



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

EVIDÊNCIA EMPÍRICA SOBRE LIDERANÇA E HUMOR: UMA REVISÃO
SISTEMÁTICA DE LITERATURA

JOSE HENRIQUES SEABRA

2024



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**EVIDÊNCIA EMPÍRICA SOBRE LIDERANÇA E HUMOR: UMA REVISÃO
SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

JOSE HENRIQUES SEABRA

ORIENTAÇÃO:
PROF. CARLA CURADO

2024

RESUMO

O presente trabalho final de mestrado tem como objetivo contribuir para a literatura sobre o humor e liderança, ao realizar uma revisão sistemática de literatura produzida entre 2018 e 2023, analisando como é que o humor e os seus diferentes estilos – afiliativo, *self-enhancing*, agressivo e autodestrutivo – afetam as dinâmicas no local de trabalho. Os resultados revelam que o humor positivo (Afiliativo e *Self-Enhancing*) contribui positivamente para variáveis como a segurança psicológica, criatividade e LMX, entre outras, promovendo assim a confiança mútua e relações laborais positivas. Contrastando com estes resultados, o humor agressivo mostra ser um acelerador de comportamentos negativos, contribuidor para o aumento de stress dos colaboradores, e diminuição de confiança, levando a comportamentos desviantes e silêncio dos colaboradores. O estudo destaca também o contexto cultural como fator influenciador na eficácia do humor do líder, em particular em culturas confucianas. Apesar do humor ser visto como uma ferramenta valiosa para a liderança, os resultados enfatizam que o seu sucesso está dependente do estilo de humor empregado e contexto cultural e relacional em que este é usado. Este trabalho apela a mais investigação sobre os efeitos a longo prazo do humor, particularmente através de estudos longitudinais. A investigação fornece recomendações práticas para o desenvolvimento da liderança, salientando a necessidade de os líderes utilizarem o humor de forma estratégica para promover a criatividade, a confiança e o envolvimento das suas equipas.

Palavras-chave: Liderança, Humor, Revisão sistemática de literatura

ABSTRACT

This Master's final work aims to contribute to the literature on humour and leadership by conducting a systematic review of the literature produced between 2018 and 2023, analysing how humour and its different styles - affiliative, self-enhancing, aggressive and self-destructive - affect workplace dynamics. The results show that positive humour (Affiliative and Self-Enhancing) contributes positively to variables such as psychological safety, creativity and LMX, among others, thus promoting mutual trust and positive working relationships. In contrast to these results, aggressive mood is shown to accelerate negative behaviour, contribute to increased employee stress and decreased trust, leading to deviant behaviour and employee silence. The study also highlights the cultural context as an influencing factor in the effectiveness of a leader's humour, particularly in Confucian cultures. Although humour is seen as a valuable tool for leadership, the results emphasise that its success is dependent on the style of humour employed and the cultural and relational context in which it is used. This work calls for more research into the long-term effects of humour, particularly through longitudinal studies. The research provides practical recommendations for leadership development, highlighting the need for leaders to use humour strategically to promote creativity, trust and engagement in their teams

Keywords: Liderança, Humor, Revisão sistemática de literatura

ÍNDICE

<i>Abstract</i>	iii
Resumo	iii
Índice	i
Índice de Figuras	iii
Lista de Tabelas	iv
Lista de abreviaturas	v
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	2
2.1 Teorias de Liderança	2
2.1.1. Liderança Transformacional.....	2
2.1.2. Liderança Servidora.....	4
2.1.3 Liderança participativa	5
2.1.4 Liderança Laissez-faire.....	5
2.2. Humor.....	6
2.2. Humor e Liderança	10
3. Metodologia.....	12
3.1. Seleção do desenho de pesquisa e recolha de dados	13
3.2. Critérios de inclusão e exclusão de artigos.....	15
3.3. Análise dos Artigos Incluídos.....	16

3.3.1 Análise bibliométrica.....	16
3.3.2. Análise de Conteúdo.....	22
4. Discussão de Resultados.....	38
5. Conclusões.....	43
Referências	46
Anexos	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo PRISMA (Elaboração própria)	14
Figura 2 – Artigos por ano (elaboração própria)	17
Figura 3 – Número de autores por artigo (elaboração própria)	17
Figura 4 – Natureza do estudo (elaboração própria)	24
Figura 5 – Tipos de humor estudados (elaboração própria)	25
Figura 6 – Variáveis independentes (elaboração própria)	27
Figura 7 – Categorização de variáveis dependentes e respetiva percentagem. (elaboração própria).....	28

LISTA DE TABELAS

TABELA I – PROTOCOLO DE PESQUISA PARA RECOLHA DE ARTIGOS.....	15
TABELA II – Nº DE ARTIGOS POR AFILIAÇÃO	18
TABELA III – AFILIAÇÕES COM MAIS PRODUÇÃO (ELABORAÇÃO PRÓPRIA).....	18
TABELA IV - Nº DE ARTIGOS POR PAÍS/CONJUNTO DE PAÍSES (ELABORAÇÃO PRÓPRIA)	19
TABELA V - REVISTAS COM MAIS PUBLICAÇÕES SOBRE O TEMA	21
TABELA VI - PALAVRAS-CHAVE MAIS OBSERVADAS.....	21
TABELA VII – Nº DE ARTIGOS POR BASE TEÓRICA.....	23
TABELA VIII – VARIÁVEIS DE CONTROLO MAIS MENCIONADAS	29
TABELA IX – RESULTADOS DO ESTUDO MAIS OBSERVADOS	31
TABELA X - CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO	34
TABELA XI - CATEGORIAS DE LIMITAÇÕES MAIS VEZES MENCIONADAS	36
TABELA XII – CATEGORIAS DE SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA	37

LISTA DE ABREVIATURAS

AET – Affective Events Theory

BVT – Benign Violations Theory

COR – Conservation of Resources theory

JD-R – Job Demands-Resouces

LMX – Leader-Member Exchange

PRISMA - Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses

PSYCAP – Psychological Capital

SCT – Social Cognitive Theory

SET – Social Exchange Theory

SIPT – Social Information Processing Theory

TFM – Trabalho Final de Mestrado

HUMOR DO LIDER NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

1. INTRODUÇÃO

O Humor é um aspeto universal da interação humana, sendo um poderoso lubrificante social, aliviador de tensão, que promove a camaradagem e facilita a conexão com os outros (Kuiper et al., 2004). No domínio da liderança, o uso de humor é uma ferramenta interessante para produzir efeitos positivos na sua força de trabalho, tais como, contribuir para uma melhor integração de recém-chegados (Kang et al., 2022), contribuir para o reforço psicológico dos seus colaboradores (Zheng et al., 2022), entre muitos outros, como pode ter o efeito contrário dependendo de vários fatores, como o estilo usado e o próprio contexto (Yam et al., 2018)

Apesar do reconhecido crescimento da importância do humor na liderança, e sendo este um tema em rápido crescimento na investigação em Gestão de Recursos Humanos (ver figura 2), continua a existir um *gap* na literatura no que toca a análise sistemática dos mecanismos pelo qual o humor opera e o seu impacto no comportamento e desempenho dos seus colaboradores.

Este TFM (Trabalho Final de Mestrado), procura então responder à seguinte questão:

QP - Quais são as evidências da literatura publicadas entre 2018 e 2023 sobre a relação entre a liderança e humor?

Este trabalho terá também como objetivo, realizar uma análise bibliométrica e uma análise de conteúdo da literatura que relaciona o humor e a liderança nos últimos 6 anos, de forma explorar esta relação e os respetivos efeitos nos seus seguidores. Este tipo de estudo vai permitir condensar todo o conhecimento sobre este tema nos últimos 6 anos e indicar a direção para futura investigação, (Sauer & Seuring, 2023)

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 *Teorias de Liderança*

Ao longo dos anos, o conceito de liderança tem sido sujeito a evoluções significativas, refletindo mudanças ao nível das expectativas sociais, aos ambientes organizacionais e avanços teóricos (Northouse, 2019). Inicialmente, a liderança, era compreendida através da teoria dos traços (*trait theory*), que defendia que o sucesso de um líder estava dependente de um certo conjunto de características físicas e psicológicas, tais como a inteligência, assertividade, sociabilidade, etc. (Northouse, 2019). A teoria dos traços, em meados do século XX, dá lugar às teorias dos comportamentos, mudando o foco das características inatas do líder para dar lugar, como o nome indica, aos seus comportamentos (Derue et al., 2011). Estudos chave como os conduzidos em Ohio State e na Universidade de Michigan, categorizavam os comportamentos do líder consoante a sua orientação para as tarefas ou para as pessoas. À medida que a compreensão da liderança continuou a evoluir, surgiram, em meados do sec. XX, as Teorias de Contingência, que defendem a importância dos fatores situacionais na determinação da eficácia dos diferentes estilos de liderança, passando o foco assim para o contexto (Derue et al., 2011).

2.1.1. *Liderança Transformacional*

Apenas no final do sec. XX, é que Burns em 1978, introduz o conceito de liderança transformacional diferenciando o mesmo da liderança transacional. A última dizendo respeito à liderança com base nas transações entre líder e empregado, como, recompensar diretamente o colaborador pelo seu desempenho no trabalho e em troca este mantém ou melhora o seu desempenho na expectativa dessa mesma recompensa, enquanto a liderança

transformacional defende que, para chegar ao mesmo resultado deve-se procurar inspirar e motivar a força de trabalho conseguindo assim atingir um melhor desempenho e desenvolvimento pessoal (Moradi Korejan & Shahbazi, 2016). A Liderança transformacional é caracterizada pela capacidade de inspirar e motivar os seus seguidores a alcançarem mais do que inicialmente pensavam que seria possível, apelando a necessidades de ordem maior e valores morais, transcendendo meras trocas transacionais entre líder e seguidor, promovendo uma visão partilhada e encorajando a inovação e a criatividade (Bass & Riggio, 2006). Uma das peças chave para a liderança transformacional é a influencia idealizada, onde os líderes atuam como modelos a seguir, conseguindo a confiança e o respeito dos seus seguidores (Northouse, 2019). A liderança transformacional é composta por mais dimensões importantes como: a inspiração motivacional, em que o líder tem de ser capaz de articular uma visão convincente que fornece aos seus seguidores um propósito e um desafio, de forma aumentar o envolvimento com o trabalho (Breevaart et al., 2015); a estimulação intelectual, ao encorajar os seguidores a questionar pressupostos e explorar novas formas de pensar, fomentando a inovação e formas de resolução de problemas criativas dentro das equipas (Eisenbeiss et al., 2008); e a consideração individualizada em que os líderes prestam atenção personalizada aos seus colaboradores, atuando como mentores, apoiando de perto o desenvolvimento de cada um com feedback personalizado e oportunidades de crescimento da organização (Banks et al., 2016). No final do sec. XX e no início do sec.XXI, muita investigação foi feita com base na liderança transformacional validando o seu impacto em vários consequentes no contexto organizacional, tais como a satisfação do colaborador, motivação, desempenho, e a cultivação de um ambiente propenso à inovação e mudança (Avolio, 1999). A aplicabilidade da liderança transformacional em

diferentes contextos culturais foi também validada em trabalhos como o de House (2004), onde é explorado como é que as dimensões culturais influenciam as práticas de liderança, concluindo que a liderança transformacional é universalmente eficaz, embora a sua expressão varie dependendo da cultura em questão.

2.1.2. Liderança Servidora

Dentro das teorias de liderança modernas, onde é dado maior foco a práticas mais éticas e centradas nas pessoas, como é o caso da liderança servidora, introduzida por Greenleaf na década de 70, baseada na ideia de que o papel principal do líder é servir os outros, colocando ênfase na responsabilidade do líder para criar um ambiente de apoio que prioriza as necessidades da equipa, suportando o desenvolvimento dos seus membros de forma a que estes possuam todas as condições para desempenharem as suas funções com o melhor desempenho possível (Greenleaf & Spears, 2002). Eva et al. (2019), na sua revisão sistemática de literatura sobre liderança servidora, definem esta como sendo uma abordagem de liderança orientada para os outros, que se manifesta através da atribuição de prioridades individuais às necessidades e interesses individuais do seguidor, e da reorientação da sua preocupação consigo próprio para a preocupação com os outros na organização e na comunidade em geral. Características chave da liderança servidora são: a cura emocional, onde o líder se responsabiliza de cuidar e mostrar empatia, ajudando os seus seguidores a lidar com os desafios pessoais e profissionais, que por sua vez resulta num nível de confiança e lealdade mais profundo (Van Dierendonck, 2011); a delegação de poder, onde o líder servidor promove a autonomia e auto-liderança, que leva a níveis mais elevados de envolvimento e satisfação com o trabalho (Van Dierendonck, 2011). Investigação empírica mostra que a liderança servidora impacta positivamente tanto os indivíduos como as organizações, ao melhorar o bem-estar, a performance e os

comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores (Hoch et al., 2018), ficando também associado a climas eticamente mais ricos, fomentando uma cultura de confiança, justiça e cooperação (Liden et al., 2014).

2.1.3 Liderança participativa

A liderança participativa, também conhecida como liderança democrática, dá ênfase ao envolvimento dos membros da equipa nos processos de tomada de decisão, promovendo um sentido de colaboração, *ownership* e responsabilidade partilhada (Somech & Wenderow, 2006). Este estilo de liderança contrasta com as abordagens autocráticas, procurando ativamente o contributo dos subordinados e incentivando uma comunicação aberta (Somech & Wenderow, 2006). Líderes participativos acreditam que perspectivas diversas e resolução de problemas em conjunto levam a melhores decisões e a níveis mais altos de compromisso dos colaboradores (Yukl, 2013).

2.1.4 Liderança *Laissez-faire*

Contrastando com as teorias anteriores, como a liderança transformacional, servidora e participativa, a liderança *laissez-faire*, também conhecida como “não-liderança”, caracteriza-se por uma abordagem não interventiva, em que o líder fornece pouca, por vezes até nenhuma, orientação ou apoio aos seus seguidores (Skogstad et al., 2007). Com fraca, ou até mesmo inexistente, orientação e supervisão, com este estilo, o líder espera deixar a tomada de decisão inteiramente nas mãos dos seus funcionários (Skogstad et al., 2007). Normalmente este estilo de liderança tem um impacto negativo nos resultados organizacionais, estando associado a fraco desempenho, diminuição de moral dos funcionários e menor satisfação com o trabalho (Judge & Piccolo, 2004). A falta de direção resulta frequentemente em confusão entre os colaboradores, redução de produtividade e emergência de conflitos que ficam por resolver devido à falta de

intervenção da liderança (Skogstad et al., 2007). Este estilo de liderança está também associado a aumento de stress no local de trabalho, visto que os colaboradores são deixados a enfrentar desafios sem orientação ou apoio suficiente (Eagly et al., 2003). No entanto em condições específicas, dependendo por exemplo dos objetivos dos subordinados, por exemplo, forte orientação para aprendizagem, a liderança *laissez-faire* é de facto prejudicial, mas caso possuam uma orientação para objetivos de desempenho, a liderança *laissez-faire* é benéfica (J. Zhang et al., 2023).

