

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A

WALDEMAR ANTONIO MACHADO JUNIOR

**A INFLUÊNCIA DO HUMOR DO GESTOR NO DESEMPENHO DO
TRABALHO DE SEUS COLABORADORES**

**VITÓRIA-ES
2023**

WALDEMAR ANTONIO MACHADO JUNIOR

**A INFLUÊNCIA DO HUMOR DO GESTOR NO DESEMPENHO DO
TRABALHO DE SEUS COLABORADORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Poliano Bastos da Cruz

**VITÓRIA-ES
2023**

WALDEMAR ANTONIO MACHADO JUNIOR

**A INFLUÊNCIA DO HUMOR DO GESTOR NO DESEMPENHO DO
TRABALHO DE SEUS COLABORADORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovada em 18 de maio de 2023

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. POLIANO BASTOS DA CRUZ
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof. Dr. NELSON OLIVEIRA STEFANELLI
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof^a. Dr^a. ROZELIA LAURETT
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, por ter me concedido a oportunidade da vida e participar deste momento especial que é fazer parte do curso de MESTRADO PROFISSIONAL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, nesta renomada e conceituada Instituição de Ensino.

Ao corpo docente da FUCAPE pela excelência na preparação das aulas e na dedicação incansável em preparar novos profissionais de ensino e mercado, cumprindo com maestria, a essência da profissão de educar e perpetuar a formação contínua dos alunos, deixando um legado de continuidade e esperança para a humanidade, incentivando as novas gerações a dar sequência na carreira e no ensino das que ainda virão.

À minha amada esposa Rosangela de Lima Aquino Machado que sempre me incentivou na busca de novos horizontes, trazendo consigo, a energia de me colocar “de pé”, nos momentos de fragilidade e indecisão. A ela, meu amor e gratidão.

Às novas amizades construídas neste período, marcado por um genuíno relacionamento de contribuição e troca de conhecimento, fazendo-nos completos e ao mesmo tempo, energizados para as futuras novas histórias que certamente virão na vida de cada um, considerando meu respeito e gratidão.

Ao Prof. Dr. Poliano Bastos da Cruz pela paciência e excelência na orientação, aos Professores. Dr. Nelson Oliveira Stefanelli e Dr^a. RozeliaLaurett minha gratidão pelas relevantes considerações e contribuições.

“Bem-aventurado o homem que acha
sabedoria, e o homem que adquire
conhecimento”

(Provérbios 3:13)

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi verificar, por meio de análises estatísticas, se as características pessoais e profissionais do líder têm um impacto no desempenho dos colaboradores, buscando contribuir para uma melhor compreensão dos fatores que influenciam a eficácia da liderança e fornecer subsídios para o desenvolvimento de estratégias e políticas organizacionais mais efetivas no contexto da gestão de pessoas. Para atingir essa finalidade, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e corte transversal. Para a coleta de dados, optou-se pela aplicação de um questionário estruturado, autoadministrado, disponibilizado por meio eletrônico. O questionário foi elaborado de acordo com construtos previamente definidos. A amostra analisada foi de 282 participantes, funcionários celetistas de empresa privada. Para a análise dos resultados obtidos, foi utilizado o método de Modelagem por Equações Estruturais (MEE). O estudo demonstrou que a liderança é fator determinante sobre os resultados e sobre o desempenho laboral dos funcionários em uma organização, sendo capaz de influenciar o comportamento dos colaboradores por meio da emoção e do afeto. Os resultados da pesquisa mostraram que, exceto quanto à influência do humor do líder, mesmo quando mediador, todas as outras hipóteses levantadas se confirmaram.

Palavras-chave: Líder; Gestão; Humor; Desempenho dos colaboradores.

ABSTRACT

The aim of this study was to verify, through statistical analyses if the personal and professional characteristics of the leader have an impact on the performance of the collaborators, seeking to contribute for a better understanding of the factors that influence the effectiveness of the leadership and to provide subsidies for the development of more effective organizational strategies and policies in the context of people management. To achieve this purpose, one descriptive research with a quantitative approach was developed. For data collection, it was decided to apply a structured, self-administered questionnaire, available electronically. The questionnaire was prepared according to previously defined constructs, divided among the study variables. The analyzed sample consisted of 282 participants, CLT employees of a private company. For the analysis of the results obtained, the method of Structural Equation Modeling (SEM) was used, consisting of a general multivariate statistical modeling technique. The study demonstrated that leadership is a determining factor in the results and work performance of employees in an organization, being able to influence the behavior of employees through mood, emotion and affection. Results from this research shown that, except for the influence of the Leader's Mood, even when mediating all other hypotheses raised were confirmed.

Keywords: Leader; Management; Humor; Employee performance.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 DESEMPENHO DO TRABALHO DOS COLABORADORES.....	12
2.2 HUMOR DO LÍDER.....	13
2.3 EXPRESSÃO DE EMOÇÃO E AFETO DO LÍDER	15
2.4 LIDERANÇA AFETIVA.....	18
2.5 ESTILOS DE LIDERANÇA	20
2.5 MODELO ESTRUTURAL PROPOSTO.....	23
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	25
4. ANÁLISE DE DADOS	29
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DE PESQUISA.....	29
4.2. RESULTADO DO MODELO PROPOSTO.....	30
4.2.1. MODELO DE MENSURAÇÃO.....	30
4.2.2. MODELO ESTRUTURAL.....	33
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	37
6. CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS.....	43
APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS.....	48
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....	50

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

A liderança é capaz de coordenar e mobilizar os membros do grupo, em resposta a uma ameaça ou oportunidade específica no ambiente de trabalho (Engelbert, van Elk, Kandrik, & Theeuwes, 2022), e desempenha papel importante no desenvolvimento e manutenção de uma cultura de partilha de conhecimento na organização (Swanson, Kim, Lee, S. M. Yang, & Lee, Y.K. 2020).

Nesse sentido, o bom desempenho dos colaboradores pode ser resultado do papel crítico do líder em influenciá-los, colaborando com os resultados da organização (Swanson et al., 2020). É muito comum que nessas interações os funcionários percebam o estado motivacional e afetivo de seu líder (Gutermann, & Lehmann-Willenbrock, 2017), sendo afetado por esse estado (Bader, Gielnik & Bledow, 2022).

A decisão do líder a respeito das estratégias que devem ser utilizadas ao vivenciar variadas emoções é uma variável importante que o auxilia na escolha de um roteiro que será adequado àquela situação ou evento desencadeante (Jordan & Lindebaum, 2015). Estudos têm dedicado esforços de pesquisa para analisar o papel da atuação do líder no comprometimento dos colaboradores, buscando compreender a importância das emoções e do afeto no âmbito organizacional (Moin, 2018; Gentry, Clark, Young, & Cullen, 2015; Bader et al., 2022). Alguns desses estudos demonstram que o papel da liderança afeta a expressividade emocional dos seguidores, sendo que a liderança afetiva é capaz de regular as experiências emocionais dos colaboradores (Menges, Kilduff, Kern, & Bruch, 2015).

Além disso, foram encontradas evidências de que a capacidade do líder de gerenciar as emoções dos subordinados constitui um componente importante da liderança eficaz (Tenzer & Pudelko, 2015), e essa liderança eficaz é capaz de recrutar e motivar os colaboradores para uma ação coletiva (Engelbert et al., 2022). Isso porque os colaboradores se sentem confiantes e protegidos em um ambiente no qual há um relacionamento positivo com o líder e, conseqüentemente, sentem-se mais motivados para o trabalho (Swanson et al., 2020)

Nessa mesma linha, Wang e Seibert (2015) identificaram que as emoções positivas expressadas pelo líder aos membros da equipe é um fator contextual capaz de moldar as atribuições dos colaboradores quanto ao significado das demonstrações emocionais, indicando que o afeto positivo do líder pode levar a um humor positivo do liderado, maior cooperação e maior desempenho na tarefa que lhe foi atribuída.

Os estudos das emoções do líder consideram as influências das emoções do líder de uma forma complexa, incorporando tipos alternativos de resultados, como desempenho contextual (Menges et al., 2015), bem-estar e criatividade (Connelly & Gooty, 2015). Adicionalmente, incluindo variáveis mediadoras e moderadoras, como sinceridade emocional (Cavazotte; Moreno Jr. & Bernardo, 2013), preocupação empática (Griffith, Connelly; Thiel & Johnson, 2015), foco regulatório e atuação superficial (Connelly & Gooty, 2015) têm sido consideradas.

A liderança é fator associado ao desempenho laboral dos funcionários em uma organização, tendo em vista sua capacidade de influenciar o comportamento dos colaboradores (Ferine, Aditia, & Rahmadana, 2021). Levando em consideração as céleres e significativas alterações que as organizações vêm passando, nos últimos tempos, em decorrência do desenvolvimento tecnológico e da maior competitividade de mercado (Gutermann, & Lehmann-Willenbrock, 2017).; Menges et al., 2015;

Connelly & Gooty 2015; Koning & Kleef, 2015) esse tópico se torna ainda mais relevante.

São significativas as pesquisas que buscam estudar a relação da atuação da liderança como desempenho dos colaboradores da organização (Moin, 2018; Koning & Kleef, 2015; Szczepańska-Woszczyzna, 2015; Wu, Farhad, Anung, Priambodo, & Ko, 2022; Khaola & Rambe, 2021), com enfoque nos impactos positivos da liderança no engajamento dos colaboradores (Nelson, 2014; Ay, Karakaya, & Yilm, 2015).

Entretanto, a maneira pela qual a regulação emocional do líder influencia no comportamento e nos resultados dos colaboradores permanece pouco explorada (Engelbert et al., 2022; Bader et al., 2022). Além disso, a revisão da literatura sobre liderança afetiva e o humor do líder revelam as lacunas, uma vez que as pesquisas se concentram principalmente no papel do líder, negligenciando a importância de se adotar a perspectiva do colaborador (Engelbert et al., 2022).

