

PATRICIA GODOY DE MELLO MARCONDES

**Solidão percebida no trabalho e ações sociais do líder.  
Seus efeitos na satisfação profissional, bem-estar e  
engagement do colaborador.**



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo  
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2024

PATRICIA GODOY DE MELLO MARCONDES

**Solidão percebida no trabalho e ações sociais do líder.  
Seus efeitos na satisfação profissional, bem-estar e  
engagement do colaborador.**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**Dissertação efetuada sob a orientação de:**

Prof. Doutora Cátia Sousa



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2024

**Solidão percebida no trabalho e ações sociais do líder.  
Seus efeitos na satisfação profissional, bem-estar e  
engagement do colaborador.**

**Declaração de autoria de trabalho**

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

---

Patricia Godoy de Mello Marcondes

©**Copyright:** Patricia Godoy de Mello Marcondes

“A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos”

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho representa o encerramento de mais um ciclo acadêmico, um percurso com desafios e inúmeras aprendizagens. Deixo meu agradecimento à todas as pessoas que me ajudaram a chegar até aqui.

Ao meu noivo, que desde o início me apoiou, e durante todo caminho me motivou e incentivou. Aos familiares e amigos que dividiram todas as dores e alegrias do trajeto.

À professora Gabriela, apoio e suporte fundamental do começo ao fim, disponível sempre para ajudar e melhorar o projeto. À professora Cátia, que no fim também foi suporte imprescindível na conclusão da investigação e auxílio geral.

A todos vocês o meu eterno agradecimento!

## RESUMO

A solidão mostra-se um grande desafio ao cuidado da saúde mental, principalmente no ambiente de trabalho, o que gera um impacto significativo no bem-estar, desempenho profissional e na qualidade de vida dos colaboradores. A criação de ambientes de trabalho mais inclusivos e com apoio emocional é fundamental para promover a saúde mental e, nesse contexto, o papel do líder ocupa um lugar fundamental para fomentar mudanças e conscientização. Nesse sentido, o presente estudo foi proposto com objetivo de entender se as ações da liderança tem efeito positivo na redução da solidão e isolamento no trabalho; e seu impacto no bem-estar, *engagement* e satisfação profissional do colaborador. A amostra de 154 participantes mostrou que a liderança produz efeitos positivos na redução da solidão no trabalho, porém ao adicionar suas variáveis seu efeito fica mais complexo. O estudo ainda contribui para organizações refletirem sobre a atuação da liderança em casos mais sensíveis como de isolamento social, e atuarem em sua capacitação com *workshops* e formações.

**Palavras-Chave:** Solidão; solidão no trabalho; liderança; satisfação profissional; bem-estar; *engagement*.

## **ABSTRACT**

Loneliness presents a significant challenge to mental health care, particularly in the workplace, leading to a substantial impact on employees' well-being, professional performance, and quality of life. Creating more inclusive work environments with emotional support is essential for promoting mental health, and in this context, the role of leadership is crucial in fostering change and raising awareness. In this sense, the present study was proposed to understand whether leadership actions positively reduce loneliness and isolation in the workplace, and their impact on employees' well-being, engagement, and job satisfaction. The sample of 154 participants showed that leadership has positive effects on reducing loneliness at work, but when adding its variables, the effect becomes more complex. The study also encourages organizations to reflect on the role of leadership in more sensitive cases such as social isolation, and to invest in leadership training through workshops and development programs.

**Key-words:** Loneliness; loneliness at work; leadership; employee satisfaction; well-being; engagement

# ÍNDICE

<b>Introdução.....</b>	<b>01</b>
<b>Capítulo I – O estado da arte</b>	
<b>1. Solidão e o contexto de trabalho.....</b>	<b>03</b>
1.1 Solidão.....	03
1.2 Solidão no trabalho.....	17
<b>2. Ação do líder contra solidão e seus impactos.....</b>	<b>27</b>
2.1 Satisfação Profissional.....	32
2.2 Bem estar.....	34
2.3 Engagement.....	36
<b>Capítulo II – Estudo empírico</b>	
<b>3. Delimitação do problema.....</b>	<b>38</b>
<b>4. Tipo de estudo e modelo de investigação.....</b>	<b>39</b>
<b>5. Hipóteses de investigação.....</b>	<b>39</b>
<b>6. Metodologia.....</b>	<b>40</b>
6.1 População e amostra.....	40
6.2 Instrumentos.....	44
6.3 Procedimentos.....	50
6.3.1 Recolha de dados.....	50
6.3.2 Análise de dados.....	50
<b>7. Apresentação e análise de resultados.....</b>	<b>50</b>
7.1 Estatística descritiva.....	50
7.2 Estatística correlacional.....	52
7.3 Análise de regressão.....	54
<b>8. Discussão.....</b>	<b>61</b>
<b>Capítulo III</b>	
<b>9. Conclusão.....</b>	<b>68</b>
<b>10. Referências bibliográficas.....</b>	<b>70</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>85</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.1 – Hipóteses de Investigação.....	40
Figura 6.1 – Trabalhadores com cargo de chefia.....	43

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 6.1 – Dados demográficos dos inquiridos.....	41
Tabela 6.2 – Dados profissional.....	42
Tabela 7.1 – Médias e desvios padrão das variáveis (amostra total).....	51
Tabela 7.2 – Correlação das variáveis e suas dimensões.....	53
Tabela 7.3 – Modelos de regressão para predição da Solidão no Trabalho: Coeficientes de Liderança e suas dimensões.....	55
Tabela 7.4 – Modelos de Regressão para predição do Isolamento no Trabalho: Coeficientes de Liderança e suas dimensões.....	56
Tabela 7.5 – Modelos de Regressão para predição da Satisfação Profissional: Coeficientes de Liderança e suas dimensões.....	58
Tabela 7.6 – Modelos de Regressão para predição do bem-estar afetivo no trabalho: Coeficientes de Liderança e suas dimensões.....	59
Tabela 7.7 – Modelos de Regressão para predição do Engagement: Coeficientes de Liderança e suas dimensões.....	61

## SIGLAS E ABREVIACÕES

ESM - Escala de Solidão Mês

LMX - Leader-Member Exchange

## Introdução

A solidão é uma experiência humana, caracterizada por um sentimento subjetivo de desconexão nas interações sociais que uma pessoa deseja e as que efetivamente vivencia (Perlman e Peplau, 1982). Essa sensação pode se manifestar em diferentes esferas da vida, incluindo o ambiente de trabalho, que mesmo em meio à interação constante com colegas e atividades colaborativas, a solidão ainda é presente (Wright, 2005). A solidão no trabalho é uma questão relevante, especialmente em tempos de trabalho remoto, automação e culturas corporativas que priorizam resultados acima do bem-estar do colaborador. A ausência de interações significativas e a dificuldade de estabelecer vínculos genuínos com colegas criam um ambiente propício para o surgimento da solidão, mesmo em equipas que aparentam estar bem integradas. Nesse sentido, a atuação dos líderes é decisiva para amenizar a solidão no ambiente corporativo, ao mitigar a situação atuando por meio de exemplo e ações de integração da equipa (Besen et al., 2017)

Pretende-se contribuir para a compreensão da solidão como fenómeno prejudicial ao bem-estar dos colaboradores nas organizações, e como ações da liderança podem bloquear tal sentimento. O presente estudo ainda aponta para importância da líderes em promover maior integração e sociabilização na sua equipa, por meio do exemplo, da influência e da troca com seus liderados, aumentar clima de cooperação e bloquear possíveis atos que contribuam para solidão do colaborador. Em termos de aplicação nas organizações, o estudo pode contribuir para fomentar nas empresas uma cultura organizacional mais inclusiva, que preze pelo bem-estar do colaborador e incentiva iniciativas de integração de equipas.

Nosso objetivo responder a duas questões principais: 1) Como o líder percebe e atua para mitigar a solidão no trabalho; 2) Em que medida as ações sociais do líder estão correlacionadas positivamente com a satisfação profissional, bem-estar e

engagement do colaborador? A estrutura da dissertação encontra-se dividida em três partes principais: A primeira caracteriza-se pela análise do estado da arte, onde são abordados os temas em estudo e é analisada solidão no trabalho, a influência do líder em promover clima de integração na equipa e seu impacto no bem estar, satisfação profissional e engagement. Na segunda parte é apresentada a metodologia, resultados e discussão da investigação. Por último, apresentamos as conclusões, e as limitações e futuras investigações.

# CAPÍTULO I

## Estado da arte

### 1. A solidão e o contexto de trabalho

#### 1.1 Solidão

A solidão é um sentimento universalmente conhecido. Em algum momento das nossas vidas já experienciámos a sensação de estar sozinhos, devido a motivos específicos como morte de alguém próximo, fins de relacionamento amorosos, mudança de cidades, encerramento de ciclos, como escola, Universidade, etc. É reportado também que a solidão pode surgir em qualquer altura da vida de uma pessoa pois, cada fase representa novas expectativas para serem supridas e, em conjunto, vulnerabilidades emocionais que acabam por desencadear na perceção de solidão (Barreto et al., 2021; Luhmann & Hawkley, 2016). Estudos que relacionam a solidão com a idade têm sido desenvolvidos para suprir as dúvidas da comunidade académica sobre a temática da solidão. São maioritariamente estudos longitudinais e revisões sistemáticas sobre esse tema, com o objetivo de encontrar evidências e correlação entre solidão e idade ou se existe maior incidência em determinada faixa etária (Barreto et al., 2021; Franssen et al., 2020; Hawkley & Cacioppo, 2007; Hawkley et al., 2020; Luhmann & Hawkley, 2016; Schinka et al., 2013; Qualter et al., 2016). Também foram encontrados resultados que indicam um declínio na perceção de solidão ao longo da vida, ou seja, os jovens tendem a expressar e sentir mais essa separação emocional dos outros em comparação com os mais velhos (Rubenstein & Shaver, 1982; Shovestul et al., 2020).

A literatura sobre solidão teve o seu início em meados dos anos 70, cujo foco e atenção obteve maiores proporções com um dos precursores do tema, o sociologista Robert Weiss (1973) que lançou a luz sobre a temática da solidão (Peplau & Perlman, 1982; Wright 2005a). No entanto, a grande maioria dos estudos era focado em determinados períodos da vida (e. g., adolescência, velhice) dos quais se é esperado um maior distanciamento social e emocional; ou com foco em pessoas que sofrem de distúrbios mentais ou vícios, como alcoolismo, psicopatologias, narcisismo, síndrome de paranóias (Wright, 2005). A ausência de estudos que visavam criar uma escala confiável, com consistência interna e critérios adequados de validade externa, para medir com precisão os níveis de solidão percebida, motivou Russell e colegas a desenvolverem um instrumento mais robusto e conciso (Russell et al., 1980). A *UCLA Loneliness Scale*, foi concebida como resposta à falta de escalas adequadas para pesquisa na época (Wright, 2005). A construção da escala levou em consideração a incorporação de diversos temas comuns relacionados à experiência de solidão, abrangendo diferentes espectros de vivências, além da inclusão de itens relacionados ao estado emocional dos participantes, como tédio, depressão e vazio, e resultou numa escala composta por 20 itens, com correlações item-total e uma alta consistência interna, com coeficiente alpha de 0.96 (Russell et al., 1980; Russell, 1982). Em 1980, Russell e outros colegas reviram a escala de solidão com o intuito de aprimorá-la para evitar respostas enviesadas, reformularam a escrita de alguns itens e incluíram medidas para avaliar o estado afetivo do participante, bem como a intensidade reportada. Isso permitiu diferenciar a escala de solidão de constructos similares (i.e, depressão), e assegurar o não enviesamento das respostas (Russell, 1982). Com isso, foi possível a promoção e estímulo das investigações, ao consolidar a escala como uma ferramenta confiável e de fácil aplicação, sendo atualmente uma das escalas mais utilizadas em estudos e pesquisas (Russell, 1982; Wright, 2005)

É possível dizer que quase todas as pessoas, em algum momento, mesmo que breve, experienciaram a sensação de vazio e exclusão social. No entanto, a experiência de solidão é subjetiva e difícil de classificar, por muitas vezes se confundir com outros construtos relacionados à solidão (Wright & Sillard, 2021). A solidão é uma deficiência nas relações sociais de uma pessoa, quer quantitativa quer qualitativamente; segundo, a solidão é uma sensação subjetiva e não sinónimo de isolamento social; por último, a experiência da solidão é stressante e desagradável (Peplau & Perlman, 1982). Para Peplau e Perlman (1984) a solidão também pode surgir devido a alterações das necessidades sociais de uma pessoa, ao invés da pobre qualidade dessas trocas sociais, e mesmo sendo uma vivência de crescimento para alguns, é de modo geral desagradável e angustiante. A solidão é muitas vezes percebida como uma busca egoísta levada pela incompetência pessoal ou incapacidade social (Wright et al., 2006).

Para compreender mais a fundo a solidão, importa observar as diferentes visões e definições sobre solidão de acordo com cada autor e investigador do tema. Como mencionado anteriormente, é uma sensação subjetiva, porém, com pontos de semelhança. Para Sullivan (1953) a solidão é um sentimento extremamente desagradável, conectado a uma descarga desproporcional da necessidade de intimidade para com as relações interpessoais (citado em Peplau & Perlman, 1982). Já Flanders (1982) advoga que o sentimento de solidão é um mecanismo de feedback que alerta o indivíduo sobre o baixo nível de qualidade e forma distante de contacto de suas relações. Jenny de Jong-Gierveld (1987) desenvolveu um modelo de solidão e define-a como a percepção pessoal do indivíduo em experienciar e avaliar as suas comunicações e rede de contactos. Derlega e Margulis (1982) afirma que a causa da solidão se deve à falta de um parceiro social que estimule e ajude na procura por conquistas/metastas e pela continuação do desejo pelos contactos sociais. Para Weiss (1973) existem dois "tipos" de solidão; a solidão de isolamento emocional, que se refere à falta de laços afetivos com

alguém; e a solidão de isolamento social, um sentimento de marginalização e exclusão social de um grupo, devido a falta de aceitação ou devido a ruptura de conexão por algum motivo específico (i.e., mudar de cidades/escola etc). Por último, Young (1982) afirma que a solidão é uma ausência, ou a percepção de falta, de relações sociais satisfatórias, que são acompanhadas de sentimentos negativos em relação a esta disfunção social.

Atualmente a literatura sobre solidão é extensa e abrangente, contudo, é preciso diferenciar o conceito de solidão de outros construtos similares, nomeadamente isolamento e *solitude* (em inglês). O isolamento geralmente está relacionado com condições objetivas (i.e., barreiras, distanciamento físico), a impedir alguém de construir laços emocionais com outras pessoas, ou que tais laços sejam quebrados devido à condição imposta de separação física (Wright, 2005). Por vezes a situação de isolamento serve como gatilho para o desenvolvimento da solidão, cuja essência está na percepção cognitiva individual acerca das relações – no entanto, o isolamento é uma condição objetiva, ao passo que a solidão é uma experiência subjetiva (Wright, 2009). A *solitude*, assim como o isolamento, podem resultar de situações objetivas (eg., acidentes de avião em zonas inóspitas, naufrágios), ou podem partir de uma escolha individual e com controlo e consciência, e quando não originária de algum incidente, não está ligada a emoções negativas; viajantes, vendedores, exploradores são algumas das pessoas que procuram a *solitude* para experienciar diferentes sensações, principalmente a sensação de liberdade, conforme é comum a literatura descrever (Zhou, 2018; Wright 2005; Suedfeld, 1982). Portanto, por ser baseada na escolha pessoal, podemos comparar com um nicho ecológico, do qual podemos obter dois resultados diferentes, a depender das experiências intrínsecas e recursos pessoais de cada um (Larson et al., 1982). Isso significa que, ao sairmos de uma rede de trocas sociais e entrarmos neste “nicho ecológico” cada pessoa vai, de acordo com os seus recursos, procurar a calma e prazer

na *solitude* ou sofrer as limitações e encarar negativamente a experiência de estar sozinho (Larson et al., 1982).

Mesmo com similaridades em relação aos sentimentos expressados ao experienciar a solidão, a definição única do tema não é transversal e nem unidimensionalmente aceite pela comunidade académica (Wright, 2005). Ao longo dos anos, diversos estudiosos investigaram um sentido para as causas e natureza da solidão, devido ao impacto severo que essa condição impõe na vida de quem a sente. Assim algumas teorias, acerca das relações humanas, são utilizadas para explicar os possíveis motivos e percussores da solidão. Cada uma apresenta a sua perspetiva, com base na teoria, sobre como a solidão pode despertar em certos indivíduos, e em determinadas circunstâncias. Portanto, a primeira teoria/abordagem utilizada para explicar o porquê do nosso estado mental e emocional sofrer alterações e resultar na solidão, é a teoria do *existencialismo*, desenvolvida por Moustakas (1961, citado por Kose & Ozmen, 2021). Para este autor a solidão é um fenómeno triste, longínquo, um vazio intolerável, característico da raça humana, ou seja, uma parte fundamental da nossa existência (Davis, 1995; Kose & Ozmen, 2021).

Em seguida temos a teoria das *necessidades sociais humanas*, que foi desenvolvida principalmente por Weiss (1973). O autor chegou a esta visão com base na teoria de ligação/conexão afectiva (*Attachment theory*), concluída por Bowlby (1973), a qual discorre sobre a necessidade básica, que é evolucionária, de qualquer ser humano de construir laços afectivos em virtude das necessidades naturais da condição humana (Davis, 1995; Peplau & Perlman, 1982a). Weiss (1973) constatou que a solidão é um construto dimensional, que se origina de déficits em seis áreas da vida: conexão (*attachment*), integração social, oportunidade de cuidado, reafirmação de validação, alianças confiáveis e por último, orientação (Davis, 1995; Oullette, 2001). Além disso, na sua visão há dois “tipos” de solidão: a solidão emocional, referente à ausência de algum

tipo de relacionamento satisfatório, no qual não há uma ligação emocional afetiva; e a solidão social, que diz respeito à falta de uma rede de contactos ou a falha em integrar um grupo social (Davis, 1995; Oullette, 2001; Wright, 2005).

A teoria dos *processos cognitivos*, uma das mais citadas para compreender os precedentes da solidão, foi concetualizada, em sua grande parte, por Peplau e Perlman (1979), e está relacionada com a capacidade cognitiva do indivíduo notar ausência, ou insatisfação entre relacionamentos desejáveis vs. relacionamentos reais (Peplau & Perlman, 1982). A ênfase desta teoria é dividida em classes de causas: (1) eventos, ou mudanças, que precipitem o sentimento de solidão (i.e., mudar de cidade/país, fim de relacionamentos); ou (2) devido a fatores internos de cada um (i.e., características pessoais, genética) (Davis 1995). De acordo com os autores, a teoria de processos cognitivos está intimamente ligada à percepção e avaliação das conexões sociais e aos seus déficits, enquanto a teoria de necessidades humanas está relacionada às emoções e sentimentos de afetividade (Peplau & Perlman, 1982). Alguns investigadores, ao realizar seus estudos empíricos dentro do âmbito dos processos cognitivos, tendem a relacionar no seu modelo as características de rede de contato (relacionamentos íntimos e relativos, como amigos, família, colegas de trabalho); os padrões de relacionamento; os apelos de personalidade (tímido, baixa autoestima); e as condições naturais (idade e género) (de Jong-Gierveld et al., 2006).