2.2. Humor

O humor e o riso são aspetos fundamentais da vida humana como a conhecemos independentemente da cultura, abrangendo todas as pessoas no mundo. O riso é uma das primeiras vocalizações do ser humano, logo a seguir ao choro (Martin, 2018) e crianças com três meses de idade já conseguem expressar o riso e reagir positivamente ao som deste, bem antes de desenvolverem a fala. Mesmo crianças invisuais e surdas conseguem apreciar e reagir a humor, com este passando a barreira da linguagem (Warren, Barsky, e McGraw, 2021).

A palavra humor, do latim *humorem*, significa algo líquido ou fluido, e originalmente era usado na teoria de fluidos para referir os quatro fluidos do corpo humano, sendo estes o sangue, fleuma, bilis negra, e bilis amarela, e o seu balanceamento era visto como determinante do temperamento de uma pessoa (Ruch e Hofmann, 2017). A palavra “humor” foi obtendo diferentes significados e começa a ser referida para qualidades diferentes, como talento, virtudes temperamento, mecanismo de defesa, etc. (Ruch & Hofmann, 2017). Hoje em dia, o termo humor, é amplo e multifacetado representando tudo o que as pessoas dizem ou fazem que os outros consideram engraçado e que tende a fazê-las rir, bem como todos os processos mentais que levam à criação e à perceção de

um estímulo de diversão, assim como a resposta emocional alegre envolvida no seu usufruto (Martin, 2018). O humor proporciona uma panóplia de benefícios, tais como o aumento de prazer, o impulso para a criatividade, ajudar a lidar com situações stressantes, ampliando emoções positivas ao mesmo tempo que mitiga a intensidade de eventos mais negativos (Warren & McGraw, 2016). No entanto a criação de humor, embora por vezes visto como um processo natural, é complexo, uma vez que, da mesma forma que o humor bem sucedido traz benefícios, o humor falhado produz o efeito contrário, podendo levar a desaprovação e descontentamento de quem está exposto a tentativas falhadas de produção de humor, e dependendo do contexto, pode-se vir a considerar pessoa que o produziu como incompetente ou insensível, características indesejáveis num líder (Warren et al., 2021). Dito isto, passa então a ser relevante perceber o que é que cria o humor e as implicações necessárias para uma experiência ser considerada humorística (Warren et al., 2021).

A evolução histórica das teorias sobre a conceptualização do humor e do riso, começa ainda em Platão, Aristóteles, e mais tarde, Thomas Hobbes, com a teoria da superioridade, que por sua vez defende que o humor e o riso provêm da percepção de algo ou alguém que perdeu a noção de si mesmo, caindo no ridículo, sendo visto como inferior (Martin, 2018) produzindo uma sensação de superioridade e de glória súbita (Lintott, 2016). Seguindo-se das teorias de alívio (*relief theories*) apresentadas por Freud, que defendem que o riso é uma resposta do corpo resultante da acumulação de stress e tensão psicológica que necessita de ser libertada (Morreall, 2014), e finalmente, ainda dentro das teorias clássicas de humor, as teorias de incongruência introduzidas por Immanuel Kant e Arthur Schopenhauer, defendendo que o humor e o riso resultam de um desfasamento da percepção sensorial de algo e o respetivo conhecimento abstrato ou conceptualização do

mesmo (Martin, 2018), com a resolução desta incongruência a produzir prazer. Mais recentemente, autores como Peter McGraw e Caleb Warren (2010), defendem que o humor surge quando algo é simultaneamente visto como uma violação, seja de normas sociais ou expectativas no geral, e benigno, criando assim a teoria de violações benignas (*Benign Violations Theory*).

O sentido de humor, é um traço de personalidade, ou um conjunto de traços vagamente relacionados, que refere a tendência para perceber, apreciar, utilizar e envolver-se com humor no dia a dia, assim como ter a capacidade de produzir humor (Martin, 2018). Possuir este sentido apurado traz vantagens a vários níveis: a nível social, criando condições para fomentar interações sociais, união, relações fortes e facilitar resolução de eventuais tensões sociais (E. Romero & Pescosolido, 2008); ao nível da saúde, dependendo do estilo de humor, positivo ou negativo, ajuda a regular emoções, reduzindo stress, impulsionando o sistema imunitário, melhorando assim o bem estar geral (Samson & Gross, 2012); serve também como mecanismo de defesa, sendo uma ferramenta eficaz para lidar com de stress e adversidade, ao adotar um olhar humorístico para os desafios do dia a dia (Martin, 2018).

Martin et al., (2003) no desenvolvimento do *Humor Styles Questionnaire* (HSQ), identificou quatro estilos de humor distintos, que capturam a forma que os indivíduos utilizam o humor nas suas interações diárias. Os estilos em questão são:

Affiliative humor, ou humor afiliativo, que envolve o uso de piadas e comentários espirituosos com o objetivo de melhorar relacionamentos e promover um ambiente positivo (Martin et al., 2003). Indivíduos com uma pontuação elevada neste estilo de humor tendem a ser sociáveis e a utilizar o humor como forma de reduzir a tensão e promover a coesão de grupo. Este estilo de humor está fortemente associado a

extroversão, abertura à experiência, alegria, autoestima, bem-estar psicológico, intimidade social, e está negativamente correlacionado com depressão, ansiedade, seriedade e mau humor (Martin et al., 2003);

Self-enhancing, referindo-se à manutenção de uma visão humorística da vida, utilizando o humor como um mecanismo de defesa em situações de stress (Martin et al., 2003). Indivíduos que empregam este estilo de humor demonstram frequentemente otimismo e resiliência, promovendo uma cultura de trabalho positiva. Como o humor afiliativo, este estilo está positivamente associado a alegria, autoestima, otimismo, bem-estar psicológico, satisfação com apoio social, extroversão e abertura, e está negativamente correlacionado com depressão, ansiedade, mau humor e neuroticíssimo (Martin et al., 2003);

Agressive humor, ou humor agressivo, caracterizado por sarcasmo, provocação, e ridicularização, é tipicamente dirigido aos outros, muitas vezes com o objetivo de criticar e manipular, podendo criar tensão ou alienação no ambiente em que se esteja inserido (Martin et al., 2003). Indivíduos que utilizam frequentemente este estilo de humor podem sofrer reações negativas dos seus pares, podendo, no contexto organizacional, levar a conflitos e diminuição de satisfação no local de trabalho (Pundt & Herrmann, 2015).;

Self-defeating humor, ou humor autodestrutivo, consiste em “fazer pouco” de si próprio, permitindo-se a ser o alvo das piadas dos outros e utilizar o humor como forma de negação defensiva para esconder sentimentos negativos subjacentes (Martin et al., 2003). Indivíduos que empregam este estilo de humor podem manifestar um sinal de baixa autoestima e insegurança, que pode afetar a forma como os outros percebem a competência, e no caso do líder, a confiança que podem ter no mesmo (Neves & Karagonlar, 2020).

2.2. Humor e Liderança

O Humor de líder, ou como referido na literatura *Leader Humor*, é definido pelo uso estratégico de humor pelo líder de forma a melhorar as relações interpessoais, melhorando o ambiente de trabalho que por sua vez contribui para o alcance dos objetivos organizacionais (Yam et al., 2018a). Ao contrário do humor geral, que por sua vez pode ser espontâneo e não intencional, o humor do líder que aqui se refere é deliberado e frequentemente utilizado com o objetivo de influenciar comportamentos e atitudes dos seus recetores, neste caso, os colaboradores da organização (Cooper et al., 2018; E. J. Romero & Cruthirds, 2006). Esta forma de humor é adaptada à dinâmica da liderança, onde a diferença de poder entre o líder e seguidor exige uma abordagem cuidada e ponderada tendo em conta o impacto significativo que pode ter tanto, positivo como negativo, (Yam et al., 2018a), em áreas como a moral dos funcionários, satisfação no trabalho e clima organizacional em geral (Evans & Steptoe-Warren, 2018a).

Na literatura sobre humor do líder no contexto organizacional, quatro estilos de humor são destacados para definir a forma como este é reproduzido no local de trabalho (Martin et al., 2003), sendo estes, incluindo: Humor Afiliativo (*Affiliative Humor*), que procura fomentar um ambiente de camaradagem fortalecendo as ligações entre colegas; Humor Agressivo (*Agressive Humor*), que está relacionado com o uso de sarcasmo e provocação que por sua vez pode alienar ou ofender as pessoas envolvidas se não for utilizado judiciosamente; o Humor de Auto-Aprimoramento (*Self-Enhancing Humor*), que ajuda os líderes a lidar com o stress e a manter uma perspetiva positiva, e finalmente, o humor autodestrutivo que envolve fazer de si próprio o alvo de piadas com o intuito de parecer mais acessível e relacionável (E. J. Romero & Cruthirds, 2006; Cooper et al., 2018). O humor afiliativo e de auto-aprimoramento são vistos na literatura como formas de humor

positivas enquanto que o humor agressivo e autodestrutivo são vistos como negativas (Neves & Karagonlar, 2020).

3. METODOLOGIA

A metodologia empregue neste TFM (Trabalho Final de Mestrado) é a revisão sistemática de literatura. Uma revisão sistemática de literatura, é uma avaliação metódica e exaustiva da investigação publicada sobre um determinado tópico num determinado espaço temporal, neste caso, humor e liderança entre os anos 2018 a 2023, tendo sido escolhido este período temporal devido ao objetivo deste trabalho que é, encontrar a evidência empírica mais recente dos estudos sobre liderança e humor. Ao contrário de revisões de literatura tradicionais, que podem incluir literatura de forma seletiva, uma revisão sistemática de literatura tem como objetivo minimizar o enviesamento ao utilizar métodos explícitos e sistemáticos documentados antecipadamente, incluindo critérios de elegibilidade claramente definidos para os estudos, uma estratégia de pesquisa exaustiva de bases de dados, neste caso *Scopus* e *Web of Science* pela sua qualidade, completude e prestígio (Alves & Mariano, 2018; Cobo et al., 2011; Dangelico, 2016), e procedimentos padronizados para selecionar e avaliar a evidência. Os resultados são sintetizados e agregados de forma a tirar conclusões sobre a área de investigação durante um determinado intervalo de tempo (Jesson et al., 2012; Munn et al., 2018). A revisão sistemática de literatura é particularmente útil para tópicos emergentes na investigação académica, como é o caso do humor do líder, cujo interesse sobre o tópico tem vindo a crescer consideravelmente nos últimos anos (Rosenberg et al., 2021), uma vez que ajuda a estabelecer uma base de conhecimento forte, identificar lacunas na investigação e orientar estudos futuros sobre o tópico (Gough et al., 2012; Higgins et al., 2019).

3.1. Seleção do desenho de pesquisa e recolha de dados

Após o processo de recolha de artigos, através das bases *Scopus* e *Web of Science*, pelas razões mencionadas acima, o respetivo processo de seleção e revisão foi realizado baseando-se no modelo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses*). PRISMA, é um conjunto de diretrizes concebidas para melhorar a qualidade dos relatórios de revisões sistemáticas de literatura e meta-análises (Moher et al., 2009). Na figura 1, segue o desenho deste modelo PRISMA para este caso.

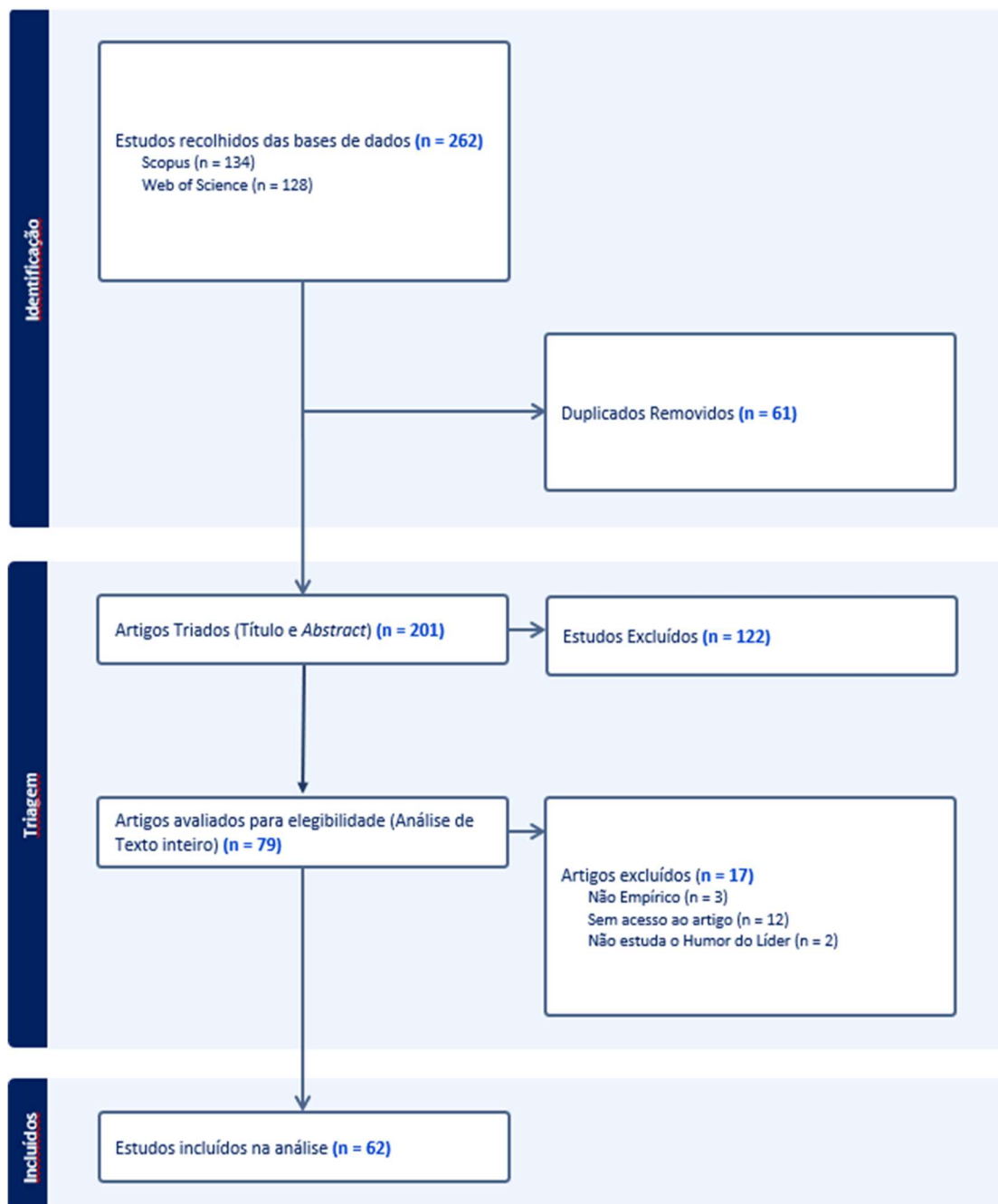


Figura 1 – Modelo PRISMA (Moher et al., 2009) (Elaboração própria)

Na tabela I, estarão representados os parâmetros de ambos repositórios, onde foram gerados 134 (*Scopus*) e 128 (*Web of Science*) artigos, respetivamente, dando um total de 262 artigos recolhidos. Na recolha de artigos procurou-se fazer a interceção entre humor

e liderança, e para o efeito, tanto na Scopus como na Web of Science foi usada a string: “(Humor OR Humour) AND (Leader*)”.