Diante desse cenário, a presente pesquisa pretende responder ao seguinte questionamento: O humor, a expressão de emoção e afeto dos líderes, a liderança afetiva e o estilo de liderança, afetam o desempenho dos colaboradores? Dessa forma, o objetivo deste estudo é identificar se o humor, a expressão de emoção e afeto dos líderes, a liderança afetiva e o estilo de liderança impactam nos resultados dos colaboradores.

Este estudo é significativo para o âmbito acadêmico, considerando que a literatura científica cita apenas um estudo que forneceu evidências de que as emoções de indivíduos de baixa potência podem impactar as emoções de indivíduos de alta potência. O estudo foi um experimento desenvolvido por Hsee, Hatfield, Carlson e Chemtob (1990), que inicialmente criaram a hipótese de que indivíduos com mais

poder eram mais propensos a influenciar o humor de seus subordinados (Tee, Ashkanasy, & Paulsen, 2013; Jiang et al., 2020). Ao analisar o humor do líder é possível compreender melhor o comportamento humano em um ambiente de trabalho. Isso pode contribuir para o desenvolvimento de teorias e modelos sobre o comportamento humano em situações organizacionais.

Além disso, esta pesquisa também se apresenta como relevante para as organizações, que poderão utilizar os resultados obtidos para adotar métodos que sejam capazes de proporcionar resultados satisfatórios, com base na postura do gestor, notadamente no seu humor. O humor do líder pode afetar diretamente o desempenho dos colaboradores e, portanto, tem implicações para a gestão de pessoas. Ao estudar esse tema, é possível identificar práticas que possam melhorar o desempenho dos colaboradores e contribuir para um clima organizacional mais positivo. Ainda, os líderes poderão se utilizar dos resultados obtidos para analisar suas posturas frente aos colaboradores, buscando adequá-la aos objetivos da organização.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os líderes devem modificar seu estilo e sua metodologia de atuação para corresponder à maturidade e peculiaridades de seus colaboradores, ou seja, é preciso que os líderes estejam em constante adaptação de seus estilos e comportamentos, a fim de se adequarem aos membros da organização (Nelson, 2014; Marques, Reis e Gomes (2018). Os papéis individuais e o estilo de liderança definem as expectativas e impulsionam o comportamento dos colaboradores. Este mesmo comportamento é moldado por identidades sociais dos membros da organização, além da cultura organizacional (Mulk, Caemmerer, & Heggde, 2014).

Sendo assim, a alteração no paradigma organizacional proporcionada pelas modificações e evoluções que acontecem ao longo do tempo, exigem dos líderes novas noções, conceitos e aplicações, com a finalidade de proporcionar resultados positivos para os colaboradores e, em consequência, para a própria organização. Assim, termos como ética, autenticidade, humildade e empatia têm sido cada vez mais introduzidas no cotidiano de um líder no ambiente da organização (Marques et al., 2018).

2.1 DESEMPENHO DO TRABALHO DOS COLABORADORES

Diversos estudos buscam compreender as causas de comportamentos de serviço proativos dos funcionários examinando fatores pessoais e contextuais, sendo a liderança considerada um fator contextual (Jiang et al., 2020). Um dos papéis mais relevantes em uma organização é o do líder, tendo em vista que ele fornece

orientação, suporte e influência sobre o comportamento dos seus colaboradores (Tsai, Chen, & Cheng, 2009).

Assim, estudos sugerem que práticas amigáveis aos funcionários acarretam efeitos positivos na produtividade e desempenho dos colaboradores (Rind. Akbar, Boubaker, Lajili-Jarjir, & Mollah, 2022). Mats, Barner-Rasmussen; Alexei, e Törnroos (2021) defendem a necessidade de desenvolver uma melhor compreensão de como gerenciar, de forma efetiva, os colaboradores de uma organização.

Nesse sentido, pesquisas sobre liderança estão se afastando da ideia de que o fenômeno é impulsionado apenas por processos cognitivos racionais (Tee, et al. 2013). Estudos sobre a relação entre colaboradores e líderes têm se dedicado a compreender de que forma o comportamento negativo dos líderes induzem o estresse e o baixo desempenho dos seus subordinados (Chan, Kalliat, & Cheng, 2021; Wang & Seibert, 2015).

2.2 HUMOR DO LÍDER

Estímulos intelectuais refletem a forma como um líder atua perante os colaboradores para levá-los a questionar suas metas, atitudes e ideias, motivando a tomada de decisões inovadoras e criativas (Cavazotte et al., 2013). Pontua-se o humor do líder como fator de influência no desempenho cognitivo dos colaboradores (Tee, et al., 2013), havendo evidências de convergência do humor do líder no humor dos próprios colaboradores (Sy & Choi, 2013).

Isso porque o resultado do trabalho dos funcionários é significativamente influenciado por suas relações no local de trabalho, particularmente com seus líderes (Chan, et al., 2021). Em pesquisa feita por Isen, Daubman e Nowicki (1987),

identificou-se que o humor positivo do líder facilita a criatividade dos colaboradores, permitindo que estes resolvam problemas que requerem inovação.

Em razão de seu papel na organização e na configuração das políticas e procedimentos organizacionais, os líderes influenciam no suporte organizacional, podendo oferecer um baixo ou alto nível de suporte, de acordo com alguns fatores (Stinglhamber, Marique, Caesens, & Hanin, 2015).

Estudos realizados por Tsai et al. (2009), Wang e Seibert (2015); Sy e Choi, (2013) propõem que o humor pode desempenhar um papel mediador entre a liderança e o desempenho dos colaboradores, havendo relação diretamente proporcional entre o humor do líder e o humor dos colaboradores. Quando o humor do líder é positivo, então o humor dos subordinados tende a estar da mesma forma. Assim, identifica-se que o comportamento afetivo do líder é um fator que influencia para que os funcionários tomem a iniciativa de se engajar mais nas atribuições do serviço desempenhado (Jiang et al., 2020)

O humor positivo do líder melhora a coordenação, o trabalho em grupo e os comportamentos dos colaboradores, enquanto o humor negativo promove o comportamento disfuncional dos colaboradores, conflitos e tomadas de decisões avessas aos riscos (Sy & Choi, 2013).

Os líderes devem, assim, utilizar o seu humor para proporcionar tais estímulos, tendo em vista que pesquisa realizada por Tsai et al. (2009) demonstrou que quando o líder sorri muitas vezes ou por mais tempo, os colaboradores experimentam percepções positivas e, quando isso ocorre, elas tendem a se sentir mais motivados e prestativos.

Assim, demonstrada uma ligação considerável entre o humor do líder e a liderança, Kaluza, Boer, Buengelere e van Dick (2020) propõem a adoção de programas de desenvolvimento de liderança e intervenções de saúde organizacional para líderes, dado o seu impacto sobre os funcionários, equipes e organizações.

Nesse sentido, cria-se a seguinte hipótese:

H₁: O humor do líder influencia positivamente o desempenho do trabalho dos colaboradores.

2.3 EXPRESSÃO DE EMOÇÃO E AFETO DO LÍDER

As relações entre os líderes e seus colaboradores têm sido objeto de grande volume de pesquisas com a finalidade de compreender de que forma essas relações são capazes de atingir os resultados da organização (Wang & Seibert, 2015). Nesse sentido, pesquisas demonstram que o *feedback* do líder é capaz de afetar a motivação e o desempenho do colaborador, sendo que quando esse *feedback* ocorre de maneira desconsiderada e sem apoio, em parte por causa das emoções negativas exibidas pelo líder, a ocorrência de reações afetivas negativas por parte dos colaboradores é mais provável (Connelly, Helton-Fauth, & Mumford, 2004).

Por esses motivos, é essencial que o líder oriente a sua atuação de acordo com uma expressão emocional adequada para ser vista por seus colaboradores como portador de comportamentos adequados e apropriados a determinados tipos de situações, tendo em vista que a decisão do líder a respeito de como experimentar suas emoções é fundamental no processo de regulação emocional (Jordan & Lindebaum, 2015). O humor positivo dos funcionários é uma das variáveis importantes na liderança e não deve ser ignorado (Wang & Seibert, 2015).

Estudos realizados por Chan, et al., (2021); Sy e Choi (2013), sobre relações entre os líderes e os seus colaboradores focam nas emoções negativas dos supervisores como um precursor das emoções, atitudes e comportamentos negativos dos subordinados. Por outro lado, emoções positivas dos supervisores têm efeitos positivos no desempenho dos funcionários (Lindebaum & Fielden, 2011).

A “presença afetiva positiva”, designa o grau em que os líderes induzem funcionários para se sentirem felizes, entusiasmados e inspirados (Jiang, Yanan, Li, Gu, & Yu, 2020). A presença afetiva negativa do líder, por outro lado, é o grau em que os líderes ativam sentimentos de estresse, tensão e preocupação entre os funcionários (Jiang et al., 2020; Wang & Seibert, 2015). De outro lado, a atuação afetiva superficial, sem autenticidade ou honestidade, apresenta influência negativa no comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento de continuidade dos seguidores, motivo pelo qual os líderes devem ser cautelosos no momento em que gerenciam sua demonstração afetiva (Moin, 2018).

Jiang et al. (2020) identificam a “teoria do afeto como informação” como um fator de influência no julgamento dos colaboradores sobre suas situações, aduzindo que diferentes sentimentos são capazes de fornecer diferentes tipos de informações. A liderança assim exercida articula a missão de uma equipe em termos de ideias, demonstrando autoconfiança e compromisso pessoal com essa missão, o que é capaz de estabelecer uma relação entre os valores e os princípios necessários para alcançar os objetivos definidos, e proporcionar comportamentos esperados dos colaboradores (Cavazotte et al., 2013).

Ainda, a “teoria dos eventos afetivos” dedica-se ao estudo da reação emocional das pessoas no local de trabalho, demonstrando que diferentes eventos são capazes de desencadear as mais variadas emoções, considerando as causas, estrutura e

possíveis consequências das experiências afetivas (Connelly et al., 2004; Bader et al., 2022). O afeto inclui tanto a emoção (mais intensa, orientada a objetos), quanto o humor (mais difuso, não orientado a objetos) (Tse, Dasborough & Ashkanasy, 2008).

