é a produção de humor, pelo facto de ter um *F-statistic* de 15,05 (superior ao valor de referência 10) e um *p-value* inferior a 0,001. No que respeita à exogeneidade, a produção de humor está relacionada com o estilo adotado pelo líder, pelo que não afeta as variáveis dependentes em análise de forma direta, mas sim indiretamente, através da adoção do estilo autovalorativo pelo/a líder (Mesmer-Magnus et al., 2012).

Quanto ao estilo agressivo, a variável instrumental é a idade do líder, por ter um *F-statistic* de 24,97 e um *p-value* inferior a 0,001. Num estudo desenvolvido por (Oshagbemi, 2004), demonstra-se que líderes mais jovens tendem a adotar abordagens de liderança mais agressivas e assertivas enquanto, lideranças de pessoas mais velhas têm comportamentos mais ponderados e com menos confronto, pelo que, se comprova que a idade do/a líder não afeta diretamente as variáveis em análise, exceto através da sua influência no estilo de humor agressivo, garantindo-se assim a exogeneidade do instrumento.

4.4.2. Estilos de Humor e Segurança Psicológica

Esta secção procura analisar, atendendo aos dados recolhidos, a validade das hipóteses construídas anteriormente, que relacionam os estilos de humor do/a líder (autovalorativo e agressivo) com a segurança psicológica, tal que:

H1a: O humor autovalorativo está positivamente relacionado com a segurança psicológica percebida.

H1b: O humor agressivo está negativamente relacionado com a segurança psicológica percebida.

Assim, uma vez estimado o modelo obteve-se os seguintes resultados representados na Tabela 4.

Tabela 4: Modelo 2SLS - Segurança Psicológica

Humor	Coefficiente	<i>p-value</i>
Autovalorativo	-1,0204	0,0298
Agressivo	-0,4490	0,1193

Fonte: Elaboração Própria

Atendendo ao *p-value* dos Testes de Instrumentos Fracos⁴, sendo em ambos os casos menores que 0,001, então demonstra-se que a produção do humor, no caso do estilo autovalorativo e a idade do líder para o estilo agressivo são bons instrumentos, comprovando o que foi apresentado na secção anterior. O Teste de Wu-Hausman (Hausman, 1978), tendo um *p-value* menor que 0,001 rejeita a hipótese nula associada à exogeneidade dos estilos humorísticos, comprovando a adequação do método 2SLS para efeitos de validação das hipóteses. No que se refere ao Teste de Wald⁵ (*p-value* 0,04312), fica claro que pelo menos um dos estilos de humor tem efeitos sobre a segurança psicológica.

A partir da análise à Tabela 4 conclui-se que, no caso da hipótese H1a, esta é contrariada (coeficiente -1,0204), o que se explica pelo facto de o coeficiente associado ser negativo e a relação estatisticamente significativa. Portanto, o efeito do estilo de humor do/a líder autovalorativo na segurança psicológica é maligno, o que contraria o efeito teórico expectável fundamentado na revisão de literatura realizada. A hipótese H1b, atendendo ao facto de a relação ser estatisticamente insignificante (*p-value* maior do que 0,05) então não é suportada.

Com o objetivo de realizar uma análise comparativa (Tabela 5 e Anexo 8.4.1.), foi também estimado um modelo de *Ordinary Least Squares* (OLS), com as mesmas variáveis preditoras (estilos de humor do/a líder autovalorativo e agressivo), apesar da evidência de endogeneidade. O método OLS serve para estimar os parâmetros de uma regressão linear, em que o objetivo é encontrar uma regressão que minimiza a soma de quadrados dos resíduos, ou seja, as diferenças entre os valores previstos pelo modelo e os valores

⁴ O Teste de Instrumentos Fracos considera a hipótese nula de que os instrumentos em análise são fracos (Stock & Yogo, 2002).

⁵ O Teste de Wald tem como objetivo testar a significância conjunta dos coeficientes num modelo estatístico (Wald, 1943).

observados da variável dependente (Wooldridge, 2016). Este método assume que a média dos resíduos é zero com variância constante (homocedasticidade) e que não estão correlacionados com as variáveis explicativas (exogeneidade) (Wooldridge, 2016). Esta comparação permite observar as diferenças nas estimativas dos coeficientes quando se ignora a endogeneidade (modelo OLS) e quando se corrige a problemática (modelo 2SLS).

Tabela 5: Comparação de Modelos - Segurança Psicológica

Variável	Método OLS	Método 2SLS
Intercepto	4,391 (0,537)	11,595 (2,905)
Humor Autovalorativo	0,268* (0,103)	-1,020* (0,506)
Humor Agressivo	-0,064 (0,080)	-0,449 (0,337)
R²	0,058	-1,394
AIC	294,8	408,5
RMSE	0,78	1,25

Fonte: Elaboração Própria

No modelo OLS, o estilo autovalorativo apresenta uma relação positiva com a segurança psicológica e estatisticamente significativa (coeficiente de 0,268 e *p-value* inferior a 0,05). Pelo contrário, o estilo agressivo apresenta uma relação estatisticamente insignificante e negativa com a segurança psicológica (coeficiente de -0,064). Assim, são possíveis identificar diferenças nas estimativas obtidas quando utilizado os modelos OLS e 2SLS, o que pode ser explicado pelo facto de no método OLS os coeficientes surgirem enviesados devido à endogeneidade associada. Contudo, reconhece-se que o método 2SLS apesar de apresentar um aumento ao nível do desvio padrão e menor precisão, refletido no *root mean square error* (RMSE)⁶ e *akaike information criterion* (AIC)⁷, é preferido por corrigir o viés associado à referida problemática, tal como evidenciado nos testes de diagnóstico.

Em suma, no que respeita à relação entre os estilos de humor (autovalorativo e agressivo) e a sua relação com a segurança psicológica, tem-se que:

* *p-value* < 0,05

⁶ Medida de avaliação da qualidade do ajuste numa regressão. Indica o desvio padrão dos resíduos (diferença entre os valores observados e os previstos pelo modelo), sendo que, quanto menor o valor de RMSE então melhor o ajuste do modelo. (Chai & Draxler, 2014)

⁷ Critério de seleção dos modelos que penaliza a complexidade do modelo (número de parâmetros). Assim, considera-se que quanto menor AIC, melhor o modelo em termos de ajuste entre qualidade e simplicidade. (Burnham & Anderson, 2002)

Tabela 6: Teste de Hipóteses - Segurança Psicológica

	Descrição	Validação
H1a	O humor autovalorativo está positivamente relacionado com a segurança psicológica percebida.	Não suportada
H1b	O humor agressivo está negativamente relacionado com a segurança psicológica percebida.	Não suportada

Fonte: Elaboração Própria

4.4.3. Estilos de Humor e *Employee Bootleg Innovation*

Nesta subsecção, pretende-se testar as hipóteses que relacionam os estilos de humor com a *employee bootleg innovation*, tal que:

H2a: O humor autovalorativo está positivamente relacionado com a *employee bootleg innovation* percebida.

H2b: O humor agressivo está negativamente relacionado com a *employee bootleg innovation* percebida.

Desta forma, obtiveram-se os resultados da regressão que relaciona os tipos de humor do líder com a *employee bootleg innovation*, representados na Tabela 7.

Tabela 7: Modelo 2SLS - *Employee Bootleg Innovation*

Humor	Coefficiente	<i>p-value</i>
Autovalorativo	0,2115	0,680
Agressivo	-0,4087	0,155

Fonte: Elaboração Própria

No que toca aos Testes de Instrumentos Fracos, como o *p-value* obtido para ambas as variáveis preditoras é inferior a 0,001, então é possível concluir que a produção de humor e a idade do líder são variáveis instrumentais adequadas. Como o Teste de Wu-Hausman tem um *p-value* superior a 0,001 valida-se a hipótese nula respeitante à exogeneidade dos regressores. À semelhança do teste anterior, o Teste de Wald apresenta um *p-value* superior a 0,001, pelo que a hipótese nula (os efeitos dos estilos de humor do/a líder sob a *employee bootleg innovation* são ambos nulos) é suportada.

Atendendo aos resultados apresentados na Tabela 7, em particular aos *p-values*, sendo estes superiores a 0,05, então ambas as relações estabelecidas entre os tipos de humor e a *employee bootleg innovation* são insignificantes. Contudo, destaca-se que, o estilo autovalorativo

apresenta uma relação linear positiva com a *employee bootleg innovation* (coeficiente de 0,2115) e o estilo agressivo uma relação linear negativa (coeficiente de -0,4087).

À semelhança do procedimento anteriormente descrito para testar H1a e H1b, procedeu-se a uma análise comparativa entre o modelo OLS e o modelo 2SLS, sendo esta comparação particularmente relevante, uma vez que, de acordo com os resultados do Teste de Wu-Hausman, não existem evidências robustas de endogeneidade.

Tabela 8: Comparação de Modelos - *Employee Bootleg Innovation*

Variável	Método OLS	Método 2SLS
Intercepto	0,772 (0,817)	4,375 (3,070)
Humor Autovalorativo	0,687* (0,157)	0,211 (0,534)
Humor Agressivo	0,093 (0,122)	-0,409 (0,356)
R²	0,144	-0,049
AIC	397,2	422,0
RMSE	1,19	1,32

Fonte: Elaboração Própria

Atendendo aos dados da Tabela 8 e à representação gráfica exposta no Anexo 8.4.2., é possível concluir que utilizando o modelo OLS, a relação entre o estilo autovalorativo e a *employee bootleg innovation* é estatisticamente significativa e linear positiva (coeficiente de 0,687), o que é congruente com a teoria subjacente. Já no caso do estilo agressivo, a relação permanece estatisticamente insignificante. Note-se que, o método 2SLS apresenta maiores valores de desvio padrão e menor precisão, atendendo aos valores de AIC e RMSE.

Em conclusão, e atendendo aos resultados dos Testes de Diagnóstico, em particular o Teste de Wu-Hausman que não indicou evidência estatística de endogeneidade (*p-value* de 0,168), privilegia-se o método OLS para a validação das hipóteses, tal como apresentado na Tabela 9.

* *p-value* < 0,001

Tabela 9: Teste de Hipóteses - *Employee Bootleg Innovation*

	Descrição	Validação
H2a	O humor autovalorativo está positivamente relacionado com a <i>employee bootleg innovation</i> percebida.	Suportada
H2b	O humor agressivo está negativamente relacionado com a <i>employee bootleg innovation</i> percebida.	Não suportada

Fonte: Elaboração Própria

4.4.4. Estilos de Humor e Capacidade de Absorção Potencial

De seguida foram testadas as hipóteses que relacionam os estilos de humor do/a líder com a capacidade de absorção potencial:

H3a: O humor autovalorativo está positivamente relacionado com a capacidade de absorção potencial percebida.

H3b: O humor agressivo está negativamente relacionado com a capacidade de absorção potencial percebida.

Os resultados do modelo estimado podem ser consultados na Tabela 10:

Tabela 10: Modelo 2SLS - Capacidade de Absorção Potencial

Humor	Coefficiente	<i>p-value</i>
Autovalorativo	-0,5088	0,366
Agressivo	-0,4506	0,135

Fonte: Elaboração Própria

Os *p-values* obtidos para as variáveis preditoras no Teste de Instrumentos fracos, são inferiores a 0,001, pelo que os instrumentos considerados na análise, produção de humor e idade do líder, são adequados. O Teste de Wu-Hausman como tem um *p-value* superior a 0,001 valida a hipótese de que há exogeneidade dos regressores. O Teste de Wald apresenta um *p-value* superior a 0,001, pelo que se valida a hipótese que os efeitos dos estilos de humor do/a líder sob a capacidade de absorção potencial são nulos, ou seja, as variáveis preditoras no seu conjunto não são estatisticamente significativas.

No que respeita à análise dos coeficientes, é necessário atender aos *p-values* obtidos, que se cifram ambos em valores superiores a 0,05, demonstrando que as relações

estabelecidas entre os estilos de humor e a capacidade de absorção potencial são estatisticamente insignificantes.

Dado que, o Teste de Wu-Hausman evidencia que não ocorre endogeneidade, então a realização de uma análise comparativa entre o modelo OLS e o modelo 2SLS revela-se como uma importante ferramenta, não apenas para efeitos comparativos, como também para a testagem das hipóteses, podendo ser consultada na Tabela 11 e a respetiva representação gráfica no Anexo 8.4.2..

