

# ARTIGOS

Submetido 13.11.2018. Aprovado 27.06.2019

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Científico: Eduardo Davel

Versão traduzida

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190502>

## HUMOR COMO CATALISADOR E NEUTRALIZADOR DA EFICÁCIA DA LIDERANÇA

*Humor as catalyst and neutralizer of leadership effectiveness*

*Humor como catalizador y neutralizador de la eficacia del liderazgo*

### RESUMO

Este estudo examina os efeitos da (in)consistência de comportamentos de liderança na promoção (ou supressão) de relevantes resultados de trabalho de empregados temporários, como é o caso de estagiários. Especificamente, para melhor entender os impulsionadores da eficácia dos estágios, avaliamos em que medida o estilo de humor do supervisor interage com o seu estilo de liderança, transmitindo mensagens implícitas sobre a relação organizacional e de supervisão, moldando, assim, as atitudes e os comportamentos dos estagiários. Usando uma amostra de 164 estagiários, com dados coletados em duas ondas, examinamos empiricamente o efeito moderador do humor (afiliativo e agressivo) na relação entre estilos de liderança (transformacional e *laissez-faire*), atitudes (satisfação e estresse) e comportamentos (negligência e intenções de permanência). Os resultados corroboraram as hipóteses de pesquisa, sugerindo que o humor precisa ser consistente com os estilos de liderança para promover as respostas atitudinais e comportamentais adequadas, com diferentes tipos de humor interagindo de maneira diferente com os estilos de liderança. Implicações para futuras pesquisas são discutidas.

**PALAVRAS-CHAVE** | Estilos de liderança, humor, inconsistência, ambivalência, estágios.

### ABSTRACT

*This study examines the effects of (in)consistent leadership behaviors in promoting (or suppressing) relevant work outcomes for temporary employees such as interns. Specifically, to better understand the drivers of internship effectiveness, we hypothesized that supervisor humor interacts with leadership style, sending implicit messages about the organizational and supervisory relationship, thus shaping interns' attitudes and behaviors. Using a sample of 164 interns, we empirically examined the moderating effect of humor (affiliative and aggressive) on the relationship between leadership styles (transformational and laissez-faire), attitudes (satisfaction and stress), and behaviors (negligence and job acceptance intentions) using a two-wave research design. Our findings were consistent with the hypotheses, suggesting that humor needs to be tailored to leadership styles to predict interns' attitudinal and behavioral responses, with different types of humor interacting differently across leadership styles. Implications for further research are discussed.*

**KEYWORDS** | Leadership styles, humor, inconsistency, ambivalence, internship.

### RESUMEN

*Este estudio examina los efectos de la (in)consistencia de comportamientos de liderazgo en la promoción (o supresión) de los resultados laborales de trabajadores temporales, como en el caso de los pasantes. En concreto, para entender mejor los impulsores de la eficacia de las pasantías, evaluamos en qué medida el humor del supervisor interactúa con su estilo de liderazgo, por medio de mensajes implícitos sobre los códigos y relaciones organizacionales, moldeando, así, la actitud y el comportamiento de los pasantes. Con una muestra de 164 pasantes, con datos recogidos en dos etapas, examinamos empíricamente el efecto moderador del humor (afiliativo y agresivo) en la relación entre estilos de liderazgo (transformacional y laissez-faire), actitudes (satisfacción y estrés) y comportamientos (negligencia e intenciones de permanencia). Los resultados fueron consistentes con las hipótesis de investigación y sugieren que el humor debe ser consistente con los estilos de liderazgo para promover las respuestas actitudinales y conductuales adecuadas, con diferentes tipos de humor que interactúen de manera diferente con los estilos de liderazgo. Asimismo, se discuten las implicaciones para futuras investigaciones.*

**PALABRAS CLAVE** | Estilos de liderazgo, humor, inconsecuencia, ambivalencia, pasantías.

#### FILIFE SOBRAL<sup>1</sup>

filife.sobral@fgv.br

ORCID: 0000-0002-9900-9464

#### LILIANE FURTADO<sup>2</sup>

lilianempf@gmail.com

ORCID: 0000-0003-3510-8321

#### GAZI ISLAM<sup>3</sup>

gazi.islam@grenoble-em.com

ORCID: 0000-0002-6503-6018

<sup>1</sup> Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

<sup>2</sup> Universidade Federal Fluminense, Programa de Pós-Graduação em Administração/Mestrado, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

<sup>3</sup> Grenoble Ecole de Management, Department People, Organizations and Society, Grenoble, França

## INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam um ambiente de negócios desafiador, marcado pela diversidade, complexidade e mudanças constantes (Siggelkow & Rivkin, 2005). Nesse contexto, os líderes devem tomar decisões sabendo que a incerteza e a ambiguidade são o “novo normal”. O humor tem sido considerado um bom remédio para lidar com contradições e tensões inerentes às organizações modernas, pois ajuda os líderes a gerenciar idiosincrasias e ambiguidades empresariais de maneira mais positiva (Hatch, 1997; Huang & Kuo, 2011). De fato, um crescente número de estudos enfatiza a proeminência do humor como uma ferramenta de liderança em ambientes organizacionais (por exemplo, Avolio, Howell, & Sosik, 1999; Robert & Wilbanks, 2012). Alguns estudos destacam os efeitos positivos do humor na condução de processos interpessoais e grupais (por exemplo, Cooper, Kong, & Crossley, 2018; Robert, Dunne, & Lun, 2016; Robert & Wilbanks, 2012; Romero & Pescosolido, 2008), ajudando no enfrentamento da tensão emocional e estresse (Arendt, 2009; Hughes, 2009; Lynch, 2009; Romero & Cruthirds, 2006) e na redução da estrutura hierárquica de poder nas organizações (George, 2013).

No entanto, alguns estudos mostram que, às vezes, o uso de humor pelos líderes é inconsistente com seu estilo de liderança, ou seja, seus padrões comportamentais adotados para influenciar e motivar o comportamento dos liderados (Tremblay & Gibson, 2016; Vecchio, Justin, & Pearce, 2009). Tais inconsistências têm consequências importantes sobre as atitudes e comportamentos dos liderados, uma vez que eles esperam que os líderes atuem de modo previsível e consistente (Cremer, 2003; Mullen, Kelloway, & Teed, 2011). Assim, ambos os estilos de liderança e humor são fundamentais para estabelecer vínculos supervisor-subordinados no local de trabalho (Pundt & Herrmann, 2015), e, quando são inconsistentes entre si, podem desencadear sentimentos e pensamentos desconfortáveis nos liderados, o que caracteriza a ambivalência (Ashforth, Rogers, Pratt, & Pradies, 2014; Methot, Melwani, & Rothman, 2017).

Tais sentimentos ambivalentes são especialmente mais fortes em empregados não regulares e precários, como estagiários. Os estagiários são diferentes dos empregados regulares: eles têm menos autoeficácia e autonomia devido à limitada experiência de trabalho (Wendlandt & Rochlen, 2008) e têm um *status* de carreira ambíguo e, muitas vezes, precário (Rose, 2017). Consequentemente, os estagiários geralmente têm supervisores imediatos diretamente responsáveis pela introdução, acompanhamento e orientação ao longo do período de estágio (Beenen, 2014; Kenny et al., 2015; Liu, Ferris, Xu, Weitz, & Perrewé, 2014; McHugh, 2017; Rose, Teo, & Connell, 2014). Pesquisas apontam que os comportamentos de

liderança são fundamentais para ajudar os estagiários a atribuírem sentido a sua nova realidade (D'Abate, Youndt, & Wenzel, 2009; Zhao & Liden, 2011) e a entenderem melhor as expectativas sobre o seu papel (Liu, Xu, & Weitz, 2011). Em situações ambivalentes, os estagiários sentem-se pressionados em direções opostas, o que causa desconforto, desorientação e apreensão. Ao impedir que os estagiários entendam as normas apropriadas e criem expectativas claras a respeito delas, a ambivalência sentido pelos estagiários pode influenciar sua propensão a se comprometer ou desengajar da organização (Ashforth et al., 2014; Methot et al., 2017). No entanto, sabemos pouco sobre como trabalhadores jovens, inexperientes e precários, como estagiários, reagem à ambivalência desencadeada por comportamentos inconsistentes dos líderes. Até onde vai nosso conhecimento, estudos empíricos que conectam esses fluxos de pesquisa no contexto de trabalho brasileiro são raros.