Tee, et al. (2013) defendem que a influência do afeto na liderança pode ser bidirecional, ou seja, líderes influenciam, mas também são influenciados pelos colaboradores. O processo de contágio do humor do líder que leva à convergência do humor dos colaboradores pode ser explicado pelas características da fonte do humor (líder), seus destinatários (colaboradores) e a relação entre a fonte e os destinatários (Sy & Choi, 2013).

Os acontecimentos no ambiente de trabalho podem acarretar reações afetivas, uma vez que, quando os indivíduos experimentam reações emocionais – positivas ou negativas – os comportamentos destinados a lidar com as emoções precedem outros comportamentos (Connelly et al., 2004). Assim, as motivações e os comportamentos dos colaboradores são significativamente influenciados por sua experiência emocional diária em interação com seus superiores e líderes (Jiang et al., 2020).

As emoções fornecem uma visão do colaborador a respeito dos sentimentos, atitudes e intenções do líder, podendo influenciar na reação afetiva em sentido favorável ou desfavorável, dependendo de como os membros da organização compreendem e interpretam os motivos e as situações sociais subjacentes às emoções do líder (Moin, 2018). As emoções negativas tendem a surgir quando os eventos são avaliados como incongruentes com os objetivos de um indivíduo (Chan, et al., 2021).

As emoções dos líderes, portanto, ditam a concepção dos colaboradores sobre ele, motivo pelo qual essas emoções devem ser expressas de forma adequada (Bader et al., 2022; Cavazotte et al., 2013). Isso porque enquanto não expressar nenhuma

emoção, é visto como falta de humanidade; expressar muita emoção (por exemplo, choro incontrolável no caso de tristeza ou riso descontrolado no caso de felicidade) é visto como inadequado. na maioria das situações nos locais de trabalho (Jordan & Lindebaum, 2015).

Nesse sentido, embora possa haver outras variáveis possíveis de funcionarem como critério de medição, é possível afirmar que a qualidade da relação entre líderes e colaboradores é uma razão importante, tendo em vista que o compromisso de trabalho pode ser transferido daqueles para estes (Gutermann, & Lehmann-Willenbrock, 2017).

Posto isso, formula-se a seguinte hipótese:

H₂: A expressão de emoção e afeto impacta no desempenho do trabalho dos colaboradores.

2.4 LIDERANÇA AFETIVA

O estilo de liderança afetiva valoriza os indivíduos e suas emoções muito mais do que as tarefas e objetivos (Paula, 2022). A liderança afetiva é baseada no comportamento afetivo do líder com seus seguidores (Bader et al., 2022). Marques et al., (2018) apontam que, considerando o cenário atual de mudanças, é preciso que o líder assuma uma postura responsável. A liderança afetiva, assim, é capaz de fazer com que os colaboradores julguem que estão em um ambiente propício, estimulando seu desempenho (Jiang et al., 2020).

Tal estilo de liderança é vinculado à liderança transformadora, tendo em vista que essa última é capaz de influenciar comportamento dos colaboradores por meio

de um compromisso afetivo (Khaola & Rambe, 2021). Assim, os líderes envolvidos em transformações geram entusiasmo e otimismo dos colaboradores (Bader et al., 2022).

Evidências empíricas têm relatado associações positivas entre atitudes do líder transformacional que adota o compromisso afetivo e os comportamentos dos colaboradores nos níveis individual, coletivo e organizacional (Stinglhamber et al., 2015); Wang e Seibert (2015) identificaram que o afeto positivo do líder influencia os colaboradores a demonstrarem comportamentos e resultados positivos, enquanto o afeto negativo do líder leva a afetos, comportamentos e resultados negativos do colaborador.

Dessa maneira, a liderança afetiva é capaz de influenciar os colaboradores a transcender o interesse individual para o bem maior da organização, a fim de alcançar níveis mais altos de desempenho (Stinglhamber et al., 2015). Os fatores que favorecem comportamentos de liderança eficazes são integridade, previsão, encorajamento e comunicação (Nelson, 2014). Anufrieva (2022) aponta, ainda, os seguintes traços prioritários de um líder: inteligência, compreensão das necessidades dos colaboradores, percepção clara do seu papel, iniciativa, constância, autoconfiança e desejo de liderar.

Na liderança afetiva, os colaboradores, influenciados por experiências afetivas positivas com seus líderes, sentem-se mais motivados para exercer suas atribuições na organização (Jiang et al., 2020). Ainda, o afeto do líder pode influenciar também o humor dos seus seguidores, proporcionando maior cooperação e melhor desempenho na realização de suas tarefas (Wang & Seibert, 2015). Isso é explicado em decorrência da percepção do afeto como parte inerente ao processo de liderança, na medida em que os líderes regulam o comportamento dos colaboradores em decorrência da

coordenação das interações sociais e da compreensão mútua (Sy & Choi, 2013). Assim, formulam-se as seguintes hipóteses:

H_{3a}: A liderança afetiva aumenta o desempenho do trabalho dos colaboradores.

H_{3b}: O humor do líder medeia a relação entre a liderança afetiva e o desempenho do trabalho dos colaboradores de modo que o efeito positivo é amplificado.

H_{3c}: A expressão de emoção e afeto do líder medeia a relação entre a liderança afetiva e o desempenho do trabalho dos colaboradores de modo que o efeito positivo é amplificado.

2.5 ESTILOS DE LIDERANÇA

Considerando a importância da liderança nas organizações, diversas teorias são criadas para explicar os diversos perfis de líderes existentes, tais como o líder carismático (Cavazotte; et al., 2013; Tsai et al., 2009; Griffith et al., 2015), líder transformacional (Nelson, 2014), líder responsável (Marques et al., 2018), entre outros, sendo apontadas mais de 66 diferentes teorias de liderança (Anufrieva, 2022).

Os líderes devem modificar seu estilo e sua metodologia de atuação para corresponder à maturidade e peculiaridades de seus colaboradores, ou seja, é preciso que os líderes estejam em constante adaptação de seus estilos e comportamentos, a fim de se adequarem aos membros da organização (Nelson, 2014; Marques et al., 2018). Isso porque enquanto os papéis individuais e o estilo de liderança definem as expectativas e impulsionam o comportamento dos colaboradores, este mesmo comportamento é moldado por identidades sociais dos membros da organização, além da cultura organizacional (Mulki et al., 2014).

Marques et al. (2018) apontam que, considerando o cenário atual de mudanças drásticas e céleres, é preciso que o líder assuma uma postura responsável, em uma perspectiva de “liderança responsável”, que designa a forma em que um líder utiliza de seu poder de influência, marcada pela possibilidade de proporcionar a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e pela capacidade de equilibrar conjuntos de interesses diferentes e, por vezes, até mesmo conflitantes.

Há, ainda, a figura do líder transformador, que deve atuar como agente de mudança, com competências capazes de transformar crenças, atitudes e motivações dos colaboradores, por intermédio do desenvolvimento de uma relação emocional com estes. O líder que se enquadra nesse perfil possui comportamentos específicos, classificados em quatro dimensões, quais sejam: influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada (Cavazotte et al., 2013). Pesquisas nessa área demonstraram que a liderança transformadora possui um efeito positivo e eficaz sobre o desempenho das atribuições dos colaboradores (Tsai et al., 2009).

O líder transformador deve atuar como agente de mudança, com competências capazes de transformar crenças, atitudes e motivações dos colaboradores, por intermédio do desenvolvimento de uma relação emocional com estes (Cavazotte et al., 2013).

Pesquisas nessa área demonstram que a liderança transformadora possui um efeito positivo e eficaz sobre o desempenho das atribuições dos colaboradores (Tsai et al., 2009). Assim, o líder transformador inspira os membros da organização por meio de incentivos emocionais, em detrimento dos incentivos materiais (Wu et al., 2022), incluindo aspectos afetivos, motivacionais e mecanismos de identificação (Bader et al., 2022; Khaola & Rambe, 2021) identificaram que a liderança

transformadora influencia o trabalho dos funcionários por meio de um mecanismo afetivo, representado pela satisfação no trabalho e compromisso afetivo. Dessa maneira, provocar afeto positivo nos colaboradores é uma característica fundamental da liderança transformacional (Bader et al., 2022).

Uma liderança efetiva deve estar apta a permitir o empoderamento dos colaboradores, garantindo que eles confiem em sua própria capacidade e habilidade, devendo ser desempenhada por meio do desenvolvimento do pensamento crítico, que permite o autocontrole dos colaboradores (Ay et al., 2015). No mesmo sentido, Cavazotte et al. (2013) afirmam que a influência nas organizações é um caminho essencial para proporcionar o alinhamento dos objetivos estratégicos corporativos e as ações dos colaboradores, motivo pelo qual o líder deve ter a habilidade de converter os colaboradores em agentes engajados.

Os líderes devem possuir habilidades tais que permitam o convencimento de seus seguidores a dar prioridade à organização em termos coletivos em detrimento de interesses individuais, promovendo, assim, níveis mais elevados de colaboração no ambiente de trabalho (Cavazotte et al., 2013).

Os fatores que favorecem comportamentos de liderança eficazes são integridade, previsão, encorajamento e comunicação (Nelson, 2014). Anufrieva (2022) aponta, ainda, os seguintes traços prioritários de um líder: inteligência, compreensão das necessidades dos colaboradores, percepção clara do seu papel, iniciativa, constância, autoconfiança e desejo de liderar.

Estudos realizados por Griffith et al., (2015) e Engelbert et al., (2022), buscam identificar as habilidades de um líder para que sua liderança seja considerada eficaz, e os resultados demonstram que existem muitas variáveis, incluindo características como carisma, estabilidade emocional, apoio e motivação aos colaboradores,

competências de comunicação e gerenciamento de mudanças. Em pesquisa feita por Mulki et al. (2014), verificou-se que o estilo de liderança possui influência nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores, motivo pelo qual é essencial que esse estilo seja adequadamente traçado e aplicado, de acordo com a missão e os objetivos organizacionais.

