v7.n7.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

A SOLIDÃO NA LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

LONELINESS IN LEADERSHIP AND ITS IMPACT ON KNOWLEDGE MANAGEMENT: AN INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW

LA SOLEDAD EN EL LIDERAZGO Y SUS REPERCUSIONES EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: UNA REVISIÓN INTEGRADORA DE LA LITERATURA

Bruno Seeller Biesczad[1], Monique Alves Peifer[1], Rodrigo Flores Pereira dos Santos[1], Édis Lapolli[2], Cristiano Cunha[3], Inara Willerding[4]

e778471
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i7.8471

PUBLICADO: 07/2026

RESUMO

O fenômeno da liderança é tema constante de estudos, porém a investigação sobre a solidão do líder é um campo ainda pouco explorado. No ambiente organizacional, a solidão do líder é uma experiência moldada por especificidades inerentes à sua posição de autoridade e responsabilidade, em que a pressão por decisões estratégicas e a gestão de informações confidenciais podem gerar um isolamento que compromete a confiança e a colaboração, afetando diretamente a gestão do conhecimento. Dessa forma, este artigo tem como objetivo analisar os impactos da solidão na liderança para a gestão do conhecimento nas organizações. Para que o objetivo proposto fosse alcançado, a pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, por meio de uma revisão integrativa da literatura. Os resultados encontrados na pesquisa confirmam os impactos da solidão na liderança, afetando a confiança da equipe e o bem-estar do líder e, além disso, apontam para estilos de liderança positivos como forma de mitigar esse fenômeno.

PALAVRAS-CHAVE: Solidão na Liderança. Gestão do Conhecimento. Capital Social. Bem-estar do Líder. Revisão Integrativa. Análise Temática.

ABSTRACT

The phenomenon of leadership is a constant subject of study, yet research on the loneliness of leaders remains a largely unexplored field. In the organizational environment, the leader's loneliness is an experience shaped by specificities inherent to their position of authority and responsibility, where the pressure to make strategic decisions and manage confidential information can lead to isolation that undermines trust and collaboration, directly affecting knowledge management. Thus, this article aims to analyze the impacts of loneliness in leadership on knowledge management in organizations. To achieve the proposed objective, the research was conducted using a qualitative, exploratory, and descriptive approach through an integrative literature review. The findings confirm the impacts of loneliness on leadership, affecting team trust and the leader's well-being, and further point to positive leadership styles as a means of mitigating this phenomenon.

[1] Membro(a) do CoMovI e Mestrando(a) em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
[2] Membra do CoMovI e Doutora em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
[3] Membro do LGR e Doutor em Administração de Empresas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
[4] Membra do CoMovI e Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

KEYWORDS: *Loneliness in Leadership. Knowledge Management. Social Capital. Leader Well-being. Integrative Review. Thematic Analysis.*

RESUMEN
El fenómeno del liderazgo es un tema constante de estudio, pero la investigación sobre la soledad del líder es un campo aún poco explorado. En el entorno organizativo, la soledad del líder es una experiencia marcada por las particularidades inherentes a su posición de autoridad y responsabilidad, en la que la presión por tomar decisiones estratégicas y gestionar información confidencial puede generar un aislamiento que compromete la confianza y la colaboración, lo que afecta directamente a la gestión del conocimiento. Por ello, el presente artículo tiene como objetivo analizar los impactos de la soledad en el liderazgo para la gestión del conocimiento en las organizaciones. Para alcanzar el objetivo propuesto, la investigación se llevó a cabo mediante un enfoque cualitativo, exploratorio y descriptivo, a través de una revisión integradora de la literatura. Los resultados obtenidos en la investigación confirman los impactos de la soledad en el liderazgo, que afectan a la confianza del equipo y al bienestar del líder y, además, apuntan a estilos de liderazgo positivos como forma de mitigar este fenómeno.

