

TRABALHO EMOCIONAL E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM LIDERANÇAS ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DE GÊNERO

EMOTIONAL LABOR AND EMOTIONAL INTELLIGENCE IN ORGANIZATIONAL LEADERSHIP: A GENDER ANALYSIS

DOI: 10.16891/2317-434X.v13.e5.a2025.id2370

Recebido em: 30.09.2024 | Aceito em: 21.02.2025

Michelle Taube^{a*}, Mary Sandra Carlotto^b

Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES, RS, Brasil^a

Universidade de Brasília – UnB, Brasília – DF, Brasil^b

***E-mail: michelletaube@hotmail.com**

RESUMO

A Inteligência Emocional desempenha um importante papel no processo de Trabalho Emocional que, por sua vez, é impactado pelo gênero do trabalhador. Assim, o estudo teve como objetivo verificar se existe diferença entre homens e mulheres nas dimensões da Inteligência emocional (Empatia, Sociabilidade, Automotivação, Autocontrole, Autoconsciência) e do Trabalho emocional (Demanda, Dissonância) em 245 lideranças organizacionais, 140 homens e 105 mulheres. Como instrumentos de pesquisa, foram utilizados um questionário de dados sociodemográficos e laborais, duas subescalas do Trabalho Emocional e a Medida de Inteligência Emocional. Os resultados, avaliados por meio da prova t de *student*, identificaram que mulheres apresentam maiores médias nas dimensões do Trabalho Emocional, Demanda Emocional e Dissonância Emocional e na dimensão da Inteligência Emocional, Empatia e em homens maiores médias na dimensão da Inteligência Emocional e de Autocontrole. Os resultados sugerem a necessidade de intervenções diferenciadas para o manejo das emoções no trabalho e para o desenvolvimento da Inteligência Emocional.

Palavras-chave: Inteligência emocional; Trabalho emocional; Liderança; Gênero.

ABSTRACT

Emotional Intelligence plays an important role in the Emotional labor process, which in turn is impacted by the worker's gender. Thus, the study aimed to verify whether there is a difference between men and women in the dimensions of Emotional Intelligence and Emotional Labor in 245 organizational leaders, 140 men and 105 women. As research instruments, a questionnaire with sociodemographic and labor data, two subscales of Emotional work, demand and dissonance and the Emotional Intelligence Measure were used. The results, evaluated using the student's t test, identified that women have higher averages in the dimensions of Emotional Labor, Emotional Demand and Emotional Dissonance and in the dimension of Emotional Intelligence, Empathy, and men have higher averages in the dimension of Emotional Intelligence, Self-control. The results suggest the need for differentiated interventions for the management of emotions at work and for the development of emotional intelligence.

Keywords: Emotional intelligence; Emotional labor; Leadership; Gender.



INTRODUÇÃO

A expressão das emoções é uma parte importante das relações interpessoais e são atribuídas diferentes expectativas às mulheres e aos homens. A Teoria do Papel Social de Eagly (1987) argumenta que as expectativas sociais sobre homens e mulheres influenciam seus comportamentos e estilos de liderança. Esta teoria defende que os estereótipos de gênero são criados através de crenças partilhadas sobre o comportamento adequado para cada sexo.

Snaebjornsson e Edvardsson (2013) abordam três linhas de investigação no que diz respeito à liderança e gênero. A primeira questiona a existência de diferenças entre os estilos de liderança masculino e feminino. A segunda linha avalia as diferenças em termos de eficiência e gênero e a terceira, centrada nos estereótipos de gênero, conhecida como *glass ceiling* (teto de vidro), procura explicar os fatores que têm dificultado o acesso das chefias femininas aos níveis de topo das organizações.

Os estereótipos socioculturais caracterizam homens e mulheres em categorias diferenciadas, a mulher é caracterizada como frágil, dócil, passiva, cordata, influenciável, intuitiva, cuidadosa, submissa, entre outros. Enquanto o homem é identificado como forte, agressivo, líder, corajoso, racional, inflexível, entre outros (DUARTE; SPINELLI, 2019). As normas sociais contribuem para a disparidade por meio da associação de comportamentos baseada no gênero. No caso dos homens, a raiva e a agressão são vistas como positivas, enquanto nas mulheres são vistas como negativas e prejudiciais (YANG; GUY, 2015). Muitos comportamentos estereotipicamente masculinos são considerados proibidos para mulheres, dentre eles a dominância, a insensibilidade, a ambição, a assertividade e as demonstrações emocionais de raiva e orgulho (HEILMAN *et al.*, 2024).

Diferenças de gênero se desenvolvem ao longo da vida, devido ao processo de educação e socialização que preparam o contexto para crenças compartilhadas sobre os traços característicos e habilidades de mulheres e homens (DAVIDSON-SCHMICH *et al.*, 2023; ELLEMERS, 2018). Gênero é caracterizado como um processo e uma construção social no qual a sociedade determina que alguns comportamentos e atividades são mais masculinas ou mais femininas (PETER; PATHAK, 2023).

No contexto do trabalho, a forma como mulheres e homens interpretam e lidam com as emoções apresenta variações de acordo com o gênero e a cultura (GUY; AZHAR, 2018). De acordo com os autores, estereótipos estão profundamente enraizados sobre qual gênero é mais adequado para determinados tipos de trabalho. Os empregadores costumam associar aos homens os cargos de poder ao desenvolvimento de características como virilidade, força e coragem, enquanto destinam à mulher as finalidades relacionadas ao cuidado, à sensibilidade e à empatia (ANTLOGA *et al.*, 2020). Os autores complementam, referindo que aos homens é esperado que exerçam o seu trabalho de forma mais objetiva e com menor sobrecarga emocional e às mulheres mais trabalhos emocionais e relacionados a um padrão estético de feminilidade.