Considerando o exposto neste tópico, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H_{4a}: Há uma relação positiva entre o estilo de liderança adotado pelos líderes e o desempenho dos colaboradores

H_{4b}: O humor do líder medeia a relação entre o estilo de liderança e o desempenho do trabalho dos colaboradores de modo que o efeito positivo é evidenciado.

H_{4c}: A expressão de emoção e afeto do líder medeia a relação entre o estilo de liderança e o desempenho do trabalho dos colaboradores de modo que o efeito positivo é evidenciado.

2.6 MODELO ESTRUTURAL PROPOSTO

As hipóteses construídas foram testadas por meio da pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, com corte transversal, desenvolvida no presente estudo, visando confirmá-las ou afastá-las. Dessa forma, as hipóteses se relacionam entre si conforme representado na Figura 1:

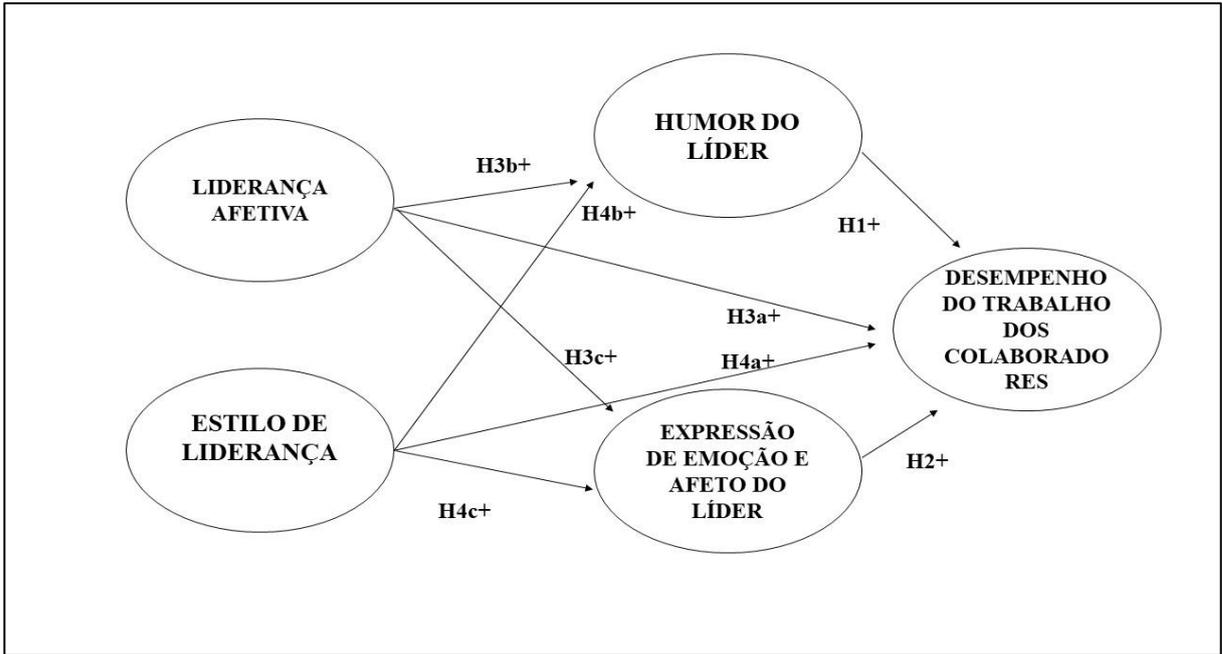


Figura 1: Modelo Proposto
Fonte: Elaborado pelo autor

Capítulo 3

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo deste trabalho foi verificar, por meio de análises estatísticas, se as características pessoais e profissionais do líder têm um impacto significativo no desempenho dos funcionários, buscando contribuir para uma melhor compreensão dos fatores que influenciam a eficácia da liderança e fornecer subsídios para o desenvolvimento de estratégias e políticas organizacionais mais efetivas no contexto da gestão de pessoas. Nesse sentido, o trabalho classifica-se em pesquisa quantitativa e descritiva de corte transversal. Os dados coletados foram primários, ou seja, coletados pela primeira vez para fins específicos de pesquisa ou análise, obtidos diretamente da fonte original (Malhotra, 2011).

O público-alvo da pesquisa são funcionários de empresas privadas, excluídos funcionários públicos e funcionários de organizações sociais sem fins lucrativos. O tipo de amostragem utilizada foi a não probabilística por acessibilidade, por não se conhecer o tamanho exato da população (Fontanella, et al., 2011).

Para a coleta de dados, optou-se pela aplicação de um questionário estruturado, autoadministrado, elaborado no *google forms*, disponibilizado por meio eletrônico. A pesquisa obteve 382 respostas, das quais, 282 são dados válidos para a base de análise.

O questionário aplicado para a análise estatística contém perguntas relacionadas ao perfil dos respondentes e 20 (vinte) afirmativas relacionadas aos construtos, que visam aferir as hipóteses construídas, indicadas no Apêndice B. Os questionamentos formulados foram desenvolvidos com base nos construtos indicados no quadro constante no Apêndice A.

O questionário foi estruturado em quatro partes. Na primeira parte foi feita a apresentação da pesquisa e a identificação do pesquisador. Na segunda foram formuladas as perguntas de corte para segmentar o público alvo. Na terceira parte foram apresentadas as afirmações relativas aos cinco construtos elaborados, utilizados no modelo proposto, a saber: a) humor do líder (Tee, et al., 2013) ; b) percepção de desempenho (Jordan & Lindebaum, 2015); c) estilo de liderança (Connelly et al., 2004); d) liderança afetiva (Marques et al., 2018); e e) expressão de afeto e emoção (Swanson *et al.*, 2020), conforme mostrado no Apêndice A. Na quarta parte é feita a caracterização da amostra. O questionário completo encontra-se no Apêndice B.

O questionário, utilizou a escala tipo Likert de cinco pontos, com a variável “concordância”. Assim, foi dada uma afirmativa e, como opções de resposta, apresentou-se uma escala de categoria de cinco respostas: Concordo Totalmente; Concordo Parcialmente; Não Concordo nem Discordo; Discordo Parcialmente e Discordo Totalmente.

Os dados foram tabulados em planilhas Excel e analisados por meio da Análise de Componentes Confirmatória (ACC), realizada por modelagem de equações estruturais estimadas por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM) para verificar a qualidade do modelo de mensuração, conforme Hair, Black e Anderson (2019).

Na primeira etapa da ACC foi verificado se as escalas utilizadas para medir os construtos de fato estão medindo o que estavam procurando medir, ou seja, avalia-se o modelo de mensuração para indicar se as métricas são válidas. O primeiro critério verificado foi se as cargas fatoriais de todas as perguntas em seus construtos são maiores do que 0,708, de modo que parâmetros com carga inferior a este valor foram excluídos. Em seguida, verificou-se a consistência interna dos construtos, avaliando,

basicamente, se as perguntas em conjunto fazem sentido em estarem agrupadas, podendo haver problemas de redundância ou serem completamente distintas.

O ideal é que os critérios Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta (ρ_c) estejam acima de 0,80 e a Confiabilidade Composta (ρ_c) acima de 0,75. Casos mais específicos serão discutidos mais adiante, neste tópico.

Em seguida, foi analisada a validade convergente, verificando se as perguntas se agrupam para serem refletidas pelo seu construto. Ela é verificada utilizando-se a Variância Média Extraída (AVE), que deve ser superior a 0,5. Depois, realizou-se a comparação da validade discriminante, para mostrar que os construtos são diferentes entre si, utilizando o critério de Fornell-Larcker (Fornell & Larcker, 1981), indicando que, quando \sqrt{AVE} é maior do que a correlação de um construto com outro, há validade discriminante entre os construtos. Foi utilizado também um segundo critério para avaliar a validade discriminante, sendo possível checar se a carga fatorial da pergunta de cada construto é maior naquele construto do que em outros.

Uma vez realizada a ACC, foi efetuada a segunda etapa, que é a estimação do modelo estrutural por meio do PLS-SEM, que consiste na elaboração do teste de hipótese. A ideia central é avaliar se existe um efeito das variáveis que são mediadas (liderança afetiva e estilo de liderança) pelos mediadores (humor do líder e expressão de emoção e afeto).

Para o teste de hipótese tem-se que:

[...] o valor-p é definido como a probabilidade de se observar um valor da estatística de teste maior ou igual ao encontrado. Tradicionalmente, o valor de corte para rejeitar a hipótese nula é de 0,05, o que significa que, quando não há nenhuma diferença, um valor tão extremo para a estatística de teste é esperado em menos de 5% das vezes (Ferreira & Patino, 2015).

“O coeficiente alfa de Cronbach é uma técnica utilizada para a avaliação da confiabilidade e consistência de uma pesquisa (Gaspar, & Shimoya, 2017)”. Segundo Streiner (2003), citado por Almeida, Santos, dos e Costa (2015):

O valor mínimo aceitável para o alfa de Cronbach é 0,70; abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa. Em contrapartida, o valor máximo esperado é 0,90; acima deste valor, pode-se considerar que há redundância ou duplicação, ou seja, vários itens estão medindo exatamente o mesmo elemento de um constructo; portanto, os itens redundantes devem ser eliminados. Usualmente, são preferidos valores de alfa entre 0,80 e 0,90.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DA PESQUISA

A presente pesquisa obteve uma amostra total de 382 respostas. Desta amostra, foram excluídos os funcionários públicos, os desempregados, os funcionários de organizações sociais sem fins lucrativos e os aposentados. Assim, a amostra efetivamente analisada foi de 282 participantes. Após aplicados os critérios de exclusão foram obtidos as informações contidas na Tabela 1, referente ao sexo, estado civil e escolaridade dos participantes:

TABELA 1: INFORMAÇÕES PESSOAIS DA AMOSTRA ANALISADA

Característica	Descrição	Quantidade	Porcentagem
Sexo	Masculino	152	53,90
	Feminino	129	45,74
	Não quis informar	1	0,35
Estado civil	Casado	133	47,16
	Separado/divorciado	17	6,03
	Viúvo	2	0,71
	Solteiro	130	46,10
Escolaridade	Ensino Médio Incompleto	6	0,00
	Ensino Médio Completo	55	19,50
	Ensino Superior Incompleto	72	25,53
	Ensino Superior Completo	98	34,75
	Especialização	51	18,09

Fonte: Extraído dos dados da pesquisa pelo autor

Na Figura 2 são apresentados: ramo de atuação das empresas, cargo ocupado e tempo de atuação no cargo dos participantes da pesquisa.