Este estudo aborda essa lacuna explorando os efeitos combinados dos estilos de liderança e humor dos supervisores nas experiências dos estagiários durante o período de estágio. Por meio da perspectiva da ambivalência (Ashforth et al., 2014), nós argumentamos que estilos inconsistentes de liderança e humor provocam sentimentos ambivalentes sobre as experiências de trabalho em estagiários, o que os motiva a tomar medidas para reduzir o desconforto resultante. Especificamente, testamos o efeito da interação entre estilos de humor (afiliativo e agressivo) e estilos de liderança (transformacional e *laissez-faire*) nas atitudes dos estagiários (satisfação e estresse) e comportamentos (intenção de permanência e negligência). De modo geral, este estudo tenta demonstrar que sinais inconsistentes de líderes prejudicam os resultados do estágio, pois promovem sentimentos indesejáveis e experiências ambivalentes nos estagiários.

## LIDERANÇA E O USO DO HUMOR

Devido aos papéis relacionais e informacionais do humor na comunicação interpessoal (Cooper et al., 2018; Pundt & Herrmann, 2015), o humor é considerado uma ferramenta crucial para ajudar os gestores a alcançar seus objetivos (Cooper, 2008; Pundt, 2015; Tremblay & Gibson, 2016). Em um estudo empírico recente com executivos brasileiros, o otimismo e o senso de humor foram duas das competências gerenciais mais relevantes dos líderes modernos (Sant'Anna, Campos, & Lótfi, 2012). Líderes buscam humor, tanto deliberado quanto espontâneo, para entender incongruências que inevitavelmente existem em ambientes de negócios (Hatch, 1997; Huang & Kuo, 2011). Além disso, o humor é considerado especialmente útil durante a entrada do

trabalhador na organização, quando ideias, valores e tarefas são compartilhados massivamente e relacionamentos são formados (Heiss & Carmack, 2012; Lynch, 2002; Sobral & Islam, 2015). Dada a capacidade do humor de estimular a formação rápida de laços afetivos (Robert & Wilbanks, 2012), o uso do humor pelos líderes pode ser particularmente eficaz nos estágios iniciais do emprego ou estágio, transformando os processos relacionais entre líderes e seguidores em ricas trocas momentâneas.

Definimos humor como um construto multifacetado que reflete uma condição comportamental (ou seja, expressão de humor *versus* um “senso” de humor) envolvendo uma intenção de ser divertido, seja por meios verbais (piadas e comentários irônicos) ou não verbais (visuais e gestuais) (Cooper, 2005). O humor é, portanto, fundamentalmente interpessoal, embora não necessariamente positivo. Martin, Puhlik-Doris, Larsen, Gray e Weir (2003) distinguem quatro estilos de humor de acordo com o conteúdo (positivo *versus* negativo) e o alvo (si mesmo *versus* os outros). Estilos positivos incluem humor afiliativo e autoaprimorado, enquanto estilos negativos incluem humor agressivo e autodestrutivo. Visto que nosso estudo está focado nos efeitos do humor dos líderes direcionado aos estagiários, nos concentramos apenas nos tipos de humor direcionados aos outros, ou seja, humor afiliativo e humor agressivo. O humor afiliativo é um humor do tipo amigável que tem como objetivo construir e melhorar relacionamentos interpessoais por meio de histórias engraçadas, piadas e comentários espirituosos, enquanto o humor agressivo envolve ironia, sarcasmo, o ridículo e outros tipos de humor que humilham os outros, representando o lado negro do humor (Martin et al., 2003).

Entre as diferentes técnicas disponíveis para os líderes, o humor afiliativo permite o estabelecimento de relações interpessoais de afeto com os liderados (Cooper, 2008; Hughes, 2009; Pundt & Herrmann, 2015; Robert et al., 2016), bem como a comunicação de informações e expectativas relacionadas ao trabalho (Romero & Pescosolido, 2008). O humor afiliativo ajuda a promover a intimidade interpessoal (Duncan, Smeltzer, & Leap, 1990) e a reduzir o peso da hierarquia (Romero & Cruthirds, 2006), promovendo, assim, relações de liderança de alta qualidade (Cooper, 2008; Pundt & Venz, 2017). A atmosfera positiva promovida pelo humor pode ajudar a explicar seus efeitos sobre a criatividade (Arendt, 2009), produtividade grupal (Clouse & Spurgeon, 1995) e eficácia em nível individual (Avolio et al., 1999).

Além disso, o humor afiliativo fornece informações importantes que podem não estar expressas em regras formais ou que são difíceis de expressar diretamente (Adelswärd & Oberg, 1998). Algumas informações difíceis ou tácitas podem ser divulgadas de modo imperceptível por meio do humor (Gruner,

1999), levando a, entre outras coisas, uma maior aceitação das mensagens dos líderes (Greatbatch & Clark, 2003; Zepeda, Franco, & Preciado, 2014). Essa função informativa do humor é fundamental para os funcionários recém-chegados, pois eles usam o humor para interpretar e assimilar expectativas de trabalho e cultura organizacional e para gerar novos laços (Heiss & Carmack, 2012).

Em contraste com o humor afiliativo, o humor agressivo é disfuncional, prejudicial para os outros e contraproducente para a construção e manutenção de relações de troca de alta qualidade entre líderes e liderados (Pundt & Herrmann, 2015). Isso ocorre porque o humor agressivo aumenta a distância social percebida entre líderes e liderados (Kim, Lee, & Wong, 2016). Enquanto o humor afiliativo envia mensagens positivas sobre uma organização, o humor agressivo pode ser usado para sabotar ou minar os objetivos organizacionais (Fleming & Spicer, 2002). Tal humor, longe de sinalizar uma atmosfera segura, age para expressar insatisfação (Sturdy & Fineman, 2001), enviando a mensagem oposta aos recém-chegados e aumentando a ansiedade organizacional e o estresse (Huo, Lam & Chen, 2012). O humor agressivo também pode machucar, já que o que os supervisores acham “engraçado” pode ser involuntariamente prejudicial. A natureza indireta do humor negativo o diferencia de conceitos relacionados, mas distintos, como supervisão abusiva (Tepper, 2000).

## LÍDERES INCONSISTENTES E ESTAGIÁRIOS AMBIVALENTES

O humor pode ser uma ferramenta importante para a liderança; no entanto pesquisas mostram que, por vezes, o uso de humor pode ser inconsistente com o estilo de liderança, ou seja, o conjunto de comportamentos dos líderes para fornecer direção e motivar liderados (Avolio et al., 1999; Tremblay & Gibson, 2016). Por exemplo, um supervisor pode exibir o estilo de liderança ausente (*laissez-faire*), ao utilizar o humor afiliativo em sua comunicação. Por outro lado, um supervisor pode ter uma relação mais transformacional com os estagiários, mas usar uma forma agressiva (e obscura) de humor. A natureza polarizada dos estilos de liderança e humor, a grosso modo categorizados como construtivos ou ofensivos, tornam mais explícitas as inconsistências entre esses comportamentos (Tremblay & Gibson, 2016; Vecchio et al., 2009).

A inconsistência dos líderes é considerada prejudicial para os liderados e organizações (Tremblay & Gibson, 2016). No entanto, embora desejável, a consistência é, de certa forma, desafiadora para os líderes constantemente confrontados com objetivos multifacetados e necessários para equilibrar demandas

contraditórias e desempenhar vários papéis (Rothman, Pratt, Rees, & Vogus, 2017).

Quando manifestados pelos líderes, comportamentos inconsistentes geram sentimentos irritantes nos subordinados, o que caracteriza a ambivalência (Ashforth et al., 2014). Ambivalência refere-se à manutenção de orientações afetivas/cognitivas opostas em relação ao outro, como simultaneamente amar e odiar a mesma pessoa. A experiência da ambivalência tende a gerar aversão e ser disfuncional (Ashforth et al., 2014; Methot et al., 2017), e, mesmo que não seja consciente, induz respostas voltadas para afastar esses sentimentos indesejáveis.