TABELA I – PROTOCOLO DE PESQUISA PARA RECOLHA DE ARTIGOS

Plataforma	Scopus	Web of Science
Ano de Publicação	2018-2023	2018-2023
Area de Estudo	“Social Sciences, Management and Accounting”	“Management of Business, Psychological Multidisciplinary, Psychology Applied of Social Sciences Interdisciplinary”
Tipo de Documeto	Artigo	Artigo
Lingua	Inglês	Inglês
Resultados	134	128

Fonte: Elaboração própria

3.2. Critérios de inclusão e exclusão de artigos

A segunda fase do método diz respeito à leitura e avaliação de artigos recolhidos, com o objetivo de selecionar os artigos para análise e excluir aqueles que não farão parte do próximo processo de análise. Primeiramente, tendo em conta que a recolha de dados foi realizada em duas plataformas, foram imediatamente eliminados todos os duplicados. De um total de 262 artigos recolhidos, 62 duplicados foram removidos, restando um total de

199 artigos. De seguida seguiu-se a triagem destes apenas com base no título e *abstract*. Para que um artigo nesta fase seja excluído este tem de: não estar relacionado com o tema; não fazer qualquer menção sobre humor do líder; não ser empírico.

Abaixo, na tabela II, segue a lista de artigos que foram excluídos nesta fase de triagem e a respetiva justificação.

Após a primeira triagem dos artigos, apenas com base no título e *abstract*, seguiu-se a análise de texto inteiro dos artigos que passaram nesta fase (79). Destes 79 artigos, 17 foram excluídos. Resultado de uma análise mais aprofundada, observou-se que os estudos #38, #172, #222, não eram empíricos, #87 e #102, não estudavam o humor do líder, e foi impossível aceder aos artigos #17, #43, #46, #58, #71, #140, #149, #156, #163, #196, #199 descartando a possibilidade de serem considerados para análise.

3.3. *Análise dos Artigos Incluídos*

Chegando ao número final de artigos para analisar (62), usando a ferramenta Excel, foi criado um conjunto de campos para, após a leitura e análise de cada artigo, registar informações relevantes para este trabalho.

3.3.1 *Análise bibliométrica*

Começando pelo ano de publicação, sendo um campo de extrema relevância para a justificação de qualquer revisão sistemática de literatura pois permite perceber o grau de interesse sobre o tema em questão, ao longo dos anos. Como se pode observar na figura 3, existe claramente um interesse crescente nos últimos 5 anos sobre o humor na liderança, com a crescida mais acentuada a verificar-se entre 2022 e 2023, reforçando ainda mais a pertinência deste trabalho.



Figura 2 – Artigos por ano (elaboração própria)

Passando ao número de autores por artigo, como está representado na figura 2, pode-se observar que mais de metade dos artigos foram escritos por 2 ou 4 autores, sendo 1 autor, o número mais baixo e 5 o mais elevado.



Figura 3 – Número de autores por artigo (elaboração própria)

Ainda sobre autores, registou-se um total de 176 autores diferentes na análise. Na tabela II, estão listados os autores que mais contribuíram para o tema de 2018 a 2023.

TABELA II – N° DE ARTIGOS POR AFILIAÇÃO

Autores	N° de artigos
Tan, L	5
Wang, L	3
Lu, H	3
Wang, Y	3
Yam, KC	2
Chow, IH-S	2
Yang, C	2
Dai, LH	2
Yang, F	2
Li, ZW	2
Ye, Y	2

Fonte: Elaboração própria

Quanto às afiliações, observa-se uma grande variedade de universidades com apenas 8 a serem associadas mais do que uma vez, como é possível observar na tabela III.

TABELA III – AFILIAÇÕES COM MAIS PRODUÇÃO (ELABORAÇÃO PRÓPRIA)

Afiliações	N° de Artigos
<i>School of Management, Guangdong University of Technology Guangzhou, Guangdong, China</i>	3

<i>School of Economics and Management, Nanjing University of Science and Technology, Nanjing, China</i>	3
<i>Business School, Sun Yat-sen University, Guangzhou, China</i>	2
<i>School of Business Administration, Guangdong University of Finance and Economics, Guangzhou, China</i>	2
<i>School of Management, Xiamen University, Xiamen, China</i>	2
Alemanha	2
<i>School of Management, Zhejiang University of Technology, Hangzhou, China</i>	

Fonte: Elaboração própria

No total, registaram-se 136 universidades diferentes associadas aos 62 artigos analisados (anexo III)

Em linha com os resultados do último campo, onde grande parte da nacionalidade das instituições associadas aos artigos analisadas é chinesa, assim se mantém para o país estudado. No total foram estudados 25 países e, num total de 62 artigos, em 34 destes, foram, pelo menos em parte, focados na China. Abaixo, na tabela IV, estão representados os 5 países ou conjunto de países com maior representação sobre o tema:

TABELA IV - Nº DE ARTIGOS POR PAÍS/CONJUNTO DE PAÍSES (ELABORAÇÃO PRÓPRIA)

País	Artigos por região
China	30
EUA	4
Taiwan	4
EUA & China	3

Fonte: Elaboração própria

Com base na origem dos estudos, da nacionalidade dos autores e das respectivas afiliações, é possível observar um grande peso da China e outras países fortemente influenciados pelo confucionismo. O confucionismo atribui importância à manutenção da harmonia social e ao respeito pelas relações hierárquicas, o que permeia as estruturas organizacionais nas sociedades confucianas (Farh & Cheng, 2000). Neste contexto, é esperado que o líder assuma o papel de exemplo moral, guiando os seus colaboradores através de comportamentos virtuosos, em vez de coerção e autoridade (Farh & Cheng, 2000).. O confucionismo ensina as virtudes da contenção emocional e da sutileza e como estas virtudes podem afetar positivamente a saúde psicológica e preservar a harmonia interpessoal (I. Yang & Yeh, 2021). Segundo Confucio, se uma pessoa não é séria, não é respeitada, com o humor a ser equiparado a superficialidade intelectual e informalidade social, fazendo com que indivíduos respeitáveis numa sociedade confucionista se abstenham do riso como demonstração de dignidade e formalidade social (I. Yang & Yeh, 2021), contrastando com o contexto ocidental, onde os indivíduos que têm sentido de humor são favoravelmente vistos como sendo mais extrovertidos, que por sua vez é uma característica socialmente desejável (Kong et al., 2019).

Relativo às revistas que publicaram os trabalhos analisados, observa-se uma grande variedade, com um total de 36 revistas diferentes a publicarem sobre o tema. Abaixo, na tabela V, segue a lista de revistas que possuem mais do que um trabalho publicado elegível para análise neste TFM, onde é possível verificar um claro domínio da revista *Frontiers in Psychology* com 12 artigos publicados.

TABELA V - REVISTAS COM MAIS PUBLICAÇÕES SOBRE O TEMA

Revistas	Nº de Artigos
<i>Frontiers in Psychology</i>	12
<i>Journal of Managerial Psychology</i>	4
<i>Journal of Leadership & Organizational Studies</i>	3
<i>Humor</i>	3
<i>Academy of Management Journal</i>	3
<i>Psychology Research Behavior Management</i>	2
<i>Review of Managerial Science</i>	2
<i>Leadership & Organization Development Journal</i>	2
<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>	2
<i>Behavioral Sciences</i>	2
<i>European Journal of Work Organizational Psychology</i>	2

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, de forma a auxiliar futuras pesquisas, na tabela VI, eis a lista de palavras-chave mais vezes mencionadas.

TABELA VI - PALAVRAS-CHAVE MAIS OBSERVADAS

Palavras-chave	Nº de Artigos
<i>Leader Humor</i>	23
<i>Humor</i>	8

<i>Leadership</i>	6
<i>Humor</i>	5
<i>Creativity</i>	5
<i>Employee Creativity</i>	5
<i>Leader Agressive Humor</i>	5
<i>Leader-Member Exchange</i>	4
<i>Traditionality</i>	4
<i>Psychological Safety</i>	4
<i>Humour</i>	4
<i>Work Engagement</i>	3
<i>Job Satisfaction</i>	3
<i>Aggressive Humor</i>	3

Fonte: Elaboração própria

A partir desta análise, é possível já observar uma ligação frequente entre o humor e a criatividade, algo que se irá verificar na secção de análise de conteúdo.

3.3.2. *Análise de Conteúdo*

Passando à análise de conteúdo, começando pela base teórica, dos 62 artigos analisados foram utilizadas 48 combinações de teorias diferentes. A *Social Exchange Theory* (SET) destaca-se, ao ter sido mencionada 11 vezes nesta análise, seguindo-se da *Benign Violation Theory* (BVT) com 6 e da *Social Information Processing Theory* (SIPT) com 5. Na tabela VI estão representadas as bases teóricas mencionadas mais do que uma vez nos estudos analisados.

TABELA VII – Nº DE ARTIGOS POR BASE TEÓRICA

Base teórica	Nº de Artigos
<i>Social Exchange Theory (Set)</i>	11
<i>Benign Violation Theory (Bvt)</i>	6
<i>Social Information Processing Theory (Sipt)</i>	5
<i>N/A</i>	4
<i>Conservation Of Resources (Cor) Theory</i>	4
<i>Jd-R (Job Demands–Resources) Model</i>	3
<i>Broaden--Build Theory</i>	3
<i>Affective Events Theory (Aet)</i>	2
<i>Social Cognitive Theory (Sct)</i>	2
<i>Similarity Attraction Theory</i>	2
<i>Ego Depletion Theory</i>	2
<i>Incongruity Theory</i>	2
<i>Social Processing Theory</i>	2

Fonte: Elaboração própria

Em relação à natureza do estudo, como se pode concluir pela figura 4, uma vasta maioria dos estudos, 56 dos 62 analisados, são de natureza quantitativa, com os restantes 6 a ser igualmente divididos em qualitativos (3) e metodologia mista (quantitativo e qualitativo).

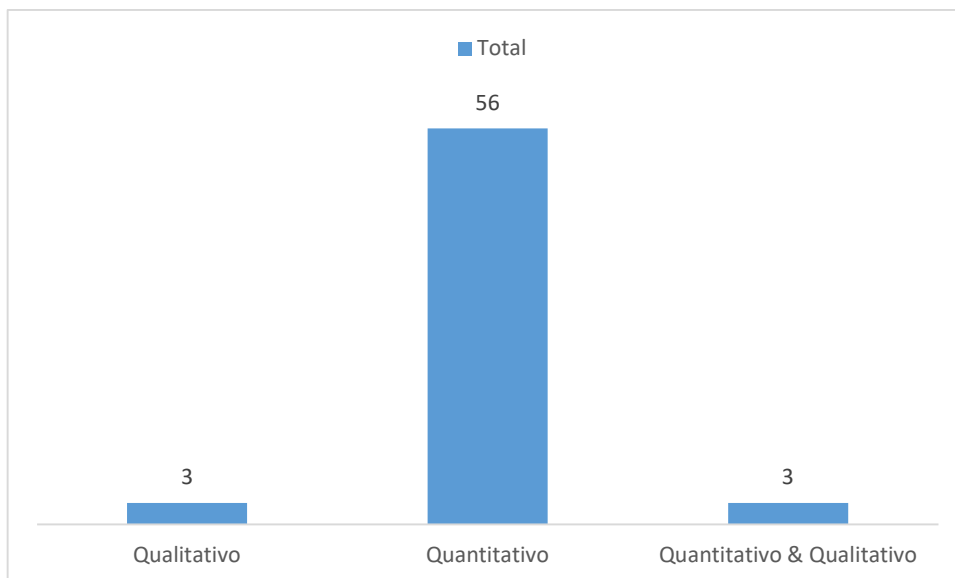


Figura 4 – Natureza do estudo (elaboração própria)

Uma das principais razões para a prevalência de métodos quantitativos é a necessidade de generalização dos resultados, tendo em conta que estudos desta natureza permitem recolher grandes quantidades de dados, muitas vezes através de inquéritos ou questionários estruturados, que podem ser analisados para tirar conclusões que se aplicam a populações alargadas (Scandura & Williams, 2000). A investigação quantitativa é também adequada para operacionalizar e quantificar constructos, como é o caso do humor do líder, utilizando escalas de mediação estabelecidas para análise estatística (Creswell & Creswell, 2018). Outra razão forte para o domínio dos estudos quantitativos é a sua acessibilidade e eficiência, uma vez que estes permitem aos investigadores, recolher um numero alargado de participantes relativamente rápido e económica através de inquéritos online ou bases de dados organizacionais, sendo particularmente vantajoso na investigação sobre liderança, onde o acesso a grandes populações de colaboradores e líderes é crucial para a realização de estudos empíricos (Bryman, 2012).

Na metodologia, a esmagadora maioria dos artigos analisados adotou o teste de hipóteses (54). No anexo VIII, estão representados todos os métodos utilizados e a frequência dos mesmos. Os restantes estudos adotaram metodologias como, entrevistas (1), incidente crítico & teste de hipóteses (1), estudos etnográficos e sociolinguísticos (1), fenomenologia descritiva (1), análise correlacional (1), análise causal comparativa (1), e análise de *cluster* (1).

O campo sobre ferramenta de recolha de dados foi dominado por questionários, representando 54 dos 62 estudos analisados. Os restantes, adotaram abordagens como, entrevistas (2), entrevistas semi-estruturadas (1), incidente crítico (1), a combinação deste com questionário (1) ou com *vignette study* (1), e questionário estruturado.

Os quatro estilos de humor identificados no *Humor Styles Questionnaire*, humor afiliativo, *self-enhancing humor*, humor agressivo e humor autodestrutivo (Martin et al., 2003), foram observados na análise, no entanto, a maioria dos artigos não teve em conta esta distinção quando estudaram o humor do líder, como é possível verificar na figura 7. 28 dos 62 artigos analisados, assumiram não especificaram o tipo de humor estudado.