Outra teoria que explica os motivos da solidão estar presente em tantas vidas é a Teoria de Necessidade de Pertencimento (*The Need to Belong Theory*), hipotetizada por Laury e Baumeister (1995). Segundo os autores, a teoria parte do princípio evolucionário, de que todo o ser humano possui uma necessidade de pertencer, que é natural à espécie, independente da cultura. Portanto, do ponto de vista da evolução das espécies, ao longo dos séculos fomos incorporando no nosso mecanismo mental essa necessidade de estar conectado socialmente às pessoas/grupo, para não sofrer ameaças

externas e conseguir mais recursos para sobrevivência; e assim, a nossa resposta mental seria positiva e afetiva com aqueles com quem desenvolvemos conexões sociais, reforçando a ideia de pertencimento (Laury & Baumeister, 1995). Para satisfazer as nossas necessidades de pertencer é preciso: realizar contacto e interações sociais; e criar união emocional, um elo afetivo (Laury & Baumeister, 1995). Cacciopo e Patrick (2008) explicam sob a ótica biológica, a maneira como a espécie humana evoluiu cognitivamente, a partir de comportamentos ancestrais que se concentravam em decifrar, interpretar enviar e receber sinais de contatos sociais que permitiram uma expansão e conexão interna no córtex humano. Portanto, o ambiente social modifica os nossos sinais hormonais e neurais, o que permite alterações no nosso comportamento, o que acaba por afetar também o ambiente social, ou seja, ocorre um ciclo de retroalimentação. A teoria de pertencimento faz sentido e apresenta bases para a literatura atual em perceber quais são os possíveis precedentes e motivos que desencadeiam a solidão, e até o conceito em si, além de oferecer uma noção para o desenvolvimento de outras teorias e visões acerca da questão de solidão.

No livro *Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy*, Peplau e Perlman (1982) dividem em oito abordagens sobre os fatores ligados ao aparecimento da solidão (*modelos psicodinâmicos, perspectiva de Rogers, abordagens existenciais, explicações sociológicas, visão integracionista, abordagem cognitiva, abordagem de privacidade, teoria de sistema geral*). Wright (2005), por sua vez, divide em quatro perspectivas (*processo cognitivo, social e comportamento, social e emoção, característica e estado*) para explicar os precursores da solidão.

Contudo, além das contribuições teóricas acerca das relações humanas para a compreensão de fatores de predisposição de solidão, outra perspectiva interessante de se analisar é a relativa à infância. Diversos autores (Ellison, 1978; Shaver & Rubenstein 1980 citados em Paloutzian & Ellison, 1982; Brown et al., 2010; Merz & Jak, 2013; Qualter

et al., 2013), acreditam que a solidão emerge em fases da adolescência e vida adulta como fator resultante de acontecimentos e dinâmicas familiares nos primeiros anos de vida. Isto, porque se alguma situação relacionada ao isolamento social e, ou, à solidão (e. g., separação de pais, abandono por parte dos cuidadores, mudança de cenário, seja escola ou cidade/país, falta de interação nos contextos sociais) ocorre na infância, a criança pode desenvolver graus de baixa autoestima e confiança em si mesmo e nos outros, a falta de conexão afetiva com os seus cuidadores primários (i. e., em geral mãe e pai) altera disfuncionalmente parte da sua capacidade cognitiva, e no futuro pode tornar-se adolescente ou adulto com solidão crónica. O estudo de Rubenstein e Shaver (1982) que investiga os sentimentos mais relatados por pessoas solitárias, revelou que adultos, que durante a infância tiveram relacionamento próximo com os pais, apresentaram menor índice de solidão, enquanto adultos que tiveram os pais divorciados na infância são mais solitários, com ênfase para aqueles que tal divórcio ocorreu até os 6 anos. Outro estudo, de Qualter et. al, (2013) mostra que dos 7 aos 17 anos de idade, a criança com "sintomas" de solidão tem riscos maiores de, futuramente, se deparar com a depressão.

Para Rook (1984) duas situações insatisfatórias podem provocar gatilhos emocionais ligados à solidão: quando alguém se sente desconectado, excluído ou afastado, ou quando precisa de retirar-se de atividades desejadas por falta de companhia social (Rook, 1984). Além disso, a solidão pode ser um estágio da vida, uma fase passageira, ou então uma condição social crónica na qual a pessoa não consegue se desvencilhar (Young, 1982). Beck e Young (1979) distinguiram "tipos" de solitários, segundo a premissa do tempo, ou seja, quanto mais tempo sozinho, mais solitários são essas pessoas (citado em Young, 1982). Isso resultou em solidão crónica, caracterizada por indivíduos que não estão satisfeitos com os seus relacionamentos por dois ou mais anos consecutivos. Os solitários transacionais e/ou situacionais, por outro lado, são

aqueles em que a solidão surge por um período devido a algum evento que altera a dinâmica da rotina (e.g., morte, divórcio, mudança de moradia). Para essas pessoas, é necessário ajustar tal circunstância o quanto antes, pois, caso contrário, podem tornar-se solitários crônicos (Young, 1982).

Por ser um sentimento característico, porém, muito subjetivo, os autores Cacioppo e Patrick (2008) identificaram três fatores que, interligados, causam os grandes impactos negativos da solidão. Primeiro é o *nível de vulnerabilidade para desconexões sociais*, isso significa que a nossa predisposição genética determina o nosso nível de necessidade de inclusão social, e atua como um termómetro de acordo com a aceitação ou exclusão social (determina os níveis de estresses internos ao passo que as necessidades sociais estão ou não sendo aceitas); o segundo é relativo à *habilidade autorregulatória de emoções associadas ao sentimento de isolamento*, que seria o "coping" de cada um para lidar com situações de isolamento/exclusão, à medida que essa balança entre situação vs sentimento desregula, as células do corpo ficam mais expostas à estressores, o que causa grande impacto no funcionamento regulatório (sono); em terceiro a *representação e expectativa mental em relação aos outros*, isso representa a nossa cognição social, o que significa, a interação social que temos com as pessoas pode ser influenciada negativamente pela nossa percepção sobre as coisas. As pessoas solitárias geralmente possuem um sistema de autorregulação deficiente, com baixa autoestima e felicidade, por isto, ao interagir com o outro estão inclinadas a ter percepções negativas (Cacioppo & Patrick, 2008).

Com isso, podemos começar a compreender as inúmeras e possíveis razões que predispõem à solidão, bem como as consequências de as pessoas se sentirem emocionalmente sozinhas. Independentemente do género, idade, cultura ou personalidade, todos estamos suscetíveis a tais sensações. Weiss (1984) refere que quando há quebra nas relações afetivas e de comunidade, referenciando aos seus dois

tipos de solidão (emocional e social), a solidão é esperada. Por consequência dessas disrupções nas conexões interpessoais, o autor ainda descreve diferentes contextos nos quais se pode encontrar a solidão: fim de uniões afetivas, mudança de residência, desemprego, pessoas hospitalizadas, adolescentes na fase de crescimento (Weiss, 1984). Portanto, definir um único meio e motivo para que a solidão se estabeleça na vida de alguém é uma tarefa complexa e impossível de se concretizar, pois, como foi mencionado, a solidão predispõe-se em diferentes cenários e pode estar correlacionada com outras diversas variáveis. Perlman e Peplau (1984) distinguem as condições que levam a solidão em: fatores de predisposição, nos quais tendem a vulnerabilizar o estado mental-emocional, são encontrados em características de personalidade e do ambiente, bem como fatores culturais; e eventos de precipitação, em que dispõe de gatilhos emocionais que desbloqueiam a solidão, são relacionados com mudança repentina da vida, que detém grande significado emocional para o indivíduo que o faz alterar suas necessidades sociais ou o desejo por mais laços afetivos. E por último ainda podemos considerar o domínio cognitivo e atribuições individuais, conjunto que avalia a qualidade da experiência da solidão (Blai, 1989)

Ao longo dos anos, desde que o tema sobre solidão ganhou maior interesse da comunidade acadêmica, vários estudos foram desenvolvidos em diversas vertentes para associar e perceber quais os fatores que poderiam influenciar a propensão para a solidão. Estudos de revisão sistemática trazem um amplo panorama acerca de investigações empíricas, longitudinais e de meta-análise ao relacionar solidão e diferentes componentes. Barjaková e colegas (2023) realizaram um estudo de revisão sobre os riscos que a solidão apresenta, ao trazer evidências acerca da correlação entre solidão e as variáveis pessoais, nomeadamente idade, género, estado civil e rede de contactos; e variáveis sociais, como ambiente e fatores contextuais. Com isto, a conclusão deste estudo é que a solidão está associada, em grande parte, com baixo

rendimento financeiro, personalidade (i. e., extroversão e neuroticismo) estilo de vida mais solitário (pessoas que vivem sozinhas, recém-separadas, sem grupo de contacto, amigos/parentes) e sem suporte social (Barjaková et al., 2023). Barreto et al., (2021) utilizaram-se do “Experimento de Solidão da BBC”, que conta com autorrespostas e dados de 46 mil pessoas entre os 16 aos 99 anos, nascidas em 237 países diferentes sobre a solidão, para correlacionar e analisar os efeitos do fenómeno sobre a idade, género e cultura. O estudo usa uma amostra populacional considerável, o que é incomum de encontrar em estudos semelhantes. Os resultados encontrados foram de homens reportando maiores níveis de solidão em relação às mulheres; culturas individualistas tendem a formar indivíduos mais solitários, comparado às culturas coletivistas, de acordo com a investigação; e a relação idade e solidão pode sofrer diversas influências, sendo mais comum jovens e adultos reportarem maior percepção de solidão (Barreto et al., 2021). Portanto, os fatores mencionados (idade, sexo e cultura) podem funcionar como predispositores da solidão.

Outros dois pontos com grande enfoque de estudo e pesquisa no âmbito da solidão, é a associação da personalidade e do suporte social com solidão. A primeira relação é quase que intrínseca, uma vez que a personalidade é um conjunto de traços e peculiaridades pessoais; outra relação é extrínseca, já que lida com questões do ambiente social e da maneira como as relações interpessoais se desenvolvem. A personalidade é o padrão de comportamento, emoção e cognição que cada pessoa tem, e também que as diferencia uma das outras (Buecker et al., 2020). Estudos no sentido de identificar possíveis raízes psicológicas que expliquem a disposição da solidão (Atak, 2009; Barjaková et al., 2023; Cheng & Furnham, 2002; Freilich et al, 2023; Freilich et al., 2022; Jackson et al., 2000; Mund & Neyer, 2016 e 2019), indicam que a partir do modelo de traços de personalidade Big Five, o traço que mais se correlaciona com a solidão é alto neuroticismo (positivamente) e a baixa extroversão (negativamente), até mesmo

considerados traços propensos a desenvolverem solidão futuramente; enquanto outro estudo considera a correlação entre cada um dos traços de personalidade do Big Five separadamente, e controlando as variações de superposição entre eles, encontrou apenas o traço de neuroticismo com efeito positivo para a solidão (Buecker et al., 2020).

O modelo do Big Five compreende 5 fatores (extroversão, abertura para experiências, agradabilidade, consciência e neuroticismo) que testados mundialmente mostraram-se consistentes para medir traços de personalidade em diferentes culturas (Atak, 2009). Para Mund e colegas (2020) o neuroticismo possui uma mesma base genética que a solidão, por isso tal traço é comumente encontrado em pessoas solitárias, pois reflete a propensão geral de experienciar afetos negativamente, assim como a solidão também é compreendida como a percepção de experiências sociais negativas. A personalidade como um conjunto de características pessoais, das quais estão presentes disposições, ou seja a disponibilidade de envolver-se em determinados comportamentos e experienciar certos estados emocionais; bem como o estilo, que referencia-se ao jeito que cada um tem para lidar com diferentes situações da vida (Bergner, 2020).

A genética desempenha um papel importante na determinação de características físicas e doenças hereditárias, mas, no caso da solidão, não pode ser vista como a única precursora, pois há uma complexa interação entre fatores genéticos e ambientais (Cacciopo & Patrick, 2008). A ativação do código genético, influenciada por fatores externos, pode levar a diferentes níveis de ansiedade e sensibilidade à solidão (Cacciopo et al., 2015). A genética comportamental e a relação gene-ambiente ajudam a identificar a predisposição à solidão, sendo que a hereditariedade mostra uma contribuição significativa, como demonstrado em estudos com gêmeos (Boomsma et al., 2005). O processo de transcrição do ADN também varia entre indivíduos, influenciando a

expressão de traços negativos associados à solidão (Goossens et al., 2015). Contudo, a genética é apenas um dos fatores que contribuem para a predisposição à solidão.

O suporte social é outro elemento muito estudado em associação à solidão. É debatido tanto no sentido positivo, ao atuar como mecanismo de bloqueio contra o fenómeno da solidão, como no sentido negativo, servindo como fator de predisposição. O suporte social concentra-se na provisão de diversos recursos, como assistência, conforto emocional, comunicação e companheirismo; é um comportamento comunicativo que possui parte fundamental na manutenção ou disrupção da saúde mental e física (Newcomb & Bentler, 1987; Segrin & Passalacqua, 2010). No entanto, os resultados das correlações, entre os dois fatores, relatados em investigações mostra que a divergência é grande (Zhang & Dong, 2022), e em sua maioria a correlação mostra-se negativa (Salimi & Bozorgpour, 2012; Zhang & Dong, 2022). O grande problema reside nas diferenças e similaridades, tanto empíricas quanto conceituais, entre ambos os temas, que por vezes são sobrepostos. Enquanto a solidão é medida pela ausência de relações significativas, o suporte social, por outro lado, avalia a qualidade e a presença de conexões sociais (Newcomb & Bentler, 1987). Cada vez mais os estudos enfatizam a necessidade de promover relacionamentos significativos e com qualidade, de maneira a bloquear os sentimentos e perpetuação do isolamento emocional nas comunidades (Wright & Sillard, 2022b).

Por não apresentar uma correlação direta com a solidão, o suporte social vai no sentido oposto e, em consequência, possui um papel fundamental na prevenção e redução do estado de solidão, inclusive foi identificado como possível factor de melhora no envelhecimento em conjunto boa saúde (Segrin & Domschke, 2011). Por fim, a fonte de suporte social, ou seja, o enquadramento socio-afetivo de quem oferece tal apoio tem enorme importância na prevenção ou predisposição de solidão. Tal efeito é medido em pesquisas e revelam que o suporte de amigos pode exercer maior influência benéfica

aos solitários, em comparação com outras fontes de suporte social, nomeadamente familiares e outras pessoas com maior conexão emocional (Zhang & Dong, 2022); ao passo que família e amigos não detém tamanha interferência emocional, como outros com maior estima para pessoas solitárias (Salimi & Bozorgpour, 2012). Portanto, o suporte social é eficaz na prevenção da solidão se a fonte provedora é alguém que, além de deter, oferece um suporte no sentido mais abrangente e não simplesmente auxiliar em tarefas rotineiras (Wright, 2009).

Como podemos ver, os estudos procuram elucidar diferentes efeitos que a solidão traz para a vida dos indivíduos, no entanto, o estado de saúde pode ser considerado como uma das frentes mais estudadas e investigada para perceber o nível de impactos e condições médicas que a solidão pode provocar. A saúde é influenciada pela interação entre fatores socioeconómicos e biológicos, como condições médicas e a genética. Déficits sociais podem causar alterações celulares, aumentando a suscetibilidade a doenças e enfraquecendo o sistema imunológico (Cacioppo et al., 2015; Yanguas et al., 2018). A solidão, ligada ao isolamento social, está associada a problemas de saúde como aumento da pressão arterial, disfunções cardíacas e maior risco de mortalidade precoce, comparável a fatores de alto risco como obesidade (Holt-Lunstad et al., 2015).

Assim como a solidão afeta fisicamente, ela também causa perturbações mentais. Está associada à queda do domínio cognitivo, psicose, perturbações de personalidade, aumento dos sintomas de depressão, risco de Alzheimer e aumento da vigilância por sensação constante de ameaça (Cacioppo et al., 2010). Davis (1995) identificou, em entrevistas, que a maioria dos solitários se sente vulnerável, melancólico e com baixa autoestima. Sentimentos de inferioridade e incompetência são comuns, levando à retirada social e intensificando a solidão (Horowitz et al., 1982; Peplau et al., 1982). Em casos extremos, a solidão persistente pode estar associada a surtos de demência, paranoia e esquizofrenia (Solmi et al., 2020). Cacciopo e Patrick (2008) revelam que a

solidão pode alterar a transmissão do ADN nas células imunológicas, explicando as comorbidades associadas à solidão.

Como vimos, a solidão manifesta-se de maneiras diversas em diferentes contextos e traz impactos negativos significativos, especialmente na saúde mental. Embora a percepção da solidão seja intuitivamente compreendida por todos (Wright, 2005b), a experiência desse estado varia de pessoa para pessoa, mas geralmente carrega uma carga negativa de sentimentos.

### 1.2 Solidão no trabalho

Para além das diferenciações entre os conceitos de solidão e outros semelhantes, que por muitas vezes são confundidos ou popularmente usados no cotidiano, a percepção de estar sozinho foi, recentemente, elevada ao nível organizacional. Se por diversos momentos do nosso dia-a-dia podemos experienciar o sentimento de solidão, o contexto laboral inclui-se, portanto, neste cenário. Há autores que acreditam que a solidão no trabalho é a mesma experiência da solidão em geral, é apenas transferido tal sentimento para o ambiente de trabalho. Já outro grupo acredita que o sentimento de separação emocional advém de circunstâncias situacionais do trabalho (Zhou, 2018). A solidão no trabalho é percebida também como a incapacidade de um colaborador em criar relações sociais significativas (Sullivan & Bendell, 2023). A partir da abordagem de afiliação, na qual inclui relações harmoniosas e significativas, e senso de comunicação com os outros, a solidão no trabalho é a avaliação afetiva-subjetiva do colaborador, bem como emocional, em relação aos colegas com quem trabalha e organização que está inserido (Ozcelik & Barsade, 2018).

Diversos estudos empíricos procuram complementar a literatura sobre o tema da solidão, sendo Sarah Wright uma das precursoras do tema da solidão no contexto

laboral. Segundo a autora, a definição de solidão no ambiente de trabalho é um sofrimento devido à percepção da falta de qualidade entre relações interpessoais de um empregado no ambiente de trabalho, e a sua incapacidade de retificar este comportamento (Wright, 2005; Wright, 2009, Wright & Silard, 2022). Essa definição segue alinhada ao pensamento e atribuição dada por Peplau e Perlman (1982) sobre solidão, mas agora Wright define como solidão no trabalho a incapacidade do colaborador em lidar com o desequilíbrio de suas relações desejadas vs. suas relações reais no ambiente de trabalho. A autora e colegas, foram pioneiros na construção de uma escala multidimensional com objetivo de medir a solidão específica do contexto de trabalho (Firoz et al., 2020; Wright et al., 2006). Para o desenvolvimento da escala, os autores utilizaram as definições de solidão emocional e social de Weiss (1973) para gerar 16 itens, sendo a metade relacionado à depravação emocional no trabalho (i.e., qualidade de relações interpessoais) e isolamento social (i.e., adequação na rede sociais de contactos), uma vez que, apesar de os indivíduos apresentarem o mesmo sofrimento de solidão, a fonte desse sentimento pode emergir de um desses âmbitos, por isso importante destacar. Para além disso, a construção da escala foi dividida em 2 estudos, com o propósito de garantir que todas as variáveis fossem pertinentes ao ambiente corporativo (Wright et al., 2006).

A solidão no trabalho também é constantemente confundida com outros construtos que estão relacionados ao tema, porém, distintos. Ao aprofundarmos a compreensão do fenómeno da solidão, percebemos que, às vezes, ela se confunde com as ideias de *solitude* e isolamento social, ambos entendidos aqui como ações voluntárias da pessoa ou decorrentes de circunstâncias específicas. A percepção de sentir-se sozinho no ambiente laboral é, por vezes, interpretada como alienação, isolamento, ostracismo, falta de suporte social (i.e., organizacional/colegas/chefia) e disfunção social (Firoz et al., 2020; Wright et al., 2006; Wright, 2009). Contudo, são construtos diferentes. A alienação

é caracterizada como um stresse mental devido à discrepância entre as condições do trabalho e necessidades pessoais; é geralmente percebida como uma sensação de fraqueza, sem significância, de não pertença ao mundo, com pouca conexão cultural e social, e auto estranheza (Firoz et al., 2020; Wright, 2009; Zhou, 2018). Alienação também é percebida como resultado da exaustão mental do colaborador, que deriva da sua rotina laboral relativamente insignificante e repetitiva, em que o funcionário se sente preso nas suas atividades, sem a condição de apreciar ou alterá-las (Çiftci, 2021). Contudo, por serem construtos distintos, a alienação não interfere no nível de solidão de uma pessoa, porém, se o tratamento for feito de um grupo a uma pessoa, é possível associar tal efeito com o aumento nos sentimentos de solidão (Wright, 2009), bem como o oposto ocorre, a alienação como produto da solidão (Holt-Lunstad, 2011).