PALABRAS CLAVE: *Soledad en el liderazgo. Gestión del conocimiento. Capital social. Bienestar del líder. Revisión integradora. Análisis temático.*

1. INTRODUÇÃO

A liderança é um fenômeno intrinsecamente ligado às complexidades da gestão, tendo a solidão emergido como um tópico de relevância crítica no meio acadêmico e organizacional. Diferentemente da solidão em seu sentido mais amplo, que pode ser compreendida como uma experiência subjetiva de desconexão social, a solidão do líder é matizada por especificidades inerentes à sua posição de autoridade e responsabilidade (Lam *et al*., 2024). O papel de liderança, com suas demandas únicas, "cria um contexto com gatilhos de solidão diferentes daqueles da vida pessoal" (Lam *et al*., 2024, p. 1), manifestando-se como uma assimetria informacional, em que o líder detém conhecimentos e dilemas que não podem ser plenamente compartilhados, e um "veto emocional" que inibe a expressão de vulnerabilidades, fundamentais para a tomada de decisão colaborativa. Paradoxalmente, enquanto o próprio papel de liderança pode ser uma fonte de isolamento, é também na prática da liderança que residem as chaves para sua mitigação.

O interesse científico por este construto foi impulsionado pelas transformações no ambiente de trabalho, notadamente a expansão do trabalho híbrido e a intensificação da pressão em um cenário VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo). Conforme Tingstad, Hegge e Casoinic (2024), a solidão na liderança frequentemente se manifesta como uma "solidão de estado", desencadeada por eventos específicos como a tomada de decisão final e a gestão de informações confidenciais. Essa experiência episódica, conforme Gabriel, Lanaj e Jennings

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

(2021), pode iniciar ciclos diários de ruminação que são tanto mal-adaptativos, perpetuando o isolamento, quanto adaptativos, promovendo a resolução de problemas.

Tais condições podem comprometer não apenas o bem-estar do líder, mas também a eficácia organizacional e, de forma central, a gestão do conhecimento (GC). A GC, um processo vital de criação, compartilhamento e aplicação de saberes, depende fundamentalmente de um ambiente de confiança e colaboração, aspectos que a solidão do líder ameaça corroer. Chen *et al.* (2021), em seus estudos, por exemplo, demonstraram empiricamente que a solidão do líder está positivamente correlacionada com a intenção de rotatividade da equipe, uma relação mediada pela diminuição da confiança cognitiva dos liderados no líder, representando uma grave ameaça ao capital social e intelectual da organização.

Sob essa perspectiva, a gestão do conhecimento depende de sistemas e tecnologias e também de fatores relacionais, culturais e comportamentais. A confiança, a colaboração, a comunicação aberta e a segurança psicológica constituem elementos essenciais para a circulação do conhecimento, especialmente do conhecimento tácito. Dessa forma, compreender os efeitos da solidão na liderança torna-se relevante para a compreensão dos mecanismos que favorecem ou dificultam a dinâmica do conhecimento nas organizações.

Em contrapartida a essa espiral negativa, a literatura sugere sobre liderança positiva que certos estilos de liderança possam atuar como antídotos. Willerding *et al*. (2022), ao discutir a liderança positiva, integram teorias já consolidadas como a liderança autêntica, a transformacional e a ética. Esses estilos, ao valorizarem virtudes individuais, geram confiança e estimulam a proatividade, criam ambientes psicologicamente seguros que são inerentemente contrários ao isolamento. A liderança servidora, por exemplo, demonstrou criar um "ciclo de empatia" que reduz a solidão na equipe (Jin; Ikeda, 2024), enquanto a liderança empoderadora fortalece a autoeficácia dos colaboradores, que por sua vez diminui seus sentimentos de solidão (Hou; Cai, 2024). A exploração desses estilos de liderança é, portanto, primordial para entender não apenas como mitigar a solidão, mas como transformar o ambiente de trabalho em um ecossistema que fomente ativamente a conexão e o compartilhamento de conhecimento.

