



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

How Leaders' Characteristics Shape Team Emotional Regulation and Performance

Mariana Isabel Pereira Carvalho das Neves Oliveira

Master's in Human Resources Management and Organizational Consulting

Supervisor:

Alzira Duarte, Assistant, ISCTE Business School, Department of Human Resources and Organizational Behavior

October, 2025



Department of Human Resource and Organizational Behavior

How Leaders' Characteristics Shape Team Emotional Regulation and Performance

Mariana Isabel Pereira Carvalho das Neves Oliveira

Master's in Human Resources Management and Organizational Consulting

Supervisor:

Alzira Duarte, Assistant, ISCTE Business School, Department of Human Resources and Organizational Behavior

October, 2025

Acknowledgements

Firstly, I would like to thank my family, the closest ones and the ones further from me, for all the support, company and motivation they gave me from the start, even if they didn't fully understand what I was doing. A special thanks to my abuelita, my mother, my father, my sister, my dear goddaughter, my aunt, and two very sweet furballs.

Secondly, I would like to thank everyone that contributed and helped me in this study, including the participants, and my supervisor, who guided me through this new journey anytime I had questions, and got me to the end of this chapter.

And how could I move on without thanking the In-Iscte team and the ones who work with me every day at Espaço Estudante, for helping me, the laughs, the support, the technical help, specially João and Isidoro, thanks for it all.

I would also like to thank every Palestinian, Sudanese, Congolese and many others that taught me their resilience. Our pain could never be compared, but I recognize the fight, and it fuels me to always try to do and be better.

And thanks to all the friends and others that joined me along the way and helped me get to the end of this master.

Resumo

Para sustentar o bom desempenho, a satisfação dos trabalhadores e o sucesso organizacional em geral, as organizações estão a compreender cada vez mais o quão importante é a regulação emocional dentro das equipas, e o papel que os líderes podem ter. O principal problema de pesquisa a ser estudado é a relação entre as características do líder, considerando género, traços de personalidade e estilo de liderança, e o seu impacto na regulação emocional e no desempenho da equipa, com base na perceção dessas características. Pretende-se perceber se as líderes mulheres regulam e expressam as suas emoções de uma forma diferente dos líderes homens, com base também nas suas personalidades, e como essas diferenças, que a literatura sugere existirem, irão afetar a regulação emocional e o desempenho da equipa. Para isso, foram utilizadas entrevistas individuais semiestruturadas e questionários aplicados a duas equipas, uma liderada por uma líder mulher e outra por um líder homem, e aos seus subordinados mulheres e homens. Os resultados revelam que não só existe uma relação positiva entre os traços de personalidade e o estilo de liderança, e a perceção que os subordinados têm sobre os seus líderes, onde os traços de personalidade desempenham um papel mais determinante que o próprio género, mas aspetos como a idade e a antiguidade também podem desempenhar um papel na dinâmica dessas relações e, subsequentemente, no sentimento por parte dos subordinados de apoio, motivação e no seu desempenho.

Palavras-chave: Liderança, Trabalho em Equipa, Regulação de Emoções, Género

JEL Classification System:

O15 Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration

M54 Labor Management

Abstract

In order to sustain good performance, employee satisfaction, and overall organizational success, organizations are realizing more and more how important emotional regulation is inside the teams, and the interplay leaders can have. The main research problem to be studied is the relationship between leader characteristics, considering gender, personality traits and leadership style, and its impact on the team's emotion regulation and performance, based on their perception of those characteristics. It aims to understand if female leaders regulate and express their emotions in a different way from male leaders, based on also on their personalities, and how those differences, which literature seems to suggest that exist, will impact the team's emotion regulation and performance. For that, individual semi-structured interviews and questionnaires were applied to two teams, one managed by a female leader and the other by a male leader, and to their female and male subordinates. The results find that not only there's a positive relationship between the personality traits and leadership style and the perception the subordinates have about their leaders, where personality traits play a bigger role than gender itself, but such aspects as age and tenure can also play a role in the dynamics of those relationships, and subsequently, in the subordinates feel of support, motivation and their performance.

Keywords: Leadership, Teamwork, Emotion Regulation, Gender

JEL Classification System:

O15 Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration

M54 Labor Management

Table of contents

Resumo	i
Abstract.....	ii
Acronyms	vi
Introduction	1
1. Literature review.....	3
1.1. Emotions and Emotion Regulation.....	3
1.1.1. Emotions.....	3
1.1.2. Emotion regulation	4
1.1.3. Emotion regulation – from individual to group level.....	5
1.2. Leadership	6
1.2.1. Leadership in the workplace.....	6
1.2.1.1. Leaders' characteristics	6
1.2.1.2. Leadership styles	7
1.2.1.3. Gender	8
1.2.1.4. Personality traits	9
1.2.2. Impact on performance	10
1.3. Emotions, Leadership and Gender.....	10
2. Methodology.....	13
2.1. Aim and model	13
2.2. Population and sampling	14
2.3. Research Method	15
2.4. Case Study	16
2.4.1. Protocol.....	16
2.4.1.1. Instruments	16
2.4.1.2. Procedures	18
3. Results	21
3.1. BSO team.....	21
3.2. TQS team.....	23
3.3. Discussion.....	24
Conclusion.....	29
Bibliography	31
Annexes	41

Annex A – X Company’s Organigram.....	41
Annex B – Graphic design of the study	42
Annex C – Interview Guide	43
Annex D - Content Analysis Grid.....	53
Annex E – Competing Values Leadership Questionnaire.....	55
Annex F – TIPI Questionnaire	57
Annex G – First contact	59
Annex H – Informed Consent Template	60
Annex I - Results from the interviews for Team BSO.....	61
Annex J - Results from the interviews for Team TQS.....	73
Annex K - Self-assessment results from TIPI, BSO leader	89
Annex L - The view of others results from TIPI, BSO team	90
Annex M - Self-assessment results from TIPI, TQS leader.....	91
Annex N - The view of others results from TIPI, TQS team	92
Annex O - Self-assessment results from Competing Values Leadership Instrument, BSO leader	93
Annex P - The view of others results from Competing Values Leadership Instrument, BSO team	94
Annex Q - Self-assessment results from Competing Values Leadership Instrument, TQS leader.....	95
Annex R - The view of others results from Competing Values Leadership Instrument, TQS team.....	96

Index of Tables

Table 1: Interviewees' Demographics.....	8
Table 2: Interviews calendar.....	12

Index of Figures

Figure 1: Score-Graphic to Determine the Self-Assessment Profile.....	7
Figure 2: Score-Graphic to Determine the View of Others Profile.....	7
Figure 3: Proposed conceptual model.....	13
Figure 4: Personality Traits BSO.....	21
Figure 5: Leadership Style BSO Leader View.....	22
Figure 6: Leadership Style BSO Subordinates View.....	22
Figure 7: Personality Traits TQS.....	23
Figure 8: Leadership Style TQS Leader View.....	24
Figure 9: Leadership Style TQS Subordinates View.....	24

Acronyms

BSO – Business Support Operations

F - Female

L - Leader

M - Male

S - Subordinate

TIPI - Ten-Item Personality Inventory

TQS – Talent and Quality Services

Introduction

Nowadays, the results and dynamics of teams are decisive for organizational success. Even in identical contexts, different teams have different results in their dynamics, especially in their performance (Zaccaro *et al.*, 2001), whether these perceptions vary by gender or not.

“Emotions are all around us in the workplace. They appear in many forms - facial expressions, tone of voice, body language, and even works of art.” (Sadiku *et al.*, 2021, p.172), present in all employees, including managers, who have a big impact in their teams’ success (Al-Nimer *et al.*, 2024), and it’s crucial to understand what specific leader characteristics are most influential in shaping team emotional regulation and ultimately performance, and if these differ across gender, but also the complex interplay between leader characteristics, gender, and the team’s emotional regulation.

Kim *et al.* (2013) suggests that gender doesn't significantly impact emotion regulation, unlike for example age or workplace stress (Dejene, 2025). On the other hand, Sloan (2012) suggests that women and men manage their emotions differently in the workplace. This is due to gender influencing expectations, perceptions, and reactions to the differences in emotional displays between men and women (Ragins & Winkel, 2011; Huang & Romano, 2024). This controversy leads to the main question of this research:

How do Leaders’ Characteristics Shape Team Emotional Regulation and Performance?

This will be the question that will guide the study developed in the following pages. The first chapter, the literature review, will go over the concepts of emotions and emotion regulation, leadership and the leaders’ characteristics, such as personality traits, leadership style and gender, and its impact on performance, and lastly diversity in work teams and stereotypes associated. The second chapter, the methodology, explains the research problem, a characterization of the population, the instruments used, and the procedures followed. The third chapter will present and discuss the results obtained, comparing what the literature suggested and what the participants experience. The last chapter contains final considerations, as of limitations and the study contributions.

1. Literature review

To answer the research question, emotions are a crucial and long-neglected topic in the workplace, and it is important to contextualize and understand their regulation, along with the impact on leader-subordinate relationships. Additionally, some leadership characteristics, such as gender and personality, can also have an impact on these relationships and the team's emotional environment and expectations.

This section will examine existing literature review on emotions and leadership topics, their definition, contradictory views, and gaps or questions that arise not answered from this review.

1.1. Emotions and Emotion Regulation

1.1.1. Emotions

Emotions are a response system to personal and social contexts, with emotions themselves playing a role in regulating, adapting and reacting to different situations (Kappas, 2011). They are complex concepts that have numerous causes and affect different individual and social dynamics, including within the work context (Russell, 2021), characterized by not only being a response to stimuli, but also inducing physiological changes, such as in their heartbeat, and affecting cognitive processes, that can affect attention, memory, or other cerebral activities fundamental in a work environment (Todd *et al.*, 2020).

According to Gross (2014), emotions are generated through a sequential process. It starts when encountering a certain situation, then “attending to key aspects of those situations, appraising the situations in relation to active goals, and having experiential, physiological, and/or behavioral responses” (McRae & Gross, 2020, p. 2) with a feedback arrow indicating that the response may change the situation that triggered the emotion in the first place.

They were first studied only within the field of psychology and philosophy, focusing on individual experiences. Since then, psychology has subdivided in other areas of study, such as cognitive and social psychology, and emotions also expanded to the largely explored theme of human behavior, becoming increasingly more interdisciplinary (Dias *et al.*, 2008; Deigh, 2010).

The workplace was seen as a place of rationality, but around the 90's, humans started to no longer be seen as machines at work, and emotions are now studied within a social

context (Ashkanasy & Dorris, 2017). Not only on a personal life level, but also on an organizational level, on how they impact individual and collective behavior in their workplace, performance, satisfaction, culture and other work dynamics (Van Kleef *et al.*, 2016; Lindebaum *et al.*, 2018).

1.1.2. Emotion regulation

While emotion regulation might seem to be similar to the concept of emotions, it refers both to how individuals influence their own emotions and to how they influence other people's emotions (Gross, 1999). Gross (1998) defines emotional regulation as the process of identifying emotions on themselves or others and implementing strategies to manage and express either positive or negative emotions, and their intensity.

The "Process Model of Emotion Regulation", first introduced by Gross (2014), explains how individuals regulate their emotions through a structured process, which was later deepened by McRae & Gross (2020). The model states that the emotional regulation process starts with identifying a situation where the emotional state desired for that situation is different from the actual one, creating an opportunity for emotional regulation, and then, a regulation strategy is selected and implemented, and the process is monitored to see if at the end the individual was able to achieve the desired emotional state, or if it needs to be applied again. Some strategies listed are:

- I. Situation selection, when avoiding the initial situation and respective emotions associated;
- II. Situation modification, when asking to change the conditions of the initial situation;
- III. Attention deployment, when distracting from the situation or ruminating aspects of the initial situation;
- IV. Cognitive change, when reinterpreting the situation or accepting the emotions given with the situation; and
- V. Response modulation, when suppressing the expression of the emotion keeping it on the inside, or altering physiological actions to regulate the emotions, such as changing the breathing rate.

In a work context, employees must regulate their emotions to adapt to the organizational climate and emotional culture, to maintain balance and respond appropriately to all the situations that might appear, either them being with clients, to

maintain a good image and reputation of the organization (Yürür, 2018) or with colleagues, leaders or subordinates, to maintain good relationships, civism, cohesion, constructive communication and mutual help. Other positive aspects that can result from a good emotional regulation process can be improved well-being, maintaining better and positive social interactions, reducing stress and worry (Nichols & Chandler, 2023).

Not having a strong emotional culture can have negative effects for both employees and the organization. For the employees, it can result in low employee satisfaction, motivation and engagement, and increased stress and burnout (Barsade & O'Neill, 2016). For the organization, it can register a decrease in performance, either in productivity or financially, and an increase in absenteeism or turnover (Taghikilanimavandi, 2024).

1.1.3. Emotion regulation – from individual to group level

Nonetheless, emotion recognition and regulation are an individual process. Emotions are experienced and perceived differently between each individual (Fulkerson, 2020), but can also influence different organizational aspects, whether they are interpersonal or intergroup relations.

The Five-Level Model of Emotion in Organizations (Ashkanasy, 2003) explains that the individual level affects the team level, and ultimately the organizational level, growing on the scale of consequences and impacted people. The model mentions 5 levels: the higher level, organizational level, where organizational culture, climate and other policies are influenced and shaped by lower levels, such as the interpersonal and individual levels, which consider the individuals emotions, and the impact of different characteristics such as personality traits, that are taken into consideration when interacting with other individuals, that will affect a group level, on how the communicate, relate or any other emotional exchanges, that will influence the teams emotional experience. It's important to highlight the group level effects (Ashkanasy & Dorris, 2017), since emotions can be contagious and positively or negatively affect the team's performance or climate, for example (Barsade *et al.*, 2018).

If it is so complex to manage emotions at an individual level, it's even harder on a group level, since everyone perceives their experiences differently and has different emotions at the same time, that sometimes don't match (Pescosolido, 2002). This creates a special challenge for leaders, to interpret and find a consensus when managing their teams emotion responses and create a positive emotional climate in their organizations

(Ramachandran *et al.*, 2023). For example, if the managers have good emotion regulation strategies, it will lead to better organizational climate, communication, performance and employee wellness (Kour & Ansari, 2024; Sopow, 2020; Jelača *et al.*, 2022).

1.2. Leadership

As seen before, leaders play a big role in the emotions of their teams and have a direct positive or negative impact on them. It's important to have some aspects taken into consideration when analyzing that interplay.

The leadership concept doesn't have a clear definition. However, it can be considered as an influential process between someone in power, that guides and establishes performance goals for another person or a group of people as their team, who is also able to adapt to the needs of the situation and their team (Bowditch & Buono, 2002, as cited in Stefano & Filho, 2004). The leader is someone that influences situations, team dynamics and their efficacy, due to their power (Van Dijke, 2020).

Wilson (2022) also mentions the concept, and that the role of a leader can be characterized by key dimensions: with a behavioral dimension, that distinguish the activities that the leader does differently from any other activities; an asymmetrical dimension, referring to the responsibilities and traits that distinguish a leader from its team; a social dimension, considering the context and individuals the leader is leading; and a teleological dimension, addressing the play the leader has in outcomes and goal achievement of their team and the direction they are going.

1.2.1. Leadership in the workplace

1.2.1.1. Leaders' characteristics

Studies into leadership frequently address the strategies used by leaders to manage team emotions, such as training (Edelman & Knippenberg, 2017) and other resources (Ashkanasy & Daus, 2002), and how that affects their performance. However, there is a lack of comprehension regarding the influence and complexity of intrinsic leader characteristics, such as personality traits, emotional regulation, and gender, on individual and team emotional regulation (Madrid *et al.*, 2018). The questions that follow in this chapter do not exemplify the methodological design, they are merely a basis for the interview questions:

What are the most impactful characteristics of a leader to its team?

What are the leadership characteristics that foster better emotional regulation?

Among a long list of characteristics mentioned in the literature, such as age (Fousiani *et al.*, 2024), gender (Born *et al.*, 2020), resilience and self-efficacy (Buenaventura-Vera, 2018) or being humble and trustful (Liu *et al.*, 2021), the ones that were given most emphasis was team emotional intelligence (Edelman & Van Knippenberg, 2018), their leadership style (Mindeguia *et al.*, 2021) and personality traits (Buenaventura-Vera, 2018). Regarding gender, the assumed stereotypes have more influence than the gender itself (Amaral *et al.*, 2021). Regarding performance, it's also greatly associated with the leader's emotional intelligence, including social skills and empathy (Shaari *et al.*, 2023).

The perception that they have of those characteristics also has an impact. The way people perceive others is shaped by not only their values and personality, but also emotions, and will shape the way they interact with others and the stereotypes they create based on the categorization of those perceptions. Leaders can also perceive themselves as biased, depending on their personalities, overestimating or underestimating their performance and capacities (LibreTexts, 2025, Chapter 1). These aspects lead to the question:

Do these perceptions differ between the leaders about themselves and the subordinates about their leaders?

1.2.1.2. Leadership styles

The leadership style of the leader considerably influences the team's emotional regulation. It can either enhance or hinder emotional regulation, consequently affecting performance, climate, motivation and several other aspects.

For example, adaptability, optimism, cooperation and communication positively impacts leadership effectiveness and team performance, as well as team climate and conflict management (Jelača *et al.*, 2022; Yin *et al.*, 2022). On the other hand, authoritarian leaders, who are stricter and more controlling, create a climate of emotion suppression, leading to higher levels of emotional exhaustion and lower team performance (Chiang *et al.*, 2020).

The methodology used to better understand and describe the leadership styles was the competing values framework, by Quinn (1991), which an example can be seen below.

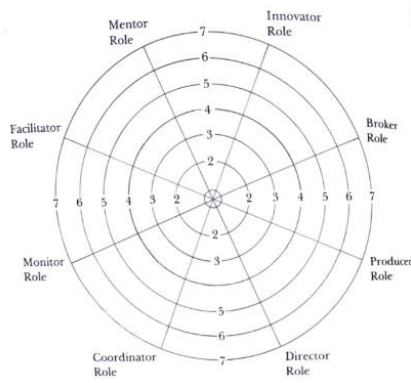


Figure 1: Score-Graphic to Determine the Self-Assessment Profile

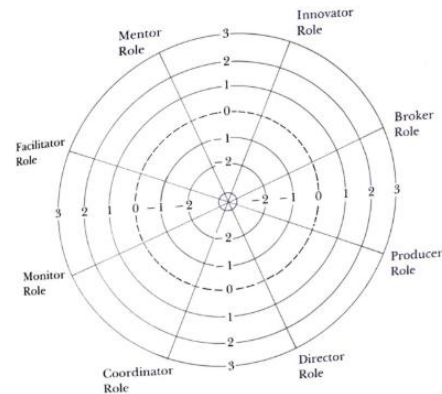


Figure 2: Score-Graphic to Determine the View of Others Profile

In his research, Quinn (1991) describes the existence of eight roles in the competing values framework, i.e., eight roles with associated managerial abilities that can be more or less present in the manager in question:

- I. The Producer, a task-oriented, high productivity and goal achievement encourager;
- II. The Director, who clarifies expectations by planning and selecting alternatives, roles and tasks and defining goals;
- III. The Broker, concerned with external image and resources, expected to be persuasive, influential and to represent the team outside its unit;
- IV. The Innovator, a creative and envisioner of the future, facilitating adaptation and change;
- V. The Facilitator, who fosters teamwork and cohesion, mediating interpersonal conflicts and involving the team in the tasks;
- VI. The Mentor, an empathic and enabler of development of its team, acting in a helpful, appreciative, fair and encouraging way;
- VII. The Monitor, expected to verify if its team is complying with rules and goals, using technical analysis and logic problem solving; and
- VIII. The Coordinator, a dependable and reliable person, maintaining the structure and workflow and minimizing disruption.

1.2.1.3. Gender

Gender can also play a big role when it comes to the effectiveness of the leader and their ability to manage theirs and their teams emotions. Eagly *et al.* (1995) states that

“Despite our overall finding that women and men were equivalent in their effectiveness as leaders, this generalization is not appropriate in all, or even most, of the settings in which investigators have examined leadership. Very often the sex of the leader or manager does make a difference.” (p.137)

And these findings are also supported nowadays, but due to stereotypes (Paola *et al.*, 2018). Women are expected to manage better their emotions and solve conflicts, while men are seen as “rule breakers” (Hochschild, 2003), and so, it’s assumed that gender also plays a crucial role when it comes to emotion regulation and the relationships within the team.

Gender combination in subordinate-manager relationships directly impacts levels of frustration and optimism, with female manager-female subordinate having more support, but lower empowering behavior, opposing to male manager-male subordinate relationships (Mccoll-Kennedy & Anderson, 2005; Fritz & van Knippenberg, 2019; Li *et al.*, 2023).

But gender does not directly impact how satisfied subordinates are with their supervisors and their relationship (Stewart & Weiner, 2021), and individual differences, such as personality traits, are one of the most impactful factors, which also help shape individuals' intrapersonal and interpersonal emotion regulation styles (Hughes *et al.*, 2020).

1.2.1.4. Personality traits

Personality traits not only influence workplace dynamics and effectiveness, but also how employees react to day-to-day situations within their roles, how they interact with each other and their emotional experiences, such as stress or satisfaction (Tisu *et al.*, 2020).

To study the leader’s characteristics, personality can give us clues about how that person is likely to act and feel in different situations, revealing itself to be a big determinant and predictor of organizational behavior.

The five-factor theory of personality mentions 5 dimensions into the description and variation on each individual's personality (Costa & McCrae, 1992; McCrae & Costa, 1999):

- I. Neuroticism refers to a tendency to be negative and experience negative emotions, such as anxiety or anger, opposed to emotional stability;

- II. Extraversion refers to being more social and having an easier way of expressing emotions, opposed to introversion;
- III. Openness to experience, referring to being more open to change and new experiences and curious, opposed to conservatism;
- IV. Agreeableness refers to a tendency to defend social harmony, being more trustworthy, cooperative and altruist, opposed to antagonism; and
- V. Conscientiousness, which refers to being competent, organized and persistent, opposed to a lack of conscientiousness.

From those dimensions and other characteristics from the leader, literature suggests that cognitive ability, conscientiousness, extraversion, and emotional stability are the ones associated with higher team performance (Taggar *et al.*, 1999; Marjanović *et al.*, 2023).

1.2.2. Impact on performance

These characteristics affect ultimately the team's performance, since literature suggests that leaders that are perceived as more extroverted and conscious have a positive impact on the team's performance, from leaders having better relations with their teams (Hu & Judge, 2017).

Some of these differences can be seen more in one gender than the other. For example, "Promotions are given to women only when they have better performance ratings than men and standards for promotions are held more strictly for women than for men" (Lyness and Heilman, 2006, as cited in Tremmel and Wahl, 2023, p.2).

1.3. Emotions, Leadership and Gender

While among subordinates, the gender might not affect their productivity, it does among leaders, where female leaders showed to be equally or even more productive than male leaders (Eagly *et al.*, 1995).

In the past, taking into consideration gender when thinking about leadership roles was not discussed, since men played a big role in society and power roles, being the ones allowed in the household to work. "Men are expected to be more competent at a wide variety of tasks than women. Traditionally, men have been placed in leadership roles" says Lucas and Lovaglia (1998, p.620). Trought the years, women have been increasing

their presence in the workforce, but only at lower hierarchical roles. Nowadays, company staff show greater gender diversity at different hierarchical levels, but even so, there is still some predominance of men in leadership roles.

A report from Lusa (2024) shows that women only occupy 27% of leadership roles in bigger companies in Portugal, although women represent half of the active population in Portugal and present higher levels of education. Chambliss *et al.* (2023, p.9) also concluded that companies are making great efforts on gender inclusion in top leadership positions, but it's far from happening: "10 years until parity" they state.

While there's an effort to include more women in the workforce and in leadership roles, there's still some misconceptions and stereotypes that affect the way women's effectiveness and worth are seen in leadership roles (Nnenna *et al.*, 2023). A study from Tremmel and Wahl (2023), revealed that by knowing the gender of the colleagues that they were evaluating, women leaders were rated more negatively, but when non-gendered adjective pairs were used, female leaders were often rated more positively than male leaders.

It is assumed that women, due to their supportive leadership style, contribute to more positive emotions and controlled reactions to their team, providing them better emotional regulation and a less segregated workplace, directly influencing the type of climate and teamwork of those same teams, while men, considering their competitive style and the tendency to form professional ties with those who they are similar to, have more uncontrolled reactions, creating less emotional regulations and support among their teams (Mccoll-Kennedy & Anderson, 2005; Alan *et al.*, 2023).

Female leaders are seen as less legitimate than male leaders by their subordinates, which can create negative expectations of female leaders and further undermine female authority (Vial *et al.*, 2016). They need to demonstrate both sensitivity and strength to be perceived as effective and liked by their subordinates, while male leaders only need to demonstrate strength (Johnson *et al.*, 2008). This gendered perception can affect how team members interpret leaders' emotional regulation strategies and their impact on team dynamics (Eagly & Karau, 2002).

In the past, authors suggested that female leaders were evaluated less favorably than male leaders, especially when in male-dominated roles and evaluated by male team-members (Eagly *et al.*, 1992), or even that male and female leaders have overall similar perceptions and satisfaction levels among their subordinates and perceived effectiveness (Eagly *et al.*, 1995). On more recent studies, the focus is more on gender differences in

leadership styles rather than categorizing one gender as superior or inferior as the other, where, in a study from Pietraszkiewicz *et al.*, (2015), it was found that team-members evaluated female leaders better than male leaders at the beginning of the project, in a male-dominated field, such as engineering, but these gender differences disappeared over time. In another study, it was found that female leadership improved the team's performance, where the team-members performance was the one to improve team performance rather than the leader's performance (Paola *et al.*, 2018). From this discussion, the question arises:

Are female leaders the same, better or worse when compared to male leaders?
This is the main question that will be studied.

2. Methodology

2.1. Aim and model

The previous literature review suggests that there might be a relationship between leader characteristics and team emotion regulation and performance, but what is the play of gender in those relationships and perceptions? Is it more influential than the leader's personality traits? Does gender influence the leadership style and emotion regulation strategies?

This study aims to examine the relationship between personality traits and team emotional regulation and performance, among Company X* employees, which can be seen in the figure below.

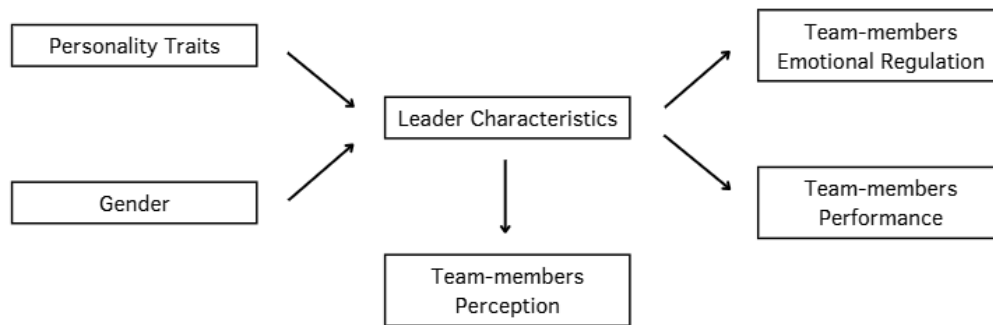


Figure 3: Proposed conceptual model

The main question can be split into 3 smaller and open-ended questions based on the themes it contains to guide the research:

Q1: *Are leaders' characteristics perceived differently by subordinates based on the leader's gender?*

Q2: *Do male and female subordinates differ in their perceptions of leaders' characteristics and their impact on team emotional regulation and performance?*

Q3: *What specific leader characteristics are most influential in shaping team emotional regulation and performance, and do these differ across gender?*

*The supervisor validated the existence and use of the company in this study, who wished to stay anonymous

2.2. Population and sampling

The company in question in this study is in the IT industry, with more than 16.000 workers, offering digital transformation services to improve data and system usage and energetic efficiency, being present in almost 40 countries, who wished to stay anonymous and being referred moving forward as “Company X”.

The study population consisted of male and female managers and subordinates working at Company X, to assure perspectives from both genders and different roles present in each area.

Given the specific needs in this study, to ensure diversity in gender representation and leadership style in leaders and subordinates, the participants had to be somewhat chosen to assure those requirements, who classifies it as a purposive sampling, which is a type of non-probability sampling (Tongco, 2007). Including criteria was determined by the employees working at Company X for more than a year and identifying within either the female or male gender. Excluding criteria was determined by the hierarchy of the company, where only employees from the same hierarchical line could participate in the study and employees that work in Location A, considering Company X has several locations throughout Portugal and other countries around the world.