Ramo da empresa que atua	Frequência	%	Tempo Médio de serviço (em anos)
Administrativo	9	3,19	7
Agronegócio	1	0,35	3
Atacado	32	11,35	3
Concessionária de Energia	1	0,35	5
Contabilidade	9	3,19	3
E-commerce	2	0,71	4
Educação	4	1,42	5
Financeiro	12	4,26	5
Imobiliário	1	0,35	1
Industrial	15	5,32	5
jornalismo	1	0,35	1
Jurídico	1	0,35	7
Logística	5	1,77	6
Saúde	6	2,13	4
Serviços	24	8,51	2
Tecnologia	9	3,19	4
Terceiro setor	2	0,71	6
Turismo	1	0,35	9
Varejo	147	52,13	4
Total Final	282	100,00	4

Figura 2: Ramo de atuação, cargo ocupado e tempo de atuação dos participantes da pesquisa no cargo

Fonte: Elaborado pelo autor

Após identificar o perfil dos 282 participantes, parte-se para a análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário.

4.2 RESULTADO DO MODELO PROPOSTO

4.2.1 Modelo de mensuração

Com o objetivo de realizar a validação dos construtos no modelo estrutural proposto, foi realizada a ACC, conforme descrito no Capítulo 3. Inicialmente, foram verificadas as cargas fatoriais, conforme indicado na Tabela 2.

TABELA 2: MATRIZ DE CARGAS FATORIAIS

Variável	DES	EEA	ELI	HUL	LAF
DES1	0,817	0,481	0,717	0,357	0,418
DES4	0,887	0,661	0,603	0,570	0,687
EEA1	0,653	0,759	0,534	0,522	0,516

EEA2	0,553	0,863	0,459	0,585	0,627
EEA3	0,551	0,871	0,489	0,614	0,584
EEA4	0,481	0,812	0,404	0,559	0,565
ELI3	0,767	0,509	0,861	0,407	0,477
ELI4	0,435	0,411	0,754	0,408	0,477
HUL2	0,535	0,650	0,471	0,887	0,591
HUL3	0,370	0,481	0,348	0,772	0,431
LAF1	0,521	0,532	0,498	0,495	0,845
LAF2	0,575	0,602	0,489	0,560	0,884
LAF4	0,616	0,658	0,531	0,560	0,866

Fonte: Elaborado pelo autor

EEA: expressão de emoção e afeto; DES: desempenho; ELI: estilo de liderança, HUL: humor do líder; LAF: liderança afetiva.

Os resultados mostram que algumas afirmações foram excluídas por apresentarem carga fatorial menor que a referência (0,708) no seu próprio construto. Por exemplo: desempenho 2 e 3 (DES2 e DES3), estilo de liderança 1 e 2 (ELI1 e ELI2 e humor do líder 1 (HUL1).

Analisando a consistência interna dos construtos, nota-se que nem todos possuem Alfa de Cronbach e ρ_a acima de 0,80, conforme indicado na Tabela 2, estando em concordância apenas com a Confiabilidade Composta (ρ_c) acima de 0,75. Entretanto, a literatura sugere que, caso ρ_a seja maior que o Alfa de Cronbach e menor que ρ_c , e ρ_c for acima de 0,75, então há garantia de que as métricas possuem consistência interna, o que ocorre em todos os casos, mesmo em construtos com valores baixos de Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta (ρ_c).

Ainda assim, pode haver o caso de algum construto não satisfazer as condições pré-estabelecidas, ou seja, com Alfa de Cronbach ou Confiabilidade Composta (ρ_c) abaixo de 0,50. Para esses casos, a confiabilidade dos construtos, de acordo com Hair et al. (2019), pode ser mensurada por meio do valor de ρ_a , o qual necessita estar entre o Alfa de Cronbach e ρ_c , o que realmente ocorreu, conforme mostrado na Tabela 3.

A validade convergente foi avaliada por meio da AVE e os resultados são apresentados na Tabela 3.

TABELA 3: CONFIABILIDADE E VALIDADE DOS CONSTRUTOS

Variável	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta (ρ_a)	Confiabilidade Composta (ρ_c)	Variância Média Extraída (AVE)
DES	0,628	0,648	0,842	0,727
EEA	0,845	0,847	0,896	0,685
ELI	0,479	0,499	0,791	0,655
HUL	0,563	0,600	0,817	0,691
LAF	0,832	0,836	0,899	0,748

Fonte: Elaborado pelo autor.

EEA: expressão de emoção e afeto; DES: desempenho; ELI: estilo de liderança, HUL: Humor do líder; LAF: liderança afetiva.

Nesta análise esperam-se valores acima de 0,50 para a Variância Média Extraída (AVE), indicando uma validade convergente adequada, conforme mostrado na Tabela 3.

Em seguida, foi feita a comparação da validade discriminante, seguindo o critério de Fornell-Larcker. Os resultados são apresentados na Tabela 4.

TABELA 4: VALIDADE DISCRIMINANTE, CRITÉRIO DE FORNELL-LARCKER

Variável	DES	EEA	ELI	HUL	LAF
DES	0,853				
EEA	0,679	0,827			
ELI	0,764	0,572	0,809		
HUL	0,555	0,690	0,500	0,832	
LAF	0,663	0,694	0,586	0,624	0,865

Fonte: Elaborado pelo autor

EEA: expressão de emoção e afeto; DES: desempenho; ELI: estilo de liderança, HUL: Humor do líder; LAF: liderança afetiva.

Nota-se que os resultados indicam que todos os construtos possuem validade discriminante, uma vez que a diagonal principal, que compara o construto com seu respectivo, possui os maiores valores daquela linha (acima de 0,80).

A fim de atestar a qualidade das métricas, foi utilizado um segundo critério para garantir a validade discriminante com base nas cargas fatoriais, mostradas na Tabela 2, no início desta seção. A checagem é feita avaliando se a carga de cada

construto é maior naquele construto do que nos outros, sendo facilmente constatado. Por exemplo, a carga fatorial de desempenho 1 (DES1) *versus* desempenho (DES) é de 0,817, valor este maior que a carga fatorial de desempenho 1 (DES1), *versus* expressão de emoção e afeto (EEA) que é de 0,481, *versus* estilo de liderança ELI) que é de 0,357, e assim por diante.

4.2.2 Modelo estrutural

O R^2 , R^2 ajustado, f^2 e o VIF (Fator de Inflação da Variância) são importantes medidas utilizadas na análise estatística de dados, especialmente em modelos de regressão.

Os valores de R^2 e R^2 ajustado, para as variáveis desempenho (DES), expressão de emoção e afeto (EEA) e humor do líder (HUL) são mostrados na Tabela 5:

TABELA 5: VALORES DE R^2 E R^2 AJUSTADO

Variável	R^2	R^2 ajustado
DES	0,696	0,691
EEA	0,525	0,522
HUL	0,418	0,414

Fonte: Elaborado pelo autor.

DES: desempenho; EEA: expressão de emoção e afeto; HUL: humor do líder.

O f^2 é uma medida que avalia a contribuição individual de uma variável independente adicional. O VIF, por sua vez, é usado para identificar multicolinearidade, que pode afetar a precisão das estimativas dos coeficientes de regressão.

Os valores de f^2 e VIF, para todas as hipóteses formuladas são apresentados na Tabela 6:

TABELA 6: VALORES DE f^2 E VIF

Hipótese	f^2	VIF
----------	-------	-----

H1: HUL -> DES	0,000	2,090
H2: EEA -> DES	0,079	2,564
H3a: LAF -> DES	0,036	2,272
H3b: LAF -> HUL	0,291	1,516
H3c: LAF -> EEA	0,411	1,516
H4a: ELI -> DES	0,580	1,670
H4b: ELI -> HUL	0,046	1,516
H4c: ELI -> EEA	0,092	1,516

Fonte: Elaborado pelo autor

EEA: expressão de emoção e afeto; DES: desempenho; ELI: estilo de liderança, HUL: humor do líder; LAF: liderança afetiva.

Após a validação, foi realizado o teste de hipóteses. Inicialmente, avaliou-se o efeito direto dos construtos, cujos resultados são mostrados na Tabela 7.

TABELA 7: CÁLCULO DOS EFEITOS DIRETOS DOS CONSTRUTOS

Relações	Coefficiente (O)	P-valor
H1- HUL -> DES	0,005	0,950
H2 - EEA -> DES	0,249	0,001
H3a- LAF -> DES	0,157	0,050
H3b- LAF -> HUL	0,507	0,000
H3c- LAF -> EEA	0,544	0,000
H4a- ELI ->DES	0,543	0,000
H4b- ELI -> HUL	0,203	0,017
H4c -ELI ->EEA	0,258	0,001

Fonte: Elaborado pelo autor

EEA: expressão de emoção e afeto; DES: desempenho;

ELI: estilo de liderança, HUL: humor do líder; LAF: liderança afetiva.