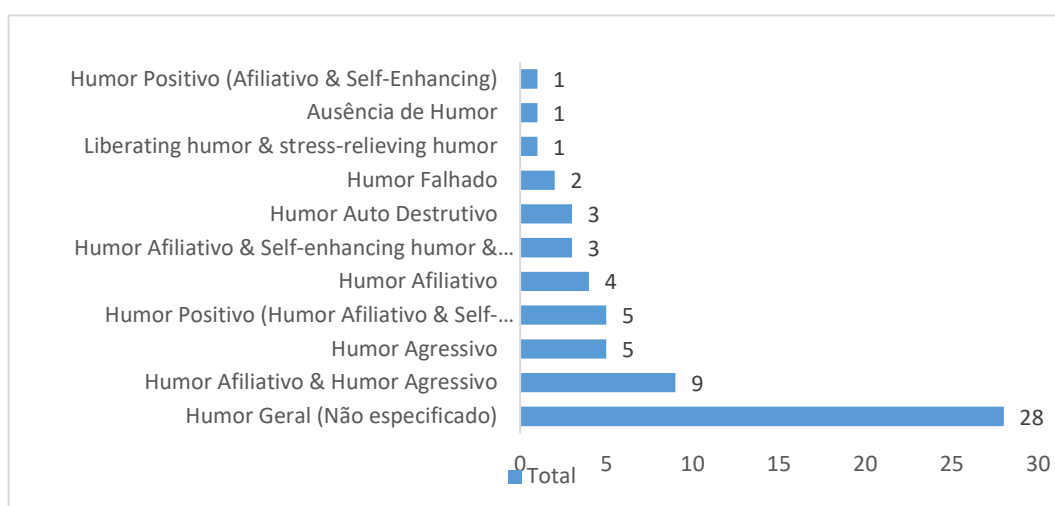


Figura 5 – Tipos de humor estudados (elaboração própria)

Importante destacar também o trabalho que abordou o *Liberating & Stress Relieving humor*, consistindo em formas de humor que ajudam a libertar o indivíduo de estados mentais antiquados, vendo as coisas à sua volta com novos olhos, e que ajudam a reduzir tensão e stress no local de trabalho, respetivamente (Chow, 2020), e os trabalhos que abordaram a ausência de humor e tentativas de humor falhado.

Ao contrário do que inicialmente se esperava, reportou-se um número muito baixo que teve em conta os diferentes estilos de liderança para o estudo do uso do humor pelos líderes, com 54 dos 62 artigos analisados a não ter isto em conta. Dos que tiveram em conta estilos de liderança, estudou-se a liderança em contexto de emergência (1), liderança participativa (1), liderança positiva, estudada isoladamente (1), e em conjunto com supervisão abusiva (1), liderança servidora (1), e, finalmente, liderança transformacional, estudada isoladamente (1), em conjunto com *Laissez-Faire* (1), e liderança transaccional (1).

Foram identificadas um total de 21 variáveis independentes. Como é possível verificar na, uma esmagadora maioria dos artigos analisados teve em conta o humor do líder como variável independente, seja de uma forma geral (30), ou assumindo diferentes estilos de humor, como é o caso do humor afiliativo (12), humor agressivo (17), humor autodestrutivo (6) e o humor *self-enhancing* (3).

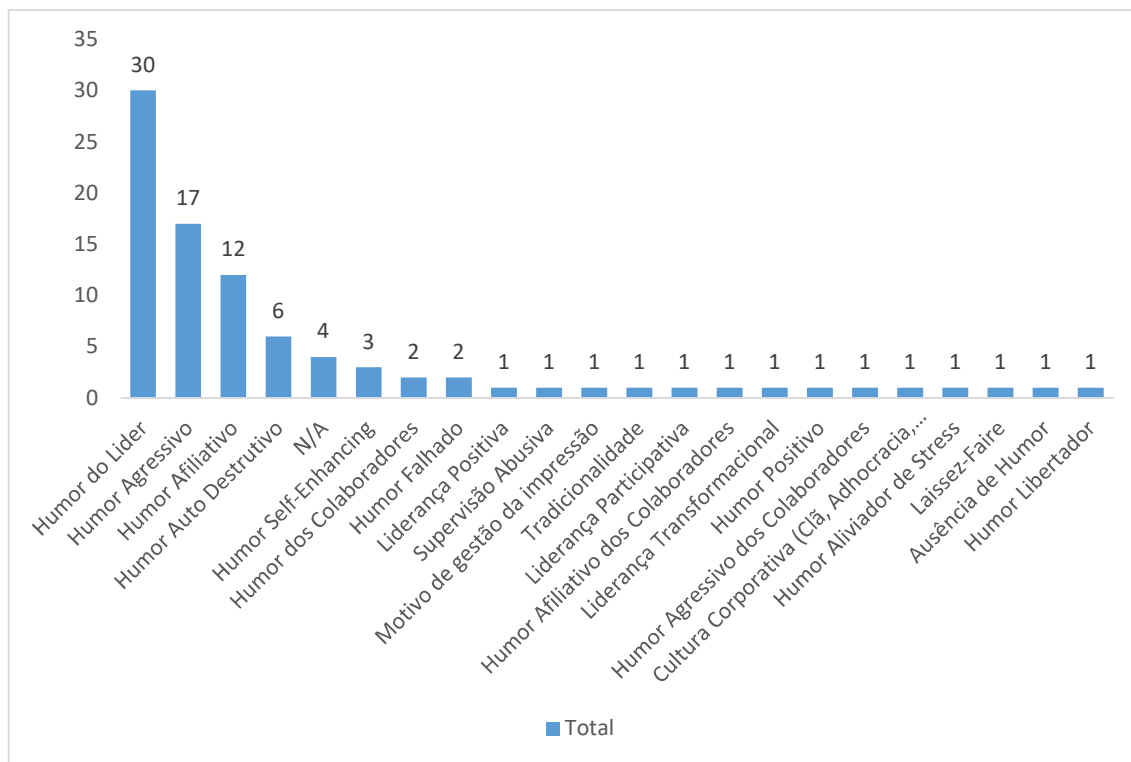


Figura 6 – Variáveis independentes (elaboração própria)

No anexo X, estão registadas todas as variáveis dependentes, um total de 48 variáveis diferentes. Apenas 11 foram observadas mais do que uma vez na análise, sendo estas: Stress (4); *Promotive Voice* (4); *Job satisfaction* (4); *Employees' depletion* (2); capital psicológico (2); Confiança no supervisor por parte do colaborador (2); Criatividade dos colaboradores (2); *role clarity* (2); *physical engagement* (2); *Prohibitive voice* (2); LMX (2). De forma a simplificar a análise, foram divididas as variáveis dependentes em 5 categorias: Desempenho e criatividade (exemplo: criatividade do colaborador; desempenho do colaborador; criatividade da equipa; criatividade radical; criatividade incremental); Bem estar e estado psicológico (exemplos: satisfação no trabalho; envolvimento cognitivo; envolvimento emocional, auto estima, esgotamento); Relação e confiança entre líder e colaborador (exemplos: Confiança do colaborador no supervisor; LMX; *role modeling*; percepção de poder do líder; comunicação; voz); Comportamentos,

desviantes, não-éticos, e negativos (exemplos: comportamentos não éticos, silêncio do colaborador, comportamentos negligentes); Dinâmicas sociais e de grupo (exemplos: aceitação social; resistência à mudança); Abaixo, na figura ... estão representadas a fatia que categoria ocupou na análise.

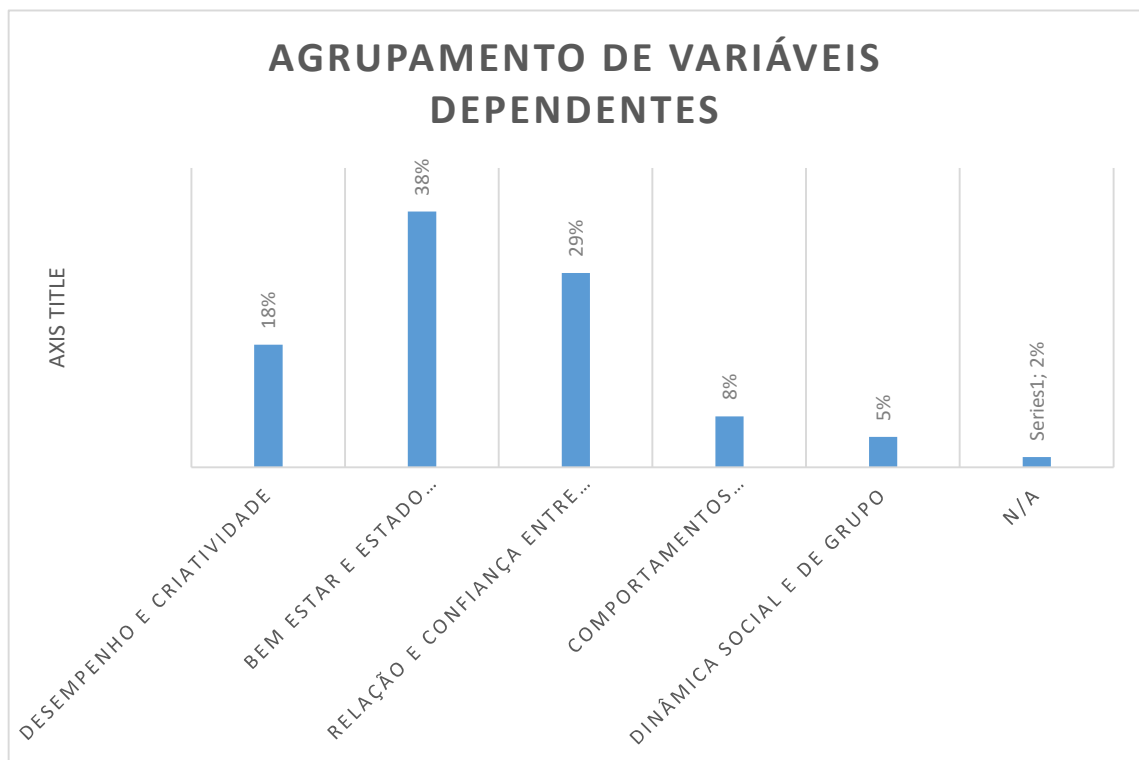


Figura 7 – Categorização de variáveis dependentes e respetiva percentagem. (elaboração própria)

Como é possível observar pela figura, o estudo do humor do líder nos últimos 6 anos, focou-se principalmente na sua influência em resultados no campo do bem-estar e estado psicológico seguindo-se da relação entre líder e seguidor e, finalmente, o desempenho e criatividade, ocupando 85% da literatura publicada sobre o tema. A influência do humor do líder em variáveis relacionadas com comportamentos negativos/desviantes, e dinâmica social e de grupo tem sido menos explorada nos últimos tempos, indicando uma possível direção para estudos futuros.

Registou-se um total de 32 variáveis de controlo (ver anexo XI) com apenas 12 a serem observadas mais do que uma vez, com o género, idade, o nível de educação e *tenure* a dominarem esta estatística.

TABELA VIII – VARIÁVEIS DE CONTROLO MAIS MENCIONADAS

Variáveis de Controlo	Nº de Artigos
Género	44
Idade	30
Educação	23
Titularidade	8
N/A	4
Experiência	4
Maturidade diádica	5
Titularidade na organização	3
Estado civil	3
Tamanho da equipa	3
Maturidade da Relação	2

Fonte: Elaboração própria

Apesar do grande peso do género, idade e educação, nenhuma destas variáveis produziu influencia suficiente para serem consideradas variáveis moderadoras. Ou seja, apenas com base na análise dos 62 artigos seleccionados, a influencia do humor do líder está completamente independente do género, idade, educação e da *tenure*.

Foram identificadas 36 variáveis moderadoras na análise, com apenas a tradicionalidade (3), humor agressivo & humor afiliativo (2); e a inteligência emocional (2) a serem mencionadas mais do que uma vez. Importante também destacar os 22 em que não foram identificadas variáveis moderadoras (ver anexo XII). No caso da tradicionalidade, nos três estudos em que foi identificada, assume sempre um papel “travão” nos efeitos positivos do humor do líder, ou seja, quanto mais baixos forem os níveis de tradicionalidade, maior será o impacto positivo do humor do líder, assumindo o papel de moderador: na relação indireta entre o humor do líder e a voz do colaborador (Tan et al., 2021a); na relação entre o humor do líder e a energia relacional (C. Yang et al., 2021); e na relação entre o humor do líder e a autoeficácia criativa (Y. Zhang et al., 2022). O estilo de humor adotado foi (afiliativo ou agressivo), em três casos, tidos em conta como variável moderadora. O humor agressivo do líder está associado com maior propensão para a promoção de comportamentos desviantes do que envolvimento com o trabalho (#109), e atua como neutralizador não só dos efeitos positivos da liderança transformacional, mas também dos efeitos negativos da liderança laissez-faire. O humor afiliativo intensifica a relação positiva entre liderança participativa e comportamentos de inovação (#1), e amplifica os efeitos positivos da liderança transformacional, no entanto, também intensifica os resultados negativos da liderança Laissez-faire (#127)

Dos 67 artigos analisados, apenas 6 possuem questões de pesquisa, sendo que não foi observado nenhum padrão que possa ser relevante destacar neste trabalho.

Uma grande parte dos artigos analisados não especificaram o setor estudado (17), no entanto foram registados 37 diferentes setores de atividade, destacando-se em primeiro lugar o setor das TI (Tecnologias de informação), com 14 artigos, seguindo-se o setor hoteleiro com 8 e retalho com 7 (ver anexo XIII).

Dos 62 estudos analisados, 33 não indicaram o número de empresas estudadas. Com base nos restantes, a média de empresas estudadas por artigo é 13, chegando ao mínimo de 1, e a um máximo de 151 empresas. O número de pessoas por estudo em média ronda as 410 pessoas, com um mínimo de 12, e um máximo de 2531.

Quanto ao horizonte temporal, todos os artigos analisados são estudos transversais (62), que por sua vez leva à limitação mais frequentemente registada, sendo esta a impossibilidade de estabelecer relações de causalidade.

Apos a análise dos estudos, foi possível agrupar em categorias, os resultados mais vezes observados:

TABELA IX – RESULTADOS DO ESTUDO MAIS OBSERVADOS

Resultados do estudo	Nº de Artigos
Humor do líder e criatividade dos empregados	17
Humor do líder e LMX (<i>Leader-Member Exchange</i>)	12
O humor como uma espada de dois gumes	11
Humor e envolvimento dos trabalhadores	10
Capital Psicológico (<i>PsyCap</i>) e Segurança	8
Humor e satisfação no trabalho	6
Impacto do humor no stress	6
Humor do líder e comportamento de voz	5
O humor e o silêncio dos trabalhadores	4
Humor e inovação dos líderes	4
O papel do humor na capacitação psicológica e no <i>bootlegging</i>	3

Fonte: Elaboração própria

O humor está fortemente relacionado com a criatividade, impactando tanto ao nível individual como de equipa, normalmente mediado por fatores como, segurança psicológica (Siddiquei et al., 2023), capital psicológico (Z. Li et al., 2019; Shih & Nguyen, 2022) e autoeficácia (L. Hu et al., 2023; Y. Zhang et al., 2022). A criatividade foi o resultado mais vezes citado no estudo do humor do líder. A LMX foi o segundo resultado mais citado tendo assumido 9 vezes o papel de mediador (Ali et al., 2021; An et al., 2023; Cooper et al., 2018; Hsiao et al., 2023; Liu et al., 2020; Tan et al., 2021; Tremblay, 2021a; Winton & Sabol, 2023a; Yam et al., 2018). Quando não existe distinção entre estilos de humor, a LMX foi o racional usado pelos autores para proporem as variáveis mediadoras na relação positiva entre o humor do líder e o envolvimento no trabalho dos seguidores (Winton & Sabol, 2023; Yam et al., 2018), e com o comportamento de cidadania organizacional (Cooper et al., 2018). Formas de humor positivo, como o humor afiliativo e *self-enhancing humor* estão positivamente relacionadas com a LMX, que por sua vez esta positivamente relacionada com a voz do colaborador (Liu et al., 2020; Tan et al., 2021), com os níveis de energia dos funcionários (Tremblay, 2021), e negativamente relacionada com o ostracismo no local de trabalho (Hsiao et al., 2024). Formas de humor negativas, como o humor agressivo, estão negativamente relacionadas com a LMX, levando a resultados como, níveis mais baixos de voz do colaborador (Liu et al., 2020) e aumento do ostracismo no local de trabalho (Hsiao et al., 2024). Apesar da grande maioria da literatura sobre o humor do líder se debruçar apenas sobre os efeitos positivos do humor do líder, estudos como o de (Yam et

al., 2018) estudos abordaram tanto o lado positivo como o lado negativo, sendo podendo vir a ser considerado uma “espada de dois gumes”.