The sample size was eleven participants: two managers, one male and one female, and nine subordinates, six females and three males, all from the Business Support Operations (BSO) and Talent and Quality Services (TQS) departments (see organigram on annex A). The BSO department is composed by a total of sixteen employees, nine women and seven men, including one male leader, from which two women and three men agreed to participate in the study. The TQS department has six total employees, five women, including one female leader, and one man, and the whole team accepted to participate in the study. Note that the choosing of the teams and participants had nothing to do with previous complaints or situations, yet the gender composition of those teams and their willingness to participate.

The configuration of the participants testimonies about their managers is as follows: female leader - female subordinate; male leader - male subordinate, and a mix of male leader - female subordinate and female leader – male subordinate, to ensure that each gender in a manager has multiple perspectives from their subordinates and is equally represented from each group gender wise. A characterization of the interviewees can be found below on Table 1.

Team	Interviewees' identification	Age (years old)	Gender	Education completed	Tenure in the company (years)	Job Title
BSO	E1	45-54	Male	Bachelors Degree	24	Business Support Operations Manager
	E2	45-54	Male	Secondary Education	27	Costumer Service Advisor
	E5	45-54	Male	Secondary Education	25	Warehouse Adviser
	E8	45-54	Female	Secondary Education	5	Costumer Service Advisor
	E9	45-54	Female	Secondary Education	18	Costumer Service Advisor
TQS	E3	45-54	Female	Bachelors Degree	15	Human Resources Manager
	E4	more than 55	Female	Bachelors Degree	20	People Development Specialist
	E6	35-44	Female	Bachelors Degree	8	People Development Specialist
	E7	45-54	Female	Bachelors Degree	9	Training & Development Specialist
	E10	25-34	Female	Masters Degree	3,5	Training and Development Specialist
	E11	35-44	Male	Bachelors Degree	12	Training and Development Specialist

Table 1: Interviewees' Demographics

2.3. Research Method

Considering that the research problem is a long-neglected topic in this context, and although the interplay of some variables is known, but the interplay of all of them is not, it requires a qualitative research method, given its exploratory approach (Creswell, 2009).

This method presupposes that the research topic might not imply the variables first assumed, since it's a very subjective opinion from the participants, and so the researcher needs to gather information using open-ended questions to find patterns of themes that they might or might not have considered before starting (Stake, 1995) and multiple sources of data to cross-reference information.

From the numerous qualitative strategies Cresswell (2009) mentions, and given the social and subjective features of the research problem, case studies were the one strategy that stood out, by allowing to explore in depth a specific process involving several participants in a limited context and timeline (Stake, 1995).

2.4. Case Study

Case studies are one of the most used methods regarding the social sciences. Since this study is intended to have an in-depth understanding of the variables in a controlled timeline and context, in which is the real context of two departments in Company X, where the participants are in the same hierarchical lineage but with potentially different styles, using different instruments to collect the data. This kind of flexibility to discover other variables rather than limiting them as, for example, in an experiment, and in-depth as, for example, in a survey alone couldn't, making a case study the most fitting.

It will be an exploratory case study, since the main study question aims to find variables of interest and others additional to the ones considered beforehand, where the research and interview questions were formulated accordingly. As mentioned before, this study will be applied to only one company, making it a single embedded case study, since there's a single context but two units of analysis, so it can, at the end, confirm or add alternatives to the theory that was proposed (Yin, 2009).

2.4.1. Protocol

To better organize the study, guide the steps taken in data collection and add reliability, a protocol was developed, as Yin (2009) suggests.

This protocol starts with the definition of the main questions of the study and its objectives and the instruments used and the type of data collected, which were discussed in the previous chapters but can also be found systemized on annex B, as well as the steps taken to collect it and theoretical bases applied with the instruments, which will be shown in the next sections.

2.4.1.1. Instruments

For this study, given its aim and characteristics, interviews were the main instrument used to collect data. To add robustness to the results provided by the interviews, a questionnaire was also added. These two instruments allow to gather information from the managers and subordinates about their view of work dynamics in general and their personal experiences, according to their manager's characteristics and gender, along with the information in the organigram.

The interview guide with all the topics discussed during these meetings can be found on annex C. To provide more convenience to the participants, given that they are

experienced in using these types of digital tools and there's no relevant statistical differences between in-person and online meetings when considering engagement in the conversation or the quality of the data collected (Anthony *et al.*, 2025), these meetings were taken online, via *Teams*.

Interviews

This instrument was chosen due to its ability to collect large amounts of data, while allowing the unique perspectives, understandings and experiences of the interviewees (Codó, 2008), that, for example, a survey alone couldn't collect. Semi-structured interviews were applied, following a pre-prepared script with open-ended questions that emerged from the literature review, allowing the information retrieved from each interview to be compared with the other interviews (Punch, 2005).

Interviews are a widely used methodology. They are flexible, allowing in-depth analysis from open-ended questions, to better understand the values and perceptions from the interviewees, while also giving them a space to share other insights relevant to the research that the interviewer might haven't considered (Young *et al.*, 2018). It also provides a moment of self-awareness and knowledge to those who participate in the interview (Husband, 2020).

The interview matrix can be found on annex D. Here are listed the questions created and used to obtain the self-perception of the managers and the perception of their subordinates about the study topics, them being: leader characteristics; emotional regulation practices; gender influence; impact on team performance; gendered perceptions of effectiveness and specific emotional responses in team members.

Questionnaires

To add another source of information to the study, to complement and validate the outputs collected in the interviews, a questionnaire was also used. This allowed to collect, in a digital format, demographic information about the participants and behaviors and attitudes about the managers, in this context, allowing the gathered data to be processed and analyzed relatively easily compared to verbal data (Young, 2015).

This method ensures that the data is collected in a standardized, definable and categorizable way, since every subordinate and manager answers the same set of questions, respectively, which assures consistency and reduces bias in generalizations that may occur in the analysis to identify patterns, and where they can answer honestly, since

their confidentiality is assured. The questions were close ended, using a Likert scale (Roopa & Rani, 2012), already foreseen by the authors of the used questionnaires.

Data was collected from two versions of questionnaires, looking for the perspectives of the leaders about themselves, and the subordinates about their leaders. The questionnaire has mainly three sets of questions, the first one with basic demographic questions, and two other sets that will access the personality traits identified in the managers and their leadership style, replicating the questionnaire for managers and subordinates, and this matrix with the original English versions can be found on annex E and annex F.

Regarding the personality traits, the questions were based on the “Big Five Personality Test”, developed by Goldberg (1992). However, given the original questionnaire is too extensive and time consuming, putting at risk the predisposition of the participants to read and complete it attentively, a shorter version was used, the Ten Item Personality Measure (TIPI), that still assures adequate levels in terms of convergence with Big-Five measures and ratings in self and peer reports with only two items per domain, test-retest reliability and optimized validity (Gosling *et al.*, 2003). Since the participants are Portuguese, a translated version by Nunes *et al.* (2018) was used (see annex F).

Regarding both the self-perception and perception of the subordinates about their managers leadership style, the questions, respectively, were based on the “Competing Values Leadership Instrument: Self-Assessment” and the “Competing Values Leadership Instrument: The View of Others”, developed by Quinn (1991), since they have both convergent and discriminant validity, high reliability scores (Quinn, Faerman & Dixit, 1987 as cited in Quinn, 1991) and provide both alternatives for self-assessment and the view of others. Since there wasn’t available a translation of this questionnaire, the used version was self-authored, based on the translation from Ferreira (2012) (see annex E).

2.4.1.2. Procedures

The procedures to follow in this study started with the first contact with the organization and the choosing of the participants (Yin, 2001).

In order to proceed with the interviews, the two managers of the two departments from Company X were contacted via their subordinate's email around February (see annex G). Then, a meeting with both was arranged, explaining the aim of the study and

the importance of their participation, to which both agreed to participate, if anonymity was maintained.

From this last condition, the leaders contacted their subordinates and inquired who was interested in participating. All interviews were agreed to be online. Table 2 shows when the interviews were conducted, in which the leader's interviews took place first. From then, the leaders shared the contacts of the subordinates interested in participating, and then each participant was contacted individually to explain the aim of the study, what instruments would be used and schedule the interview.

Name	Leadership Role	Interview Date
E1	Manager	July 31 st , 2025
E2	Subordinate	August 05 th , 2025
E3	Manager	August 06 th , 2025
E4	Subordinate	August 12 th , 2025
E5	Subordinate	August 12 th , 2025
E6	Subordinate	August 14 th , 2025
E7	Subordinate	August 14 th , 2025
E8	Subordinate	August 22 nd , 2025
E9	Subordinate	August 26 th , 2025
E10	Subordinate	August 27 th , 2025
E11	Subordinate	September 03 rd , 2025

Table 2: Interviews calendar

To ensure confidentiality and protect the data provided, all participants, after giving their voluntary confirmation to participate in the study, were sent an e-mail explaining the aim of the study, research process, the anonymity of their responses and respective analysis, reassuring that they can give up at any given time. They were also given the informed consent to be read and signed, in Portuguese, which can be found on annex H.

All the interactions with the participants were made through *e-mail* or *Teams*, and in Portuguese, since it's their native language. As explained previously, the meeting itself took around one hour and was divided into four parts: the first part was to reinforce the aim of the study and consent to be recorded and participate in the study, then the interview itself to place, at the end of the interview the link for the questionnaire was sent to the participants via the meetings' chat for them to fill out, and at the end it was given space for an overall reflection of all the topics discussed and questions about next steps.

Regarding data analysis procedures, the quantitative data gathered from the questionnaire went through a simple descriptive analysis, and the qualitative data gathered from the interview had its content analysis made with the content analysis matrix, since the categories were defined in the construction of this matrix previous to the interviews, to analyze and compare answers between the participants.

3. Results

Established that this is a qualitative study, and following Bardin's methodology (2016), the pre-analysis phase consisted of defining the categories à priori, mentioned in the literature review and systemized in the making of the interview matrix on annex D, where interview and questionnaire questions and answers were organized and analyzed based on those same categories, while also being open to emergent categories, pending of the data obtained. Firstly, there'll be a characterization within the teams, and later between the teams.

3.1. BSO team

Regarding the BSO team, the leader thinks of himself as more of an extraverted and competent person in terms of personality, with a 7 score on Extraversion and a 6,5 score on Conscientiousness, as seen in Figure 4 below and annex K, presenting a slight difference on how his team sees his personality traits, comparing with the subordinates' view (see annex L), where Extraversion showed the bigger difference with a 5,9 score, mentioning him as more of a open to change and competent person, with a score of 6,5 in Conscientiousness and 6,1 in Openness to Experiences. Male subordinates see the leader as more reserved and uncreative as the rest, and a female subordinate sees the leader as more critical as the rest (see annex L). He also describes himself as fair person, which his team seems to agree with, also highlighting his supportive and empathic characteristics (see annex I).

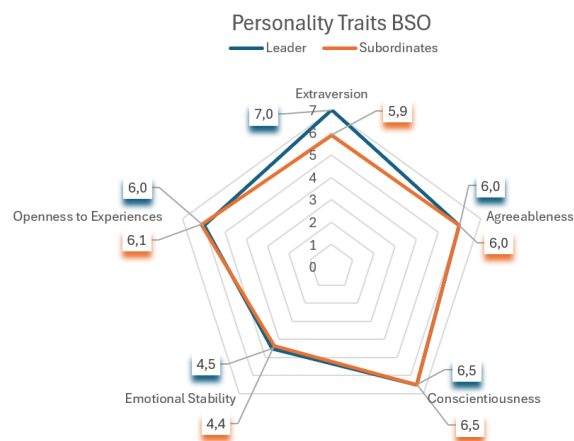


Figure 4: Personality Traits BSO

Now in terms of leadership style, the leader sees himself as more of a Mentor and an Innovator, with a 6,5 score on both dimensions, making those the two more characteristic roles in his leadership style, confirming his description as a demanding but supportive leader, as seen in Figure 5 and annex O. Although his team sees him as an Innovator as well, with a score of

1,4, they also see him as a Coordinator, with a score of 1,6, opposing to the self-assessment results from the leader who scored the lowest score of only 3,5, compared with the other roles, which can be seen in Figure 6 and annex P. Both the leader and his team agree that he's a supportive leader and compassionate (see annex I).



Figure 5: Leadership Style BSO Leader View



Figure 6: Leadership Style BSO Subordinates View

Now considering the interviews, both the leader and his team consider that his leadership style has a positive influence on their motivation, emotions, and teamwork, saying he provides support and positive reinforcement during stressful times, but can sometimes be impulsive. Nonetheless, the perception of his effectiveness as a leader doesn't come across differently to any of his subordinates. Now in terms of gender, one female and one male subordinates said it affected the relationship they have with the leader and their colleagues, and can also have an impact justifying the leader's leadership style, while the others said that knowing the leader from previous teams within the company, the age, previous professional experiences from the team members of that team and how well their personalities fit has a bigger impact in the dynamics of their relationships and justifies the leader's leadership style.

As for emotions, both the personality traits and leadership style have an impact on the leader's emotions, and consequently the subordinates' emotions. His ability to create a safe and positive space, promoting consensus during stressful times, supporting them and staying positive throughout problem solving, being flexible and understanding on the influence of personal matters in productivity and engagement, although that he sometimes can be a bit impulsive in time rushing matters, he also mentions his trust in the team, bringing all of this aspects to have a positive influence on the subordinates motivation, emotions, creating a work environment that promotes teamwork and care for all team members (see annex I).

3.2. TQS team

Regarding the TQS team, the leader thinks of herself as more of a harmonious, competent and open to change type of person in terms of personality, with a 6,5 score on the Agreeableness, Conscientiousness and Openness to Experience dimensions, as seen in Figure 7 and annex M, not presenting much differences on how her team sees her personality traits, given that Agreeableness has a score of 6,8, Conscientiousness a score of 6,6 and Openness to Experience a score of 6,6 (see annex N). The only bigger difference was that the subordinates scored a little higher on emotion stability (5,2) than the leader herself (4,0). The leader also describes herself as a person with empathy, rigor and justice, sharing the same perspective as the subordinates, while they add that she's supportive and human, understanding that personal aspects have impact on the work they deliver, giving them more flexibility (see annex J).

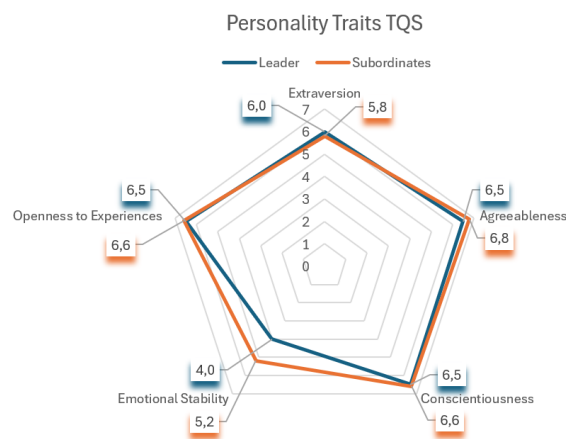


Figure 7: Personality Traits TQS

Now in terms of leadership style, the leader sees herself as more of an enabler, creative, task-oriented and directive, given the score of 6,5 in the roles of Mentor, Innovator, Producer and Director, which can be seen on Figure 8 and annex Q. In contrast, the subordinates see her more associated with a Facilitator role, with a score of 1,92, which can be seen on Figure 9 and annex R. The subordinates in her team refer to her as person who accompanies the projects, but gives them autonomy and trust, going towards the Facilitator and Mentor roles indicated before (see annex J).

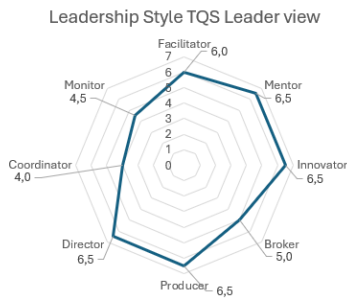


Figure 8: Leadership Style TQS Leader View

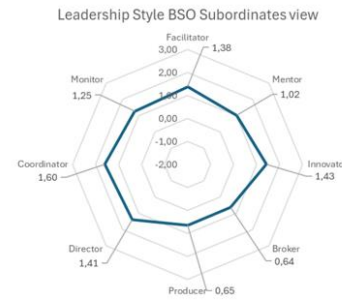


Figure 9: Leadership Style TQS Subordinates View

Now considering the interviews, both the leader and the subordinates feel she leads by example, creating a positive influence on their motivation, happiness and other emotions in the workplace. The leaders' way of showing that through the teams success she also succeeds, creates a stronger teamwork and team bonding, with subordinates saying she provides support and stays calm during stressful times, even acting like a sponge to protect the team, but sometimes can be avoidant of conflict and negative feedback, staying out of it or taking the lead to solve the problem. These characteristics, in addition to her respecting the likings and characteristics of everyone when assigning tasks, encourage the subordinates, promoting their autonomy and self-trust, but also their ability to work together (see annex J).

Regarding the perception of the leader's effectiveness and the dynamics of the relationships within the team, gender is suggested not to have as big an impact as personality, although the leader recognizes the stereotypes present in the society, mentioning that is up to the leaders to also deconstruct those views, where also a female subordinate says that each employee should be evaluated by their work and way of being and not gender (see annex J). The leader and three subordinates, one male and two female, state that her leadership style is influenced by motherhood, feeling she sometimes acts as maternally protective, while also recognizing factors as age, life experience, personality and personal values to have an impact (see annex J).

3.3. Discussion

Now comparing in between teams, we can see some differences regarding the personality traits and leadership styles of the leaders, to which was mentioned before, might not be related to their gender.

Given these results, the questions raised before can now be answered with another perspective:

***Q1:** Are leaders' characteristics perceived differently by subordinates based on the leader's gender?*

Literature suggested that the perception of effectiveness is influenced by gender and the stereotypes associated to those views (Paola *et al.*, 2018). These perceptions can also be affected by a series of aspects, such as the person's personality and values (LibreTexts, 2025, Chapter 1).

Based on the interviews, nine of the interviewees, including all the women interviewed, recognize some type of stereotypes regarding the recognition of effectiveness based on the gender of the leader, mostly appointed to the education from the society we live in, which promotes the male leader as better than a female one, since they're viewed as more powerful, and three women, including one leader and two subordinates mentioned having to work harder to get the same recognition. The two only interviewees who didn't see stereotypes interfering with the recognition of effectiveness in the leader were male, one leader and one subordinate, where the last one mentions that effectiveness should be recognized by their ability to perform the work and be a good professional, in accordance two other female subordinates. When asked if they had worked with a leader of a different gender, most of the subordinates noticed differences in their leadership styles, but associated them to the context of the company and the type of work or department they were part of, the leader's personality, their empathy and commitment with work, and not associated to their gender, having only one subordinate say they felt that gender made a difference.

Given these sources, the information gathered from the interviews partially confirms the ideas raised in the literature review. Most of them are, but there's also other factors, such as personality, who affect these perceptions. Since the company also has strict gender inclusive policies, this could also affect the subordinates perception, since other companies don't have such a strong presence of female leadership, although there's not a perfect balance between the presence of women and men in leadership roles.

It's up to the company to insist on the presence of women in higher leadership roles (Lawson *et al.*, 2022). This could be done by having clear established goals necessary to be promoted, leaving no question to the merit of the person promoted, whether it was a woman or a man, and to deconstruct the preconceived idea that a man is the natural successor for the leader to follow.

***Q2:** Do male and female subordinates differ in their perceptions of leaders' characteristics and their impact on team emotional regulation and performance?*

Literature suggests that woman leaders are seen as more supportive by their subordinates, creating a better emotional climate and more regulated emotional responses, while male leaders are seen as more competitive, but less emotionally regulated (Alan et al., 2023).

From the interviews, both teams consider their leaders as empathic and supportive. These characteristics are said to create a positive communication flow and open environment to share feelings and have group discussions about work-related and non-work-related topics. They contribute to the subordinates feeling happy and committed while working, impacting their productivity and motivation, even when negative feedback comes or mistakes are made, a point of view shared by all the subordinate interviewees.

A study shows that having gender quotas doesn't have a significant positive impact on female performance appraisal (Neschen & Hügelschäfer, 2021), which reflects the way both genders perceive their leaders. Internal transparent communication is what makes a bigger difference (Lee et al., 2024), since it promotes transparency, a sense of justice and fosters their efficacy.

Q3: What specific leader characteristics are most influential in shaping team emotional regulation and performance, and do these differ across gender?

Literature suggests that age (Fousiani et al., 2024), gender (Born et al., 2020), resilience and self-efficacy (Buenaventura-Vera, 2018), emotional intelligence (Edelman & Van Knippenberg, 2018), empathy (Shaari et al., 2023), leadership style (Mindeguia et al., 2021) and personality traits (Buenaventura-Vera, 2018) were some of the most impactful.

From the interviews, 7 mentioned personality has an impact, 5 women and 2 men; 2 mentioned age, 1 women and 1 man, who is the oldest in his team; previous life and work experience, 2 women; and all of them mentioned the feeling of being supported by an empathic leader. This empathy can be related to being able to share personal situations that will affect their work life and having flexibility to take care of them.

This study began questioning "How do Leaders' Characteristics Shape Team Emotional Regulation and Performance". The study aimed to understand if there is a positive or negative relationship between personality traits and the perception that the team members have about their leader's characteristics. These results suggest that there is a positive relationship between personality traits and the perception that the team members have about their leader's characteristics, highlighting other aspects that should be taken into account when a company is

recruiting a new leader or evaluating the one who should be promoted, and not only performance (Liu et al., 2023).

Conclusion

The study began by reviewing the literature on the topics of emotional regulation, personality traits, leadership style and gender, and the lack of information regarding those topics combined. The methodology aimed to understand if and what leader characteristics shape team emotional regulation and performance, using a within and between teams comparison approach. Given the perceptions from female and male subordinates from two teams, one managed by a male leader and the other by a female leader, it was concluded that specific characteristics, such as personality traits and leadership styles fitting with the subordinate's needs, age and the perception of support and empathy from the leader have an impact on the subordinates' emotions, the ability to regulate them, and ultimately, their performance.

This is a relevant topic since emotions in the workplace are a long-neglected topic in organizational behavior (Muchinsky, 2000), especially emotions in management (Sadiku *et al.*, 2021). The study helps bridge theory and reality, while also breaking the stigma and misconceptions about female and male leaders' efficiency in leadership and potentially contribute to better management practices that enhance team climate and performance.

This study brings a holistic view on the impact personality traits, gender and leadership style that combined can have on the teams' dynamics, bringing attention to that complex interplay, while also clarifying the specific characteristics that show to have greater impact, highlighting aspects to pay attention in leadership trainings and factors that affect performance and team well-being and emotional regulation (Madrid *et al.*, 2019).

Although the study provides significant contributions to what to take into consideration when managing a team, the way it was designed also shows some limitations.

Firstly, the choice of methodology. A case study can be seen as a less rigorous and biased method, that provides little basis for broader generalizations (Yin, 2009). In this case, the subjective results from these specific teams can be seen as a practical compliment to the theoretical research available on the topics. As of the rigor of the study, it followed a protocol and procedures, as was seen in the chapter before, combining different instruments to overcome this limitation.

Secondly, the choice of the theoretical support for the questionnaires. Although TIPI has content validity and is easy and low time consuming to apply, it has a low alpha coefficient but given it measures broad domains with only two items, it's expected to have less consistency, but in contrast, it assures that it has validity by measuring the entire domain (Gosling *et al.*, 2003).

Lastly, the study population. Regarding the dimension of the population, although each gender in both hierarchical levels got decent representation, having at least one female and one male subordinate sharing their perceptions of their leader, it's relatively low if the results were to be generalized. This is also a result of only the teams being smaller than the other one. The choosing of a convenience sampling method can also potentially create selection bias (Lines *et al.*, 2021), but it was needed to secure perceptions from both genders in leaders and subordinates. If combined with other instruments can facilitate the data generalizations in social sciences (Winton & Sabol, 2021).

In future studies, it's advised to apply this methodology in bigger teams, to get more perspectives from the subordinates about the same leader. It is also recommended to conduct this study to more teams, within or outside the same company. Different teams have different ways of working and dynamics, and different companies promote different cultures, which can have different impacts in team dynamics and performance (Shah *et al.*, 2022) and bring out other relevant variables and leader characteristics that can impact on the team's emotional regulation and performance that weren't considered in this study.

“(...) we spend more of our lives engaged in work than any other single activity.” says Muchinsky (2000, p.801) and it's important to understand which aspects affect our performance and well-being in the workplace.

Bibliography

- Alan, S., Corekcioglu, G., Kaba, M., & Sutter, M. (2023). Female Leadership and Workplace Climate. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.4540167>
- Al-Nimer, M., Anwar, M., Hani, I.B., Hujran, O. (2024). Project management team and project success: an overview. *Manag Rev Q*. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00484-3>
- Amaral, M., Pimenta, I. A., Willerding, I. A. V., Cunha, C. J. C. A., & Lapolli, E. M. (2021). Leadership Traits: A Gender Issue?. *International Journal for Innovation Education and Research*, 9(11), 160-172. <https://doi.org/10.31686/ijer.vol9.iss11.3482>
- Anthony, K., Miller-Day, M., Dupuy, M., Ventura, J., Hodges, A. L., Alonso-Pecora, D., & Dimas, H. (2025). Is There Really a Difference? A Comparison of In-Person and Online Qualitative Interviews. *International Journal of Qualitative Methods*, 24. <https://doi.org/10.1177/16094069251349580>
- Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multi-level perspective. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Multi-level issues in organizational behavior and strategy* (Vol. 2). Emerald Group Publishing Limited. (pp. 9-54).
[https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(03\)02002-2](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(03)02002-2)
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 76-86.
<https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640191>
- Ashkanasy, N., & Dorris, A. (2017). Emotions in the Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 67-90.
<https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-032516-113231>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* [L'Analyse de Contenu] (Reto, L.A. & Pinheiro, A., Trans.). Edições 70. (Original work published 1977). Retrieved from <https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>
- Barsade, S., Coutifaris, C., & Pillemer, J. (2018). Emotional contagion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 38, 137-151.
<https://doi.org/10.1016/J.RIOB.2018.11.005>

- Barsade, S., & O'Neill, O. (2016). Manage your emotional culture. *Harvard Business Review*, 94, 14. <https://hbr.org/2016/01/manage-your-emotional-culture>
- Born, A., Ranehill, E., & Sandberg, A. (2020). Gender and Willingness to Lead: Does the Gender Composition of Teams Matter?. *Review of Economics and Statistics*, 104, 259-275. https://doi.org/10.1162/rest_a_00955
- Buenaventura-Vera, G. (2018). Impact of the Characteristics of the Leader over the Characteristics of Work Teams. In Göker, S. D. (Ed.), *Leadership*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/INTECHOPEN.76529>
- Chambliss, K., Reed, K. C., Childers, C., Grant-Pickens, Kaplan, L., LaMoreaux, N., Lin, S., Mohanty, L., Papas, P., & Wright, J. (2023). Women in leadership. *IBM*. <https://www.ibm.com/downloads/cas/8VnKABWP>
- Chiang, J., Chen, X., Liu, H., Akutsu, S., & Wang, Z. (2020). We have emotions but can't show them! Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance. *Human Relations*, 74(7), 1082 - 1111. <https://doi.org/10.1177/0018726720908649>
- Codó, E. (2008). Interviews and Questionnaires. In The Blackwell Guide to Research Methods in Bilingualism and Multilingualism (eds L. Wei and M.G. Moyer). <https://doi.org/10.1002/9781444301120.ch9>
- Costa, P., & McCrae, R. (1992). The Five-Factor Model of Personality and Its Relevance to Personality Disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6, 343-359. <https://doi.org/10.1521/PEDJ.1992.6.4.343>
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). SAGE Publications. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf
- Deigh, J. (2010). Concepts of Emotions in Modern Philosophy and Psychology', in Goldie, P. (Ed.), *The Oxford Handbook of Philosophy of Emotion*. Oxford Scholarship Online. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235018.003.0002>
- Dejene, B. K. (2025). Wearable smart textiles for mood regulation: A critical review of emerging technologies and their psychological impacts. *Journal of Industrial Textiles*, 55. <https://doi.org/10.1177/15280837251314190>.
- Dias, C., Cruz, J. F., & Fonseca, A. M. (2008). Emoções: Passado, presente e futuro. *PSICOLOGIA*, 22(2), 11–31. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v22i2.344>

- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3–22. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.111.1.3>
- Eagly, A.H., Karau, S.J., & Makhijani, M. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>
- Edelman, P., & Van Knippenberg, D. (2017). Training Leader Emotion Regulation and Leadership Effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 747-757. <https://doi.org/10.1007/S10869-016-9471-8>
- Edelman, P., & Van Knippenberg, D. (2018). Emotional intelligence, management of subordinate's emotions, and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 592–607. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2018-0154>
- Ferreira, I. S. (2012). *O modelo dos papéis de liderança na promoção do clima e commitment nas organizações de saúde: estudo de caso* [Master's dissertation, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. P.82. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/6111>
- Fousiani, K., Scheibe, S., & Walter, F. (2024). Unpacking the relationship between leaders' age and active conflict management: The moderating role of generativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(1), e12567. <https://doi.org/10.1111/joop.12567>
- Fritz, C. & van Knippenberg, D. (2020). Gender and Leadership Aspiration: Supervisor Gender, Support, and Job Control. *Applied Psychology*, 69(3), 741-768. <https://doi.org/10.1111/apps.12197>
- Fulkerson, M. (2020). Emotional Perception. *Australasian Journal of Philosophy*, 98(1), 16-30. <https://doi.org/10.1080/00048402.2019.1579848>
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26–42. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.4.1.26>
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann, W. B., Jr. (2003). A Very Brief Measure of the Big Five Personality Domains. *Journal of Research in Personality*, 37, 504-528.