Porém, segundo Cheshin (2020), normas e costumes mudam com o tempo e que as diferenças de gênero no local de trabalho diminuíram e se diluíram consideravelmente nas últimas décadas. A incorporação das mulheres ao mundo público possibilitou uma nova concepção sobre os papéis sociais no organismo social, outorgando à mulher um espaço ativo, político e econômico (DUARTE; SPINELLI, 2019).

Estudo realizado por Taylor *et al.* (2022) com 14.618 participantes, 50,70% do sexo masculino e 49,30% do sexo feminino, identificaram que as mulheres se sentiam mais sobrecarregadas, estressadas, frustradas, tensas, desencorajadas, menos respeitadas e confiantes. Os autores atribuíram o resultado ao fato das mulheres desempenharem funções com maiores demandas emocionais de trabalho do que os homens. As mulheres podem se sentir diferentes dos homens no trabalho, inclusive quando ascendem a posições de poder. Embora muitos estudos tenham sido realizados sobre as experiências emocionais no comportamento e desempenho no trabalho, ainda há poucas pesquisas que lançam luz sobre as diferenças de gênero nas emoções no trabalho, sobre se homens e mulheres diferem em como se sentem em altas posições de maior poder na hierarquia organizacional.

A liderança é um processo complexo, multinível e socialmente construído, sendo percebido como uma ferramenta importante para aumentar os níveis de compromisso, motivação e satisfação dos colaboradores (ALMEIDA *et al.*, 2020). Implica capacidade de



influenciar os subordinados a atingir objetivos comuns, utilizando habilidades que possam comunicar objetivos de forma eficaz, motivar os outros, ajudar os outros a melhorar, dar suporte quando necessário e garantir o bem-estar de seus subordinados (KHAN, 2024). Estereótipos de gênero também permeiam a função de líderes, uma vez que as mulheres líderes frequentemente enfrentam um ‘duplo vínculo’, um fenômeno em que se espera que elas exibam traços estereotipicamente femininos como cordialidade e empatia e traços masculinos como assertividade e ambição para serem percebidas como líderes eficazes (CHIKWE *et al.*, 2024).

A função de liderança envolve o manejo de suas próprias emoções, devido às responsabilidades que têm diante do processo de trabalho, e uma de suas competências consiste em diminuir o impacto das emoções no processo de comunicação e direcionamento das atividades e demandas recebidas (SILARD; DASBOROUGH, 2021).

O Trabalho Emocional é definido como o ato de tentar modificar, em intensidade ou qualidade, uma emoção para atender às regras ocupacionais e organizacionais (HOCHSCHILD, 1979). Trata-se da expressão de emoções socialmente desejadas durante as interações de trabalho (ASHFORTH; HUMPHREY, 1993). É geralmente associado a duas dimensões, pela frequência das interações interpessoais (demandas) e pela forma de demonstração de emoções que devem ser realizadas (dissonância) (CORDES; DOUGHERTY, 1993). A Dissonância Emocional é definida como o conflito entre as emoções sentidas e expressas no contexto organizacional (HOCHSCHILD, 1979).

Embora o Trabalho Emocional não seja necessariamente específico de gênero (GOLEMAN, 1998), há uma maior expectativa de que seja realizado por mulheres (ELFENBEIN, 2023). Segundo os autores, parte da divisão de gênero por ocupação tem relação com o Trabalho Emocional, porque se espera que muitas ocupações dominadas por mulheres empreguem habilidades emocionais para alcançar os objetivos organizacionais.

A Inteligência Emocional possui um papel moderador entre os fatores contextuais e as diferenças individuais no trabalho emocional (KOOSHAN *et al.*, 2021). Esse construto tem como elemento primordial de sua constituição as informações de cunho emocional

produzidas pelo próprio indivíduo quando experiência emoções e as organiza em forma de sentimentos, bem como informações provenientes do meio social fornecidas pela expressão de emoções e sentimentos dos outros (SIQUEIRA *et al.*, 1999). É um tipo de recurso pessoal de natureza social e emocional para fins adaptativos que o trabalhador possui ou desenvolve para manejar com demandas interacionais presentes no contexto de trabalho (BATISTA *et al.*, 2022; KOTSOU *et al.*, 2019).

A Inteligência Emocional está associada a resultados importantes relacionados ao trabalho, como aumento das habilidades de gerenciamento, satisfação com o desempenho e trabalho, melhorias no trabalho em equipe e gestão de conflitos e melhor clima institucional (KOTSOU *et al.*, 2019). Pessoas com alto nível de desenvolvimento da Inteligência Emocional expressam habilidades para entender suas próprias emoções e as de outras pessoas, podem controlar suas emoções, o que determina sua maior adaptabilidade e eficácia na comunicação e alcançam mais facilmente seus objetivos na interação com outros (NORBOEVICH, 2020).