Diante da complexidade deste tema, que abrange desde dimensões psicológicas individuais (Harms *et al*., 2025) até dinâmicas relacionais e estruturais (Kappal; Mishra, 2024), uma abordagem de pesquisa que permita sintetizar um corpo de conhecimento diversificado torna-se essencial. Por essa razão, este estudo tem como objetivo principal analisar os impactos da solidão na liderança para a gestão do conhecimento nas organizações, para tal, realizou-se uma Revisão Integrativa da Literatura (RIL), a fim de encontrar a produção científica sobre a solidão na liderança e seus impactos para a gestão do conhecimento nas organizações.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Conforme delineado por Botelho, Cunha e Macedo (2011), o método da revisão integrativa é uma abordagem que permite a síntese de múltiplos estudos já publicados, possibilitando a geração de novos conhecimentos. A escolha por este método justifica-se por sua capacidade de incorporar e sintetizar evidências de diversas metodologias de pesquisa – desde revisões sistemáticas abrangentes (Mccarthy *et al.*, 2025; Lam *et al.*, 2024), passando por investigações qualitativas (Tingstad; Hegge; Casoinic, 2024) até desenhos de amostragem de experiência (Gabriel; Lanaj; Jennings, 2021) –, sendo, portanto, particularmente indicada para "fornecer uma compreensão mais abrangente de um fenômeno particular" (Botelho; Cunha; Macedo, 2011, p. 127).

Assim, por meio desta revisão integrativa, busca-se analisar os impactos da solidão na liderança para a gestão do conhecimento nas organizações. A relevância deste estudo reside na sua capacidade de oferecer subsídios para o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais colaborativos, resilientes e propícios a inovações que podem transformar a gestão do conhecimento.

Embora a literatura recente tenha ampliado as investigações sobre a solidão no trabalho e seus impactos sobre indivíduos e equipes, observa-se uma escassez de estudos que analisem especificamente os efeitos da solidão na liderança sob a perspectiva da gestão do conhecimento. Grande parte das pesquisas concentra-se nos aspectos psicológicos e comportamentais do fenômeno, enquanto permanecem limitadas as discussões acerca de suas implicações para os processos de criação, compartilhamento, retenção e aplicação do conhecimento nas organizações. Nesse contexto, este estudo busca contribuir para o avanço teórico da área ao aproximar esses dois campos de investigação.

2. METODOLOGIA

O estudo emprega uma Revisão Integrativa da Literatura (RIL), uma abordagem metodológica abrangente que permite a síntese de múltiplos estudos empíricos e teóricos para desenvolver uma compreensão mais completa de um fenômeno complexo (Botelho; Cunha; Macedo, 2011). A RIL é particularmente adequada para temas que exigem a integração de diversas perspectivas e metodologias de pesquisa, como a solidão na liderança e seus impactos na gestão do conhecimento.

A metodologia seguiu as etapas propostas por Whittemore e Knafl (2005) e as seis etapas de Botelho, Cunha e Macedo (2011), que garantem o rigor e a sistematicidade do processo:

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

i. Identificação do Tema e Seleção da Questão de Pesquisa: Definição clara da questão de pesquisa e do objetivo do estudo.

ii. Estabelecimento de Critérios de Inclusão e Exclusão: Definição dos critérios para selecionar os estudos mais pertinentes.

iii. Identificação dos Estudos Pré-selecionados e Selecionados: Desenvolvimento e execução de uma estratégia de busca abrangente em bases de dados relevantes e aplicação dos critérios de elegibilidade.

iv. Categorização dos Estudos Selecionados: Extração, organização e síntese dos dados dos estudos selecionados, utilizando uma abordagem sistemática.

v. Análise e Interpretação dos Resultados: Análise aprofundada dos dados para identificar padrões e temas.

vi. Apresentação da Revisão/Síntese do Conhecimento: Discussão dos achados, formulação de conclusões e implicações, e proposição de novo conhecimento.

Figura 1. Etapas da Revisão Integrativa



Fonte: Elaborado pelos autores, com base no modelo de Whittemore e Knafl (2005) e Botelho, Cunha e Macedo (2011).

A figura 1 detalha o fluxo metodológico que é utilizado, desde a identificação do problema até a síntese final do conhecimento.

2.1. Identificação do Problema

A questão norteadora desta revisão integrativa foi: “Como a solidão na liderança impacta a gestão do conhecimento nas organizações?” O objetivo principal foi analisar os impactos da solidão na liderança para a gestão do conhecimento nas organizações.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

2.2. Estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão: definição dos descritores

Para a avaliação dos dados, foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão para garantir a relevância e a qualidade dos estudos selecionados. Os critérios foram:

Bases de dados:

Para a busca dos registros que fundamentam essa investigação, foram determinadas as bases Scopus e Web of Science.