Tabela 11: Comparação de Modelos - Capacidade de Absorção Potencial

Variável	Método OLS	Método 2SLS
Intercepto	3,957 (0,746)	8,293 (2,888)
Humor Autovalorativo	0,195 (0,143)	-0,509 (0,503)
Humor Agressivo	-0,088 (0,112)	-0,451 (0,335)
R²	0,020	-0,274
AIC	375,1	407,1
RMSE	1,09	1,24

Fonte: Elaboração Própria

Atendendo aos dados apresentados na Tabela 11 e à representação gráfica no Anexo 8.4.3., pode concluir-se que à semelhança do método 2SLS, também no caso do método OLS as relações estabelecidas entre os estilos autovalorativo e agressivo e a capacidade de absorção potencial não são estatisticamente significativas. Contudo, o método OLS providencia melhores resultados, tal como é demonstrado pelas estatísticas AIC e RMSE que tomam valores inferiores face ao modelo 2SLS.

A testagem das hipóteses que relacionam os estilos de humor do/a líder com a capacidade de absorção potencial está sumariada na Tabela 12.

Tabela 12: Teste de Hipóteses - Capacidade de Absorção Potencial

	Descrição	Validação
H3a	O humor autovalorativo está positivamente relacionada com a capacidade de absorção potencial percebida.	Não suportada
H3b	O humor agressivo está negativamente relacionado com a capacidade de absorção potencial percebida.	Não suportada

Fonte: Elaboração Própria

4.5.Efeito Moderador da Apreciação do Humor

Com base no estudo desenvolvido por (Martin et al., 2003), considera-se que a apreciação de humor pode atenuar ou amplificar os efeitos dos estilos de humor do/a líder sobre os comportamentos adotados, atuando assim, como variável moderadora. Assim esta secção, procura evidenciar que a apreciação de humor atua como moderador da relação entre os estilos de humor do/a líder e os *outcomes* estudados.

Previamente à análise da moderação, foram criadas variáveis que representam a interação entre os estilos de humor e a apreciação de humor, bem como instrumentos para essas interações. Note-se que, neste capítulo as regressões realizadas tiveram apenas em conta as interações causadas pela moderação.

4.5.1. Efeito Moderador na Segurança Psicológica

Este ponto pretende estudar o efeito do estilo de humor adotado pelo/a líder quando moderado pela apreciação de humor e os seus efeitos na segurança psicológica, pelo que, deve atender-se aos resultados apresentados na Tabela 13.

Tabela 13: Análise da Moderação - Segurança Psicológica

Interação	Coefficiente	<i>p-value</i>
Humor Autovalorativo	-0,0433	0,157
Humor Agressivo	0,0237	0,449

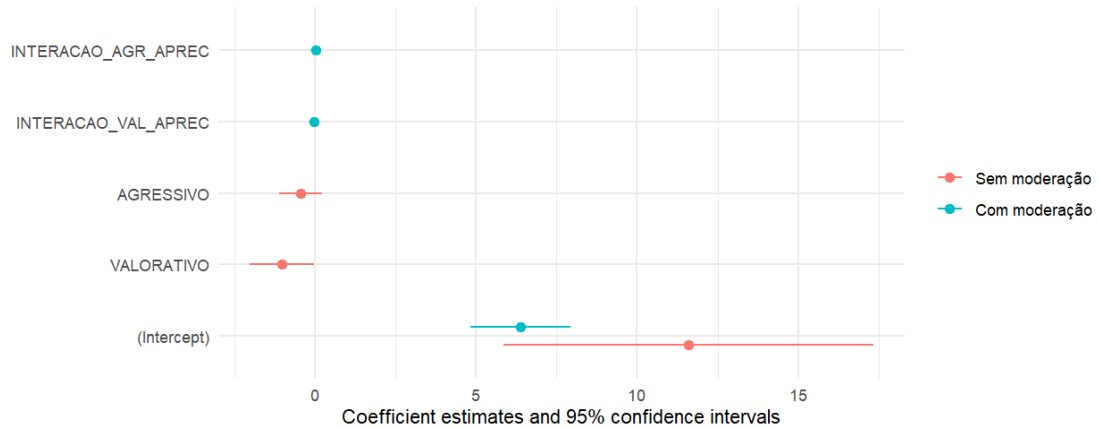
Fonte: Elaboração Própria

Atendendo aos resultados obtidos para os Testes de Instrumentos Fracos, em particular, o *p-value* obtido conclui-se que sendo o seu valor inferior a 0,001, os instrumentos utilizados, resultantes das interações, são válidos. Para além disso, o Teste de Wu-Hausman valida a hipótese de endogeneidade das variáveis (*p-value* inferior a 0,001). Pelo contrário, o Teste de Wald, tendo um *p-value* superior a 0,05 valida a hipótese nula de que os efeitos dos estilos de humor do/a líder e a sua interação com a apreciação de humor sob a segurança psicológica são nulos.

No que respeita aos coeficientes obtidos e, atendendo aos *p-values* obtidos as relações estabelecidas não são estatisticamente significativas. Para além disso, os coeficientes obtidos (autovalorativo: -0,0433 e agressivo: 0,0237) demonstram resultados contrários ao que seria expectável a nível teórico.

A Figura 3 representa graficamente os efeitos dos estilos de humor do/a líder (agressivo e autovalorativo) na segurança psicológica, com e sem moderação da apreciação de humor. Note-se que, os resultados apresentados resultam da utilização do método 2SLS, pois, tal como demonstrado anteriormente, existe endogeneidade.

Figura 3: Efeitos na Segurança Psicológica com Moderação



Fonte: Elaboração Própria

A Figura 3 ilustra pequenas alterações nos coeficientes, ao introduzir a apreciação do humor enquanto variável moderadora. Contudo, destaca-se que a introdução da variável moderadora não altera de forma estatisticamente significativa os efeitos do humor do/a líder na segurança psicológica. De destacar, no caso do estilo de humor autovalorativo, sem a moderação, regista-se uma relação linear negativa estatisticamente significativa e, pelo contrário com a moderação a relação entre este tipo de humor e a segurança psicológica é praticamente inexistente e estatisticamente insignificante.

Os resultados da testagem das hipóteses estão sumariados na Tabela 14.

Tabela 14: Teste de Hipóteses com Moderação - Segurança Psicológica

	Descrição	Validação
H4a	A moderação pela apreciação do humor intensifica a relação entre o humor autovalorativo e a segurança psicológica percebida.	Não suportada
H4b	A moderação pela apreciação do humor atenua a relação entre o humor agressivo e a segurança psicológica percebida.	Não suportada

Fonte: Elaboração Própria

4.5.2. Efeito Moderador na *Employee Bootleg Innovation*

Esta secção tem como propósito analisar o efeito da introdução da apreciação do humor, enquanto moderador, da relação entre os estilos de humor adotados pelo/a líder e a *employee bootleg innovation*. Os resultados desta análise podem ser consultados na Tabela 15.

Tabela 15: Análise da Moderação - *Employee Bootleg Innovation*

Interação	Coefficiente	<i>p-value</i>
Humor Autovalorativo	0,07797	0,0574
Humor Agressivo	-0,03209	0,4428

Fonte: Elaboração Própria

No que respeita aos testes de diagnóstico, tem-se que: ambos os instrumentos utilizados, resultantes da interação com a moderação da apreciação de humor são adequados (*p-values* nos Testes de Instrumentos Fracos são inferiores a 0,001); O Teste de Wu-Hausman valida a exogeneidade das variáveis (*p-value* de 0,197, sendo superior a 0,05); O Teste de Wald, tendo um *p-value* de 0,1619 (superior a 0,05), considera-se que os efeitos dos estilos de humor, moderados pela apreciação do humor sob a *employee bootleg innovation* são nulos.

Com base nos resultados obtidos, pode-se ainda concluir que as relações em análise são estatisticamente irrelevantes.

Atendendo ao resultado obtido no Teste de Wu-Hausman, a Tabela 16 representa a análise anterior utilizando o método OLS, adequado quando se verifica exogeneidade.

Tabela 16: Análise da Moderação (Método OLS) - *Employee Bootleg Innovation*

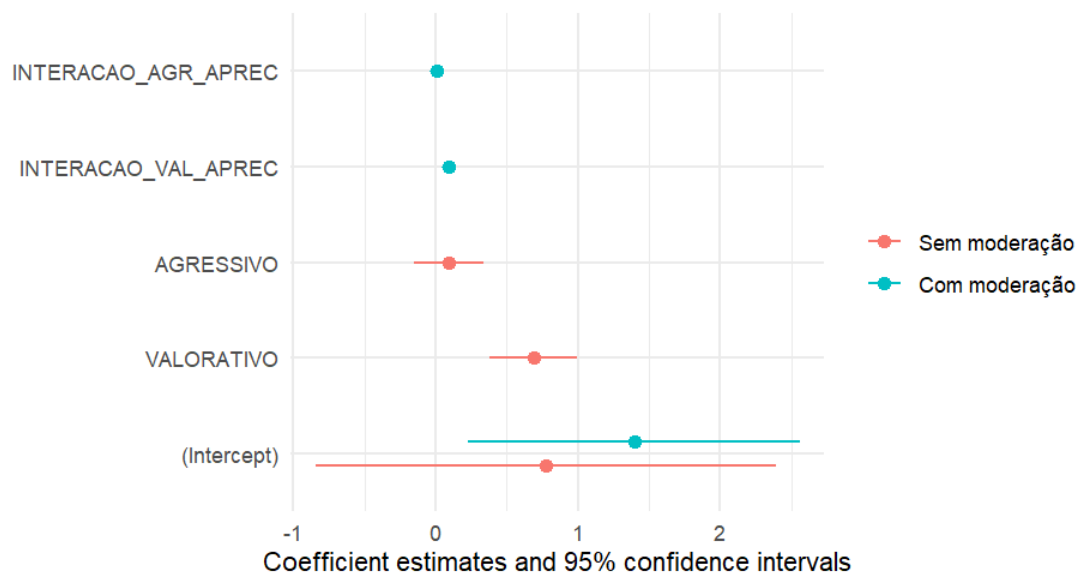
Interação	Coefficiente	<i>p-value</i>
Humor Autovalorativo	0,09678	0,0000
Humor Agressivo	0,00963	0,6237

Fonte: Elaboração Própria

Através da análise da Tabela 16, em particular a relação entre o estilo autovalorativo e a variável dependente em análise, moderada pela apreciação de humor, trata-se de uma relação linear positiva estatisticamente relevante, o que está de acordo com o expectável teoricamente. Assim, a apreciação de humor tem impacto nesta relação.

Tendo-se demonstrado, que na relação entre os estilos de humor e a *employee bootleg innovation* vigora a exogeneidade, a Figura 4, compara os resultados obtidos na presença e ausência de moderação, usando o método OLS.

Figura 4: Efeitos na *Employee Bootleg Innovation* com Moderação



Fonte: Elaboração Própria

A Figura 4 demonstra graficamente o impacto da introdução da apreciação de humor na relação entre estilos humorísticos praticados pelo/a líder e a *employee bootleg innovation*. A introdução da apreciação de humor diminui o efeito do estilo autovalorativo na *employee bootleg innovation*, sendo que o resultado da testagem das hipóteses pode ser consultado na Tabela 17.

Tabela 17: Teste das Hipóteses com Moderação - *Employee Bootleg Innovation*

	Descrição	Validação
H5a	A moderação pela apreciação do humor intensifica a relação entre o humor autovalorativo e a <i>employee bootleg innovation</i> percebida.	Não suportada
H5b	A moderação pela apreciação do humor atenua a relação entre o humor agressivo e a <i>employee bootleg innovation</i> percebida.	Não suportada

Fonte: Elaboração Própria

4.5.3. Efeito Moderador na Capacidade de Absorção Potencial

Esta subsecção apresenta uma análise dos efeitos do humor do/a líder na capacidade de absorção potencial, quando moderados pela apreciação do humor, sendo que, os resultados desta análise podem ser consultados na Tabela 18.

Tabela 18: Análise da Moderação - Capacidade de Absorção Potencial

Interação	Coefficiente	<i>p-value</i>
Humor Autovalorativo	-0,0005	0,989
Humor Agressivo	-0,0101	0,792

Fonte: Elaboração Própria

Os instrumentos utilizados, produção de humor e idade do líder (estilos autovalorativo e agressivo, respetivamente), moderados pela apreciação de humor, revelaram-se como adequados (*p-values* inferiores a 0,001). O resultado do Teste de Wu-Hausman demonstra que nesta relação vigora a exogeneidade (*p-value* de 0,381).