Siqueira *et al.* (1999), com base no modelo proposto por Goleman (1995), realizaram uma reestruturação das definições das cinco habilidades da Inteligência Emocional: 1. Autoconsciência: facilidade de lidar com os próprios sentimentos no que se refere à identificação, nomeação, avaliação, reconhecimento e atenção a estes sentimentos; 2. Automotivação: capacidade de elaborar planos para a própria vida, de modo a criar, acreditar, planejar, persistir e manter situações propícias para a concretização das metas futuras; 3. Autocontrole: facilidade de administrar os próprios sentimentos, impulsos, pensamentos e comportamentos; 4. Empatia: consegue identificar os sentimentos, desejos, intenções, problemas e interesses dos outros, por meio da compreensão de comportamentos não verbais de comunicação; 5. Sociabilidade: capacidade de iniciar e preservar as amizades, ser aceito pelas pessoas, valorizar as relações sociais, adaptar-se a situações novas, liderar, coordenar e orientar as ações das outras pessoas.

Trabalhadores com níveis mais altos de Inteligência Emocional são mais propensos a perceber a necessidade de exibir emoções com frequência como parte de sua função de trabalho e realizar ações profundas em resposta a essas demandas situacionais (BROTHERIDGE, 2006; KIM *et al.*, 2012). Estudo com gerentes, realizado



por Khurana *et al.* (2021), identificou que as mulheres obtiveram melhores resultados no gerenciamento das emoções alheias, assim como na utilização das emoções das mesmas, comparativamente aos homens. Em outra investigação, com 210 líderes acadêmicos, 135 homens e 75 mulheres, realizada por Asmamaw e Semela (2023), foram identificadas diferenças significativas de gênero, com líderes femininas pontuando mais alto em Inteligência Emocional geral e na maioria de suas dimensões.

Líderes com Inteligência Emocional conseguem entender com acuracidade os comportamentos e atitudes dos seus liderados, o que lhes permite adequar as suas decisões a cada situação específica (FALCÃO *et al.*, 2018). Um líder emocionalmente inteligente, além de motivar seus liderados, também fará com que trabalhem em prol de um objetivo comum, conduzindo as emoções das pessoas com quem interage no contexto laboral (GOLEMAN, 2021).

A investigação das emoções no trabalho e suas formas de lidar com as mesmas, considerando as diferenças de gênero, é importante na medida em que essas

têm revelado associação com diversos tipos de adoecimento no trabalho, como a depressão (CHUN *et al.*, 2020) e a síndrome de burnout e, também, com a intenção de rotatividade (COSTAKIS *et al.*, 2021). A liderança pode ser compreendida como responsável por lidar com os aspectos emocionais do trabalho e realizar o manejo adequado da emoção sentida e expressada (GOLEMAN, 2021). Pelo exposto, o presente estudo teve como objetivo verificar se existe diferença entre homens e mulheres nas dimensões do Trabalho Emocional e Inteligência Emocional em lideranças organizacionais.

MÉTODO

Participantes

A amostra não aleatória foi constituída por 245 trabalhadores(as) que exerciam cargo de liderança, 140 (57,1%) homens e 105 (42,9%) mulheres. Como critério de inclusão, o(a) participante deveria estar na função há mais de seis meses. A tabela 1 apresenta as características demográficas e laborais de acordo com cada grupo.

Tabela 1. Características sociodemográficas e laborais de acordo com o sexo.

Variáveis	Homens		Mulheres	
	n	%	n	%
Situação conjugal				
Com companheiro(a)	130	92,9	92	87,6
Sem companheiro(a)	10	7,1	13	12,4
Filhos				
Sim	105	75,0	70	66,7
Não	35	25,0	35	33,3
Formação				
Fundamental/médio	14	10,0	2	1,9
Graduação	43	30,7	26	24,8
Especialização	66	47,1	57	54,3
Mestrado/doutorado	17	13,2	20	19,1
Tipo de vínculo				
Efetivo/CLT	104	74,3	64	64,6
Estatutário	10	7,5	13	13,1
Autônomo	20	14,9	20	20,2
	M	DP	M	DP
Idade	42,23	8,37	39,60	8,75
Tempo de trabalho/total	23,10	8,70	19,55	7,90
Tempo de trabalho/actual	9,54	8,26	9,70	7,98
Tempo de liderança	13,34	8,28	6,09	5,87
Carga horária/semanal	45,00	12,88	42,30	13,43
Nº de liderados	130	454	30	90
Remuneração	14.931,14	13.367,93	10.454,83	8.608,48