Em geral, isolamento e *solitude* são condições objetivas e inerentes ao ambiente em que se está inserido, enquanto a solidão se dá por motivos e percepções subjetivas (Wright et al., 2006; Wright, 2009). O isolamento pode ser social, no qual o colaborador em regime de teletrabalho perde as interações informais dentro do ambiente de trabalho, sofre de falta de suporte emocional e de laços afetivos, ou seja, a separação física provoca sentimentos de estar desconectado emocionalmente (Marshall et al., 2007). Portanto, o facto de não desenvolver conectividade emocional, não integrar nenhum grupo social, não ter comunicação com outras pessoas e ser retirado de grupos de convívio são características de isolamento (Rook, 1984; Wright, 2009); por outro lado, o isolamento é fruto de uma ação passiva, deliberada dentre os colegas de trabalho em isolar alguém, e oferece uma experiência muito pior a quem sofre (Zhou, 2018). Para Marshall e colegas (2007) o isolamento no trabalho é a percepção do colaborador relativamente à disponibilidade das suas amizades, pares, chefia e organização em geral para com ele, é um desejo de ter amizades no trabalho para obter suporte e ajuda nas tarefas específicas do trabalho. Em resumo, o isolamento no trabalho concentra-se na

falta de: suporte social, interações sociais, oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento; e na presença de barreiras físicas (Sahai et al., 2020), o que pode resultar no desenvolvimento de sentimentos de solidão (Sahai et al., 2020; Zhou, 2018). Em consequência dessas faltas em pontos importantes no dia a dia, o colaborador que se sente isolado tem julgamentos de não reconhecimento e não valorização pelo seu trabalho (D'Oliveira & Persico, 2023; Marshall et al., 2007) o que acaba por enfraquecer a sua confiança na organização, colegas e liderança (van Zoonen et al., 2023), com efeitos negativos no bem-estar, comprometimento organizacional e satisfação com o trabalho (D'Oliveira & Persico, 2023).

Por último, o ostracismo, um tipo de violência silenciosa e comum de ocorrer em ambientes de trabalho, que consiste em excluir ou ignorar alguém sem demonstrar diretamente a sua intenção, muitas vezes o ostracizado necessita de esforços para perceber o motivo de estar a ser excluído (Fiset, 2014; Ma et al., 2022; Lyu & Zhu, 2019; Williams, 2007). Assim como a temática da solidão, o ostracismo é relatado na literatura organizacional desde a década de 70, no entanto, a sua aplicação misturava-se com termos como bullying, agressividade, comportamento antissocial, contraproducente ou disfuncional; assim como era proposto que o ostracismo é um elemento dos conceitos mencionados, ou existia em conjunto com eles (Wilk & Madeja, 2018). O ostracismo é a principal causa de declínio na sensação de bem-estar no trabalho, aumento de stresse, má conduta, queda na satisfação com trabalho, performance e envolvimento, intenção de demissão, perda do comprometimento com a organização (Jang & Chen, 2022; Samo et al., 2019; Sharma & Dhar, 2022; Turkoglu & Dalgic, 2019; Yee & Hwa, 2020). É uma conduta agressiva, mesmo que silenciosa, contra a vítima e que gera danos psicológicos severos, como idealização de suicídio, compulsão alimentar, alienação, depressão, ansiedade, exaustão e raiva (Sharma & Dhar, 2022; Williams, 2007b). O ostracismo pessoal concerne aos atos direcionados à pessoa em si, nomeadamente a exclusão de

conversas e eventos sociais da organização; o ostracismo de tarefas é quando o ato de ignorar vai ao encontro com as atividades e responsabilidades laborais, como não compartilhar informações respeitantes ao trabalho, não ser convidado para projetos, não responder ou incluir a pessoa em e-mails importantes (Wilk & Madeja, 2018). O ato de excluir ou ignorar alguém propositadamente causa sérios danos psicológicos para quem os sofre. De acordo com Williams (2009) quatro necessidades fundamentais do homem são ameaças quando ocorrem episódios de ostracismo, são elas: pertença, manutenção razoavelmente alta de autoestima, percepção de controlo sobre o ambiente social e, reconhecimento e valorização. A meta-análise desenvolvida por Howard e colegas (2020), indica que o ostracismo tem fortes fatores de antecedência, como género, personalidade, educação, suporte organizacional e relação com liderança, e os seus efeitos negativos recaem especificamente no silêncio, pertença e desvio de comportamento do colaborador. São efeitos semelhantes ao da solidão no trabalho, causados por não atender às necessidades humanas de pertença a um grupo, de criar laços afetivos e de sentir-se valorizado. Portanto, o ostracismo pode também ser um fator de predisposição para a solidão, uma vez que a pessoa é isolada propositadamente.

Em relação aos predispositores da solidão no cenário laboral, pode-se dizer que seguem a mesma lógica da predisposição da solidão em geral, pode ser engatilhada devido à personalidade intrínseca, eventos e situações e/ou condições externas do ambiente (Wright, 2005b; Sullivan & Bendell, 2023; Uslu, 2021). De acordo com o modelo de solidão no trabalho desenvolvido por Wright (2005), a experiência de solidão é universal, e “a angústia intrapsíquica do anseio por conexão está no cerne de todos os tipos de solidão” (Wright & Silar, 2022, p. 74); e isso varia e é determinado de acordo com o contexto em que cada desconexão é sentida. Neste modelo, a autora cria a hipótese que a personalidade, o suporte social e os fatores relativos ao trabalho são

preditores da solidão no trabalho (Wright, 2005), e conclui que a percepção da solidão é um processo evolutivo comportamental, emocional e cognitivo que está enraizado nas nossas necessidades de criar conexões significativas com o outro (Wright & Silard, 2022). Estudos empíricos de Young (1982) e Cutrona (1982) revelam que a diferença entre o estado de solidão que alguém pode experimentar e a solidão crónica, se concentra na durabilidade de déficits interpessoais cognitivos e comportamentais. Portanto, assim como a solidão, desenvolve-se em certas circunstâncias e por diversas razões — foco nos relacionamentos intrapessoais — no ambiente laboral a solidão expressa-se devido às condições de trabalho, aliado às expectativas criadas sobre a qualidade dos laços afetivos ali construídos, o que pode ter grande influência, dependendo de como isso afeta o estado emocional do colaborador (Wright, 2009). As similaridades entre esses “tipos” de solidão residem no facto de que ambos são desencadeados pela percepção e avaliação negativa cognitivamente sobre as particularidades dos relacionamentos intrapessoais, e os sentimentos associados são consistentemente negativos (e.g., angústia, tristeza, dor) (Zhou, 2018). No entanto, a origem, os motivos e as condições da solidão expressa no trabalho, assim como em outras circunstâncias da vida, é complexa de perceber. Os antecedentes da solidão devem ser considerados de forma holística, ou seja, os comportamentos e personalidade, as situações adversas da vida, e fatores ambientais e organizacionais (Uslu, 2021), no entanto é comum os estudiosos do tema focarem-se em fatores de personalidade a aspetos sociais (Erdil & Ertosun, 2011).

Como mencionado anteriormente, a relação existente entre a personalidade e o isolamento social é amplamente estudada e testada, com o intuito de perceber em que medida a personalidade interfere no desenvolvimento da solidão, sendo o neuroticismo (alto) e a extroversão (baixa) os mais vinculados estatisticamente, segundo o modelo dos “*Big Five Traits*” (para revisão ver Atak, 2009; Barjakov´ et al., 2023; Freilich et al.,

2022; Mund & Neyer, 2016 e 2019). Contudo, como foi visto também, a solidão é produto de diversos e diferentes elementos, internos e externos, que possuem um dinamismo único em cada sistema orgânico, ou seja, a solidão não tem causa definida exclusivamente, mas sim a junção de fatores biológicos e sociais, que determinam a forma como ela se desenvolve, e mecanismos de ajuda e suporte social, fatores constantemente vinculados como auxílio fulcral para quem passa pelo período de marginalização social. No seu modelo de solidão, Jong-Gierveld (1987) destaca que déficits em habilidades sociais podem estar associado ao desenvolvimento de solidão numa pessoa, mas também aponta para a importância de se realizar mais estudos neste sentido. Em linha com este raciocínio, Jones (1982) foca no seu estudo quantitativo a natureza da solidão e a sua relação com o comportamento interpessoal e social. Sob esse ponto de vista, a solidão surge a partir de fatores que interferem nas competências sociais de alguém, assim a sua incapacidade de interagir e se integrar num grupo, e formar laços afetivos são minadas. O autor foca ainda a importância e veracidade de que os aspetos externos e ambientais estão associados à solidão, no entanto, sob a perspectiva das habilidades sociais, o problema do solitário é a sua relação interpessoal com os outros, ou seja, isto acaba por se aplicar nas condições ambientais e sociais.

O dinamismo do local de trabalho é regido, em muitos casos, pela cultura organizacional, e essa pode ser mais rígida nas suas políticas ao estimular competitividade, incompetência em práticas de gestão, desencorajar amizades por medo de queda de produtividade, *design* pobre de responsabilidades, jornada longa de trabalho, falta de suporte organizacional, falta de dinâmicas laborais que estimulem a sociabilidade e o bem-estar entre os colaboradores (Lam & Lau, 2012; Kose & Ozmen, 2021; Sullivan & Bendell, 2023; Wright, 2005; Wright, 2005b; Wright, 2009). Nesses casos é comum que os colaboradores se sintam desprezados e desamparados pela organização, o que pode ser um gatilho para a solidão. Apesar de a cultura e o clima

organizacional serem conceitos próximos, e muitas vezes na percepção geral, ambíguo, possuem suas distinções que são de todo importantes. A cultura, como escrito, é o regimento interno da companhia, ou seja, os seus valores, regras e costumes, normas formais e informais; o clima por outro lado, é a percepção dos colaboradores da cultura interna da empresa, a forma como eles vêm a organização. Ambos, cultura e clima, são de certa forma, criados pela qualidade de relação entre os pares (Nolan & Küpers, 2009). Em consequência do clima organizacional, criam-se duas dimensões na relação entre colaborador e empresa, que são o suporte e o compromisso organizacional. São termos que ditam a maneira como o relacionamento entre empregado-empregador se estabelecerá.

O suporte organizacional é a percepção de auxílio que é oferecido ao colaborador, bem como a sua apreciação e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido (Dhir et al., 2023), assim disponibilizando recursos para lidar com a solidão (Ahsan & Haq, 2021). Neste cenário inclui-se: afeto, ajuda necessária por meio de comunicação clara e constante e mentoria. Contribui e aumenta o sentimento de pertencimento, confiança e afiliação a organização, promove melhoria de bem-estar e diminui a sensação de solidão no trabalho (Dhir et al., 2023). Estudos indicam que o suporte organizacional é a ponte entre as práticas dos Recursos Humanos e a confiança do colaborador (Mohapatra et al., 2023), além de ser um preditor do compromisso com a empresa, principalmente o compromisso afetivo. Portanto, compromisso organizacional é o comprometimento do colaborador para com a empresa, o nível a que está conectado e deseja permanecer na organização (Promsri, 2018). O compromisso organizacional é categorizado em três dimensões: afetiva, normativa e compromisso contínuo. Sendo a primeira a satisfação com valores e missão da empresa, criação de laços emocionais e identificação com a empresa (Ertosun & Erdil, 2012; Promsri, 2018); já a segunda dimensão diz respeito ao desejo de continuar na organização por razões morais e éticas;

por último, o compromisso contínuo é a permanência do colaborador devido aos custos sociais e económico oferecidos pela empresa (Promsri, 2018). Com isto, é pertinente pensar sobre a relação entre suporte organizacional e o compromisso, pois um estabelece o nível de envolvimento e empenho para com outro.

O elo entre colaborador e empresa é um tema comum dentro dos estudos empíricos no âmbito da solidão no trabalho pois, é comumente evidenciado que o suporte/compromisso organizacional funciona como moderador do sentimento de solidão, ou seja, esta troca pode tanto fortalecer como enfraquecer o estado mental do funcionário solitário (Wright, 2005b). Promsri (2018) no seu estudo com funcionários do setor financeiro encontrou influência negativa entre o compromisso afetivo e a solidão no trabalho. Mohapatra et al. (2023) identificou também uma relação negativa entre solidão no trabalho e suporte organizacional, e entende que os solitários se comprometem menos com os objetivos da empresa, uma vez que se sentem desassistidos por esta. Ertuson e Erdil (2012) observaram que o compromisso afetivo é um mediador entre companhia social e intenção de sair da empresa, o que caracteriza a importância das relações cultivadas no ambiente laboral. Jung et al. (2021) indicam a existência de um vínculo entre queda de *engagement* e o compromisso organizacional, devido ao sentimento de solidão. Ahsan e Haq (2021) também apontam o suporte organizacional como um forte preditor da solidão no contexto de trabalho. Assim sendo a solidão é um produto, em parte, de fatores ambientais, então, o clima e a cultura organizacional são peças fundamentais para compreender as alterações emocionais que ocorrem com os solitários.

Por ser uma experiência cognitiva e subjetiva, a solidão no trabalho está associada à redução da sensação de bem-estar nesse contexto, bem como o próprio ambiente de trabalho e as atividades desenvolvidas pelo colaborador (Bryan et al., 2023). Para além das condições de cultura e clima organizacional, os quais dispõem das regras formais e

informais daquele meio, o objetivo das tarefas desempenhadas possui um importante destaque na emergência dos sentimentos negativos relacionados ao isolamento social/emocional. Trabalhos passivos e monótonos, que são desempenhados por meio de repetição (eg. modelo Taylorismo) a seguir padrões, que não exigem tomada de decisões, exercem grande influência negativa na vida social e funcionamento psíquico do colaborador, que prefere retirar-se das atividades laborais e sociais, principalmente da vida política, e isolar-se (Vézina et al., 2004).

Jones (1982) no seu estudo, reflete sobre a relação entre a solidão e o comportamento social, indicando que solitários apresentam comportamentos negativos, auto depreciativos e, com pouca resposta e aponta como motivo as possíveis falhas e/ou uma ruptura temporária nas habilidades sociais. Os estudos de Fischer e Phillips (1982) trouxeram evidências que as pessoas com baixo rendimento económico, e baixa escolaridade apresentam maiores propensões à solidão. Os autores caracterizaram essas pessoas como tendo pequenas redes de contato (i.e., "network"), considerando nessa rede as pessoas que os respondentes indicam como principais ligações afetivas (e.g., esposa, marido, familiares e amigos próximos). Alguns estudos (Franssen et al., 2020; Luhmann & Hawkey, 2016) apontam que a falta de emprego resulta em menores redes de contacto e pouca troca social, comparado aos trabalhadores. No seu capítulo, Wright (2009) reflete sobre estudos empíricos realizados no âmbito da solidão no trabalho, e num dos estudos citados, de Page e Cole (1991), revela a condição de solidão é mais experienciada por pessoas com baixa renda e baixa escolaridade. Entretanto, Wright e Sillard (2022b) realizaram uma investigação com objetivo de analisar e medir possíveis diferenças na percepção de solidão entre líderes (e.g., gestores) e subordinados, e não encontrou nenhuma diferença. Segundo evidências do estudo, os colaboradores depositam maior relevância nas conexões emocionais, as quais são desenvolvidas com mais facilidade quando comparados à

gerência, e apostam na confiança e na mutualidade dessas relações para se sentirem pertencentes; em relação aos líderes, foi identificado que se conectam mais com as pessoas por meio da relevância do seu trabalho e, devido à hierarquia da sua posição, na qual se sentem conhecidos e respeitados (Wright & Silard, 2022b). Contudo, é curioso o facto de que os líderes estão entre os grupos hierárquicos que mais sofrem com o fenómeno da solidão. Por ocuparem uma posição de grande prestígio, responsabilidade e influência, devem atentar-se, principalmente, na construção de bons relacionamentos, delegação de tarefas e compartilhamento de informações com os seus subordinados a fim de propiciar e promover um ambiente saudável e de inclusão, para que não exista exclusão social por nenhuma das partes (Silard & Wright, 2020).

## **2. Ação do líder na redução da solidão e seus efeitos**

A liderança é uma das atuações mais antigas do mundo. Ao longo de décadas aprendemos e vivenciamos diversos estilos de liderança a serem formados e exercidos a níveis mundiais, que moldaram várias vezes a história do mundo. Estudos revelam que a palavra "líder" tem origem há 1300 anos, enquanto a palavra "liderança" mais de 1800 anos; ao passo que existem inúmeras definições sobre liderança quanto pessoas que tentaram conceitualizá-la (Benmira & Agboola, 2021; Fairholm, 2002). O ato de liderar pessoas é tema recorrente em estudos, os quais se empenham em trazer uma diferente perspectiva acerca do fenómeno, no entanto, devemos admitir que é complexo e multidimensional para apresentar uma única definição (Benmira & Agboola, 2021; Silva, 2016) o que gera sobreposições nos conceitos e confusão ao tentar-se perceber de facto a ideia. A liderança, por vezes, é confundida com gestão por apresentarem conceitos similares, contudo a liderança é vista como posição de direcionamento aliada à inovação, e conectada essencialmente em mudanças, persuasão; enquanto a gestão é

percebida como um conceito mais estável, está essencialmente relacionada com o controlo, execução de rotinas e manutenção de processos organizacionais (Grint et al., 2016).

A liderança existe e está presente em múltiplas áreas da atividade humana, seja em áreas governamentais, empresas, nos desportos, em instituições religiosas, universidades, etc; tudo com o intuito de proteger todo o sistema e promover melhorias constantes (Hastyar et al., 2021). O líder procura, por meio da influência e da construção de bons relacionamentos, direcionar os subordinados nas suas tarefas com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos em comum (Besen et al., 2017; Hastyar et al., 2021; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Para Bennis e Nanus (1985) a liderança consiste no excelente planeamento, comando, controlo e organização das suas ações para promover a motivação dos subordinados e conduzi-los ao alcance das metas (citado em Fairholm, 2002). Bons líderes fortalecem as suas atitudes e senso de responsabilidade por meio da própria performance, além de desenvolverem as competências da sua equipa (Hastyar et al., 2021). Em resumo, podemos considerar que o papel do líder é influenciar o seu grupo como um todo em direção aos objetivos organizacionais de forma construtiva, por meio de comunicação e partilha da sua visão, utilizando meios colaborativos, e não coercitivos, juntamente com interações que motivem, inspirem e promovam o alcance das metas estabelecidas (Silva, 2016).

Por isso, a constituição de um líder deve ser uma tarefa contínua, uma vez que dispõe de importantes ferramentas para fomentar e bloquear ações dos liderados. Ao longo dos anos diferentes estilos surgiram e com eles as suas teorias, que explicam a evolução do conceito da liderança. Nota-se que uma teoria se origina da anterior, de forma clarificar como foi o processo evolucionar do conceito e da prática da liderança. Como antigamente se acreditava que ser um líder era um traço especial e virtuoso, ou seja, as suas qualidades, características e caráter, no qual poucas pessoas nasciam; a

Teoria do Grande Homem, elucida tal crença (Fairholm, 2002; Khan, et al., 2016). Geralmente, como argumento usavam-se de exemplos de grandes nomes da História que tiveram a liderança como o seu ponto forte e de destaque em situações extremas, como Napoleão, Gandhi, Abrahaam Lincoln, Churchill; no entanto, por se tratarem de características pessoais, diversos estudos seguiram na linha da Teoria dos Traços e então, tentaram decifrar quais os traços que eram comuns nesses perfis de líderes natos, e não encontraram nenhum padrão (Fairholm, 2002; Hastyar et al., 2021). Com isto, a evolução leva-nos à Teoria Comportamental, a qual, surge após falhas em identificar padrões natos de personalidade que diferenciam líderes e liderados. A Teoria Comportamental deposita-se na ideia de que alguns comportamentos podem ser aprendidos e aperfeiçoados para assim torna-se líder, ainda identifica dois comportamentos comuns encontrados em bons líderes: relacionamento com pessoas e completar tarefas atribuídas (Fairholm, 2002); ao contrário do que acreditavam que a liderança “vem de nascença” (Benmira & Agboola, 2021).