Definição dos Constructos:

- Termos definidos em inglês: *"leadership loneliness"* e *"knowledge management".*
- A relação dos descritores, seus sinônimos e as *strings* de busca utilizadas conforme o Quadro 1.

Quadro 1. Descritores, sinônimos e expressões de busca

Descritores	**Sinônimos e/ou expressões similares**	**Base de dados**	**Expressão de Busca *"Strings"***
leadership loneliness	*Leader loneliness, Executive Isolation, CEO loneliness, Manager Solitude, Leader Isolation*	Scopus / Web of Science	*("loneliness" or "isolati*" or "solitude") and ("leader*" or "executiv*" or "manag*" or "CEO")*
knowledge management	*Knowledge Sharing, Knowledge Transfer, Organizational Learning.*	Scopus / Web of Science	*("knowledge" or "learn*") and ("managemen*"or "shar*" or "transf*" or "organi?at*")*
combinação	-	Scopus / Web of Science	*((“loneliness” OR “isolati” OR ”solitude”) AND (”leader” OR “executiv” OR ”manag” OR “CEO”)) AND ((“knowledge” OR “learn”) AND (”managemen” OR “shar” OR ”transf” OR “organi?at*“))*

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Critérios de Inclusão:

- Artigos que abordam diretamente a solidão na liderança e seus impactos na gestão do conhecimento ou em variáveis relacionadas (confiança, compartilhamento de conhecimento, bem-estar do líder, desempenho da equipe).
- Estudos empíricos (quantitativos, qualitativos ou mistos) e revisões sistemáticas/integrativas.
- Artigos publicados em periódicos revisados por pares, anais de conferências ou capítulos de livros.
- Artigos publicados entre 2020 e 2025.
- Disponibilidade do texto completo.

Critérios de Exclusão:

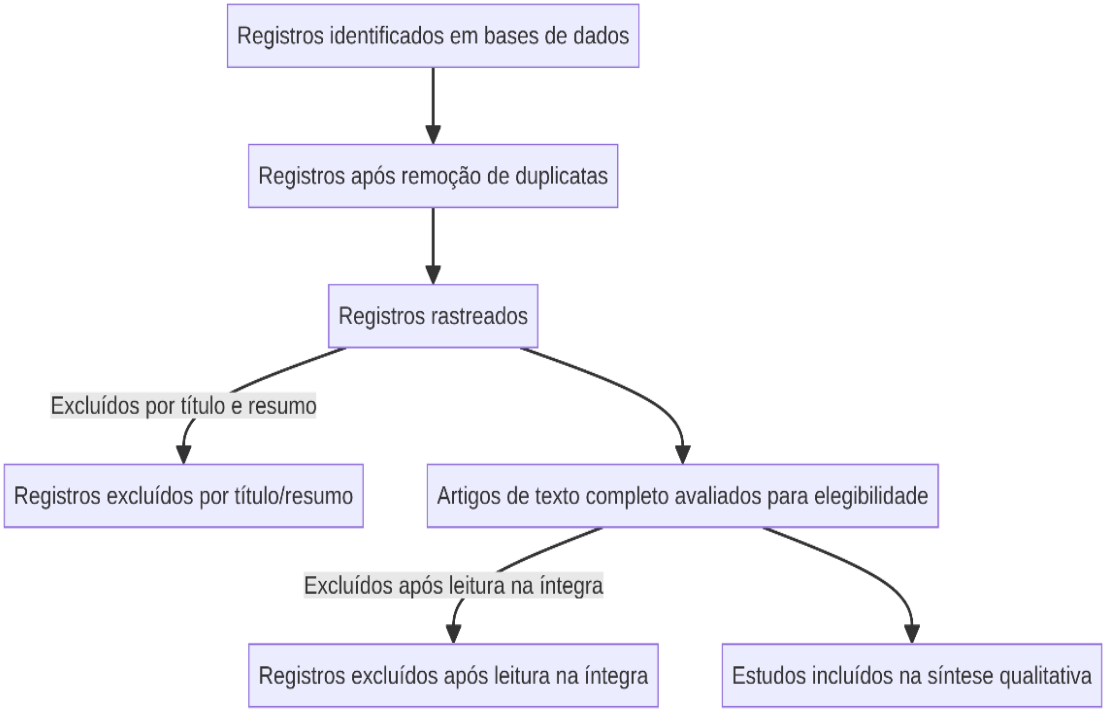
- Artigos que não abordam a solidão na liderança ou a gestão do conhecimento como temas centrais.
- Estudos que não apresentam dados empíricos ou revisões (ex: ensaios teóricos sem revisão sistemática, editoriais, resenhas de livros).
- Artigos fora do período de publicação estabelecido.
- Duplicatas.