Instrumentos

A coleta de dados foi realizada por meio de três instrumentos autoaplicáveis: 1. Questionário de dados sociodemográficos (sexo, idade, estado civil, filhos) e laborais (formação, tempo de trabalho/total, tempo de trabalho/atual, tempo de liderança, carga horária semanal de trabalho, remuneração mensal, tipo de vínculo); 2. Trabalho Emocional: Avaliadas por meio de duas subescalas, traduzidas e adaptadas para o presente estudo: (2.1) Demanda Emocional - *Questionnaire on the Experience and Assessment of Work* (QEEW) de Van Veldhoven *et al.* (2002), versão composta por 27 subescalas, sendo utilizada a subescala de Demandas emocionais, traduzida e adaptada para o presente estudo ($\alpha = 0,71$, sete itens, neste estudo $\alpha = 0,80$, Ex. item: “Você enfrenta situações emocionalmente intensas em seu trabalho?”). Os itens foram avaliados por uma escala de quatro pontos, sendo (1) nunca e (4) sempre; (2.2) Dissonância emocional - *Frankfurt Emotion Work Scales* (FEWS) de Zapf *et al.* (1999), versão em inglês composta por sete subescalas, sendo utilizada somente a subescala de Dissonância Emocional, traduzida e adaptada para o presente estudo ($\alpha = 0,79$, cinco itens, neste estudo $\alpha = 0,81$, Ex. item: “durante o seu trabalho, com que frequência você precisa reprimir seus próprios sentimentos (por exemplo, irritação) para dar uma impressão neutra”). Os itens foram avaliados a partir de uma escala de cinco pontos, sendo (1) nunca e (5) muito frequentemente. 3. Medida de Inteligência Emocional, construída por Siqueira *et al.* (1999), constitui-se de cinco dimensões avaliadas por meio de 59 itens: 1. Empatia (14 itens, $\alpha = 0,87$, neste estudo $\alpha = 0,90$; Ex. item: “identifico com facilidade os sentimentos das pessoas”); 2. Sociabilidade (13 itens, $\alpha = 0,85$, neste estudo $\alpha = 0,84$; Ex. item: “fico à vontade entre pessoas recém-conhecidas”); 3. Automotivação (12 itens, $\alpha = 0,82$, neste estudo $\alpha = 0,87$; Ex. item: “alcanço os objetivos que estipulo para a minha vida”); 4. Autocontrole (10 itens, $\alpha = 0,84$, neste estudo $\alpha = 0,87$; Ex. item: “procuro reagir com cautela diante de provocações”), e 5. Autoconsciência (10 itens, $\alpha = 0,78$, neste estudo $\alpha = 0,86$; Ex. item: “reconheço meus sentimentos com grande facilidade”).

Procedimento de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada de julho a novembro de 2021, por meio de redes sociais como LinkedIn, Instagram e Facebook, e-mails, utilizando-se a técnica de bola de neve, na qual se solicita aos participantes que repassem o convite aos colegas que atendessem aos requisitos do estudo. O questionário foi disponibilizado em uma plataforma de pesquisa *on-line*, sendo que os trabalhadores que aceitaram participar da pesquisa, assinalaram com um “X” no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o qual se encontrava na primeira página do formulário, indicando sua concordância. A pesquisa tem aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Vale do Rio dos Sinos com CAAE nº 46858121.9.0000.5344.

Procedimentos de análise dos dados

O banco de dados foi analisado por meio do SPSS 20 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Para a comparação dos grupos, utilizou-se a prova *t* de *student*, adotando-se como significativo o valor de $p \leq 0,05$.

O tamanho do efeito, que estima a força das relações ou diferenças identificadas (LOVAKOV; AGADULLINA, 2021), foi calculado pela diferença média padronizada entre dois grupos (*d* de Cohen), que, de acordo com Marôco (2007), considera valores abaixo de 0,10 um indicativo de um efeito pequeno, valores entre 0,10 e 0,25 um tamanho de efeito médio, entre 0,25 e 0,50 um efeito elevado e muito elevado valores acima de 0,50. O tratamento dos dados obedeceu a um nível de confiança de 95%, com um nível de significância de 5% (valor de $p \leq 0,05$).

RESULTADOS

Os resultados indicam que mulheres apresentam maiores médias nas dimensões de Empatia, Demanda Emocional e Dissonância Emocional e homens apresentam maior média na dimensão de Autocontrole. A magnitude do efeito identificada é considerada elevada, indicando que as diferenças obtidas podem, possivelmente, ser encontradas na população-alvo.



Tabela 2. Comparação de médias das variáveis de estudo de acordo com o sexo

	Sexo	M	DP	p	d
<i>Inteligência Emocional</i>					
Empatia	Masculino	3,21	0,37	0,022*	0,30
	Feminino	3,32	0,36		
Sociabilidade	Masculino	2,91	0,27	0,842	
	Feminino	2,91	0,27		
Automotivação	Masculino	3,34	0,42	0,591	
	Feminino	3,31	0,41		
Autocontrole	Masculino	3,05	0,49	0,010*	0,36
	Feminino	2,87	0,51		
Autoconsciência	Masculino	3,22	0,47	0,184	
	Feminino	3,31	0,49		
<i>Trabalho Emocional</i>					
Demanda Emocional	Masculino	2,60	0,43	0,010*	0,34
	Feminino	2,76	0,50		
Dissonância Emocional	Masculino	2,97	0,67	0,001**	0,43
	Feminino	3,27	0,70		

** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; $d = \text{Effect size Cohen's } d$

DISCUSSÃO

O objetivo da presente investigação foi verificar se existe diferença entre homens e mulheres nas dimensões da Inteligência Emocional (Empatia, Sociabilidade, Automotivação, Autocontrole, Autoconsciência) e do Trabalho Emocional (Demanda, Dissonância) em lideranças organizacionais. Os resultados revelaram que mulheres apresentam maiores médias nas dimensões de Empatia, Demanda Emocional e Dissonância Emocional e homens apresentam maior média na dimensão de Autocontrole.

No que diz respeito à Empatia, o resultado vai ao encontro da literatura (CLARKE *et al.*, 2015; FERNÁNDEZ-ABASCAL; MARTÍN-DÍAZ, 2019; THELMA; NGULUBE, 2024). Clarke *et al.* (2015) atribuem esse resultado às representações do comportamento emocional normativo para cada gênero, uma vez que podem influenciar a autopercepção de empatia como atribuição do sexo feminino. Kitsios *et al.* (2022) complementam colocando que as mulheres tendem a prestar mais atenção às expressões faciais, são mais expressivas que os homens, e são mais capazes de expressar emoções em seus rostos, sorrindo com mais frequência e geralmente usam suas expressões faciais para mostrar seus sentimentos.