Neste caso, o interesse é buscar valores cujos p-valor sejam iguais ou inferiores a 0,05, significando que há 95% de confiança de que o coeficiente é estatisticamente diferente de zero, provavelmente sendo o valor estimado pelo modelo. Nota-se que o efeito da expressão de emoção e afeto (EEA) do líder no desempenho (H₂) com p-valor = 0,001, estilo de liderança (ELI) no desempenho (H_{4a}) com p-valor = 0,000 e estilo de liderança (ELI) na expressão de emoção e afeto (H_{4c}), com p-valor = 0,001 possuem mais de 99% de confiança estatística de que esses coeficientes sejam diferentes de zero.

Observando o efeito do humor do líder (H1), no desempenho (DES), nota-se um p-valor de 0,95, ou seja, que há apenas 5% de confiança estatística de que há relação entre as variáveis. Por ser um valor muito baixo, assume-se que o humor do líder não impacta no desempenho.

Os efeitos indiretos dos construtos são mostrados na Tabela 8.

TABELA 8: CÁLCULO DOS EFEITOS INDIRETOS DOS CONSTRUTOS

Relações	Coefficiente (O)	P-valor
(H3b-H1) - LAF -> HUL -> DES	0,002	0,952
(H3c-H2) - LAF -> EEA -> DES	0,135	0,005
(H4b-H1) - ELI -> HUL -> DES	0,001	0,956
(H4c-H2) - ELI -> EEA -> DES	0,064	0,032

Fonte: Elaborado pelo autor

EEA: expressão de emoção e afeto; DES: desempenho;

ELI: estilo de liderança, HUL: humor do líder; LAF: liderança afetiva.

Os efeitos indiretos da liderança afetiva e estilo de liderança no desempenho via humor do líder (H3b e H4b, respectivamente), não foram estatisticamente corroborados, pois o humor do líder não afeta o desempenho, sendo improvável de se obter um efeito adicional da liderança afetiva e do estilo de liderança via humor do líder porque esta variável, individualmente, não afeta o desempenho.

Observando esses valores, pode-se concluir que há um efeito indireto da liderança afetiva via expressão de emoção e afeto do líder no desempenho (H3c), obtendo um coeficiente de 0,135 devido ao p-valor ser menor que 0,05, indicando uma confiança estatística de 95% de que o coeficiente seja diferente de zero, assumindo o valor de 0,135.

Outro efeito positivo observado é do estilo da liderança via expressão de emoção e afeto no desempenho (H4c), apresentando um coeficiente de 0,064 com mais de 95% de confiança (p-valor = 0,032), ou seja, tem-se mais de 95% de confiança estatística de que o coeficiente é diferente de zero, assumindo esse valor.

Isso significa que há um efeito adicional que quando o líder tem um estilo de liderança mais empático e menos autocrático, há maior produtividade.

O resultado da pesquisa permitiu identificar quais foram as hipóteses suportadas e as que não foram suportadas, conforme mostrado na Figura2:

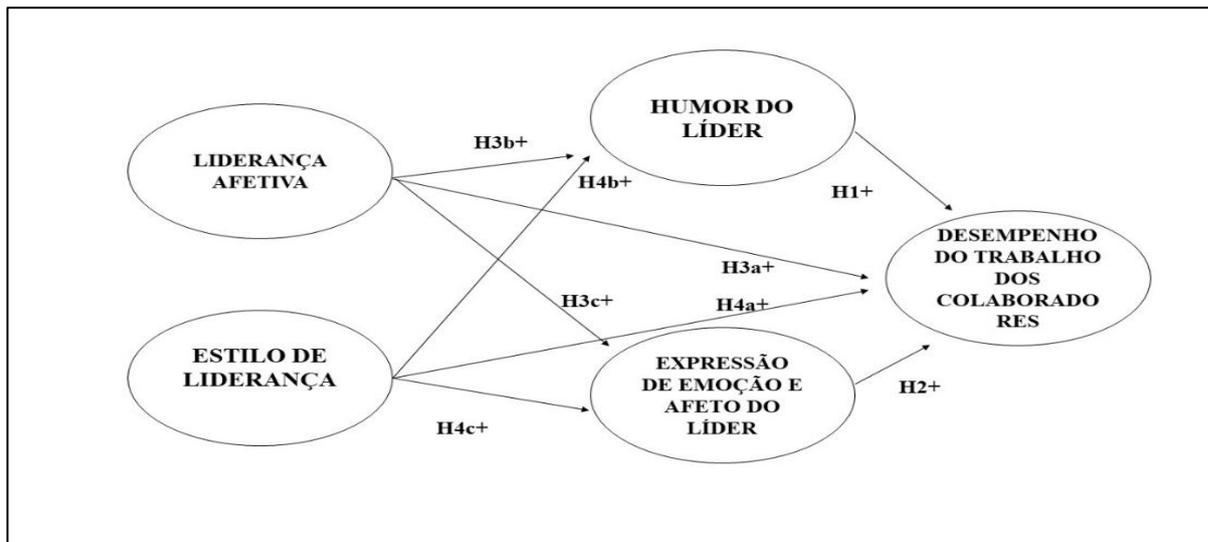


Figura 2: Hipóteses suportadas e não suportadas
Fonte: Elaborado pelo autor

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foi feita uma análise de mediação, levando-se em consideração o efeito mediador das variáveis de humor do líder na relação entre a liderança afetiva e o desempenho do trabalho dos colaboradores. Além disso, também foi investigado o efeito mediador da variável expressão de emoção e afeto do líder na relação entre as variáveis de estilos de liderança e desempenho do trabalho dos colaboradores.

A liderança nas organizações tem sido objeto de estudo no âmbito acadêmico e organizacional, considerando a necessidade de compreender o papel do líder e sua influência no desempenho dos colaboradores, bem como as características essenciais de um líder capaz de garantir uma cultura organizacional adequada (Marques et al., 2018; Griffith et al., 2009; Gutermann et al., 2017; Jordan & Lindebaum, 2015).

Nesse sentido, a liderança exerce influência na cultura organizacional, tendo em vista que é a capacidade de influenciar um grupo de pessoas com a finalidade de atingir metas, podendo ser exercida desde um alto cargo da organização até posições com graus inferiores de autoridade (Robbins, 2006). O líder, na organização, deve ser capaz de influenciar os colaboradores em diferentes situações e contextos e, quando adequadamente exercida, a liderança estimula o comprometimento dos membros da equipe, acarretando altos desempenhos e gerando resultados positivos para a organização como um todo (Bunn & Fumagalli, 2016).

Por meio de um estudo estatístico rigoroso, foi possível concluir que o humor do líder não apresenta um impacto significativo no desempenho dos colaboradores (H1: p-valor = 0,95). No entanto, os resultados estatísticos comprovam que a expressão de emoção e afeto por parte do líder exerce um efeito positivo na produtividade dos seus colaboradores (H2: p-valor = 0,001). Essa constatação contribui para uma compreensão mais aprofundada dos fatores que influenciam o ambiente de trabalho e reforça a importância de uma liderança emocionalmente consciente.

A literatura ainda esclarece que uma das mais relevantes atribuições de um líder é interagir com os colaboradores, proporcionando o engajamento da equipe (Gutermann et al., 2017), podendo a eficácia da liderança ser medida pela avaliação do desempenho de um líder na motivação e gerenciamento de sua equipe (Joseph et al., 2015). Durante essas interações, os colaboradores percebem os estados motivacionais e afetivos de seu líder (Gutermann et al., 2017). Nesse sentido, a decisão do líder a respeito das estratégias que devem ser utilizadas ao vivenciar variadas emoções é uma variável importante que o auxilia na escolha de um roteiro que será adequado àquela situação ou evento desencadeante (Jordan & Lindebaum, 2015), conforme hipótese H2.

Pesquisas anteriores (Bader et al., 2022) mostraram que a liderança afetiva é particularmente relevante para a regulação do afeto positivo e que o afeto positivo tem um forte impacto na motivação das pessoas, conforme hipótese H3a. Essa liderança, portanto, exerce influência sobre os colaboradores quando existe aceitação, por meio de incentivos a equipe com relação aos objetivos propostos, promovendo ações para tornar a equipe eficaz e preparada para o trabalho (Bunn & Fumagalli, 2016).

Logo, verificou-se também que a liderança afetiva apresentou relações significativas com o desempenho (H3a: p-valor = 0,000), corroborando os estudos apresentados anteriormente. Um ponto a se destacar é que existe um efeito adicional específico indireto da liderança afetiva no desempenho via expressão de emoção e afeto (H3c), ao contrário da observação via humor do líder (H3b: p-valor = 0,952).

Em estudo realizado por Bunn & Fumagalli (2016), com 30 participantes que ocupavam cargos administrativos, de produção e de vendas, identificou-se que a maior parte das equipes necessita de um líder que a influencie e a inspire todos os dias, principalmente na busca dos resultados, conforme hipótese H4a.

Por fim, foi constatado que o estilo de liderança influencia diretamente no desempenho dos colaboradores (H4a: p-valor = 0,000). Esses resultados corroboram pesquisas anteriores (Koning & Kleef, 2015), que concluem que as demonstrações emocionais dos líderes têm o potencial de influenciar o desempenho das tarefas dos seguidores, apontando para a importância crítica das emoções dos líderes para nossa compreensão do sucesso organizacional. Não foi comprovado efeito adicional via humor do líder (H4b). Do efeito total do estilo de liderança no desempenho, uma parcela é devido ao efeito adicional indireto via expressão de emoção e afeto (H4c: p-valor = 0,032).

Os resultados da presente pesquisa atestam que quando um líder adota um humor positivo e uma personalidade mais empática no ambiente de trabalho, seus colaboradores tendem a se sentir mais motivados e engajados em suas atividades, comprovado por meio dos resultados apresentados.

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi verificar, por meio de análises estatísticas, se as características pessoais e profissionais do líder têm um impacto significativo no desempenho dos funcionários. De acordo com os resultados, verificou-se que o humor do líder não influencia diretamente o desempenho do trabalho dos colaboradores, além de ter sido possível atestar efeitos diretos entre a expressão de emoção e afeto do líder no desempenho do trabalho dos colaboradores.