- Gross, J. J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271>
- Gross, J. J. (1999). Emotion regulation: Past, present, future. *Cognition and Emotion*, 13(5), 551–573. <https://doi.org/10.1080/026999399379186>
- Gross, J. J. (2014). Emotion regulation: Conceptual and empirical foundations. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of emotion regulation* (2nd ed., pp. 3–20). New York, NY: Guilford.
- Hochschild, A. R. (2003). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling, Twentieth Anniversary Edition, With a New Afterword* (2nd ed.). University of California Press.
- Hu, J., & Judge, T. (2017). Leader–team Complementarity: Exploring the Interactive Effects of Leader Personality Traits and Team Power Distance Values on Team Processes and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 102, 935–955. <https://doi.org/10.1037/apl0000203>
- Huang, X., & Romano, D. M. (2024). Coral Morph: An Artistic Shape-Changing Textile Installation for Mindful Emotion Regulation in the Wild (Version 1). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.25303386.v1>
- Hughes, D. J., Kratsiotis, I. K., Niven, K., & Holman, D. (2020). Personality traits and emotion regulation: A targeted review and recommendations. *Emotion*, 20(1), 63–67. <https://doi.org/10.1037/emo0000644>
- Husband, G. (2020). Ethical Data Collection and Recognizing the Impact of Semi-Structured Interviews on Research Respondents. *Education Sciences*, 10(8), 206. <https://doi.org/10.3390/educsci10080206>
- Jelača, M.S., Bjekić, R., Berber, N., Aleksić, M., Slavić, A., & Marić, S. (2022). Impact of Managers' Emotional Competencies on Organizational Performance. *Sustainability*, 14(14), 8800. <https://doi.org/10.3390/su14148800>
- Johnson, S., Murphy, S., Zewdie, S., & Reichard, R. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), 39-60. <https://doi.org/10.1016/J.OBHDP.2007.12.002>
- Kappas, A. (2011). Emotion and Regulation are One!. *Emotion Review*, 3(1), 17-25. <https://doi.org/10.1177/1754073910380971>

- Kim, E., Bhawe, D., & Glomb, T. (2013). Emotion Regulation in Workgroups: The Roles of Demographic Diversity and Relational Work Context. *Personnel Psychology*, 66, 613-644. <https://doi.org/10.1111/PEPS.12028>
- Kour, K., & Ansari, S. A. (2024). The Role of Emotional Intelligence in Leadership Effectiveness and Organisational Behavior. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(2), e06885. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-121>
- Lawson, M., Martin, A., Huda, I., & Matz, S. (2022). Hiring women into senior leadership positions is associated with a reduction in gender stereotypes in organizational language. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 119. <https://doi.org/10.1073/pnas.2026443119>
- Lee, Y., Li, J., & Xiao, M. (2024). Toward a Gender Equality at Work via Activism The Role of Transparent Internal Communication. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884241274783>
- Li, H., Su, L., Wang, J., Song, W., Tu, H., & Huang, S. (2023). Leader-subordinate gender composition and leader empowering behavior. *Social Behavior and Personality*, 51(8), 1-11. <https://doi.org/10.2224/sbp.12412>
- LibreTexts. (2025). Organizational behavior. https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Management/Organizational_Behavior
- Lindebaum, D., Geddes, D., & Jordan, P. J. (2018). Theoretical advances around social functions of emotion and talking about emotion at work. In *Social Functions of Emotion and Talking About Emotion at Work* (pp. 1-19). Edward Elgar Publishing Ltd. <http://www.scopus.com/inward/record.url?scp=85059860338&partnerID=8YFLogxK>
- Lines, T., Burdick, C., Dewez, X., Aldridge, E., Neal-Williams, T., Walker, K., Akhlaghi, H., Paul, B., & Taylor, D. (2021). Nature and extent of selection bias resulting from convenience sampling in the emergency department. *Emergency Medicine Journal*, 39, 325 - 330. <https://doi.org/10.1136/emmermed-2021-211390>
- Liu, S., Liu, X., Wang, H., & Wang, Y. (2021). Humble Leader Behavior and Its Effects on Performance at the Team and Individual Level: A Multi-Perspective Study. *Group & Organization Management*, 47, 1008-1041. <https://doi.org/10.1177/10596011211024429>

- Liu, Z., Rattan, A., & Savani, K. (2023). Reducing gender bias in the evaluation and selection of future leaders: The role of decision-makers' mindsets about the universality of leadership potential. *The Journal of applied psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0001112.supp>
- Lucas, J. W., & Lovaglia, M. J. (1998). Leadership Status, Gender, Group Size, and Emotion in Face-to-Face Groups. *Sociological Perspectives*, 41(3), 617–637. <https://doi.org/10.2307/1389566>
- Lusa. (2024, March 21). Mulheres em 30% dos cargos de gestão e desigualdade é maior nas grandes empresas – estudo. CIG. <https://www.cig.gov.pt/2024/03/mulheres-em-30-dos-cargos-de-gestao-e-desigualdade-e-maior-nas-grandes-empresas-estudo/>
- Madrid, H., Niven, K., & Vasquez, C. (2019). Leader interpersonal emotion regulation and innovation in teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/joop.12292>.
- Madrid, H. P., Totterdell, P., Niven, K., & Vasquez, C. A. (2018). Investigating a process model for leader affective presence, interpersonal emotion regulation, and interpersonal behaviour in teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 642–656. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1505719>
- Marjanović, Z., Krstić, K., Rajić, M., Ilić, I., Videnović, M., & Dimitrijević, A. (2023). The Big Five and Collaborative Problem Solving: A Narrative Systematic Review. *European Journal of Personality*, 38, 457 - 475. <https://doi.org/10.1177/08902070231198650>
- Mccoll-Kennedy, J., & Anderson, R. (2005). Subordinate–manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 58(1), 115-125. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00112-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00112-7)
- McCrae, R.R. & Costa, P.T.Jr. (1999). A five-factor theory of personality. In Pervin, L.A. & John, O.P. (Eds.) *Handbook of personality: Theory and Research*. (Vol. 2, pp. 139-153). New York: Guilford. https://www.researchgate.net/publication/284978581_A_five-factor_theory_of_personality
- McRae, K., & Gross, J. J. (2020). Emotion regulation. *Emotion*, 20(1), 1–9. <https://doi.org/10.1037/emo0000703>

- Mindeguia, R., Aritzeta, A., Garmendia, A., Martinez-Moreno, E., Elorza, U., & Soroa, G. (2021). Team emotional intelligence: Emotional processes as a link between managers and workers. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 619999. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.619999>
- Muchinsky, P. M. (2000). Emotions in the workplace: The neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 801-805. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7%3C801::AID-JOB999%3E3.0.CO;2-A](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7%3C801::AID-JOB999%3E3.0.CO;2-A)
- Nichols, M. & Chandler, K. (2023). Daily Emotion Regulation and Affect Across Work and Family Contexts in Mid Life. *Innovation in Aging*, 7(1), 425 - 426. <https://doi.org/10.1093/geroni/igad104.1404>
- Nnenna, U., Mulegi, T., Mbabazi, A., & Chidinma, E. (2023). Barriers to Women Leadership. *Idosr Journal of Arts and Humanities*, 9(1), 6-10. https://www.researchgate.net/publication/371315245_Barriers_to_Women_Leadership
- Nunes, A., Limpo, T., Lima, C. F., & Castro, S. L. (2018). Short scales for the assessment of personality traits: Development and validation of the Portuguese Ten-Item Personality Inventory (TIPI). *Frontiers in Psychology*, 9(461). [doi:10.3389/fpsyg.2018.00461](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00461)
- Paola, M., Gioia, F., & Scoppa, V. (2018). Teamwork, Leadership and Gender. (No. 11861). *IZA Discussion Papers*. <https://docs.iza.org/dp11861.pdf>
- Pescosolido, A. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *Leadership Quarterly*, 13, 583-599. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00145-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00145-5)
- Pietraszkiewicz, A., Rovira Asenjo, N., & Sczesny, S. (2015). Evaluation of leaders – does gender still matter? *17th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP) - Respectful and Effective Leadership*. <https://boris-portal.unibe.ch/handle/20.500.12422/136656>
- Punch, K. F. (2005). Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches. *Sage Publications*. 2.
- Quinn, R. E. (1991). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass. Chapter 9. 127-138.

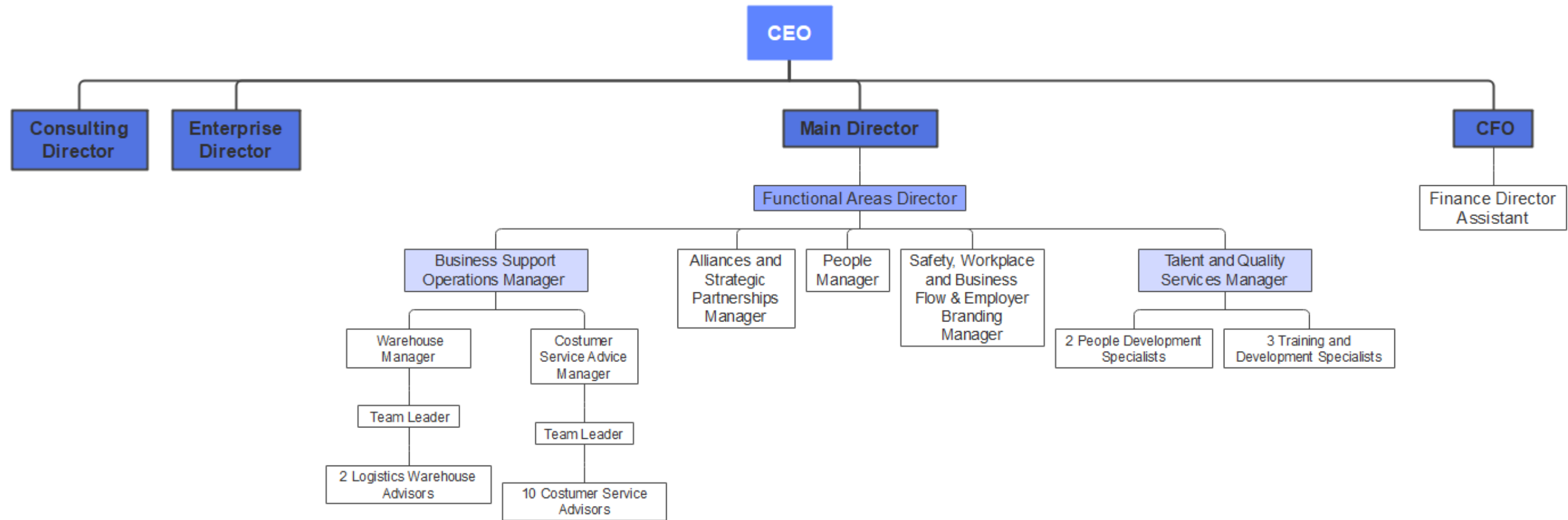
- Ragins, B. R., & Winkel, D. E. (2011). Gender, emotion and power in work relationships. *Human Resource Management Review*, 21(4), 377–393. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.05.001>
- Ramachandran, P., Business, A., Sudish, R., & Bansal, D. (2023). Qualitative Review On Emotions in Workplace: A New Challenge for Managers. *International Journal of Life Science and Pharma Research*, 13(6). <https://doi.org/10.22376/ijlpr.2023.13.4.sp6.132-144>
- Roopa, S. N., & Rani, M. S. (2012). Questionnaire Designing for a Survey. *Journal of Indian Orthodontic Society*, 46, 273 - 277. <https://doi.org/10.5005/JOURNAL-10021-1104>
- Russell, J. A. (2021). Psychological construction of episodes called emotions. *History of Psychology*, 24(2), 116–120. <https://doi.org/10.1037/hop0000169>
- Sadiku, M. N., Adebo, P. O., Musa, S. M., & Oyewunmi, A. E. (2021). Emotional intelligence in management: A primer. *International Journal of Engineering Research and Technology (IJERT)*, 10(4), 172-178.
- Shaari, A., Malik, I., Fernandez, D., Rubhan, Y., Raam, S., & Kirthana, V. (2023). Leader's Emotional Intelligence: How it Affects Employee's Performance at Workplace?. *Journal of Positive School Psychology*, 7(1), 1958-1978. [10.6007/IJARBSS/v13-i8/17417](https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i8/17417)
- Shah, H., Jain, S., & Jain, V. (2022). Can organization team culture benchmark effective teams – performance management concerns, insights and HR implications. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/bij-11-2020-0581>
- Sloan, M. (2012). Controlling Anger and Happiness at Work: An Examination of Gender Differences. *Gender, Work and Organization*, 19, 370-391. <https://doi.org/10.1111/J.1468-0432.2010.00518.X>
- Sopow, E. (2020). Aligning workplace wellness with global change: an integrated model. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 909-923. <https://doi.org/10.1108/jocm-11-2019-0334>
- Stake, R. E. (1995). The art of case study research. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Stefano, S.R., & Filho, A.C. (2004). Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. *Revista Capital Científico*, 2(1), 127-145. <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/605/741>

- Stewart, J.L., & Wiener, K.K.K. (2021). Does supervisor gender moderate the mediation of job embeddedness between LMX and job satisfaction?. *Gender in Management*, 36 (4), 536-552. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2019-0137>
- Taggar, S., Hackew, R., & Saha, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: Antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, 52, 899-926. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00184.x>
- Taghikilanidamavandi, L. (2024). Building a culture of excellence by transforming toxic corporate environments. *Social and labour relations: theory and practice*, 13(2), 33-41. [https://doi.org/10.21511/slntp.13\(2\).2023.04](https://doi.org/10.21511/slntp.13(2).2023.04)
- Tisu, L., Lupşa, D., Vîrgă, D., & Rusu, A. (2020). Personality characteristics, job performance and mental health: the mediating role of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 153, 109644. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109644>
- Todd, R. M., Miskovic, V., Chikazoe, J., & Anderson, A. K. (2020). Emotional Objectivity: Neural Representations of Emotions and Their Interaction with Cognition. *Annual review of psychology*, 71, 25–48. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-051044>
- Tongco, M. (2007). Purposive Sampling as a Tool for Informant Selection. *Ethnobotany Research and Applications*, 5, 147-158. <https://doi.org/10.17348/ERA.5.0.147-158>
- Tremmel, M., & Wahl, I. (2023). Gender stereotypes in leadership: Analyzing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in Psychology*, 14(1). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258>
- Van Dijke, M. (2020). Power and leadership. *Current opinion in psychology*, 33, 6-11 . <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.06.012>
- Van Kleef, G., Cheshin, A., Fischer, A., & Schneider, I. (2016). Editorial: The Social Nature of Emotions. *Frontiers in Psychology*, 7(1). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00896>
- Vial, A. C., Napier, J. L., & Brescoll, V. L. (2016). A bed of thorns: Female leaders and the self-reinforcing cycle of illegitimacy. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 400–414. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.004>
- Wilson, D. (2022). Defining Leadership. *Philosophy of Management*, 22, 99-128. <https://doi.org/10.1007/s40926-022-00210-7>

- Winton, B., & Sabol, M. (2021). A multi-group analysis of convenience samples: free, cheap, friendly, and fancy sources. *International Journal of Social Research Methodology*, 25, 861 - 876. <https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1961187>
- Yin, J., Qu, M., Liao, G., Jia, M., & Li, M. (2022). Exploring the relationships between team leader's conflict management styles and team passion: From the emotional perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 921300. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921300>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (D. Grassi, Trad.) (2. ed.). Bookman. https://moodle.passofundo.ifsul.edu.br/pluginfile.php/118677/mod_resource/content/1/Livro%20Robert%20Yin.pdf
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4th ed). Thousand Oaks: Sage.
- Young, T.J. (2015). Questionnaires and Surveys. In *Research Methods in Intercultural Communication*, Z. Hua (Ed.). <https://doi.org/10.1002/9781119166283.ch11>
- Young, J., Rose, D., Mumby, H., Benitez-Capistros, F., Derrick, C., Finch, T., García, C., Home, C., Marwaha, E., Morgans, C., Parkinson, S., Shah, J., Wilson, K., & Mukherjee, N. (2018). A methodological guide to using and reporting on interviews in conservation science research. *Methods in Ecology and Evolution*, 9, 10 - 19. <https://doi.org/10.1111/2041-210X.12828>
- Yürür, S. (2018). Emotional Labor as a Reputation Management Technique in Service Organizations. In A. Erdemir (Ed.), *Reputation Management Techniques in Public Relations* (pp. 16-37). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3619-2.ch002>
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)

Annexes

Annex A – X Company's Organigram



Source: self-authored

Annex B – Graphic design of the study

Research Problem	Approach	Research questions	Research Objectives	Type of data to obtain	Data collection tools
What is relationship between leader characteristics, considering gender and personality traits, and its impact on the team’s emotion regulation and performance, based on their perception of those characteristics	Qualitative Data and Results	Q1. Are leaders' characteristics perceived differently by subordinates based on the leader’s gender? Is this idea a stigma?	Obj. 1. Identify the role of gender in manager-team-member relationship	Relationship between gender and hierarchical relationships	Semi-structured interviews
			Obj. 2. Identify if that perception is based on societal stigma or effectiveness	Evidence of the presence or absence of gender stereotypes	Semi-structured interviews
		Q2. Do male and female subordinates differ in their perceptions of leaders' characteristics and their impact on team emotional regulation and performance?	Obj. 3. Compare responses given by male and female subordinates about their manager within the team and between departments	Differences between male and female perspectives	Semi-structured interviews
		Q3. What specific leader characteristics are most influential in shaping team emotional regulation and ultimate performance, and do these differ across gender?	Obj. 4. Systemize personality traits that influence leadership style	Ranking of the most influential personality traits	Questionnaire
			Obj. 5. Identify leader characteristics that directly influence emotions and performance	Ranking of most impactful leader characteristics	Semi-structured interviews
					Questionnaire

Annex C – Interview Guide

Introduction -----

Bom dia, desde já agradeço ter aceitado o convite para participar nesta entrevista.

Sou a Mariana Carvalho Oliveira, estudante do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional no ISCTE-IUL e esta entrevista é realizada no âmbito da minha dissertação de mestrado, com o objetivo de examinar a relação entre os traços de personalidade da chefia e a regulação emocional e desempenho da equipa, e de que forma o género de ambos afeta a perceção desses aspetos.

Comecei por lhe enviar o consentimento informado, que explica sumariamente a finalidade desta pesquisa e de que forma serão usados os dados por si fornecidos neste contexto. É de reforçar que toda a informação por si fornecida é confidencial e todo o conteúdo da entrevista será utilizado apenas para fins académicos.

Tem alguma questão?

Interview -----

Vamos agora proceder à entrevista em si.

Como mencionado no consentimento, vou dar início à gravação da reunião. Esta gravação será utilizada apenas para sistematizar e reforçar algumas das notas.

Esta incidirá sobre a influência do género, personalidade e o seu impacto na regulação emocional, nas dinâmicas da equipa e performance.

Só para subordinados - Quero reforçar quando me refiro a “chefia”, tanto na entrevista como no questionário, deve refletir sobre os comportamentos da sua / do seu business unit manager, e não dos team-leaders ou quaisquer outras chefias intermédias.

Caso alguma questão não seja clara, sinta-se à vontade para intervir e pedir clarificações. Relembro que as respostas são confidenciais e voluntárias, pelo que a sua ajuda é muito apreciada.

Podemos começar?

To managers

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Results
1. Leader Characteristics	Self-perception of leadership style	Q1. Como descreveria o seu estilo de liderança? Q2. Sente que influencia positivamente/neutra/negativamente os seus subordinados? De que forma?	
	Influential personal qualities	Q3. Que qualidades pessoais considera mais importantes para gerir as emoções da equipa? De que forma é que estas fazem a diferença? Q4. Que qualidades pessoais você encontra em si mesmo?	
2. Emotional Regulation Practices	Emotion management strategies	Q5. Que estratégias utiliza para ajudar a regular as emoções dentro da equipa, especialmente em momentos stressantes?	
	Perceived impact on team atmosphere	Q6. Como acha que a(s) abordagem(s) que mencionou antes afeta(m) o clima emocional da equipa?	
3. Gender Influence	Influence of leader's gender	Q7. Acredita que o seu género afeta a forma como o seu estilo de liderança é percebido? Caso sim, como? Q8. O seu género interfere na dinâmica e relação com os seus subordinados? Porquê e de que forma?	
	Influence of team member's gender	Q9. Acha que o género dos membros da sua equipa pode influenciar como eles veem suas características e práticas de regulação emocional? Caso sim/não, porquê?	
4. Impact on Team Performance	Connection to team performance	Q10. Acha que existe uma relação entre o seu estilo de liderança e os resultados que recebe da sua equipa? De que forma é que um afeta o outro?	
	Influence on team motivation	Q11. Considera que a sua abordagem de regulação emocional contribui para a coesão e moral da equipa? De que forma?	
5. Gendered Perceptions of Effectiveness	Differences in perceived effectiveness	Q12. Em geral, acha que os estereótipos em relação ao género interferem na perceção de eficácia das chefias? Porquê? Q13. Considera que as perceções da sua eficácia como líder diferem entre homens e mulheres da sua equipa? Sim/Não como/de que forma?	

	Response to gender-based feedback	Q14. Acha que o seu género afeta o tipo e a forma de feedback que recebe enquanto chefia?	
6. Specific Emotional Responses in Team Members	Influence on trust and stress	Q15. Como caracteriza a sua relação com os seus subordinados? Q16. Sente que a sua abordagem de liderança afeta emoções específicas dentro da equipa, como a confiança ou o stress? De que forma/Consegue dar um exemplo?	
	Influence on motivation and morale	Q17. E relativamente à motivação e moral da equipa? Consegue partilhar exemplos em que suas ações influenciaram o estado emocional da equipa?	
7. Final Considerations		Q18. Gostaria de mencionar mais alguma coisa dentro do contexto das questões que temos abordado durante esta entrevista? Q19. Tem alguma questão adicional sobre o estudo que queira ver esclarecida?	

To subordinates

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Subordinates	Results
1. Leader Characteristics	Self-perception of leadership style	Q1. Como descreveria o estilo de liderança da sua chefia? Q2. Sente que este/a o/a influencia positivamente/neutra/negativamente? De que forma?	
	Influential personal qualities	Q3. Que qualidades pessoais da sua chefia considera mais impactantes nas emoções da equipa? De que forma é que estas fazem diferença? Q4. Que qualidades pessoais você destaca na sua chefia?	
2. Emotional Regulation Practices	Emotion management strategies	Q5. Como é que a sua chefia reage a situações emocionalmente desafiantes para com a equipa, especialmente em momentos stressantes?	
	Perceived impact on team atmosphere	Q6. Pode dar exemplos de como a sua chefia influencia o ambiente emocional da equipa?	

3. Gender Influence	Influence of leader's gender	Q7. Acredita que o género da sua chefia afeta o seu estilo de liderança? Caso sim, como? Q8. Considera que o género interfere na dinâmica e relação com a sua chefia? Porquê e de que forma? Q9. Considera que o género interfere na dinâmica e relação com os seus colegas? Porquê e de que forma?	
	Influence of team member's gender	Q10. Acha que o seu género afeta a forma como percebe e responde às ações ou estilo de liderança da sua chefia? Como?	
	Influence of both (pergunta de validação)	Q11. Já trabalhou numa equipa gerida pelo género oposto da agora? Q12. (condicionada) Vê alguma diferença associado ao género?	
4. Impact on Team Performance	Connection to team performance	Q13. Como acha que as características e estilo de liderança da sua chefia afetam o desempenho da equipa e a capacidade de trabalharem em equipa?	
	Influence on team motivation	Q14. Na sua opinião, a forma como a sua chefia gere as emoções tem impacto na sua motivação e produtividade? Em caso afirmativo, como?	
5. Gendered Perceptions of Effectiveness	Differences in perceived effectiveness	Q15. Acha que os estereótipos em relação ao género interferem na perceção de eficácia das chefias? Porquê?/E considera isso uma influencia positiva ou negativa? Q16. Considera que as perceções da eficácia da sua chefia diferem entre homens e mulheres da sua equipa? Sim/Não como/de que forma?	
	Response to gender-based feedback	Q17. Nota alguma diferença na forma como os membros masculinos e femininos da equipa respondem às decisões, ações ou feedback da vossa chefia?	
6. Specific Emotional Responses in Team Members	Influence on trust and stress	Q18. Como caracteriza a sua relação com a sua chefia? Q19. De que forma é que a abordagem de liderança da sua chefia afeta as suas emoções de reação, como a confiança, a motivação ou o stress? Consegue dar um exemplo?	
	Influence on motivation and morale	Q20. E relativamente à motivação e moral da equipa? Consegue partilhar exemplos em que a sua chefia	

		influenciou o estado emocional da equipa?	
7. Final Considerations		Q21. Gostaria de mencionar mais alguma coisa dentro do contexto das questões que temos abordado durante esta entrevista? Q22. Tem alguma questão adicional sobre o estudo que queira ver esclarecida?	

Questionnaire -----

Link to share: https://iscte.iul.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_aayJ6JFoDBoGL9Y

Muito obrigada pela abertura e disponibilidade para participar nesta entrevista.

Para finalizar, gostaria que respondesse a um breve questionário, para sistematizar algumas informações. Deve responder ao mesmo durante esta reunião, e caso tenha alguma dúvida, sinta-se à vontade para a expor.

Parte A – Questões Socio-Demográficas

Q1 – Idade

- 18 a 24 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- mais de 55 anos

Q2 – Qual é o mais alto nível de escolaridade que concluiu?

- 1º ciclo do Ensino básico
- 2º ciclo do ensino básico
- 3º ciclo do ensino básico
- ensino secundário
- curso profissional ou especializado
- licenciatura
- mestrado
- doutoramento

Q3 – À quantos anos trabalha na empresa?

Q4 – É chefia?

*This is a question to activate a logical sequence, where managers are led to answer question 6 – managers, by answering "yes", while subordinates are led to answer question 6 – subordinates, by answering "no"

Q5 - Qual é o cargo que ocupa atualmente? À quanto tempo exerce essa função?

Parte B - Questões sobre os Traços de Personalidade

Q6 – Chefias

Encontra a seguir um conjunto de traços de personalidade que podem ou não aplicar-se a si. Por favor escreva um número a seguir a cada afirmação indicando em que medida está de acordo, ou em desacordo, com ela. Deve avaliar em que medida cada par de traços se aplica a si, mesmo que uma das características se aplique melhor do que a outra. Indique a sua resposta de acordo com a seguinte escala:

Discordo totalment e 1	Discordo moderada mente 2	Discordo um pouco 3	Nem concordo nem discordo 4	Concordo um pouco 5	Concordo moderada mente 6	Concordo totalment e 7
---------------------------------	------------------------------------	---------------------------	---	---------------------------	------------------------------------	---------------------------------

Vejo-me como uma pessoa

1. Extrovertida, entusiasta. _____
2. Conflituosa, que critica os outros. _____
3. De confiança, com auto-disciplina. _____
4. Ansiosa, que se preocupa facilmente. _____
5. Com muitos interesses, aberta a experiências novas. _____
6. Reservada, calada. _____
7. Compreensiva, afetuosa. _____
8. Desorganizada, descuidada. _____
9. Calma, emocionalmente estável. _____
10. Convencional, pouco criativa. _____

Q6 – Subordinados

Encontra a seguir um conjunto de traços de personalidade que podem ou não aplicar-se à sua chefia. Por favor escreva um número a seguir a cada afirmação indicando em que medida está de acordo, ou em desacordo, com ela. Deve avaliar em que medida cada par de traços se aplica à sua chefia, mesmo que uma das características se aplique melhor do que a outra. Indique a sua resposta de acordo com a seguinte escala:

Discordo totalment e 1	Discordo moderada mente 2	Discordo um pouco 3	Nem concordo nem discordo 4	Concordo um pouco 5	Concordo moderada mente 6	Concordo totalment e 7
---------------------------------	------------------------------------	---------------------------	---	---------------------------	------------------------------------	---------------------------------

Vejo a minha chefia como uma pessoa

1. Extrovertida, entusiasta. _____

2. Conflituosa, que critica os outros. _____
 3. De confiança, com auto-disciplina. _____
 4. Ansiosa, que se preocupa facilmente. _____
 5. Com muitos interesses, aberta a experiências novas. _____
 6. Reservada, calada. _____
 7. Compreensiva, afetuosa. _____
 8. Desorganizada, descuidada. _____
 9. Calma, emocionalmente estável. _____
 10. Convencional, pouco criativa. _____
-

Parte C – Questões sobre o estilo de liderança

Q7 – Chefias

Listadas abaixo estão algumas afirmações que descrevem o comportamento das chefias. Deve indicar com que frequência pratica estes comportamentos. Utilize a seguinte escala para responder a cada afirmação.