2.3. Identificação dos estudos selecionados: Busca nas bases de dados

O processo de seleção dos estudos é ilustrado pela figura 2 no Diagrama de Fluxo PRISMA 2020, que detalha as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos artigos. Dos 102 artigos únicos, 82 foram excluídos após a leitura de títulos e resumos por não atenderem aos critérios temáticos ou de tipo de estudo. Os 20 artigos restantes foram submetidos à leitura na íntegra para avaliação final de elegibilidade. Após a leitura completa, nenhum artigo adicional foi excluído, resultando em 20 artigos incluídos para a análise qualitativa.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Figura 2. Diagrama de Fluxo PRISMA 2020 da seleção dos estudos



Fonte: Elaborado pelos autores com base nas diretrizes PRISMA 2020.

2.4. Categorização dos estudos selecionados: matriz analítica

Para a sistematização e organização dos dados dos 20 estudos selecionados, foi elaborada uma matriz analítica, conforme o Quadro 2. Esta matriz permite uma visão consolidada das principais características de cada estudo, incluindo autor(es), ano de publicação, título, objetivo, metodologia empregada, principais achados e a categoria temática à qual o estudo contribui. A construção desta matriz facilitou a identificação de padrões e a síntese integrativa dos resultados, conforme as diretrizes de Botelho, Cunha e Macedo (2011).

Quadro 2. Matriz analítica dos estudos incluídos

Autor(es)	Ano	Título	Objetivo	Metodologia	Principais Achados	Categoria Temática
Fu, Y; Wen, DP	2021	*Combating workplace loneliness climate and*	Investigar o papel do humor do líder e das práticas	Estudo empírico	Humor do líder e práticas burocráticas podem	Estratégias de Mitigação

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Autor(es)	Ano	Título	Objetivo	Metodo logia	Principais Achados	Categoria Temática
		enhancing team performance: The roles of leader humor and team bureaucratic practices	burocráticas na solidão no local de trabalho e desempenho da equipe		combater a solidão e melhorar o desempenho	
Hou, L.; Cai, W.	2024	*Effect of empowering leadership on employees' workplace loneliness: a moderated mediation model*	Analisar o efeito da liderança empoderadora na solidão dos funcionários	Modelo de mediação moderada	Liderança empoderadora fortalece a autoeficácia e mitiga a solidão	Estratégias de Mitigação
Meng, Q., Wu, T. J., Duan, W., Li, S.	2025	*Effects of Employee–Artificial Intelligence (AI) Collaboration on Counterproductive Work Behaviors (CWBs): Leader Emotional Support as a Moderator*	Examinar os efeitos da colaboração entre IA e funcionários em comportamentos contraprodutivos	Estudo empírico	Apoio emocional do líder é crucial para mitigar a solidão em contextos de colaboração com IA	O Papel da Tecnologia e do Contexto Organizacional

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Autor(es)	Ano	Título	Objetivo	Metodologia	Principais Achados	Categoria Temática
Gabriel, A. S.; Lanaj, K.; Jennings, R. E.	2021	*Is One the Loneliest Number? A Within-Person Examination of the Adaptive and Maladaptive Consequences of Leader Loneliness at Work*	Examinar as consequências adaptativas e mal-adaptativas da solidão do líder no trabalho	Estudo intra-individual	Solidão do líder opera em ciclos diários de ruminação, podendo ser adaptativa ou mal-adaptativa	A Natureza da Solidão na Liderança
Kappal, R.; Mishra, D. K.	2024	*Impact of executive isolation on leadership and learning culture: a study across chief executive officers and employees of technology enterprises in India*	Investigar o impacto do isolamento executivo na liderança e cultura de aprendizagem	Estudo em empresas de tecnologia	Lacuna de percepção entre líderes e equipes, especialmente em culturas com alta distância de poder	A Natureza da Solidão na Liderança
Islam, T; Asad, M.	2024	*Enhancing employees' creativity through entrepreneuri*	Investigar como a liderança empreendedora melhora a	Estudo empírico	Liderança empreendedora contribui indiretamente para a	Estratégias de Mitigação