No que toca a contribuições académicas, após a análise dos 62 estudos, foi possível agregar as contribuições reportadas mais comuns. Abaixo, estão listadas as 5 categorias de contribuições académicas mais vezes observadas:

1. Liderança intercultural;
2. O impacto do humor do líder na criatividade;
3. Integração da LMX;
4. *Broaden and Build theory*;
5. Congruência no humor;

Começando pela liderança intercultural, esta diz respeito aos estudos que focaram no aspeto cultural do humor do líder, especificamente no Confucionismo e contextos não-ocidentais. Destacam a importância de compreender o humor em situações de liderança intercultural e os seus diferentes impactos em diferentes contextos culturais. A influência do humor do líder na criatividade e a forma que este pode estimular o pensamento criativo e inovador no local de trabalho, mais concretamente, quando o colaborador percebe o humor como um apoio, foi um tema recorrente sendo a segunda contribuição académica mais frequentemente reportada. Segue-se a integração da LMX (*Leader-Member Exchange*) no estudo do humor do líder e os seus efeitos (Ali et al., 2021; An et al., 2023; Cooper et al., 2018; Hsiao et al., 2023; Liu et al., 2020b; Tan et al., 2021b; Tremblay, 2021a; Winton & Sabol, 2023a; Yam et al., 2018a). A *Broaden and Build theory* defende que as emoções positivas alargam as capacidades cognitivas e comportamentais de um indivíduo, levando ao desenvolvimento de recursos pessoais duradouros, como a resiliência, as ligações sociais e as competências de resolução de problemas. Esta teoria

sugere que as emoções positivas têm benefícios a longo prazo para além do prazer imediato, promovendo o crescimento pessoal e o bem-estar (Fredrickson, 1998). Aplicou-se esta base teórica no estudo do humor, mostrando como é que este encoraja pensamentos e ações mais alargadas, ajudando a construir recursos psicológicos duradouros (Gkorezis, sem data; Shih & Nguyen, 2022). A congruência no humor diz respeito ao alinhamento, ou desalinhamento, dos níveis de humor entre líder e trabalhador. Durante este período, foi estudada a forma como a congruência influencia os efeitos do humor do líder. No estudo Yuan, (2021), onde foi estudada a influencia da congruência do humor em comportamentos de inovação, verificou-se que o comportamento inovador era mais elevado quando havia incongruência do que ao contrário, especificamente quando os níveis de humor do colaborador eram mais altos do que o líder. Em caso de congruência, o comportamento inovador era mais elevado quando ambos se encontravam em níveis mais altos de humor. Os resultados deste estudo contradizem-se com o artigo de Shih e Nguyen, (2022), onde se abordou a influencia da congruência de humor no capital psicológico dos colaboradores, e, neste caso, um maior alinhamento nos níveis de humor contribui mais para o capital psicológico do que ao contrário, especialmente quando os níveis de humor de ambos são mais elevados.

Quanto às contribuições práticas/contribuições para a gestão, foram agregadas também em grupos, com as 5 mais mencionadas listadas na tabela abaixo:

TABELA X - CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO

Contribuições para a gestão	Nº de Artigos
Formação e desenvolvimento no domínio do humor	28

Humor positivo VS humor negativo	18
Impacto no bem-estar dos trabalhadores e na redução do stress	15
Adaptar o humor a contextos culturais e organizacionais	12
Melhorar o empenho e a comunicação dos empregados através do humor	10

Fonte: Elaboração própria

A formação e desenvolvimento é um tema recorrente na secção de implicações para a gestão, com muitos estudos a enfatizar a necessidade de formação para líderes que sejam focadas em como usar humor de forma eficaz, podendo passar pela sensibilização sobre a influência da cultura local (I. Yang & Yeh, 2021), por desencorajar formas negativas de humor, em particular, o humor agressivo (C. Yang & Yang, 2023) e por outro lado encorajar o uso de formas de humor positivas como o humor afiliativo e *self-enhancing* (Choi et al., 2022). As implicações práticas mencionam frequentemente o uso de humor, de forma a reduzir stress (Chow, 2020; L. Hu et al., 2023; I. Yang & Yeh, 2021), especialmente quando se adotam estilos de humor positivos (Shahidi et al., 2024), melhorar o bem-estar psicológico (Alazmi & Alhajeri, 2022; Peng et al., 2020) e fomentar um ambiente de trabalho mais saudável (Tan et al., 2020). O contexto cultural também é várias vezes mencionado nas contribuições para a gestão, realçando a influência da cultura local para a receção do humor. O que funciona num contexto cultural, ou numa dada estrutura organizacional, pode não funcionar em outra, especialmente quando se fala em culturas de elevada distância hierárquica (Choi et al., 2022; Chow, 2020; W. Hu & Luo, 2023). O humor, nas condições certas, serve também de impulsionador de envolvimento no trabalho e comunicação (J. Zhang & Su, 2020) e estimulando a voz do colaborador (Liu et al., 2020; Tan et al., 2021).

É possível observar padrões no que toca às limitações dos estudos analisados. Na tabela X, estão listadas as 5 limitações mais comuns resultantes da análise:

TABELA XI - CATEGORIAS DE LIMITAÇÕES MAIS VEZES MENCIONADAS

Limitações	Nº de Artigos
Desenho <i>Cross-Sectional</i>	27
Autorrelato que leva a <i>common method bias</i>	25
Especificidade cultural (exemplo: China e Taiwan)	18
Diversidade limitada de mediadores e moderadores	12
Fatores e variáveis omitidas que podem influenciar os resultados	7

Fonte: Elaboração própria

A limitação mais comum, é claramente, a falta de dados longitudinais, visto que, todos os artigos analisados adotaram desenhos transversais (*cross-sectional*). A falta de dados longitudinais impossibilita observar os efeitos do humor do líder ao longo do tempo que por sua vez dificulta o estabelecimento de relações causa-efeito (Brender-Ilan & Reizer, 2021; Evans & Steptoe-Warren, 2018b; Y. Zhang et al., 2022). A dependência em autorrelato é recorrente, sendo uma limitação por levar a *common method bias*, que por sua vez pode introduzir de imprecisões ao estudo (Cao et al., 2023; Chow, 2020; Cooper et al., 2018; Tan et al., 2022). A especificidade cultural, neste intervalo de tempo da análise, é uma limitação frequente visto que a grande maioria dos trabalhos foram realizados em países de cultura confuciana (China, Taiwan, etc.), mais especificamente na China. A falta de variedade contextual, neste caso ao nível da cultura, limita a capacidade de generalizar os resultados dos estudos para outros contextos (An et al., 2023; Chen et al., 2022; Chow, 2020; Dai et al., 2023; Tan et al., 2022; Tan & Xia, 2023; Xu et

al., 2023; Yuan, 2021; J. Zhang & Su, 2020). Alguns trabalhos referem como limitação, a diversidade limitada de mediadores e moderadores, podendo falhar variáveis com potencial para influenciar os resultados (Ali et al., 2021; Choi et al., 2022; Ji et al., 2023; Peng et al., 2020; Tan & Xia, 2023; Yuan, 2021; J. Zhang & Su, 2020). Variáveis como traços de personalidade, dinâmicas organizacionais e interpessoais, inteligência emocional, etc. foram reconhecidas como variáveis com potencial para influenciar os resultados dos estudos, mas que, no entanto, não foram tidas em conta para os resultados (W. Hu & Luo, 2023; L. Zhang et al., 2023).

Complementando com as limitações, segue abaixo, tabela XI, a lista das sugestões para investigação futura mais vezes mencionadas:

TABELA XII – CATEGORIAS DE SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

Sugestão para investigação futura	Nº de Artigos
Estudos Longitudinais	28
Mais Contextos culturais e comparações interculturais	25
Explorar estilos de humor diferentes	22
Maior variedade de mediadores e moderadores	21
Estudos ao nível de equipa e organizacional	18

Fonte: Elaboração própria

Em linha com o que já foi mencionado anteriormente, há uma grande limitação na investigação sobre o humor do líder que é a falta de dados longitudinais, que por sua vez coincide com a sugestão para investigação futura mais comum, que é a necessidade da

realização de estudos longitudinais para avaliar os efeitos do humor do líder ao longo do tempo (Ji et al., 2023; Kang et al., 2022; Neves & Karagonlar, 2020; Potipiroon & Ford, 2021). A investigação futura passa também por explorar como é que o humor do líder funciona em contextos culturais diferentes, sugerindo também estudos que interculturais que permitam realizar uma comparação dos efeitos do humor do líder entre diferentes regiões (Chen et al., 2022; Gkorezis, 2020; Huang, 2023; Tan et al., 2021c; Thelen, 2019; L. Zhang et al., 2023). Como se pode observar na figura 5, a grande maioria dos estudos não fazem distinção dos estilos de humor, ou, apesar de reconhecerem a existência de diferentes estilos, escolhem estudar o humor do líder a um nível geral, o que por sua vez, se torna numa sugestão de investigação futura comum, que é, aplicar o mesmo desenho de estudo, considerando no entanto, diferentes estilos de humor (Ali et al., 2021; Shih & Nguyen, 2022; Wang et al., 2022, 2022). Vários estudos mencionam também a falta de variedade de mediadores e moderadores (Ali et al., 2021; Choi et al., 2022; Ji et al., 2023; Peng et al., 2020; Tan & Xia, 2023; Yuan, 2021; J. Zhang & Su, 2020), surge então a sugestões para investigar mais mediadores como, a segurança psicológica (Dai et al., 2023; Wang et al., 2022; C. Yang et al., 2021; L. Zhang et al., 2023), a LMX (D. Li et al., 2023; Xu et al., 2023; Yuan, 2021), emoções positivas (Tan et al., 2021a), etc. e possíveis moderadores tais como, traços de personalidade (Gkorezis, 2020; Tan et al., 2020, 2022; Thelen, 2019), clima organizacional (Gkorezis, 2020; Peng et al., 2020; Siddiquei et al., 2023; Tan et al., 2020; Thelen, 2019) estilos de liderança (Gkorezis, 2020; Z. Li et al., 2019; Wei et al., 2022).

4. Discussão de Resultados

Como é possível verificar na figura 2, o interesse pelo tema humor e liderança tem vindo a crescer de forma acentuada nos últimos 5 anos, reforçando a pertinência de

trabalhos como este, indicando que é um tema com cada vez mais interesse, refletindo também o crescente reconhecimento do impacto significativo do humor em contextos de liderança (D. Li et al., 2023).

A análise revela que o humor do líder, em particular o humor afiliativo, está consistentemente ligado à criatividade dos colaboradores (Evans & Steptoe-Warren, 2018b; Z. Li et al., 2019), ao criar um ambiente aberto e relaxado que fomenta a predisposição para a partilha de ideias e para correrem riscos, que por sua vez é uma consequência de maior segurança psicológica (Li et al., 2019). O humor do líder contribui para o fortalecimento psicológico que por sua vez permite aos colaboradores exprimirem-se livremente sem receio de serem julgados, o que acaba por favorecer a criatividade (Tan et al., 2022). Estes resultados são também apoiados por estudos como o de Zhang et al. (2023), que concluiu que o humor do líder promove *bootlegging innovation* ao reduzir barreiras hierárquicas e promovendo autoeficácia criativa.

Apesar do humor, e especialmente o humor afiliativo, produzir efeitos positivos na maioria dos casos, identificou-se também o humor agressivo como um fator de risco, estando ligado a resultados negativos como, exaustão, e intenções de saída da organização (Trif & Fodor, 2019). O humor agressivo cria um ambiente de trabalho hostil que diminui a moral dos colaboradores, aumentando o esgotamento e reduzindo o empenhamento organizacional (Sun et al., 2023). Esta dupla natureza do humor é evidente em muitos estudos. Enquanto o humor afiliativo melhora o comportamento de cidadania organizacional, o humor agressivo mina a confiança interpessoal e exacerba comportamentos desviantes (Choi et al., 2022). Estes resultados sugerem que os efeitos do humor dependem do contexto, com a possibilidade de o humor melhorar ou prejudicar a dinâmica do local de trabalho, dependendo do estilo e da adequação da sua utilização.

Os resultados também sublinharam a importância do contexto cultural para compreender a eficácia do humor do líder. A análise sublinhou que o humor não funciona de forma uniforme em diferentes contextos culturais. Em culturas confucionistas, o humor, pode ser considerado inadequado ou perturbador se prejudicar as normas hierárquicas (C. Yang & Yang, 2023). Na cultura confuciana, os domínios formal e informal assumem um papel crucial na forma como o humor é interpretado, sendo o domínio informal o ambiente em que o humor é mais bem recebido (I. Yang & Yeh, 2021).

A congruência de níveis de humor mostra também ser um fator importante na eficácia dos efeitos do humor do líder. No entanto, existe pouca literatura sobre o tópico, e os dois artigos que o abordam, divergem nos seus resultados (Shih & Nguyen, 2022; Yuan, 2021). No estudo de Shih & Nguyen, (2022), a congruência em níveis elevados de humor, isto é, o líder e os subordinados demonstrarem o mesmo nível de humor, preferencialmente alto, é o cenário em que humor do líder mais influencia o capital psicológico dos colaboradores, enquanto que no estudo de Yuan, (2021), verifica-se o contrário, ou seja, a incongruência nos níveis de humor maximiza os efeitos positivos em comportamentos de inovação. A incoerência de resultados e a falta de mais literatura para melhor compreender os mecanismos por detrás destas relações, cria uma necessidade para a literatura no futuro para aprofundar sobre este tópico.

O buraco mais evidente na literatura sobre o humor da liderança, é a falta total de estudos longitudinais, que possibilitem observar os efeitos do humor do líder ao longo do tempo que por sua vez, dificulta o estabelecimento de relações causais (Hsiao et al., 2024). Esta análise serve também para reforçar a necessidade de dados longitudinais para o tema “humor e liderança” (Choi et al., 2022). Outra limitação na literatura nos últimos

anos, é o baixo volume de estudos qualitativos. A literatura sobre humor e liderança nos últimos 6 anos, tem sido essencialmente confirmatória, isto é, a esmagadora maioria dos trabalhos realizados sobre o tema são estudos quantitativos, o que por sua vez cria a necessidade de haver mais trabalhos qualitativos, que expliquem como é que o humor do líder exerce a sua influência, e não apenas confirmar que o mesmo acontece.