Contudo, foi percebido que apenas as somas de certos comportamentos não produzem boas lideranças em determinadas situações, e então surge a Teoria Contingencial. Segundo o modelo, o líder precisa avaliar primeiramente o cenário atual, e então adaptar o seu estilo de liderança, no qual deve responder de forma efetiva às mudanças, conduzir os seus membros em direção aos resultados esperados (Benmira & Agboola, 2021; Fairholm, 2002; Khan et al., 2016). Portanto, esse estilo exige uma flexibilidade e maturidade dos liderados em aceitar mudanças e agir conforme o contexto exige; então a efetividade de um líder pode ser medida conforme as suas ações em diferentes cenários (Fairholm, 2002). O governo de Churchill durante a II Guerra Mundial foi um exemplo de como a circunstância possui papel fundamental no desenvolvimento e na potência de um líder; naquele cenário Churchill, a escolha como Primeiro Ministro da Inglaterra, levou o país à vitória contra a Alemanha nazista, no

entanto, para a sua surpresa, ao candidatar-se novamente para o cargo no pós-guerra, não foi eleito, pois não era considerado um bom governante para tempos de paz e reconstrução, e sim para uma situação extrema de guerras (Silva, 2016).

Por último, temos os dois estilos mais recentes e comentados na literatura sobre liderança: transacional e transformacional. Ambos os estilos têm premissas sobre como o líder age e como ele conduz as suas ações. A primeira, liderança transacional, tem a sua essência no acordo entre líder-liderado, esse “contrato” prevê e estipula o que é esperado de cada parte – em outras palavras o que o líder deve exigir do seu subordinado e como o subordinado espera ser recompensado pelo seu trabalho (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). É um estilo mais autocrático, no qual há punições em caso de não cumprimento por parte do subordinado, e o líder tenta motivar e envolver os seus liderados por meio de recompensas, ações corretivas e regras (Benmira & Agboola, 2021; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Por outro lado, a liderança transformacional diferencia-se de todas as outras, inclusive as mais modernas (Khan et al., 2016), uma vez que apresenta uma visão mais holística sobre liderança. Esse modelo propõe a visão compartilhada de valores e objetivos entre líder-membro, e é eficaz em momentos que necessitam mudança e novas orientações (Khan et al., 2016; Benmira & Agboola, 2021). A característica talvez mais importante da liderança transformacional é o poder e capacidade de influência do líder em direcionar os seus seguidores para os resultados esperados por meio da confiança e visão compartilhada dos objetivos. Além disso, foca-se nas necessidades dos liderados, com o líder sendo mentor, alguém que impulsiona o crescimento e aprendizagem, promove desafios, o senso de missão e perspectivas (Korejan & Shahbazi, 2016). Outra característica desses líderes, é que eles inspiram os seus seguidores a atingirem os seus objetivos por meio do respeito aos valores individuais, e ao alinhar esses valores com os da organização (Givens, 2008). Podemos resumir em 4 pilares principais a liderança transformacional:

influência, estímulo intelectual, considerações individuais e inspiração motivacional (Givens, 2008).

Apesar das diferenças nos estilos/teorias apresentadas a respeito da liderança, todo o líder deve ser capaz de unir o grupo e extrair deles o melhor, de forma inspiracional e alinhada às expectativas organizacionais, bem como às individuais. Portanto, como é que a liderança pode influenciar no processo de solidão no trabalho? Como foi descrito anteriormente, a solidão tem inúmeras fontes para desenvolver-se, seja falta de suporte de colegas e líderes, cultura organizacional competitiva, falta de conexão significativa com outros, objetivos de trabalho pouco estimulantes, alienação, dentre vários outros; e apesar de algumas teorias acerca das relações humanas explicarem o fenômeno da solidão no trabalho, neste estudo vamos analisar por meio da perspectiva da Teoria das Trocas entre Líder-Membro (*LMX Theory*).

A teoria *LMX* é baseada nas relações sociais entre líder e cada um dos membros da sua equipe, de maneira que tal relação não será a mesma com todos (Anand & Mishra, 2019). A qualidade de tal relação é interpretada como alta quando há trocas genuínas que permitem a construção de uma relação de confiança mútua, alto desempenho, respeito e senso de obrigação, que gera influência em ambos lados; ao passo que a baixa qualidade da troca líder-membro se dá pelo cumprimento restrito das atividades, interações contractuais e formais, resultando no afastamento entre as partes com a presença forte da hierarquia (Jha & Jha, 2013). Portanto, a teoria tem a sua essência nas trocas interpessoais, localizada ao nível diádico, e possui a forte presença de fatores como reciprocidade e colaboração entre as partes (Martin et al., 2018), contudo, conforme discutido anteriormente, pessoas solitárias, por medo de falhar em mais relações, acabam por se retirar de situações sociais, pois consideram possuir baixas habilidades sociais bem como baixa autoestima (Jones, 1982; Peng et al., 2017; Rockach, 2014); além de serem preenchidas por sentimentos negativos como a vergonha, tristeza,

vazio (Oljemark, 2023) e, portanto, a relação com o seu líder também será pobre e de evitação. A evitação pode ser percebida como um processo no qual o solitário se coloca, ao suprimir alguns aspetos pessoais com medo do fracasso nas relações, o que o torna não autêntico e ao não ser autêntico torna-se uma pressão social (Oljemark, 2023).

Apesar da relação líder-seguidor não ser a mesma para todos os liderados, com maior ou menor proximidade, a figura do líder tem a capacidade de, direta ou indiretamente, influenciar o estado emocional da sua equipa (Hou & Cai, 2024). Com recursos adequados a cada situação (eg., suporte social e nas tarefas, mentoria, partilha de informações, empoderamento), a liderança deve exercer o seu papel de guia ao suportar os seus membros com o tratamento adequado (Çelik et al., 2023). A liderança de empoderamento foi um dos estilos que chamou a atenção para os seus resultados ao mitigar o problema da solidão no trabalho. O estudo de Hou e Cai (2024) demonstrou que por meio da participação ativa, motivação e autonomia no trabalho, estimulados por essa abordagem de liderança, a solidão dos membros é reduzida.

Assim, a primeira hipótese a ser testada é:

*H1 – A liderança influencia positivamente a redução da solidão percebida e o isolamento no trabalho*

### 2.1 Satisfação profissional

A solidão no trabalho, bem como a liderança são fortes variáveis ao debater sobre a satisfação profissional do colaborador. Diversos estudos elucidam a queda da satisfação com o trabalho quando o funcionário experiencia solidão (Bryan et al., 2023; Morrison, 2004; Ozcelik & Barsade, 2018; Sullivan & Bendell, 2023; Tabancali, 2016; Wright, 2005; Zhou, 2018; Çiftci, 2021) devido à falta de identificação, ou design de atividades que não o desenvolvem ou que não estão de acordo com a percepção do colaborador. A satisfação com o trabalho é um termo intimamente relacionado com as

emoções, pois é a compreensão subjetiva acerca das atividades, recompensas, conquistas, condições de trabalho e práticas de gestão, e como são propostas as oportunidades de melhoria e de promoção (Tabanali, 2016; Bentley et al., 2015).

Morrison (2004) mostra diferentes evidências de outros estudos, nos quais a amizade no local de trabalho é fonte de maior satisfação com a função, aumento do comprometimento organizacional e queda nas demissões ou intenções de saída. Em conjunto com a amizade no trabalho, outra variável que modera o sentimento de alegria e satisfação nesse ambiente é o suporte, tanto organizacional como da liderança (Riggle et al., 2008; Bentley et al., 2015), uma vez que tais suportes são fundamentais para a percepção por parte do colaborador de que a empresa e colegas/superior se importam com o seu desenvolvimento e apreciam a sua contribuição para a empresa, o que podemos dizer como reconhecimento (Riggle et al., 2008; Bentley et al., 2015). A liderança refere-se ao processo de influenciar as ações dos colaboradores (Belias & Koustelios, 2014), por meio da partilha de objetivos e visões da empresa, que de certo modo devem ir ao encontro das expectativas e compromisso do colaborador.

A nível da satisfação profissional, a liderança transformacional tem evidências mais sólidas de efetividade, conforme mostra o estudo de Oino e Asghar (2018); de acordo com os autores, esse estilo é característico pelo empoderamento dos subordinados, por meio do líder, o que aumenta a motivação e satisfação profissional. Ao contrário do estilo transacional, no qual os liderados não esperam além do que lhes foi acordado. Contudo, apesar dos diferentes estilos de liderança, todas as abordagens possuem os mesmos princípios, que são refletidos na característica do líder; e a sua efetividade encontra-se na flexibilidade, mentoria dos subordinados, e permitir que os liderados sejam criativos e autónomos nas suas funções (Belias & Koustelios, 2014).

Deste modo, a segunda hipótese a ser testada é:

*H2: A liderança influencia positivamente a satisfação profissional do colaborador solitário*

## 2.2 Bem-estar

O bem-estar é o principal fator afetado por quem está a experienciar solidão em todas as esferas da vida, pois é considerado a avaliação emocional e cognitiva sobre a vida (Vanderweele et al., 2012). O bem-estar psicológico é uma das fontes mais importantes para a nossa saúde mental, e futuramente facilita os sentimentos de interesse, envolvimento, significância e *engagement* no local de trabalho (Dhir et al., 2023). A solidão afeta a capacidade cognitiva individual, portanto, constantemente essas pessoas se avaliam negativamente, o que as deixa menos responsivas, com maior ansiedade e stresse, sentimentos de rejeição e inferioridade, além de contribuir para os sintomas de depressão e reduzir a imunidade celular (Horowitz et al., 1984; Vanderweele et al., 2012; D'Oliveira & Persico, 2023). A queda de domínio cognitivo por tempo prolongado gerado pelo sentimento de solidão pode resultar em casos crônicos de psicose, perturbação de personalidade, aumento no risco de doença de Alzheimer, aumento da carga de hipervigilância, uma vez que o indivíduo se sente altamente e constantemente ameaçado, gerando aumento nos níveis de cortisol no sangue (Cacioppo et al., 2010).

No ambiente laboral, a solidão pode surgir por diferentes fatores, como a cultura interna, suporte organizacional/colegas e supervisor, objetivo da função, falta de reconhecimento, que culminam na avaliação subjetiva de estar numa rede social menor do que gostaria (Wright, 2005; Wright, 2005b). Quando o indivíduo se sente insatisfeito com as suas relações interpessoais no espaço de trabalho, não altera apenas a sua percepção sobre a atual situação social, mas também modifica a maneira como vê a sua produtividade e eficiência dentro deste contexto (Kose & Ozmen, 2021), além de estar

sensível a qualquer sinal de interação social, seja negativo ou positivo, pois procura frequentemente a satisfação das suas necessidades acerca da qualidade dos seus relacionamentos (Blai, 1989).

Solitários tendem a evitar os possíveis estigmas do sentimento de afastamento emocional/social ao comportarem-se de maneira defensiva com os outros (Ozcelik & Barsade, 2011). Além de mascarar os seus sentimentos, é comum que esses colaboradores que se sentem distantes da organização em geral, passam por experiências menos gratificantes psicologicamente, levando a uma queda no sentimento de pertença e compromisso afetivo organizacional (Ozcelik & Barsade, 2011; Firoz & Chaudhary, 2022). Por último, o sentimento de solidão no trabalho encadeia outros sentimentos que afetam negativamente o bem-estar mental e social do colaborador (ie., ansiedade e vazio), além de contribuir para a queda de criatividade, desempenho, identificação com a empresa, entre outros (Dhir et al., 2023).

Alguns estudos (Hutten et al., 2021; Segrin e Domschke, 2011; Üstün & Üstün, 2023; Wright, 2005b) trazem a importância e o impacto significativo que o suporte social, tanto de líderes como de colegas, têm sobre o bem-estar emocional e saúde, com quedas nos níveis de solidão. Quando o líder previne a sobrecarga de atividades, com planeamento junto ao liderado, apoia os esforços feitos para atingir metas, tudo isso soma-se na redução do stresse, pressão psicológica e exaustão emocional e contribui positivamente para o bem-estar mental do colaborador (Stoica et al., 2014). Líderes com comportamentos inclusivos tendem a serem seguidos com maior facilidade, essa tendência é motivada pelo sentimento de justiça e igualdade de oportunidades; também são vistos como exemplos a serem seguidos ao colocarem esforços para que todos os membros sejam valorizados, ouvidos e respeitados, e assim receberem reconhecimentos por parte da organização bem como o apreço daqueles que os seguem (Shore & Chung, 2023).

Sendo assim, a terceira hipótese a testar:

*H3: A liderança influencia positivamente o bem-estar do colaborador solitário*

### 2.3 Engagement

O *engagement* é o termo utilizado para denominar um estado mental persistente de positividade e satisfação em relação ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção profissional (Bakker & Demerouti, 2008); é um investimento simultâneo de energias cognitivas, afetivas e psicológicas no desempenho laboral (Bareket-Bojmel et al., 2023), o que promove uma sensação de efetividade e empoderamento no colaborador, que se sente capaz de enfrentar todas as exigências em relação às suas atividades desenvolvidas (Schaufeli & Bakker, 2003).

O *engagement* no trabalho tem a sua principal fonte nos recursos oferecidos pelo ambiente laboral. Esses recursos em geral estão conectados com o suporte social oferecido por colegas/chefia, *feedback* acerca do desempenho, autonomia e o conjunto de habilidades (Bollestad et al., 2022). As relações interpessoais saudáveis com colegas e supervisor são um dos recursos do trabalho que promovem o *engagement*, ao ajudar os funcionários a atingir as suas metas, a reduzir as exigências das atividades, estimular o crescimento profissional, aprendizagem e desenvolvimento; tais suportes foram evidenciados com grande associação à dedicação, absorção e dedicação no local de trabalho (Basit & Nauman, 2023).

O apoio por parte do superior pode desencadear sentimentos de pertença e confiança (Wright, 2005b) e promover o *engagement*, uma vez que é por meio da comunicação com a chefia que os membros da equipa são informados sobre os objetivos da empresa que precisam ser alcançados por eles, e que fazem parte da

*performance* e desenvolvimento (Samo et al., 2019). Solitários, no entanto, tendem a retirar-se de situações sociais, por isso têm uma percepção menor de apoio e suporte por parte dos colegas e empresa (Firoz & Chaudhary, 2022), o que enfraquece o compromisso afetivo organizacional, o senso de pertença e o reconhecimento frente à empresa (Ozcelik & Barsade, 2011).

Portanto, a solidão afeta os trabalhadores no sentido em que, ao comprometer cognitiva e emocionalmente, faz com que esses tenham baixa confiança e maiores níveis de stresse no ambiente laboral, reduzindo desta maneira a sua disponibilidade psicológica, que, em outras palavras, significa a incapacidade de utilizar os seus recursos (Basit & Nauman, 2023). Por último, os colaboradores encontram sucesso no *engagement* quando: experienciam emoções positivas frequentemente, detêm boa saúde, criam os seus próprios recursos para o trabalho, e são capazes de transferir o sentimento de *engagement* para outros (Bakker & Demerouti, 2008), o que acaba por ser contrário ao cenário que é reportado por solitários. Além disso, o líder pode transformar e guiar a realidade do seu grupo com emoções/ações positivas e de inclusão (Bakker & Demerouti, 2008; Jung et al., 2021).

Com isso, a quarta hipótese a testar é:

*H4: A liderança influencia positivamente o engagement do colaborador solitário*

## CAPÍTULO II

### **Estudo empírico**

Neste capítulo serão enumerados os procedimentos referentes à componente empírica da investigação. Assim, proceder-se-á à descrição de forma sistematizada à delimitação do problema a analisar, a elaboração das hipóteses, a operacionalização das variáveis, os objetivos de estudo, a descrição dos instrumentos para a recolha de informação e o respetivo procedimento.

### **3. Demilitação do problema**

Com base na análise do estado da arte, e com a finalidade de observar a autenticidade das hipóteses definidas, foi realizado um estudo que será descrito neste segundo capítulo. É nossa proposta identificar, com base na Teoria das Trocas Líder-Membro (*LMX Theory*), se as ações do líder podem ampliar a inclusão dos membros e bloquear a sensação de solidão dentro do ambiente laboral. A partir deste ponto, acredita-se que o líder, como figura de exemplo e mentor, por meio de ações como – *feedback*, reuniões individuais que foquem no desenvolvimento profissional e bem-estar do colaborador, suporte e auxílio nas atividades, dedicação de tempo para a socialização entre a equipa – sirvam como mecanismos para promover maior integração e trocas entre os colaboradores da mesma equipa. Permite, desta forma, conquistar maiores níveis de bem-estar afetivo no trabalho, em conjunto com a satisfação profissional e *engagement* do colaborador.

#### **4. Tipo de estudo e modelo de investigação**

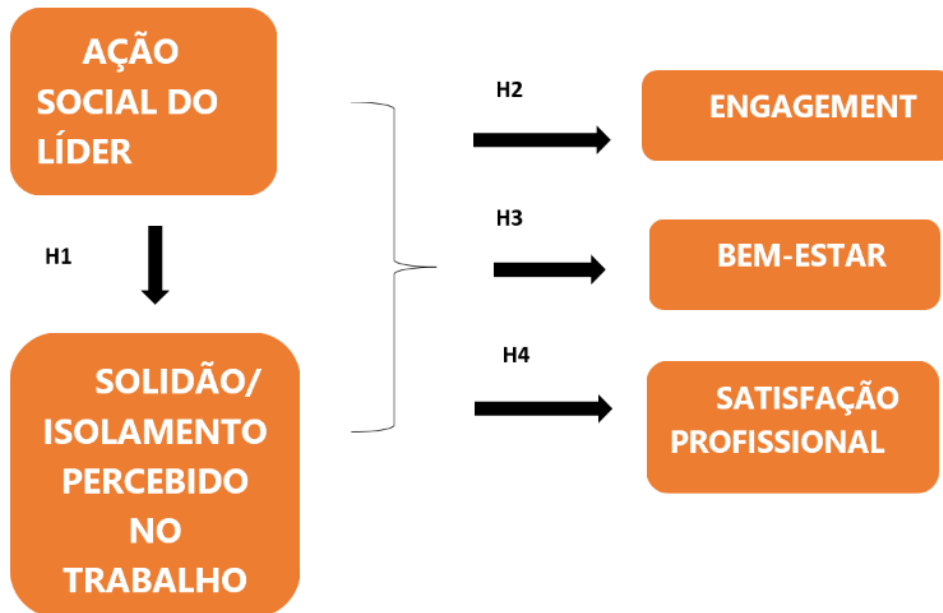
Para a concretização do objetivo proposto e análise da veracidade das nossas hipóteses, foi desenvolvido um estudo quantitativo correlacional, através da verificação de modelo com método de pesquisa por questionário (Anexo 1). No Anexo 2, por meio da imagem do desenho de hipóteses, é possível observar o modelo de investigação deste estudo. A partir da primeira premissa, pretende-se interligar e relacionar as ações do líder contra a solidão no local de trabalho, ou seja, em que medida as ações da liderança têm efeito positivo para bloquear e diminuir o sentimento de solidão entre os colaboradores. A segunda premissa diz respeito à análise dessas ações da liderança, em combate à solidão, enquanto preditores do bem-estar afetivo, da satisfação com o trabalho e do *engagement* do colaborador.

#### **5. Hipóteses de investigação**

De acordo com o objetivo principal do estudo, foram formuladas hipóteses de investigação (Figura 5.1). Assim, é esperado observar as seguintes hipóteses:

**Figura 5.1**

*Hipóteses de investigação*



## **6. Metodologia**

### **6.1 População e amostra**

A amostra foi obtida por meio de conveniência e acessibilidade (Hill & Hill, 2009; Edgar & Manz, 2017) com a finalidade de aumentar o número de respostas e, conseqüentemente, garantir a credibilidade do estudo. Foram incluídos os participantes que eram trabalhadores e que estejam inseridos em contexto de trabalho com liderança.