A (in)consistência dos comportamentos dos líderes é particularmente importante para prever a eficácia da liderança, uma vez que a ambivalência experimentada pelos estagiários provavelmente desencadeia reações atitudinais e comportamentais. Ou seja, o humor amortece ou amplifica os efeitos dos estilos de liderança, e esses efeitos moderadores diferem de acordo com a forma de humor (Robert & Wilbanks, 2012). Da mesma forma que estudos observaram diferenças positivas e negativas em fenômenos relacionados ao afeto (Watson, Clark & Tellegen, 1984), o humor afiliativo atua principalmente sobre atitudes positivas, enquanto o humor agressivo está associado a atitudes relacionadas à tensão e atitudes negativas. Especificamente, sugerimos que o humor afiliativo funciona principalmente interagindo com estilos de liderança para aumentar atitudes positivas dos estagiários (ou seja, satisfação com o estágio), enquanto o humor ofensivo e agressivo interage com estilos de liderança para aumentar atitudes negativas relacionadas à ansiedade (ou seja, estresse).

## DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

### Liderança transformacional e humor

Líderes transformacionais atuam como mentores e modelos para os funcionários, incentivando-os a transcender as aspirações individuais em prol da organização (Judge & Piccolo, 2004). A liderança transformacional ajuda os estagiários a experimentar menor estresse e maior satisfação (Baranik, Roling, & Eby, 2010; D'Abate et al., 2009), tornando-os mais propensos a continuar trabalhando para a organização após o término do estágio (Beenen & Rousseau, 2010).

O humor afiliativo é consistente e alinhado com a liderança transformacional, pois os líderes transformacionais desenvolvem laços afetivos com os liderados (ver Ng, 2017, para uma meta-análise). Usando o humor afiliativo, os supervisores reforçam consistentemente os vínculos positivos e a identificação, o

que ajuda a estabelecer relações transformacionais (Pundt & Herrmann, 2015; Terrion & Ashforth, 2002). Além disso, ao criar um ambiente de trabalho positivo, o humor afiliativo facilita as interações supervisor-estagiários (Kim et al., 2016), fazendo com que os comportamentos transformacionais sejam ainda mais impactantes. Assim, sendo uma forma construtiva de exercer liderança, o humor afiliativo aumenta os efeitos da liderança transformacional sobre os resultados do estágio.

Por outro lado, o humor agressivo tende a anular os efeitos da liderança transformacional. Enquanto supervisores transformacionais promovem dependência emocional e confiança em estagiários (Kark, Shamir, & Chen, 2003), a zombaria ou o humor agressivo prejudicam a confiança e relacionamentos positivos. Tais comportamentos inconsistentes criam incerteza quanto às intenções e confiabilidade dos supervisores (Tremblay & Gibson, 2016). Assim, uma mistura de liderança construtiva e humor ofensivo inculca nos estagiários um sentimento de serem simultaneamente atraídos e repelidos pelos supervisores, promovendo sentimentos ambivalentes em relação a eles (Ashforth et al., 2014). Essa condição ambivalente é estressante e aversiva para os funcionários (Uchino et al., 2012); é mais provável que afete grupos vulneráveis como estagiários, gerando resultados negativos.

H1a. A consistência entre liderança transformacional e humor afiliativo aumenta os efeitos positivos dos líderes transformacionais na satisfação, gerando resultados mais positivos (menor negligência e maior intenção de permanência).

H1b. A inconsistência entre liderança transformacional e humor agressivo neutraliza os efeitos de redução de estresse dos líderes transformacionais, gerando resultados mais negativos (maior negligência e menor intenção de permanência).

### Liderança *laissez-faire* e humor

Enquanto os líderes transformacionais apresentam uma visão para os liderados, a liderança *laissez-faire* destaca-se por ser um estilo de liderança no qual os líderes escapam às responsabilidades, não ajudam os seguidores e hesitam em tomar posições sobre questões importantes (Bass, 1985). Os comportamentos de *laissez-faire* podem prejudicar a aprendizagem dos estagiários, causando estresse (Vullingsh, Hoogh, Hartog, & Boon, 2018), insatisfação e respostas negativas em seus trabalhos (Beenen & Rousseau, 2010; Liu et al., 2011; Sosik & Godshalk, 2000). Esses efeitos são impulsionados pela falta de direção dos líderes *laissez-faire*, os quais não atendem as necessidades psicossociais dos estagiários e minam a confiança deles (Sosik & Godshalk, 2000).

O humor afiliativo usado por um supervisor *laissez-faire* reflete inconsistência, uma vez que os sinais afetivos positivos no contexto de relacionamento de liderança negativo parecem contraditórios e conflitantes (Tremblay & Gibson, 2016). Portanto, ao misturar um estilo de liderança que não dá suporte com humor afiliativo, os supervisores contribuem para o surgimento de sentimentos ambivalentes nos estagiários e, conseqüentemente, para a redução da satisfação deles.

No entanto, é provável que o uso de humor agressivo por supervisores *laissez-faire* seja visto como consistente e previsível pelos estagiários (Uchino et al., 2012). Tanto o estilo *laissez-faire* quanto o humor agressivo indicam desinteresse pelos subordinados (Cooper, 2008) e provavelmente reforçam os efeitos um do outro no relacionamento supervisor-estagiário. Ou seja, o humor agressivo provavelmente diminui a credibilidade dos líderes ainda mais. Nesse cenário, esse humor pode ser especialmente ruim, promovendo atitudes claramente negativas nos estagiários e afetando seu compromisso posterior com a organização.

H2a. A inconsistência entre a liderança *laissez-faire* e o humor afiliativo reforça os efeitos negativos dos líderes *laissez-faire* na satisfação, gerando resultados mais negativos (maior negligência e menores intenções de permanência).

H2b. A consistência entre a liderança *laissez-faire* e o humor agressivo reforça os efeitos da geração de estresse nos líderes *laissez-faire*, gerando resultados mais negativos (maior negligência e menores intenções de permanência).

## MÉTODOS

### Amostra e procedimento

Os participantes foram recrutados em centros de carreira e programas de estágio de uma grande universidade privada brasileira no Rio de Janeiro. O Brasil tem a vantagem de ter uma extensa história de oferecimento de estágios no ensino superior, normalmente envolvendo estudantes em projetos patrocinados durante seus últimos anos antes da graduação. No Brasil, os estágios são regulados federalmente pela Lei de Estágio (Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008) e exigem supervisão acadêmica formal.

Um questionário foi aplicado em duas ondas com um intervalo de tempo de duas semanas. Convites contendo uma carta de apresentação explicando o propósito da pesquisa, instruções e *link* para a pesquisa foram enviados por *e-mail*. Na primeira onda ( $T_1$ ), os participantes avaliaram seus supervisores quanto ao estilo de liderança e uso de humor. Na segunda

onda ( $T_2$ ), os participantes avaliaram mediadores (satisfação e estresse) e variáveis dependentes (intenção de permanecer e comportamentos negligentes). Como incentivo, os estudantes receberam bilhetes de loteria para concorrer a um prêmio distribuído posteriormente. No entanto, foi enfatizado que os bilhetes não seriam invalidados se os participantes desistissem do estudo, mantendo, assim, a natureza voluntária e anônima do estudo, cujos objetivos eram incentivar respostas sinceras e reduzir o viés de deseabilidade social.

Ao todo, 164 estagiários completaram as duas ondas do questionário. Os estudantes tinham, em média, 22 anos; 55% eram do sexo feminino, 73% estavam no último ano de graduação, e a maioria estudava Administração de Empresas (42%). Aproximadamente 54% dos participantes tiveram supervisores do sexo masculino durante o estágio.

## Medidas

### Estilo de liderança

O estilo de liderança do supervisor foi medido usando o *Multifactor Leadership Questionnaire* – Questionário Multifatorial de Liderança (MLQ-5X) (Bass & Avolio, 1990). Selecionamos quatro itens para representar as dimensões centrais das subescalas de liderança transformacional: influência idealizada ou carisma (“meu supervisor direto fala de forma otimista sobre o futuro”), liderança inspiradora (“meu supervisor direto apresenta uma visão do que está por vir”), estimulação intelectual (“meu supervisor direto fornece razões para mudar minha maneira de pensar sobre problemas”) e consideração individualizada (“meu supervisor direto passa tempo me ensinando e treinando”). A liderança *laissez-faire* foi avaliada por quatro itens (por exemplo, “meu supervisor direto provavelmente estará ausente quando eu precisar dele”). Estagiários avaliaram a frequência com que seu supervisor se envolveu em cada comportamento em uma escala de cinco pontos, variando de 1 (nunca) a 5 (frequentemente, se não sempre). A confiabilidade dessas duas escalas de liderança foi de 0,81 e 0,72, respectivamente.