Os dados da Tabela 18 combinados com o Teste de Wald, asseguram que os efeitos do humor do líder, moderados pela produção de humor, são estatisticamente insignificantes.

Tendo em conta a situação de exogeneidade, verificada pelo Teste de Wu-Hausman, replicar-se-á a análise usando o método OLS, conforme Tabela 19.

Tabela 19: Análise da Moderação (Método OLS) - Capacidade de Absorção Potencial

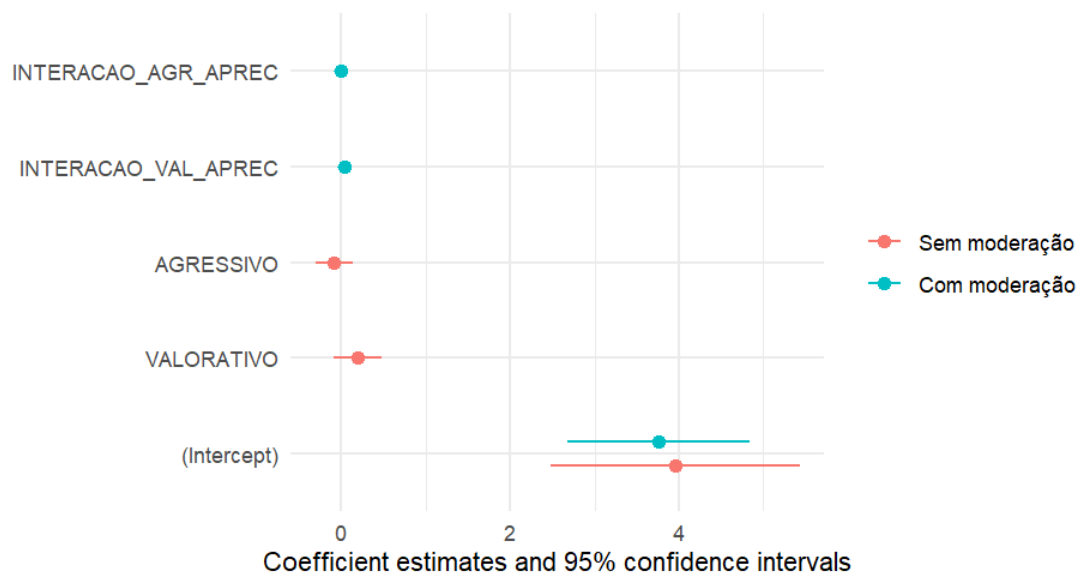
Interação	Coefficiente	<i>p-value</i>
Humor Autovalorativo	0,03599	0,0583
Humor Agressivo	-0,00817	0,6537

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados da Tabela 19 asseguram que as relações em análise não são estatisticamente relevantes (*p-value* superior a 0,05). No entanto, atendendo aos coeficientes, estabelece-se uma relação linear positiva entre o estilo autovalorativo marginalmente significativo (coeficiente de 0,03599) e a variável dependente e linear negativa no caso do estilo agressivo (coeficiente de -0,00817), quando moderados pela apreciação de humor.

Por fim, a Figura 5 ilustra graficamente a comparação de modelos com e sem moderação, usando o método OLS, dado que se verificou a evidência de exogeneidade.

Figura 5: Efeitos na Capacidade de Absorção Potencial com Moderação



Fonte: Elaboração Própria

A Figura 5 permite visualizar o efeito que a introdução da apreciação de humor tem, ao diminuir a relação entre os estilos de humor e a capacidade de absorção potencial. Para além disso, há que destacar que as relações permanecem estatisticamente insignificantes, tal como ilustrado na Tabela 20.

Tabela 20: Teste das Hipóteses com Moderação - Capacidade de Absorção Potencial

	Descrição	Validação
H6a	A moderação pela apreciação do humor intensifica a relação entre o humor autovalorativo e a capacidade de absorção potencial percebida.	Não suportada
H6b	A moderação pela apreciação do humor atenua a relação entre o humor agressivo e a capacidade de absorção potencial percebida.	Não suportada

Fonte: Elaboração Própria

5. Discussão de Resultados

Este capítulo tem como objetivo interpretar e contextualizar os principais resultados obtidos, tendo por base o enquadramento teórico previamente desenvolvido. Através dos resultados da análise das relações identificadas entre os estilos de humor do/a líder (autovalorativo e agressivo), a segurança psicológica, a *employee bootleg innovation* e a capacidade de absorção potencial, bem como, do papel moderador da apreciação do humor, procura-se compreender o alcance e as implicações dos resultados. Serão, assim, discutidas as convergências e divergências em relação à literatura existente, destacando-se os contributos do presente estudo para o avanço do conhecimento na área da liderança e do humor.

Primeiramente, destaca-se a constituição demográfica dos respondentes, sendo que, a maioria dos inquiridos são do género feminino, com uma média etária de 38 anos, sendo que, no caso dos líderes a média é superior à dos liderados (42 anos e 37 anos, respetivamente). Para além disso, em termos de antiguidade na organização e na função, os líderes (10 anos e 7 anos, respetivamente) apresentam valores médios superiores aos liderados (6 anos e 7 anos, respetivamente).

Os resultados obtidos refletem a complexidade da relação entre os estilos de humor do/a líder (autovalorativo e agressivo) e os *outcomes* analisados. Embora a teoria sugira que estilos benignos (autovalorativo) são potenciadores de ambientes seguros e inovadores, promotores de sentimentos de pertença e motivação (Li et al., 2024), os dados obtidos evidenciam que essa relação nem sempre é direta e linear. A Teoria do Contágio Emocional (Hatfield et al., 1993) enfatiza que a sincronização emocional entre líder e liderado pode influenciar comportamentos, mas os fatores individuais e contextuais são determinantes dessa influência. Para além disso, a Teoria do Processamento Social da Informação (Salancik & Pfeffer, 1978) evidencia que as atitudes e comportamentos dos colaboradores são moldados pelo contexto social e pelas normas organizacionais, sugerindo que a eficácia do humor do/a líder depende da interpretação e aceitação desse humor pelos membros da equipa. Portanto, a complexidade das interações sociais e emocionais no local de trabalho pode explicar os resultados obtidos, indicando que o impacto dos estilos de humor do/a líder sobre os resultados organizacionais é condicionado por múltiplos fatores.

Segundo Martin et al. (2003), o humor pode assumir a forma de habilidade cognitiva, padrão de comportamento, atitude perante a vida ou mecanismo de defesa sob a adversidade, sendo que, nesta investigação foram tidos em conta dois dos quatro estilos

definidos pelos autores: autovalorativo (benigno) e agressivo (maligno) (Martin et al., 2003). Atendendo à análise descritiva e correlacional desenvolvida, concluiu-se que o estilo agressivo é menos prevalente entre os líderes das equipas inquiridas, apresentando a média mais baixa e o maior desvio padrão. Este resultado sugere uma menor adoção deste estilo de humor por parte dos líderes, mas também uma maior variabilidade na forma como é percebido pelos liderados. Este facto remete para as consequências interpessoais potencialmente negativas associadas a este tipo de humor, que tende a gerar tensão e desconforto nos relacionamentos (Martin et al., 2003). Adicionalmente, a análise da relação linear entre os dois estilos de humor analisados revelou uma correlação positiva, ainda que estatisticamente insignificante (coeficiente de correlação de Pearson: 0,065), o que contraria a expectativa teórica que preconiza que estilos de humor com características opostas (benigno e maligno) tenderiam a variar em sentido inverso. Assim, esta ideia remete para a possibilidade de coexistência dos dois estilos de humor em análise, promovendo perfis de humor complexos e contextualmente influenciados, sendo que, esta possibilidade não é captada pelo modelo conceitual utilizado. Deste modo, reforça-se a relevância em considerar o humor não apenas uma característica estável e operando isoladamente, como também uma prática situacional, que se adapta ao contexto e dinâmica da equipa.

A segurança psicológica tem sido reconhecida como um fator determinante para a inovação, criatividade, partilha de conhecimento e atitudes positivas dos colaboradores (Newman et al., 2017), sendo que, a adoção do humor pelo/a líder influencia as dinâmicas relacionais, de inclusão e de respeito da equipa (Xu et al., 2023). Contudo, reconhece-se a dualidade de efeitos que o humor pode ter: por um lado, pode fomentar a coesão, confiança e proximidade, potenciando a segurança psicológica; por outro lado, quando percebido como uma violação das normas sociais, como no caso do estilo agressivo, pode reforçar a assimetria de poder, gerar desconforto e diminuir a segurança percebida (Zhang et al., 2023). No caso da hipótese H1a, verificou-se uma relação negativa e estatisticamente significativa entre o humor autovalorativo e a segurança psicológica (coeficiente de -1,0204), o que contraria a evidência teórica explorada por Martin et al., (2003). Esta situação pode ser explicada por uma inadequação contextual da utilização do humor pelo/a líder, sendo interpretado como pouco apropriado ou desfasado das exigências situacionais, o que afeta a percepção de segurança pela equipa. A relação exposta pela hipótese H1b, ainda que seja coincidente com a teoria subjacente (coeficiente de -0,4490) é estatisticamente irrelevante o que sugere que a relação entre o estilo agressivo e a segurança psicológica pode ser afetada

por outros fatores contextuais. Na relação entre o estilo autovalorativo e a segurança psicológica, quando utilizado o método OLS, é estabelecida uma relação linear estatisticamente significativa (coeficiente de 0,268) de acordo com as expectativas teóricas. Deste modo, a divergência entre os dois modelos (método 2SLS e OLS), reforça a complexidade inerente entre o humor do/a líder e a segurança psicológica e a necessidade de considerar outros fatores para a análise como o contexto organizacional. Em suma, os resultados obtidos na relação entre estilos de humor (autovalorativo e agressivo) e segurança psicológica, evidenciam a ambivalência associada ao conceito de humor, demonstrando que, em determinados contextos a sua utilização pode ser vista como inadequada e uma forma de salientar o poder diminuindo a percepção de segurança psicológica (Zhang et al., 2023).

Relativamente à *employee bootleg innovation*, do ponto de vista teórico sustentou-se que o humor do/a líder pode funcionar como uma forma de legitimação de comportamentos desviantes, do qual é exemplo a *employee bootleg innovation*, que sinaliza uma possibilidade para a emergência de informalidade e criatividade informais (Globocnik et al., 2022; Zheng et al., 2022). Contudo, os resultados obtidos através da utilização do modelo 2SLS revelaram que as relações em análise não são estatisticamente significativas. No entanto, os coeficientes obtidos, positivo no caso da relação com o estilo autovalorativo (coeficiente de 0,2115) e negativo no tipo agressivo (coeficiente de -0,4087) são coerentes com as expectativas teóricas, pelo que, em certos contextos, os estilos de humor do/a líder podem influenciar os comportamentos desviantes dos liderados. Atendendo ao resultado do Teste de Wu-Hausman, não foram encontradas evidências de endogeneidade, pelo que se privilegiou o método OLS para testagem das hipóteses identificadas. Assim, a hipótese H2a é suportada, o que corrobora o estudo de Zheng et al. (2022), que destaca que a utilização de um estilo de humor positivo por parte do/a líder, pode ser um catalisador de comportamentos inovadores informais. Por outro lado, a hipótese H2b revelou-se estatisticamente insignificante, o que leva a considerar que os efeitos do estilo agressivo sobre a *employee bootleg innovation* são ambíguos e estão dependentes de outras variáveis contextuais. Deste modo, os resultados obtidos reforçam a relevância de considerar o estilo de humor do/a líder influente na adoção de comportamentos desviantes: o humor autovalorativo induz um clima de aceitação e reconhecimento, conduzindo à adoção de comportamentos proativos e criativos; a ausência de efeitos significativos associados ao estilo agressivo, sugere a necessidade de investigação futura neste âmbito.