Ao fazer o meu trabalho, eu	Muito raramente						Muito frequentemente
	1	2	3	4	5	6	7
1. Ouço os problemas pessoais dos subordinados.							
2. Revejo meticulosamente relatórios detalhados.							
3. Influencio as decisões tomadas nos níveis superiores.							
4. Resolvo problemas de forma criativa e inteligente.							
5. Defino claramente as áreas de responsabilidade dos meus subordinados.							
6. Demonstro um compromisso sincero com o trabalho.							
7. Facilito a criação de consensos em reuniões de trabalho em grupo.							
8. Garanto a boa continuidade das operações diárias.							

9. Comparo registos, relatórios, etc. com o objetivo de neles detetar alguma discrepância.							
10. Demonstro empatia e preocupação ao lidar com os meus subordinados.							
11. Estabeleço objetivos claros para a minha unidade de trabalho.							
12. Procuro inovações e potenciais melhorias.							
13. Preocupo-me em manter uma rede de contactos influentes.							
14. Insisto no mínimo de interrupções no ritmo de trabalho.							
15. Procuro demonstrar uma grande motivação no desempenho das minhas funções.							
16. Encorajo a participação nas tomadas de decisão participativa em reuniões de trabalho em grupo.							

Q7 – Subordinados

Listadas abaixo estão algumas afirmações que descrevem o comportamento das chefias. Deve indicar com que frequência a sua chefia pratica estes comportamentos. Utilize a seguinte escala para responder a cada afirmação.

Ao fazer o seu trabalho, a sua chefia	Muito raramente						Muito frequentemente
	1	2	3	4	5	6	7
1. Escuta os problemas pessoais dos subordinados.							
2. Revê meticulosamente relatórios detalhados.							

3. Influencia as decisões tomadas nos níveis superiores.							
4. Resolve problemas de forma criativa e inteligente.							
5. Define claramente as áreas de responsabilidade dos meus subordinados.							
6. Demonstra um compromisso sincero com o trabalho.							
7. Facilita a criação de consensos em reuniões de trabalho em grupo.							
8. Garante a boa continuidade das operações diárias.							
9. Compara registos, relatórios, etc. com o objetivo de neles detetar alguma discrepância.							
10. Demonstra empatia e preocupação ao lidar com os meus subordinados.							
11. Estabelece objetivos claros para a minha unidade de trabalho.							
12. Procura inovações e potenciais melhorias.							
13. Preocupa-se em manter uma rede de contactos influentes.							
14. Insiste no mínimo de interrupções no ritmo de trabalho.							
15. Procura demonstrar uma grande motivação no desempenho das minhas funções.							

16. Encoraja a participação nas tomadas de decisão participativa em reuniões de trabalho em grupo.							
--	--	--	--	--	--	--	--

Final Considerations -----

Chegámos ao fim da reunião. Muito obrigada por responder a este questionário e pela sua disponibilidade para contribuir para a minha pesquisa.

Com as informações que me deu e que chegaram de outros colegas, irei proceder à análise das mesmas, que decorrerá durante as próximas semanas.

Resta-lhe alguma dúvida ou comentário que queira levantar antes de encerrar a sessão?

Se entretanto surgir, tem o meu contacto.

Sendo assim muito obrigada novamente e resto de bom dia!

Annex D - Content Analysis Grid

Main Themes	Sub-Themes	Descriptors	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates
1. Leader Characteristics	Self-perception of leadership style	Leadership style, personal qualities, self-assessment	Q1. How would you describe your own leadership style? Q2. Do you feel you influence positively/neutral/negatively your subordinates? How?	Q1. How would you describe your leader's style and approach in leadership? Q2. Do you feel positively/neutral/negatively influenced by your leader?
	Influential personal qualities	Personality traits, emotional intelligence, adaptability	Q3. What personal characteristics do you think are most important in helping you manage your team's emotions? Q4. What personal qualities do you find in yourself?	Q3. What personal characteristics of your leader do you think most affect the team's emotional atmosphere? Q4. What personal qualities do you see in your leader?
2. Emotional Regulation Practices	Emotion management strategies	Strategies for managing team emotions, stress management, conflict resolution	Q5. What strategies do you use to help regulate emotions within the team, especially during stressful times?	Q5. How does your leader respond to emotionally charged situations within the team, especially during stressful times?
	Perceived impact on team atmosphere	Effectiveness in fostering a positive emotional climate, emotional support	Q6. How do you think your approach affects the emotional climate of the team?	Q6. Can you provide examples of how your leader influences the team's emotional environment?
3. Gender Influence	Influence of leader's gender	Perceived impact of leader's gender on leadership style and emotional regulation	Q7. Do you believe your gender affects how your leadership style is perceived? If so, how? Q8. Does gender interfere with the dynamics and relationships you have with your subordinates? How and in what way?	Q7. Do you feel that your leader's gender influences their approach to leadership? If yes, how? Q8. Does gender interfere with the dynamics and relationships you have with your leader? How and in what way? Q9. Does gender interfere with the dynamics and relationships you have with your teammates? How and in what way?
	Influence of subordinate's gender	Influence of team member's gender on their perceptions of leader's emotional regulation	Q9. Do you think team members' gender might influence how they view your characteristics and regulation practices? Why?	Q10. Do you think your gender affects how you perceive and respond to your leader's actions or style? How?
	Influence of both the leader and subordinate's gender	Comparison of perceptions in gender's influence on leadership style and emotional regulation		Q11. Have you ever worked in a team led by the opposite gender to the one you have now? Q12. If yes, do you see any differences associated with gender?
4. Impact on Team Performance	Connection to team performance	Link between leadership characteristics and team productivity, cohesion, goal attainment	Q10. Do you think there's a link between your leadership style and team performance outcomes? How do you perceive that effect?	Q13. How do you think your leader's characteristics affect your team's performance and ability to work together?
	Influence on team motivation	Impact on team morale, engagement, and motivation	Q11. Do you think your approach to emotional management contributes to team cohesion and morale? In what ways?	Q14. In your opinion, does the way your leader manages emotions impact your motivation and productivity? If so, how?
5. Gendered Perceptions of Effectiveness	Differences in perceived effectiveness	Variability in perceived effectiveness based on leader and team member gender	Q12. In general, do you think stereotypes regarding gender interfere with the perception of effectiveness in a leader? How so? Q13. Do you think perceptions of your effectiveness as a leader differ across male and female team members? How?	Q15. In general, do you think stereotypes regarding gender interfere with the perception of effectiveness of your leader? How so? Q16. Do you think men and women on your team view your leader's effectiveness differently? If yes, in what ways?
	Response to gender-based feedback	Adaptation to feedback influenced by gender dynamics	Q14. Do you think that your gender affects the perceptions and type of feedback you receive as a manager?	Q17. Have you noticed any differences in how male and female team members respond to the leader's decisions or actions?
	Influence on trust and stress	Leader's effect on team trust levels, stress reduction	Q15. How do you characterize your relationship with your subordinates?	Q18. How do you characterize your relationship with your leader?

Main Themes	Sub-Themes	Descriptors	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates
6. Specific Emotional Responses in Team Members			Q16. How do you feel your leadership approach affects specific emotions within the team, like trust or stress? Can you give an example?	Q19. How does your leader's approach affect your emotional responses, such as confidence, stress, or motivation? Can you give an example?
	Influence on motivation and morale	Impact on team members' sense of motivation, morale, and emotional resilience	Q17. Can you share any examples where your actions as a leader significantly influenced the team's emotional state, such as their motivation and morale?	Q20. Can you recall any specific instances when your leader's behavior directly influenced your emotions or the team's mood?

Annex E – Competing Values Leadership Questionnaire

Competing Values Leadership Instrument: The View of Others applied to the subordinates

“Listed below are some statements that describe management behaviors. You should indicate how often you engage in these behaviors. Please use the following scale to respond to each statement.”

In doing the job, this person	Very infrequently						Very frequently
	1	2	3	4	5	6	7
1. Listen to the personal problems of subordinates.							
2. Meticulously review detailed reports.							
3. Influence decisions made at higher levels.							
4. Do problem solving in creative, clever ways.							
5. Clearly define areas of responsibility for subordinates.							
6. Display a wholehearted commitment to the job.							
7. Facilitate consensus building in work-group sessions.							
8. Protect continuity in day-to-day operations.							
9. Compare records, reports, and so on to detect any discrepancies in them.							
10. Show empathy and concern in dealing with subordinates.							
11. Set clear objectives for the work unit.							
12. Search for innovations and potential improvements.							
13. Work on maintaining a network of influential contacts.							
14. Insist on minimum disruption to the work flow.							
15. Reflect high motivation for my role.							
16. Encourage participative decision making in work-group sessions.							

Adapted from: Ferreira, I. Si. (2012). O modelo dos papéis de liderança na promoção do clima e commitment nas organizações de saúde: estudo de caso [Master's dissertation, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. P.82. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/6111>; as in Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance. *San Francisco: Jossey-Bass Publishers*. pp.127-138.

Competing Values Leadership Instrument: Self-Assessment applied to the leader

“Listed below are some statements that describe management behaviors. You should indicate how often you engage in these behaviors. Please use the following scale to respond to each statement.”

In doing my job, I	Very infrequently						Very frequently
	1	2	3	4	5	6	7
1. Listen to the personal problems of subordinates.							
2. Meticulously review detailed reports.							
3. Influence decisions made at higher levels.							
4. Do problem solving in creative, clever ways.							
5. Clearly define areas of responsibility for subordinates.							
6. Display a wholehearted commitment to the job.							
7. Facilitate consensus building in work-group sessions.							
8. Protect continuity in day-to-day operations.							
9. Compare records, reports, and so on to detect any discrepancies in them.							
10. Show empathy and concern in dealing with subordinates.							
11. Set clear objectives for the work unit.							
12. Search for innovations and potential improvements.							
13. Work on maintaining a network of influential contacts.							
14. Insist on minimum disruption to the work flow.							
15. Reflect high motivation for the role.							
16. Encourage participative decision making in work-group sessions.							

Adapted from: Ferreira, I. Si. (2012). O modelo dos papéis de liderança na promoção do clima e commitment nas organizações de saúde: estudo de caso [Master's dissertation, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. P.82. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/6111>; as in Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance. *San Francisco: Jossey-Bass Publishers*. pp.127-138.

Annex F – TIPI Questionnaire

TIPI applied to the leaders

“Here are a number of personality traits that may or may not apply to your leader. Please write a number next to each statement to indicate the extent to which you agree or disagree with that statement. You should rate the extent to which the pair of traits applies to your leader, even if one characteristic applies more strongly than the other.”

Disagree strongly	Disagree moderately	Disagree a little	Neither agree nor disagree	Agree a little	Agree moderately	Agree strongly
1	2	3	4	5	6	7

I see my leader as:

1. ____ Extraverted, enthusiastic.
2. ____ Critical, quarrelsome.
3. ____ Dependable, self-disciplined.
4. ____ Anxious, easily upset.
5. ____ Open to new experiences, complex.
6. ____ Reserved, quiet.
7. ____ Sympathetic, warm.
8. ____ Disorganized, careless.
9. ____ Calm, emotionally stable.
10. ____ Conventional, uncreative.

TIPI scale scoring (“R” denotes reverse-scored items):

Extraversion: 1, 6R; Agreeableness: 2R, 7; Conscientiousness: 3, 8R; Emotional Stability: 4R, 9; Openness to Experiences: 5, 10R.

Source: Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann, W. B., Jr. (2003). A Very Brief Measure of the Big Five Personality Domains. *Journal of Research in Personality*, 37, 504-528.

TIPI applied to the leaders

“Here are a number of personality traits that may or may not apply to you. Please write a number next to each statement to indicate the extent to which you agree or disagree with that statement. You should rate the extent to which the pair of traits applies to you, even if one characteristic applies more strongly than the other.”

Disagree strongly	Disagree moderately	Disagree a little	Neither agree nor disagree	Agree a little	Agree moderately	Agree strongly
1	2	3	4	5	6	7

I see myself as:

1. _____ Extraverted, enthusiastic.
2. _____ Critical, quarrelsome.
3. _____ Dependable, self-disciplined.
4. _____ Anxious, easily upset.
5. _____ Open to new experiences, complex.
6. _____ Reserved, quiet.
7. _____ Sympathetic, warm.
8. _____ Disorganized, careless.
9. _____ Calm, emotionally stable.
10. _____ Conventional, uncreative.

TIPI scale scoring (“R” denotes reverse-scored items):

Extraversion: 1, 6R; Agreeableness: 2R, 7; Conscientiousness: 3, 8R; Emotional Stability: 4R, 9; Openness to Experiences: 5, 10R.

Source: Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann, W. B., Jr. (2003). A Very Brief Measure of the Big Five Personality Domains. *Journal of Research in Personality*, 37, 504-528.

Annex G – First contact

Exmo(a).

Conforme a conversa que o E4/E5 teve consigo, venho por este meio solicitar a V. autorização e participação no estudo que surge no âmbito da minha dissertação de mestrado, com o objetivo de estudar em que medida é que as características do líder, sendo estas os traços de personalidade e género, determinam a regulação emocional das equipas e a sua performance.

O estudo será realizado por mim, Mariana Carvalho Oliveira (mipcn@iscte-iul.pt ou mariana.ipcno@gmail.com), estudante do 2º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional do ISCTE-IUL, com o objetivo de compreender se as líderes mulheres regulam e expressam as suas emoções de forma diferente dos líderes homens, com base também nos seus traços de personalidade, e como é que essas diferenças, que a literatura sugere que existem, impactam a regulação emocional e o desempenho da equipa, também dividido para os diferentes géneros.

Neste sentido, solicito autorização para a realização deste trabalho na V. equipa, o que implicará a recolha de algumas informações. Reforço que os conteúdos estarão sujeitos a anonimato e confidencialidade, dado que serão apenas divulgados no contexto do tratamento estatístico, sem identificação da empresa nem dos trabalhadores participantes do estudo.

Esta recolha decorrerá sob a forma de entrevista online, de aproximadamente uma hora, com datas e salas de reunião online a serem combinadas e divulgadas diretamente com os participantes, de forma atempada e acordada, em princípio entre os meses de fevereiro e março de 2025.

Solicito, se possível, um parecer da disponibilidade e interesse dos membros da sua equipa. Dado a que para atingir o objetivo da minha pesquisa, necessitaria de recolher dados do manager da equipa, e de pelo menos 2 trabalhadores da sua equipa, que não sejam team-leaders, do género feminino e masculino.

Agradeço muito a V. disponibilidade para colaborar com o meio académico.

Annex H – Informed Consent Template

Consentimento Informado

O presente estudo surge âmbito da minha dissertação de mestrado, com o objetivo de estudar em que medida é que as características do líder, considerando os traços de personalidade e género, determinam a regulação emocional das equipas e a sua performance.

O estudo será realizado por mim, Mariana Carvalho Oliveira (mipcn@iscte-iul.pt ou mariana.ipcno@gmail.com), estudante do 2º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, que poderá contactar caso surja alguma dúvida ou queira deixar algum comentário.

A participação neste estudo é estritamente voluntária: pode escolher participar ou não participar. Se escolher participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Para além de voluntária, garante-se o anonimato e confidencialidade dos dados. A entrevista será gravada e posteriormente destruída.

Os dados recolhidos serão utilizados estritamente no âmbito deste estudo.

Este consentimento aplica-se tanto ao questionário como à entrevista que decorrerá nesta mesma reunião.

Ao assinar abaixo, confirma que leu o consentimento informado e aceita participar no estudo.

Nome:

Data:

Assinatura

Annex I - Results from the interviews for Team BSO

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E1 (M, L)	E2 (M, S)	E5 (M, S)	E8 (F, S)	E9 (F, S)
1. Leader Characteristics	Self-perception of leadership style	Q1. How would you describe your own leadership style?	Q1. How would you describe your leader's style and approach in leadership?	Demanding but trusting and supportive [Muito exigente, mas com liberdade total para as pessoas, cada um tem que ser responsável pelo que faz, pelo que entrega. (...) não sou daquele tipo de pessoa que anda em cima das pessoas para dizer o que é que para fazerem. (...) Felizmente, eu tenho uma equipa que está num estágio, que são todos muito responsáveis (...) obviamente que isso se nota depois na liberdade que têm em termos de horários e em termos de tarefas.]	Supportive, respectful, listens to others [É uma pessoa acessível (...) que se integra bem na equipa e é uma pessoa como um outro qualquer (...) que se encaixa bem. Ele consegue ouvir o que as pessoas dizem e consegue dar indicações e impor regras, mas sempre dentro do respeito (...) A chefia depende também de todos, não é só da pessoa que chefia, mas do outro colaborador, porque acabamos a ser todos colaboradores, não é?]	Fair, compassionate [Justa (...) Empatia, compreensão para as situações e por vezes dos nossos estados, da maneira como nós estamos, e que isso também às vezes influencia o nosso trabalho]	Human, available and compassionate [temos a sorte de ter uma pessoa que cuida de pessoas (...) postura de que as pessoas são a primeira prioridade (...) há uma disponibilidade muito grande para toda a equipa, portanto não tenho a mais pequena coisa que dizer (...) porque não estamos só a falar de trabalho, estamos a falar de pessoas que nem sempre nós estamos a 100%, tanto pessoalmente como profissionalmente (...) e ele consegue sempre estar atento]	Attentive and supportive [uma pessoa muito atenciosa, sempre a tentar perceber (...) como é que pode interagir connosco porque (...) nestes últimos tempos (...) trabalhamos muito mais em casa (...) às vezes quando vêm, por exemplo, mails sobrepostos (...), há sempre uma situação de interajuda, de vir acrescentar e não vir a dizer como é que poderia ser feito]
		Q2. Do you feel you influence positively/neutrally/negatively your subordinates? How?	Q2. Do you feel positively/neutrally/negatively influenced by your leader?	Positive influence [E outro aspeto, mas isso são eles que dizem, (...) é que eu estou muito próximo deles. Muito próximo em termos de dar suporte, dar ajuda, dar apoio.]	Positive influence [Sim, claro (...) sou a pessoa mais antiga aqui do departamento. (...) Nós tivemos uma experiência anterior muito complicada para todos (...) E então, claro que sim, é diferente de trabalhar com um bom ambiente de trabalho do que de trabalhar com um ambiente mais complicado, não é? Às vezes acontecem certas coisas que a culpa nem sempre é do chefe (...) mas às vezes a culpa também é do colaborador e, pronto, neste caso, nós temos uma boa vontade, temos um bom ambiente de trabalho, e se houver problemas a gente resolve, é assim que as coisas devem funcionar.]	Positive influence [uma vez que é justa (...) não noto que haja cá favoritismos ou influências de outras formas. Portanto, creio que é usada a mesma bitola para todas as pessoas da equipa e para as situações que vão surgindo.]	Positive influence [influencia muito positivamente (...) quando chegamos ao fim das férias, toda a gente entra em recessão a pensar que vai trabalhar no dia seguinte. Eu não, eu venho sempre feliz (...) é bom trabalhar com uma equipa como a nossa, ter colegas como os nossos. São sempre pessoas disponíveis a ajudar]	Positive influence [acho que tem sido um crescimento muito positivo (...) há esta abertura, se eu tiver aqui uma questão ou problema quer a nível de trabalho, quer a nível pessoal ou emocional (...) eu posso contactar e pedir ajuda e há uma parceria nesta ajuda (...) há sempre um trabalho conjunto para tentar resolver.]

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E1 (M, L)	E2 (M, S)	E5 (M, S)	E8 (F, S)	E9 (F, S)
	Influential personal qualities	Q3. What personal characteristics do you think are most important in helping you manage your team's emotions?	Q3. What personal characteristics of your leader do you think most affect the team's emotional atmosphere?	Honesty, transparency and justice [Eu só sou líder desta equipa há 5 anos. Quando eu cheguei, eu tinha pessoas a ganhar o ordenado mínimo, e pessoas a ganhar 2 vezes esse valor. E hoje em dia (...) eu equilibrei condições salariais. (...) Fui honesto, fui frontal e as pessoas compreendem, e se alguns de início podem ter aquele sentimento de eu não tenho culpa de ganhar mais e agora não me vais aumentar. Se têm esse sentimento de injustiça desaparece. Todos têm os seus aumentos, mas a ritmos diferentes. E esta perceção de justiça quando passa para a equipa faz com que o ambiente em vez de ser de conflito ou de desconfiança, (...) sentem que alguém está a fazer alguma coisa por elas e a produtividade aumenta.]	Compassionate, open to hear and help others [É uma pessoa que sente, é uma pessoa que acompanha os problemas das pessoas e se mostra interessado, e é uma pessoa sempre aberta para que, se for preciso, a gente pode ligar a qualquer altura, a qualquer hora e é uma pessoa que dá-nos esse à vontade, tanto para ele como para nós, é vice-versa. Isso é bom porque nós temos essa ligação entre nós que favorece (...) e reflete, depois, também no final no trabalho que nós fazemos.]	Empathy, understanding, justice, constructing criticism in his leadership [Empatia, simpatia, compreensão, justiça (...)] Liderança também, sabe se impor da maneira certa, as coisas têm que ser feitas e apresentar as coisas de maneira construtiva e não a apontar os erros, por assim dizer, portanto, claro que aponta os erros, diz o que tem a dizer, mas de uma maneira sem ser a acusar, portanto, de maneira justa construtiva (...) não sentes que está a ser injusto contigo]	Knowing how to pick the best elements for his team for better interplay and compassion [eu acho que isso é mais importante e difícil de se conseguir numa empresa, é escolhermos as pessoas que queremos ter a trabalhar connosco (...)] Se tu conseguires uma boa pessoa, tu consegues ter um bom profissional (...) esta pessoa não percebe nada disto, mas (...) se lhe dêssemos tempo dela aprender e trabalhar, ela ia alcançar um enormíssimo êxito profissional (...) mas tu podes conseguir um bom profissional e ele não ser uma boa pessoa, ou seja, tu não consegues transformar uma má pessoa numa boa pessoa (...) E a empresa tem muito esta postura que é, vamos tentar encontrar pessoas como deve ser para vir trabalhar connosco, porque depois o resto encaixa (...) nós ajudamos uns aos outros.]	Hard worker, attentive and supportive of his team [ser trabalhador no sentido depôr a equipa dele em primeiro lugar e quando há algumas questões e ir à luta para que as coisas corram bem (...) esse acompanhamento tem sido muito bom nesse sentido, para nós crescemos.]
		Q4. What personal qualities do you find in yourself?	Q4. What personal qualities do you see in your leader?	Treating everyone the same, regardless of tenure [Trato todos igual (...)] Ser direto, honesto, justo com todos, é a minha bitola. É igual para quem eu conheço há 20 anos, como é igual para alguém que eu conheço há 6 meses (...) A única diferença é que se calhar com ele brinco ou mando bocas de uma forma e com ela mando de outra, até porque um é homem e outra é mulher.]			Compassionate [é uma liderança das pessoas (...)] sabe liderar os outros e sentar-se a seu lado para resolver um problema (...) há uma familiaridade que a chefia também gosta de trazer para aqui, de nos importarmos uns com os outros (...) e de cuidarmos das pessoas mentalmente]	Available and always trying the best for his team [estar sempre disponível, de fazer, de ouvir o que é que nós queremos, o que é que são os nossos problemas, as nossas preocupações, o que por vezes é complicado porque somos uma empresa muito grande (...) e trabalhamos com estas áreas todas, e todas elas trabalham de maneira diferente (...) e o trabalho dele é tentar

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E1 (M, L)	E2 (M, S)	E5 (M, S)	E8 (F, S)	E9 (F, S)
								consolidar toda esta informação para a equipa dele (...) e vai chatear o outro e tentar resolver] Sometimes becoming a bit impulsive [às vezes é um bocadinho impulsivo, mas é nesse sentido de estar para a equipa e de pôr a equipa em primeiro lugar]
2. Emotional Regulation Practices	Emotion management strategies	Q5. What strategies do you use to help regulate emotions within the team, especially during stressful times?	Q5. How does your leader respond to emotionally charged situations within the team, especially during stressful times?	Creating a safe space to talk to them individually [Estamos a falar de 15 pessoas. Há pessoas que simplesmente, não é que não demonstram emoções, mas têm um controlo muito grande sobre as emoções que têm. Há outras que é mais lhe saltar a tampa (...) O que eu faço é falo com elas fora do ambiente da reunião, e muitas vezes em ambiente de reunião o que eu digo é, olha tem lá calma, andaste a acumular há muito tempo, (...) um dia que quiseses chamar nomes, dizer asneiras e gritar comigo liga-me e a gente senta-se e falamos os dois, agora aqui no meio da equipa toda, não é proveitoso para ninguém. (...) E isso ajuda a que a panela de pressão não vá enchendo. (...) Acho que esta relação de proximidade que eu já falei ajuda a que as pessoas se sintam à vontade para extravasar, mas é no sítio certo na altura certa.]	Transparency, sharing internal information, positive reinforcement and constant communication [Ele fala muito com as pessoas e ele partilha muito (...)] É isso que eu dou-lhe muito valor (...) ele está sempre a partilhar coisas connosco, o que é que se passa dentro da empresa, o que é que podemos melhorar, quais foram as indicações que nós temos sobre a equipa, as boas coisas, as más coisas ou menos boas, nós depois falamos muito entre nós em reuniões semanais e fora disso (...) temos muito essa ligação que estamos sempre a resolver, não deixarmos as coisas ficar para trás, temos que limpar logo na altura e fica limpo.]	Fair and contained [Eu acho que de uma maneira justa, tenta conter as emoções, somos todos humanos (...) há situações que se nota que está mais irritado ou menos irritado, mas não deixa que isso influencie, ou se influencia num momento, depois também é bem capaz de pedir desculpa e de se retratar pela ocorrência, se ele achar que (..) teve menos bem nalguma situação (...) portanto, acho que consegue controlar bem as emoções e agir de maneira isenta.]	Objective and direct, but fair and protective [ele é sempre muito direto e muito objetivo naquilo que temos para fazer. Foca-se muito no problema, no sentido da resolução, portanto, é para resolver, vamos resolver e aponta logo nas direções todas do que é que cada um tem para fazer, com menor dano possível, no caso de nós já não estramos a reagir (...) já houve situações em que ele leva as balas para a equipa não levar o impacto (...) ele está sempre ao nosso lado]	Sometimes a little impulsive due to lack of time [Essa é a parte que às vezes estamos todos aqui um bocadinho a aprender. Porque eu acho que às vezes é um bocadinho isso, a impossibilidade (...) porque não temos muito tempo para estarmos com os outros, não temos muito tempo para falar. Uma reunião de uma hora e tal não é suficiente para (...) tratar o nosso problema e (...) como é que se lidera estas pessoas todas, cada uma a querer fazer as coisas à sua maneira?]
	Perceived impact on	Q6. How do you think your approach affects	Q6. Can you provide examples of how	Creates a space for everyone to feel safe and participate	Provides work-life balance that the previous leader	Provided support to solve a problem created by a teammate's mistake	Solves potential problems that come across his team	Promotes consensus in team discussions