### Humor

O humor dos supervisores foi medido por meio das subescalas para mensurar humor afiliativo e agressivo do *Humor Styles Questionnaire* – Questionário de Estilos de Humor (Martin et al., 2003). Os entrevistados avaliaram a frequência de um conjunto de comportamentos do líder em uma escala de cinco pontos, variando de 1 (nunca ou muito raramente) a 5 (muitas

vezes). Exemplificando, um item da escala de humor afiliativo era: “Meu supervisor gosta de fazer as pessoas rirem” e um item da escala de humor agressivo era “Se alguém cometer um erro, meu supervisor vai provocá-lo sobre isso várias vezes.” A confiabilidade das escalas de humor afiliativo e agressivo foi de 0,83 e 0,91, respectivamente.

### Satisfação do estágio

A satisfação com o estágio foi medida por uma escala de seis itens derivada do *Job Satisfaction Index* – Índice de Satisfação com o Trabalho de Brayfield e Rothe (1951), utilizando uma escala tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo fortemente) a 5 (concordo fortemente). Alguns itens incluídos foram “Sinto-me bastante satisfeito com o meu estágio” e “Sinto que estou mais feliz com o meu estágio do que a maioria das pessoas”. A confiabilidade da escala foi de 0,89.

### Estresse no trabalho

O estresse do estagiário foi avaliado por uma escala de cinco itens adaptada do *Stress Diagnostic Survey* – Questionário para Diagnóstico de Estresse de Ivancevich e Matteson (1980), usando uma escala tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo fortemente) a 5 (concordo fortemente). Foram selecionados itens para representar as dimensões centrais da escala: ambiguidade de papéis, conflito de papéis, sobrecarga quantitativa e qualitativa de papéis e preocupações com o desenvolvimento da carreira. Alguns itens incluídos foram “Meus deveres e objetivos no trabalho não estão claros para mim” e “Eu trabalho em tarefas e projetos desnecessários”. A confiabilidade da escala foi de 0,85.

### Intenção de permanência e comportamento negligente

A intenção de ser contratado permanentemente pela empresa em que estagiavam e comportamentos negligentes foram mensurados por meio de uma escala de três itens adaptada de Leck e Saunders (1992). Os participantes foram convidados a indicar, em uma escala de cinco pontos, variando de 1 (discordo fortemente) a 5 (concordam fortemente), o quanto concordam com vários comportamentos no trabalho. Alguns itens incluídos foram “Desejo ser formalmente empregado por esta organização depois de terminar o meu estágio” e “Eu me esforcei menos no trabalho do que eu sei que posso”. A confiabilidade das escalas de permanência e comportamento negligente foi de 0,86 e 0,73, respectivamente.

### Controles

Nós controlamos a liderança transacional porque ela se baseia em relações transacionais já estabelecidas. Assim, foi necessário controlar a liderança por recompensa contingente para excluir a possibilidade de os efeitos serem atribuídos à natureza de troca transacional da relação supervisor-estagiário. Quatro itens mediram a liderança por recompensa contingente (por exemplo, “Meu supervisor direto indica o que receberei se eu fizer o que precisa ser feito”) em uma escala de cinco pontos, e a confiabilidade foi de 0,72. Além disso, controlamos estatisticamente comportamentos de liderança prototípicos e antiprototípicos usando a *Implicit Leadership Theories Scale* – Escala de Teorias de Liderança Implícita de Epitropaki e Martin (2004), contendo 21 características prototípicas (por exemplo, energético) e antiprototípicas (por exemplo, egoísta) de líderes. Os participantes avaliaram cada traço dos seus supervisores com base em uma escala de cinco pontos, variando de 1 (extremamente incomum) a 5 (extremamente comum).

## RESULTADOS

Para verificar a validade discriminante de nossas medidas, realizamos uma série de análises fatoriais confirmatórias. Primeiramente, estimamos índices de ajuste de dois modelos de medição de base: (1) um modelo de quatro fatores para os antecedentes (variáveis mensuradas em  $T_1$ ) e (2) um modelo de quatro fatores para mediadores e resultados (variáveis medidas em  $T_2$ ). Os resultados mostraram um bom ajuste de ambos os modelos: (1)  $\chi^2(160) = 260,3$ ,  $p < 0,001$ ; índice de ajuste comparativo (CFI) = 0,94; raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) = 0,062; e (2)  $\chi^2(129) = 221,1$ ,  $p < 0,001$ ; CFI = 0,94; RMSEA = 0,066. Em seguida, comparamos o ajuste desses dois modelos com o ajuste dos modelos alternativos. Os modelos de base mostraram um ajuste significativamente melhor do que os modelos de medição alternativos, confirmando que nossas medidas são adequadas para capturar os construtos pretendidos.

A Tabela 1 apresenta médias, desvios-padrão e correlações entre os construtos principais. Os resultados apontam relativa falta de associação entre o comportamento antiprototípico do líder e todos os construtos dos modelos. Com base nas recomendações de Becker (2015), de que a inclusão de controles supérfluos pode produzir estimativas tendenciosas e reduzir o poder estatístico, optamos por excluir essa variável de análises posteriores.

Tabela 1. Médias, desvios-padrão, correlações e confiabilidade

Variáveis	Média	d.p.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Liderança transformacional	3,86	0,86	<b>0,81</b>										
2. Liderança transacional	3,39	0,78	0,76	<b>0,72</b>									
3. Liderança <i>laissez-faire</i>	2,30	0,78	-0,51	-0,42	<b>0,71</b>								
4. Humor afiliativo	3,45	0,93	0,55	0,57	-0,27	<b>0,83</b>							
5. Humor agressivo	1,35	0,75	-0,55	-0,41	0,47	-0,20	<b>0,91</b>						
6. Satisfação com o estágio	3,59	0,88	0,65	0,54	-0,40	0,40	-0,31	<b>0,89</b>					
7. Estresse no trabalho	2,29	0,89	-0,65	-0,60	0,56	-0,43	0,47	-0,64	<b>0,85</b>				
8. Comportamento negligente	1,99	0,87	-0,35	-0,27	0,36	-0,16	0,07	-0,37	0,42	<b>0,73</b>			
9. Intenção de permanência	3,60	1,25	0,38	0,30	-0,34	0,17	-0,19	0,61	-0,48	-0,33	<b>0,86</b>		
10. Comportamento prototípico do líder	4,29	0,47	0,50	0,44	-0,36	0,29	-0,29	0,43	-0,33	-0,28	0,29	<b>0,78</b>	
11. Comportamento antiprototípico do líder	2,17	0,55	0,01	0,07	-0,01	0,05	0,05	-0,08	0,13	0,15	-0,08	0,07	<b>0,47</b>

Nota: n = 164

Os coeficientes de alfa estão nas diagonais.

O modelo que propomos sugere efeitos indiretos entre as variáveis, com a relação entre estilos de liderança e resultados comportamentais sendo expressada por satisfação e estresse. A Tabela 2 resume os coeficientes de regressão dos modelos de mediação.

Tabela 2. Análise de regressão para modelos de mediação

	Satisfação com o estágio	Estresse no trabalho	Intenção de permanência		Comportamentos negligentes	
			Passo 1	Passo 2	Passo 1	Passo 2
<i>Controles</i>						
Comportamento prototípico do líder	0,12 <sup>+</sup>	0,05	0,10	0,04	-0,12	-0,11
Liderança por recompensas contingentes	0,10	-0,25**	-0,01	-0,10	0,03	0,10
<i>Preditores principais</i>						
Liderança transformacional	0,47**	-0,33**	0,21 <sup>+</sup>	-0,10	-0,19	-0,05
Liderança <i>laissez-faire</i>	-0,08	0,30**	-0,25**	-,16*	0,24**	0,16 <sup>+</sup>
<i>Mediadores</i>						
Satisfação com o estágio				0,54**		-0,13
Estresse no trabalho				-0,15		0,23*
<i>F Test</i>	31,88**	42,99**	10,13**	18,07**	8,61**	7,61**
<i>R<sup>2</sup></i>	0,45	0,52	0,20	0,41	0,18	0,23
<i>R<sup>2</sup> ajustado</i>	0,43	0,51	0,18	0,39	0,16	0,20