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Autor(es)	Ano	Título	Objetivo	Metodologia	Principais Achados	Categoria Temática
		al leadership: can knowledge sharing and creative self-efficacy matter?	criatividade dos funcionários		criatividade e compartilhamento de conhecimento	
Cheng, J. SUN, X., ZHONG, Y. LI, K.	2023	Flexible Work Arrangements and Employees' Knowledge Sharing in Post-Pandemic Era: The Roles of Workplace Loneliness and Task Interdependence	Analisar o impacto de arranjos de trabalho flexíveis no compartilhamento de conhecimento	Estudo empírico	FWAs podem gerar solidão e desestimular o compartilhamento de conhecimento, a menos que haja interdependência de tarefas	O Papel da Tecnologia e do Contexto Organizacional
Kuriakose, V; Maria Tresita Paul, V; Bishwas, SK.	2023	*Examining the pathway linking workplace incivility and employee well-being: a study among frontline hotel*	Examinar a ligação entre incivilidade no local de trabalho e bem-estar do funcionário	Estudo empírico	Incivilidade no trabalho contribui para a solidão e baixo capital social	O Papel da Tecnologia e do Contexto Organizacional

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Autor(es)	Ano	Título	Objetivo	Metodologia	Principais Achados	Categoria Temática
		employees in India				
Chen, X., Peng, J., Lei, X., Zou. Y.	2021	*Leave or stay with a lonely leader? An investigation into whether, why, and when leader workplace loneliness increases team turnover intentions*	Investigar a relação entre a solidão do líder e a intenção de rotatividade da equipe	Estudo empírico	Solidão do líder correlacionada com intenção de rotatividade da equipe, mediada pela diminuição da confiança cognitiva	Impactos da Solidão na Gestão do Conhecimento
Harms, P. D., Bourgoin, A., Silard, A., Wright, S.	2025	*The lonely facade of narcissistic CEOs: Surface acting among narcissistic CEOs in response to feelings of loneliness*	Observar como CEOs narcisistas respondem à solidão	Estudo empírico	CEOs narcisistas usam "atuação superficial" para mascarar emoções, aprofundando o isolamento	A Natureza da Solidão na Liderança
Jin, J.; Ikeda, H.	2024	*The Role of Empathic Communication in the Relationship between*	Investigar o papel da comunicação empática na relação entre liderança	Modelo de mediação serial	Liderança servidora cria um "ciclo de empatia" que reduz a solidão	Estratégias de Mitigação

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Autor(es)	Ano	Título	Objetivo	Metodologia	Principais Achados	Categoria Temática
		Servant Leadership and Workplace Loneliness: A Serial Mediation Model	servidora e solidão no local de trabalho			
Manesh, M. F., Pellegrini, M. M., Marzi, G., Dabic, M.	2021	*Knowledge Management in the Fourth Industrial Revolution: Mapping the Literature and Scoping Future Avenues*	Mapear a literatura sobre gestão do conhecimento na Indústria 4.0	Revisão da literatura	Indústria 4.0 e tecnologias impactam os processos de GC	O Papel da Tecnologia e do Contexto Organizacional
Yan, H., Huang, X., Qian, C., Chen, B.	2024	*When lonely employees are productive: an intervention study on workplace mindfulness and job autonomy*	Investigar quando funcionários solitários podem ser produtivos	Estudo de intervenção	Em contextos de alta atenção plena e autonomia, a solidão pode catalisar a produtividade individual	O Papel da Tecnologia e do Contexto Organizacional
Yang, H. LIN, Z.,	2023	*Workplace loneliness, ego depletion*	Analisar a relação entre solidão no	Estudo empírico	Solidão pode fomentar comportament	Impactos da Solidão