O resultado quanto à Demanda Emocional, frequência das interações interpessoais, pode ser explicado

pela associação do Trabalho Emocional com o sexo feminino (ANUBHAV *et al.*, 2022) que, geralmente, se soma às demandas paralelas na vida pessoal e familiar. Embora as mulheres estejam mais presentes no mercado de trabalho e em cargos de liderança, permanecem as desigualdades entre ambos os gêneros nas demandas, uma vez que são as mulheres as principais responsáveis pelos cuidados com a família e afazeres da casa (Silva *et al.*, 2022), o que gera sofrimento psicológico e conflito trabalho - família (KAPRIO *et al.*, 2021; MENG; NEILL, 2023). Outra possibilidade é apontada por Elfenbein (2023) ao referir que as mulheres têm maiores demandas emocionais no trabalho porque tendem a receber tarefas mais desagradáveis. Ainda persistem estereótipos sobre a liderança feminina, que a relacionam a tarefas que exigem minuciosidade, detalhismo, delicadeza e sensibilidade (RODRIGUES; DEWES, 2019), ocupando geralmente cargos de liderança no setor de serviços como educação, saúde e turismo (Silva, 2020).

Também se pode hipotetizar que esse resultado esteja relacionado ao perfil sociodemográfico e laboral da amostra de mulheres, uma vez que a maioria possui companheiro (a), filhos, menor tempo de experiência em cargo de liderança e possui menor média de subordinados. O menor número de trabalhadores sob a responsabilidade de uma liderança possibilita uma comunicação e relações interpessoais de maior proximidade (LOWRY *et al.*,



2006). Nesse sentido, pode-se pensar que tal proximidade também aumenta as demandas emocionais.

Quanto à Dissonância Emocional, é possível pensar que, na medida em que as demandas são mais elevadas, também aumenta a necessidade de ajustar as emoções de forma a atender às normas e expectativas organizacionais. Yang e Guy (2015) destacam que, embora as mulheres sejam mais sensíveis ao uso da Dissonância Emocional, ou seja, a expressar sentimentos falsos, essas entendem, melhor que os homens, ser parte inevitável de seu trabalho.

O resultado quanto à dimensão de Autocontrole, avaliada como a facilidade de administrar os próprios sentimentos, impulsos, pensamentos e comportamentos, ter se apresentado como maior em homens, pode ter como uma das possíveis explicações a forte

configuração social que associa masculinidade ao autocontrole e racionalidade (SANTOS, 2015), objetividade e praticidade (ALVARENGA; PIMENTEL, 2022).

O fato de não ter havido diferença nas dimensões da Inteligência Emocional de Sociabilidade, Automotivação e Autoconsciência pode sinalizar importantes mudanças de acordo com a perspectiva de Cheshin (2020). Para o autor, normas e costumes são alterados com o tempo e as diferenças de gênero nos contextos de trabalho têm diminuído nas últimas décadas. Outra explicação tem sido a de que as semelhanças em dimensões da Inteligência Emocional estejam relacionadas ao estilo de liderança que implica em determinadas necessidades e demandas e não a questões de gênero (NOOR *et al.*, 2011).

O estudo apresenta algumas limitações a serem consideradas na leitura de seus resultados: a primeira é o seu delineamento transversal, o que impossibilita a análise de relações causais; a segunda a ser considerada é o tipo de amostra não probabilística, que inviabiliza a realização de generalizações; a terceira é a escassez de estudos nacionais sobre o tema que dificulta a comparação com outros resultados, uma vez que a realidade corporativa brasileira ainda apresenta características culturais diferenciadas em relação às mulheres no contexto de trabalho como menor democracia e maior discriminação; a quarta refere-se a utilização de medidas de autorrelato, que pode ocasionar algum tipo de viés em razão da deselegibilidade social que algumas questões abordam,

principalmente quando as variáveis são de caráter emocional (ELFENBEIN, 2023).

Os resultados obtidos indicam a necessidade de aprofundamento em estudos longitudinais e em estudos que avaliem as diferenças de variáveis preditoras do Trabalho Emocional em homens e mulheres, incluindo variáveis da cultura organizacional, uma vez que culturas rígidas são mais propícias a forçar normas emocionais (ELFENBEIN, 2023) e estilos de liderança, uma vez que as emoções no trabalho e a Inteligência Emocional do líder têm um efeito significativo e positivo na confiança do líder e dentro de uma equipe e no desempenho no trabalho (LEE *et al.*, 2022).

Estudos multimétodos podem reduzir o viés do autorrelato. Assim, sugere-se a inclusão da avaliação de colegas e/ou chefias, a utilização do Método do Diário para a descrição das emoções e formas de lidar com elas. Também é importante o uso de tecnologias computacionais que, por meio de dispositivos, conseguem verificar dados do estado emocional de uma pessoa (MANTELLO *et al.*, 2023).

Em relação a possíveis intervenções, sugere-se que sejam desenvolvidas ações de sensibilização para os estereótipos sociais relacionados às profissões tipificadas de acordo com o gênero nos diferentes níveis de liderança. Isso porque os estereótipos podem afetar diretamente a trajetória profissional das pessoas e reforçar desigualdades de gênero no contexto de trabalho.