No que respeita à capacidade de absorção potencial, partindo da perspectiva de que fatores relacionais e contextuais podem influenciar o ambiente cognitivo e afetivo que suporta o processamento e integração de conhecimento novo (Jansen et al., 2005), foram formuladas as hipóteses que relacionam os diferentes estilos de humor (autovalorativo e agressivo) com a capacidade de absorção potencial. Contudo, os resultados obtidos utilizando o método 2SLS não foram estatisticamente relevantes, ainda que, os coeficientes obtidos tenham sido coerentes com a direção expectável (positivo no estilo autovalorativo e negativo no estilo agressivo). O método OLS foi utilizado pelo facto de não existirem evidências de endogeneidade. Assim, o humor autovalorativo exibe um coeficiente positivo (0,195), e o humor agressivo um coeficiente negativo (-0,088), ambos sem significância estatística. Em termos teóricos, a ausência de significância estatística pode ser interpretada de diversas formas: a influência dos estilos de humor do/a líder sobre a capacidade de absorção potencial é mediada por outras variáveis, como, o clima organizacional; os processos de aquisição e assimilação são mecanismos complexos que dependem da rotina organizacional, pelo que os efeitos dos estilos de humor são atenuados; o impacto do humor seja mais pronunciado noutras fases da capacidade de absorção, como na transformação e exploração do conhecimento. Estes resultados sugerem que embora não existam evidências conclusivas, o tipo de humor do/a líder pode ter uma influência sobre a predisposição dos colaboradores para adquirir e assimilar conhecimento, o que poderá ganhar relevância sob outras condições contextuais ou em estudos com maior poder estatístico.

Tal como visto anteriormente, a apreciação do humor, enquanto dimensão individual, reflete a receptividade a estímulos humorísticos e influencia a forma como os diferentes estilos de humor do/a líder são percebidos (Martin, 1998; Martin et al., 2003), podendo assim, potenciar ou atenuar os seus efeitos nos *outcomes* analisados, dada a natureza relacional do humor no contexto organizacional. Assim, a introdução da apreciação do humor enquanto variável moderadora permitiu uma análise aprofundada das dinâmicas entre os estilos de humor do/a líder e os *outcomes* em estudo. De forma geral, os efeitos moderadores revelaram-se estatisticamente insignificantes. No entanto, denota-se a seguinte situação: no caso da relação entre o humor autovalorativo e a *employee bootleg innovation*, a moderação pela apreciação de humor apresentou um efeito positivo estatisticamente significativo quando analisado pelo método OLS, mas atenuado quando em comparado com o modelo sem a variável moderadora. Na segurança psicológica e na capacidade de absorção potencial, os efeitos da introdução de uma variável moderadora revelaram-se pouco

expressivos, reforçando a ideia de que a apreciação de humor, embora teoricamente promissora, não altera substancialmente essas relações nos modelos testados. Estes resultados poderão estar relacionados com a complexidade da variável em questão, ou com a forma como os estilos de humor foram percebidos nos diferentes contextos organizacionais, sugerindo a necessidade de futuras investigações que utilizem outras variáveis moderadoras.

Em suma, os resultados mostram que a influência dos estilos de humor do/a líder sobre os *outcomes* em análise é complexa e depende de fatores contextuais e individuais. Embora as teorias do contágio emocional e do processamento social da informação expliquem parte dessas dinâmicas, os estilos de humor parecem ser fundamentalmente situacionais e adaptativos.

6. Conclusões

6.1. Relevância e Contributos da Investigação

O humor é uma das estratégias de comunicação que os líderes utilizam mais promissora, mas, a menos reconhecida e compreendida (Crawford, 1994). Assim, esta investigação tem particular relevância ao relacionar dois conceitos: humor do líder (sob a forma dos estilos autovalorativo e agressivo) e inovação (através das variáveis de segurança psicológica, *employee bootleg innovation* e capacidade de absorção potencial), que no seu conjunto, até ao momento, foram pouco aprofundados na literatura.

O humor do líder é amplamente reconhecido como uma forma de influenciar os comportamentos dos liderados (Avolio et al., 1999), sinalizando aquilo que representa o trabalho e atribuindo significado para a equipa (Crawford, 1994). Por um lado, a conexão entre comunicação e emoções permitem uma reflexão acerca do modo como o humor do líder pode influenciar a perceção das equipas e o seu comportamento, nomeadamente, no que se refere à adoção de comportamentos condutores à inovação. Para além disso, oferece uma análise relativamente à predominância de certos estilos humorísticos que potenciam um clima propício à inovação. Por fim, esta análise oferece uma oportunidade de reflexão direccionada aos líderes para que estes sejam conscientes acerca do seu estilo de humor predominante e das potenciais consequências. Assim, do ponto de vista prático, esta investigação abre espaço à divulgação de programas de desenvolvimento de liderança que abordam os estilos de comunicação e interação mais adequados às necessidades das equipas que integram.

Atendendo à influência crescente que a inteligência artificial tem no quotidiano, surge uma oportunidade para também refletir acerca do impacto que o humor do líder pode ter nestas circunstâncias. A inteligência artificial através da automatização e da utilização dos dados, conduz a aumentos de eficiência, que quando conjugados com o humor do líder enquanto promotor de segurança e conexão, potencia processos de inovação baseados em criatividade, risco e exploração de novas ideias.

Os resultados obtidos demonstram a complexidade significativa das dinâmicas analisadas. A associação negativa entre o estilo de humor autovalorativo e a segurança psicológica contraria as expectativas teóricas, sugerindo que, em determinados contextos, formas de humor benignas podem ser percecionadas como inadequadas comprometendo o

clima psicológico de segurança. Por outro lado, esse mesmo estilo mostrou-se positivamente associado à *employee bootleg innovation*, alinhando-se com a ideia de que o humor pode legitimar comportamentos criativos informais. Já o estilo agressivo não apresentou relações estatisticamente significativas com os *outcomes* estudados, o que poderá indicar a predominância de outros fatores contextuais. A introdução da apreciação do humor como variável moderadora evidenciou, de forma geral, efeitos pouco expressivos, com a exceção da relação entre humor autovalorativo e *employee bootleg innovation*, onde surgiu um efeito positivo moderador. Este dado aponta para a relevância da receptividade ao humor enquanto facilitador da eficácia do estilo de humor do/a líder, embora os seus efeitos não se tenham verificado estatisticamente significantes nas restantes relações.

Em suma, esta investigação contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre os efeitos do humor do/a líder em dinâmicas organizacionais, demonstrando que estilos de humor tradicionalmente considerados benignos podem ter impactos adversos, e que a relação entre humor e variáveis como segurança psicológica e inovação não é linear nem universal. Estes resultados sublinham a importância de considerar o contexto, as percepções dos colaboradores e as características do/a líder ao analisar o impacto do humor nas organizações.

6.2.Limitações

Não obstante os contributos desta investigação, importa reconhecer um conjunto de limitações que podem influenciar a abrangência e a robustez das conclusões elencadas.

Em primeiro lugar, destaca-se o reduzido número válido de respostas obtidas. Por um lado, os critérios utilizados para validação das respostas, conferem aos resultados mais credibilidade. Por outro lado, a exigência de respostas em dois momentos distintos do tempo, por forma a evitar alguns enviesamentos, dificultou a adesão e o nível de comprometimento por parte dos respondentes.

Em segundo lugar, há que reconhecer a subjetividade inerente ao conceito e percepção do humor, aliado a possíveis variações culturais e em termos de setor organizacional, o que dificulta a validação do estilo de humor do líder enquanto desencadeante de inovação, tal como demonstrado num artigo desenvolvido por Vecchio et al. (2009) em que se evidencia que existem contextos mais vulneráveis à atuação do humor do líder.

Por fim, o efeito do estilo de humor adotado pode variar de acordo com o estilo de liderança, sendo que dificilmente é possível separar os efeitos do estilo de humor dos efeitos do estilo de liderança (Avolio et al., 1999; Goswami et al., 2016). Note-se que, também o tipo de liderança é promotor da efetividade dos comportamentos dos subordinados (Goswami et al., 2016), sendo que, por exemplo, a associação entre liderança transformacional e humor conduz a uma atmosfera amigável que incentiva à criatividade e performance (Avolio et al., 1999).

6.3. Sugestões e Recomendações para Investigações Futuras

Atendendo aos resultados obtidos e limitações identificadas, torna-se relevante apresentar sugestões e recomendações para futuras investigações, de forma a contribuir para o conhecimento acerca da relação entre o humor do líder e a inovação.

Em primeiro lugar, é de destacar a ampliação da amostra, através do aumento da dimensão e da diversificação, incluindo diferentes perfis hierárquicos (por exemplo, diferentes níveis de liderança), faixas etárias e perfis profissionais, o que permitiria garantir uma maior robustez e generalização dos resultados. Para além disso, seria interessante alargar o foco a diferentes setores organizacionais e contextos geográficos. Assim, este tipo de análise permitiria analisar de que forma o contexto organizacional e área geográfica influenciam a utilização e perceção do humor e o seu impacto na inovação.

Em segundo lugar, as próximas investigações poderiam incluir diferentes variáveis moderadoras como o estilo de liderança, ou a coesão da equipa, dinamizando um novo tipo de análise.

Em terceiro lugar, e atendendo ao *gap* existente na literatura que se relaciona com a inexistência de estudos que relacionem ambos os estilos de humor, sugere-se que análises futuras realizem uma análise bidimensional da combinação de diferentes estilos de humor.

Por fim, a dinamização de estudos longitudinais que permitissem acompanhar várias equipas durante um período mais alargado, de forma a captar alterações mais progressivas resultantes do impacto do humor do líder sobre a inovação.

Tendo tudo isto em conta, propõe-se que investigações futuras procurem responder a este tipo de questões: “Como evolui, ao longo do tempo, o impacto do humor do líder na

adoção de comportamentos inovadores das equipas, considerando diferentes setores e estilos de liderança?” Esta análise permitiria uma abordagem mais holística quanto a estes fenómenos, promovendo uma maior compreensão acerca das dinâmicas relacionais que sustentam a inovação nas equipas.

7. Referências

- 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. *Academy of Management Journal*, 42(2), 219–227. <https://doi.org/10.2307/257094>
- Bartlett, M. S. (1950). TESTS OF SIGNIFICANCE IN FACTOR ANALYSIS. *British Journal of Statistical Psychology*, 3(2), 77–85. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8317.1950.tb00285.x>
- 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>
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research* (2nd ed.). The Guilford Press.
- Burnham, K. P., & Anderson, D. R. (2002). *Model Selection and Multimodel Inference: A Practical Information-Theoretic Approach* (2nd ed.). Springer.
- Cao, Y., Zhou, K., Wang, Y., Hou, Y., & Miao, R. (2023). The influence of leader humor on employee creativity: from the perspective of employee voice. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1162790>
- Chai, T., & Draxler, R. R. (2014). Root mean square error (RMSE) or mean absolute error (MAE)? – Arguments against avoiding RMSE in the literature. *Geoscientific Model Development*, 7(3), 1247–1250. <https://doi.org/10.5194/gmd-7-1247-2014>
- 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>
- Cooper, B., Eva, N., Zarea Fazlelahi, F., Newman, A., Lee, A., & Obschonka, M. (2020). Addressing common method variance and endogeneity in vocational behavior research: A review of the literature and suggestions for future research. *Journal of Vocational Behavior*, 121, 103472. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103472>
- 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>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (Fifth Edition). SAGE.