Neste capítulo, através das tabelas 6.1. e 6.2. serão analisados os dados demográficos recolhidos através dos questionários

**Tabela 6.1***Dados demográficos dos inquiridos*

<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Género</b>		
Feminino	88	57.1
Masculino	65	42.2
Prefiro não responder	1	0.6
<b>Estado Civil</b>		
Solteiro	78	50.6
Casado   União de Facto	65	42.2
Divorciados	10	6.5
Viúvos	1	0.6
<b>Habilitações Literárias</b>		
Ensino Básico	0	0
Ensino Secundário	17	11
Licenciatura	57	37
Mestrado	55	35.7
Doutoramento	25	16.2
<b>Naturalidade</b>		
Português	110	71.4
Brasileiro	44	28.6

A amostra é composta por 154 participantes, dois quais 57.1% (n=88) são do género feminino e 42.2% (n=65) são do género masculino, sendo que 0.6% (n=1) preferiu não responder à questão.

Os dados mostram que as idades são compreendidas entre os 21 e os 63 anos (M= 36.49; DP= 10.87), sendo observada uma frequência maior entre os 27 aos 29 anos, e 37 e 38 anos. No que toca ao estado civil dos inquiridos, 78 são solteiros (50.6%), 65 são casados/união de facto (42.2%) e 10 (6.5%) são divorciados, enquanto apenas 1 é viuvo (0.6%). Relativamente às habilitações literárias, registou-se uma maior parte das repostas concentradas em licenciatura com 57 respostas (37%) e mestrado com 55 respostas (35.7%), tendo o doutoramento e ensino secundário apresentado a percentagem mais baixa sendo 16.2% e 11%, respectivamente.

**Tabela 6.2**

*Dados profissionais*

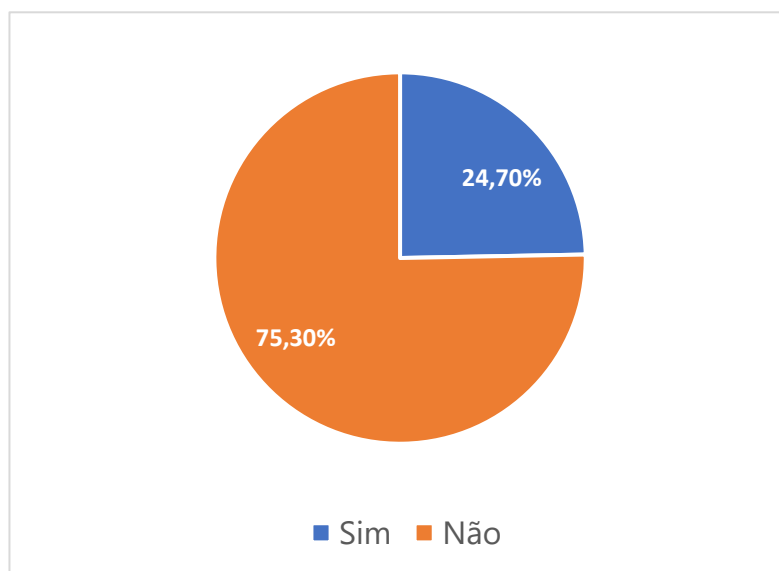
<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Chefia</b>		
Sim	38	24.7
Não	116	75.3
<b>Contrato</b>		
Termo Certo	57	37
Sem Termo	86	55.8
Prestação de Serviço	11	7.1
<b>Função</b>		
Direção de topo	6	3.9
Direção departartamento	9	5.8
Chefia de secção	23	14.9
Admin.	34	22.1

Operador	10	6.5
Comercial	8	5.2
Técnico	22	14.3
Estagiário/Aprendiz	12	7.8
Outro	30	19.5

Na questão "função que desempenha" obteve-se uma frequência maior nas categorias administrativo (n=34), e "outra", com 30 repostas. Em seguida, categoria de chefia de secção (n=23), e técnico (n=22). No que diz respeito à atividade profissional, com 51.9% (n=80) estão os profissionais de actividades intelectuais e científicas, como docentes, especialistas das ciências físicas, matemáticas, engenharias, especialistas em finanças, relações públicas e comerciais, assuntos jurídicos, sociais e etc. Seguido de profissionais de nível intermédio e técnicos (n=28 | 18.2%), e trabalhadores administrativos (n=23 | 14.9%).

**Figura 6.1**

*Trabalhadores com cargo de chefia*



Em relação ao facto de exercer um cargo de chefia, apenas 38 responderam que sim ( $M=1.75/24.7\%$ ), sendo o número de liderados varia entre 1 à 160 pessoas, com maior incidência em 3 e 10 pessoas (2.6%). O restante dos participantes, representando a maioria (75.3%), não gerem pessoas.

Em relação ao contrato de trabalho, os dados apresentam que 55.8% dos participantes, sendo este a maioria, possuem contrato sem termo; 37% têm contrato a termo certo. Por fim, em relação à antiguidade dos participantes nas empresas, o mínimo registado foi menos de um ano (1 mês), e máximo de 39 anos ( $M=8/DP=9.69$ ) sendo 1 omissos (0.6%).

Com relação à naturalidade dos participantes, foram encontrados 28,6% brasileiros na amostra ( $n=44$ ).

## 6.2 Instrumentos

Com o objetivo de responder às questões de partida e À confirmação das hipóteses, foi utilizado um questionário (Anexo 1), composto pelos seguintes instrumentos:

- A) Escala **Solidão no Trabalho**- Para medir a percepção de solidão de cada colaborador no seu ambiente de trabalho, foi utilizada a escala de Solidão no Trabalho, construída por Wright e colegas (2006), na sua versão adaptada ao português, por Reis (2019). É uma escala de dois fatores, formada por 16 itens, sendo 8 itens relativos à privação emocional (i. e., qualidade de relacionamentos interpessoais no trabalho), e.g., item 1 "Sinto-me muitas vezes abandonado pelos meus colegas quando estou sob pressão no trabalho", item 4 "Muitas vezes sinto-me emocionalmente distantes das pessoas com quem trabalho". Em conjunto com mais 8 itens relativos à companhia social (i. e., adequação da rede de contactos no trabalho), item 11 "Sinto-me incluído nos aspetos sociais do trabalho", item 14 "Sinto-me parte de um grupo de amigos no trabalho". Para medir

cada item, a versão utilizada na investigação contém uma escala tipo *Likert* de 7 valores, sendo 1 “Discordo Totalmente” e 7 “Concordo Totalmente”. Na escala original, de Wright et al. (2006), os itens 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 13 são invertidos, e os valores reportados de alpha de Cronbach para privação emocional foi  $\alpha = .93$ , e para companhia social teve valores de  $\alpha = .87$ . Neste estudo o factor de privação emocional reportou valores de  $\alpha=0.887$  e o factor de companhia social com  $\alpha = 0.883$ .

B) Escala **Isolamento no Trabalho**- A escala de isolamento no trabalho tem o objetivo de medir o nível de percepção de isolamento experienciado pelos colaboradores. A sua versão original foi construída por Marshall et al., (2007) e contempla 12 itens, e assim como a última escala, esta também é um modelo bifatorial. Na primeira dimensão temos itens relacionados ao companheirismo de colegas no trabalho, que tem como objetivo medir a percepção do suporte oferecido por pares e/ou colegas nos quesitos de desenvolver amizades, ter auxílio para lidar com problemas pessoais e do trabalho. Enquanto os outros 5 itens estão ligados à organização e todo o suporte advindo desta, nomeadamente reconhecimento por parte da chefia e gestão de topo, a inclusão de colaboradores em eventos, partilha de informações pertinentes, estar integrado no “network” da empresa. A validade facial foi respaldada por um processo subsequente de tradução e retradução, seguindo os procedimentos preconizados por Hambleton et al. (2005). Primeiro, a escala passou por uma tradução do inglês para o português, realizada por dois tradutores bilíngues de forma independente. Em seguida, as duas versões foram retraduzidas para o inglês por mais dois especialistas bilíngues, também de maneira independente. Após essa etapa, as traduções foram comparadas com a versão original e refinadas para a versão final por especialistas na área, levando em consideração o conteúdo dos itens e o formato.

Itens como e.g., item 2 “Tenho um ou mais colegas com quem converso sobre problemas do dia a dia no trabalho”; item 7 “Sou bem integrado no departamento/empresa onde trabalho”; item 11 “Meu supervisor comunica minhas conquistas à gestão de topo”; e 12 “Participo regularmente nos eventos sociais do grupo da minha empresa” foram disponibilizados para o participante avaliar em um intervalo de 1» extremamente insatisfeito e 7» extremamente satisfeito. A escala original aponta valores de consistência interna para dimensão de colegas no trabalho de  $\alpha = 0.88$ , enquanto a dimensão da Organização reporta valores de  $\alpha = 0.81$ ; no estudo os valores de alpha para dimensão colegas no trabalho foi de 0.924, e dimensão Organização teve  $\alpha = 0.709$ .

- C) Escala **Solidão relativa a 30 dias** – Foi utilizada a escala de solidão no trabalho relativa a 30 dias, para medir, em conjunto com as outras escalas que medem a percepção sobre solidão e isolamento no trabalho, a frequência com que as pessoas se sentem solitárias no seu local de trabalho em relação aos últimos 30 dias. Esta medida foi desenvolvida por Freillich e colegas (2022) e é formada pela pergunta “Nos últimos 30 dias, quantas vezes se sentiu:” e 3 itens correspondentes à emoções (e.g., item 1 “sozinho”; item 2 “próximo a outros”; e item 3 “como se pertencesse”). Os participantes responderam de acordo com os seus sentimentos, numa escala de 5 pontos (1- nunca, 2- raramente, 3- algumas vezes, 4- quase sempre, 5- sempre). A média da resposta dos 3 itens é estimada para percepção da solidão (Freillich et al., 2022). No entanto, nesta investigação, optou-se por estender a pontuação da escala até 7, sendo assim, 1- nunca e 7- sempre. Os itens foram adaptados seguindo o procedimento estabelecido por Hambleton et al. (2005), por meio de tradução e retradução por diferentes profissionais qualificados e no fim comparados ao texto original. A escala reporta consistência interna de  $\alpha = 0.74$ .

D) Escala **de Bem-estar e Trabalho**: Com objetivo de analisar o sentimento de envolvimento do colaborador com a organização e com as atividades rotineiras que desempenha, foi aplicado o questionário do bem-estar no trabalho de Schaufeli e Bakker (2003), que mede o nível de *engagement* do colaborador. A primeira versão do questionário conta com um total de 24 itens, no entanto, neste estudo foi aplicada a versão reduzida (UWES-9) dos mesmos autores, com 9 itens que abrangem 2 fatores opostos, sobre *engagement*, no qual incluí itens relativos ao vigor, determinação e absorção, enquanto o *burnout* abrange itens relacionados com cinismo e exaustão. Os itens focam-se na postura em relação ao trabalho (e.g., item 2 "Sou forte e vigoroso no meu trabalho"; item 6 "Sou feliz quando estou envolvido no meu trabalho"; e item 9 "Deixo-me levar" pelo meu trabalho") foram operacionalizados num escala do tipo *Likert*, de 7 pontos crescentes (1- nunca; 7-sempre). Os valores de *alpha* de Cronbach na escala original variam entre 0.85 e 0.92, a depender da amostra. No atual estudo encontramos valores de  $\alpha = 0.936$ .

E) Escala **Satisfação Profissional**- A satisfação profissional foi medida através da escala desenvolvida por Lima e colegas (1994). A escala oferece uma abordagem para avaliar não apenas a satisfação geral dos colaboradores com o seu trabalho, mas também os diferentes aspetos que podem influenciar essa satisfação. Alguns dos elementos específicos destacados incluem: a satisfação com as perspectivas de promoção (item 1), a organização e o funcionamento dos setores (item 2), as relações com os colegas de trabalho (item 3), a remuneração (item 4), a competência e a atuação do superior hierárquico (item 5), a natureza das tarefas realizadas (item 6) e a competência e atuação dos colegas (item 7). As perguntas são apresentadas numa escala de 7 pontos, com 1 ("extremamente insatisfeito") a 7 ("extremamente satisfeito"). A escala de satisfação

profissional reporta valores de *alpha* de Cronbach igual à 0.80, enquanto o estudo atual reportou valores de  $\alpha = 0.929$

F) Escala **Bem-estar Afetivo no Trabalho Versão (PJAWS-N)** – Foi utilizada a adaptação portuguesa de Monteiro (2007) e de Ramalho e colegas (2008) para uso da escala de JAWS (*Job-Related affective Well-Being Scale*) de Van Katwyk et al., (2000), sendo utilizada na investigação a versão mais curta, de 10 itens. A escala original contempla 30 itens que avaliam as emoções a considerar a valência (emoções positivas vs. emoções negativas) e o nível de ativação. Neste estudo, contudo, optou-se pela aplicação da versão portuguesa adaptada e os participantes responderam de acordo com uma escala de tipo *Likert* de 7 pontos crescentes, sendo 1 (nunca) e 7 (sempre). Foca-se nos sentimentos dos participantes em relação ao seu trabalho (e.g., item 2 “nervoso”; item 5 “inspirado”; item 9 “determinado”). A escala adaptada à população portuguesa, o PJAWSN, apresenta valores de *alpha* de Cronbach igual à 0.91 para emoções negativas, e  $\alpha = 0.87$  para emoções positivas. No estudo em questão foram encontrados valores de  $\alpha = 0.91$  em emoções positivas, e *alpha* igual à 0.86 para emoções negativas.

G) Escala **intervenção Liderança**: Com o intuito de medir o nível de suporte da liderança oferecido pelas chefias e supervisão direta, foram retiradas, do estudo de Sullivan e Bendell (2023), algumas medidas de intervenção de liderança para mitigar e bloquear ações solitárias ou que promovam a exclusão e afastamento de algum subordinado. O artigo é um estudo do tipo revisão sistemática e análise qualitativa, e portanto, com base nas pesquisas e estudos desenvolvidos foram escolhidos diversos exemplos e modelos de ações da liderança para prevenir e afastar atitudes que estimulem comportamentos de exclusão social. Com isto, após análise os autores apresentaram

as medidas escolhidas, e assim foram selecionados os “clusters” para constituição da escala aplicada; possui uma divisão bifatorial (de acordo com a divisão e seleção dos clusters): i) promover construção de relacionamentos; e ii) suporte envolvendo atividades de trabalho; e cada uma das subescalas contem 6 e 5 itens respetivamente. Cada item (e.g., item 1 item “Aumenta a confiança e cooperação (formação, feedback e reconhecimento)”; 4 “Dedica tempo para interações sociais fora do ambiente de trabalho (picnics, ligas desportivas); item 10 “Incentiva o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e evita a fadiga de Zoom”) foi operacionalizado segundo uma escala do tipo *Likert* de 7 valores, sendo 1-nunca e 7-sempre. Por também ser um artigo escrito em inglês os mesmos procedimentos de tradução e retradução, análise final de texto por diferentes profissionais bilingues, de maneira independente, conforme descrito em Hambleton et al., (2005), foram realizados. A consistência interna da escala formada foi de  $\alpha = 0.969$ , sendo o factor “suporte do líder” com *alpha* igual à 0.943, e o factor “promover relacionamentos” com  $\alpha = 0.937$ .

**Dados Sociodemográficos:** Foram também colocadas questões com o intuito de caracterizar a amostra e compreender os resultados de forma ampla (e.g., idade, género, estado civil, habilitações literárias, atividade profissional, se exercia cargo de liderança, tipo de contrato de trabalho e naturalidade). O instrumento foi submetido a um pré-teste, com 10 participantes voluntários que responderam à totalidade do questionário em suporte papel. Os resultados do pré-teste mostraram bons valores de consistência interna.

## **6.3 Procedimentos**

### **6.3.1 Recolha de dados**

Com a aprovação pela Comissão de Ética e Regulamento de Proteção de Dados da Universidade do Algarve, que aprova os critérios éticos, foi enviado aos participantes o formulário online através de um link. O link encaminhava para o questionário online elaborado através da plataforma Google Forms. Antes de responderem, os participantes foram informados relativamente ao anonimato, privacidade dos dados e liberdade de participação ou de interromper em qualquer momento a sua participação. Foi obtido o consentimento informado, e foi pedido aos participantes que respondessem a um questionário de autorrelato com um tempo médio de conclusão de 15 minutos. Não foi oferecida qualquer compensação aos participantes, bem como nenhum prejuízo lhes era atribuído, e o sujeito do estudo foi aleatório.

### **6.3.2 Análise de dados**

Os dados coletados foram examinados utilizando o software estatístico IBM SPSS Statistics 26. A análise envolveu a estatística descritiva dos instrumentos e a avaliação da consistência interna, além de correlações entre variáveis e análises de regressão, com o objetivo de investigar as hipóteses estabelecidas.

## **7. Apresentação e análise dos resultados**

### **7.1 Estatística descritiva**

Na tabela 7.1 podemos observar as médias e desvio-padrão de todas as variáveis deste estudo. Ao analisarmos os dados conseguimos notar que a variável de colegas apresenta a maior média ( $M=5.42/DP=1.40$ ). A segunda com maiores valores ao nível da média, foi a variável da companhia social com 5.31 ( $DP=1.26$ ); enquanto as variáveis de afeto negativo e sensação de estar sozinho apresentaram médias de 2.30

(DP=1.20/DP=1.59 respectivamente), o que demonstra que a população em amostra possui amigos e/ou colegas no local de trabalho que impedem a sensação de solidão.

**Tabela 7.1**

*Médias e desvios padrão das variáveis (amostra total)*

<b>Variável</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
1. Solidão no Trabalho	5.27	1.18
1.1 Privação emocional	5.23	1.30
1.2 Companhia social	5.31	1.26
2. Engagement	4.95	1.23
3. Satisfação profissional	4.67	1.35
4.1 Afeto positivo	5.23	1.19
4.2 Afeto negativo	2.30	1.20
5. Isolamento no trabalho	5.23	1.37
5.1 Colegas	5.42	1.40
5.2 Organização	4.04	1.70
6. Liderança	4.55	1.75
6.1 Promoção de Relacionamentos	4.52	1.70
6.2 Suporte do líder	4.60	1.87
7.1 ESM – Sozinho	2.30	1.59
7.2 ESM – Proximidade	5.22	1.56
7.3 ESM – Pertença	4.99	1.69

M= Média; DP= Desvio-padrão; ESM= Escala de solidão mês

Outras variáveis com médias que corroboram com a conclusão acima são solidão no trabalho (M=5.27/DP=1.18) e isolamento no trabalho (M=5.23/DP=1.37), com

resultados de médias consideravelmente boas. Para além disso, ainda temos a variável de afeto positivo, que apresenta média superior ( $M=5.23/DP=1.19$ ) ao afeto negativo.

As variáveis envolvendo a liderança têm médias em de 4.55 ( $DP=1.70$ ) sendo a variável de suporte do líder ( $M=4.60/DP=1.87$ ) com média maior do que a variável de relacionamentos com líder ( $M=4.52/DP=1.70$ ), a considerar a escala de 7 pontos; para além dessas, a variável de organização teve média 4.04 ( $DP=1.70$ ). Por outro lado, as variáveis de engagement e satisfação profissional apresentam boas médias ( $M=4.95; 4.67/DP=1.23; 1.35$ ), o que reforça a ideia das amizades no trabalho promovem um impacto maior no envolvimento do colaborador com a organização e atividades rotineiras, bem como sua satisfação com o trabalho em geral.

## 7.2 Análise correlacional

Na tabela 7.2 podemos analisar toda as correlações entre as variáveis desse estudo. A correlação de ( $r= .928$ ) entre solidão no trabalho e a privação emocional, e entre entre solidão no trabalho e a perceção de companhia social ( $r=.923$ ) são significativas e positivas. O mesmo ocorre com as correlações entre a solidão no trabalho e o isolamento ( $r=.760$ ), como se esperava, e com a dimensão de colegas ( $r=.775$ ). Como esperado, também, a correlação entre solidão no trabalho e o bem-estar (i.e. afeto positivo apresenta baixo valor ( $r=.421$ ) e afeto negativo com resultado negativo ( $r=-.429$ )) é fraca.