O treinamento em gerenciamento de emoções pode ser útil para apoiar as demonstrações produtivas de emoções no local de trabalho, reconhecendo que as emoções e a inteligência emocional desempenham um papel fundamental no funcionamento diário da vida organizacional e na construção de um ambiente de trabalho saudável (BROTHERIDGE, 2006). Indica-se a realização de treinamentos voltados para o desenvolvimento de liderança transformacional, cuja característica é inspirar e transformar as atitudes, crenças e comportamentos de seus liderados em um nível mais elevado de motivação, realização e desempenho. Estudo de Cheng *et al.* (2023) identificou que o estilo transformacional influencia positivamente o Trabalho Emocional e o empoderamento psicológico.

A Inteligência Emocional é uma competência de liderança que pode ser desenvolvida e alavancada para melhorar sua eficácia. O aumento do seu investimento é



fundamental para as organizações e sua gestão de recursos humanos (SAHA, 2023). Nesse sentido, sugere-se a realização de treinamentos voltados para o desenvolvimento da autoconsciência das emoções para auxiliar a identificar os padrões de respostas emocionais, estimulando a autoavaliação dos sentimentos, interrogando-se sobre a sua motivação e formas de lidar com eles. O desenvolvimento da escuta ativa, atentando para o que as pessoas falam sem interrupções ou respostas precipitadas, e da empatia no sentido de entender os sentimentos e pontos de vista dos outros antes de emitir respostas. Habilidades sociais são igualmente importantes na medida em que a expressão de sentimentos de forma clara, assertiva e respeitosa aumenta a qualidade da relação líder-subordinado, a resolução de conflitos e a coesão de equipes.

O líder que possui Inteligência Emocional exerce

seu papel de forma a apreciar e valorizar, não necessariamente somente com remuneração, um trabalho bem executado pelo trabalhador, entende a importância de passar tempo com seus colaboradores, de ouvir com atenção e ativamente, oferece as informações necessárias sobre as decisões da empresa de forma transparente, envolve-os na tomada de decisões, oferta oportunidades de melhoria e desenvolvimento pessoal, distribui recompensas com senso de justiça e aproveita todas as oportunidades para comemorar – com toda a sua equipe – os marcos e sucessos alcançados pela organização (FRANCO, 2022). Organizações que estão buscando crescimento organizacional orgânico, produtos inovadores e soluções significativas e impactantes para usuários finais, necessitam dar prioridade máxima no investimento na formação de líderes em todos os níveis organizacionais com inteligência emocional (ARNOLD, 2024).

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J.; SANTOS, M.; ROCHA, R. Estilos de liderança dos empresários das micro e pequenas organizações de Maceió. **RACE: Revista de Administração do Cesmac**, v. 8, p. 3-19, 2020. Disponível em: <https://revistas.cesmac.edu.br/administracao/article/view/1308>. Acesso em: 27 mar. 2023.
- ALVARENGA, G. L.; PIMENTEL, R. Razão e razões masculinas: geração de desigualdades pelas práticas de meritocracia em uma empresa tecnocrática brasileira. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 25, p. e-179850, 2022. DOI: <https://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.cpst.2022.179850>. Acesso em: 20 mar. 2024.
- ANTLOGA, C. S. *et al.* Trabalho feminino: Uma revisão sistemática da literatura em psicodinâmica do trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 36, n. (e36nspe2), 2020. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/0102.3772e36nspe2>. Acesso em: 20 abr. 2023.
- ANUBHAV, R. *et al.* Emotional labour and sustainable leadership. **International Journal for Multidisciplinary Research**, v. 4, n. 6, p. 1-9. 2022. DOI: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2022.v04i06.1302>. Acesso em: 20 jun. 2023.
- ARNOLD, S. D. Enabling a technological paradigm shift: advancing leaders with high emotional intelligence. In PRÍNCIPE, J. V. de (Org.). **Resilience of multicultural and multigenerational leadership and workplace experience** (pp. 324-353). Pennsylvania: IGI Global, 2024.
- ASHFORTH, B. E.; HUMPHREY, R. H. Emotional labor in service roles: The influence of identity. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 1, p. 88-115, 1993. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/258824>. Acesso em 07 jun. 2023.
- ASMAMAW, A. T.; SEMELA, T. Are African academic women more emotionally intelligent than men? Exploring emotional intelligence, gender, and leadership in higher education. **Heliyon**, v. 9, n. 12, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22949> Acesso em: 22 fev. 2025.
- BATISTA, J. S. *et al.* Relação entre inteligência emocional, congruência e satisfação intrínseca no trabalho. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**,



v. 23, n. 2, p. eRAMG220152, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220152.pt>. Acesso em: 14 set. 2024.

BROTHERIDGE, C. M. The role of emotional intelligence and other individual difference variables in predicting emotional labor relative to situational demands. **Psicothema**, v. 18, p. 139-144, 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/727/72709521.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2023.

CHENG, P. *et al.* Transformational leadership and emotional labor: The mediation effects of psychological empowerment. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 20, p. 1030, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph20021030>. Acesso em: 08 fev. 2024.

CHESHIN, A. The impact of non-normative displays of emotion in the workplace: How inappropriateness shapes the interpersonal outcomes of emotional displays. **Frontiers in Psychology**, v. 11, n. 6, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00006>. Acesso em: 05 mar. 2024.

CHIKWE, C. F. *et al.* Navigating the double bind: Strategies for women leaders in overcoming stereotypes and leadership biases. **GSC Advanced Research and Reviews**, v.18, n. 3, p. 159-172, 2024. DOI: <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.18.3.0103>. Acesso em: 05 jun. 2024.

CHUN, H-R. *et al.* Effects of emotional labor factors and working environment on the risk of depression in pink-collar workers. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, p. 5208, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17145208>. Acesso em: 05 mai. 2024.