- Criscuolo, P., Salter, A., & Ter Wal, A. L. J. (2014). Going Underground: Bootlegging and Individual Innovative Performance. *Organization Science*, 25(5), 1287–1305. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0856>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edwards, J. R. (2008). To prosper, organizational psychology should ... overcome methodological barriers to progress. *Journal of Organizational Behavior*, 29(4), 469–491. <https://doi.org/10.1002/job.529>
- Finstad, K. (2010). Response Interpolation and Scale Sensitivity: Evidence Against 5-Point Scales. Em *Journal of Usability Studies* (Vol. 5).
- Globocnik, D., Peña Häufler, B., & Salomo, S. (2022). Organizational antecedents to bootlegging and consequences for the newness of the innovation portfolio. *Journal of Product Innovation Management*, 39(5), 717–745. <https://doi.org/10.1111/jpim.12626>
- Goswami, A., Nair, P., Beehr, T., & Grossenbacher, M. (2016). The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1083–1099. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2015-0001>
- Greengross, G., & Miller, G. (2011). Humor ability reveals intelligence, predicts mating success, and is higher in males. *Intelligence*, 39(4), 188–192. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2011.03.006>
- Hair, J. F. ; B. W. C. ; B. B. J. ; A. R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7.^a ed.). Pearson Education.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90–105. <https://doi.org/10.1037/a0018556>
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional Contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 96–100. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770953>
- Hausman, J. A. (1978). Specification Tests in Econometrics. *Econometrica*, 46(6), 1251. <https://doi.org/10.2307/1913827>

- James, L. R., & Singh, B. K. (1978). An introduction to the logic, assumptions, and basic analytic procedures of two-stage least squares. *Psychological Bulletin*, 85(5), 1104–1122. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.85.5.1104>
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999–1015. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573106>
- Kaiser, H. F. (1974). An Index of Factorial Simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>
- Li, Y., Hou, J., Zheng, J., Li, Y., & Yan, H. (2024). How leader humor boost employee innovative behavior in stress? A cross-level moderated mediation model. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06254-4>
- 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>
- Martin, R. A. (1998). Approaches to the sense of humor: A historical review. In *The Sense of Humor* (pp. 15–60). DE GRUYTER. <https://doi.org/10.1515/9783110804607-004>
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 48–75. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00534-2](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00534-2)
- 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>
- Nanyangwe, C. N., Wang, H., & Cui, Z. (2021). Work and innovations: The impact of self-identification on employee bootlegging behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 30(4), 713–725. <https://doi.org/10.1111/caim.12455>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nowak, R. (2022). How psychological safety enables innovation: The effects on potential and realised absorptive capacity. *International Journal of Innovation Management*, 26(1). <https://doi.org/10.1142/S1363919622500037>

- Oshagbemi, T. (2004). Age influences on the leadership styles and behaviour of managers. *Employee Relations*, 26(1), 14–29. <https://doi.org/10.1108/01425450410506878>
- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2021). Does Leader Humor Influence Employee Voice? The Mediating Role of Psychological Safety and the Moderating Role of Team Humor. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28(4), 415–428. <https://doi.org/10.1177/15480518211036464>
- Prematunga, R. K. (2012). Correlational analysis. *Australian Critical Care*, 25(3), 195–199. <https://doi.org/10.1016/j.aucc.2012.02.003>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- 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>
- Sonderen, E. van, Sanderman, R., & Coyne, J. C. (2013). Ineffectiveness of Reverse Wording of Questionnaire Items: Let's Learn from Cows in the Rain. *PLoS ONE*, 8(7), e68967. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0068967>
- Stock, Wright, J. H., & Yogo, M. (2002). A Survey of Weak Instruments and Weak Identification in Generalized Method of Moments. *Journal of Business & Economic Statistics*, 20(4), 518–529. <https://doi.org/10.1198/073500102288618658>
- Stock, & Yogo. (2002). *Testing for Weak Instruments in Linear IV Regression*. <https://doi.org/10.3386/t0284>
- Thorson, J. A., & Powell, F. C. (1991). Measurement of Sense of Humor. *Psychological Reports*, 69(2), 691–702. <https://doi.org/10.2466/pr0.1991.69.2.691>
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2009). The influence of leader humor on relationships between leader behavior and follower outcomes. *Journal of Managerial Issues*, 21(2), 171–194.
- Wald, A. (1943). Tests of Statistical Hypotheses Concerning Several Parameters When the Number of Observations is Large. *Transactions of the American Mathematical Society*, 54(3), 426. <https://doi.org/10.2307/1990256>
- Williams, C. (2011). Research Methods. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 5(3). <https://doi.org/10.19030/jber.v5i3.2532>

- Wooldridge, J. M. (2010). *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data* (2nd ed.). MIT Press.
- Wooldridge, J. M. (2016). *Introductory Econometrics: A Modern Approach* (6th ed.). Cengage Learning.
- Xu, Z., Gong, J., Qu, Y., & Sun, X. (2023). Using leader affiliative humor to encourage employee knowledge sharing: The multilevel role of knowledge sharing self-efficacy and team psychological safety. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100408>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185. <https://doi.org/10.2307/4134351>
- Zhang, Y., Lu, L., & Zhang, J. (2023). Humorous yet safe: the contrasting moderating effects of leader integrity and leader humor differentiation on the linkage between leader humor and team creativity. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-04156-x>
- Zhang, Y., Yin, C., Akhtar, M. N., & Wang, Y. (2022). Humor at work that works: A multi-level examination of when and why leader humor promotes employee creativity. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.903281>
- Zheng, X., Mai, S., Zhou, C., Ma, L., & Sun, X. (2022). As above, so below? The influence of leader humor on bootleg innovation: The mechanism of psychological empowerment and affective trust in leaders. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.956782>

8. Anexos

8.1. Anexo 1: Questionários

8.1.1. Questionário: Momento 1

ENQUADRAMENTO

Esta investigação integra o desenvolvimento de uma Dissertação do Mestrado em Economia e Gestão da Inovação conduzido na Faculdade de Economia da Universidade do Porto que tem como objetivo estudar o papel do humor na inovação.

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.

O acesso ao preenchimento do questionário 2 ser-lhe-á 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 proceder à sua identificação.

Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins científicos e as suas respostas serão analisadas exclusivamente pela equipa de investigação. 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 através do seguinte e-mail: up202005445@up.pt (Marta Vieira).

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).

TERMO DE CONSENTIMENTO

Ao avançar com o preenchimento deste questionário, aceita participar, de forma voluntária, na realização deste estudo.

GRUPO 1 (Raciocínio verbal) (Grupo exclusivo dos líderes)

Marque a palavra que não combina com as outras palavras: (VR1)

- ☐ Plátano (PLAT)
- ☐ Castanheiro (CAST)
- ☐ Olmo (OLMO)
- ☐ Narciso (NARC)
- ☐ Nogueira (NOG)
- ☐ Sequoia (SEQ)
- ☐ Todas combinam (TC)
- ☐ Não sei (NS)

Que número é um quinto de um quarto de um nono de 900? (VR2)

- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ Nenhuma das opções
- ☐ Não sei

O oposto de uma pessoa “teimosa” é uma pessoa “___”. (VR3)

- ☐ Flexível (FLEX)
- ☐ Apaixonada (APAIX)
- ☐ Medíocre (MED)
- ☐ Reservada (RES)
- ☐ Teimosa (TEI)
- ☐ Persistente (PERS)
- ☐ Nenhuma das opções (NO)
- ☐ Não sei (NS)

Michelle gosta de 96, mas não de 45; ela também gosta de 540, mas não de 250. De qual ela gosta? (VR4)

- ☐ 86
- ☐ 93
- ☐ 98
- ☐ 128
- ☐ 132
- ☐ 140
- ☐ Nenhuma das opções
- ☐ Não sei

Adam e Melissa foram pescar e pescaram um total de 32 salmões. Melissa pescou três vezes mais salmão do que Adam. Quantos salmões Adam pescou? (VR5)

- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10
- ☐ 11
- ☐ 12
- ☐ Nenhuma das opções
- ☐ Não sei

Zach é mais alto que Matt e Richard é mais baixo que Zach. Qual das afirmações a seguir é a mais precisa? (VR6)

- ☐ Richard é mais alto que Matt (RM)
- ☐ Richard é mais baixo que Matt (MR)
- ☐ Richard é tão alto quanto Matt (IGRM)
- ☐ É impossível dizer (IMP)
- ☐ Richard é mais alto que Zach (RZ)
- ☐ Zach é mais baixo que Matt (MZ)
- ☐ Nenhuma das opções (NO)
- ☐ Não sei (NS)

Josué tem 12 anos e sua irmã é três vezes mais velha do que ele. Quando Josué tiver 23 anos, quantos anos terá a sua irmã? (VR7)

- ☐ 35
- ☐ 39
- ☐ 44
- ☐ 47
- ☐ 53
- ☐ 57
- ☐ Nenhuma das opções
- ☐ Não sei

O sexto mês do ano é: (VR8)

- ☐ setembro (9)
- ☐ julho (7)
- ☐ maio (5)
- ☐ agosto (8)
- ☐ junho (6)
- ☐ abril (4)
- ☐ Nenhuma das opções (NO)
- ☐ Não sei (NS)

Marque a palavra que não combina com as outras palavras: (VR9)

- ☐ Buenos Aires (BA)
- ☐ Melbourne (MEL)
- ☐ Seattle (SEA)
- ☐ Cairo (CAI)
- ☐ Marrocos (MAR)
- ☐ Milão (MIL)
- ☐ Nenhuma das opções (NO)
- ☐ Não sei (NS)

Se depois de amanhã faltarem dois dias para quinta feira, então que dia é hoje? (VR10)

- ☐ sexta-feira (6)
- ☐ segunda-feira (2)
- ☐ quarta-feira (4)
- ☐ sábado (SAB)
- ☐ terça-feira (3)
- ☐ domingo (DOM)
- ☐ Nenhuma das opções (NO)
- ☐ Não sei (NS)

O oposto de uma pessoa “afável” é uma pessoa “___”. (VR11)

- ☐ Nervosa (NERV)
- ☐ Sociável (SOC)
- ☐ Graciosa (GRAC)
- ☐ Frustrada (FRUST)
- ☐ Reservada (RES)
- ☐ Ingrata (ING)
- ☐ Nenhuma das opções (NO)
- ☐ Não sei (NS)

Isaac é mais baixo que George e Phillip é mais alto que George. Qual das afirmações a seguir é mais precisa? (VR12)

- ☐ Phillip é mais alto que Isaac (PI)
- ☐ Phillip é mais baixo que Isaac (IP)
- ☐ Phillip é tão alto quanto Isaac (IGUAL)
- ☐ É impossível dizer (IMP)
- ☐ Isaac é mais alto que George (IG)
- ☐ George é mais alto que Phillip (GP)
- ☐ Nenhuma das opções (NO)
- ☐ Não sei (NS)

Se anteontem é três dias depois de sábado, que dia é hoje? (VR13)

- ☐ quinta-feira (5)
- ☐ sábado (SABA)

- ☐ quarta-feira (4)
- ☐ sexta-feira (6)
- ☐ domingo (DOM)
- ☐ terça-feira (3)
- ☐ Nenhuma das opções (NO)
- ☐ Não sei (NS)

O oposto de uma situação “ambígua” é uma situação “___”. (VR14)

- ☐ Suspeita (SUSP)
- ☐ Vaga (VAGA)
- ☐ Inequívoca (INEQ)
- ☐ Inteligente (INT)
- ☐ Duvidosa (DUVID)
- ☐ Genuína (GEN)
- ☐ Nenhuma das opções (NO)
- ☐ Não sei (NS)

Quantas pernas no total têm três vacas e quatro galinhas? (VR15)

- ☐ 16
- ☐ 18
- ☐ 20
- ☐ 21
- ☐ 22
- ☐ 24
- ☐ Nenhuma das opções
- ☐ Não sei

O quarto planeta a partir do Sol é: (VR16)

- ☐ Júpiter (5)
- ☐ Saturno (6)
- ☐ Plutão (9)
- ☐ Terra (3)
- ☐ Marte (4)

___ Vénus (2)

___ Nenhuma das opções (NO)

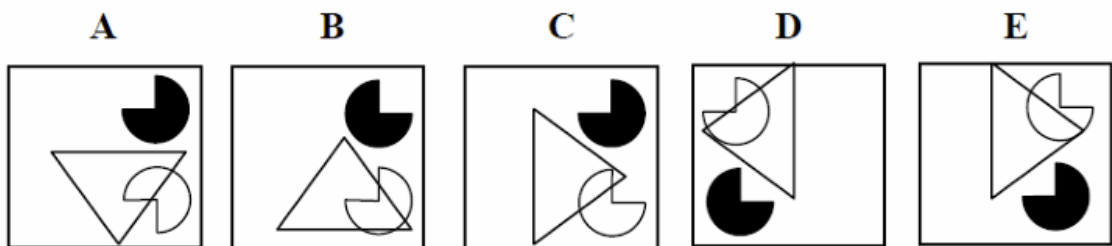
___ Não sei (NS)

GRUPO 1 (Raciocínio abstrato) (Grupo exclusivo dos líderes)

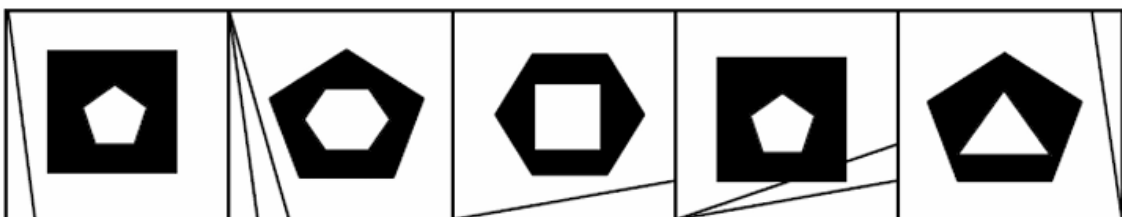
(AA1)



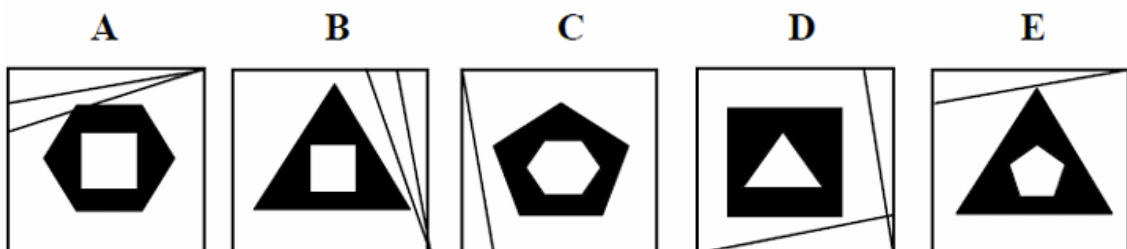
Qual das figuras abaixo (A, B, C, D ou E) deve aparecer na sequência de cima após a última figura?