Note: n = 164 participants

p &lt; 0,01; \* p &lt; 0,05; + p &lt; 0,10

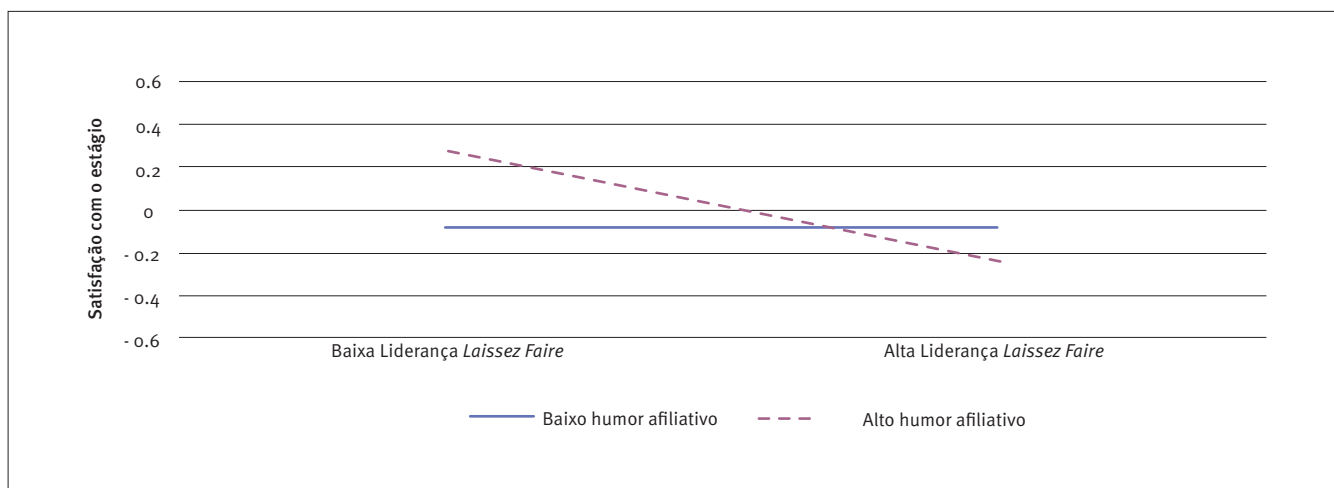
All coefficients are standardized and numbers are rounded to two decimal places.

Os resultados mostram que a liderança transformacional está positivamente associada à satisfação com o estágio ( $b = 0,47, p < 0,01$ ) e negativamente associada ao estresse ( $b = -0,33, p < 0,01$ ), enquanto a liderança *laissez-faire* está positivamente associada ao estresse ( $b = 0,30, p < 0,01$ ), mas não à satisfação ( $b = -0,08, p > 0,10$ ). Além disso, a satisfação está positiva e significativamente relacionada às intenções de aceitar o trabalho ( $b = 0,54, p < 0,01$ ), mas não com comportamentos negligentes no trabalho ( $b = -0,15, p > 0,10$ ). Ao contrário, foi encontrada uma relação significativa entre estresse e comportamentos negligentes durante o estágio ( $b = 0,23, p < 0,05$ ), mas não entre estresse e intenção de permanência ( $b = -0,13, p > 0,10$ ).

Em relação a H1a e H2a, previmos que o uso do humor afiliativo por parte dos supervisores modera a relação entre o estilo de liderança e a satisfação dos estagiários.

Consistente com a H2a, encontramos interação negativa do humor afiliativo com liderança *laissez-faire* ( $b = -0,13, p < 0,05$ ). Em seguida, traçamos inclinações simples em um desvio-padrão acima e abaixo da média do moderador para entender melhor esse efeito de interação (Gráfico 1). Consistente com nossas expectativas, e consistente com a H2a, a inclinação foi relativamente forte (e negativa) para o humor altamente afiliativo (inclinação simples =  $-0,26, p < 0,05$ ), mas não foi significativa para o humor pouco afiliativo (inclinação simples =  $0,00, p > 0,10$ ). Considerando o efeito não significativo do comportamento de liderança *laissez-faire* e da satisfação dos estagiários, esse achado sugere que o uso do humor afiliativo por parte dos supervisores não só melhora (como previsto), como também pode ativar o impacto negativo da liderança *laissez-faire* na satisfação com o estágio.

Gráfico 1. Satisfação com o estágio previsto pela liderança *laissez-faire* moderada pelo humor afiliativo



Nota: Inclinações com um desvio-padrão acima da média e um desvio-padrão abaixo da média.

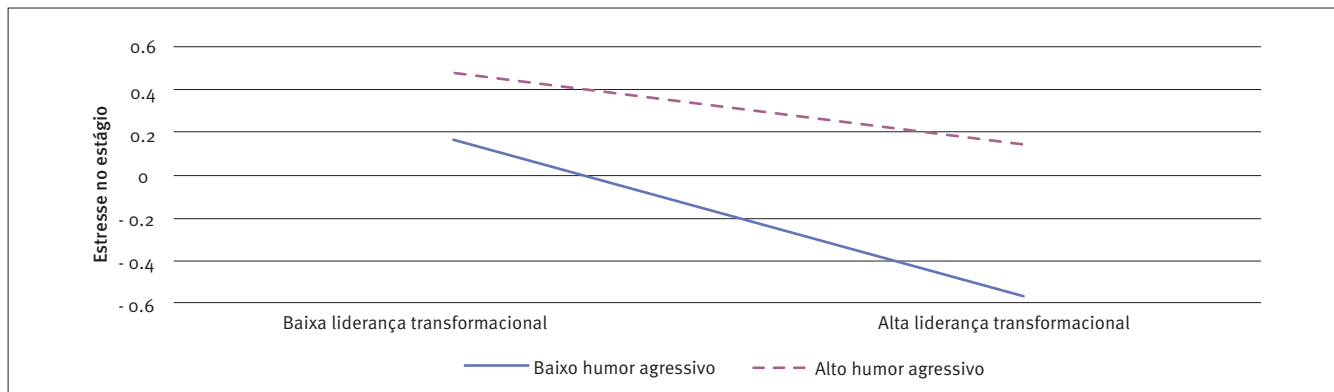
Entretanto, o efeito da interação entre humor afiliativo e liderança transformacional na satisfação produziu uma relação não significativa ( $b = 0,08, p > 0,10$ ), o que significa que o uso de humor construtivo não aumenta o efeito da liderança transformacional, ao contrário do proposto na H1a. Ou seja, a consistência comportamental dos líderes não tem efeitos cumulativos sobre a satisfação dos estagiários.

Em relação ao papel moderador do humor agressivo, as H1b e H2b previram que o uso de humor ofensivo interage com o estilo de liderança do supervisor, neutralizando os efeitos de redução do estresse pelos comportamentos de liderança transformacional e aumentando o efeito positivo da liderança *laissez-faire* sobre o estresse. Os resultados confirmaram que o efeito da interação entre humor agressivo e liderança

transformacional sobre o estresse dos estagiários é positivo e significativo ( $b = 0,10, p < 0,05$ ), confirmando a hipótese de que o humor agressivo atenua o efeito dos comportamentos de liderança transformacional sobre o estresse (H1b). Ao traçar esse efeito de moderação (Gráfico 2), conclui-se que a relação entre liderança transformacional e estresse não é significativa em casos de humor altamente agressivo (inclinação simples =  $-0,16, p > 0,10$ ), enquanto a inclinação é relativamente forte (e negativa) para humor pouco agressivo (inclinação simples =  $-0,37, p < 0,01$ ). Esse achado sugere que comportamentos de liderança transformacional não reduzem o estresse quando os supervisores usam humor ofensivo em sua comunicação, enquanto o não uso de sarcasmo ou zombaria em sua comunicação reduz significativamente o estresse.