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E1 (M, L)	E2 (M, S)	E5 (M, S)	E8 (F, S)	E9 (F, S)
	team atmosphere	the emotional climate of the team?	your leader influences the team's emotional environment?	[Quando eu cheguei aqui haviam pessoas que por e simplesmente não falavam, não tinham opinião, nunca diziam nada, e hoje em dia todas elas têm a sua opinião. Todas elas deixaram de ter medo de expressar as suas opiniões, sejam elas quais forem. E às vezes não são simpáticas, mas cada um tem a sua.]	didn't, constant communication [para mim é tão importante a vida pessoal com a vida profissional, por isso nós temos que estar bem enquadrados em todo o lado (...) tem que haver um equilíbrio, se estamos mal de um lado, estamos bem do outro (...) basta um estar desequilibrado para nós (...) sermos penalizados]	[Aqui há uns tempos houve uma pessoa na equipa que se enganou numa situação que, a fazer um pedido de compra (...) não fez o pedido de câmbio atempadamente e isso fez com que a nível do projeto tivesse um grande impacto e a nível de custos, um custo grande (...) ele conseguiu falar com o gestor do projeto, explicar o que é que se tinha passado e resolver as coisas de maneira a (...) causar um impacto menor e que as coisas ficassem resolvidas(...) mas ele partilhou isso depois com a equipa de maneira construtiva, para que depois se voltasse a acontecer a qualquer um, para terem atenção e não voltar a acontecer, mas se voltasse a acontecer, percebemos que tínhamos ali um apoio da parte da chefia positivo e não depreciativo.]	[nós somos uma equipa de suporte, e acabamos por levar com muita coisa que não tem nada a ver connosco (...) e ele antecipa-se, vai falar com as pessoas para aquilo ter menos impacto e toma o poder da situação para resolver (...) ele nesses casos, não nos faz perder tempo, ele próprio pega no problema, e com muita habilidade, desloca o problema para a área certa sem fazer grande onda]	[Se houver aqui uma questão de que acho que isto devia ter sido feito em grupo de outra forma. Como é que nós trabalhamos todos a mesma forma? (...) há opiniões diferentes, há situações diferentes e a nessa altura (...) cada um quer fazer as coisas à sua maneira (...) aí é que eu acho que é difícil e às vezes é um bocado mais impulsivo, às tantas, como há pouco tempo, agora vamos deixar assim (...) são sempre ideias diferentes, mas conseguimos chegar ali a um consenso em equipa e aí sim, ele (...) consegue que as coisas sejam explicadas, porque ninguém vai fazer da mesma forma que as outras pessoas (...) no final, até depois é positivo porque é uma aprendizagem para todos.]
3. Gender Influence	Influence of leader's gender	Q7. Do you believe your gender affects how your leadership style is perceived? If so, how?	Q7. Do you feel that your leader's gender influences their approach to leadership? If yes, how?	No [Nada. Zero. (...) A questão do género na equipa nunca se pôs, porque como já disse à umas perguntas atrás, eu trato toda a gente por igual. (...) A questão do meu género afetar a maneira como as pessoas interpretam a liderança, não, acho que não, não afeta nada, é igual.]	No [Não, acho que não (...) a pessoa tem que ser competente e tem que haver aquele respeito e aquele à vontade de falar com as pessoas, isso hoje o ser mulher ou ser homem é um bocado parvo (...) se a pessoa tiver respeito pelos outros e souber ouvir e souber liderar, a questão do género não é importante]	Yes [eu acho que sim, porque sendo um homem, acho que causa mais ou tem mais impacto para o exterior (...) porque acho que ainda continua a haver aquele estigma das mulheres serem um bocado mais (...) enganadas (...) influenciáveis (...) o homem em si tem sempre mais autoridade (...) do que as mulheres.]	No [Eu acho que não, porque também há mulheres que são realmente incríveis líderes. Mas aqui, não acho que tenha influência, eu acho que isto é muito a ver com a capacidade de resiliência e de objetividade (...) talvez pela experiência também de vida dele]	Yes [é porque eu acho que que acaba sempre por influenciar um pouco (...) infelizmente nós fomos educados assim, um pouco na empresa (...) já estou aqui há uns anos e durante este tempo todo houve muito mais chefias masculinas do que femininas] But also personality [no nosso dia a dia, coisas acabam por ser ditas de uma forma, que se calhar não seriam ditas por uma mulher. Acho que emocionalmente,

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E1 (M, L)	E2 (M, S)	E5 (M, S)	E8 (F, S)	E9 (F, S)
								nós somos mais emotivas, mas também acho que ele é]
		Q8. Does gender interfere with the dynamics and relationships you have with your subordinates? How and in what way?	Q8. Does gender interfere with the dynamics and relationships you have with your leader? How and in what way?	No [Não. É exatamente a mesma coisa.]	No [Não, porque é que eu digo, nós temos aqui um bom à vontade entre nós, tudo o que a gente tiver para dizer a gente diz (...) como digo, não é por ser homem ou mulher que a resposta é a outra, não tem que ser, nós damos bem, e é uma questão de respeito, (...) para mim não é importante.]	Yes [Eu acho que sim, lá está, pelo mesmo motivo. A relação entre dois homens se calhar é mais fácil do que entre um homem e uma mulher, existe sempre mais um distanciamento, se calhar dois homens estão mais à vontade a falar do que um homem e uma mulher. Existe mais algum medo de melindrar o outro lado sendo uma mulher, se calhar, do que se for um homem, falas mais à vontade. Eu principalmente, se calhar.]	No [Absolutamente nada. Acho que sinceramente, nem nunca me lembro disso (...) na empresa em geral. Acho que há muita igualdade, eu sinto que nós somos só pessoas.]	No [não é por nós sermos mulheres ou por sermos homens. Eu acho que ele trata as pessoas da mesma maneira (...) esta chefia era um colega nosso (...) e acabou por ir para a chefia. É claro que nós sabemos que ele é o nosso, mas eu recebo muita abertura para falarmos sobre tudo (...) e não vejo aqui diferença se fosse uma mulher (...) não vejo aqui nada (...) que tenha referido a mim por ser uma mulher em vez de ao meu colega por ser um homem.]
			Q9. Does gender interfere with the dynamics and relationships you have with your teammates? How and in what way?	---	No, it's a complement [Não, acho que não, pelo contrário. Acho que nós como equipa nos relacionamos bem e a falha de um às vezes pode ser preenchida pelo outro que nos vai ajudar e vice-versa (...) eu digo que as mulheres têm uma forma de pensar diferente dos homens (...) mas isso é normal, isso não é mau, (...) eu posso hoje pensar que estou correto, mas estou errado (...) E uma pessoa identificar isso e corrigir já é bom, seja homem, seja mulher.]	Yes [Sim, lá está, mesma situação. Entre homens consegues resolver melhor as coisas, ou as coisas são resolvidas de uma maneira diferente do que entre um homem e uma mulher. Às vezes entre os homens somos mais brutos a falar (...) e com as mulheres, se calhar, tens mais algum cuidado da maneira como falas]	No [há toda uma preocupação uns com os outros sobre as nossas obrigações, com a nossa parte pessoal, que é espetacular (...) não sei se os outros colegas também sentem, mas eu sou muito feliz aqui.]	Not professionally, but personally yes [Acho que sim (...) a nível de trabalho que nós fazemos, sendo mulheres ou sendo homens é igual, não é o género que vai diferenciar nada. Culturalmente, nós somos pessoas diferentes, por isso nós reagimos de maneira diferente]
	Influence of subordinate's gender	Q9. Do you think team members' gender might influence how they view your characteristics	Q10. Do you think your gender affects how you perceive and respond to your	No, age has a bigger impact [Na maioria das pessoas, eu acho que isso não se põe. (...) a nível emocional eu sei que há estudos que dizem o contrário, mas daquilo que eu	No [Não, acho que não tem nada a ver, (...) nós somos todos iguais aqui na equipa (...) as responsabilidades são iguais para todos, não é por ser homem ou por ser mulher	Yes [Acho que sim. Lá está, como já disse, sendo um homem, tu falas e tens uma atitude diferente. És mais direto, se calhar, mais frontal, enquanto que, se calhar, com	No [Não, não afeta nada. Afeta é o saber que se preocupam connosco, sentir sempre que há alguém a supervisionar a tua pessoa como pessoa e não como funcionário.]	Not due to gender or hierarchical role [se me disserem que ele é assim por ser homem, por ser uma questão de uma chefia de género, não (...) é uma pessoa que comenta o seu dia

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E1 (M, L)	E2 (M, S)	E5 (M, S)	E8 (F, S)	E9 (F, S)
		and regulation practices? Why?	leader's actions or style? How?	conheço da minha equipa, a questão emocional é igual nos homens e nas mulheres. (...) Há uma coisa que temos que ter em conta, muitas das pessoas da equipa já estão numa fase pós 40 ou a chegar aos 40 e a maturidade é completamente diferente, mas mesmo que assumam da equipa os que têm 20 e muitos ou 30 e poucos, eu diria que tem um grande controlo emocional.]	que vou ter menos ou mais responsabilidades. Nós somos uma equipa e somos todos pessoas (...) nós como temos uma equipa saudável não se coloca as questões que as pessoas dizem, a mulher é isso ou o homem é isso, não se coloca, não há aqui uma razão para inventarmos desculpas para o caso de uma coisa não correr mal (...) quando há respeito e bom ambiente não há questões para ser levantadas]	uma mulher, ao falar ou a relacionar-te com uma mulher, é diferente. Tens mais cuidado nas palavras, tens mais cuidado no teu comportamento]	Was also a leader, didn't see any differences due to gender [eu acho que as pessoas na altura até se sentiram muito contentes com essa decisão, porque ficava uma pessoa de dentro, ao contrário daquilo que nós pensávamos que íamos contratar uma pessoa exterior (...) mas nós tratávamo-nos todos muito bem (...) o nível impactante da questão do género eu felizmente fui sempre muito bem aceite.]	a dia pessoal também, como nós comentamos o nosso dia a dia pessoal (...) até na forma de trato também. Nós acabamos por ser uma empresa que não liga muito a este estatuto da pessoa (...) e é fácil de falar qualquer questão que a gente tenha.]
	Influence of both the leader and subordinate's gender		Q11. Have you ever worked in a team led by the opposite gender to the one you have now?	---	Yes	Yes	No, but sees differences [tive chefes homens muito bons, tal como este, mas também tive homens muito difíceis e complicados. Eu acho que tem mesmo a ver com a personalidade (...) as pessoas com quem trabalhei no passado não estavam preparadas para ser líderes, porque ser dono de uma empresa é uma coisa, ser líder de uma empresa é outra (...) e depois tens que saber se queres estar como um líder que faz com que os outros estejam todos abaixo de si (...) ou se as pessoas estão todas ao teu lado e nós somos uma equipa.]	Yes
			Q12. If yes, do you see any differences associated with gender?	---	With a bad example, sees more differences associated with personality and mental health [Nós tivemos o mau exemplo da antiga chefia, pronto, ela não era uma pessoa má, mas uma pessoa que não estava bem mentalmente e	Yes, she was more empathic with female colleagues compared with male ones [Lá está, sim. Acho que, da mesma maneira que eu acho que, ao falares com um homem ou com uma mulher é diferente, ao contrário	n/a	Not related to gender, but to the personality of the leader [não noto diferença (...) até porque são alturas diferentes. Nos últimos tempos para cá o estar a trabalhar de casa (...) sempre houve esta coisa de perguntar se passa-se alguma

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E1 (M, L)	E2 (M, S)	E5 (M, S)	E8 (F, S)	E9 (F, S)
					psicologicamente e a ligação que ela tinha com as pessoas era má porque (...) o convívio dela com as pessoas já por si era uma penalização (...) não estava bem e apesar de ser uma boa pessoa (...) eu cheguei a ir de férias a pensar no trabalho, a pensar em coisas más, de repostas que ela dava às pessoas, de que mau ambiente nós tínhamos] With a good example, sees more differences associated with personality and respect [eu gostei de trabalhar com ela, não é por ela ser mulher, ou por ser homem, é como digo, tem a ver com a personalidade e o respeito da pessoa. Eu não gosto de pessoas que pensem que sejam superiores aos outros, porque isso não existe, não é? E é o que eu digo, é aquilo que convivo com a pessoa e o respeito que faz com que a equipa funcione e a chefia funcione]	também. Quando a equipa era gerida por uma mulher (...) acho que havia mais empatia, lá está, entre mulheres do que com géneros opostos.]		coisa, e acho que isso não houve diferença (...) mas é porque eu acho que se calhar a chefia feminina, não era tão feminina assim, sempre foi uma pessoa muito direcionada para o trabalho. Por acaso acho engraçado porque acho que neste momento o chefe é uma pessoa mais emocional do que esta pessoa do género feminino (...) mas hoje em dia temos outro tipo de situações, ficámos mais frágeis e tivemos de nos adaptar (...) e começámos a ver muitas oportunidades e webinaries da parte de saúde mental (...) e até mesmo estarmos mais atentos a essa situação, porque nós, se calhar antigamente (...) o nosso dia a dia, ninguém estava atento a isso. As coisas estavam de outra forma.]
4. Impact on Team Performance	Connection to team performance	Q10. Do you think there's a link between your leadership style and team performance outcomes? How do you perceive that effect?	Q13. How do you think your leader's characteristics affect your team's performance and ability to work together?	Yes, his transparency and openness create a positive effect [Sim. Mas as pessoas têm muita experiência. (...) A grande maioria do género masculino está centrado no nosso armazém, nós temos equipa em duas, e se eu chegar lá hoje e discutir com eles todos, nós discutimos e daqui a logo à tarde já passou, com o género feminino pode haver ainda algum ressentimento (...) Há	His at ease attitude and asking their opinion creates a good environment and relationship between everyone [não parece que haja alguma forma de as coisas funcionarem mal por causa dele, pelo contrário. Como digo, nós temos muito à vontade, nós falamos muito, ele pede-nos opiniões, nós damos opiniões, por isso não existe aqui uma relação má (...) se nós tivermos um	Being fair affects their productivity and behavior within the team [porque se não for uma liderança justa, tu notas que há favoritismos e isso influencia o teu comportamento e a tua maneira de estar.]	Insisting on the team using all the resources the company offers provides them useful resources to better work in a team [Nós já tivemos uma formação de coaching (...) que nos ajudam muito a saber lidar uns com os outros (...) tanto profissionais como pessoais na nossa vida que nos incomodam (...) é uma forma que a nossa chefia arranhou de nos pôr ali a dar-nos com pessoas que a gente	Having weekly in-person team meetings and group discussions promotes teamwork and less isolation from working remotely [Nós estamos mais isolados (...) e vamos lá uma vez por semana (...) se houver alguma questão, se houver algum problema, mesmo com o nosso chefe (...) a gente liga rapidamente, a gente resolve (...) cada um tem a sua maneira de fazer as suas coisas (...) depois falamos

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E1 (M, L)	E2 (M, S)	E5 (M, S)	E8 (F, S)	E9 (F, S)
				sempre uma pessoa que fica mais ou menos chateada, (...) mas se houver o porquê que isto acontece, porque é que temos de fazer assim (...) tipicamnete não há tema]	ambiente saudável, como eu costume dizer, as coisas funcionam muito melhor, as pessoas trabalham com gosto. Nós temos tipo um horário flexível, se tivermos que ir a um sítio nós podemos ir (...) se tivermos que ficar até mais tarde, ficamos (...) e esta questão tem a ver também com a parte da chefia, quando estamos à vontade e temos gosto em trabalhar]		não gosta (...) a empresa dá webinars durante o ano, sobre um monte de coisas que às vezes nos fazem pensar. Às vezes há coisas que a gente todos sabemos, mas que não nos questionamos sobre isso.]	todos juntos, nas tais reuniões semanais (...) para tentarmos perceber o tipo de acontecimentos que ocorreram na semana anterior e que não estávamos todos presencialmente juntos, para saber como é que aquilo se resolveu, como é que cada um fez]
	Influence on team motivation	Q11. Do you think your approach to emotional management contributes to team cohesion and morale? In what ways?	Q14. In your opinion, does the way your leader manages emotions impact your motivation and productivity? If so, how?	Yes, being understanding that everyone is human and has different moods, while also promoting support from and to everyone [Talvez exista uma pessoa que, mas mais por questões pessoais e não profissionais, se excede um pouco. E é natural, somos humanos todos, excedemos numa certa altura da vida, não é? Mas é para isso que está cá equipa, para dar apoio (...) quando eu peguei na equipa, a equipa estava, como se costuma dizer, num ambiente de cortar à faca, e hoje em dia não. Há desavenças como é óbvio, há divisões dentro da equipa (...) mas não têm que ser amigos uns dos outros, temos é de ser profissionais e dar suporte uns aos outros, e isso acontece diariamente.]	His conctant concern and support creates a good work environment which makes him more productive [eu já tenho alguma experiência de trabalho (...), eu talvez não precise de tanto acompanhamento como outra pessoa possa precisar, mas eu digo que ele tem essa parte de se preocupar com as pessoas e quer ajudar (...) e pergunta muitas vezes nas reuniões se estamos todos bem (...) estamos à vontade, porque ele é uma pessoa que pratica esse bom ambiente e faz com que as pessoas se sintam bem (...) se tu tiveres um ambiente que te seja respeitado e é respeitado, e tiveres uma equipa com que tu gostes de trabalhar, claro que vais fazer muito mais, vais-te preocupar com o que estás a fazer, com o tipo de trabalho, com as funções que tu tens que fazer]	Yes, since he always tries to solve things and de-escalate, not letting the situation have a big negative impact [Num momento talvez, porque se tu notas que há um comportamento mais diferenciado, naquele momento se calhar, talvez. Mas depois, no geral, como existe aquilo que eu já disse, aquela capacidade de retração, acho que depois não tem havido grande impacto, não tenho notado que se tenha influenciado (...) se depois compreenderes o porquê daquele momento, acho que consegues ultrapassar isso]	Yes, the support and resources really motivate her [uma pessoa com estas características, com alegria, sensibilidade (...) é este conjunto de coisas todas que para mim são importantíssimas. Todas estas coisas, se tu reparares, todos estes pontinhos fazem uma teia enorme. (...) E assim vamos trabalhar todos dias contentes (...) Eu trabalhei numa empresa onde a chefia se limitava a deitar-nos abaixo, ou seja, sempre que fizéssemos algo bem, podia ter sido melhor, nunca era suficiente e às tantas o não ser suficiente desestabiliza e até desmotiva]	Yes [Tem, claro que sim (...) ele sabe perfeitamente o que cada um faz e como é que faz (...) muitas vezes participa, muitas vezes ele entra em ação. Acho que isto é a melhor característica dele (...) é uma questão de envolver-se e de vir acrescentar (...) se a gente está a responder, às vezes de uma forma mais dura, se a chefia vier perguntar, mas está tudo bem contigo? Por que estás a reagir assim a determinada situação? Mesmo que a gente não queiramos partilhar (...) só de ter perguntado (...) é bom saber que a pessoa está preocupada ou que reparou que tu não estás bem.]

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E1 (M, L)	E2 (M, S)	E5 (M, S)	E8 (F, S)	E9 (F, S)
5. Gendered Perceptions of Effectiveness	Differences in perceived effectiveness	Q12. In general, do you think stereotypes regarding gender interfere with the perception of effectiveness in a leader? How so?	Q15. In general, do you think stereotypes regarding gender interfere with the perception of effectiveness of a leader? How so?	No [Sinceramente, acho que não.]	No [Não, é como disse, a pessoa, quando é competente, seja homem, seja mulher, isso acho que não interfere o género, para mim é ridículo, um bom profissional é bom profissional, e uma pessoa que se dá bem com as colegas e com os clientes, com todo tipo de pessoas, (...) responsável e respeitada (...) a questão do género para mim não entra na equação]	Yes [Sim, acho que sim (...) tem a ver com cada um e também com as relações entre as pessoas, homem-mulher, mulher-homem, acho que isso tem alguma influência. Acho que no geral existe sempre esse estereótipo e esse impacto.]	Yes [Eu acho que sim (...) eu acho que pode ter influência, principalmente quando as chefias são mulheres, porque eu acho que ainda existe muito aquela interpretação negativa sobre a chefia da mulher (...) principalmente nas empresas em que há muitos homens, há muito essa tendência de se menosprezar a mulher como chefe.]	Yes in general [eu costumo às vezes dizer que nós mulheres (...) preocupar-nos com pormenores que o género masculino não se preocupa, para o bom ou para o mau (...) e às vezes essas coisas não precisam desse pormenor todo (...) inconscientemente pensamos (...) quando sai alguém de determinadas áreas (...) mesmo que as pessoas abaixo sejam maior parte femininas, acham sempre que pode ser um homem que vem substituir] Yes within Company X [Nós somos uma empresa muito tecnológica (...) há 20 anos antes, se calhar era muito mais esse género masculino do que feminino. Hoje em dia, já não (...) e depois, quem é que chega à chefia? Chega sempre muito mais homens do que mulheres. Ainda temos muito aquela cultura da área dos recursos humanos, ser uma área mais feminina, e a área de engenharias é mais homens. Estamos a mudar, não é? Mas é aos poucos]
		Q13. Do you think perceptions of your effectiveness as a leader differ across male and female team members? How?	Q16. Do you think men and women on your team view your leader's effectiveness differently? If yes, in what ways?	No [Estamos numa empresa em que a igualdade de género está muito presente, tanto a nível de chefias, de liderança (...) Aliás, eu se calhar sou dos poucos do género masculino que lidero uma equipa das áreas de suporte (...) e as outras pessoas são muito eficazes. A minha	No [Não. É como eu digo, nós temos um bom ambiente, que essas questões não se colocam (...) temos um à vontade com ele e ele connosco que não temos aqui aquela coisa do homem ou da mulher]	No [Acho que não, em alguns pontos acho que não, porque ela tenta ser justa com todos.]	No [aqui não sinto isso (...) isso tem sido muito contrariado e cada vez há mais mulheres em posições de chefia (...) eu acho que tem mais a ver com a experiência pessoal de cada um em relação ao indivíduo, não propriamente com género.]	No [Eu acho que não (...) o que eu posso receber da minha chefia pode ser diferente que a outra pessoa possa perguntar e depois possa receber, mas eu acho que isso não tem de ver com género.]

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E1 (M, L)	E2 (M, S)	E5 (M, S)	E8 (F, S)	E9 (F, S)
				perceção é esta, é indiferente.]				
	Response to gender-based feedback	Q14. Do you think that your gender affects the perceptions and type of feedback you receive as a manager?	Q17. Have you noticed any differences in how male and female team members respond to the leader's decisions or actions?	No, feedback is not based on gender, but in professional performance [Não. Enquanto chefia acho que não. É exatamente igual (...) a pessoa que está na liderança, ser homem ou mulher é igual, o feedback dá-se ponto. (...) Quando te dão feedback no teu ambiente de trabalho não estão a dar feedback da pessoa, estão a dar feedback do teu desempenho profissional (...) e para mim é indiferente se é homem ou mulher]	No [não, é tudo igual para todos, não existe aqui favorecimentos, não, somos todos equipa]	If there are any differences, they're not related to gender [Não, acho que não. Normalmente todos acatam e todos aceitam da mesma maneira.]	No [Diferença nenhuma.]	No, more with personality [Acho que isso não tem a ver. Eu acho que acaba sempre por ter muito a ver da maneira como nós fomos educados (...) e da forma como nós trabalhamos (...) mesmo nós entre mulheres, nós não reagimos da mesma maneira. Temos pessoas que estão caladas a reunião toda e tem outras pessoas que estão sempre a falar (...) eu acho que hoje em dia aquela situação de que se fosse uma mulher não dizias isto ou se fosse um homem não se dizia isto, isso não acontece]
6. Specific Emotional Responses in Team Members	Influence on trust and stress	Q15. How do you characterize your relationship with your subordinates?	Q18. How do you characterize your relationship with your leader?	Good, trusting and caring with everyone [Depende. Mais próxima com uns do que com outros (...) não por gostar mais de uns de outros ou por ter mais afinidade (...) porque há pessoas que, pelas suas tarefas, necessito de falar (...) mais com elas, há outras que às vezes estou 3 meses e não falo com elas (...) mas eu acho que tenho uma relação próxima e mais ou menos boa com toda a gente.]	Good and playful [Boa, as pessoas já me conhecem e eu estou sempre um bocado a brincar também no dia a dia, e isso também ajuda as pessoas também a ver as coisas de outra forma (...) não levar as coisas tão a sério.]	Fair and straightforward [Direta, frontal, justa, sem rodeios, o que temos a falar falamos, discutimos e resolvemos. Acho que não há cá formalismos]	Good and playful [É boa e tranquila. Nós somos amigos uns dos outros (...) nós somos companheiros e somos camaradas de trabalho. Se for para nos irmos divertir, estamos todos porreiros e se formos trabalhar, também estamos todos porreiros na mesma.]	Good, trusting and open to listen [é uma boa relação (...) se eu tiver uma questão (...) ele resolve, ajuda. Tenho confiança na pessoa, no trabalho dele (...) já houve situações em que eu não concordei tanto da forma como resolveu. E também tentei explicar o meu ponto de vista e ele é uma pessoa acessível essa situação (...) é uma pessoa que ouve]
		Q16. How do you feel your leadership approach affects specific emotions within the team, like trust or stress? Can you give an example?	Q19. How does your leader's approach affect your emotional responses, such as confidence, stress, or motivation? Can you give an example?	His involvement and worry with everyone creates trust from the team [Sim. (...) Há situações em que eu não me importo de me envolver emocionalmente, há outras que eu tenho que ser frio, tenho que me afastar. (...) Se alguém chega ao pé de mim e diz tenho muito	Autonomy and support given creates positive emotional responses [para o trabalho que eu faço raramente preciso da interação com o chefe (...) todos temos o à vontade para fazer as coisas (...) nós temos como costume dizer carta branca para resolver certas	Justice and respect make him accept the leader's decisions [Como já disse, como eu noto que é justa e não há cá diferenças, eu acho que aceito bem, não tenho problemas com isso (...) ele dá esse feedback porque alguma coisa tem que ser	Affects always [afeta sempre (...) ninguém gosta de ser chamado à atenção para algum erro que tenha cometido. Agora, o importante é sentirmos que dentro do nosso erro temos uma equipa atrás de nós que nos está a segurar as pontas, é não apontar o dedo, e mais	Knows his team and their intention even in outbursts [é positivo, é lógico que sim (...) já aconteceu, a dada altura ter sido mais agressiva. Porquê? Porque tenho essa confiança na pessoa, porque também já o conheço há muito tempo, porque também tive esta

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E1 (M, L)	E2 (M, S)	E5 (M, S)	E8 (F, S)	E9 (F, S)
				trabalho e eu vejo que a pessoa está com muito trabalho, que está a colapsar, a minha atenção vira-se para lá, mas se eu tiver que ser frio e dizer olha, tu estás com este trabalho todo porque não te sabes organizar, porque estás mal organizada, isto afeta a parte emocional da pessoa, eu sei disso, mas às vezes é necessário.]	coisas, ele incentiva isso, que as pessoas também consigam resolver as coisas sem estarem a perguntar tudo. Agora é claro que há questões relacionadas com a empresa e que nós também questionamos e falamos com ele, que ele próprio também tem que falar com o chefe dele para saber como é que resolvemos certas coisas, pronto, existe esta confiança que também é saudável.]	resolvida, para melhor ou para pior, seja qual for os feedbacks, acho que é aceitar e agir em conformidade.]	queres ajuda? Vamos resolver isto rapidamente para não ter impacto, se é que é importante]	liberdade para poder expor esta situação, pois o ser agressivo não foi o mais correto da minha parte, mas também depois tivemos essa oportunidade de falar os dois e dizer assim, olha, não era desta forma que eu queria dizer (...) e depois chegámos ali a um consenso (...) porque depois é isto, ele (...) já nos conhece (...) já sabe o que é que eu queria dizer ou como é que me estava a sentir]
	Influence on motivation and morale	Q17. Can you share any examples where your actions as a leader significantly influenced the team's emotional state, such as their motivation and morale?	Q20. Can you recall any specific instances when your leader's behavior directly influenced your emotions or the team's mood?	Promotes self-trust and praises his teams' work [nós temos pessoas na equipa que de vez em quando precisam de um puxão de orelhas para virem cá para cima emocionalmente, e quando eu digo um puxão de orelhas, não quer dizer que eu vá criticar a pessoa. Muitas vezes eu posso chegar ao pé da pessoa e digo por que é que tu estás assim? (...) tu fazes um trabalho muito bom, as pessoas elogiam o teu trabalho, porque é que a tua auto-estima está assim? (...) Porque é que te concentras no erro e não te concentras nas coisas positivas? Tu fazes 10 coisas, 9 são boas, uma é não é. E então? Toda a gente erra]	Is attentive and present, picks the team up when they're less motivated [às vezes as pessoas podem estar mais desmotivadas por algum motivo e ele fala com as pessoas e diz, olha, atenção, estamos aqui um bocado a cair no nosso progresso, mas nunca de forma sem faltar respeito. Mas isso é a função dele, não é? É cativar as pessoas e pôr as pessoas a trabalhar. Ele tem que estar também atento, ver como é que as pessoas estão (...) é uma pessoa que está presente.]	Same example given on Q6 applies [Acho que não, tirando aquele exemplo que eu já dei há bocadinho, é sempre da mesma forma positiva, não acho que não tenha havido alguma situação que tenha causado algum impacto maior.]	Understanding both sides and their motives, solving the situation with low impact [Houve uma queixa há um tempo sobre um trabalho que um colega fez (...) e a resposta da chefia perante essa queixa foi não apontou o dedo a ninguém e quis saber primeiro, porque fizemos daquela maneira (...) liga para a pessoa e pergunta, olha, explica-me lá como é que decorreu este processo? E a pessoa, explicou que não deram as informações e ela teve que trabalhar com o que tinha (...) e o assunto foi resolvido com menor impacto possível (...) e a chefia faz muito isso que é compreender, porque é que as pessoas têm essas reações] Being positive during hard times [quando foi do Covid, por exemplo, a postura dele sempre foi sempre foi de grande força e de postura	His playful attitude can sometimes be misinterpreted [ainda nesta reunião que acabámos de ter, eu tinha vindo de férias e nós temos algumas formações para fazer e ele disse, enquanto vocês andam todos aí sem fazer nada que eu sei que há menos trabalho (...) mas não há, até porque há pessoas que nós estamos a substituir (...) mas depois tu pensas (...) há menos pessoas a enviar e-mails a solicitar certo tipo de situações (...) há realmente um volume de trabalho menor, mas se a forma de dizer que estamos todos a tomar café sentados (...) se calhar foi mau] But he's always there to support his team [quando nós temos a preocupação das férias, tentar perceber quem fica (...) com o teu trabalho, se não fica sobrecarregado, e ele dizer estamos cá todos para fazer o trabalho uns dos outros, está