Um resultado a destacar da análise, é o papel de tradicionalidade como moderador dos efeitos do humor do líder. Tal como mencionado na análise de conteúdo, a tradicionalidade assume o papel de moderador, na forma de travão dos efeitos do humor do líder, ou seja, quanto mais alto o nível de tradicionalidade, menos se fazem sentir os efeitos do humor do líder (Tan et al., 2021a; C. Yang et al., 2021; Y. Zhang et al., 2022). Este fenómeno coincide com o facto de os três artigos mencionados focarem a sua investigação na China, um país de cultura confuciana, cujos ideais valorizam mais a contenção emocional, a subtilidade e a seriedade (I. Yang & Yeh, 2021).

Existe também na literatura uma clara distinção dos diferentes efeitos do humor de cada estilo de humor, com o humor positivo, (afiliativo, e *self-enhancing*), a provocar efeitos positivos, e as formas de humor negativas (agressivo e autodestrutivo) a influenciar negativamente os mesmos resultados (D. Li et al., 2023; Mesmer-Magnus et al., 2018; Thelen, 2019). Será interessante perceber em que contextos, mesmo o humor afiliativo, não seja bem recebido, e inversamente, em que contextos pode o humor agressivo ser o estilo de humor mais adequado, apesar do peso negativo que este leva na literatura até ao momento, como é o caso na investigação de Sobral et al., (2019), em que se estudou a influência da consistência entre o estilo de liderança e os comportamentos do líder, onde se concluiu que, o humor afiliativo nem sempre produz resultados

positivos, quando emparelhado com um estilo de liderança não compatível, no caso concreto, liderança *laissez-faire*.

O grande peso da literatura em países de cultura confuciana, em particular, a China, também apresenta uma limitação para a literatura sobre humor e liderança nos últimos 6 anos. Contextos culturais e organizacionais mais diversos irão enriquecer a literatura substancialmente, ajudando na generalização dos resultados (Huang, 2023; Tan et al., 2021c). Este peso da literatura em culturas confucianas, pode ser resultado de uma limitação desta revisão sistemática de literatura, que é, o período estudado não abranger para além de 2018, o que por sua vez pode alterar a balança neste tópico. O grande volume de literatura sobre humor e liderança impediu que fosse possível analisar todos os trabalhos já publicados sem limites temporais. O mesmo se aplica para a língua dos trabalhos estudados, em que apenas se limitou a trabalhos publicados em inglês. Sugere-se então, para investigação futura, realizar uma análise da literatura mais exaustiva, alargando os critérios de inclusão.

5. CONCLUSÕES

A presente revisão sistemática de literatura procurou revelar a evolução dos estudos sobre a temática do humor e liderança no período entre 2018 e 2023 inclusive. Baseado no número de artigos publicados por ano, mostra ser um tema em rápido crescimento e que já possui um volume substancial, ao ponto de tornar uma revisão sistemática de literatura pertinente, possibilitando assim providenciar uma visão geral do estado em que se encontra o tema, apoiando e dando direções para estudos futuros.

Os resultados mostram que o humor do líder, dependendo do estilo e do contexto, pode ser uma ferramenta estratégica poderosa para cultivar a criatividade, inovação e aumentar o desempenho da força de trabalho (Ali et al., 2021; Dai et al., 2023; Peng et al., 2020; Shahidi et al., 2024; Tan et al., 2021c; J. Zhang & Su, 2020). O humor do líder, especialmente o humor afiliativo, ajuda a criar um ambiente de trabalho favorável e agradável que promove a voz dos colaboradores e reduz o stress, levando a uma maior satisfação no trabalho (D. Li et al., 2023; Mesmer-Magnus et al., 2018; Shahidi et al., 2024). Da mesma forma que o humor consegue promover este tipo de ambiente de trabalho, também consegue influenciar no sentido contrário, ao empregar formas de humor negativas como o humor agressivo e o humor autodestrutivo, promovendo, entre outros, comportamentos desviantes, exaustão, e silêncio dos colaboradores (Neves & Karagonlar, 2020; Trif & Fodor, 2019; Wei et al., 2022).

Para a academia, este trabalho contribui ao providenciar um olhar sobre os efeitos do humor do líder em vários enquadramentos teóricos, mostrando a diferença da sua influência dependendo do estilo empregue e dos fatores envolventes. Dá a conhecer e destaca uma área do estudo da liderança que se encontra num acelerado crescimento de

interesse nos últimos 6 anos (D. Li et al., 2023). Fornece também um olhar sobre as limitações da literatura até ao momento e sugestões para investigação futura, tais como a falta de dados longitudinais (Fatoki, 2023), a falta de dados transculturais, tendo em conta o grande peso de literatura em países de cultura confuciana (Chen et al., 2022) e o baixo número de estudos qualitativos que permitam explicar “como”, é que o humor do líder atua (I. Yang & Yeh, 2023).

Para os líderes, como indivíduos, este trabalho fornece uma visão geral do humor como uma ferramenta valiosa, quando adotado o estilo de humor adequado num contexto compatível, para construir relações fortes com os seus membros de equipa, aumentando a confiança e promovendo uma atmosfera de trabalho positiva (Neves & Karagonlar, 2020). Ao destacar a existência e os efeitos nefastos de formas negativas de humor, como o humor agressivo e autodestrutivo, este trabalho serve de chamada de atenção, podendo todos os líderes refletir na forma como expressam o seu discurso humorístico, e avaliar o seu próprio estilo, evitando ao máximo qualquer demonstração de humor negativo.

Tendo em conta os benefícios empiricamente demonstrados até ao momento na literatura sobre exibição de humor por parte do líder, este trabalho serve também de contribuição para as organizações, como por exemplo, na reformulação de prioridades no processo de recrutamento e de escolha de futuros líderes, na criação de módulos de formação sobre a temática do humor do líder e de como aplicar o mesmo de forma mais eficaz, podendo passar pela recomendação, por exemplo, do humor afiliativo, chamando ao mesmo tempo à atenção para comportamentos que possam encaixar na esfera do humor negativo.

Com este trabalho torna também possível avaliar as principais limitações dos trabalhos realizados até ao momento, e as sugestões para investigações futuras, fornecendo assim um enquadramento geral do que foi estudado até agora, o que ficou por estudar e o que terá de ser estudado no futuro.

O facto de apenas terem sido analisados estudos *cross-sectional*, a maioria esmagadora de estudos de origem confuciana e de natureza quantitativa, são limitações centrais no estudo do humor e da liderança nos últimos 6 anos, servindo este trabalho de apelo, para realização de estudos longitudinais, de forma a estudar os efeitos do humor do líder ao longo do tempo (Ali et al., 2021), de estudos transculturais, que possibilitem a comparação dos resultados do humor do líder em diferentes contextos culturais (Chen et al., 2022), e mais estudos qualitativos que permitam responder à pergunta “como é que o humor exerce a sua influência” ao invés de apenas confirmar a mesma (I. Yang & Yeh, 2023). Estudos futuros podem focar-se também em desenvolver *guidelines* praticas para programas de formação que apontem para melhorar a capacidade de uso de humor dos seus líderes no local de trabalho, e avaliar eficácia ao longo do tempo dessas *guidelines* (Cooper et al., 2018).

REFERÊNCIAS

- Alazmi, M. S., & Alhajeri, S. S. (2022). Leading with humour and its effect on resilience in the workplace: The perspectives of principals in Kuwaiti secondary schools. *Management in Education*, 089202062110722. <https://doi.org/10.1177/08920206211072235>
- Ali, H., Mahmood, A., Ahmad, A., & Ikram, A. (2021). Humor of the Leader: A Source of Creativity of Employees Through Psychological Empowerment or Unethical Behavior Through Perceived Power? The Role of Self-Deprecating Behavior. *Frontiers in Psychology*, 12, 635300. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.635300>
- Alves, M. W. F. M., & Mariano, E. B. (2018). Climate justice and human development: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 202, 360–375. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.091>
- An, J., Di, H., Yang, Z., & Yao, M. (2023). Does My Humor Touch You? Effect of Leader Self-Deprecating Humour on Employee Silence: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 16, 1677–1689. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S411800>
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage Publications.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed). L. Erlbaum Associates.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, *30*(7), 754–770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Brender-Ilan, Y., & Reizer, A. (2021). How Do We Perceive a Humorous Manager? Manager Humor, Impression Management, and Employee Willingness to Work With the Manager. *Frontiers in Psychology*, *12*, 628350. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.628350>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed). Oxford University Press.
- 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*, 1162790. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1162790>
- Chen, H., Wang, L., & Bao, J. (2022). Why does leader aggressive humor lead to bystander workplace withdrawal behavior?—Based on the dual path perspective of cognition- affection. *Frontiers in Psychology*, *13*, 925029. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.925029>
- Choi, Y., Ha, S.-B., & Choi, D. (2022). Leader Humor and Followers' Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: The Role of Leader Machiavellianism. *Behavioral Sciences*, *12*(2), 22. <https://doi.org/10.3390/bs12020022>
- Chow, I. H. (2020). The effect of leader humor on employee adaptability. *HUMOR*, *33*(1), 137–156. <https://doi.org/10.1515/humor-2018-0042>

- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). Science mapping software tools: Review, analysis, and cooperative study among tools. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, *62*(7), 1382–1402. <https://doi.org/10.1002/asi.21525>
- Cooper, C. D., Kong, D. T., & Crossley, C. D. (2018). *Leader humor as an interpersonal resource: Integrating three theoretical perspectives*. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0358>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Fifth edition). SAGE.
- Dai, L., Li, Z., Zheng, Y., Zeng, K., & Millman, C. (2023). Linking Leader's Positive Humor and Employee Bootlegging: Empirical Evidence from China. *Psychology Research and Behavior Management*, *Volume 16*, 1283–1297. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S405167>
- Dangelico, R. M. (2016). Green Product Innovation: Where we are and Where we are Going. *Business Strategy and the Environment*, *25*(8), 560–576. <https://doi.org/10.1002/bse.1886>
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). TRAIT AND BEHAVIORAL THEORIES OF LEADERSHIP: AN INTEGRATION AND META-ANALYTIC TEST OF THEIR RELATIVE VALIDITY. *Personnel Psychology*, *64*(1), 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing

- women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Evans, T. R., & Steptoe-Warren, G. (2018a). *Humor Style Clusters: Exploring Managerial Humor*. <https://doi.org/10.1177/2329488415612478>
- Evans, T. R., & Steptoe-Warren, G. (2018b). Humor Style Clusters: Exploring Managerial Humor. *International Journal of Business Communication*, 55(4), 443–454. <https://doi.org/10.1177/2329488415612478>
- Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. Em J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and Organizations in the Chinese Context* (pp. 84–127). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230511590_5
- Fatoki, O. (2023). The role of perceived organisational support and leader humor in participative leadership and innovative work behaviour in small firms. *International Journal of Management and Sustainability*, 12(3), 474–487. <https://doi.org/10.18488/11.v12i3.3524>
- Fredrickson, B. L. (1998). What Good Are Positive Emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300>

- Gkorezis, P. (sem data). *Supervisor humor and employee job performance: A moderated mediation model of work enjoyment and suspicion of the supervisor.*
- Gkorezis, P. (2020). Supervisor humor and employee job performance: A moderated mediation model of work enjoyment and suspicion of the supervisor. *HUMOR*, 33(4), 603–623. <https://doi.org/10.1515/humor-2019-0067>
- Gough, D., Oliver, S., & Thomas, J. (Eds.). (2012). *An introduction to systematic reviews.* SAGE.
- Greenleaf, R. K., & Spears, L. C. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed). Paulist Press.
- Higgins, J., Thomas, J., Chandler, J., Cumpston, M., Li, T., Page, M. J., Welch, V. A., & Cochrane Collaboration (Eds.). (2019). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions* (Second edition). Wiley Blackwell.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- House, R. J. & Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies.* Sage Publications.
- Hsiao, M.-J., Teng, H.-Y., Chen, C.-Y., & Hsieh, C.-H. (2023). *The impact of leaders' affiliative humor and aggressive humor on the workplace ostracism: A serial mediation model.* <https://doi.org/10.1080/19368623.2023.2272665>

- Hsiao, M.-J., Teng, H.-Y., Chen, C.-Y., & Hsieh, C.-H. (2024). The impact of leaders' affiliative humor and aggressive humor on the workplace ostracism: A serial mediation model. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 33(4), 525–546. <https://doi.org/10.1080/19368623.2023.2272665>
- Hu, L., Ye, L., Guo, M., & Liu, Y. (2023). The Impact of Leader Humor on Employee Creativity during the COVID-19 Period: The Roles of Perceived Workload and Occupational Coping Self-Efficacy. *Behavioral Sciences*, 13(4), 303. <https://doi.org/10.3390/bs13040303>
- Hu, W., & Luo, J. (2023). Leader humor and employee creativity: A model integrating pragmatic and affective roles. *Asian Business & Management*, 22(2), 509–528. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00105-3>
- Huang, M.-J. (2023). Leader self-deprecating humor and employee creativity at workplace: A longitudinal study. *Review of Managerial Science*, 17(2), 467–492. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00532-w>
- Jesson, J. K., Matheson, L., & Lacey, F. M. (2012). *Doing your literature review: Traditional and systematic techniques* (Repr). Sage.
- Ji, X., Liu, S., & Wang, H. (2023). Leader failed humor and follower advice seeking. *Journal of Managerial Psychology*, 38(2), 104–115. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2021-0153>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

- Kang, F., Li, J., Zhang, H., & Zhang, Y. (2022). *Leader humor and newcomer adjustment: The mediating role of role breadth self-efficacy*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2021-0053>
- Kong, D. T., Cooper, C. D., & Sosik, J. J. (2019). The state of research on leader humor. *Organizational Psychology Review*, 9(1), 3–40. <https://doi.org/10.1177/2041386619846948>
- Kuiper, N. A., Grimshaw, M., Leite, C., & Kirsh, G. (2004). Humor is not always the best medicine: Specific components of sense of humor and psychological well-being. *Humor - International Journal of Humor Research*, 17(1–2). <https://doi.org/10.1515/humr.2004.002>
- Li, D., Liu, P., Li, S., & He, J. (2023). I will speak up if I feel energetic: Effects of supervisor humor on employee voice. *Frontiers in Psychology*, 13, 956499. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.956499>
- Li, Z., Dai, L., Chin, T., & Rafiq, M. (2019). Understanding the Role of Psychological Capital in Humorous Leadership-Employee Creativity Relations. *Frontiers in Psychology*, 10, 1636. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01636>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Lintott, S. (2016). Superiority in Humor Theory: Superiority in Humor Theory. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 74(4), 347–358. <https://doi.org/10.1111/jaac.12321>

- Liu, F., Chow, I. H.-S., Gong, Y., & Huang, M. (2020a). Affiliative and aggressive humor in leadership and their effects on employee voice: A serial mediation model. *Review of Managerial Science*, *14*(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00334-7>
- Liu, F., Chow, I. H.-S., Gong, Y., & Huang, M. (2020b). *Affiliative and aggressive humor in leadership and their effects on employee voice: A serial mediation model*. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00334-7>
- Martin, R. A. (2018). *The psychology of humor: An integrative approach* (Second edition). Academic Press, an imprint of Elsevier.
- 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., Guidice, R., Andrews, M., & Oechslin, R. (2018). The effects of supervisor humour on employee attitudes. *Journal of Management Development*, *37*(9/10), 697–710. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2018-0034>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & for the PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *BMJ*, *339*(jul21 1), b2535–b2535. <https://doi.org/10.1136/bmj.b2535>
- Moradi Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, *8*(3), 452. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>

- Morreall, J. (2014). Humor, Philosophy and Education. *Educational Philosophy and Theory*, 46(2), 120–131. <https://doi.org/10.1080/00131857.2012.721735>
- Munn, Z., Peters, M. D. J., Stern, C., Tufanaru, C., McArthur, A., & Aromataris, E. (2018). Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC Medical Research Methodology*, 18(1), 143. <https://doi.org/10.1186/s12874-018-0611-x>
- Neves, P., & Karagonlar, G. (2020). *Does leader humor style matter and to whom?* <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2018-0552>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (Eighth Edition). SAGE Publications.
- Peng, L., Lei, S., Guo, Y., & Qiu, F. (2020). How can leader humor enhance subordinates' service creativity? The moderator of subordinates' SFIT and the mediator of role modeling. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 865–882. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2020-0087>
- 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 & Organizational Studies*, 28(4), 415–428. <https://doi.org/10.1177/15480518211036464>
- Pundt, A., & Herrmann, F. (2015). Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader–member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 108–125. <https://doi.org/10.1111/joop.12081>
- Romero, E. J., & Cruthirds, K. W. (2006). The Use of Humor in the Workplace. *Academy of Management Perspectives*.