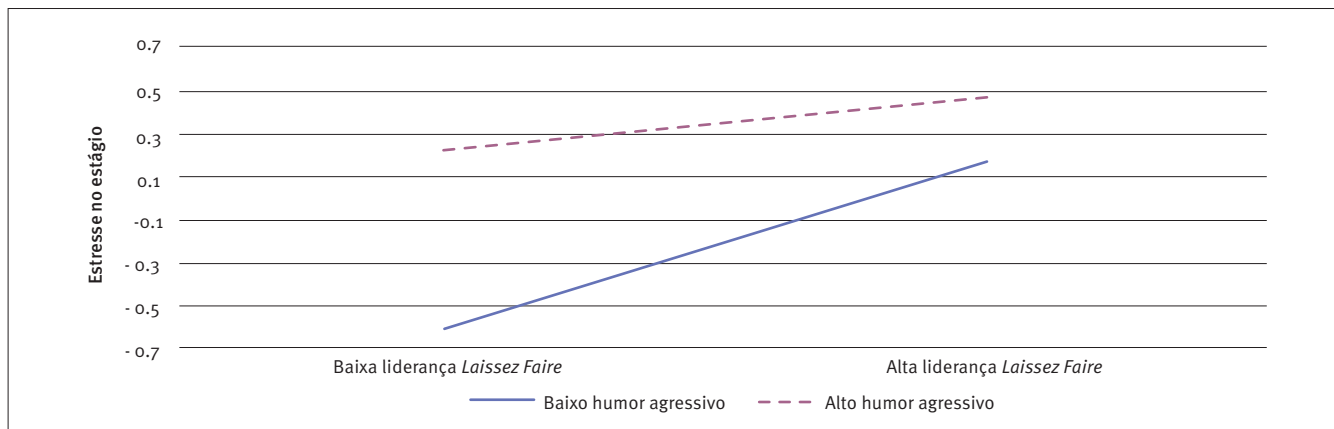
Gráfico 2. Estresse previsto pela liderança transformacional moderada por humor agressivo



Nota: Inclinações com um desvio-padrão acima da média e um desvio-padrão abaixo da média.

Os resultados também mostram a interação negativa do humor agressivo pela liderança *laissez-faire* ( $b = -0,13, p < 0,05$ ), o que é corroborado pelas inclinações de relacionamento entre liderança *laissez-faire* e estresse decorrente de humor altamente agressivo (inclinação simples =  $0,12, p > 0,10$ ) e humor pouco agressivo (inclinação simples =  $0,39, p < 0,01$ ), conforme mostrado no Gráfico 3. Contrário ao previsto, esse achado sugere que o uso de humor agressivo por parte dos supervisores pode neutralizar, e não amplificar, o impacto negativo da liderança *laissez-faire* sobre o estresse dos estagiários.

Gráfico 3. Estresse previsto pela liderança laissez-faire moderada por humor agressivo



Nota: Inclinações com um desvio-padrão acima da média e um desvio-padrão abaixo da média.

Além disso, previmos que o humor dos supervisores (afiliativo e agressivo) modera (indiretamente, por meio do estresse e da satisfação) o impacto dos estilos de liderança nos comportamentos dos estagiários (negligência e intenção de permanência) – o que foi denominado efeito indireto condicional ou mediação moderada (Preacher, Rucker, & Hayes, 2007). Para testar a significância desses efeitos, foram utilizados os procedimentos de *bootstrapping* recomendados para analisar os efeitos indiretos condicionais sobre variáveis de resultado usando diferentes valores da variável moderadora. Especificamente, examinamos o efeito indireto condicional da recompensa contingente e da liderança *laissez-faire* sobre

a intenção de permanência (por meio da satisfação) usando diferentes valores de humor afiliativo. Também examinamos o efeito condicional das lideranças transformacional e *laissez-faire* sobre comportamentos negligentes (por meio do estresse) usando diferentes valores de humor agressivo.

Os resultados (Tabela 3) mostram que o efeito indireto da liderança *laissez-faire* sobre a intenção de permanência, mediada pela satisfação, só foi significativamente diferente de zero para valores de humor afiliativo com desvio-padrão acima da média ( $b = -0,15$ ; intervalo de confiança de 95% *bootstrap* [IC] =  $-0,277$  a  $-0,059$ ). Além disso, o efeito indireto da liderança transformacional sobre comportamentos negligentes (por meio

do estresse) só não foi estatisticamente significativo para valores de humor altamente agressivo com desvio-padrão acima da média ( $b = -0,05$ ; IC 95% *bootstrap* =  $-0,145$  a  $0,004$ ). Isso sugere que os efeitos de redução da negligência da liderança transformacional são anulados quando os supervisores usam humor agressivo, embora não tenha sido encontrada nenhuma evidência de que o humor afiliativo aumenta os efeitos de liderança transformacional. Da mesma forma, o efeito indireto

da liderança *laissez-faire* nos comportamentos negligentes dos estagiários foi positivo para pouco uso e uso moderado de humor agressivo ( $b = 0,11$  e  $b = 0,07$ , respectivamente), mas não para uso elevado de humor agressivo ( $b = 0,04$ ; IC 95% *bootstrap* =  $-0,012$  a  $0,118$ ). Esse achado sugere que, embora a liderança *laissez-faire* geralmente tenha impacto em comportamentos negligentes no trabalho, esse efeito é atenuado quando associado a humor agressivo.

Table 3. Estimativas de efeitos indiretos condicionais

Preditor	Mediador	Resultado	Moderador	Efeito	EP	LI 95%	LS 95%	
Liderança <i>laissez-faire</i>	Satisfação com o estágio	Intenção de permanência	Humor afiliativo	-1 SD	0,00	0,06	-0,135	0,117
			M	-0,08	0,04	-0,171	0,002	
			+1 SD	-0,15	0,05	-0,277	-0,059	
Liderança transformacional	Estresse no trabalho	Comportamentos negligentes	Humor agressivo	-1 SD	-0,11	0,06	-0,267	-0,033
			M	-0,08	0,04	-0,203	-0,023	
			+1 SD	-0,05	0,04	-0,145	0,004	
Liderança <i>laissez-faire</i>	Estresse no trabalho	Comportamentos negligentes	Humor agressivo	-1 SD	0,11	0,05	0,034	0,248
			M	0,07	0,03	0,024	0,162	
				0,04	0,03	-0,012	0,118	

Nota:  $n = 164$  participantes

Todos os coeficientes foram padronizados e os números foram arredondados para duas casas decimais.

1.000 amostras de bootstrap

-1 DP/ +1 DP = um desvio-padrão abaixo da média/um desvio-padrão acima da média

M = Média

LI = Limite inferior do intervalo de confiança

LS = Limite superior do intervalo de confiança

## DISCUSSÃO

O presente estudo explorou o efeito da (in)consistência comportamental dos supervisores na eficácia do estágio. De modo geral, nosso estudo mostra que a inconsistência entre comportamentos de liderança (por exemplo, liderança transformacional e humor agressivo) é prejudicial aos resultados do estágio. Nossos achados sugerem que a experiência simultânea de dois comportamentos contraditórios por parte de supervisores que sinalizam tanto aproximação quanto distância desencadeará experiências negativas e reações comportamentais negativas (Ashforth et al., 2014). Embora estudos passados forneçam evidências de que os estilos de liderança dos supervisores estão positivamente associados aos resultados do estágio (por

exemplo, Newman, Rose, & Teo, 2016), tais relações podem ser mais complexas do que o esperado.

Assim, nossos achados sugerem que, enquanto o humor afiliativo não afeta as relações de liderança transformacional (comportamentos consistentes), seu impacto negativo sobre o estresse é neutralizado quando os supervisores usam humor agressivo (comportamentos inconsistentes). Além disso, resultados também mostram que o uso de humor afiliativo pode agravar comportamentos de evitação associados ao estilo *laissez-faire*. Os estagiários podem julgar o uso do humor (embora positivo) abusivo e inconsistente com os comportamentos de seus líderes (ou seja, em vez da orientação necessária, eles recebem apenas piadas vazias). Esse efeito agravador não ocorre com o humor

agressivo, pois o efeito da liderança *laissez-faire* no estresse dos estagiários é neutralizado pelo uso do humor negativo.

Consistente com nossos resultados, estudos passados fornecem evidências de que comportamentos inconsistentes têm efeitos prejudiciais maiores do que os consistentes (por exemplo, Nahum-Shani, Henderson, Lim, & Vinokur, 2014). Essa assimetria pode estar relacionada ao sentimento de ambivalência que pode surgir quando os estagiários percebem inconsistência nos comportamentos de supervisão (Ashforth et al., 2014). Tal inconsistência sinaliza orientações opostas aos estagiários e leva à experiência de desorientação que caracteriza a ambivalência (por exemplo, líderes transformacionais que usam humor agressivo para estagiários que, ao mesmo tempo que são cuidados, são desconsiderados). Quando trazida à tona, a ambivalência dá origem a desconforto psicológico e respostas negativas em relação ao alvo da ambivalência (Ashforth et al., 2014; Rothman et al., 2017). No entanto, quando os supervisores se comportam de maneira consistente, podem prevenir o surgimento da ambivalência e as respostas negativas a ela associadas (Ashforth et al., 2014).