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E1 (M, L)	E2 (M, S)	E5 (M, S)	E8 (F, S)	E9 (F, S)
							muito positiva (...) sempre que há crises de trabalho e picos, há sempre uma postura muito aguerrida da defesa da equipa.]	tudo bem (...) até ele próprio se for preciso (...) ou quando há uma mensagem positiva (...) recebi este e-mail, e ele faz questão que todos saibamos (...) e faz a diferença (...) há um reconhecimento]
7. Final Considerations		Q18. Is there anything else you would like to mention in the context of the issues we have addressed during this interview?	Q21. Is there anything else you would like to mention in the context of the issues we have addressed during this interview?	[Como é que eu vejo a minha liderança, há uns gostam, outros não gostam. No entanto, quando é no final do ano e no feedback que recebemos de dentro e de fora da equipa, deixa-me orgulhoso feedback que recebo do meu estilo de liderança, porque as pessoas sentem que eu estou próximo delas, que estou cá para ajudar, em que sou exigente ao mesmo tempo (...) tou sempre a tentar o melhor para eles].	---	---	[tens que dar boas ferramentas às pessoas para que elas sejam construídas como boas pessoas, saibam tomar boas decisões, seja um homem ou mulher, vão dar a volta. E nós mulheres, temos que ter a postura de ser sempre fortes (...) dar provas do nosso trabalho, e isto começa nos filhos. Nós temos que criar pessoas (...) com mentalidades corretas, pessoas focadas na igualdade e sermos simpáticos (...) todos somos pessoas e todos temos emoções e sentimentos.]	[nós fazemos pedidos de compras (...) mas quando nós viemos todos para casa, houve ali uma altura que houve um excesso de trabalho no armazém e nós fomos (...) ter formação de andar de empilhadora (...) também tem a ver com os colegas (...) a cumplicidade (...) não é a empresa que impõe esta questão do género, somos mais nós que estamos enraizados a pensar assim]
		Q19. Do you have any additional questions about the study that you would like clarified?	Q22. Do you have any additional questions about the study that you would like clarified?	---	---	---	---	---

Legend:
F: Female
M: Male
L: Leader
S: Subordinate

Annex J - Results from the interviews for Team TQS

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E3 (F, L)	E4 (F, S)	E6 (F, S)	E7 (F, S)	E10 (F, S)	E11 (M, S)
1. Leader Characteristics	Self-perception of leadership style	Q1. How would you describe your own leadership style?	Q1. How would you describe your leader's style and approach in leadership?	Tolerance and respect [Acho que tenho um estilo tolerante, e quando eu digo tolerante não é propriamente tolerante ao erro e essas coisas, mas tolerante no sentido em que respeito a personalidade e as capacidades de cada um. Aí puxo também pelo lado que precisam de desenvolvimento, mas acima de tudo, daquilo que dá mais prazer, porque acredito que desta forma consegue entregar mais, sendo uma coisa que está mais relacionada com o seu perfil, ao invés de ter papéis fechados]	Accompanies the projects but gives autonomy, flexible, inclusive and human [ela tem um estilo de liderança que eu considero bastante bom, porque não é imperativo, (...) ela é complementada por vários aspetos, tanto a direccionar e a informar sobre o que se está a passar, os objetivos que nós temos que atingir, dar os guidelines e depois ir acompanhando, mas ao mesmo tempo permitir que as pessoas sejam autónomas e responsáveis e tenham as suas ideias e possam aplicar as suas ideias. Também é uma liderança de inclusão e que faz com que o equipa seja coesa, portanto ela não faz com que as pessoas se sintam diferentes ou que achem que umas têm um papel mais importante que as outras, é flexível, é uma pessoa muito humana que compreende também que cada um tem a sua vida pessoal e que têm a sua maneira de fazer as coisas e é presente]	Trusting, autonomy and strong [é um estilo (...) baseado muito no pilar da confiança, de autonomia (...) é como se fosse uma luva de veludo, portanto, é uma pessoa muito forte, mas (...) que nos deixa muito confortáveis e uma pessoa bastante resiliente e atenta aos outros, principalmente aos membros da equipa.]	Leads by example, qualified and caring [ela lidera pelo exemplo, ou seja, para além eu considerar que ela é uma pessoa muito competente, conhecedora dos temas, ela não se limita a dar orientações ou explicar-me como é que se faz, ela vai sempre na nossa frente (...) é uma pessoa completamente aberta a sugestões, gosta de discutir com a equipa as melhores formas de abordar os temas, passa a informação que é necessária e filtra aquilo que nem sempre é saudável nos passar]	Accompanies the projects but is flexible [é uma pessoa que gosta de delegar, mas ao mesmo tempo acredito que gosta de controlar, ou seja, tem mais confiança quando vai vendo as coisas ou quando as coisas são feitas mais de encontro ao que ela já está a pensar, no entanto, é uma liderança que também permite nós darmos as nossas opiniões (...) tem em conta aquilo que nós queremos e gostamos mais ou precisamos naquela altura]	Caring, avoids conflicts and tries to keep the peace [Estamos a falar de um tipo de pessoa que é muito dado aos outros, muito preocupado com os outros. Às vezes coloca os outros acima de si próprio. É uma pessoa que gosta das coisas tranquilas, gosta de ser organizada e muito metódica. Por vezes, resistente à mudança, evita conflitos e evitando conflitos, muitas vezes tem dificuldade em dar um feedback mais direto ou até mais duro. E às vezes funciona também como uma esponja, portanto, absorve toda a parte negativa.]
		Q2. Do you feel you influence	Q2. Do you feel positively/neutra	Positive influence	Positive example and influence	Positive influence	Positive influence	Positive influence	Positive example and influence

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E3 (F, L)	E4 (F, S)	E6 (F, S)	E7 (F, S)	E10 (F, S)	E11 (M, S)
		positively/neutral/negatively your subordinates? How?	l/negatively influenced by your leader?	[Eu espero que sim (...) uma das pessoas da equipa que uma vez me disse que sou (...) dura com pulso de veludo.] Pays attention to people [Ou seja, que puxo pelas pessoas, mas com o cuidado e com atenção (...) há formações que às vezes têm de calhar numa segunda-feira e já não é a primeira vez que às vezes num domingo têm que se deslocar, mas por iniciativa deles, porque preferem (...) querem dar o orgulho e não falhar, e também demonstrar que eu consigo contar com eles, (...) como eles contam também comigo.]	[Do meu ponto de vista (...) ela é assim tipo um exemplo de liderança que às vezes as empresas deveriam de seguir (...) é motivadora e nós acabamos por gostar de estar presentes, trabalhar em grupo, sentimos à vontade para errar, (...) isso não quer dizer que a pessoa esteja sempre a errar, mas se acontecer alguma coisa e que a pessoa, pronto, por uma razão qualquer não cumpriu ou não conseguiu fazer como tinha pensado, sabe que não vai ter ali uma penalização, claro que tem que se chegar à conclusão do que é que aconteceu, não voltar a fazer, arranjar as estratégias de não se repetir, mas não ficamos com medo das represálias ou de comportamentos menos próprios que às vezes as chefias têm]	[ela é uma pessoa com uma mente bastante aberta, portanto, é difícil não ter uma opinião positiva também em relação à forma de ela liderar e também enquanto pessoa (...) tem uma liderança mais próxima e um contacto mais direto com os membros da equipa, mas penso que se não assim fosse e alguém não concordasse, a chefia estaria muito bem resolvida com isso e não iria afetar de todo a sua gestão e a sua forma de liderar.]	[claramente, em mim e na equipa. No espírito de ajuda entre nós, (...) até como exemplo a seguir, porque quando temos um líder que dá o exemplo, a pessoa (...) quer estar à altura (...) o suporte (...) a autonomia dentro do nosso âmbito de atuação. Obviamente que temos que lhe dar conhecimento das coisas (...) mas sempre com a certeza de que ela está lá para nos apoiar (...) dá um sentimento de segurança]	[Para mim, adequa-se também ao meu estilo (...) depois também com o passar do tempo, a chefia ainda vai dando mais autonomia. Para mim, talvez o que me incomoda mais é não poder fazer de raiz as coisas. Vamos imaginar que há um relatório qualquer para fazer. Provavelmente há já um template qualquer criado e é e depois seguimos esse modelo.]	[Eu falo muitas vezes nas minhas formações dos estilos de liderança e dou a chefia como exemplo (...) porque outras áreas de negócio precisam de um estilo mais diretivo, e aqui acho que não é preciso tanto (...) e enquanto pessoa que responde à chefia, também é bom.] But can affect negatively the lack of direct feedback [Noto uma grande compreensão, uma grande defesa das suas pessoas e isto tem sempre outro lado da moeda. Quando às vezes há muita compreensão, há falta de feedback mais direto e (...) cria-se um bocadinho mindset dos outros é que estão mal, não somos nós]
	Influential personal qualities	Q3. What personal characteristics do you think are most important in helping you manage your team's emotions?	Q3. What personal characteristics of your leader do you think most affect the team's emotional atmosphere?	Empathy, rigor and justice [Empatia, rigor e justiça (...) para algumas decisões que se tenham de tomar, portanto, haver essa transparência e essa partilha de forma clara com todos (...) e é importante na empatia, porque (...) cada pessoa é uma pessoa, existem regras naturalmente, mas	Harmonious, communicative, human and caregiver [ela é uma pessoa que comunica muito conosco, ouve a nossa opinião, pede-nos para participar, é uma pessoa harmoniosa e que gosta de manter a equipa unida, é uma boa profissional (...) muito íntegra e que tem	Empathic and understanding on how personal aspects can affect work [respeita muito o estilo de vida pessoal de cada um (...) e dar-nos espaço para que os nossos assuntos pessoais, que muitas vezes acabam por interferir no horário de trabalho, (...) e o facto de haver essa	Motivator, supportive and shows the example [é muito motivador, porque além de nos incentivar, não é castrador (...) porque o trabalho é trabalho, mas se pudermos fazer o trabalho num bom ambiente, de apoio, de suporte é realmente muito motivador, porque	Empathic, a good and supportive professional [a chefia já nos conhece e já sabe os nossos gostos e vai atribuindo os projetos consoante os gostos das pessoas. Não significa que não haja tarefas que, tal como em tudo, são chatas no meio do processo, mas de forma geral ela tem essa	Acts as a partner, working alongside her team, and not them for her [é uma grande companheira. É difícil ver a chefia como uma chefe, porque vejo a chefia como uma líder e não a vejo como a última palavra, vejo como uma pessoa que leva com mais coisas em

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E3 (F, L)	E4 (F, S)	E6 (F, S)	E7 (F, S)	E10 (F, S)	E11 (M, S)
				existindo a empatia perante atividades que tenham, os temas que tenham, sejam pessoais, sejam profissionais, acabamos sempre por colocar-nos no papel do outro. E o rigor porque sem rigor e consistência	valores parecidos com os meus, é uma pessoa humana, (...) cuidadora, preocupada conosco, tal como nós também nos preocupamos (...) tenta sempre que todos juntos consigamos ajudar-nos mutuamente]	consideração pelo outro, em colocar-se no lugar do outro e perceber a importância que é ausentar-se naquele momento, logo é essa característica, passando isso do pessoal para o profissional, acaba por	a pessoa não tem medo (...) como, por outro lado, tem um exemplo (...) que incentivou ter brio]	empatia e essa atenção (...) eu acho que a chefia é muito boa profissional, e gosta de ensinar (...) quando entrei para a empresa, eu ainda não tinha conhecimento nesta área (...) e acabou por me ajudar muito	cima (...) sinto a maior parte das vezes que somos seus colegas, que estamos a trabalhar em paralelo. Às vezes também sinto que somos pessoas isoladas a trabalhar em nome da equipa (...) se fizesse uma constelação ponha a chefia no centro, todos nós à volta dela, mas afastados uns dos outros e a Inês com 8 braços tipo octopus, com os seus tentáculos a chegar a todo o lado (...) sempre disposta a ajudar.
		Q4. What personal qualities do you find in yourself?	Q4. What personal qualities do you see in your leader?	nas coisas, acaba por ser só sorte. É importante sermos rigorosos na entrega, termos brio na entrega, e é também uma forma de liderar pelo exemplo]	Human, empathic [ser muito humana, muito empática, e eu acho que isso faz muita diferença, porque quando uma chefia tem a capacidade de perceber que trabalha com pessoas que têm as suas limitações e que uns dias podem estar muito bem e ser um bom elemento na equipa, noutras alturas as pessoas podem estar a passar por períodos menos bons, a pessoa não deixa de ser um bom profissional, mas naquele momento não está a dar o cem por cento, mas não penaliza a pessoa e é nesse sentido que eu acho que ela prima por ser uma boa líder.]	ter aqui um impacto muito positivo para os membros da equipa.]	Human and positive [é muito profissional, mas sobretudo é muito humana e procura sempre ser muito otimista (...) do lado da solução, é sempre possível arranjar uma forma de fazer as coisas para facilitar]	também a alavancar, a ganhar alguma autonomia, a ter mais confiança em mim.]	
2. Emotional Regulation Practices	Emotion management strategies	Q5. What strategies do you use to help regulate emotions within the team, especially during stressful times?	Q5. How does your leader respond to emotionally charged situations within the team, especially during stressful times?	Being attentive [Principalmente estar atenta a comportamentos, atenta a mudanças de estados de humor, que possa não ser só estados de humor negativos (...) também o positivo (...) portanto, tudo o que seja por	Stays calm and communicates with all sides involved [Ela age imediatamente, mantém a calma, comunica muito, tenta perceber todos os lados e envolve as pessoas para resolverem as situações sem (...) apontar o dedo (...)	Gives autonomy but also tries to protect the team [deixa que sejamos nós a gerir, dá-nos a tal autonomia que eu falei. Só em casos mais extremos ou que dentro da equipa não nos consigamos resolver, aí é que a chefia intervém,	Pacifier and protective [apazigua sempre (...) muito otimista e (...) como filtra, eu acho que por vezes ela até acaba por sofrer para nos proteger e para nos dar a ideia e o conforto de que vai tudo correr bem e que as coisas vão ficar bem feitas e que o nosso	Stays distance in conflicts [Acho que a chefia não se mete (...) é capaz de ouvir todos os lados (...) mas é uma pessoa evitativa, na minha opinião, não é uma pessoa que confronta o conflito (...) em tudo, seja entre nós, ou seja	Acts like a sponge [a pessoa que conheço que mais esponja é, especialmente nestes momentos (...) nestes quatro anos que trabalho com a chefia, nunca a vi a passar-se (...) e às vezes é um bocadinho difícil perceber também o que é que nós temos

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E3 (F, L)	E4 (F, S)	E6 (F, S)	E7 (F, S)	E10 (F, S)	E11 (M, S)
				extremos e de diferenças] Having regular meetings [Ter também a preocupação de ter momentos um a um e não ser só em equipa (...) mesmo sendo o pretexto de ter algum tema por resolver em termos profissionais (...) ou apenas saber como está (...) tentar promover momentos de diálogo]	identifica a situação e tenta arranjar soluções e que todos se envolvam na solução. Não entra em stress, nem tem comportamentos assim agressivos, nem se exalta]	dando a última palavra, mas deixa-nos completamente à vontade para que sejamos nós a procurar a solução ou a lidarmos com a situação (...) mas fica sempre do nosso lado, em situações que venham do exterior, a primeira preocupação é defender sempre a equipa e perceber (...) o que é que nos levou a dar determinada resposta.]	trabalho é valorizado, e que mesmo às vezes, em situações que não parece tão valorizado (...) temos que estar de consciência tranquila que fizemos e demos o nosso melhor (...) mas também se alguma coisa não estiver bem ela diz, mas diz sempre de uma forma muito cordial e pacífica (...) para os mais desatentos até pode quase nem se notar que ela está a dizer, olha atenção (...) ela tem muito, muito cuidado com as pessoas (...) mas eu acho que isso não tem que ver com a função, acho que é dela mesmo enquanto pessoa.]	entre equipas, ou o que quer que seja.] Stays calm during close deadlines [é calma, e nunca me faltou respeito em comparação com outras chefias que eu já tive. Portanto, a chefia sempre me respeitou enquanto pessoa e enquanto limites (...) mas é capaz de agarrar nas coisas e avançar só para não ouvir esses atritos]	que mudar para conseguir ajudar]
	Perceived impact on team atmosphere	Q6. How do you think your approach affects the emotional climate of the team?	Q6. Can you provide examples of how your leader influences the team's emotional environment?	Creates a space to connect [É importante haver reuniões de equipa sempre e fazemos sempre para que sejam presenciais, mas também manter sempre alguma ligação a durante a semana (...) acabou por também fortalecer] Professional and personal team bonding [inicialmente era uma lista infindável de temas e aproveitava nessa reunião para discuti-los e para ver como como está o ponto de situação. Hoje em dia é mais um momento de partilha (...) de descontração (...) mas	Reassures the competence of her teams' work when facing negative feedback [houve ali, por exemplo, avaliações de serviços menos positivos em certas áreas e ela não deixa (...) que a pessoa se sinta que está a falhar ou que é menos competente por causa disso. Ela tem sempre um espírito positivo e, como eu disse, tenta encontrar soluções em conjunto. Até nas reuniões de equipa fala-se dos temas abertamente. Porque uma avaliação da	Understands the situation and protects the team [se vier, por exemplo, um e-mail de alguém que não está satisfeito com alguma situação, a chefia tenta perceber dentro da equipa o porquê, o que é que gerou essa situação, e depois muitas vezes acaba por ser ela a responder antes de nós, no sentido de nos proteger (...) ou seja, não deixar as coisas escalarem de uma forma negativa, ou, portanto, defendemos no sentido de dar uma resposta direta também para que	Reassures the competence of her teams' work when facing negative feedback [nós lideramos processos dentro da organização, que reconhecemos que são morosos e burocráticos, e as pessoas queixam-se imenso (...) porque a ferramenta é complexa (...) e para quem está à frente da equipa e desses processos (...) e que se desdobra e até trabalha mais horas do que seria suposto para facilitar, pode ser frustrante, a pessoa desanimar e pensar por mais que eu	Supported her more in the beginning of a project since she was new [no início ter entrado na empresa (...) quando nós tivemos aí um projeto e que foi muito desafiante e que estava mais eu e a chefia e os outros colegas ainda (...) ela, por exemplo, emocionalmente, se calhar, ajudou mais a tipo vinha comigo aos sítios, estávamos a trocar mensagens ou ligava]	Brings a positive mindset [à dois meses atrás, eu transmiti-lhe uma série de problemas que tínhamos a ter para ter as coisas prontas para a auditoria e ela respondeu-me não te preocupes que vamos ter tudo pronto para todas as áreas (...) e com um sorriso na cara]

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E3 (F, L)	E4 (F, S)	E6 (F, S)	E7 (F, S)	E10 (F, S)	E11 (M, S)
				que eu noto que tem sido muito importante (...) e mesmo quando eu estou ausente de férias, eles fazem na mesma as reuniões, mesmo que seja remotamente]	equipa, mesmo que seja só num dos pontos, afeta toda a equipa, e ela tenta que emocionalmente as pessoas se mantenham motivadas e com vontade de arranjar soluções.]	a pessoa que está do outro lado(...) perceba que há um entendimento que a chefia está à par, e se assim foi feito, foi porque houve uma necessidade da equipa de responder dessa determinada forma.]	faça, parece que nunca nada está bem, e a chefia é a primeira pessoa a reconhecer e a dar esse suporte (...) do género não é possível agradar toda a gente, mas tens que estar tranquila quanto ao teu empenho, a tua dedicação e isso faz com que (...) a pessoa sinta reconhecimento (...) e que a motivação não venha por aí abaixo]		
3. Gender Influence	Influence of leader's gender	Q7. Do you believe your gender affects how your leadership style is perceived? If so, how?	Q7. Do you feel that your leader's gender influences their approach to leadership? If yes, how?	Yes, especially due to motherhood [Sim, claro. (...) Eu sempre tive nesta empresa homens como chefes, mas felizmente (...) tive a sorte de trabalhar com homens chefes que também têm cuidado em questões relacionadas com a maternidade (...) mas ainda se nota que está muito dependente da mulher (...) hoje em dia já existe essa preocupação. Vê lá se tu podes (...) mas também vejo que hoje em dia o homem tem cada vez um papel mais ativo no seio familiar e vejo isso pelo homem na equipa] But also no, since compromise and care for others also have an impact [Houve alguém que já me tinha dito que mais do que falhar nalguma	Yes, especially due to motherhood [eu acho que sim, (...) sendo ela uma mulher há questões que ela percebe, se calhar, melhor do que os homens. Porque é mãe, porque é filha, porque é irmã, porque é casada, porque tem uma série de coisas (...) tem muitas pessoas a cargo dela, tem muitas responsabilidades e ela acaba por entender, penso eu, melhor o que vai acontecendo. Por vezes, sendo um homem, há coisas que os homens também não entendem muito bem] But not exclusively, such as life experience [Eu acho que não é só o género que está aí em jogo. (...) porque ela podia ser mulher e não ter essa experiência na vida, não é? Não ser	Yes, especially due to motherhood [Eu acho que no caso de eu ser uma mulher e de ser mãe, e ter uma chefia que também é uma mulher e é mãe, dá obviamente um entendimento, de se pôr no meu lugar (...) e se fosse um homem, se calhar essa sensibilidade, não quer dizer que não a tivesse, mas se calhar não seria tão compreensível, ou se calhar colocaria outros aspetos em primeiro lugar. Portanto, eu acho que o facto de ser também uma mulher e também ter a sua estrutura familiar e saber o nosso lugar na família obviamente que tem um impacto para nós, sim.] But not exclusively, such as age and empathy	No, more to due with personality and values [não sei, eu acho que tem que ver com a pessoa, não tanto com o ser mulher (...) acredito que a chefia, por ser uma mulher, seja mais sensível a questões com os filhos (...) eu acho que (...) tem que ver com a essência da pessoa, com os valores que a pessoa tem, etc. Não tanto com o género.]	No, more to do with life experience [Não. Mais pelo contexto da vida dela, por situações que ela passou, não pelo género.]	No, more to due with personality [Há quem diga que as pessoas, independentemente do género, tem um lado masculino e o lado feminino. Portanto, isso masculino, mais a força e a decisão, e a minha anterior chefia mulher tinha mais este pulso (...) não era tão companheira] But might see some influence of the gender [Certos traços de personalidade da chefia (...) este companheirismo e a forma como a chefia trata as coisas (...) tenho mais dificuldade em ver um homem a ser assim.]

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E3 (F, L)	E4 (F, S)	E6 (F, S)	E7 (F, S)	E10 (F, S)	E11 (M, S)
				entrega, falhar comigo. Ou seja, o facto de eu também ter o cuidado com o outro, também têm esse cuidado para comigo, ou seja, um cuidado na entrega, um cuidado com a pessoa (...) sinto que há aqui um compromisso de ambas as partes e não só porque a chefia está a pedir]	nem mãe, nem ser casada, (...) e então não entender tão bem, às vezes, o que se passa com os outros colaboradores.]	[o género tem um grande impacto. Mas há também outros fatores que podem influenciar, o facto de ser uma pessoa que se consegue calçar no sapato do outro (...) imaginando um pai também muito presente, muito dedicado à sua família, se calhar tem um impacto. Agora, se estivermos a falar de uma mulher numa faixa etária de 40, 50 anos, não tem filhos, não é casada, se calhar o seu foco será mais os objetivos, os números e se calhar não tem tanta sensibilidade de um colaborador que tenha filhos]			
		Q8. Does gender interfere with the dynamics and relationships you have with your subordinates? How and in what way?	Q8. Does gender interfere with the dynamics and relationships you have with your leader? How and in what way?	Yes, but it's also up to the leader to deconstruct that stigma [Exatamente sim, sim, sim, eu acho que parte nós também como lideranças, mudar esse estigma (...) e não tem a ver pelo facto de eu ser mulher, é o facto de nós termos de ter abertura (...) Noção da realidade como anda a geração e não ficarmos presos no que é que nós vivenciamos como filhos, não é? Porque os nossos pais também tinham uma cultura diferente. E vejo que nós temos mesmo de nos	Not in the professional level, more related to trust and creating boundaries [Supostamente não deve de interferir, mas depende (...) Se a outra pessoa nos passa confiança e que tem o seu papel de chefia mesmo, pois há pessoas que abusam muito a confiança e (...) tem que delimitar ali as coisas(...) até aqui eu sou chefia e tenho esta função e sou teu colega e é por isso que nós estamos aqui a trabalhar]	No, more due to her caring and understanding leadership style [Eu acho que o facto também de a chefia nos dar esta liberdade, quer seja de horário, esta compreensão, em momentos em que nós precisamos (...) sempre que há uma necessidade em que a chefia (...) por exemplo, se há alguma coisa fora de horas, ou alguma situação no fim de semana ou de férias, todos nós, sem exceção, estamos lá presentes, seja pelo que for. Pelo facto de termos uma liderança que também se	No, more to do with the person's way of being [Não (...) porque o facto de ela ser mulher e eu também, não afeta (...) quando fui chefiada por homens, também tinha a mesma boa relação com eles (...) tem a ver com a pessoa e a sua maneira de estar]	No, more to do with the person's way of being [Eu acho que não é por ser uma mulher que é diferente. A questão é a maneira como a pessoa é. Ou seja, se eu tivesse um homem com esta liberdade que a chefia dá, esta empatia, eu acredito que me desse igual.]	Unconsciously yes, but more due to the personality the leader reminds them of [nós temos às vezes aquela tendência natural de ver uma pessoa mais velha ou num cargo superior o identificarmos como um pai ou uma mãe (...) e portanto, como em minha casa figura a autoritária era o meu pai acredito que para mim poderá ter uma diferença (...) inconscientemente (...) portanto, cá está a tal questão do lado masculino e feminino. Já vi o meu pai numa chefia mulher. Não

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E3 (F, L)	E4 (F, S)	E6 (F, S)	E7 (F, S)	E10 (F, S)	E11 (M, S)
				adaptar (...) passa muito mais do que propriamente por ser homem ou mulher, acho que é estramos atentos]	[a nível de trabalho eu não vejo assim diferença, mas a nível de conversas (...) coisas minhas mais pessoais que eu tenho um problema, sou capaz mais facilmente de falar com a chefia do que se ela fosse um homem.]	preocupa connosco e (...) cria um impacto muito positivo] But also yes due to motherhood and gender, which affects leadership style [há diferenças entre homens e mulheres e, na generalidade dos casos, as mulheres são mais sensíveis a determinadas situações. Assim como os homens têm outras qualidades não menos importantes (...) se fosse um homem, se calhar teria uma sensibilidade menor, teria mais foco, talvez, em resultados (...) claro que as mulheres também são competitivas (...) há diferenças entre géneros e acredito que as formas de liderança também sejam diferentes.]			dependerá do género, dependerá da forma como a pessoa se comporta, se apresenta.]
			Q9. Does gender interfere with the dynamics and relationships you have with your teammates? How and in what way?	---	No, more related with personality [Não tem a ver com o género, tem a ver mesmo com a maneira de ser da pessoa. No fundo, as relações têm todas a ver com o mesmo. O respeito, os limites, os valores das pessoas.]	Yes [Eu acho que sim. Acaba sempre por ter impacto, não é? Quer seja a relação entre chefia mulher com uma colaboradora mulher ou homem (...) se calhar, para mim o que é importante enquanto mulher pode não ser o mesmo que o outro colega homem ache importante.] But not related entirely to gender [se, em vez da chefia, tivéssemos um homem,	Not in the professional aspects [Em termos profissionais não afeta absolutamente nada quando muito pode afetar em conversas paralelas, que não tem nada a ver com a profissão (...) há uma tendência a haver uma maior abertura para determinados temas com colegas mulheres]	No [Não (...) para mim é igual, tanto homem como mulher.]	Yes, and since he's the only man in the team [Há, por exemplo, abstraio-me de dizer asneiras (...) mesmo o conteúdo das conversas é diferente] Also affected by the type of work [dentro da equipa não há tanta ligação, e acho que isso também se perdeu um bocado com o trabalho remoto]

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E3 (F, L)	E4 (F, S)	E6 (F, S)	E7 (F, S)	E10 (F, S)	E11 (M, S)
						se calhar tudo na equipa seria diferente. Da mesma maneira que se fosse outra mulher (...) haveria outras diferenças obviamente.]			
	Influence of subordinate's gender	Q9. Do you think team members' gender might influence how they view your characteristics and regulation practices? Why?	Q10. Do you think your gender affects how you perceive and respond to your leader's actions or style? How?	No, but personality does [A maioria de nós tem algumas certificações em coach e em PNL e, portanto, fazemos sempre aqui uma leitura dos traços de personalidade (...) para mim, sim, acho que nunca foi um tema. Se sou assim por ser mulher e não ser homem, se calhar não sei]	No, treats everyone the same [Eu não posso dizer que se fosse homem que fazia as coisas da mesma maneira, mas a nível de resolver os assuntos ou de falar, eu acho que iria ser a mesma coisa, porque eu trato a chefia com muito respeito. Embora eu já a conheça há muitos anos, nós trabalhamos com base na transparência e na sinceridade. E eu não deixo de dizer as coisas à minha opinião, mesmo que eu ache que ela não vai gostar (...) simplesmente é a minha maneira de ser.]	Yes, especially on how women are seen in the society and their capability of performing leadership roles [Nós mulheres, ao longo da história, temos muito o perfil de cuidar da casa (...) e acho que dão poucas oportunidades às mulheres (...) de gerir também uma empresa, estamos muito habituadas a que seja o homem. Mas na realidade, esta experiência de gestão já vem conosco intrínseca desde muito cedo (...) de casa.]	No, but competence does [em termos profissionais não (...) para mim o que importa é a competência, a acessibilidade, humanidade, o ambiente da equipa, agora se é um homem sem uma mulher, isso não importa.]	No, but personality does [Eu acho que não (...) a partir do momento em que nós temos do outro lado uma pessoa que é humana, que nos ouve, que é empática, seja ela homem ou mulher. Eu acho que a relação é exatamente a mesma.]	No, but personality does [Não vejo que o género tenha algum peso. Acho que, mais uma vez, tem a ver com a forma de comunicar com a pessoa, os seus traços (...) a forma como é dado.]
	Influence of both the leader and subordinate's gender		Q11. Have you ever worked in a team led by the opposite gender to the one you have now?	---	Yes	No, but sees differences [o que eu notei (...) foi mais foco no resultado e menos nas dificuldades do dia-a-dia (...) agora esta chefia preocupa-se muito até chegarmos ao resultado, de como é que nós nos vamos sentindo e as dificuldades que vamos tendo e a proximidade.]	Yes	Yes	Yes
			Q12. If yes, do you see any differences	---	No [já tive desafios de homens e mulheres e não é por causa de ser	---	No [mas olhando para a minha experiência na globalidade (...) já	No, more associated with the context [no caso da outra chefia, o contexto mudou	No [eu diria não, porque acho que outras coisas têm um peso maior (...)