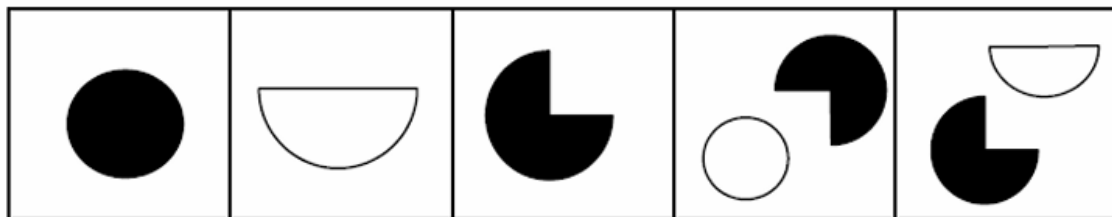
(AA2)



Qual das figuras abaixo (A, B, C, D ou E) deve aparecer na sequência de cima após a última figura?

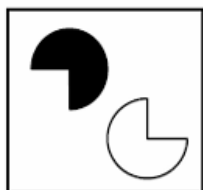


(AA3)

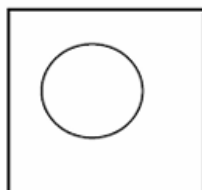


Qual das figuras abaixo (A, B, C, D ou E) deve aparecer na sequência de cima após a última figura?

A



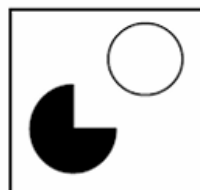
B



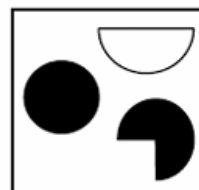
C



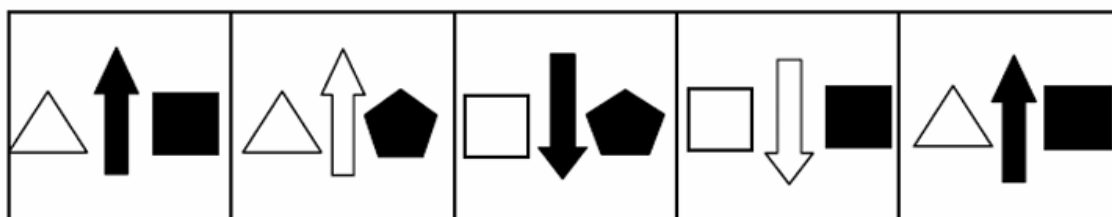
D



E

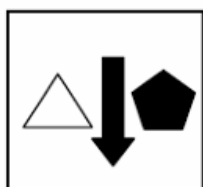


(AA4)

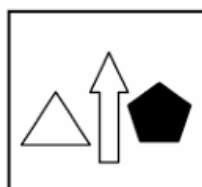


Qual das figuras abaixo (A, B, C, D ou E) deve aparecer na sequência de cima após a última figura?

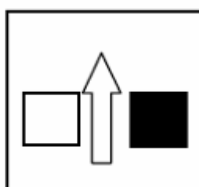
A



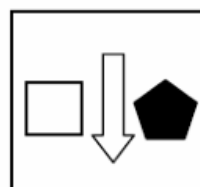
B



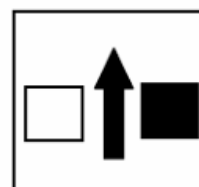
C



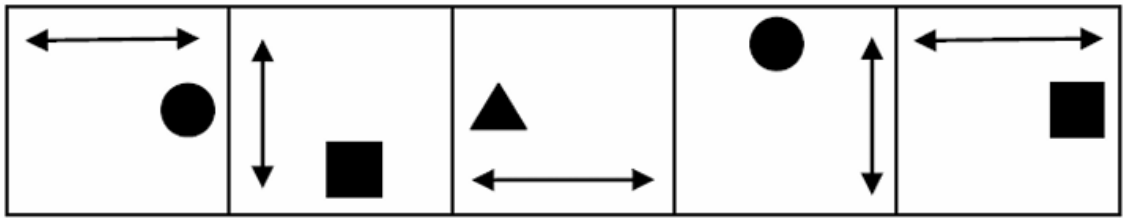
D



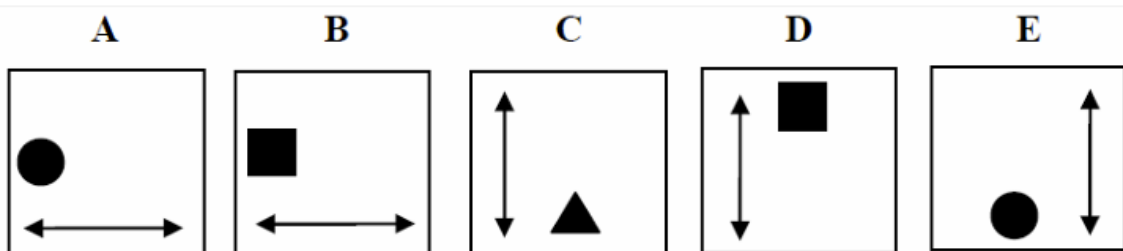
E



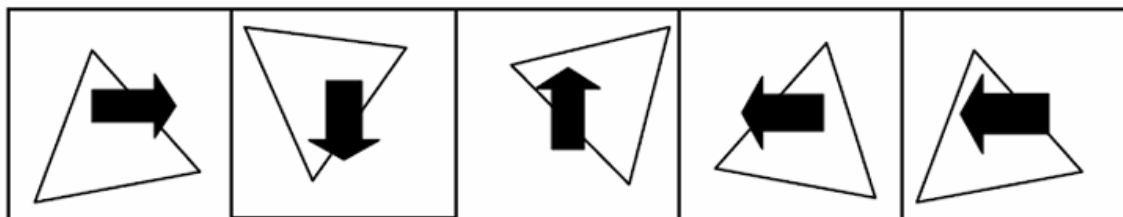
(AA5)



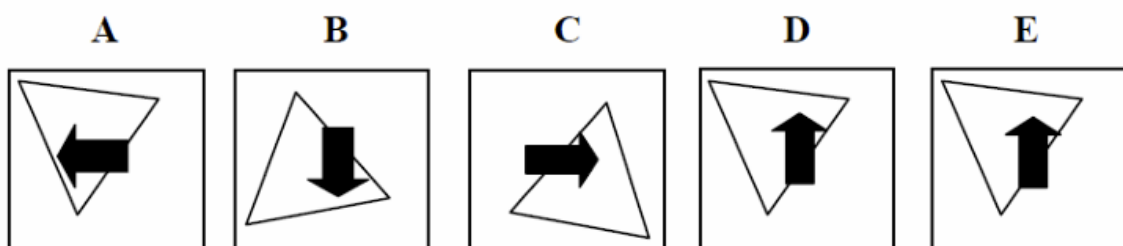
Qual das figuras abaixo (A, B, C, D ou E) deve aparecer na sequência de cima após a última figura?



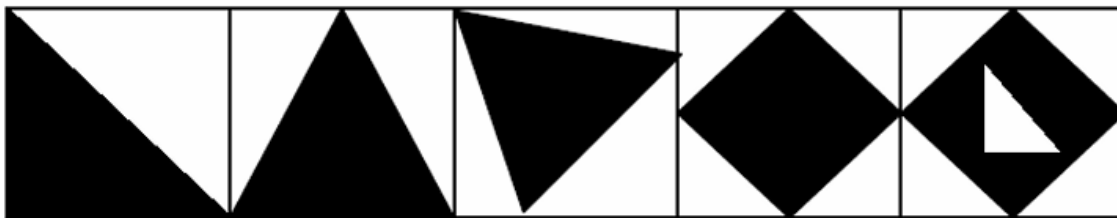
(AA6)



Qual das figuras abaixo (A, B, C, D ou E) deve aparecer na sequência de cima após a última figura?

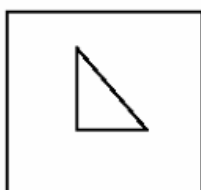


(AA7)

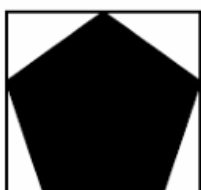


Qual das figuras abaixo (A, B, C, D ou E) deve aparecer na sequência de cima após a última figura?

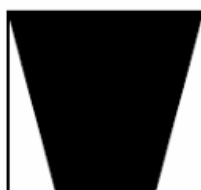
A



B



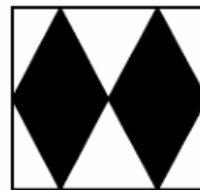
C



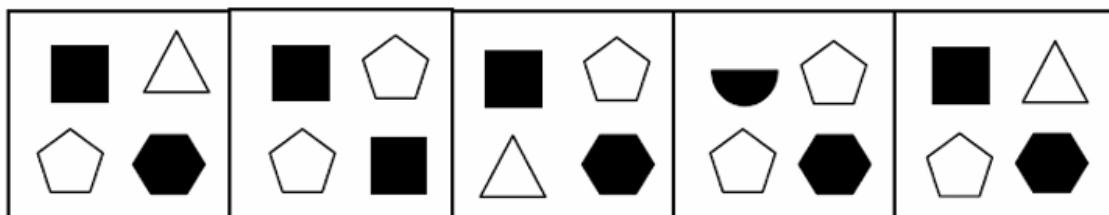
D



E

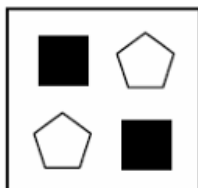


(AA8)

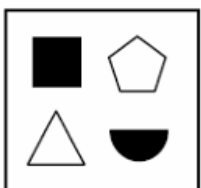


Qual das figuras abaixo (A, B, C, D ou E) deve aparecer na sequência de cima após a última figura?

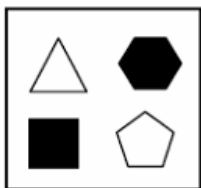
A



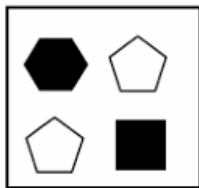
B



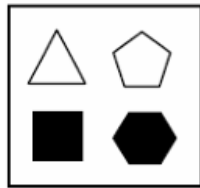
C



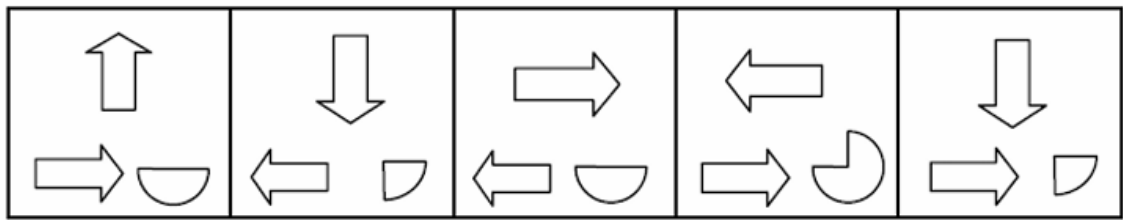
D



E



(AA9)



Qual das figuras abaixo (A, B, C, D ou E) deve aparecer na sequência de cima após a última figura?