Em suma, nossos resultados evidenciam que, quando um supervisor combina comportamentos de liderança e o uso do humor de modo consistente, ele garante que os resultados decorrentes de comportamentos de liderança sejam positivos e frutíferos, mas, quando o humor não é percebido como consistente com um certo estilo de liderança, isso prejudica as atitudes e resultados dos estagiários. Assim, contribuímos para a literatura de liderança, revelando que a (in)consistência dos supervisores é especialmente relevante para o desenvolvimento de atitudes, comportamentos e intenção dos estagiários de serem formalmente contratados pela empresa em que estagiam. De modo geral, nossos achados contribuem ao mostrar que, apesar de os estilos de liderança afetarem os resultados dos estagiários, muitas vezes o fazem por meio de caminhos indiretos e contingentes que podem obscurecer os efeitos diretos. Além disso, nossos achados reforçam a mensagem central de que a interação entre estilos de liderança e humor é de fundamental interesse para a compreensão das reações comportamentais dos estagiários.

## IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Nossas conclusões têm algumas implicações práticas que devem ser destacadas. Primeiro, nosso estudo contribui para a concepção e gestão de programas de estágio, enfatizando o papel das práticas de liderança. Se as organizações querem aproveitar os estágios como uma ferramenta de triagem para

fins de recrutamento, elas precisam estar cientes de como os comportamentos gerenciais podem afetar as atitudes e intenções dos estagiários em relação à empresa na qual estagiam.

Além disso, nossos resultados podem ajudar os líderes a entender que o humor é uma ferramenta poderosa para liderar estagiários no local de trabalho, mas nem todas as formas de humor têm resultados semelhantes quando conjugadas com diferentes estilos de liderança. Os líderes devem enfatizar a forma certa de usar o humor em sua comunicação com os estagiários. Os supervisores devem ser particularmente diligentes na busca de consistência entre estilos de comunicação e comportamentos de liderança.

## LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Este estudo tem algumas limitações que devem ser reconhecidas. Metodologicamente, tomamos várias precauções em relação aos dados provenientes de uma única fonte (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). Além de usar a abordagem de duas ondas para reduzir a probabilidade de viés de método comum, controlamos o comportamento prototípico de liderança para impedir que os efeitos diferentes dos estilos de liderança pudessem ser atribuídos exclusivamente às características prototípicas dos supervisores. Além disso, uma vez que o foco do nosso estudo foi nos efeitos da interação, e não nos efeitos diretos, essa preocupação comum com o método é menos problemática. De fato, a presença de viés de métodos comuns reduz estimativas de interação, levando a efeitos mais fracos (Siemsen, Roth, & Oliveira, 2010).

Em segundo lugar, nossa amostra veio de uma população de escolas privadas de classe alta no Brasil, um país conhecido por ampla disparidade econômica. Se, por um lado, nosso estudo representa um grupo pouco estudado na literatura organizacional, o de escolas latino-americanas, contribuindo, assim, para desfazer vieses geográficos na pesquisa, por outro lado, nossa amostra não é representativa da maioria dos brasileiros, que podem enfrentar desafios muito diferentes no local de trabalho. Estudos futuros deverão, portanto, considerar estagiários incluídos em todo o espectro socioeconômico.

Finalmente, nosso estudo baseia-se em uma teoria ampla e geral de humor para explicar seus efeitos sobre as atitudes e comportamentos dos estagiários. No entanto, reconhecemos o papel do contexto cultural na definição de estilos distintos de humor nacionais ou regionais. Nesse sentido, como destacam Osland, Franco e Osland (2007), as configurações de trabalho latino-americanas são marcadas por um senso específico de humor e diversão. Conseqüentemente, estudos futuros devem

adotar uma perspectiva contextualizada para melhor entender o impacto do humor no Brasil.

Apesar dessas limitações, pesquisas atuais sugerem que o humor interage de maneira complexa com estilos de liderança, produzindo uma série de efeitos moderadores. Em última análise, esses efeitos levam os funcionários a produzir resultados que são importantes para o sucesso das organizações. Particularmente no Brasil, onde estudos combinando esses dois fluxos de pesquisa são raros, nosso estudo destaca a importância da relação entre humor e liderança, assunto que merece ser investigado de maneira mais aprofundada em pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

- Adelswärd, V., & Oberg, B. M. (1998). The function of laughter and joking in negotiating activities. *Humor, 11*(4), 411-429. doi:10.1515/humr.1998.11.4.411
- Arendt, L. A. (2009). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effect of leader humor. *Review of Business Research, 9*(4), 100-106.
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M., Pratt, M. G., & Pradies, C. (2014). Ambivalence in organizations: A multilevel approach. *Organization Science, 25*(5), 1453-1478. doi:10.1287/orsc.2014.0909
- Avolio, B. J., Howell, J. M., & Sosik, J. J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects. *Academy of Management Journal, 42*(2), 219-227. doi:10.2307/257094
- Baranik, L. E., Roling, E. A., & Eby, L. T. (2010). Why does mentoring work? The role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior, 76*(3), 366-373. doi:10.1016/j.jvb.2009.07.004
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods, 8*(3), 274-289.
- Beenen, G. (2014). The effects of goal orientations and supervisor concerns on MBA intern learning and performance. *Academy of Management Learning and Education, 13*(1), 82-101. doi:10.5465/amle.2012.0006
- Beenen, G., & Rousseau, D. (2010). Getting the most from MBA internships: Promoting intern learning and job acceptance. *Human Resource Management, 49*(1), 3-22. doi:10.1002/hrm.20331
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 35*(5), 307-311. doi:10.1037/h0055617
- Clouse, R. W., & Spurgeon, K. L. (1995). Corporate analysis of humor. *Psychology: A Journal of Human Behavior, 32*(3-4), 1-24.
- Cooper, C. D. (2005). Just joking around? Employee humor expression as an ingratiation behavior. *Academy of Management Review, 30*(4), 765-776. doi:10.2307/20159167
- Cooper, C. (2008). Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model. *Human Relations, 61*(8), 1087-1115. doi:10.1177/0018726708094861
- Cooper, C., Kong, D. T., & Crossley, C. (2018). Leader humor as an interpersonal resource: Integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal, 61*(2), 769-796. doi:10.5465/amj.2014.0358
- D'Abate, C. P., Youndt, M. A., & Wenzel, K. E. (2009). Making the most of an internship: An empirical study of internship satisfaction. *Academy of Management Learning & Education, 8*(4), 527-539.
- De Cremer, D. (2003). Why inconsistent leadership is regarded as procedurally unfair: The importance of social self-esteem concerns. *European Journal of Social Psychology, 33*(4), 535-550. doi:10.1002/ejsp.162
- Duncan, W. J., Smeltzer, L. R., & Leap, T. L. (1990). Humor and work: Applications of joking behavior to management. *Journal of Management, 16*(2), 255-278. doi:10.1177/014920639001600203
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology, 89*(2), 293-310. doi:10.1037/0021-9010.89.2.293
- Fleming, P., & Spicer, A. (2002). Workers' playtime? Unravelling the paradox of covert resistance in organizations. In S. R. Clegg (Ed.), *Management and organization paradoxes* (pp. 65-86). Amsterdam: Benjamins.
- George, A. T. (2013). Leadership lessons from the Royal Navy. *McKinsey Quarterly, 1*, 121-126. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
- Greatbatch, D., & Clark, T. (2003). Displaying group cohesiveness: Humor and laughter in the public lectures of management gurus. *Human Relations, 56*(12), 1515-1544. doi:10.1177/00187267035612004
- Gruner, C. R. (1999). *The game of humor: A comprehensive theory of why we laugh*. New York, NY: Transaction.
- Hatch, M. J. (1997). Irony and the social construction of contradiction in the humor of a management team. *Organization Science, 8*(3), 275-288.
- Heiss, S. N., & Carmack, H. J. (2012). Knock, knock; who's there? Making sense of organizational entrance through humor. *Management Communication Quarterly, 26*(1), 106-132. doi:10.1177/0893318911414914