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E3 (F, L)	E4 (F, S)	E6 (F, S)	E7 (F, S)	E10 (F, S)	E11 (M, S)
			associated with gender?		mulher ou homem que (...) é um melhor líder, tem a ver com a forma como a pessoa faz as coisas, como as comunica, se é mais ou menos empática]		reportei a homens e também nunca senti que não houvesse essa compreensão face a maternidade (...) eu acho que as mulheres são mais resilientes (...) dão mais luta, vão mais atrás(...) não estou a dizer que os homens não são, mas as mulheres são mais.]	aquela pessoa e acabou por ficar com uma personalidade, com uma maneira de ser (...) que a nível de trabalho, não era muito compatível com a minha (...) eu ainda o conheci em que ele se preocupava com as pessoas, tinha talvez uma empatia, mas chegou ali um momento em que ele não tinha (...) nós costumamos dizer, se calhar esta questão de subir tão rápido (...) a pessoa esquece de onde veio.]	porque a chefe atual e a outra chefe eram as duas mulheres. É mesmo o estilo comportamental, mesmo a própria personalida. A outra pessoa era extremamente diretiva e a cultura da outra empresa era muito mais diretiva]
4. Impact on Team Performance	Connection to team performance	Q10. Do you think there's a link between your leadership style and team performance outcomes? How do you perceive that effect?	Q13. How do you think your leader's characteristics affect your team's performance and ability to work together?	Not sure, but it might [Não sei, se eu fosse não quero nem saber o que se passa e tens que entregar isto àquela hora e aquele dia, se calhar poderia ter mais resultados. Não sei, é se depois a longo tempo a as pessoas não estariam ou a querer sair ou a pedir mobilidade]	Yes, and with a positive link [afeta de maneira muito positiva, porque a chefia faz as pessoas sentirem que sem nós ela também não conseguiria. Que precisa da equipa coesa e a trabalhar no mesmo sentido para que as coisas corram bem (...) porque ela também atinge os objetivos dela quando nós conseguimos os nossos (...) imagina que todas as pessoas na equipa têm uma performance 100% e há uma que não tem, o resultado final não vai prejudicar aquela que não tem. A visão dela é global. Porque aquela pessoa agora não estava a 100% por um motivo qualquer, mas já esteve e já ajudou a equipa numa	Yes, the autonomy she gives promotes group discussions [o facto de haver, portanto, a tal liberdade, autonomia, confiança e de haver todas essas características dando-nos espaço para nós organizarmos as nossas agendas, vermos qual é o melhor caminho para chegar a determinado resultado e isso muitas vezes é feito em trabalho de equipa (...) que também nos obriga a crescer e a saber lidar com o trabalho de equipa, que nem sempre é fácil]	Yes, and with a positive link [A chefia realmente é promotora de um bom ambiente (...) quando surgem, digamos assim, tricas ou coisas entre nós ou diferentes pontos de vista, apesar de ter conhecimento, ela não se não se mete e não intervém a menos que seja assim uma coisa, acho que nem nunca teve que intervir (...) ela é da paz, da harmonia.]	Yes, and sometimes compromises performance [Acho que aqui interferiu um bocadinho no sentido de, por exemplo, como é tão evitativa, há determinadas coisas que, a nível de funções, não fica bem claro o que é que temos para fazer ou não, por exemplo (...) eu tinha uma série de situações deste projeto inicial que eu entrei (...) e até hoje estou a fazer todas as mesmas funções, ou seja, cresci, mas estou a fazer as mesmas funções e acho que depois não fica bem definido para mim e para os outros elementos da equipa (...) porque deixamos estar ou pensamos que o outro é	Promotes a good climate, but needs to promote more teamwork [Acho que esta forma muito tranquila, muito apaziguadora, também faz um bom ambiente na equipa (...) no entanto, acho que falta aqui alguma assertividade da parte da liderança de dizer, olha, a gente precisa colaborar mais. Há coisas aqui que não ficam claras para todos e se calhar ficariam se a gente trabalhasse mais vezes em conjunto, presencialmente no mesmo sítio (...) a colaboração seria maior, e os conflitos também.]

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E3 (F, L)	E4 (F, S)	E6 (F, S)	E7 (F, S)	E10 (F, S)	E11 (M, S)
					outra altura. Portanto, mantém ali aquela união das pessoas para que os outros também compreendam o colega e o ajudem a (...) fazer um bom trabalho.]			que vai fazer (...) ainda há bem pouco tempo tive que falar com esta minha colega e dizer, vamos ver quais são as funções de cada uma para nos organizarmos e avançarmos] But also promotes team-work [a chefia só não me conhecia a mim da equipa (...) e elas acabaram por nos integrarem (...) e estarmos todos juntos e acho que foi importante essa ligação no início.]	
	Influence on team motivation	Q11. Do you think your approach to emotional management contributes to team cohesion and morale? In what ways?	Q14. In your opinion, does the way your leader manages emotions impact your motivation and productivity? If so, how?	Yes [Eu acredito que se as pessoas estiverem motivadas e felizes naquilo que fazem, conseguem ser muito mais produtivas e entregar mais (...) nós temos também um grupo do WhatsApp, mas ficou logo decidido e até aconselhado por um dos elementos da equipa que é o WhatsApp é só para conversas de piadas e de trabalho falamos só no Teams (...) acaba por nos obrigar (...) a manter uma relação saudável, que não deixa de ser profissional]	Yes [Ela faz sempre tudo para proporcionar o nosso crescimento, para nós nos sentimos motivados e para nós percebemos que independentemente às vezes do ano ter corrido melhor ou pior, isso não vai afetar tudo aquilo que foi feito (...) porque imagina, se ela fosse uma pessoa super explosiva (...) eu acho que isso tinha um grande impacto]	Yes, and not only the leader but also colleagues [Eu diria que não só as chefias mas também nos colegas. Quem não consegue ter ali uma boa (...) inteligência emocional controlada (...) ou se for uma pessoa que esteja a passar um momento difícil em termos pessoais e que acontece que tenha que transpor essas emoções para o lado profissional, obviamente terá sempre impacto (...) até na forma como falamos com os outros e gerimos]	N/a	Yes [nós também somos muito unidos (...) de nos ouvirmos e termos a capacidade de falarmos aquilo que nos incomoda (...) temos essa abertura com todos, até com a chefia (...) isso impacta (...) o desempenho, no sentido de a pessoa poder estar mais motivada (...) mas não impacta a relação (...) uma das coisas que eu dou imenso valor é (...) há alturas em que eu não estou motivada e digo]	Yes [Sinto-me tentado a dizer que sim. Acho que o feedback tem de ser sempre construtivo e, portanto, usar o feedback como forma de ralar. Acho que não é bom no local de trabalho, não é bom se quer quando estamos a educar os nossos filhos (...) mas se eu nunca ralhasse, os meus filhos não aprendiam nada, não tinham motivação para fazer (...) acho que há aqui um equilíbrio (...) não estar sempre a dar feedback negativo com o também dizer alguma coisa positiva (...) isso pode afetar a produtividade, porque pode baixar a fásquia, mas mais uma vez, acho que isto não

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E3 (F, L)	E4 (F, S)	E6 (F, S)	E7 (F, S)	E10 (F, S)	E11 (M, S)
									está relacionado com o género.]
5. Gendered Perceptions of Effectiveness	Differences in perceived effectiveness	Q12. In general, do you think stereotypes regarding gender interfere with the perception of effectiveness in a leader? How so?	Q15. In general, do you think stereotypes regarding gender interfere with the perception of effectiveness of your leader? How so?	Yes [Acho que sim. Não só no género, mas também no estilo (...) como às vezes costume dizer o parecer feliz chateia muita gente. O facto de a pessoa às vezes parecer que está feliz, sorridente e que entrega a com um sorriso a pode dar a ideia que é fácil Specially in some jobs [Há determinadas posições que por ser uma mulher, pode dar uma sensação de outro cuidado (...) se calhar ter uma advogada ou (...) uma diretora de recursos humanos, por exemplo, pode dar uma sensação de mais cuidado (...) assim como haver uma CEO ou um CEO, influencia claro (...) existe esse estereótipo nas nossas cabeças, inevitavelmente, infelizmente, mas acho que vai se vai se melhorando.]	Yes, regarding also commitment [Eu acho que sim, acho que ainda acontece muito as pessoas associarem que um homem é sempre mais eficaz do que uma mulher. Isto, por exemplo, se tiverem que escolher alguém, não passa só por ser eficaz, é mais focado, ou mais empenhado, ou vai conseguir ter uma dedicação maior. Por causa daquela história de maternidade, família (...) Porque se puserem um homem e uma mulher a fazer a mesma função, sem haver essa questão de mulher, família, eu acho que não há tanta diferença, mas a sociedade continua sempre a valorizar mais os homens do que propriamente as mulheres.] Also affecting their view on promotion and merit [E mesmo quando as mulheres sobem, ou vão assim para um lugar de chefia (...) têm sempre de pôr qualquer justificação que não seja o seu profissionalismo.]	Yes, especially in a negative way due to motherhood [Sim (...) mesmo o facto de ser mulher, ter que se ausentar para dar apoio ao filho, a questão da amamentação que agora tem sido muito falada também, todos estes estereótipos acabam por cortar aqui um bocadinho as pernas por já haver uma ideia pré-existente que a pessoa não se consegue dedicar tanto ou que tem que estar mais ausente e que por esse motivo não é que não seja tão capaz mas é que não esteja tão disponível e (...) mas isso não se devia traduzir em diferenças salariais que vem logo à priori portanto, sim acho que tem um grande impacto]	Yes, affecting their view on promotion and merit [Em geral, eu acho que sim, eu acho que hoje ainda acontece que as mulheres têm que dar mais provas na mesma igualdade de circunstância, ou seja, para o mesmo cargo (...) mas (...) ultimamente parece que à força toda temos que pôr mulheres em cargos de liderança, e eu acho que é importante incentivar, (...) só que esta tendência que se assiste ultimamente de termos que ter não sei quantas mulheres em cargos de topo, acaba por tirar um bocadinho o mérito às mulheres que conseguem, porque fica sempre a dúvida se é mérito ou se é porque tem que estar]	Yes based on the values present in the society [Eu acredito piamente que nós, infelizmente, estamos socialmente muito programados para associar a mulher a uma questão muito mais maternal, muito mais de segurança, do que um homem que é muito mais poder, muito mais assertivo] But also in the context and the person [mas acredito muito que o contexto vai definir. Eu conheço homens extremamente prepotentes e manipuladores e que não é uma liderança positiva,...) de ser a demasiado assertivo, mas também conheço mulheres que também têm este tipo de liderança(...) eu acho sinceramente que não tem tanto a ver com o género]	Yes based on the values present in the society [assim que tu me fizeste a pergunta, veio-me uma coisa à cabeça, os homens não choram (...) isto é muito próprio dos géneros, aquele lado mais feminino, mais sensível das mulheres, em que até podem ter um lado mais duro, como eu tinha na minha chefia antes, mas não deixam de ser mulheres (...) Acho que é uma das razões porque se calhar em quotas nas empresas.]
		Q13. Do you think perceptions of your	Q16. Do you think men and women on your	Yes, within the company, had to do more to be promoted	Yes, but not because of their gender	Yes [acho que sim, difere pelos motivos que disse	No, efficacy is due to knowledge and personality	No, because they recognize the effort the	No [Não acho que a amostra seja significativa, porque

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E3 (F, L)	E4 (F, S)	E6 (F, S)	E7 (F, S)	E10 (F, S)	E11 (M, S)
		effectiveness as a leader differ across male and female team members? How?	team view your leader's effectiveness differently? If yes, in what ways?	[Sinto que tenho de correr enquanto que o homem tem de andar (...) já fui promovida várias vezes desde que estou aqui nesta empresa e sinto sempre que tive que dar mais (...) talvez porque possa ter influenciado algumas chefias que tive também na altura (...) acabamos por nos influenciar na questão pessoal, naquilo que temos no seio familiar (...) temos de trabalhar mais e até mostrar mais o pulso (...) para poder fazer valer a nossa mensagem.] Also nowadays, there's quotas for women in leadership roles [Hoje em dia, quando se fala de quotas, e nós temos KPI's agressivos no grupo de ter lideranças mulheres nos grupos. É um tema que também é polémico, porque parece que se está a promover por motivos de quota (...), mas é um caminho, porque também se não for assim não existe esse espaço] Not within her team [Não, isso eu não vejo (...) acho que acabam por não senti-lo e, pelo contrário, sentir que existe outra tolerância ou outra empatia]	[embora se calhar eu a veja como um exemplo de liderança, se calhar há outras pessoas que (...) não, mas cada um é como cada qual. Eu acho que todos nós gostamos dela como líder. Sendo que às vezes a chefia tem algumas atitudes ou toma decisões que eu mais facilmente compreendo e explico aos meus colegas o porquê do que propriamente eles. (...)] Se calhar é por conhecer a chefia há mais anos, porque de todos sou eu que trabalho com ela há mais anos.]	na outra pergunta (...) às vezes acaba por determinadas situações que acontecem na equipa ele ter uma reação diferente, mas lá está é normal, é homem, não podemos esperar que seja, somos diferentes não podemos esperar que a sua reação não seja igual a de uma mulher.]	[Isso acho que não, até porque nós temos papéis diferentes atribuídos e não tem nada que ver com ser homem ou ser mulher, tem que ver com os conhecimentos, com os traços de personalidade de cada um (...) não porque eu sou mulher e tenho mais dificuldade ou mais facilidade em fazer isto ou aquilo do que o colega, que é homem. Não acho que não tem nada a ver com género.]	leader had to get to that place [Não me parece. Quero acreditar que todos têm mais ou menos a mesma percepção, até porque a chefia sofreu por isso (...) nós temos uns níveis de carreira dentro da empresa, e, portanto, temos de subir esses vários patamares para também conseguirmos chegar lá a cima]	lá está, sou o único elemento masculino. Diria que está mais relacionado com a percepção pessoal de cada um e não propriamente com o género.]

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E3 (F, L)	E4 (F, S)	E6 (F, S)	E7 (F, S)	E10 (F, S)	E11 (M, S)
	Response to gender-based feedback	Q14. Do you think that your gender affects the perceptions and type of feedback you receive as a manager?	Q17. Have you noticed any differences in how male and female team members respond to the leader's decisions or actions?	No, more to do with openness and communication [Não vejo isso como questão de género. Mas sinto que se eu tenho cuidado a falar também não é por isso que não terão esse cuidado, não tanto por ser género, homem, mulher, mas sim na forma de comunicação. Poderia ser diferente se fosse homem, se calhar poderiam ser menos abertos a determinados temas mais pessoais, provavelmente sim. Tenho muito este lado muito de cuidadora, de mãe, mãe-manager. E eu acho que isso pode dar esse conforto às vezes nalgum feedback e sentirem que têm essa abertura]	Not related to gender, but with their view on the matter [Não, não tem a ver com homens e mulheres (...) tem a ver com a perceção que as pessoas têm daquela questão. Se calhar até há exemplos que têm de outros sítios onde estiveram e de como aquilo foi resolvido (...) as pessoas mesmo que não estejam de acordo, exprimem a sua opinião e dão oportunidade também à chefia de (...) explicar (...) mas lá está, é tudo sempre num contexto de melhoria contínua]	Yes [Sim, acho que há diferenças sim, obviamente, se todos nós virmos um vídeo, o nosso colega homem vai se calhar olhar para coisas diferentes de nós mulheres, vamos mais reparar em detalhes e o homem vai reparar noutra coisa]	Yes, but not sure [eu nesse aspecto, até acho que o género feminino é mais contestatário e faz mais perguntas (...) é mais participativo, mais reivindicativo (...) não sei se isto tem tanto a ver com ser homens ou mulheres, porque (...) nós somos cinco mulheres e um homem (...) e o homem é uma pessoa muito assertiva e quando tem que dizer as coisas diz e gosta de dar feedback]	Not due to gender but to their personality [Não (...) o colega homem da equipa diz que nós os dois somos assim e o resto da equipa é mais (...) mas nunca o vi a exaltar-se, lá está, acho que a equipa está muito consistente com isso de manter os limites (...) acho que isto é muito contexto e a maneira daquilo que a pessoa passa para trás, a parte empática. Acho que não tanto por ser homem ou mulher]	Not related to gender, but with their view on the matter [Não acho que esteja relacionado com o género, são mesmo as perceções pessoais]
6. Specific Emotional Responses in Team Members	Influence on trust and stress	Q15. How do you characterize your relationship with your subordinates?	Q18. How do you characterize your relationship with your leader?	Nurturer and promotes their evolution [Cuidadora, tou constantemente a garantir que estão a fazer uma evolução (...) com objetivo de crescimento (...) esta equipa está reunida desde 2021, e todos eles já foram promovidos e aumentados. Ou seja, depois existe esta concretização, mas tenho este cuidado de todas as atividades e projetos que vão	Trusting, empathic and respectful of each other [É uma relação de confiança que para mim isso é o mais importante. Nós temos muito bem delimitado onde é que começa e acaba (..) a relação é profissional, o respeito é mútuo e sendo que há confiança para que em situações mais frágeis, tanto do lado dela como do meu, nós poderemos até certo ponto partilhar]	Unique relationship of friendship and support [É uma relação em que há uma espécie de amizade, sem que essa amizade interfira na parte profissional (...) já passei por situações mais delicadas ao longo do tempo em que vi a chefia como uma chefe mas quando foi preciso também como uma amiga, como uma pessoa que me deu suporte e que foi totalmente	Trusting, harmonious and supportive [Boa, de harmonia, eu admiro muito a minha chefia (...) porque acho que ela dá o exemplo, porque está sempre disponível, porque é muito humana, porque dá autonomia, mas não se descarta das coisas (...) gosto mesmo muito de trabalhar com ela e tenho aprendido imensas coisas, até porque é outra característica que ela tem, que eu aprecio muito (...) ela é	Trusting and empathic [É uma relação boa, para mim uma relação tem que ser boa quando nós ouvimos e escutamos (...) e não há pessoas que vão cumprir com as nossas expectativas a 100% e está tudo certo com isso (...) eu tenho e a chefia também tem o à vontade de me dizer que eu tive bem ou mal ou quer que seja (...) eu confio na chefia, gosto muito da chefia para trabalhar, já tive	Open and supportive [É capaz de ser a primeira vez que tive essa relação de companheirismo com uma chefia, em que sinta efetivamente que há abertura (...) nós fazemos trabalho de âmbito social, então foi pedir se poderia haver um patrocínio para apoiar uma instituição. Acho que qualquer outra chefia, eu ia pedir (...) e com a chefia não. Eu fui analisar, fui conversar.]

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E3 (F, L)	E4 (F, S)	E6 (F, S)	E7 (F, S)	E10 (F, S)	E11 (M, S)
				aparecendo, e de acordo também com as perspectivas e com as características da evolução de cada um]		compreensível, portanto diria que tenho aqui uma relação que dificilmente irei encontrar com outras equipas ou com outras chefia, pelas características que a chefia tem em termos de personalidade]	conhecedora e detentora do conhecimento, mas não faz alarido disso, mas é uma pessoa consistente e realmente profissional (...) sabe o que é que anda a fazer e a pessoa sente-se segura e inspirada, faz muita questão de partilhar com a equipa o que se passa (...) mas também filtra muito no sentido de não nos alarmar]	problemas pessoais e ela já me ajudou]	
		Q16. How do you feel your leadership approach affects specific emotions within the team, like trust or stress? Can you give an example?	Q19. How does your leader's approach affect your emotional responses, such as confidence, stress, or motivation? Can you give an example?	Encourages autonomy and self-trust [Em qualquer atividade que temos, eu digo antes de estares a fazer qualquer pergunta, investiga, vê, e depois levas as dúvidas, não me perguntas sempre tudo a toda a hora (...)] E depois marcamos então uma reunião mais tarde para ver, para tirar dúvidas e depois também passo isso pela equipa] Encourages their employees [Sim, porque havendo essa abertura se eu não estou confortável com determinado tema (...)] Ou seja, se eu tivesse aqui uma estratégia de apontar o dedo e estar sempre a dar na cabeça, digamos assim, iria havia uns se calhar, sentiam super motivados e queriam fazer melhor. (...) Por outro lado, para outros podia condicionar	Encourages instead of undermining the employees [Afeta sempre. Se eu perceber que, por exemplo, a confiança que existe entre nós está em causa ou (...) que a chefia não acredita naquilo que eu lhe estou a dizer, também vai afetar (...) Um exemplo que aconteceu, mas que não chegou a afetar, foi (...) ter havido um feedback não muito positivo de outras equipas, e a chefia soube gerir essa situação porque ouviu de um lado, depois ouviu do outro e identificámos aquilo que tinha que ser melhorado, e pronto, seguimos em frente (...) Chegarem feedbacks que não são muito bons (...) a gente não gosta muito, mas se tivesse sido feito de uma outra maneira, mais rude, mais	Encourages instead of undermining the employees [Eu acho que o facto da pessoa nos passar a parte da confiança de acreditar em nós, de acreditar que a equipa, de nos motivar para chegar lá claro que ajuda do que se for uma pessoa mais derrotista ou for uma pessoa mais para chegar ao resultado sem ter em conta os percursos e ter uma pessoa que acredita no projeto e acredita na equipa que tem e que nos defende portanto tem os ingredientes para o sucesso e para nos sentirmos confortáveis e saber que estaremos sempre protegidos]	Encourages autonomy and self-trust [eu tendo a dar o máximo que consigo para as coisas estarem feitas e bem-feitas, mas às vezes tenho alguma dificuldade em lidar com a frustração de mesmo assim parece que não é suficiente, e eu encontro na chefia muito aconchego (...) a manter a motivação em momentos de stress, porque ela também tem momentos de stress e (...) o facto de ela também partilhar isso comigo (...) faz-me sentir mais próxima. Ou seja, isto não me acontece só a mim (...) e dá aquela tranquilidade de a pessoa não ter medo de expressar (...) o que faz com que muitas vezes, a pessoa até ganhe um novo fôlego para levar a tarefa adiante.]	Encourages autonomy and self-trust [há momentos em que estou menos motivada, por uma situação qualquer (...) e a chefia ouviu, mas não se tocou (...) mas também há tarefas que ela me atribui que sabe que vou gostar e me vou motvar e me dá mais autonomia e que se calhar não noto (...) mas para mim é normal ter momentos de motivação e desmotivação]	Encourages autonomy and self-trust [Há coisas em que, independentemente do que a chefia faça, eu estou igualmente motivado, há outras que não (...) E nesse aspeto, posso dizer que a liderança da chefia tem uma particularidade que eu adoro (...) preciso de acompanhamento, preciso de trabalhar em equipa, sou muito extrovertido. Preciso ter pessoas à minha volta. Mas autonomia também é uma coisa muito importante e, portanto, as formações que eu dou, como as organizo, sou eu que faço tudo, a chefia só pede para ir dizendo o que é que estou a fazer, um overview geral de como é que tem corrido (...) ela percebe como é que eu funciono e dá-me essa autonomia (...) já a

Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E3 (F, L)	E4 (F, S)	E6 (F, S)	E7 (F, S)	E10 (F, S)	E11 (M, S)
				ao ponto de sentirem frustrados, virem que não tão bem na função]	castrador (...) teria ainda afetado mais]				conhecia à uns tempos, e o facto de ela me elogiar e reconhecer é muito importante para mim, dá-me confiança e motivação]
	Influence on motivation and morale	Q17. Can you share any examples where your actions as a leader significantly influenced the team's emotional state, such as their motivation and morale?	Q20. Can you recall any specific instances when your leader's behavior directly influenced your emotions or the team's mood?	Being aware, empathic and human [Às vezes tem que ter aqui algum cuidado dependendo do perfil, não dar em demasia, no sentido em que depois possa haver ali alguma quebra do que é que é chefia e o que é que é amiga não é. Nós não somos amigos, não há amizade. Mas (...) alguns momentos na vida de cada um que às vezes precisam realmente de um conselho ou de uma opinião etc. E para quem peça, dou pronto (...) Se calhar todos eles, com excepção (...) agora vou fazer aqui um estereótipo, o único homem é o que menos se abre (...) mas se calhar por contextos diferentes (...) E falam abertamente sim, e eu acho que isso também é porque já nos conhecemos à algum tempo e de outras funções (...) também porque não estou sempre em modo de castração. Somos pessoas, somos humanos e acontece-nos a todos. E pronto haver	Didn't let their team feel bad from a bad review [Aconteceu, a chefia fazer uma apresentação da nossa equipa, nós estávamos todos lá, e houve ali um certo desrespeito de alguém hierarquicamente acima que não deu o devido feedback à chefia como deu a outras equipas que estavam lá também a apresentar. E nós levámos aquilo um bocado mal, porque achámos que foi uma falta de respeito. Mesmo que o feedback não tivesse sido muito positivo (...) e a chefia ficou um bocado abalada. Mas ela veio falar connosco e não deixou que isso nos deixasse mal também (...) disse que depois iria falar com essa pessoa, tentar perceber o que é que aconteceu.]	Believed in her competence to carry a project [houve um projeto que eu não acreditava, não estava a ver qual era o objetivo (...) e o facto de a chefia na altura eu ver ela com tanta garra a acreditar e ela dizer isto vai te fazer crescer, isto é um bom projeto, tu vais aprender muito, tu vais lidar com pessoas muito diferentes e o facto dela confiar em mim e saber que é possível (...) fez-me pensar que isto era uma coisa boa para mim em termos profissionais, portanto esta motivação e este estado de espírito dela, se não fosse isso, estava no anterior projeto e se calhar a minha evolução ia ser diferente.]	Openness to share experiences during stressful times and give support and motivation [Esta partilha de stress e aflições ajuda a nos sentirmos acolhidos e não aquela coisa de estou a ser avaliada, não posso dizer que estou estressado ou que não estou a conseguir lidar com isto (...) é quase um sentimento (...) maternal no sentido em que nós temos de continuar a jornada (...) mesmo em dias mais difíceis e sabemos que está ali uma pessoa que nos entende e guia (...) Não nos sentimos julgados, sentimo-nos acolhidos e reconhecidos. Isso dá-nos alento para continuar, e sabemos que se estivermos a fazer alguma coisa errada, que também nos é dito]	Not directly intervening in a low motivation period [estávamos cheias de trabalho e eu até disse, eu sei que não é a altura certa, mas eu estou super desmotivada (...) e até foi por causa de um relatório que eu fiz e depois disse-lhe olha, ao menos isto para me dar motivação e ela (...) percebeu que tenho andado numa fase mais desmotivada, mas não se meteu muito (...) mas ela pode depois dar determinadas tarefas que sabe que eu vou conseguir estar mais off para eu me motivar e eu não estar a perceber essa dinâmica]	[ela partilha atempadamente as novidades, as notícias. E quando as partilha, partilha sempre de um ponto de vista positivo e, portanto, trás sempre , muita positividade para cima da mesa. E é uma pessoa que também compreende que a vida não é só trabalho. Não só tem respeito pelos horários, como muitas vezes nos manda fechar as coisas quando sente que passa da hora, amanhã também é dia (...) por exemplo, todos as festas de Natal da empresa, nós temos oportunidade de estar todos juntos num jantar (...) e de ela insistir nisto, acho que cria um bom espírito.]