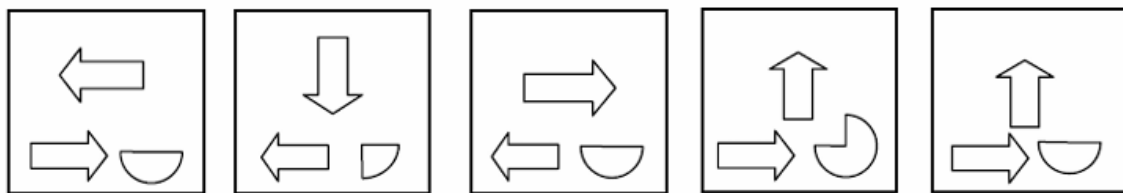
A

B

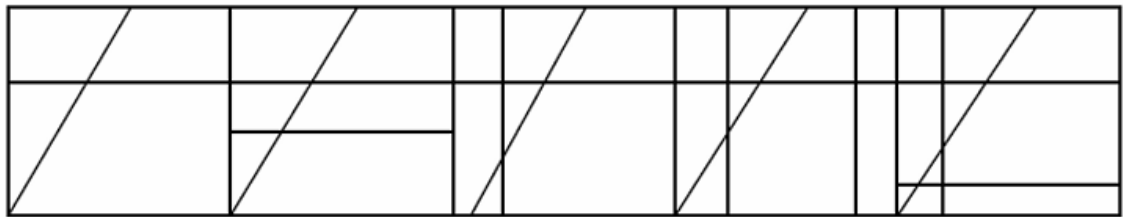
C

D

E



(AA10)



Qual das figuras abaixo (A, B, C, D ou E) deve aparecer na sequência de cima após a última figura?

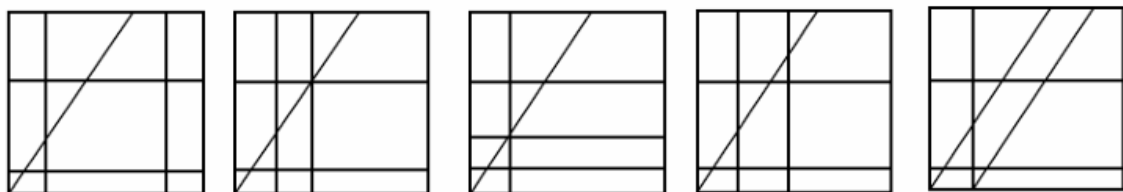
A

B

C

D

E



CRIAÇÃO DE CÓDIGO INDIVIDUAL (IDF)

Para que seja possível associar este questionário ao questionário 2, sem ser necessário conhecer a sua identidade, pedimos-lhe que crie um código individual conforme 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: V0C9 (1: Vitória; 2: 0; 3: C; 4: 9)

CÓDIGO DE EQUIPA (GRP)

Para que seja possível associar este questionário à equipa a que pertence, indique o código de equipa que lhe foi fornecido.

CARACTERIZAÇÃO DO LÍDER E DA EQUIPA

Esta secção procura recolher informação caracterizadora do seu líder e da equipa que integra.

Género do líder (GENL) (Questão exclusiva dos liderados)

☐ Masculino (M)

☐ Feminino (F)

☐ Não-binário (NB)

Há quanto tempo tem o líder atual? (DL) (Questão exclusiva dos liderados)

Há quanto tempo lidera a equipa atual? (DL) (Questão exclusiva dos líderes)

Tamanho da equipa (excluindo o líder) (TE)

CARACTERIZAÇÃO DO HUMOR

Este grupo tem como propósito recolher informação da sua utilização e apreciação do humor, assim como da caracterização do humor do seu líder em contexto de trabalho.

Para tal, serão apresentadas um conjunto de afirmações, para as quais tem sete alternativas de resposta, que variam desde (1) Discordo Totalmente a (7) Concordo Totalmente. A opção central deve ser utilizada em caso de ausência de opinião ou neutralidade quanto à afirmação.

(Humor autovalorativo)⁸

Quando eu me sinto deprimido(a), normalmente consigo animar-me usando humor.
(AU1)

Mesmo quando estou sozinho(a), eu animo-me com os disparates da vida. (AU2)

Quando me sinto zangado(a) ou infeliz, para me sentir melhor, eu faço um esforço para pensar em algo divertido acerca da situação. (AU3)

A minha forma humorística de ver a vida protege-me muitas vezes de ficar excessivamente zangado(a) ou deprimido(a). (AU4)

Quando eu estou sozinho(a) e infeliz, faço um esforço para pensar em qualquer coisa divertida para me animar. (AU5)

Quando eu estou triste ou zangado(a), normalmente perco o meu sentido de humor.
(AUR6)

Eu demonstro aos outros que pensar sobre (ou ver) o lado divertido das situações é muitas vezes uma forma eficaz de lidar com os problemas. (AU7)

Eu não necessito de estar com outras pessoas para me sentir animado(a) - normalmente consigo encontrar coisas que me façam rir mesmo quando estou sozinho(a). (AU8)

⁸ No questionário dos liderados, estes itens foram adaptados para promover uma reflexão pelos não-líderes acerca do humor utilizado pelos seus líderes.

(Humor agressivo) ⁹

Se alguém cometer um erro, eu utilizo isso para fazer pouco dessa pessoa. (GR1)

As pessoas nunca ficam ofendidas ou magoadas com o meu sentido de humor. (GRR2)

Muitas vezes, eu deixo-me levar e inferiorizar se isso fizer os outros rir. (GR3)

Eu não gosto quando usam o humor como forma de criticar e inferiorizar os outros. (GRR4)

Às vezes, eu peso em algo tão engraçado que não me consigo conter de o dizer, mesmo em situações inapropriadas. (GR5)

Eu nunca me rio dos outros mesmo que toda a gente o esteja a fazer. (GRR6)

Se eu não gostar de alguém, uso muitas vezes o humor ou provocação para o inferiorizar. (GR7)

Quando algo é mesmo muito divertido, eu não brinco nem me rio se isso ofender. (GRR8)

(Apreciação do Humor)

Eu gosto de pessoas que contam piadas. (AH1)

Eu gosto de uma boa piada. (AH2)

Pessoas que contam piadas são agradáveis. (AH3)

Eu aprecio aqueles que inventam humor. (AH4)

⁹ No questionário dos liderados, estes itens foram adaptados para promover uma reflexão pelos não-líderes acerca do humor utilizado pelos seus líderes.

(Produção do Humor) (Questões exclusivas dos líderes)

As minhas expressões divertem os outros. (PH1)

Eu estou confiante de que consigo fazer as outras pessoas rir. (PH2)

Eu consigo dizer coisas de forma a induzir o riso nas outras pessoas. (PH3)

Eu sou visto(a) como alguém perspicaz pelos meus amigos. (PH4)

As outras pessoas dizem-me que eu conto coisas engraçadas. (PH5)

(Perceção do Humor) (Questões exclusiva dos liderados)

O meu líder expressa humor comigo no trabalho. (HL1)

Eu vejo que o meu líder utiliza o humor em muitas situações quando interage comigo. (HL2)

O meu líder brinca comigo. (HL3)

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

As questões que se apresentam a seguir, dizem respeito a informação sociodemográfica considerada relevante para a realização desta investigação.

Os dados recolhidos não possibilitam a sua identificação, assegurando o anonimato das suas respostas.

Género (GEN)

___ Masculino (M)

___ Feminino (F)

___ Não-binário (NB)

Idade (ID)

Nacionalidade (NA)

- ☐ Portuguesa (P)
- ☐ Outra

Habilitações Literárias (HL)

- ☐ Ensino Básico (EB)
- ☐ Ensino Secundário (ES)
- ☐ Bacharelato/ Licenciatura (L)
- ☐ Pós-graduação/ Mestrado (M)
- ☐ Doutoramento (D)

Antiguidade na Organização (AO)

Antiguidade na Função (AF)

A organização onde trabalho pertence: (AR)

- ☐ Área da Indústria (I)
- ☐ Área da Prestação de Serviços (PS)
- ☐ Área da Formação, Serviço e Educação (FSE)
- ☐ Área da Restauração, Hotelaria e Turismo (RHT)
- ☐ Área de IT e Telecomunicações (IT)
- ☐ Área dos Transportes e Logística (TL)
- ☐ Área dos Serviços Sociais (SS)
- ☐ Outro

8.1.2. Questionário: Momento 2

ENQUADRAMENTO

Esta investigação integra o desenvolvimento de uma Dissertação do Mestrado em Economia e Gestão da Inovação conduzido na Faculdade de Economia da Universidade do Porto que tem como objetivo estudar o papel do humor na inovação.

Se tem acesso a este questionário significa que já respondeu ao primeiro momento desta investigação.

INFORMAÇÕES DE PRIVACIDADE

A participação neste estudo é de natureza individual e ao longo do questionário não serão solicitados dados com o objetivo de proceder à sua identificação.

Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins científicos e as suas respostas serão analisadas exclusivamente pela equipa de investigação. 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 através do seguinte e-mail: up202005445@up.pt (Marta Vieira).

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).

TERMO DE CONSENTIMENTO

Ao avançar com o preenchimento deste questionário, aceita participar, de forma voluntária, na realização deste estudo.

CRIAÇÃO DE CÓDIGO INDIVIDUAL (IDF)

Para que seja possível associar este questionário ao questionário 2, sem ser necessário conhecer a sua identidade, pedimos-lhe que insira o código individual que criou para o questionário 1 conforme 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: V0C9 (1: Vitória; 2: 0; 3: C; 4: 9)

CÓDIGO DE EQUIPA (GRP)

Para que seja possível associar este questionário à equipa a que pertence, indique o código de equipa que lhe foi fornecido.

PERCEÇÃO RELATIVAMENTE À EQUIPA (Segurança Psicológica)

As perguntas que a seguir se apresentam têm como objetivo compreender de que forma é que perceciona o clima vivenciado na equipa que integra.

Para tal, serão apresentadas um conjunto de afirmações, para as quais tem sete alternativas de resposta, que variam desde (1) A afirmação é totalmente falsa a (7) A afirmação é totalmente verdadeira. A opção central deve ser utilizada em caso de ausência de opinião ou neutralidade quanto à afirmação.

Na minha equipa, se alguém cometer um erro, este será usado contra essa pessoa. (SPR1)

Os membros da minha equipa sentem-se à vontade para abordar problemas e questões difíceis. (SP2)

Por vezes, os membros da minha equipa rejeitam quem é diferente. (SPR3)

Na minha equipa, as pessoas sentem-se seguras para assumir riscos. (SP4)

Na minha equipa, as pessoas não se sentem à vontade para pedir ajuda umas às outras. (SPR5)

Nenhum membro da minha equipa atua deliberadamente para comprometer ou destruir os esforços de outro membro. (SP6)

Na minha equipa, as competências e os talentos das pessoas são valorizados e utilizados. (SP7)

PERCEÇÃO RELATIVAMENTE A COMPORTAMENTOS INDIVIDUAIS

As perguntas que a seguir se apresentam têm como objetivo compreender de que forma é que perceciona os seus comportamentos individuais.

Para tal, serão apresentadas um conjunto de afirmações, para as quais tem sete alternativas de resposta, que variam desde (1) A afirmação é totalmente falsa a (7) A afirmação é

totalmente verdadeira. A opção central deve ser utilizada em caso de ausência de opinião ou neutralidade quanto à afirmação.

(Employee Bootleg Innovation)¹⁰

Possuo a flexibilidade de me orientar no meu plano de trabalho oficial, explorando novas oportunidades de negócio potencialmente valiosas. (EBI1)

O meu plano de trabalho não me permite trabalhar em mais nada para além dos projetos que me foram atribuídos. (EBIR2)

Gosto de remexer em ideias que estão fora dos projetos principais em que trabalho. (EBI3)

Estou a realizar vários projetos de interesse que me permitem aprender sobre novas áreas. (EBI4)

Dedico proativamente tempo a trabalhar em projetos não oficiais para dar origem a futuros projetos oficiais. (EBI5)

(Capacidade de absorção)

A nossa unidade interage frequentemente com a sede da empresa para adquirir novos conhecimentos. (AQ1)

Os funcionários da nossa unidade visitam regularmente outras sucursais. (AQ2)

Recolhemos informação sobre o setor através de meios informais (por exemplo, almoços com amigos do setor, conversas com parceiros comerciais). (AQ3)

As outras divisões da nossa empresa são raramente visitadas. (AQR4)

¹⁰ No questionário dos líderes, estes itens foram adaptados para promover uma reflexão pelos líderes acerca das atitudes adotadas pelos seus liderados.