**Tabela 7.2***Correlação das variáveis e suas dimensões*

Variáveis	1	1.1	1.2	2	3	4.1	4.2	5	5.1	5.2	6	6.1	6.2	7.1	7.2	7.3
<b>1. SL</b>	--															
<b>1.1 PE</b>	.928**	--														
<b>1.2 CS</b>	.923**	.714**	--													
<b>2.E</b>	.564**	.447**	.600**	--												
<b>3. SP</b>	.720**	.598	.737**	.794**	--											
<b>4.1 AF</b>	.421**	.439**	.470**	.764**	.629**	--										
<b>4.2 AN</b>	-.429**	-.407**	-.407**	-.361**	-.404**	-.250**	--									
<b>5. IT</b>	.760**	.797**	.797**	.604**	.756**	.452**	-.362**	--								
<b>5.1 C</b>	.775**	.834**	.834**	.503**	.631**	.367**	-.249**	.862**	--							
<b>5.2 O</b>	.591**	.603**	.603**	.563**	.704**	.429**	-.382**	.908**	.571**	--						
<b>6. L</b>	.651**	.627**	.627**	.585**	.743**	.511**	-.323**	.702**	.578**	.661**	--					
<b>6.1 PR</b>	.642**	.619**	.619**	.584**	.733**	.521**	-.286**	.684**	.568**	.639**	.985**	--				
<b>6.2 SS</b>	.635**	.613**	.613**	.567**	.729**	.469**	.348**	.699**	.568	.663**	.980**	.931**	--			
<b>7.1 S</b>	-.554*	-.503**	-.503**	-.364**	-.428**	-.302**	.281**	-.385**	-.420**	-.276**	-.293**	-.256**	-.325**	--		
<b>7.2 PA</b>	.676**	.716**	.716**	.525**	.657**	.408**	-.260**	.671**	.703**	.506**	.615**	.619**	.592**	-.471**	--	
<b>7.3 PT</b>	.682**	.684**	.684**	.598**	.680**	.509**	-.289**	.677**	.615**	.588**	.568**	.586**	.532**	-.397**	.810**	--

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades); SL= Solidão trabalho; PE=Privação emocional; CS=Companhia social; E=Engagement; ST= Satisfação profissional; AP=Afeto positivo; AN=Afeto negativo; IT= Isolamento no trabalho; C=Colegas; O=Organização; L=Liderança; PR=Promoção de Relacionamentos; SS=Suporte social; S=Sozinho; PA=Proximo a alguém; PT=Pertença

O isolamento no trabalho mostrou fortes correlações com a liderança ( $r=.702$ ) e com suas repetidas dimensões, promoção de relacionamentos ( $r=.684$ ), e suporte social ( $r=.699$ ), o que nos permite concluir é que os participantes nesse estudo, apesar de concordar com o modo de gestão da liderança, não reconhecem seus líderes como agentes para promover maiores interações sociais no local de trabalho. Em linha com esses resultados, a correlação entre solidão no trabalho e liderança ( $r=.651$ ) também apresenta resultado significativo.

Com relação ao *engagement*, as maiores correlações foram com satisfação profissional ( $r=.794$ ) e o afeto positivo ( $r=.764$ ), pois colaboradores envolvidos em suas atividades tendem sentem-se mais satisfeitos e felizes. A satisfação profissional, por sua vez, apresenta resultado alto e significativo correlacionado com a liderança ( $r=.743$ ), e resultado negativo com a dimensão de senti-se sozinho ( $r=-.428$ ), no entanto, o oposto ocorre com a dimensão de sentimento de pertença, que já mostra resultado alto e positivo ( $r=.680$ ).

### **7.3 Análise de regressão**

Na tabela 7.3 podem observar-se três modelos de regressão para prever a solidão no trabalho (H1), utilizando diferentes combinações de variáveis preditoras. O primeiro modelo, que incluiu apenas "Liderança", explicou 42.4% da variância na solidão no trabalho ( $R^2=0.424$ ) com um efeito significativo ( $F(1,152)=111.84$ ,  $p < 0.001$ ). O segundo e o terceiro modelos incluíram "Liderança", e as suas dimensões "Promoção de relacionamentos", "Suporte do líder", mas não se observou um aumento considerável na variância explicada e nenhum dos novos preditores se mostrou significativo.

**Tabela 7.3**

*Modelos de regressão para predição da Solidão no Trabalho: Coeficientes de Liderança e suas dimensões*

<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Variável</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
1	0.651	0.424	111.84	< 0.001	(Constante)		15.950	< 0.001
					Liderança	0.651	10.576	< 0.001
2	0.651	0.424	55.56	< 0.001	(Constante)		15.623	< 0.001
					Liderança	0.626	1.755	0.081
					Promoção de Relacionamentos	0.026	0.072	0.943
3	0.652	0.425	36.98	< 0.001	(Constante)		15.593	< 0,001
					Liderança	1.879	0.848	0,398
					Promoção de Relacionamentos	-0.646	-0.527	0,599
					Suporte do líder	-0.604	-0.573	0,568

Foram igualmente analisadas três dimensões de isolamento no trabalho: isolamento geral, isolamento de colegas e isolamento da organização (Tabela 7.4). Três modelos de regressão foram ajustados para cada dimensão, utilizando liderança, liderança relacionamentos e liderança suporte como preditores.

1. Isolamento no Trabalho Geral: A liderança teve um impacto significativo no isolamento no trabalho no primeiro modelo ( $\beta = 0.702$ ,  $p < 0.001$ ). No entanto, ao adicionar promoção de relacionamentos e suporte, a liderança perdeu significância, e nenhuma variável foi significativa no terceiro modelo.

2. Isolamento de Colegas: A liderança foi significativa no primeiro modelo ( $\beta = 0.578$ ,  $p < 0.001$ ) mas perdeu significância nos modelos subsequentes com a adição de promoção de relacionamentos e suporte do líder.

3. Isolamento da Organização: A liderança foi significativa em todos os modelos, especialmente no primeiro ( $\beta = 0.661$ ,  $p < 0.001$ ) mas com a inclusão de promoção de relacionamentos e suporte so líder, o seu efeito diminuiu, e nenhuma outra variável foi significativa.

**Tabela 7.4**

*Modelos de Regressão para predição do Isolamento no Trabalho: Coeficientes de Liderança e suas dimensões*

VD	Modelo	R	R <sup>2</sup>	F	p	Variável	$\beta$	t	p
<b>Isolamento no Trabalho</b>	1	0.702	0.493	148.037	< 0.001	Liderança	0.702	12.67	< 0.001
	2	0.704	0.495	74.116	< 0.001	Liderança	0.955	2.862	0.005
						Promoção de Relacionamentos	-0.257	-0.769	0.443
	3	0.705	0.497	49.373	< 0.001	Liderança	-0.399	-0.193	0.848
						Promoção de Relacionamentos	0.469	0.409	0.683
						Suporte do líder	0.653	0.662	0.509
<b>Isolamento de Colegas</b>	1	0.578	0.334	76.275	< 0.001	Liderança	0.578	8.734	< 0.001

VD	Modelo	R	R <sup>2</sup>	F	p	Variável	β	t	p
	2	0.578	0.334	37.895	< 0.001	Liderança	0.619	1.615	0.108
						Promoção de Relacionamentos	-0.042	-0.109	0.913
	3	0.578	0.334	25.116	< 0.001	Liderança	0.152	0.064	0.949
						Promoção de Relacionamentos	0.209	0.158	0.874
						Suporte do líder	0.225	0.199	0.843
<b>Isolamento</b>									
<b>da</b>	1	0.661	0.436	117.709	< 0.001	Liderança	0.661	10.849	< 0.001
<b>Organização</b>									
	2	0.664	0.441	59.514	< 0.001	Liderança	1.037	2.950	0.004
						Promoção de Relacionamentos	-0.382	-1.086	0.279
	3	0.666	0.443	39.835	< 0.001	Liderança	-0.772	-0.354	0.724
						Promoção de Relacionamentos	0.587	0.487	0.627
						Suporte do líder	0.873	0.841	0.402

Para testar a H2 foram realizados três modelos de regressão. O primeiro modelo, que incluiu apenas a variável "Liderança", explicou 55.2% da variação na satisfação profissional ( $R^2=0.552$ ) com um efeito significativo ( $F(1,152) = 187.085$ ,  $p < 0.001$ ). O

segundo e terceiros modelos não aumentaram de forma significativa a explicação da variância e nenhum dos novos preditores foi significativo (Tabela 7.5).

**Tabela 7.5**

*Modelos de Regressão para predição da Satisfação Profissional: Coeficientes de Liderança e suas dimensões*

Modelo	R	R <sup>2</sup>	F	p	Variável	β	t	p
1	0.743	0.552	187.085	< 0.001	(Constante)		9.990	< 0,001
					Liderança	0.743	13.678	< 0,001
2	0.743	0.552	92.948	< 0.001	(Constante)		9.769	< 0,001
					Liderança	0.701	2.228	0,027
					Relacionamentos com líder	0.043	0.136	0,892
3	0.744	0.554	62.119	< 0.001	(Constante)		9.754	< 0,001
					Liderança	-0.978	-0.501	0.617
					Relacionamentos com líder	0.942	0.873	0.384
					Suporte do líder	0.810	0.871	0.385

Os modelos de regressão presentes na tabela 7.6 mostram o impacto da liderança e das suas dimensões sobre o Bem-estar afetivo (Afeto Positivo e o Afeto Negativo no trabalho). Os três modelos foram ajustados para cada uma das variáveis dependentes, considerando como preditores a Liderança, Promoção de relacionamentos e Suporte do líder.

No caso do Afeto Positivo, o primeiro modelo, que incluiu apenas a Liderança como preditor, explicou 26.1% da variância ( $R^2=0.261$ ) com um efeito

positivo significativo da liderança ( $\beta = 0.511$ ,  $p < 0.001$ ). O segundo modelo incluiu a variável Promoção de relacionamentos, mas não aumentou significativamente a variância explicada ( $R^2=0.271$ ). No terceiro modelo, a inclusão de Suporte do líder aumentou a variância explicada para 31.3% ( $R^2=0.313$ ) Neste modelo, a Liderança voltou a ter um efeito positivo significativo ( $\beta = 7.122$ ,  $p = 0.004$ ) enquanto a dimensão Promoção de relacionamentos e Suporte do líder apresentaram efeitos negativos significativos ( $\beta = -3.266$ ,  $p = 0.016$ ) e ( $\beta = -3.465$ ,  $p = 0.003$ ), respectivamente.

No que se refere ao Afeto Negativo, o primeiro modelo, com a Liderança como único preditor, explicou 10.4% da variância ( $R^2=0.104$ ), com um efeito negativo significativo da liderança ( $\beta = -0.323$ ,  $p < 0.001$ ). No segundo modelo, a inclusão de Relacionamentos com líder aumentou ligeiramente a variância explicada para 13.9% ( $R^2=0.139$ ). A Liderança manteve-se significativa ( $\beta = -1.385$ ,  $p = 0.002$ ), enquanto Relacionamentos com líder teve um impacto positivo significativo ( $\beta = 1.078$ ,  $p = 0.014$ ). No terceiro modelo, que adicionou a variável de Suporte do líder, a variância explicada foi de 14.6% ( $R^2 = 0.146$ ). A Liderança deixou de ser significativa ( $p = 0.112$ ) enquanto Relacionamentos e Suporte com líder não apresentaram efeitos significativos ( $p > 0.05$ ).

### **Tabela 7.6**

*Modelos de Regressão para predição do bem-estar afetivo no trabalho: Coeficientes de Liderança e suas dimensões*

<b>VD</b>	<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Variável</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Afeto Positivo	1	0.511	0.261	53.717	< 0,001	Liderança	0.511	7.329	< 0.001
	2	0.521	0.271	28.103	< 0,001	Liderança	-0.062	-0.154	0.878
						Promoção de Relacionamentos	0.581	1.449	0.149

<b>VD</b>	<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Variável</b>	<b>β</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
	3	0.559	0.313	22.737	< 0,001	Liderança	7.122	2.939	0.004
						Promoção de Relacionamentos	-3.266	-2.439	0.016
						Suporte do líder	-3.465	-3.003	0.003
Afeto Negativo	1	0.323	0.104	17.737	< 0,001	Liderança	-0.323	-4.211	< 0.001
	2	0.373	0.139	12.226	< 0,001	Liderança	-1.385	-3.178	0.002
						Promoção de Relacionamentos	1.078	2.474	0.014
	3	0.382	0.146	8.564	< 0,001	Liderança	-4.312	-1.597	0.112
						Promoção de Relacionamentos	2.646	1.773	0.078
						Suporte do líder	1.412	1.098	0.274

A tabela 7.7 mostra a análise de regressão efetuada para testar o efeito preditor da liderança e das suas dimensões sobre o engagement. No primeiro modelo, apenas a liderança foi incluída como preditor, explicando 34.2% da variância no engajamento ( $R^2=0.342$ ), com um efeito positivo significativo ( $\beta = 0.585$ ,  $p < 0.001$ ).

No segundo modelo, foi adicionada a variável relacionamentos com líder, mas esta não foi significativa ( $p = 0.493$ ). No terceiro modelo, que incluiu a variável de suporte do líder, nenhuma das variáveis apresentou significância estatística, indicando que, embora a liderança tenha um efeito inicial significativo sobre o engagement, ao adicionar outras dimensões, o seu impacto diminui consideravelmente.

**Tabela 7.7**

*Modelos de Regressão para predição do Engagement: Coeficientes de Liderança e suas dimensões*

<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Variável</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
1	0.585	0.342	78.907	< 0.001	Liderança	0.585	8.883	< 0.001
2	0.586	0.344	39.553	< 0.001	Liderança	0.327	0.859	0.392
					Liderança	0.262	0.687	0.493
					Relacionamentos			
3	0.589	0.347	26.513	< 0.001	Liderança	-1.520	-0.643	0.521
					Liderança	1.251	0.958	0.340
					Relacionamentos			
					Liderança Suporte	0.891	0.792	0.430

## 8. Discussão

Este estudo teve como premissa a análise da liderança como ferramenta para bloquear a solidão no local de trabalho, e por consequência, o impacto de tal conduta e ações sociais por parte do líder na satisfação profissional, no bem-estar, e no *engagement* do colaborador. Através da análise das respostas da nossa amostra de 154 participantes, foi possível responder às duas questões primordiais que se direcionavam para, em primeiro lugar a associação entre o papel do líder na queda da solidão, por meio da influência e seus exemplos. E em segundo lugar, em que medida as ações do líder afeta três dimensões no cotidiano do liderado, que são a satisfação profissional, o bem-estar afetivo e o *engagement*.

Em relação à primeira hipótese de investigação (H1) "*A liderança influencia positivamente a redução da solidão percebida e o isolamento no trabalho*" foi possível observar que a liderança unicamente foi responsável por 42.2% de variância explicada na solidão percebida no trabalho, no entanto não foi significativa ao incluir as dimensões de promoção de relacionamentos e suporte social; e o mesmo ocorre com o isolamento no trabalho ( $R^2=0.493$ ), e suas dimensões de colegas e de organização. Com isso, os resultados sugerem que a liderança desempenha um papel importante na redução da solidão percebida e do isolamento, particularmente no trabalho geral e na organização, mas o seu impacto é menos claro quando adicionadas variáveis de promoção de relacionamentos e suporte do líder. A correlação entre solidão percebida no trabalho e liderança apresentou resultado positivo e significativo ( $r=.651$ ), bem como a correlação entre isolamento no trabalho e liderança ( $r=.702$ ), sugerindo que o autoreporte baixo da solidão tem relação com ações vindas por parte liderança.

Tais resultados estão de acordo com a revisão da literatura, na qual estudos (e.g., Çelik et al., 2023; Hou & Cai, 2024; Martin et al., 2015) elucidam que a liderança pode ter efeito positivo na redução da solidão percebida, contudo, por meio da teoria LMX é possível compreender que esse efeito varia conforme é desenvolvida a relação de proximidade entre líder-membro. Da perspectiva do líder, a qualidade do relacionamento com seus subordinados é traduzida em emoções positivas, responsabilidade, confiança e suporte mútuo e boas interações (Setiawan, 2020). Portanto, a relação de líder-membro, explicada por meio da teoria, tem base nas trocas interpessoais, ao nível diádico, e demanda reciprocidade e colaboração entre as partes (Martin et al., 2018). Com isso, é possível concluir que a população da amostra pode perceber que as ações vindas dos seus líderes, apesar de positivas, não identificam ações sociais que promovam suporte e expansão das redes de contacto.

A solidão percebida no trabalho tem como principal factor o impacto negativo na satisfação profissional, pois o colaborador não se sente parte da organização ou não se identifica com o modelo de trabalho, a cultura e o clima organizacional. No que toca à análise da segunda hipótese (H2) "*A liderança influencia positivamente a satisfação profissional do colaborador solitário*", os resultados deste estudo mostram que a liderança mostrou forte correlação com a satisfação profissional ( $r=.629$ ) e com a variável da Organização ( $r=.704$ ), indicando que a liderança exerce influência ao nível de como o liderado se sente em relação à empresa e ao seu trabalho de forma geral. Estudos nesse sentido indicam o mesmo resultado (e.g., Oino & Asghar, 2018; Stoica et al., 2014; Tabancali, 2016) do qual a satisfação profissional está ligada à ações e comportamentos da liderança. A análise de regressão linear mostrou que a liderança teve 55.2% de variância na satisfação profissional, com efeito significativo; contudo ao adicionar as dimensões de promoção de relacionamentos e suporte do líder enfraqueceu, o que pode estar associado ao facto de que essas dimensões estão intimamente correlacionadas com a variável e entre si, como se observou na análise de correlação, respetivamente ( $r=.985/r=.980$ ).

A terceira hipótese testada (H3) "*A liderança influencia positivamente o bem-estar do colaborador solitário*" foi parcialmente suportada pelos resultados. A variação de 26.1% ( $R^2 = .261$ ) no afeto positivo, com efeito positivo e significativo; e 10.4% ( $R^2 = 0.104$ ) de variância no afeto negativo, também com efeito positivo significativo. No âmbito do afeto positivo, ao testar o modelo de liderança e incluir as duas dimensões, aumentou a variação para 31.3% ( $R^2 = .313$ ) da liderança, com efeito significativo. Contudo, nesse modelo, ambas as dimensões tiveram efeitos negativos significativos. Estes resultados sugerem que, quando se considera o suporte e a promoção de relacionamentos associados à liderança, o impacto da liderança sobre o afeto positivo no trabalho torna-se mais complexo, com o suporte e relacionamentos exercendo

influências negativas. Uma conclusão para tal resultado pode ser devido ao estilo de liderança que a população do estudo possui. A liderança de estilo transaccional, por exemplo, é caracterizada por trocas contractuais entre líder-subordinado, o que gera uma relação estritamente ligada ao trabalho e ao desenvolvimento das atividades com foco nos resultados; é um estilo mais autocrático, no qual o líder motiva por meio de recompensas e ações corretivas (Benmira & Agboola, 2021; Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

Já no âmbito do afeto negativo, o modelo testado com apenas a variável da liderança teve efeito negativo significativo ( $\beta = -.323, p < 0.001$ ). Isto indica que níveis mais altos de liderança estão associados a uma redução do afeto negativo no trabalho. A correlação entre liderança e afeto negativo foi também negativa e significativa ( $r = -.323$ ), o que explica níveis de insatisfação e queda de bem-estar com ausência de ações que promovam equilíbrio no local de trabalho. No último modelo testado, adicionando a última dimensão de suporte, observou-se um aumento na variação explicada ( $R^2 = .146$ ), porém a liderança perdeu o efeito significativo ( $p = 0.112$ ). Isso sugere que, embora a liderança em geral reduza o afeto negativo, os relacionamentos associados à liderança podem aumentar este tipo de afeto. Dois estudos (Ferreira, 2007; Moreira & Subtil, 2012), acerca da liderança em Portugal, mostrou que os subordinados percebem com maior relevância os comportamentos ligados à execução e coordenação de tarefas, no qual o líder consiga provocar maior empenho, dedicação, vigor, e consiga adaptar-se sempre que necessário; lealdade, espírito de colaboração e a coesão no grupo foram as fatores menos citadas pelos inquiridos na investigação, além de características do líder como ser humilde, assertivo e companheiro foram uma das menos citadas (Ferreira, 2007). Portanto, é possível entender que talvez os subordinados não possuam uma visão sobre o líder ser um agente de mudança e

impulsionador social na equipa, a pensar em quem pode estar a passar por algum momento sensível emocionalmente.