- Huang, K. P., & Kuo, W. C. (2011). Does humor matter? From organizational management perspective. *Journal of Social Sciences*, 7(2), 141–145. doi:10.3844/jssp.2011.141.145
- Hughes, L. W. (2009). Leader levity: The effects of a leader's humor delivery on followers' positive emotions and creative performance. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 10(3), 415–432.
- Huo, W., Lam, W., & Chen, Z. (2012). Am I the only one this supervisor is laughing at? Effects of aggressive humor on employee strain and addictive behaviors. *Personnel Psychology*, 65(4), 859–885. doi:10.1111/peps.12004
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980). Stress and work: A managerial perspective. In J. C. Quick, R. S. Bhagat, J. E. Dalton, & J. D. Quick (Eds.), *Work stress: Health care systems in the workplace*. (pp. 27–49). New York, NY: Praeger.
- 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. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255. doi:10.1037/0021-9010.88.2.246
- Kenny, M. E., Medvide, M. B., Minor, K. A., Walsh-Blair, L. Y., Bempechat, J., Ruane Seltzer, J. M., & Blustein, D. L. (2015). A qualitative inquiry of the roles, responsibilities, and relationships within work-based learning supervision. *Journal of Career Development*, 42(2), 117–132. doi:10.1177/0894845314543496
- Kim, T., Lee, D., & Wong, N. Y. (2016). Supervisor humor and employee outcomes: The role of social distance and affective trust in supervisor. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), 125–139. doi:10.1007/s10869-015-9406-9
- Leck, J. D., & Saunders, D. M. (1992). Hirschman's loyalty: Attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 219–230. doi:10.1007/BF01385049
- Liu, Y., Ferris, G. R., Xu, J., Weitz, B. A., & Perrewé, P. L. (2014). When ingratiation backfires: The role of political skill in the ingratiation–internship performance relationship. *Academy of Management Learning & Education*, 13(4), 569–586. doi:10.5465/amle.2012.0399
- Liu, Y., Xu, J., & Weitz, B. A. (2011). The role of emotional expression and mentoring in internship learning. *Academy of Management Learning & Education*, 10(1), 94–110. doi:10.5465/amle.10.1.zqr94
- Lynch, O. H. (2002). Humorous communication: Finding a place for humor in communication research. *Communication Theory*, 12(4), 423–445. doi:10.1111/j.1468-2885.2002.tb00277.x
- Lynch, O. H. (2009). Kitchen antics: The importance of humor and maintaining professionalism at work. *Journal of Applied Communication Research*, 37(4), 444–464. doi:10.1080/00909880903233143
- 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. doi:10.1016/S0092-6566(02)00534-2
- McHugh, P. P. (2017). The impact of compensation, supervision and work design on internship efficacy: Implications for educators, employers and prospective interns. *Journal of Education & Work*, 30(4), 367–382.
- Methot, J., Melwani, S., & Rothman, N. B. (2017). The space between us: A social-functional emotions view of ambivalent and indifferent workplace relationships. *Journal of Management*, 43(6), 1789–1819. doi:10.1177/0149206316685853
- Mullen, J., Kelloway, E. K., & Teed, M. (2011). Inconsistent style of leadership as a predictor of safety behaviour. *Work & Stress*, 25(1), 41–54. doi:10.1080/02678373.2011.569200
- Nahum-Shani, I., Henderson, M., Lim, S., & Vinokur, A. (2014). Supervisor support: Does supervisor support buffer or exacerbate the adverse effects of supervisor undermining? *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 484–503. doi:10.1037/a0035313
- Newman, A., Rose, P. S., & Teo, S. T. (2016). The role of participative leadership and trust-based mechanisms in eliciting intern performance: Evidence from China. *Human Resource Management*, 55(1), 53–67. doi:10.1002/hrm.21660
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417. doi:10.1016/j.leaqua.2016.11.008
- Osland, J. S., De Franco, S., Osland, A., (2007). Organizational implications of Latin American culture: Lessons for the expatriate manager. *Economia e Gestão*, 7(14), 109–120.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 65, 539–569. doi:10.1146/annurev-psych-120710-100452
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185–227. doi:10.1080/00273170701341316
- Pundt, A. (2015). The relationship between humorous leadership and innovative behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 878–893. doi:10.1108/JMP-03-2013-0082
- 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. doi:10.1111/joop.12081
- Pundt, A., & Venz, L. (2017). Personal need for structure as a boundary condition for humor in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 87–107. doi:10.1002/job.2112

- Robert, C., Dunne, T. C., & Lun, J. (2016). The impact of leader humor on subordinate job satisfaction: The crucial role of leader-subordinate relationship quality. *Group & Organization Management*, 41(3), 375-406. doi:10.1177/1059601115598719
- Robert, C., & Wilbanks, J. E. (2012). The wheel model of humor: Humor events and affect in organizations. *Human Relations*, 65(9), 1071-1099. doi:10.1177/0018726711433133
- Romero, E. J., & Cruthirds, W. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58-69. doi:10.5465/amp.2006.20591005
- Romero, E., & Pescosolido, A. (2008). Humor and group effectiveness. *Human Relations*, 61(3), 395-418. doi:10.1177/0018726708088999
- Rose, P. S. (2017). The intern to employee career transition: An outsiders perception of insider status. *Journal of Career Development*, 45(6), 566-579. doi:10.1177/0894845317725192
- Rose, P. S., Teo, S. T. T., & Connell, J. (2014). Converting interns into regular employees: The role of intern-supervisor exchange. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 153-163. doi:10.1016/j.jvb.2013.12.005
- Rothman, N. B., Pratt, M. G., Rees, L., & Vogus, T. J. (2017). Understanding the dual nature of ambivalence: Why and when ambivalence leads to good and bad outcomes. *Academy of Management Annals*, 11(1), 33-72. doi:10.5465/annals.2014.0066
- Sant'Anna, A. S., Campos, M. S., & Lófti, S. (2012). Liderança: O que pensam executivos Brasileiros sobre o tema? *RAM-Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 48-76. doi:10.1590/S1678-69712012000600004
- Siggelkow, N., & Rivkin, J. W. (2005). Speed and search: Designing organizations for turbulence and complexity. *Organization Science*, 16(2), 101-122. doi:10.1287/orsc.1050.0116
- Siemsen, E., Roth, A., & Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods*, 13(3), 456-476. doi:10.1177/1094428109351241
- Sobral, F., & Islam, G. (2015). He who laughs best, leaves last: The influence of humor on the attitudes and behavior of interns. *Academy of Management Learning & Education*, 14(4), 1-19. doi:10.5465/amle.2013.0368
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 365-390. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<365::AID-JOB14>3.0.CO;2-H
- Sturdy, A., & Fineman, S. (2001). Struggles for the control of affect: Resistance as politics and emotion. In A. Sturdy, I. Grugulis, & H. Willmott (Eds.), *Customer service: Empowerment and entrapment*. London, UK: Macmillan/Palgrave.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. doi:10.5465/1556375
- Terrion, J. L., & Ashforth, B. E. (2002). From "I" to "we": The role of putdown humor and identity in the development of a temporary group. *Human Relations*, 55(1), 55-88. doi:10.1177/0018726702055001606
- Tremblay, M., & Gibson, M. (2016). The role of humor in the relationship between transactional leadership behavior, perceived supervisor support, and citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(1), 39-54. doi:10.1177/1548051815613018
- Uchino, B., Cawton, R., Smith, T., Light, K., McKenzie, J., Carlisle, M., ... Bowen, K. (2012). Social relationships and health: Is feeling positive, negative, or both (ambivalent) about social ties related to telomeres? *Health Psychology*, 31(6), 789-796. doi:10.1037/a0026836
- Vecchio, R., Justin, J., & Pearce, C. (2009). The influence of leader humor on relationships between leader behavior and follower outcomes. *Journal of Managerial Issues*, 21(2), 171-194.
- Vullingsh, J. T., De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Boon, C. (2018). Ethical and passive leadership and their joint relationships with burnout via role clarity and role overload. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-018-4084-y
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1984). Cross-cultural convergence in the structure of mood: A Japanese replication and a comparison with U.S. findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(1), 127-144. doi:10.1037/0022-3514.47.1.127
- Wendlandt, N. M., & Rochlen, A. B. (2008). Addressing the college-to-work transition: Implications for university career counselors. *Journal of Career Development*, 35(2), 151-165. doi:10.1177/0894845308325646
- Zepeda, A. V., Franco, D. A. H., & Preciado, O. A. P. (2014). O humor na estratégia de persuasão durante as campanhas eleitorais. *Revista Brasileira de Ciência Política*, (13), 245-258. doi:10.1590/S0103-33522014000100010
- Zhao, H., & Liden, R. C. (2011). Internship: A recruitment and selection perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 221-229. doi:10.1037/a0021295