CLARKE, M. J.; ANTHONY, D. G. M.; LYKINS, A. D. Bridging the gap: the effect of gender normativity on differences in empathy and emotional intelligence. **Journal of Gender Studies**, v. 25, n. 5, p. 1-18, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09589236.2015.1049246>. Acesso em: 10 mai. 2023.

CORDES, C. L.; DOUGHERTY, T. W. A review and an integration of research on job burnout. **The Academy of Management Review**, v. 18, n. 4, p. 621-656, 1993. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210153>. Acesso em: 20 jun. 2022.

COSTAKIS, H. R.; GRUHLKE, H.; SU, Y. Implications of emotional labor on work outcomes of service workers in not-for-profit human service organizations. **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 45, n. 1, p. 29-48, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/23303131.2020.1818157>. Acesso em: 25 jul. 2023.

DAVIDSON-SCHMICH, L. K.; JALALZAI, F.; OCH, M. Crisis, gender role congruency, and perceptions of executive leadership. **Politics & Gender**, v. 19, n. 3, p. 900-907, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1743923X22000411>. Acesso em: 25 ago. 2024.

DUARTE, G.; SPINELLI, L. M. Estereótipos de gênero, divisão sexual do trabalho e dupla jornada. **Revista Sociais & Humanas**, v. 32, n. 2, p. 126-145, 2019. Disponível em: <https://core.ac.uk/reader/270299340>. Acesso em: 10 mai. 2023.

EAGLY, A. (1987). Sex differences in social behavior: A social-role interpretation. London: LEA.

ELFENBEIN, H. A. Emotion in organizations: Theory and research. **Annual Review of Psychology**, v. 74, p. 489-451, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-032720-035940>. Acesso em: 12 jul. 2024.

ELLEMERS, N. Gender stereotypes. **Annual Review of Psychology**, v. 69, p. 275-298, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719>. Acesso em: 12 mai. 2024.

FALCÃO, P. *et al.* A inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores: estudo empírico numa instituição financeira. A inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores: estudo empírico numa instituição financeira. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 17, n. 3, p. 18-34, 2018. DOI:



<https://doi.org/10.12660/rgplp.v17n3.2018.78385>. Acesso em: 12 mar. 2024.

FERNÁNDEZ-ABASCAL, E. G.; MARTÍN-DÍAZ, M. D. Relations between dimensions of emotional intelligence, specific aspects of empathy, and non-verbal sensitivity. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 1066, 2019. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01066>. Acesso em: 22 mar. 2023.

FRANCO, C. L. Liderazgo e inteligência emocional: las emociones como parte relevante del negocio. **Revista Academia & Negocios**, v.8, n. 1, p. 71-86, 2022. <https://doi.org/10.29393/RAN8-2LIFL10002>. Acesso em: 17 set. 2024.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GOLEMAN, D. **Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ**. New York, Bantam Books, 1995.

GOLEMAN, D. **Leadership: The power of emotional intelligence**. Massachusetts: More Than Sound LLC, 2021.

GUY, M. E.; AZHAR, A. Emotional labor meanings, gender, and culture: A comparative assessment. **Administrative Theory & Praxis**, v. 40, n. 4, p. 289-303, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/10841806.2018.1485452>. Acesso em: 10 dez. 2023.

HEILMAN, M. E.; CALEO, S.; MANZI, F. Women at work: pathways from gender stereotypes to gender bias and discrimination. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 11, n. 1, p. 165-192, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-034105>. Acesso em: 10 ago. 2024.

HOCHSCHILD, A. R. Emotion work, feeling rules, and social structure. **American Journal of Sociology**, v. 85, n. 3, p. 551-575, 1979. DOI: <https://doi.org/10.1086/227049>. Acesso em: 18 nov. 2023.

KHAN, S. I. Transactional, transformational and Laissez-Faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 35, n. 2, p. 100502, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100502>. Acesso em: 18 ago. 2024.

KAPRIO, J. *et al.* Factors contributing to psychological distress in the working population, with a special reference to gender difference. **BMC Public Health**, v. 21, p.611, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10560-y>. Acesso em: 18 ago. 2024.

KIM, T. *et al.* Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 24, n. 7, p. 1029-1046, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1108/09596111211258900>. Acesso em: 03 mai. 2024.

KITSIOS, F. *et al.* Emotional intelligence with the gender perspective in health organizations managers. **Heliyon**, v. 8, n. 11, p. e11488, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11488>. Acesso em: 18 nov. 2023.

KOOSHAN, Z. *et al.* Effects of the contextual factors and the individual differences on emotional labor by explaining the moderating role of emotional intelligence. **Public Management Researches**, v. 14, n. 51, p. 121-147, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22111/jmr.2020.34942.5135>. Acesso em: 10 dez. 2023.

KOTSOU, I. *et al.* Improving emotional intelligence: A systematic review of existing work and future challenges. **Emotion Review**, v. 11, n. 2, p. 151-165, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1754073917735902>. Acesso em: 11 nov. 2023.

KHURANA, C.; GAUTAM, A.; SHARMA, S. R. Gender influence on emotional intelligence and its sub- scales: An empirical study. **Journal of Xidian University**, n. 14, v. 24, p. 61-73, 2021. <https://doi.org/10.37896/jxu15.4/007>. Acesso em: 18 ago. 2024.