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Autor(es)	Ano	Título	Objetivo	Metodo logia	Principais Achados	Categoria Temática
CHEN, X. PENG, J.		*and cyberloafing: can leader problem-focused interpersonal emotion management help?*	local de trabalho, esgotamento do ego e *cyberloafing*		os contraproduce ntes como o *cyberloafing*	na Gestão do Conheci mento
Wang, S.	2024	*Knowledge management practices learned from the COVID-19 pandemic: a case of knowledge-intensive organisation*	Estudar práticas de gestão do conhecimento aprendidas com a pandemia de COVID-19	Estudo de caso	Digitalização essencial para aprendizagem organizacional em trabalho remoto	O Papel da Tecnologia e do Contexto Organizacio nal
Lam, H, Giessner, S. R., Shemla, M., Werner, M. D.	2024	*Leader and leadership loneliness: A review-based critique and path to future research*	Revisar e criticar a literatura sobre solidão do líder e na liderança	Revisão da literatura	Distinção entre solidão do líder (subjetiva) e solidão na liderança (relacional)	A Natureza da Solidão na Liderança
Tingstad, E.; Hegge, T. S.; Casoinic, D.	2024	*CEOs' Perceptions of Loneliness in the Workplace: An*	Explorar as percepções de solidão de CEOs no local de trabalho	Estudo explora tório	Solidão na liderança manifesta-se como "solidão de estado" (situacional)	A Natureza da Solidão na Liderança

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Autor(es)	Ano	Título	Objetivo	Metodologia	Principais Achados	Categoria Temática
		Exploratory Study				
WILLERDING, I. A. V., BIESCZAD, B. S., SABADIN, M., NUNES, S. C.	2022	As lideranças autênticas, ética e transformacional como constructos da liderança positiva	Discutir as lideranças autêntica, ética e transformacional como construtos da liderança positiva	Revisão teórica	Liderança positiva integra teorias e gera confiança, estimulando proatividade	Estratégias de Mitigação
Botelho, L. L. R.; Cunha, C. C. de A.; Macedo, M.	2011	O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais	Apresentar o método da revisão integrativa	Artigo metodológico	Guia para a aplicação da revisão integrativa	Metodologia
Whittemore, R.; Knafl, K.	2005	*The integrative review: updated methodology*	Atualizar a metodologia da revisão integrativa	Artigo metodológico	Cinco etapas para revisão integrativa	Metodologia

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

2.5. Análise dos dados: análise temática de Braun e Clarke

A análise dos 20 estudos selecionados foi realizada por meio da Análise Temática, seguindo as seis fases propostas por Braun e Clarke (2006).

Para aumentar a confiabilidade da análise, os códigos e categorias temáticas foram construídos de forma iterativa, buscando convergência entre os achados dos diferentes estudos analisados. A categorização considerou critérios de recorrência, relevância teórica e aderência à questão de pesquisa, permitindo a consolidação dos temas centrais que emergiram da literatura.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Esta abordagem permite identificar, analisar e relatar padrões (temas) dentro dos dados, oferecendo uma compreensão aprofundada do fenômeno estudado. As fases foram:

2.5.1. Familiarização com os dados: Leitura repetida e aprofundada de todos os artigos selecionados para obter uma compreensão geral do conteúdo, anotando ideias iniciais e impressões.

2.5.2. Geração de códigos iniciais: Identificação sistemática de trechos significativos nos dados (frases, sentenças, parágrafos) que capturam aspectos relevantes para a questão de pesquisa. A cada trecho, foi atribuído um código descritivo que resume seu conteúdo.

2.5.3. Busca por temas: Agrupamento dos códigos gerados em potenciais temas. Este processo envolveu a busca por padrões e conexões entre os códigos, identificando áreas de significado comum.

2.5.4. Revisão dos temas: Avaliação dos temas potenciais em relação aos códigos e ao conjunto de dados. Nesta fase, os temas foram refinados, combinados ou separados, garantindo que fossem coerentes internamente e distintos entre si.

2.5.5. Definição e nomeação dos temas: Atribuição de nomes claros e concisos aos temas, acompanhados de uma definição detalhada que descreve a essência de cada um e o que ele representa nos dados.

2.5.6. Produção do relatório: Elaboração da narrativa analítica, integrando os temas identificados e ilustrando-os com exemplos dos dados para sustentar as interpretações.