Por último, a quarta hipótese a ser testada (H4) “A liderança influencia positivamente o *engagement* do colaborador solitário” também mostrou resultados que a suportam parcialmente. O *engagement*, esse sentimento caracterizado pelo vigor, envolvimento e estado mental positivo em relação ao trabalho, tem sua origem nos recursos disponíveis no local laboral; as relações interpessoais saudáveis com colegas e supervisor podem ser um desses recursos que promovem o *engagement* (Bakker & Demerouti, 2008; Bareket-Bojmel et al., 2023). A liderança, como único preditor do *engagement*, teve variação explicada em 34.2%, ao adicionar as outras dimensões os resultados significativos e, portanto, a liderança teve seu efeito reduzido. A correlação da liderança com *engagement* se mostrou positiva e forte ( $r=.585$ ), bem como a correlação entre solidão e isolamento no trabalho com liderança ( $r=.564 / r=.604$ ). Vale ressaltar que os valores altos dessas correlações se dão ao motivo de que pontuações mais altas em solidão ou isolamento significam na realidade baixo nível de solidão em autoreporte.

Mais uma vez, a variável liderança apresentou resultados significativos, o que nos leva a concluir que, neste estudo, a variação no *engagement* nos colaboradores são traduzidas em outras ações da liderança, talvez mais relacionadas com as atividades laborais e resultados que vão de encontro com os objetivos organizacionais. Estudos nesse sentido (McCutcheon, 2019; Strom et al., 2014) mostram resultados semelhantes, no qual o líder com outras abordagens, seja por meio da comunicação clara, reconhecimento e recompensas, ou atuando com o senso de justiça e igualdade promove *engagement* em seu grupo. Outro factor que devemos considerar são os estilos de liderança, que mais uma vez, exercem grande influência na maneira como se dão as

relações entre líder-liderado. Os estilos de liderança espiritual, transformacional e autêntica foram evidenciados em pesquisas como os impulsionadores de envolvimento no trabalho; enquanto a liderança transacional mostrou-se com níveis mais baixos de promover engagement (Hastyar et al., 2021; Oliveira, 2022; Pereira, 2018; Rodrigues, 2016;).

Todas as hipóteses testadas foram parcialmente suportadas pelos resultados das análises. Os estilos de liderança também são outro factor que pode exercer grande impacto ao analisar os resultados. De acordo com Carneiro (2014), "...alguns líderes portugueses não manifestam grande entusiasmo quanto à liderança e à sua importância no clima organizacional, nomeadamente, no engagement dos trabalhadores" (p. 66). Isso sugere que, os líderes em Portugal possuem uma visão mais orientada à tarefa e aos resultados, e mesmo que se preocupem com o bem-estar e desenvolvimento do colaborador, não estão sensíveis ao nível das emoções e de aumentar as perspectivas sociais e de relacionamento na sua equipa.

Em termos de limitações o estudo concentrou-se principalmente no papel da liderança, excluindo outros fatores contextuais que também podem influenciar a solidão percebida, a satisfação profissional, o bem-estar e o *engagement* dos colaboradores, como a cultura organizacional, as políticas de recursos humanos ou o ambiente de trabalho físico. Futuras investigações podem explorar o impacto de fatores organizacionais mais amplos, além da liderança, para uma análise mais abrangente. De referir também que a inclusão das dimensões de promoção de relacionamentos e suporte social enfraqueceu os efeitos da liderança nas variáveis estudadas. Isso pode indicar que esses fatores não foram adequadamente captados ou que se sobrepõem à liderança de maneiras complexas. Estudos futuros poderiam investigar com mais detalhe a interação entre liderança e redes de suporte social no local de trabalho, utilizando

mediadores ou moderadores que possam clarificar esses efeitos. Por outro lado, a amostra de 154 participantes pode não ser representativa de todos os tipos de organizações ou setores. Além disso, o estudo não especifica a diversidade da amostra em termos de idade, género, ou setor de atuação. Amostras mais diversas e maiores poderiam aumentar a generalização dos resultados, especialmente ao considerar variáveis como diferenças culturais ou setoriais. Outra limitação refere-se ao facto de que a solidão foi medida com base no autorrelato dos participantes, o que pode introduzir um viés subjetivo, como a incapacidade de alguns participantes em reconhecer ou expressar solidão.

Estudos futuros podem incluir métodos qualitativos (como entrevistas ou *focus group*) para obter uma compreensão mais profunda da solidão percebida e das interações entre liderança e solidão. Investigações futuras também podem explorar como estilos de liderança mais empáticos, como a liderança transformacional, espiritual ou autêntica, afetam as mesmas variáveis. Estes estilos podem ter uma maior capacidade de promover a proximidade emocional e a construção de relacionamentos interpessoais. Estudos futuros podem também adotar um design longitudinal para examinar como as mudanças na liderança ou nas interações entre líder e liderado afetam a solidão percebida, o bem-estar e o *engagement* ao longo do tempo. Além da liderança formal, o impacto de líderes informais (como colegas que influenciam o clima de trabalho) pode ser explorado no contexto da solidão percebida e do isolamento no trabalho. Por último, futuros estudos poderiam testar a eficácia de intervenções baseadas em liderança, como programas de formação para líderes que incentivam comportamentos de suporte social e promoção de relacionamentos, para reduzir a solidão no trabalho e aumentar o *engagement*.

## Capítulo III

### 9. Conclusão

É possível dizer que quase todas as pessoas, em algum momento, mesmo que breve, experienciaram a sensação de vazio e exclusão social. A solidão por ser uma deficiência nas relações sociais de uma pessoa, quantitativa ou qualitativamente, são acompanhadas de sentimentos negativos (Peplau & Perlman, 1982; Young, 1982). Por ser uma experiência cognitiva e subjetiva, a solidão no trabalho está associada à redução da sensação de bem-estar, bem como o próprio ambiente de trabalho e as atividades desenvolvidas pelo colaborador (Bryan et al., 2023). Cada vez mais empresas procuram formas de aumentar o bem-estar do colaborador, como forma de manter os envolvidos, e assim apresentarem bons resultados, e como forma de retenção de talentos. Para além disso, a saúde mental vem sendo discutida mais intensamente nos últimos anos, especialmente pelo efeito mundial da COVID-19, que forçou o mundo ao isolamento social.

O tema da solidão é recorrente em estudos, que procuram cada vez mais entender as raízes predispositoras do fenómeno, que causa comorbidades, alterações fisiológicas/biológicas no organismo, e coloca a pessoa em estado de extremo sofrimento. A solidão foi identificada com o mesmo nível de dor física por aqueles que a experimentam, devido ao grande desconforto emocional gerado, e com isso, produz impactos severos a nível mental (Cacioppo et al., 2015; Holt-Lunstad et al., 2015).

Por outro lado, a liderança, dentro do contexto laboral, pode ser usada como uma poderosa ferramenta para bloquear os sentimentos de solidão no trabalho. O líder como figura de suporte social, exemplo para equipa, mentor, além de unir o grupo e extrair deles o melhor, de forma inspiracional e alinhada às expectativas organizacionais, deve

ser capaz também de criar um bom ambiente de trabalho, integrado e conectado, principalmente em relação aos membros da sua equipa (Givens, 2008).

Em resumo, o presente estudo contribui para a sociedade académica ao reforçar o aprofundamento no tema da solidão, e a solidão percebida no trabalho, com mais evidências acerca de como é percebida a solidão numa parcela da população portuguesa. Também contribui para a comunidade organizacional, em especial os Recursos Humanos, para que possibilitem maiores debates nas organizações sobre saúde emocional, isolamento social; promovam *workshops* e formações voltadas para a capacitação da liderança, para que essa esteja pronta para lidar com o tema da saúde emocional.

## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahsan, U., Anwar ul Haq, M. (2021). Perceived Organizational Support, Workplace Loneliness, and Creativity: Mediating Role of Workplace Loneliness, and Moderating Role of Proactive Personality. *Reviews of Management Sciences*, 3(2), 147-164. <https://doi.org/10.53909/rms.03.02.092>

Barjaková, M., Garneró, A., d'Hombres, B. (2023). Risk factors for loneliness: A literature review. *Social Science and Medicine*, 334, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2023.116163>.

Barreto, M., Víctor, C., Hammond, C., Eccles, A., Richins, M., Qualter, P. (2021). Loneliness around the world: Age, gender, and cultural differences in loneliness. *Personality and Individual Differences*, 169, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110066>.

Basit, A., Nauman, S. (2023). How workplace loneliness harms employee well-being: A moderated mediational model. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1086346>.

Baumeister, R., Leary, M. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>.

Bakker, A., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>.

Bareket-Bojmel, L., Chernyak-Hai, L., Margalit, M. (2023). Out of sight but not out of mind: The role of loneliness and hope in remote work and in job engagement. *Personality and Individual Differences*, 202. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111955>.

Belias, D., Koustelios, A. (2014). Leadership and Job Satisfaction – A Review. *European Scientific Journal*, 10(8), 24-46. [https://www.researchgate.net/profile/Dimitrios-Belias/publication/261570285\\_LEADERSHIP\\_AND\\_JOB\\_SATISFACTION\\_-\\_A\\_REVIEW/links/00463534ba5443ec4a000000/LEADERSHIP-AND-JOB-SATISFACTION-A-REVIEW.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Dimitrios-Belias/publication/261570285_LEADERSHIP_AND_JOB_SATISFACTION_-_A_REVIEW/links/00463534ba5443ec4a000000/LEADERSHIP-AND-JOB-SATISFACTION-A-REVIEW.pdf)

Benmira, S., Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3-5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>.

Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., Gloet, M. (2015). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215. <http://dx.doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>.

Bergner, R. (2020). What is personality? Two myths and a definition. *New Ideas in Psychology*, 57, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2019.100759>

Besen, F., Tecchio, E. & Fialho, F. (2017). Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Gestão de Produção Universidade Federal de São Carlos*, 24(1), 2-14. <https://doi.org/10.1590/0104-530X898-13>.

Boomsma, D. I., Willemsen, G., Dolan, C. V., Hawkey, L. C. & Cacioppo, J. T. (2005). Genetic and Environmental Contributions to Loneliness in Adults: The Netherlands Twin Register Study. *Behavior Genetics*, 35(6), 745-752. <https://doi.org/10.1007/s10519-005-6040-8>.

Buecker, S., Maes, M., Denissen, J. J., Luhmann, M. (2019). Loneliness and the Big Five Personality Traits: A Meta-analysis. *European Journal of Personality*, 34, 8-28. <https://doi.org/10.1002/per.2229>.

Blai Jr, Boris (1989). Health Consequences of Loneliness: A Review of the Literature. *Journal of American College Health*, 37(4), 162-167. Doi: <https://doi.org/10.1080/07448481.1989.9938410>.

Bryan, B. T., Andrews, G., Thompson, K. N., Qualter, P., Matthews, T. & Arseneault, L. (2023). Loneliness in the workplace: a mixed-method systematic review and meta-analysis. *Occupational Medicine*, 73, 557-567. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqad138>.

Cacioppo, J. T., Hawkley, L. C., Ernst J. M., Burleson M., Berntson, G. G., Nouriani B., Spiegel D. (2006). Loneliness within a nomological net: An evolutionary perspective. *Journal of Research in Personality* 40, 1054-1085. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2005.11.007>.

Cacioppo, J. T., Patrick, W. (2008). *Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection*. W W Norton & Co. <https://doi.org/10.1176/appi.ajp.2008.08091320>.

Cacioppo, J. T., Ernst, J. N., Burleson, M. H., McClintock, M. K., Malarkey, W. B., Hawkley, L. C., Kowalewski, R.B., Paulsen, A., Hobson, J. A., Hugdahl, K., Spiegel, D. & Berntson, G. G. (2000). Lonely traits and concomitant physiological processes: the MacArthur social neuroscience studies. *International Journal of Psychophysiology*, 35, 143-154. [https://doi.org/10.1016/S0167-8760\(99\)00049-5](https://doi.org/10.1016/S0167-8760(99)00049-5).

Cacioppo, J. T., Hawkey, L. C., Fowler, J. H. (2009). Alone in the Crowd: The Structure and Spread of Loneliness in a Large Social Network. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(6), 977–991. <https://doi.org/10.1037/a0016076>.

Cacioppo, J. T., Hawkey, L. C., (2010). Loneliness Matters: A Theoretical and Empirical Review of Consequences and Mechanisms. *Annals of Behavioral Medicine*, 40(2), 218–227. <https://doi.org/10.1007/s12160-010-9210-8>.

Cacioppo, J. T., Cacioppo, S., Capitanio, J. P., Cole, S. W. (2015). The Neuroendocrinology of Social Isolation. *Annual Review of Psychology*, 66, 733–767. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010814-015240>.

Carneiro, G. S. (2014). *A importância da liderança para o engagement dos colaboradores nas empresas do Vale do Ave*. [Master thesis, Instituto Politécnico de Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto.

Çelik, G. G., Taşkıran, E., Aydingün, G., Öngel, G. (2023). Identifying the Effect of Leader-Member Exchange on Workplace Loneliness: The Role Perceived Insider Status. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 12(3). <https://doi.org/10.26579/jocress.13.3.14>.

Çiftci, D. O. (2021). Emotional exhaustion as a mediator among workplace loneliness, work alienation and turnover intention. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 24(2), 93-106. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-04-2020-0051>.

Cutrona, C. E. (1982). Transition to College: Loneliness and the Process of Social Adjustment. In L. A. Peplau & D. Perlman (Eds), *Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy*. (pp 291-309). Wiley-Interscience publication.

De Jong-Gierveld, J. (1987). Developing and Testing a Model of Loneliness. *Journal of Personality and Social Psychology* 53(1), 119-128. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.53.1.119>

Derlega, V. J & Margulis, S. T. (1982). Why Loneliness Occurs: The Interrelationship of Social-Psychological and Privacy Concepts. In L. A. Peplau & D. Perlman (Eds), *Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy*. (pp 152-165). Wiley-Interscience publication.

Dhir, S., Mohapatra, M., Srivastava, S. (2023). The Effect of Workplace Loneliness on Employee Wellbeing: Role of Organizational Support and Resilience. *Global Business Review*, 1-18. Doi: <https://doi.org/10.1177/09721509231174738>

Erdil, O., Ertosun, Ö. (2011). The relationship between social climate and loneliness in the workplace and effects on employee well-being. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 505-525. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.091>

Ertosun, O. G., Erdilb, O. (2012). The Effects of Loneliness on Employees' Commitment and Intention to Leave. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 41, 469 – 476. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.057>

Fairholm, Matthew R. (2002). Defining Leadership: A Review of Past, Present, and Future Ideas. The George Washington University Center for Excellence in Municipal Management, 1-49. [https://www.researchgate.net/publication/283048404 Defining Leadership](https://www.researchgate.net/publication/283048404_Defining_Leadership)

Ferreira, J. A. A. (2007). *Concepções de Liderança Excepcional em Portugal: Um estudo exploratório*. [Master thesis, Universidade de Aveiro]. Repositório Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/1506>.

Firoz, M., Chaudhary, R. (2022). The impact of workplace loneliness on employee outcomes: what role does psychological capital play?. *Personnel Review, Vol. 51(4)*, 1221-1247. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0200>.

Franssen, T., Stijnen, M., Hamers, F., Schneider, F. (2020). Age differences in demographic, social and health-related factors associated with loneliness across the adult life span (19-65 years): a cross-sectional study in the Netherlands. *BMC Public Health, 20(1)*, 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09208-0>.

Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys, 1(1)*, 4-24. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244015612518>

Goossens, L., van Roekel, E., Verhagen, M., Cacioppo, J. T., Cacioppo, S., Maes, M. & Boomsma, D. I. (2015). *Perspectives on Psychological Science, 10(2)*, 213-226. <https://doi.org/10.1177/1745691614564878>

Grint, K., Smolović Jones, O., & Holt, C. (2016). What is leadership: Person, result, position or process, or all or none of these?. In Storey, John and Hartley, Jean and Denis, Jean-Louis and Hart, Paul 't and Ulrich, David, (eds.) *The Routledge Companion to Leadership*. Routledge Companions in Business, Management and Accounting. New York: Routledge. ISBN 9781138825574.

Haystar, H. H. A., Durmaz, O. Demis, S. (2021). Leadership Styles and their effects on Organizational Effectiveness. *Black Sea Journal of Management and Marketing, 2(2)*, 26-33. <https://doi.org/10.47299/bsjmm.v2i2.72>.

Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., Baker, M., Harris, T., Stephenson, D. (2015). Loneliness and Social Isolation as Risk Factors for Mortality: A Meta-Analytic Review. *Perspectives on Psychological Science, 10(2)*, 227-237. <https://doi.org/10.1177/1745691614568352>.

Hou, L., Cai, W. (2024). Effect of empowering leadership on employees' workplace loneliness: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1387624>.

Hutten, E., Jongen, E. M. M., Vos, A. E. C. C., van den Hout, A. J. H. C., van Lankveld, J. J. D. M. (2021). Loneliness and mental health: The mediating effect of perceived social support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22). <https://doi.org/10.3390/ijerph182211963>.

Hubenstein, C., Shaver, P. (1982). *The Experience of Loneliness*. In L. A. Peplau & D. Perlman (Eds), *Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy*. (pp 206-223). Wiley-Interscience publication.

Jha, S., Jha, S. (2013). Leader Member Exchange: A Critique of Theory & Practice. *Journal of Management & Public Policy*, 4(2). <https://jmpp.in/wp-content/uploads/2016/01/Shweta-Jha-Srirang-Jha.pdf>

Jones, W. H. (1982). *Loneliness and social behavior*. In L. A. Peplau & D. Perlman (Eds), *Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy*. (pp 238-252). Wiley-Interscience publication.

Jung, H. S., Song, M. K., Yoon, H. H. (2021). The Effects of Workplace Loneliness on Work Engagement and Organizational Commitment: Moderating Roles of Leader-Member Exchange and Coworker Exchange. *Sustainability*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/su13020948>.

Katwyk, P. V., Spector, P. E., Fox, S. & Kelloway, E. K (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to Investigate Affective Responses to Work Stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219-230. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.219>

Khan, Z. A., Nawaz, A., Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7. [https://www.researchgate.net/publication/293885908\\_Leadership\\_Theories\\_and\\_Styles\\_A\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review).

Karojan, M. M., Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452-461. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>.

Lam, L. W., Lau, D. C. (2012). Feeling lonely at work: investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4265-4282. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.665070>.

Luhmann, M., Hawkley, L. C. (2016). Supplemental Material for Age Differences in Loneliness from Late Adolescence to Oldest Old Age. *Developmental Psychology*, 52(6), 943-959. <https://doi.org/10.1037/dev0000117>.

Masi, C. M., Chen, Y-H., Hawkley, L. C., Cacioppo, J. T. (2011). A Meta-Analysis of Interventions to Reduce Loneliness. *Personality and Social Psychology Review* 15(3), 219–266. <https://doi.org/10.1177/1088868310377394>.

Martin, R., Thomas, G., Legood, A., Dello Russo, S. (2018). Leader–member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 151-168. <https://doi.org/10.1002/job.2202>.

McCutcheonhas, T. F. (2019). *Leadership Strategies that Promote Employee Engagement* [Master's thesis, Walden University]. Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection at ScholarWorks. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/7557/>.

Mohapatra, M., Madan, P., Srivastava, S. (2023). Loneliness at Work: Its Consequences and Role of Moderators. *Global Business Review*, 24(3), 433-450. <https://doi.org/10.1177/0972150919892714>.

Monteiro, M. J. (2007). *Emoções e conflitos: Compreensão, percepção e relação com o desenvolvimento grupal* [Dissertação de mestrado não publicada]. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. <https://hdl.handle.net/10316/17398>.