- Romero, E., & Pescosolido, A. (2008). Humor and group effectiveness. *Human Relations*, 61(3), 395–418. <https://doi.org/10.1177/0018726708088999>
- Rosenberg, C., Walker, A., Leiter, M., & Graffam, J. (2021). Humor in Workplace Leadership: A Systematic Search Scoping Review. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.610795>
- Ruch, W., & Hofmann, J. (2017). Fostering Humour. Em C. Proctor (Ed.), *Positive Psychology Interventions in Practice* (pp. 65–80). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-51787-2_5
- Samson, A. C., & Gross, J. J. (2012). Humour as emotion regulation: The differential consequences of negative versus positive humour. *Cognition & Emotion*, 26(2), 375–384. <https://doi.org/10.1080/02699931.2011.585069>
- Sauer, P. C., & Seuring, S. (2023). How to conduct systematic literature reviews in management research: A guide in 6 steps and 14 decisions. *Review of Managerial Science*, 17(5), 1899–1933. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00668-3>
- Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2000). RESEARCH METHODOLOGY IN MANAGEMENT: CURRENT PRACTICES, TRENDS, AND IMPLICATIONS FOR FUTURE RESEARCH. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1248–1264. <https://doi.org/10.2307/1556348>
- Shahidi, H., Ali, K. A. M., & Idris, F. (2024). Perceived organizational culture and employee performance: Moderating role of supervisor humor. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 12(2), 305–335. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2022-0175>

- Shih, H.-A., & Nguyen, T.-V. (2022). *Effects of leader-follower congruence in humor on employee creativity: A broaden and build theory approach*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2021886>
- Siddiquei, A. N., Ahmad, S., Badar, K., & Asmi, F. (2023). How and when creativity thrives in construction projects: A study of leader's humor. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2022-0792>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Sobral, F., Furtado, L., & Islam, G. (2019). *Humor as catalyst and neutralizer of leadership effectiveness*. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190502>
- Somech, A., & Wenderow, M. (2006). The Impact of Participative and Directive Leadership on Teachers' Performance: The Intervening Effects of Job Structuring, Decision Domain, and Leader-Member Exchange. *Educational Administration Quarterly, 42*(5), 746–772. <https://doi.org/10.1177/0013161X06290648>
- Sun, Z., He, Y., Liu, X.-X., & Ye, Y. (2023). Killing the service fire: Leader aggressive humour undermines hospitality employees' proactive customer service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 35*(3), 933–950. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2022-0210>
- Tan, L., Wang, Y., & Lu, H. (2021a). Leader Humor and Employee Upward Voice: The Role of Employee Relationship Quality and Traditionality. *Journal of Leadership*

& *Organizational Studies*, 28(2), 221–236.
<https://doi.org/10.1177/1548051820970877>

Tan, L., Wang, Y., & Lu, H. (2021b). *Leader Humor and Employee Upward Voice: The Role of Employee Relationship Quality and Traditionality*.
<https://doi.org/10.1177/1548051820970877>

Tan, L., Wang, Y., & Lu, H. (2021c). Why so Humorous? The Roles of Traditionality and Gender (Dis)Similarity in Leader Humor Behavior and Employee Job Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(1), 91–98.
<https://doi.org/10.1177/1548051820964145>

Tan, L., Wang, Y., & Lu, H. (2022). Leader Humor Extends beyond Work: How and when Followers Have Better Family Lives. *Applied Research in Quality of Life*, 17(1), 351–374. <https://doi.org/10.1007/s11482-020-09888-1>

Tan, L., Wang, Y., Qian, W., & Lu, H. (2020). Leader Humor and Employee Job Crafting: The Role of Employee-Perceived Organizational Support and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 499849. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.499849>

Tan, L., & Xia, T. (2023). Predictors on workplace suicidal ideation: From a social interaction perspective. *Current Psychology*, 42(8), 6131–6141.
<https://doi.org/10.1007/s12144-021-01928-9>

Thelen, P. D. (2019). Supervisor humor styles and employee advocacy: A serial mediation model. *Public Relations Review*, 45(2), 307–318.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.02.007>

- Tremblay, M. (2021a). *Understanding the effects of (dis)similarity in affiliative and aggressive humor styles between supervisor and subordinate on LMX and energy*.
<https://doi.org/10.1515/humor-2020-0082>
- Tremblay, M. (2021b). Understanding the effects of (dis)similarity in affiliative and aggressive humor styles between supervisor and subordinate on LMX and energy. *HUMOR*, 34(3), 411–435. <https://doi.org/10.1515/humor-2020-0082>
- Trif, S. R., & Fodor, O. C. (2019). *The dark side of humor in the workplace: Aggressive humor, exhaustion and intention to leave the organization*.
<https://doi.org/10.24837/pru.v17i2.292>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Wang, X., Liu, S., & Feng, W. (2022). How leader humor stimulates subordinate boundary-spanning behavior: A social information processing theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 956387. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.956387>
- Warren, C., Barsky, A., & McGraw, A. P. (2021). What Makes Things Funny? An Integrative Review of the Antecedents of Laughter and Amusement. *Personality and Social Psychology Review*, 25(1), 41–65.
<https://doi.org/10.1177/1088868320961909>
- Warren, C., & McGraw, A. P. (2016). Differentiating what is humorous from what is not. *Journal of Personality and Social Psychology*, 110(3), 407–430.
<https://doi.org/10.1037/pspi0000041>

- Wei, H., Shan, D., Wang, L., & Zhu, S. (2022). Research on the mechanism of leader aggressive humor on employee silence: A conditional process model. *Journal of Vocational Behavior, 135*, 103717. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103717>
- Winton, B. G., & Sabol, M. A. (2023a). *Knock, knock, who's there? Leader humor, leader-member exchange, and the dimensions of engagement*. <https://doi.org/10.1177/03063070221107129>
- Winton, B. G., & Sabol, M. A. (2023b). Knock, knock, who's there? Leader humor, leader-member exchange, and the dimensions of engagement. *Journal of General Management, 48*(3), 282–292. <https://doi.org/10.1177/03063070221107129>
- 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 & Knowledge, 8*(3), 100408. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100408>
- Yam, K. C., Christian, M. S., Wei, W., Liao, Z., & Nai, J. (2018a). *The mixed blessing of leader sense of humor: Examining costs and benefits*. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1088>
- Yam, K. C., Christian, M. S., Wei, W., Liao, Z., & Nai, J. (2018b). The Mixed Blessing of Leader Sense of Humor: Examining Costs and Benefits. *Academy of Management Journal, 61*(1), 348–369. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1088>
- Yang, C., Yang, F., & Ding, C. (2021). Linking leader humor to employee creativity: The roles of relational energy and traditionality. *Journal of Managerial Psychology, 36*(7), 548–561. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2020-0300>

- Yang, C., & Yang, X. (2023). Impact of leader aggressive humor on employee extra-role behaviors: Opposite moderating effects of team identification and professional identification. *Journal of Managerial Psychology*, 38(4), 245–259. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2022-0203>
- Yang, I., & Yeh, C.-C. R. (2021). *A place and time for humor: Leader humor in Confucian cultures*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.22>
- Yang, I., & Yeh, C.-C. R. (2023). A place and time for humor: Leader humor in Confucian cultures. *Journal of Management & Organization*, 29(1), 122–138. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.22>
- Yuan, Y. (2021). Leader–Employee Congruence in Humor and Innovative Behavior: The Moderating Role of Dynamic Tenure. *Frontiers in Psychology*, 12, 579551. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.579551>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed). Pearson.
- Zhang, J., & Su, W. (2020). Linking Leader Humor to Employee Innovative Behavior: The Roles of Work Engagement and Supervisor’s Organizational Embodiment. *Frontiers in Psychology*, 11, 592999. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.592999>
- Zhang, J., Wang, Y., & Gao, F. (2023). The dark and bright side of laissez-faire leadership: Does subordinates’ goal orientation make a difference? *Frontiers in Psychology*, 14, 1077357. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1077357>
- Zhang, L., Qin, G., Yang, F., & Jiang, P. (2023). *Linking Leader Humor to Employee Bootlegging: A Resource-Based Perspective*. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09881-z>

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*, 903281. <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. *2022*.

ANEXOS

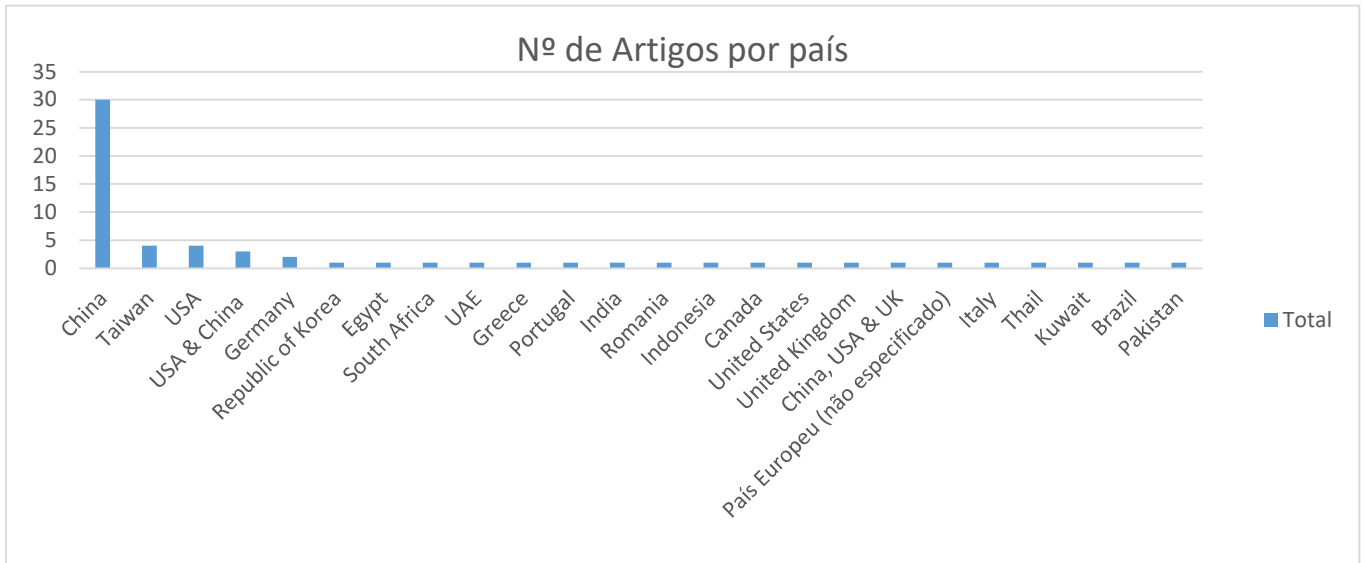
Anexo I – Exclusão de artigos com base no título e *abstract* (elaboração própria)

Motivo de Exclusão	Número do Artigo	Total de Artigos
Não relacionado com o tema	4; 6; 8; 10; 13; 15; 18; 19; 20; 21; 23; 24; 25; 30; 33; 34; 37; 40; 44; 47; 48; 49; 51; 54; 55; 60; 63; 68; 70; 74; 76; 77; 78; 80; 81; 82; 85; 86; 89; 90; 91; 92; 93; 94; 96; 97; 99; 100; 101; 103; 104; 105; 107; 108; 110; 112; 115; 117; 118; 119; 120; 121; 122; 123; 125; 126; 129; 130; 131; 132; 133; 151; 158; 164; 209; 226; 230; 233; 235; 236; 240; 242; 243; 244; 246; 247; 248; 249; 250; 251; 252; 253; 254; 255; 256; 257; 258; 259; 260; 261; 262	101
Não haver menção sobre "Leader Humor"	22; 26; 29; 31; 35; 41; 66; 113; 176; 187; 188; 201; 202; 206; 212; 221; 223	17
Não Empírico	52; 64; 69; 114	4

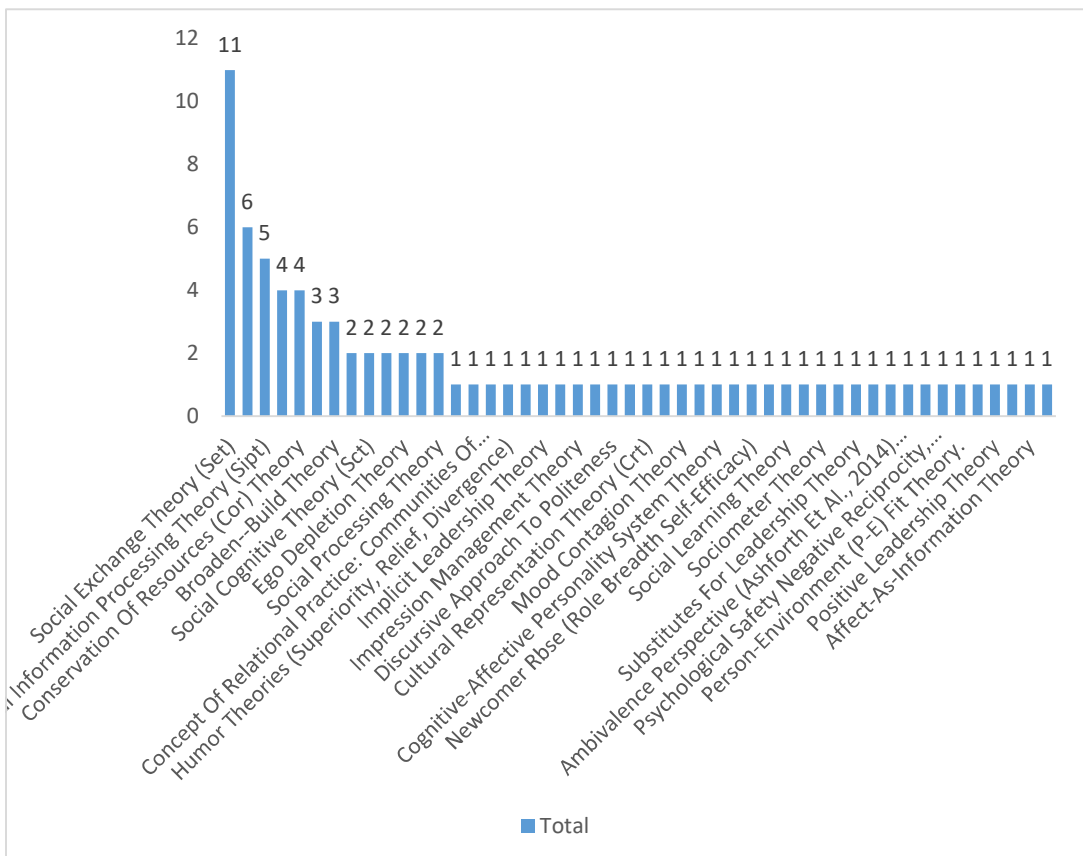
Anexo II – Exclusão de artigos apos revisão a texto inteiro (elaboração própria)