Esses resultados consideram que a postura comportamental do líder é fator influenciador nos resultados e do desempenho laboral dos funcionários em uma organização, sendo capaz de impactar o comportamento dos colaboradores por meio da emoção e afeto. Ainda, tais dados corroboram a literatura científica que debate a temática.

Também foi possível observar que a variável estilo de liderança apresentou efeitos positivos no desempenho, o que também está em consonância com estudos científicos.

A liderança nas organizações tem sido objeto de estudo no âmbito acadêmico e organizacional, considerando a necessidade de se compreender o papel do líder e sua influência no desempenho dos colaboradores, bem como as características essenciais de um líder capaz de garantir uma cultura organizacional adequada. Entretanto, como lacuna, verificou-se que a maneira pela qual a regulação emocional do líder afeta no comportamento e nos resultados dos seus colaboradores permanece pouco explorada, uma vez que as pesquisas se concentram

principalmente no papel do líder, negligenciando a importância de adotar a perspectiva do colaborador.

A contribuição teórica deste estudo possui relevância, uma vez que apresenta uma comprovação estatística dos efeitos positivos que líderes afetivos, emocionalmente expressivos e empáticos têm sobre a produtividade dos funcionários. Ao utilizar uma abordagem baseada em dados quantitativos, essa pesquisa fornece evidências sólidas e objetivas que respaldam a importância das habilidades emocionais na liderança.

Os resultados estatísticos demonstram claramente uma correlação positiva entre a afetividade e empatia dos líderes e o desempenho dos colaboradores, validando assim a hipótese de que um ambiente de trabalho emocionalmente positivo e acolhedor pode impulsionar a produtividade. Essa contribuição teórica não apenas expande o conhecimento existente sobre liderança, mas também oferece subsídios práticos para o desenvolvimento de estratégias de gestão de pessoas mais eficazes e orientadas para o bem-estar dos funcionários.

Os resultados desta pesquisa contribuem para identificar práticas que possam melhorar o desempenho dos colaboradores e colaborar para um clima organizacional mais positivo. Ainda, os resultados da pesquisa podem ser aplicados na prática profissional, contribuindo para o desenvolvimento de líderes mais eficazes e para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Uma das limitações da pesquisa foi desconsiderar a análise de funcionários em *home office*, já que o mundo passou por recentes mudanças no modelo de trabalho (*home office*, presencial, híbrido, parcial) pós-pandemia da COVID 19. Logo, sugere-se uma pesquisa com abordagem nesses aspectos, verificando se o humor

do líder afeta igual ou distintamente os colaboradores enquadrados em cada modelo de trabalho.

Como pesquisas futuras, considerando que o estudo do humor do líder no desempenho dos colaboradores requer uma abordagem interdisciplinar, envolvendo conceitos de psicologia, gestão de pessoas e liderança, sugere-se a integração dessas temáticas, buscando analisar tais variáveis sob o ponto de vista da gestão de pessoas e psicologia organizacional.

Outro aspecto a ser considerado é a ampliação dos estudos procurando estabelecer se há diferenças na percepção da influência do comportamento do líder quando analisado por sexo, por idade, por região e nível de escolaridade.

REFERÊNCIAS

- Almeida, D., Santos, Marco A. R., dos & Costa, A.F. B., (2010). XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a15 de outubro de 2010.
- Anufrieva, Y. (2022). Formation of leadership skills of young specialists of transport industry. *Transportation Research Procedia*, 63(1), 1810-1816.
- Ay F. A.,Karakaya, A.&Yilm, K. (2015). Relations Between Self-Leadership and Critical Thinking Skills. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207(1), 29-41
- Bader, B., Gielnik, M. M. &Bledow, R. (2022). How transformational leadership transforms followers' affect and work engagement, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Bermudes, W. L. (2016). Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações. *Vértices*, 18(2), 7-20.
- Bunn,F. & Fumagalli (2016). A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. *Revista da FAE*, 19(2).
- Cavazotte, F., Moreno Jr., V.& Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: the mediating roles of identification and self-efficacy. *Brazilian Administration Review*, 10(4), 490-512.
- Chan, X. W., Kalliath, T. & Cheng, T. K. (2021). When the boss is blue: examining the effects of supervisors' negative emotions on subordinates' cognitive work engagement and family undermining. *Personnel Review*, 50(2), 575-595.
- Connelly, S., Helton-Fauth,W.& Mumford, M.D. (2004). A managerial in-basket study of the impact of trait emotions on ethical choice. *Journal of Business Ethics* 51 (3):245-267.
- Conelly, S. & Gooty, J. Leading with emotion: An overview of the special issue on leadership and emoticons (2015) *The Leadership Quarterly*, 26(1), 485-488.
- Creswell, J. W., & Creswell, D. (2021). Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso.
- Engelbert, L.H., van Elk, M., Kandrik, M .& Theeuwes, J. (2022). The effect of charismatic leaders on followers' memory, error detection, persuasion and prosocial behavior: a cognitive science approach. *The Leadership Quarterly*, 1-18.

- Ferine, K. F; Aditia, R. & Rahmadana, M. F. (2021). An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority. *Heliyon*, 7(1), 1-9.
- Ferreira J.C., Patino C.M., (2015). O que realmente significa o valor-p? *J Bras Pneumol*. 41(5):485-485
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R. & Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de Saúde Pública*, 27(2), 389-394.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388.
- Gaspar, I. de A., & Shimoya, A. ,(2017). Avaliação da Confiabilidade de Uma Pesquisa Utilizando o Coeficiente Alfa de Cronbach. *Simpósio de Engenharia de Produção Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão 09 a 11 de agosto de 2017, Catalão, Goiás, Brasil*
- Gentry, W.A., Clark, M.A., Young, S. F. & Cullen,K. L. ,(2015). How displaying empathic concern may differentially predict career derailment potential for women and men leaders in Australia. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 641-653.
- Griffith,J., Connelly, S., Thiel, C.& Johnson, G.(2015). How outstanding leaders lead with affect: An examination of charismatic, ideological, and pragmatic leaders. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 502-517.
- Gutermann, D. & Lehmann-Willenbrock, N. (2017). How Leaders Affect Followers' Work Engagement and Performance: Integrating Leader–Member Exchange and Crossover Theory. *British Journal of Management*, 28(1), 299-314.
- Hair, J. F. Jr. , Black W., Babin, B. J.,Anderson, R. E., Tatham, R.L., (2009). Análise multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman, 6.ed.
- Hsee, C. K., Hatfield, E., Carlson, J. G., e Chemtob, C. (1990). The effect of power on susceptibility to emotional contagion. *Cognition and Emotion*, 4, 327–340.
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem-solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 1122–1131.
- Jiang, J.,Yanan,D.,LiB., Gu H.&Yu,L.(2020). Do feelings matter? The effect of leader affective presence on employee proactive customer service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(7), 2305-2323.
- Jordan, P. J. &Lindebaum, D. (2015). A model of within person variation in leadership: Emotion regulation and *scripts as predictors of situationally appropriate leadership*. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 594-605.

- Joseph, D., McCord, M. & Dhanani, L. (2015) Is a happy leader a good leader? A meta-analytic investigation of leader trait affect and leadership. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 558-577.
- Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C., & Dick, R. (2020). Leadership behavior and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress*, 34(1), 34-56.
- Khaola, P. & Rambe, P. (2021). The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: the role of organisational justice and affective commitment. *Management Research Review*, 44(3), 381-398.
- Koning, L. K. e Kleef, G. A. V. (2015). How leaders' emotional displays shape followers' organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 498-501.
- Lindebaum, D. & Fielden, S. (2011). It's good to be angry: enacting anger in construction project management to achieve perceived leader effectiveness. *Human Relations*, 64(3), 437-458.
- Malhotra, N. N. (2011). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Editora Bookman.
- Marques, T., Reis, N., Gomes, J. F. S. (2018). Responsible Leadership Research: A Bibliometric Review. *Brazilian Administration Review*, 15(1), 1-25.
- Mats, E., Barner-Rasmussen, W., Alexei, K., & Törnroos, M. (2020). New look at the relationships between transformational leadership and employee attitudes: Does a high-performance, work system substitute and/or enhance these relationships? *Hum Resour Manage*, 60(1), 377-398
- Menges, J.I., Kilduff, M., Kern, S.M. & Bruch, H. (2015). The awestruck effect: Followers suppress emotion expression in response to charismatic but not individually considerate leadership. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 627-641.
- Mohelska, H. & Sokolova, M. (2015). Organisational culture and leadership – joint vessels? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 171(1), 1011-1016.
- Moin, M. F. (2018). The link between perceptions of leader emotion regulation and followers' organizational commitment. *Journal of Management Development*, 37(2), 178-187.
- Mulki, J.P., Caemmerer, B. & Heggde, G. S. (2014). Leadership style, salesperson's work effort and job performance: the influence of power distance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(1), 3-22.
- Nelson, R. E. (2014). Leadership, Personal Values, and Cultural Context in Brazil, China, and the USA. *Brazilian Administration Review*, 11(1), 47-63.