LEE, C-C.; LI, Y-S.; YEH, W-C.; YU, Z. The Effects of Leader Emotional Intelligence, Leadership Styles, Organizational Commitment, and Trust on Job Performance in the Real Estate Brokerage Industry. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.881725> Acesso em: 22 fev. 2025.

LOVAKOV, A.; AGADULLINA, E. R. Empirically derived guidelines for effect size interpretation in social psychology. **European Journal of Social Psychology**, v. 51, n. 3, p. 485–504, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1002/ejsp.2752>. Acesso em: 19 jun. 2024.

LOWRY, P. B. *et al.* The impact of group size and social presence on small-group communication: Does computer-mediated communication make a difference? **Small Group Research**, v. 37, n. 6, p. 631–661, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/1046496406294322>. Acesso em: 11 nov. 2023.

MARÔCO J. (2007). **Análise estatística com utilização do SPSS** (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

MENG, J.; NEILL, M. S. Diversifying gender equity in leadership in public relations: the role of mentoring and instrumental support at the organizational level. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 28, n. 1, p. 155-168, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2022-0066>. Acesso em: 11 nov. 2023.

MANTELO, P. *et al.* Bosses without a heart: socio-demographic and cross-cultural determinants of attitude toward Emotional AI in the workplace. **AI & Society**, v. 38, p. 97-119, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00146-021-01290-1>. Acesso em: 10 ago. 2024.

NOOR, M. A.; UDDIN, I.; SHAMALY, S. S. Leadership style and emotional intelligence: A gender comparison. **European Journal of Business and Management**, v. 3, n. 10, p. 27-52, 2011. Disponível em: <http://www.iiste.org/>. Acesso em: 10 ago. 2024.

NORBOEVICH, T. B. Analysis of psychological theory of emotional intelligence. **European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences**, v. 8, n. 3, p. 99-104, 2020. Disponível em: <http://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2020/03/Full-Paper-ANALYSIS-OF-PSYCHOLOGICAL-THEORY-OF-EMOTIONAL-INTELLIGENCE.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2024.

PETER, R.; PATHAK, A. A study of gender stereotypes in gender inequality. **Journal of Women Empowerment and Studies**, v. 3, n. 2, p. 17-22, 2023. DOI: <https://doi.org/10.55529/jwes.32.17.22>. Acesso em: 20 jun. 2022.

SAHA, S. *et al.* Emotional intelligence and leadership: insights for leading by feeling in the future of work. **International Journal of Manpower**, v. 44, n. 4, p. 671-701, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2021-0690>. Acesso em: 21 jun. 2022.

SANTOS, L. Homens e expressão emocional e afetiva: vozes de desconforto associadas a uma herança instituída. Configurações. **Revista de Sociologia**, v. 15, p. 31-48, 2015. DOI: <https://doi.org/10.4000/configuracoes.2593>. Acesso em: 20 mai. 2024.

SILARD, A.; DASBOROUGH, M. T. Beyond emotion valence and arousal: A new focus on the target of leader emotion expression within leader-member dyads. **Journal of Organizational Behavior**, v. 42, n. 9, 1186-1201, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2513>. Acesso em: 21 fev. 2025.

SILVA, L. C. B.; GATTO, M. F.; COSTA, A. M. Desigualdade de gênero: uma análise sobre a dupla jornada de trabalho da mulher. **Conjecturas**, v. 22, n. 6, p. 630-643, 2022. DOI: <https://doi.org/10.53660/CONJ-1106-R02>. Acesso em: 21 jun. 2022.

SILVA, M. R. R. Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 4, n. 3, p. 147-169, 2020. DOI: <https://doi.org/10.30781/repad.v4i3.10902>. Acesso em: 10 ago. 2024.



SIQUEIRA, M. M. M.; BARBOSA, N. C.; ALVES, M. T. Construção e validação fatorial de uma medida de inteligência emocional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 15, n. 2, p. 143-152, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-37721999000200007>. Acesso em: 20 jun. 2022.

SNAEBJORNSSON, I. M.; EDVARDSSON, I. R. Gender, nationality and leadership style: A literature review. **International Journal of Business and Management**, v. 8, n. 1, p. 89-103, 2013. Disponível em: www.ccsenet.org/ijbm. Acesso em: 22 fev. 2025.

TAYLOR, C. L. *et al.* Gender and emotions at work: Organizational rank has greater emotional benefits for men than women. **Sex Roles**, v. 86, n. 1-2, p. 127-142, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11199-021-01256-z>. Acesso em: 17 jun. 2023.

THELMA, C. C.; NGULUBE, L. Women in leadership: Examining barriers to women's advancement in leadership positions. **Asian Journal of Advanced Research and Reports**, v. 18, n. 6, p. 273-290, 2024. DOI: <https://doi.org/10.9734/ajarr/2024/v18i6671>. Acesso em: 10 ago. 2024.

VAN VELDHOVEN, M. *et al.* Specific relationships between psychosocial job conditions and job related stress: A three-level analytic approach. **Work and Stress**, v. 16, p. 207-228, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678370210166399>. Acesso em: 20 jun. 2022.

YANG, S-B.; GUY, M. E. Gender effects on emotional labor in Seoul metropolitan area. **Public Personnel Management**, v. 44, n. 1, p. 3-24, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/0091026014550491>. Acesso em: 21 jun. 2022.

ZAPF, D. *et al.* (1999). **Frankfurt Emotion Work Scales – Frankfurter Skalen zur Emotionsarbeit FEWS 3.0**. Frankfurt, Germany: Department of Psychology, J. W. Goethe-University Frankfurt.