Nº Artigo	Razão de Exclusão
#38	Não Empírico
#172	Não Empírico
#222	Não Empírico
#87	Não estuda o Humor do Líder
#102	Não estuda o Humor do Líder
#17	Sem acesso ao artigo
#43	Sem acesso ao artigo
#46	Sem acesso ao artigo
#58	Sem acesso ao artigo
#71	Sem acesso ao artigo
#140	Sem acesso ao artigo
#149	Sem acesso ao artigo
#156	Sem acesso ao artigo
#163	Sem acesso ao artigo
#196	Sem acesso ao artigo
#199	Sem acesso ao artigo

Anexo IV – Nº de Artigos por país/conjunto de países (elaboração própria)



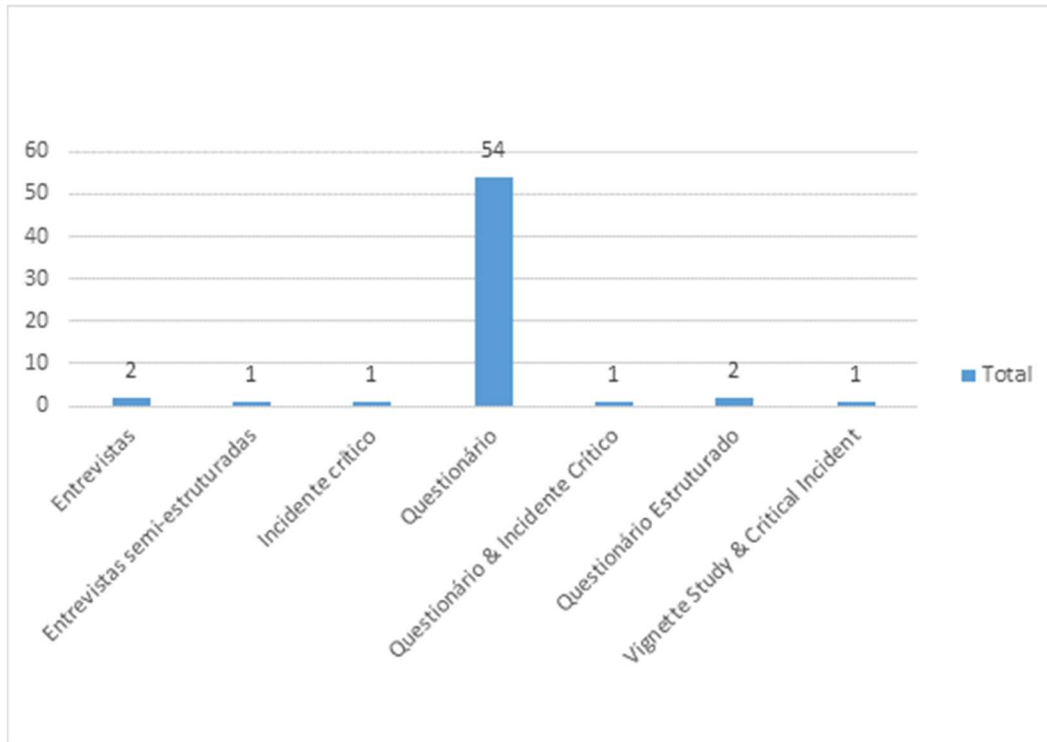
Anexo V – Bases teóricas (elaboração própria)



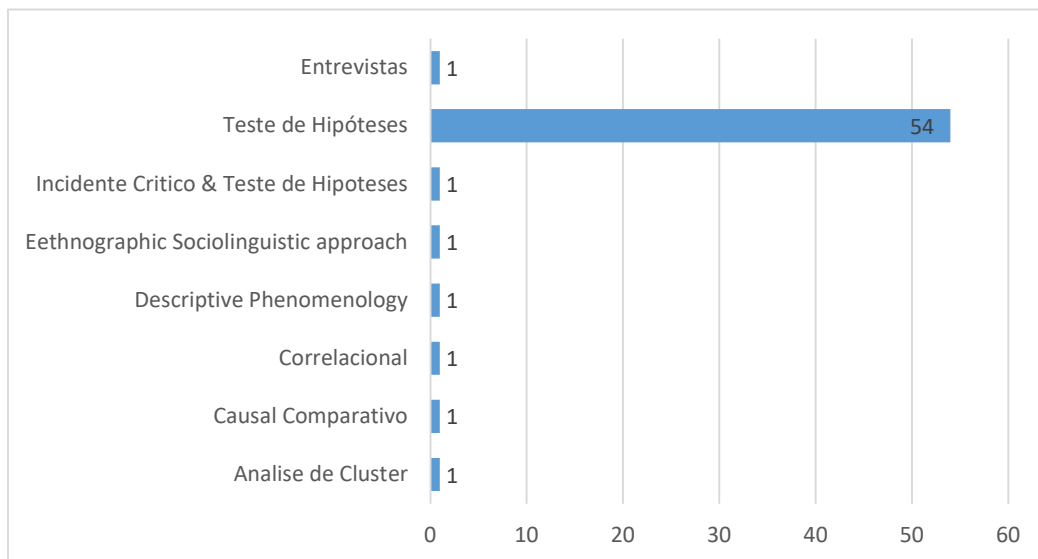
Anexo VI - Motivo de exclusão de artigos (Elaboração própria)

Motivo de Exclusão	Número do Artigo	Total de Artigos
Não relacionado com o tema	4; 6; 8; 10; 13; 15; 18; 19; 20; 21; 23; 24; 25; 30; 33; 34; 37; 40; 44; 47; 48; 49; 51; 54; 55; 60; 63; 68; 70; 74; 76; 77; 78; 80; 81; 82; 85; 86; 89; 90; 91; 92; 93; 94; 96; 97; 99; 100; 101; 103; 104; 105; 107; 108; 110; 112; 115; 117; 118; 119; 120; 121; 122; 123; 125; 126; 129; 130; 131; 132; 133; 151; 158; 164; 209; 226; 230; 233; 235; 236; 240; 242; 243; 244; 246; 247; 248; 249; 250; 251; 252; 253; 254; 255; 256; 257; 258; 259; 260; 261; 262	101
Não haver menção sobre "Leader Humor"	22; 26; 29; 31; 35; 41; 66; 113; 176; 187; 188; 201; 202; 206; 212; 221; 223	17
Não Empírico	52; 64; 69; 114	4

Anexo VII - Ferramentas de recolhas de dados (elaboração própria)



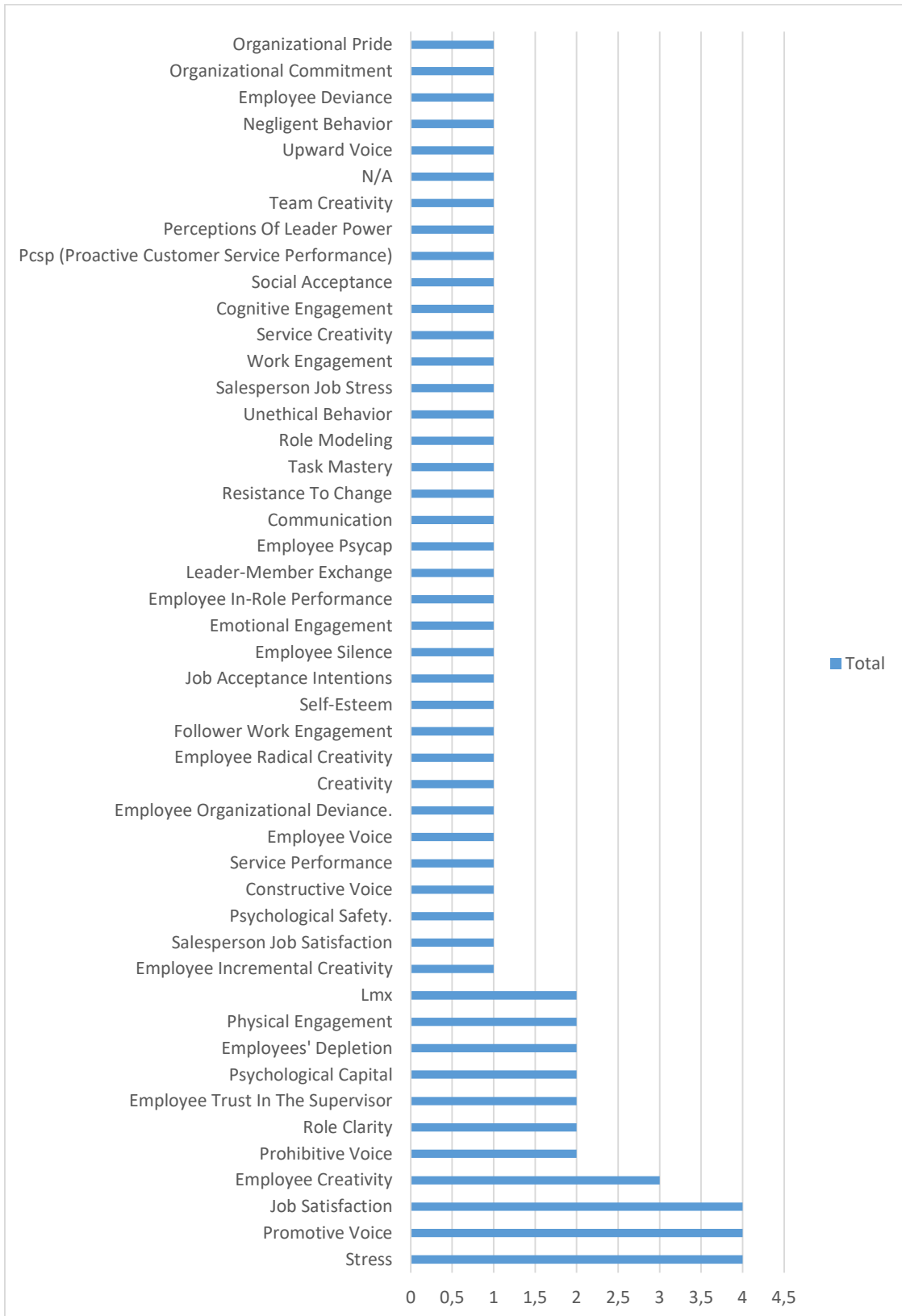
Anexo VIII - Metodologias utilizadas (elaboração própria)



Anexo IX - Estilos de liderança (elaboração própria)

Row Labels	Count of Type of Leadership used
Liderança em contexto de Emergência	1
Não Especificado	54
Liderança Positiva	1
Liderança Transformacional & Liderança Transacional	1
Liderança Servidora	1
Liderança Transformacional	1
Liderança Positiva & Supervisão Abusiva	1
Liderança Participativa	1
Liderança Transformacional & Laissez-Faire	1

Anexo X – Variáveis dependentes



Anexo XI – Variáveis de Controlo

Row Labels	Count of Variáveis de Controlo
Gender	47
Age	44
Education	30
Tenure	23
N/A	8
Experience	4
Dyadic Tenure	4
Organizational Tenure	3
Marital Status	3
Team Size	3
Educational	2
Relationship Tenure	2
Prototypical Leader Behavior	1
Number Of Hours Worked Per Week	1
Group Size	1
Industry	1
Profession Type (Clinical/Non-Clinical)	1
Intrinsic Motivation	1
Ethnicity	1
Leader - Follower Gender Similarity.	1
Nationality	1
Followers' Conflicts With Their Leader	1
Hotel Identification	1
Perceived Acceptability Of Norm Violations	1
Positive Effect	1
Sector Of Employment	1
Project Duration	1
Education	1
Enterprise Nature	1
Education Level	1
Team Establishment Time	1
Thriving At Work	1
Transactional Leadership	1
Leader-Follower Gender Difference	1
Trait	1
Leader-Follower Race Difference	1
Trust In The Leader	1
Leader-Follower Tenure	1
Lmx	1

Anexo XII – Variáveis moderadoras (elaboração própria)

Variáveis moderadoras	Nº de artigos
N/A	22
Traditionality	3
Humor Agressivo & Humor Afiliativo	2
Inteligência emocional	2
Leadership emotional trust	1
Employee Neuroticism	1
Team psychological safety	1
Team Humor	1
Contradictory thinking, corporate ownership	1
Team harmony; Organizational pride	1
Leader Machiavellianism	1
Suspicion of the supervisor	1
Humor Afiliativo	1
Supervisor-subordinate dyadic tenure; work autonomy	1
Coworker support	1
Supervisor's organizational embodiment	1
Bystander organization-based self-esteem	1
Supervisor positive humor	1
Leader-member exchange (LMX)	1
Interaction Frequency	1
Team identification; Professional identification	1
Impression Management Motive	1
Subordinate interpersonal influence	1
Humor autodestrutivo	1
Similarity perception	1
Humor Agressivo	1
SFIT (Sensitivity to Favourable Interpersonal Treatment)	1
Gender (dis)similarity	1
Psychological entitlement	1
Dynamic tenure	1
Perspective taking	1
Core Self Evaluation	1
Organizational Interpersonal Harmony (OIH)	1
Cognitive Flexibility	1
Need for humor	1
Trust in leader	1
Work unit structure	1

Anexo XIII – Setores estudados (elaboração própria)

Setor estudado	Nº de artigos
N/A	17
Tecnologias De Informação	14
Hoteleiro	8
Retalho	7
Educação	5
Serviços	5
Manufatura	4
Construção	3
Saude	3
Ensino	3
Imobiliário	3
Financeiro	3
Tecnologia	2
Banca	2
Farmaceutico	2
Militar	2
Fabrico	1
Alojamento	1
Seguradora	1
Alimentação	1
Automovel	1
Customer Service	1
Direito	1
Telecomunicações	1
Publico	1
Varias Industrias	1
Distribuição	1
Grossista	1
Sem Fins Lucrativos	1
Caridade	1
Serviços De Emergência	1
Comunicação Social	1
Engenharia	1
Logistica	1
Tratamento De Aguas	1
Formação	1
Administração Pública	1
Governo	1