Moreira, C. T., & Subtil, R. C. (2012). LIDERANÇA EM PORTUGAL: Contributo para a identificação de traços distintivos. Universidade Técnica de Lisboa. [https://www.academia.edu/11873178/LIDERAN%C3%87A\\_EM\\_PORTUGAL\\_Contributo\\_para\\_a\\_identifica%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_tra%C3%A7os\\_distintivos](https://www.academia.edu/11873178/LIDERAN%C3%87A_EM_PORTUGAL_Contributo_para_a_identifica%C3%A7%C3%A3o_de_tra%C3%A7os_distintivos).

Mund, M., Freuding, M. M., Möbius, K., Horn, N., & Neyer, F. J. (2020). The Stability and Change of Loneliness Across the Life Span: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies. *Personality and Social Psychology Review*, 24(1), 24–52. Doi: <https://doi.org/10.1177/1088868319850738>.

Mund, M., Neyer, F. J. (2019). Loneliness effects on personality. *International Journal of Behavioral Development*, 43(2), 136–146. <https://doi.org/10.1177/0165025418800224>.

Nanjundeswaraswamy T. S., Swamy D. R. (2014). Leadership styles. *Advances In Management*, 7(2), 57-62. [https://www.researchgate.net/publication/272509462\\_Leadership\\_styles](https://www.researchgate.net/publication/272509462_Leadership_styles).

Newsom, J. T., Rook, K. S., Nishishiba, M., Sorkin, D. H. & Mahan, T. L. (2005). Understanding the Relative Importance of Positive and Negative Social Exchanges:

Examining Specific Domains and Appraisals. *Journal of Gerontology: PSYCHOLOGICAL SCIENCES*, 60B(6), 304–312. <https://doi.org/10.1093/geronb/60.6.P304>.

Nolan, T., Küpers, W. (2009). *Organizational Climate, Organizational Culture and Workplace Relationships*. In: Morrison, R.L., Wright, S.L. (eds) *Friends and Enemies in Organizations*. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/9780230248359\\_4](https://doi.org/10.1057/9780230248359_4).

Oino, I., Asghar, S. (2018). Leadership Styles and Job Satisfaction. *Market Forces, Journal of Management, Business and Economics*, 13(1). <https://ssrn.com/abstract=3197150>.

Oliveira, A. M. M. (2022). *O papel da Liderança no Engagement e na Segurança Psicológica dos Bombeiros* [Master's thesis, Universidade Europeia]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/42524>.

Oljemark, M. (2023). *Lonely in Company A qualitative study of loneliness, belonging, and the passion for recognition at work* [Doctoral dissertation, Stockholm Business School]. Stockholm University. <https://su.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1784660&dswid=-8515>.

Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2011). Work Loneliness and Employee Performance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2011.65869714>.

Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343–2366. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>

Paloutzian, R. F., Ellison, C. H. (1982). *Loneliness, Spiritual Well-Being and the Quality of Life*. In L. A. Peplau & D. Perlman (Eds), *Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy*. (pp 224-237). Wiley-Interscience Publication.

Park, C., Majeed, A., Gill, H., Tamura, J., Ho, R., Mansur, R., Nasri, F., Lee, Y., Rosenblat, J., Wong, E., McIntyre, R. S. (2020). The Effect of Loneliness on Distinct Health Outcomes: A Comprehensive Review and Meta-Analysis. *Psychiatry Research*, 294. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113514>

Peplau, L. A. & Perlman, D. (1982). *Perspectives on Loneliness*. In L. A. Peplau & D. Perlman (Eds), *Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy*. (pp 1-18). Wiley-Interscience publication.

Peplau, L. A. & Perlman, D. (1984). *Loneliness Research: A Survey of Empirical Findings*. In L. A. Peplau & S. E. Goldston (Eds), *Preventing the Harmful Consequences of Severe and Persistent Loneliness* (pp. 13-46). US Government Printing Office, DDH Publication No: 84-1312.

Pereira, L. D. O. (2018). *A relação entre liderança transformacional, burnout e engagement* [Master's thesis, Universidade do Minho]. Repositório Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/56945>.

Promsri, C (2018). The Influence of Employees' Organizational Commitment on Workplace Loneliness. *Social Science and Humanities Journal*, 2(4), 432-437. <https://doi.org/10.3390/su13020948>.

Ramalho, A. C., Monteiro, M. J., Lourenço, P. R., & Figueiredo, C. (2008). Emoções e grupos de trabalho: Adaptação de uma escala de medida das emoções, para situação normal e para situação de conflito. *Psychologica*, 47, 145-163.

Riggle, R. J., Edmondson, D. R., Hansen, J. D. (2008). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62, 1027–1030. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.003>.

Rodrigues, A. P. P (2016). *A influência dos estilos de liderança na satisfação profissional: o papel do employee engagement* [Master's thesis, Universidade Lusíadas]. Repositório das Universidades Lusíadas. <http://hdl.handle.net/11067/2911>.

Russell, D., Peplau L. A., Ferguson M. L. (1978). Developing a measure of loneliness. *Journal of Personality Assessment*, 42(3). [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4203\\_11](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4203_11)

Russell, D. (1982). *The Measurement of Loneliness*. In L. A. Peplau & D. Perlman (Eds), *Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy*. (pp 81-104). Wiley-Interscience publication.

Salimi, A. & Bozorgpour, F. (2012). Percieved Social Support and Social-Emotional Loneliness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 69, 2009-2013. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.12.158>.

Samo, A. H., Khan, S., Ali, N., Ali, S. (2019). The Impact of Workplace Ostracism on Stress and Employee Engagement. *Journal of Business Research – Turk*, 11(4), 3471-3484. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.822>.

Segrin, C. & Domschke, T. (2011). Social Support, Loneliness, Recuperative Processes, and Their Direct and Indirect Effects on Health. *Health Communication*, 26(3), 221-232. <https://doi.org/10.1080/10410236.2010.546771>.

Silva, A (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5. <https://www.proquest.com/openview/da932f3ddd496ce36e7f30f9e133b141/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1056382>.

Schinka, K. C., Van Dulmen, M. H., Mata, A. D., Bossarte, R., Swahn, M. (2013). Psychosocial predictors and outcomes of loneliness trajectories from childhood to early adolescence. *Journal of Adolescence*, (36)6, 251-1260. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2013.08.002>.

Solmi, M., Veronese, N., Galvano, D., Favaro, A., Ostinelli, E., Noventa, V., Favaretto, E., Tudor, F., Finessi, M., Shin, J., Smith, L., Koyanagi, A., Cester, A., Bolzetta, F., Cotroneo, A., Maggi, S., Demurtas, J., De Leo, D. & Trabucchi, M. (2020). Factors Associated with Loneliness: An Umbrella Review of Observational Studies. *Journal of Affective Disorders*, 271, 131-138. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2020.03.075>

Sorkin, D., Rook, K. S. & Lu, J. L. (2002). Loneliness, Lack of Emotional Support, Lack of Companionship, and the Likelihood of Having a Heart Condition in an Elderly Sample. *Annals of Behavioral Medicine*, 24(4), 290–298. [https://doi.org/10.1207/S15324796ABM2404\\_05](https://doi.org/10.1207/S15324796ABM2404_05).

Shore, L., Chung, B. (2023). Enhancing leader inclusion while preventing social exclusion in the work group. *Human Resource Management Review*, 33(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100902>.

Stoica, M., Brate, A., Bucuță, M., Dura, H., Morar, S. (2014). The Association of Loneliness at the Workplace with Organisational Variables. *European Journal of Science and Theology*, 10(5), 101-112. [http://www.ejst.tuiasi.ro/Files/47/10\\_Stoica%20et%20al.pdf](http://www.ejst.tuiasi.ro/Files/47/10_Stoica%20et%20al.pdf).

Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 71-82. <https://doi.org/10.1177/1548051813485437>.

Sullivan, D. M., Bendell, B. L. (2023). Help! Lonely at work: Managerial interventions to combat employee loneliness. *Business Horizons* (2023) 66, 655-666. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.01.001>.

Tabancali, E. (2016). The relationship between teachers' job satisfaction and loneliness at the workplace. *Eurasian Journal of Educational Research*, 66, 263- 280. <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2016.66.15>.

Uslo, O. (2021). 'Being Alone is More Painful Than Getting Hurt': The Moderating Role of Workplace Loneliness in The Association Between Workplace Ostracism and Job Performance. *Central European Business Review*, 10(1), 19-37. <https://doi.org/10.18267/J.CEBR.257>.

Üstün, F., Üstün, E. (2023). The moderating role of supervisor support in the effect of perceived overqualification on workplace loneliness. *South African Journal of Education*, 43(3). <https://doi.org/10.15700/saje.v43n3a2110>.

Vanhalst, J., Goossens, L., Luyckx, K., Scholte, R. H., & Engels, R. (2013). The development of loneliness from mid- to late adolescence: Trajectory classes, personality traits, and psychosocial functioning. *Journal of Adolescence* 36, 1305–1312. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2012.04.002>.

Vézina, M., Derriennic, F. & Monfort, C. (2004). The impact of job strain on social isolation: A longitudinal analysis of French workers. *Social Science and Medicine*, 59(1), 29-38. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2003.09.033>.

Wright, S. L. (2005a). *Loneliness in the Workplace*. [Doctoral dissertation, Universidade de Canterbury. Repositório da Universidade de Carterbury. <http://dx.doi.org/10.26021/8420>.

Wright, S. L. (2005b). Organizational Climate, Social Support and Loneliness in the Workplace. In N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, C. E. J. Härtel (Eds), *The Effect of Affect in Organizational Settings*. (pp.123-142). Emerald Publishing Limited. [https://www.emerald.com/insight/publication/doi/10.1016/S1746-9791\(2005\)1](https://www.emerald.com/insight/publication/doi/10.1016/S1746-9791(2005)1)

Wright, S. L., Burt, C. D. B., Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development. *New Zealand Journal of Psychology* 35(2), 59-68. <https://www.psychology.org.nz/journal-archive/NZJP-Vol352-2006-1-Wright.pdf>.

Wright, S. L. (2009). In a Lonely Place: *The Experience of Loneliness in the Workplace*. In R. L. Morrison & S. L. Wright (Eds), *Friends and Enemies in Organizations A Work Psychology Perspective*. (pp 10-31). Palgrave Macmillan.

Wright, S., & Silard, A. (2021). Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. *Human Relations*, 74(7), 1060-1081. Doi: <https://doi.org/10.1177/0018726720906013>.

Zhang, X., & Dong, S. (2022). The relationships between social support and loneliness: A meta-analysis and review. *Acta Psychologica*, 227, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2022.103616>.

Zhou, X. (2018). A Review of Researches Workplace Loneliness. *Psychology*, 9(5), 1005-1022. <https://doi.org/10.4236/psych.2018.95064>.

# ANEXOS

## Anexo 1 – Questionário

### INVESTIGAÇÃO

#### VARIÁVEIS PREDITORAS DAS INTERAÇÕES SOCIAIS NA EQUIPA DE TRABALHO E OS EFEITOS NO TRABALHADOR

O presente trabalho decorre no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Universidade do Algarve e é realizado por mim, Patricia Godoy e supervisionado pela Profa. Doutora Gabriela Gonçalves. Antes de decidir participar, é importante que compreenda os objetivos e os procedimentos envolvidos na pesquisa. Tem como objetivo compreender as variáveis preditoras das interações sociais no contexto de trabalho, em particular na equipa, e os efeitos nos trabalhadores.

Solicita-se a sua participação no preenchimento de um questionário, composto por questões em forma de escala e questões sociodemográficas, que demora cerca de 15 minutos a preencher.

A participação não tem qualquer tipo de risco. No entanto, a sua contribuição é valiosa e pode fornecer informações para o avanço do conhecimento sobre as relações interpessoais no trabalho. Não existindo benefícios nem prejuízos diretos para o participante.

Todas as respostas fornecidas serão tratadas com absoluta confidencialidade e anonimato. Os seus dados serão indicados apenas por um número de participante, e todas as informações serão mantidas em um ambiente seguro e acessível apenas pelas pesquisadoras.

A sua participação é voluntária, pelo que tem o direito de interromper ou desistir a qualquer momento, sem qualquer tipo de consequências adversas.

Ao concordar em participar, estará a indicar que leu esta explicação atentamente, teve a oportunidade de realizar perguntas e concorda voluntariamente em participar nesta pesquisa.

Se tiver alguma dúvida ou preocupação sobre o estudo, entre em contacto com Patricia Godoy ([a78145@ualg.pt](mailto:a78145@ualg.pt)).

Eu li e entendi as informações fornecidas acima. Concordo em participar voluntariamente neste estudo, compreendo que posso desistir a qualquer momento sem repercussões negativas.

[ ] Concordo

Obrigado pela sua colaboração.

**WPLS.** As seguintes afirmações incidem sobre como uma pessoa se pode sentir dentro do ambiente em que trabalha. Avalie em que medida concorda com as seguintes afirmações, relativas à forma como percebe as relações com as pessoas com quem trabalha. Considere uma escala crescente de concordância de 1 (Discordo totalmente-DT) a 7 (Concordo totalmente-CT).

	DT						CT
1. Sinto-me muitas vezes abandonado pelos meus colegas quando estou sob pressão no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. Sinto-me muitas vezes alienado dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. Sinto-me a afastar-me das pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. Muitas vezes, sinto-me emocionalmente distante das pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto-me satisfeito com as relações que tenho no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6. Há um sentimento de camaradagem no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7. Sinto-me muitas vezes isolado quando estou com os meus colegas de trabalho .	1	2	3	4	5	6	7
8. Sinto-me muitas vezes desligado dos outros no trabalho .	1	2	3	4	5	6	7
9. Sinto uma sensação geral de vazio quando estou a trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
10. Tenho companheirismo social/apoio no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
11. Sinto-me incluído nos aspetos sociais do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12. Há alguém no trabalho com quem posso falar sobre os meus problemas no dia-a-dia do trabalho, se necessário.	1	2	3	4	5	6	7
13. Não há ninguém no trabalho com quem eu possa partilhar pensamentos pessoais se eu quiser.	1	2	3	4	5	6	7
14. Tenho alguém no trabalho com quem posso passar tempo nos meus intervalos, se quiser.	1	2	3	4	5	6	7
15. Sinto-me parte de um grupo de amigos no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
16. Há pessoas no trabalho que se dão ao trabalho de me ouvir.	1	2	3	4	5	6	7

**WPIS.** O conjunto de afirmações a seguir pretende caracterizar como se sente em relação aos colegas de trabalho e em relação à organização (empresa) em que trabalha. Leia cada afirmação e selecione a sua resposta de acordo com seus sentimentos, numa escala crescente de 1 (Discordo totalmente-DT) a 7 (Concordo totalmente-CT).

	DT						CT
1. Tenho amigos disponíveis para mim no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. Tenho um ou mais colegas com quem converso sobre problemas do dia a dia no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. Tenho colegas disponíveis em quem posso confiar quando tenho um problema.	1	2	3	4	5	6	7
4. Tenho pessoas suficientes no trabalho com quem posso conversar sobre meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5. Tenho pessoas ao meu redor no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6. Tenho pessoas a quem posso recorrer no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7. Sou bem integrado no departamento/empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
8. Estou atualizado sobre eventos/funções sociais da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
9. Faço parte da network da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
10. A gestão de topo conhece minhas conquistas.	1	2	3	4	5	6	7
11. O meu supervisor comunica as minhas conquistas à gestão de topo.	1	2	3	4	5	6	7
12. Participo regularmente nos eventos sociais do grupo da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7

**ESM.** Os itens abaixo têm por objetivo classificar como se sente nos últimos 30 dias dentro do contexto de trabalho. Num intervalo crescente de 1 (Nunca) a 7 (Sempre), selecione a que se mais aproxima da sua realidade, de acordo com a afirmação abaixo:

"Nos últimos 30 dias, quantas vezes se sentiu:"

	Nunca						Sempre
1. Sozinho/a	1	2	3	4	5	6	7
2. Próximo/a de outra pessoa	1	2	3	4	5	6	7
3. Como se fizesse parte de algo	1	2	3	4	5	6	7

**UWES.** As seguintes afirmações referem-se a sentimentos das pessoas em relação ao trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação ao seu trabalho. Indique a frequência que descreveria melhor seus os sentimentos, conforme a escala crescente de 1 (Nunca) a 7 (Sempre).

	Nunca						7
							7
1. No meu trabalho sinto-me pleno de energia.	1	2	3	4	5	6	7
2. Sou forte e vigoroso no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. Estou entusiasmado com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. O meu trabalho inspira-me.	1	2	3	4	5	6	7
5. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
6. Sou feliz quando estou envolvido em meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7. Estou orgulhoso com o meu trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6	7
8. Estou imerso no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9. "Deixo-me levar" pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

**ESP.** Gostaríamos de saber em que medida se considera satisfeito com o seu trabalho. Isto é, tudo somado, e nas actuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos aspetos do seu trabalho. A resposta a cada uma das questões é feita através de uma escala crescente que vai de 1 (Extremamente Insatisfeito- EI) a 7 (Extremamente Satisfeito-ES).

	Extremamente Insatisfeito						7
							7
1. Em relação às suas perspectivas de promoção, diria que está	1	2	3	4	5	6	7
2. Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está	1	2	3	4	5	6	7
3. Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, diria que	1	2	3	4	5	6	7
4. Em relação à remuneração que recebe, diria que está	1	2	3	4	5	6	7
5. Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está	1	2	3	4	5	6	7
6. Em relação ao trabalho que realiza, diria que está	1	2	3	4	5	6	7
7. Em relação à competência e funcionamento dos seus colegas, diria que está	1	2	3	4	5	6	7

8. Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta Instituição, diria que está	1	2	3	4	5	6	7
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---

**PJAW-N.** Este questionário consiste num conjunto de sentimentos e emoções. Para cada item – emoção, indique em que medida sente essa emoção no seu trabalho. Considere uma escala crescente de 1 (Nunca) a 7 (Sempre).

	Nunca						Sempre
1. Interessado/a.	1	2	3	4	5	6	7
2. Nervoso/a.	1	2	3	4	5	6	7
3. Entusiasmado/a.	1	2	3	4	5	6	7
4. Amedrontado/a.	1	2	3	4	5	6	7
5. Inspirado/a.	1	2	3	4	5	6	7
6. Ativo/a.	1	2	3	4	5	6	7
7. Assustado/a.	1	2	3	4	5	6	7
8. Culpado/a.	1	2	3	4	5	6	7
9. Determinado/a.	1	2	3	4	5	6	7
10. Atormentado/a.	1	2	3	4	5	6	7

**EIL.** As afirmações abaixo têm como propósito conhecer a forma e frequência de atuar da sua chefia. Leia com atenção cada item, relativo a ações do líder, e indique a frequência com que ocorrem. Considere uma escala crescente de 1 (Nunca) a 7 (Sempre).

	Nunca						Sempre
1. Aumenta a confiança e cooperação (formação, feedback e reconhecimento).	1	2	3	4	5	6	7
2. Incentiva a reflexão sobre relacionamentos, esclarecimento de necessidades e aconselhamento.	1	2	3	4	5	6	7
3. Estimula o desenvolvimento de metas para construção de redes de contatos.	1	2	3	4	5	6	7
4. Oferece formação em práticas eficazes de comunicação.	1	2	3	4	5	6	7
5. Dedicar tempo para interações sociais fora do ambiente de trabalho (picnics, ligas desportivas).	1	2	3	4	5	6	7
6. Fornece ambientes de escritório bem projetados e flexíveis.	1	2	3	4	5	6	7
7. Mantém comunicação regular.	1	2	3	4	5	6	7
8. Oferece atenção personalizada (reuniões individuais que priorizam o bem-estar em vez de apenas tarefas de trabalho).	1	2	3	4	5	6	7

9. Mantem rituais de interação social (reuniões virtuais para almoço, pausas designadas para fê).	1	2	3	4	5	6	7
10. Incentiva o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e evita a fadiga do Zoom.	1	2	3	4	5	6	7
11. Estimula o engagement ativo com os objetivos e valores da empresa.	1	2	3	4	5	6	7

## Anexo 2 – Modelo de Investigação