A nossa unidade organiza periodicamente reuniões especiais com clientes ou terceiros para adquirir novos conhecimentos. (AQ5)

Os trabalhadores recorrem regularmente a terceiros, como contabilistas, consultores ou consultores fiscais. (AQ6)

Demoramos a reconhecer as mudanças no nosso mercado (por exemplo, concorrência, regulamentação, demografia). (ASR1)

As novas oportunidades de servir os nossos clientes são rapidamente identificadas. (AS2)

Analizamos e interpretamos rapidamente as mudanças nas exigências do mercado. (AS3)

REFLEXÃO PESSOAL SOBRE O HUMOR

Este espaço destina-se a dar a oportunidade para refletir sobre o tema do humor no contexto de trabalho, em particular, no seu impacto na inovação.

Tendo em conta a sua experiência, e caso queira partilhar a sua opinião pessoal acerca deste tema, use o espaço abaixo.

8.2. Anexo 2: Caracterização da amostra

8.2.1. Caracterização geral da amostra

		Média	Mínimo	Máximo	N	%
Género	Masculino				59	37,58%
	Feminino				97	61,78%
	Outro				1	0,64%
Idade		38,42	22	65		
Estatuto	Líder				35	22,29%
	Liderado				122	77,71%
Nacionalidade	Portuguesa				147	93,63%
	Brasileira				5	3,18%
	Venezuelana				2	1,27%
	Argentina				1	0,64%
	Não especificou				2	1,27%
Área da Organização	Indústria ¹¹				27	17,20%
	Prestação de Serviços ¹²				79	50,32%
	Formação, Serviço e Educação				9	5,73%
	TI e Telecomunicações				25	15,92%
	Transportes e Logística				5	3,18%
	Saúde				12	7,64%
	Ensino Básico				7	4,46%
Habilitações Literárias	Ensino Secundário				31	19,75%
	Bacharelato /Licenciatura				54	34,39%
	Pós-Graduação /Mestrado				59	37,58%
	Doutoramento				6	3,82%
Antiguidade na Organização	Anos	6,75	0,25	36,68		
	Meses	81,05	2,96	440,22		
Antiguidade na função	Anos	6,63	0,25	36,21		
	Meses	79,56	2,96	434,56		
Duração da Liderança Atual	Anos	4,08	0,14	29,60		
	Meses	48,99	1,68	355,20		
Tamanho da Equipa		11	4,00	34,00		

¹¹ Esta categoria inclui também a área da Indústria Farmacêutica de Dispositivos Médicos (3,18%).

¹² Esta categoria inclui também as seguintes áreas da organização: Autarquia (2,55%); Urbanismo (2,55%); Administração Pública (2,55%); Construção Civil (3,18%); Comércio (5,10%).

8.2.2. Caracterização dos líderes

		Média	Mínimo	Máximo	N	%
Género	Masculino				13	37,14%
	Feminino				22	62,86%
Idade		42,26	27	61		
Nacionalidade	Portuguesa				35	100,00%
Habilitações Literárias	Ensino Secundário				6	17,14%
	Bacharelato /Licenciatura				12	34,29%
	Pós-Graduação /Mestrado				15	42,86%
	Doutoramento				2	5,71%
Antiguidade na Organização	Anos	10,56	0,41	32,10		
	Meses	126,70	4,93	385,22		
Antiguidade na função	Anos	7,62	0,33	29,60		
	Meses	91,49	3,91	355,20		
Duração da Liderança Atual	Anos	5,34	0,14	29,60		
	Meses	64,08	1,68	355,20		
Raciocínio Verbal		11,97	3	16		
Raciocínio Abstrato		5,11	0	7		

8.2.3. Caracterização dos liderados

		Média	Mínimo	Máximo	N	%
Género	Masculino				46	37,70%
	Feminino				75	61,48%
	Outro				1	0,82%
Idade		37,32	22	65		
Nacionalidade	Portuguesa				112	91,80%
	Brasileira				5	4,10%
	Venezuelana				2	1,64%
	Argentina				1	0,82%
	Não especificou				2	1,64%
Habilitações Literárias	Ensino Básico				7	5,74%
	Ensino Secundário				25	20,49%
	Bacharelato /Licenciatura				42	34,43%
	Pós-Graduação /Mestrado				44	36,07%
	Doutoramento				4	3,28%
Antiguidade na Organização	Anos	5,94	0,25	36,68		
	Meses	71,32	2,96	440,22		

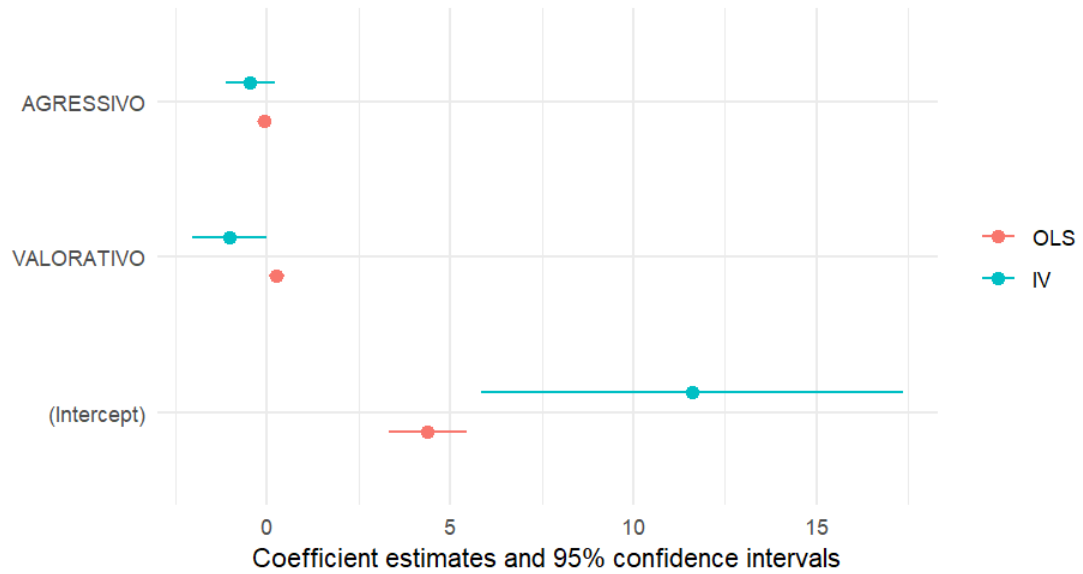
Antiguidade na função	Anos	6,54	0,25	36,21
	Meses	78,48	2,96	434,56
Duração da Liderança Atual	Anos	3,84	0,22	29,22
	Meses	46,08	2,63	350,70

8.3. Anexo 3: Análise Fatorial da Amostra

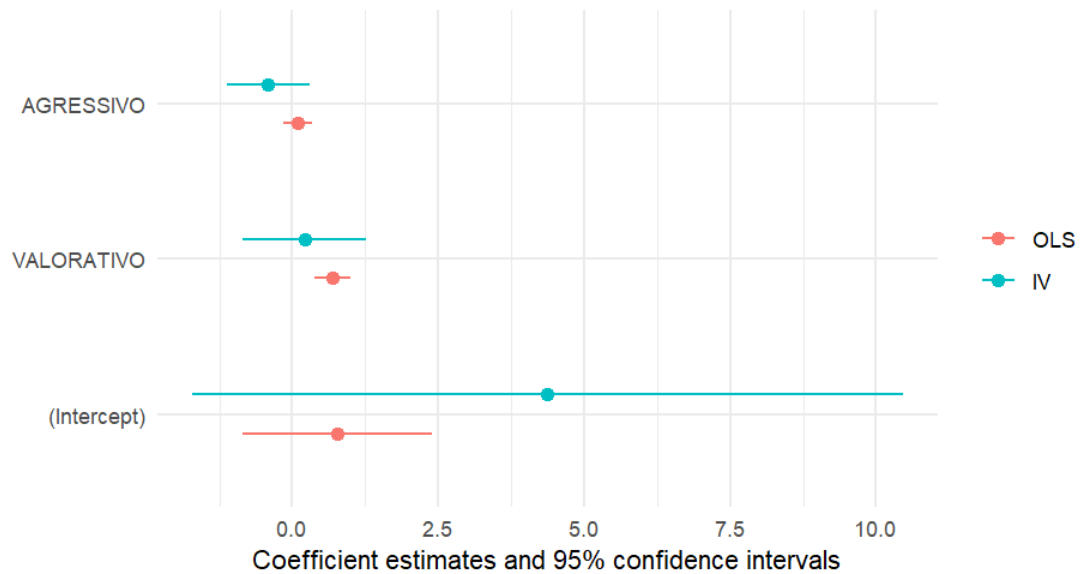
Variável	Itens	Comunalidades	Pesos Fatoriais	KMO	Teste de Bartlett	% Variância Explicada	α de Cronbach
Humor Autovalorativo (AU)	AU1	0,659	0,812	0,86	<0,001	47,69%	0,86
	AU2	0,447	0,668				
	AU3	0,481	0,694				
	AU4	0,471	0,686				
	AU5	0,599	0,774				
	AU7	0,368	0,606				
Humor Agressivo (GR)	AU8	0,314	0,561	0,69	<0,001	50,54%	0,75
	GR3	0,498	0,706				
	GR5	0,512	0,715				
Segurança Psicológica (SP)	GR7	0,507	0,712	0,81	<0,001	55,16%	0,83
	SPR1	0,499	0,706				
	SP2	0,638	0,799				
	SP4	0,525	0,725				
Employee Bootleg Innovation (EBI)	SP7	0,545	0,738	0,66	<0,001	48,02%	0,72
	EBI1	0,431	0,657				
	EBI4	0,678	0,823				
Capacidade de Absorção Potencial (CA)	EBI5	0,332	0,576	0,81	<0,001	49,37%	0,81
	AQ1	0,384	0,620				
	AQ5	0,331	0,575				
	ASR1	0,412	0,642				
	AS2	0,693	0,832				
Apreciação do Humor (AH)	AS3	0,649	0,806	0,79	<0,001	52,19%	0,80
	AH1	0,667	0,817				
	AH2	0,473	0,688				
	AH3	0,578	0,760				
Produção de Humor (PH)	AH4	0,370	0,609	0,57	<0,001	52,32%	0,78
	PH1	0,995	0,997				
	PH2	0,208	0,456				
	PH3	0,249	0,499				
	PH5	0,640	0,800				

8.4. Anexo 4: Gráficos Comparativos Modelo OLS e Modelo 2SLS

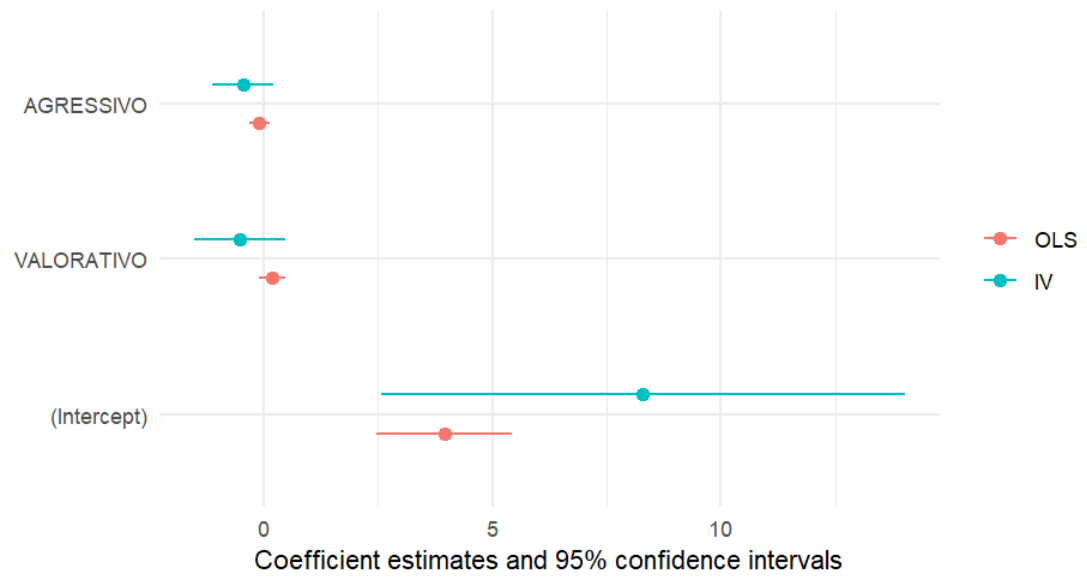
8.4.1. Estilos de Humor e Segurança Psicológica



8.4.2. Estilos de Humor e *Employee Bootleg Innovation*



8.4.3. Estilos de Humor e Capacidade de Absorção Potencial



FACULDADE DE ECONOMIA