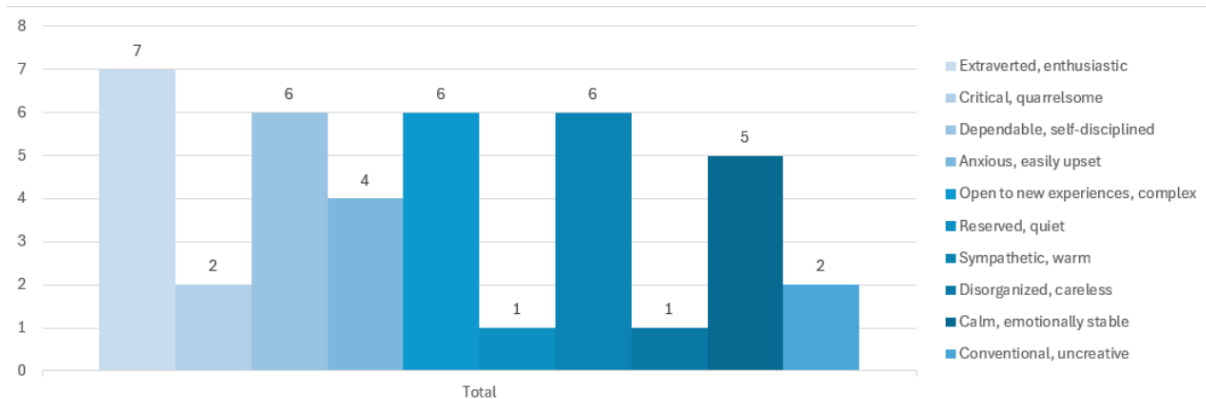
Main Themes	Sub-Themes	Interview Questions for Leaders	Interview Questions for Subordinates	E3 (F, L)	E4 (F, S)	E6 (F, S)	E7 (F, S)	E10 (F, S)	E11 (M, S)
				o tema da tolerância e empatia (...) haver esta compaixão, não é, que um dia pode também acontecer com o outro]					
7. Final Considerations		Q18. Is there anything else you would like to mention in the context of the issues we have addressed during this interview?	Q21. Is there anything else you would like to mention in the context of the issues we have addressed during this interview?	The person mentioned issues in which her family life was impacted by a work issue, but due to privacy and ethics issues will not expose*	[A chefia tem uma forma de liderar diferente, e por isso é que a maior parte das pessoas quer sempre ir trabalhar para a nossa equipa (...) estes anos todos que tenho trabalhado com ela, sou muito grata, e espero que os bons exemplos se alastrem, (...) para as empresas e as pessoas mudarem um bocadinho, para ver se deixa de haver estas situações que não são nada boas e que deixam as pessoas muito mal]	[há diferenças entre homens e mulheres, mesmo entre as mulheres e entre os homens, e num mundo que está a mudar tão depressa acho que temos que respeitar aqui um bocadinho as diferenças (...) somos todos diferentes. Devemos ser tratados todos de forma diferente, as oportunidades é que devem ser as mesmas]	[é cada vez mais difícil encontrar uma chefia que saiba gerir pessoas diferentes. Vemos muitos líderes, mas poucas chefias que sejam capazes de guiar a equipa, a essência tem de estar na pessoa de forma inata (...) um líder a pessoa reconhece sem ser preciso diplomas e títulos]	[Querem muito provar que somos uma igualdade, porque além de ser bom para nós, também para dar o exemplo a outras empresas e tudo mais. É bom dizermos que somos equitativos (...) há cada vez mais pessoas a serem mulheres líderes nas empresas, e há esses objetivos]	[sobre o estilo de liderança, tudo o que eu descrevi, acho que é muito próprio da chefia, mas também tenho mais dificuldade em ver um homem assim (...) portanto, este lado mais sossegado, mais tranquilo e evitar o conflito, evitar o risco, preocupado com o outro, isto é quase maternal.]
		Q19. Do you have any additional questions about the study that you would like clarified?	Q22. Do you have any additional questions about the study that you would like clarified?	---	---	---	---	---	---

*Validated by the supervisor

Legend:
F: Female
M: Male
L: Leader
S: Subordinate

Annex K - Self-assessment results from TIPI, BSO leader

“I see myself as:”

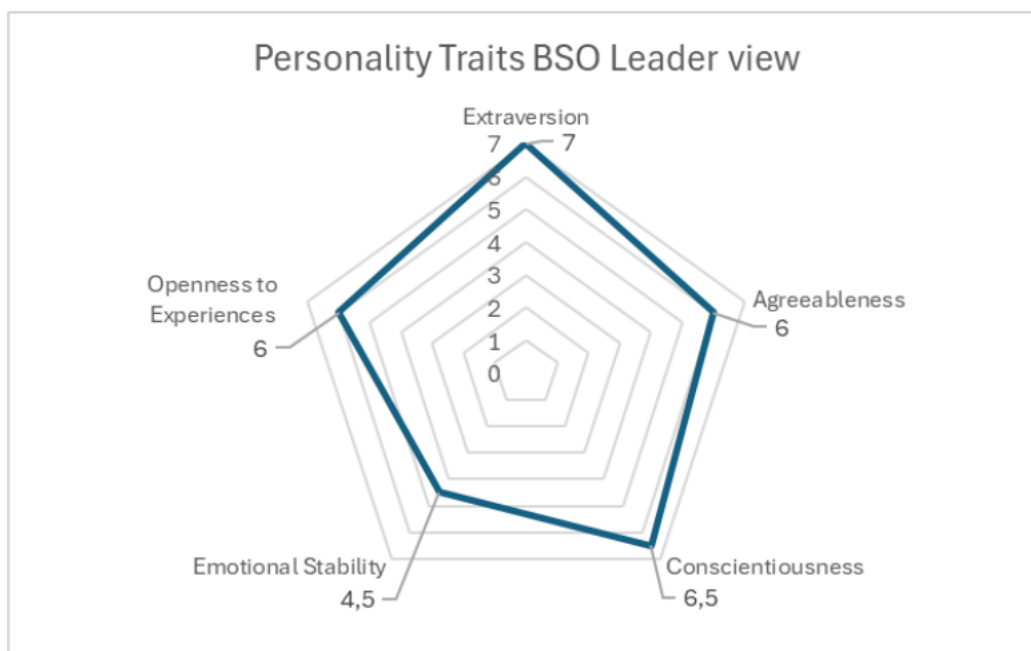


TIPI scale scoring (“R” denotes reverse-scored items):

Extraversion: 1, 6R; Agreeableness: 2R, 7; Conscientiousness: 3, 8R; Emotional Stability: 4R, 9; Openness to Experiences: 5, 10R.

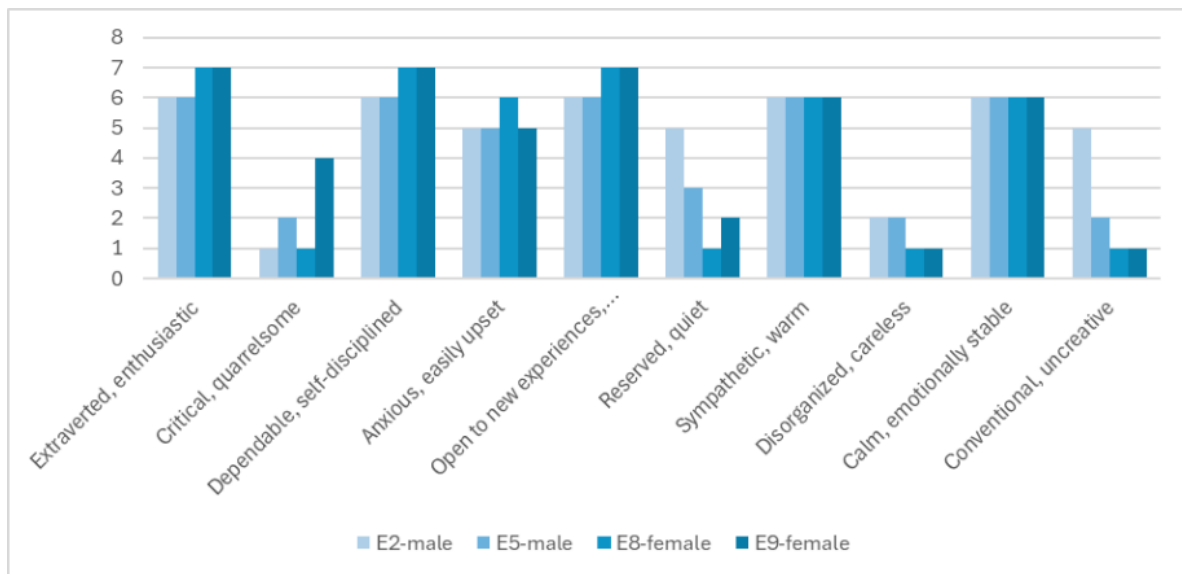
Recode the reverse-scored items (i.e., recode a 7 with a 1, a 6 with a 2, a 5 with a 3, etc.). The reverse scored items are 2, 4, 6, 8, & 10.

Take the AVERAGE of the two items (the standard item and the recoded reverse-scored item) that make up each scale.



Annex L - The view of others results from TIPI, BSO team

“I see my leader as:”



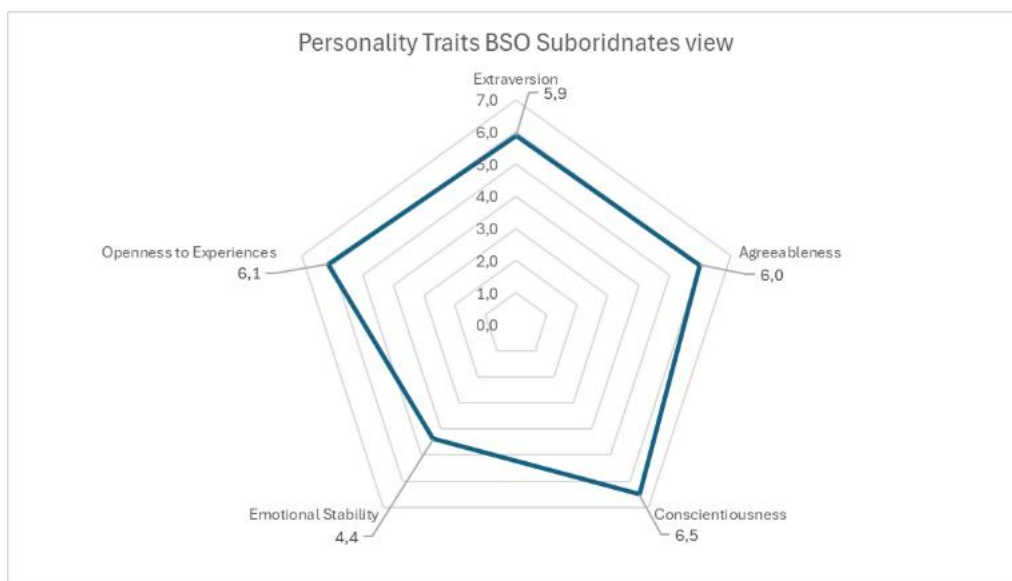
TIPI scale scoring (“R” denotes reverse-scored items):

Extraversion: 1, 6R; Agreeableness: 2R, 7; Conscientiousness: 3, 8R; Emotional Stability: 4R, 9; Openness to Experiences: 5, 10R.

Recode the reverse-scored items (i.e., recode a 7 with a 1, a 6 with a 2, a 5 with a 3, etc.). The reverse scored items are 2, 4, 6, 8, & 10.

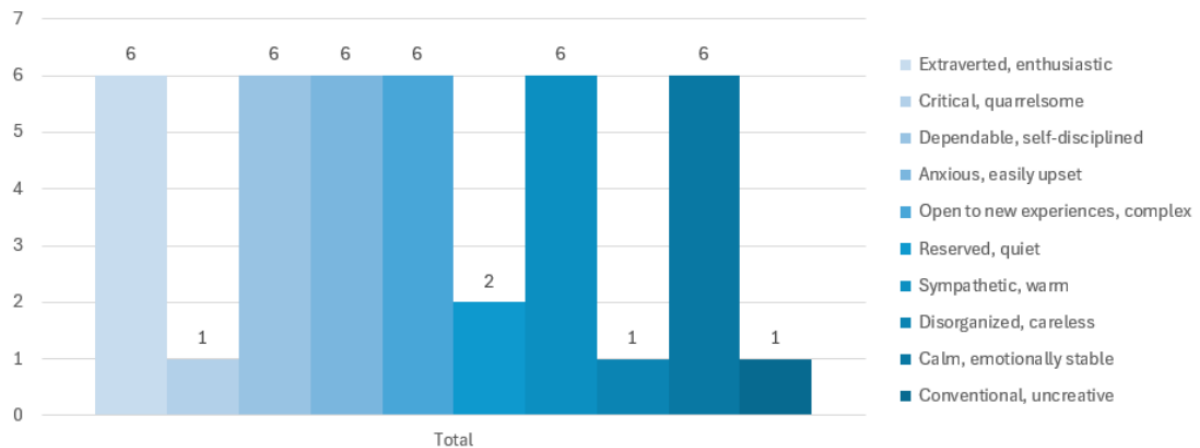
Take the AVERAGE of the two items (the standard item and the recoded reverse-scored item) that make up each scale.

Make the mean of the responses of the participants



Annex M - Self-assessment results from TIPI, TQS leader

“I see myself as:”

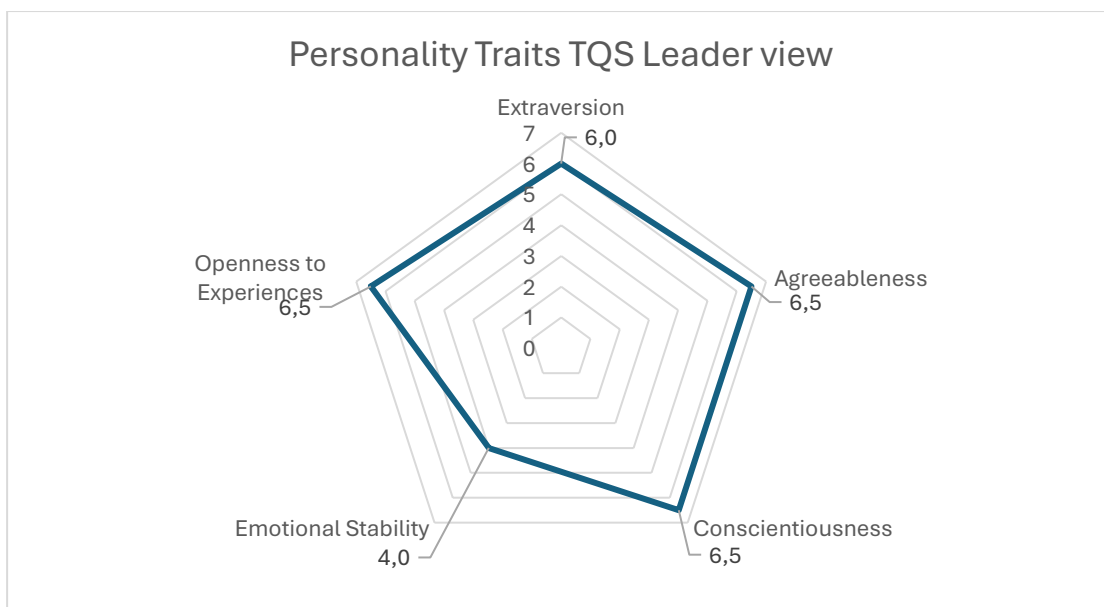


TIPI scale scoring (“R” denotes reverse-scored items):

Extraversion: 1, 6R; Agreeableness: 2R, 7; Conscientiousness: 3, 8R; Emotional Stability: 4R, 9; Openness to Experiences: 5, 10R.

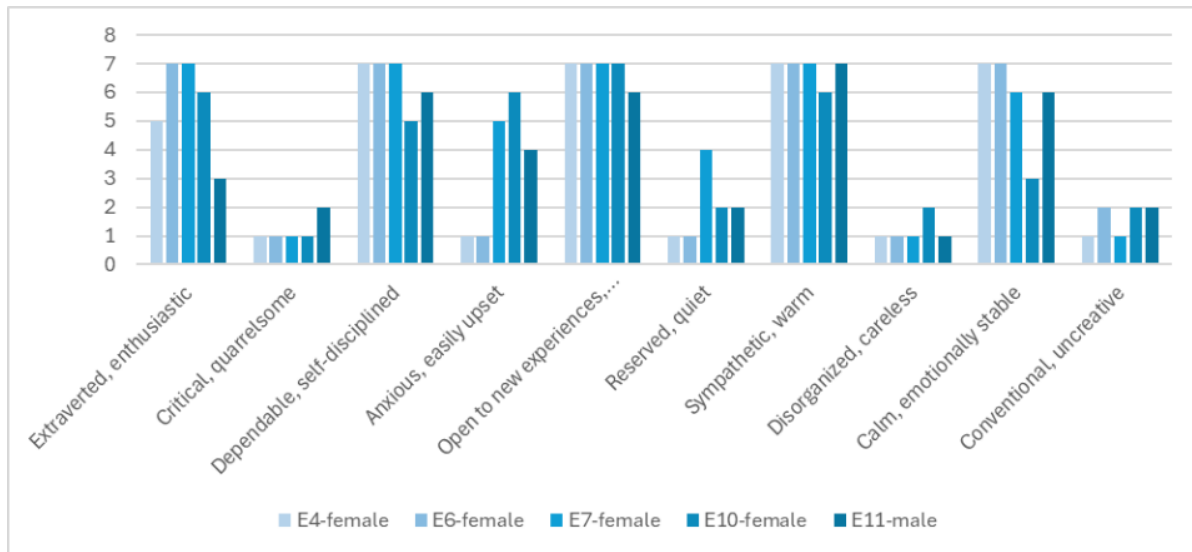
Recode the reverse-scored items (i.e., recode a 7 with a 1, a 6 with a 2, a 5 with a 3, etc.). The reverse scored items are 2, 4, 6, 8, & 10.

Take the average of the two items (the standard item and the recoded reverse-scored item) that make up each scale.



Annex N - The view of others results from TIPI, TQS team

“I see my leader as:”



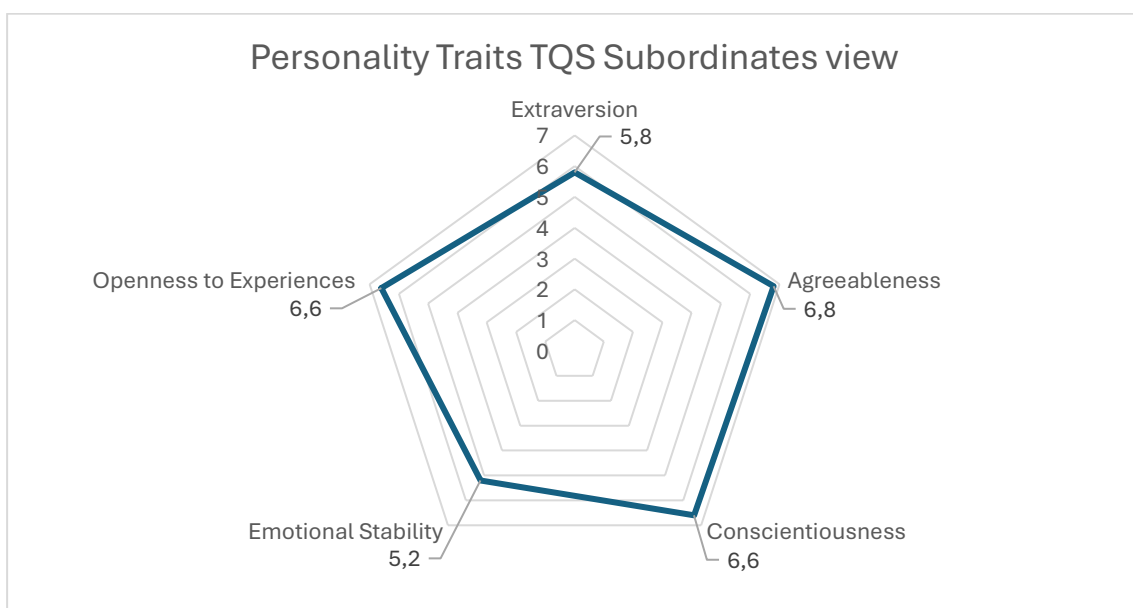
TIPI scale scoring (“R” denotes reverse-scored items):

Extraversion: 1, 6R; Agreeableness: 2R, 7; Conscientiousness: 3, 8R; Emotional Stability: 4R, 9; Openness to Experiences: 5, 10R.

Recode the reverse-scored items (i.e., recode a 7 with a 1, a 6 with a 2, a 5 with a 3, etc.). The reverse scored items are 2, 4, 6, 8, & 10.

Take the average of the two items (the standard item and the recoded reverse-scored item) that make up each scale.

Make the mean of the responses of the participants



Annex O - Self-assessment results from Competing Values Leadership Instrument, BSO leader

Self-assessment: computing your scores

The facilitator: 7,16; the mentor: 1,10; the innovator: 4,12; the broker: 3,13; the producer: 6,15;
the director: 5,11; the coordinator: 8,14; the monitor: 2,9

Total de two scores under each role

Divide each total by 2



Annex P - The view of others results from Competing Values Leadership Instrument, BSO team

The view of others: computing your scores

The facilitator: 7,16; the mentor: 1,10; the innovator: 4,12; the broker: 3,13; the producer: 6,15;
the director: 5,11; the coordinator: 8,14; the monitor: 2,9

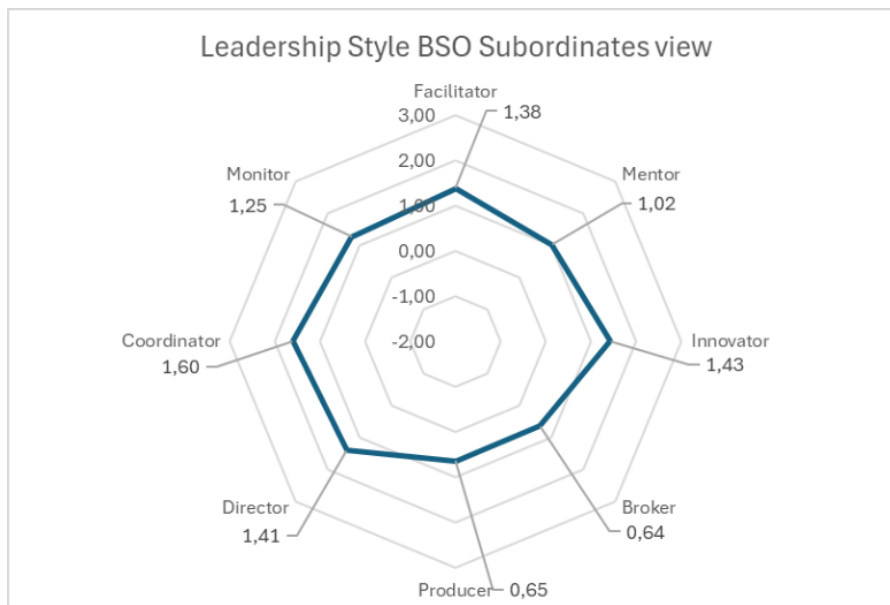
Total de two scores under each role

Divide each total by 2

Subtract from the above result the number indicated

Divide the above result by the number indicated

The Facilitator #7 ___ #16 ___ Total ___ ÷ 2 = (___ - 4.1) ÷ 1.2 = ___	The Mentor #1 ___ #10 ___ Total ___ ÷ 2 = (___ - 4.6) ÷ 1.5 = ___
The Innovator #4 ___ #12 ___ Total ___ ÷ 2 = (___ - 4.3) ÷ 1.1 = ___	The Broker #3 ___ #13 ___ Total ___ ÷ 2 = (___ - 4.6) ÷ 1.4 = ___
The Producer #6 ___ #15 ___ Total ___ ÷ 2 = (___ - 5.1) ÷ 1.2 = ___	The Director #5 ___ #11 ___ Total ___ ÷ 2 = (___ - 4.2) ÷ 1.1 = ___
The Coordinator #8 ___ #14 ___ Total ___ ÷ 2 = (___ - 3.9) ÷ 1.0 = ___	The Monitor #2 ___ #9 ___ Total ___ ÷ 2 = (___ - 4.0) ÷ 1.0 = ___



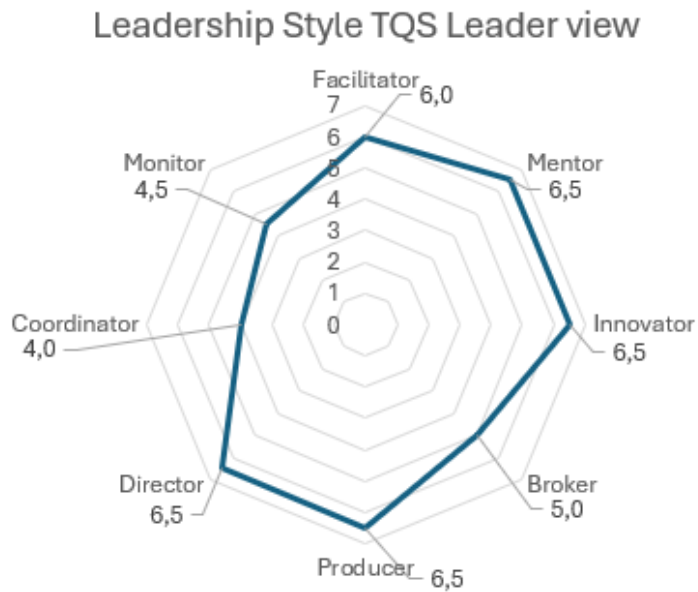
Annex Q - Self-assessment results from Competing Values Leadership Instrument, TQS leader

Self-assessment: computing your scores

The facilitator: 7,16; the mentor: 1,10; the innovator: 4,12; the broker: 3,13; the producer: 6,15;
the director: 5,11; the coordinator: 8,14; the monitor: 2,9

Total de two scores under each role

Divide each total by 2



Annex R - The view of others results from Competing Values Leadership Instrument, TQS team

The view of others: computing your scores

The facilitator: 7,16; the mentor: 1,10; the innovator: 4,12; the broker: 3,13; the producer: 6,15;
the director: 5,11; the coordinator: 8,14; the monitor: 2,9

Total de two scores under each role

Divide each total by 2

Subtract from the above result the number indicated

Divide the above result by the number indicated

The Facilitator #7 ___ #16 ___ Total ___ ÷ 2 = (___ - 4.1) ÷ 1.2 = ___	The Mentor #1 ___ #10 ___ Total ___ ÷ 2 = (___ - 4.6) ÷ 1.5 = ___
The Innovator #4 ___ #12 ___ Total ___ ÷ 2 = (___ - 4.3) ÷ 1.1 = ___	The Broker #3 ___ #13 ___ Total ___ ÷ 2 = (___ - 4.6) ÷ 1.4 = ___
The Producer #6 ___ #15 ___ Total ___ ÷ 2 = (___ - 5.1) ÷ 1.2 = ___	The Director #5 ___ #11 ___ Total ___ ÷ 2 = (___ - 4.2) ÷ 1.1 = ___
The Coordinator #8 ___ #14 ___ Total ___ ÷ 2 = (___ - 3.9) ÷ 1.0 = ___	The Monitor #2 ___ #9 ___ Total ___ ÷ 2 = (___ - 4.0) ÷ 1.0 = ___