- Pandove, D., Goel, S. & Rani. Systematic review of clustering high dimensional and large datasets. (2018). *ACM Transactions on Knowledge Discovery from Data*, 12(2),1-16.
- Paula, R.de.Estilos de liderança: os 6 principais e seus impactos no clima organizacional e nos resultados. *WBMC Consultores*, 2022
- Rind, A., Akbar, S., Boubaker, S., Lajili-Jarjir, S.& Mollah,S. (2022) The Role of Peer Effects in Corporate Employee Welfare Policies. *British Journal of Management*, 33(1), 1609-1631.
- Robbins, S. P. Comportamento Organizacional- 9ª ed. (2002) –Livro, p. 637.
- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G.,& Hanin, D. (2015). The influence of transformational leadership on followers' affective commitment: The role of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Career Development International*, 20(6), 583-603.
- Swanson, E., Kim S., Lee, S.M., Yang, J. J. & Lee, Y. Ki. (2020). The effect of leader competencie on knowledges haringand job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96.
- Sy, T. & Choi, J. N. (2013). Contagious leaders and followers: Exploring multi-stage mood contagion in a leader activation and member propagation (LAMP) model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122, 127-240.
- Szczepańska-Woszczyzna, K. (2015). Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process. *Procedia Economics and Finance*, 34(1), 396-402.
- Tee, E., Ashkanasy, N. M. & Paulsen, N. (2013). The influence of follower mood on leader mood and task performance: An affective, follower-centric perspective of leadership. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 496-515.
- Tenzer, H. & Pudelko, M. (2015). Leading across language barriers: Managing language-induced emotions in multinational teams. *The Leadership Quarterly* 26(1), 606-625.
- Tsai, W.-C., Chen, H.-W., & Cheng, J.-W. (2009). Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 206-219.
- Tse, H. H. M., Dasborough, M. T.& Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 135–149.
- Wang, G.& Seibert, S. E. (2015). The impact of leader emotion display frequency on follower performance: Leader surface acting and mean emotion display as boundary conditions. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 577–593.

Wu, M., Cassim, F. A. K., Priambodo, A. & Ko, C. (2022) Psychological Capital's impact on the leadership-organizational climate preference relationship in potential leaders: A study comparing teachers and sportsmen. *Heliyon*, 8(1), 1-11.

APÊNDICE A – QUADRO DE CONSTRUTOS

Humor do líder			
Código	Afirmação	Frase original	Referência
A1	Os humores que os líderes experimentam têm impacto na eficácia da tarefa dos colaboradores	Moods leaders experience also have an impact on the followers' task effectiveness.	Tee, et al., (2013).
A2	O líder pode influenciar o humor dos colaboradores através de suas próprias expressões de humor	A leader can influence the followers mood via their own expressions of mood	Tee, et al., (2013).
A3	A relação entre o humor do líder e o humor dos colaboradores é recíproca, de modo que as percepções dos líderes sobre o humor exibido de seus seguidores podem influenciar diretamente no humor do líder	Leader perceptions of their followers' displayed mood can directly influence the leader's mood	Tee, et al., (2013).
A4	O humor do líder influencia aspectos do desempenho cognitivo	Moods have been found to influence many aspects of cognitive performance	Tee, et al., (2013).
A5	O bom humor do líder facilita a criatividade, permitindo que os indivíduos resolvam problemas mais complexos	Positive mood facilitates creativity, enabling individuals to solve problems requiring ingenuity or innovation	Tee, et al., (2013).
Expressão de emoção e afeto do líder			
Código	Afirmação	Frase original	Referência
A6	A forma como os líderes regulam emocionalmente as interações e situações diárias afeta sua resposta e as atitudes dos colaboradores	How leaders emotionally regulate these interactions and situations will impact on their eventual response and the subsequent opinion of their followers	Jordan e Lindebaum, (2015)
A7	As percepções dos seguidores dos comportamentos de um líder emergem da adequação situacional de uma exibição emocional.	Perceptions of a leader's behaviors emerge from the situational appropriateness of an emotional display.	Jordan e Lindebaum, (2015)
A8	A capacidade do líder de regular suas experiências emocionais em diferentes situações permite que eles se relacionem de maneira mais efetiva com os colaboradores	Leader's ability to regulate their experience of emotions across differing situations enables them to effectively relate to their followers	Jordan e Lindebaum, (2015)
A9	Um líder pode ser mais eficaz e considerado adequado se em uma situação específica expressarem adequadamente as emoções.	When leaders are able to regulate their emotions between the expression and propriety threshold during a situation when delivering a script, they will be seen as more situationally appropriate by their followers	Jordan e Lindebaum, (2015)
A10	As percepções dos seguidores sobre as intenções do líder são um determinante importante da autenticidade do líder	Follower perceptions of the leader's intentions are an important determinant of leader authenticity, albeit it is important to bear the situation at hand in mind in that observation	Jordan e Lindebaum, (2015)
Liderança afetiva			
Código	Afirmação	Frase original	Referência
A11	A afetividade do líder com seus seguidores gera maior desempenho dos colaboradores	Leader affective influences in a more complex way by incorporating alternative types of outcomes such as contextual performance, well-being and creativity,	Connelly et al., (2004)

(continua)

APÊNDICE - A QUADRO DE CONSTRUTOS

(continuação)

A12	A afetividade do líder com seus seguidores gera maior bem-estar e criatividade dos colaboradores	Leader affective influences in a more complex way by incorporating alternative types of outcomes such as contextual performance, well-being and creativity,	Connelly et al., (2004)
A13	Os colaboradores são inspirados por líderes afetivos	Followers might be inspired by affective leaders	Connelly et al., (2004)
Estilos de liderança			
Código	Afirmiação	Frase original	Referência
A14	O estilo de liderança incentiva relacionamentos positivos, apoiam padrões éticos e morais e estimulam dinâmicas sociais eficientes nas organizações.	The process of leadership help to develop individuals, encourage positive relationships, support ethical and moral standards, and stimulate efficient social dynamics in organizations	Marques <i>et al.</i> , (2018)
A15	A liderança transformacional permite líderes e trabalhadores envolvidos em relacionamentos interacionais, trocando valores e outros estímulos pessoais e profissionais	Such has been the center tenet of transformational leadership, which sees leaders and workers engaging in interactional-based relationships, exchanging values and other personal and professional-type of stimulus	Marques <i>et al.</i> , (2018)
A16	O estilo de liderança deve ser alterado de acordo com as mudanças de paradigma do ambiente de negócios	A paradigm shift is needed for leaders in a business setting	Marques <i>et al.</i> , (2018)
A17	Os líderes precisam adaptar constantemente seus estilos e comportamentos às várias partes interessadas de dentro ou fora da organização	Leaders need to constantly adapt their styles and behaviors to these various internal and external stakeholders from inside or outside the organization	Marques <i>et al.</i> , (2018)
Desempenho dos trabalhadores			
Código	Afirmiação	Frase original	Referência
A18	Os funcionários se sentem seguros e protegidos em um ambiente onde eles têm um relacionamento positivo com o líder e, assim, ser capaz de para se concentrar melhor no trabalho	Employees feel safe and secure in an environment where they have a positive relationship with the leader and thus be able to focus on the job better	Swanson <i>et al.</i> , (2020)
A19	Um líder que possui um alto nível de competências exercerá um impacto positivo na criação de conhecimento de construção de contexto, através do qual os funcionários se alinham com os objetivos organizacionais e engajar-se no compartilhamento de conhecimento	A leader who possesses a high level of job-related competencies will exert a positive impact on creating context-building knowledge, through which the employees become aligned with the organizational goals and engage in knowledge sharing	Swanson <i>et al.</i> , (2020)
A20	O bom desempenho dos colaboradores pode ser um trunfo e os líderes desempenham um papel crítico em influenciar o desempenho dos funcionários e o sucesso da organização.	Well-performing service employees can be an asset and leaders play a critical role in influencing employees' performance and the organization's success.	Swanson <i>et al.</i> , (2020)

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

CONVITE PARA PARTICIPAR DE PESQUISA

Meu nome é Waldemar Antonio Machado Junior, mestrando na Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE. Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa para a elaboração da minha dissertação de mestrado, que tem por objetivo de avaliar, de forma quantitativa, se o humor de quem exerce o papel de liderança em uma organização pode influenciar no desempenho dos colaboradores.

A participação na pesquisa será por meio de resposta a um questionário.

O tempo médio de resposta é de 10 (dez) minutos.

Agradeço seu tempo e atenção.

QUESTIONÁRIO

1. COLETA DE DADOS

CT	Concordo Totalmente
CP	Concordo Parcialmente
NA	Não Concordo nem discordo
DP	Discordo parcialmente
DT	Discordo Totalmente

	CT	CP	NA	DP	DT
1. O humor positivo do líder promove resultados satisfatórios dos colaboradores					

2. O humor do líder influencia na satisfação do funcionário com relação ao seu trabalho					
3. O humor do líder influencia no ambiente da organização					
4. É importante que o líder expresse os seus sentimentos e emoções no ambiente organizacional					
5. As emoções do líder são importantes no momento de lidar com os colaboradores					
6. As emoções do líder influenciam a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho					
7. As emoções positivas do líder criam um ambiente de trabalho agradável					
8. O líder carismático é mais respeitado na organização					
9. O líder carismático cria um ambiente satisfatório dentro de uma organização					
10. O <i>feedback</i> do líder, quando dado com afeto e empatia, motiva mais os colaboradores do que o <i>feedback</i> autoritário					
11. O líder, quando demonstra afeto, motiva os colaboradores					
12. O líder eficiente é aquele que atua com equilíbrio emocional, empatia e colaboração					
13. A liderança autoritária desmotiva os colaboradores e a equipe					
14. O líder que demonstra afeto fornece menos credibilidade					
15. O estilo de liderança se adapta à organização e seus colaboradores					
16. A organização e os colaboradores devem se adequar ao estilo de liderança					
17. O líder que expressa as emoções fornece menos credibilidade					
18. O carisma do líder é um fator de motivação para os colaboradores					
19. Me sinto motivado quando o líder tem uma postura autoritária e firme					
20. A falta de afeto e emoção do líder desmotiva os colaboradores					

1 DADOS DEMOGRÁFICOS DOS PESQUISADOS

2.1 Sexo:

- masculino
- feminino

2.2 Faixa etária:

- até 19 anos
- 20 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- acima de 50 anos

2.3 Estado Civil:

- Solteiro
- Casado
- Separado/divorciado
- Viúvo
- Outro (especificar)_____

2.4 Grau de escolaridade

- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Ensino Superior incompleto
- Ensino Superior completo

Pós-graduação incompleta

Pós-graduação completa

2.5 Cargo ocupado: _____

2.6 Tempo no cargo ocupado _____

2.7 Região do país que reside

Norte

Nordeste

Centro-Oeste

Sudeste

Sul