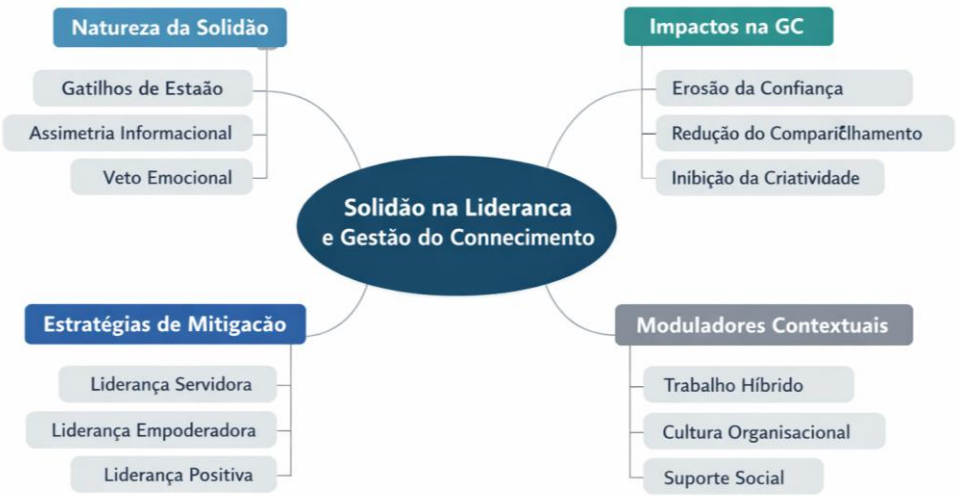
Os temas emergentes da análise foram:

- Tema 1: A Natureza da Solidão na Liderança: Exploração das características, gatilhos e manifestações da solidão vivenciada por líderes.
- Tema 2: Impactos da Solidão na Gestão do Conhecimento e Desempenho Organizacional: Análise das consequências da solidão do líder na confiança da equipe, compartilhamento de conhecimento, criatividade e rotatividade.
- Tema 3: Estratégias de Mitigação e Estilos de Liderança: Identificação de abordagens e estilos de liderança (servidora, empoderadora, positiva) que atuam como antídotos à solidão e promovem a GC.
- Tema 4: O Papel da Tecnologia e do Contexto Organizacional: Discussão sobre como a tecnologia e a cultura organizacional influenciam a solidão e a GC.

A sistematização dos temas e subtemas emergentes da análise temática é apresentada na Figura 3, permitindo uma visão integrada da estrutura conceitual da pesquisa.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Figura 3. Mapeamento de temas e subtemas da Revisão Integrativa



Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a revisão integrativa da literatura, foi realizada uma discussão a partir dos estudos encontrados, no intuito de compreender sobre o fenômeno da solidão na liderança e seus impactos na gestão do conhecimento nas organizações.

3. DISCUSSÃO

A solidão na liderança emerge como um construto distinto e multifacetado, diferenciando-se da solidão genérica por sua natureza contextual, intrinsecamente ligada às responsabilidades e pressões do papel de liderança (Lam *et al.*, 2024). Essa solidão se manifesta como um estado transitório e situacional, frequentemente desencadeado por momentos de alta responsabilidade e tomada de decisão, onde a distância de poder impede o compartilhamento efetivo de informações e emoções (Tingstad; Hegge; Casoinic, 2024). A dinâmica temporal desse fenômeno revela ciclos de autorreforço ou autocorreção, nos quais sentimentos de isolamento podem levar a ruminações afetivas (mal-adaptativas) ou a ponderações focadas na resolução de problemas (adaptativas), influenciando diretamente o engajamento e a propensão à ajuda do líder (Gabriel; Lanaj; Jennings, 2021). Além disso, traços de personalidade, como o narcisismo, podem moderar a expressão comportamental da solidão, transformando-a em um catalisador para defesas do ego e atuações superficiais que, paradoxalmente, aprofundam o isolamento (Harms *et al.*, 2025). A percepção da solidão também varia culturalmente, com líderes sentindo o peso do isolamento enquanto suas equipes, em contextos de alta distância de poder, podem

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

não o reconhecer, criando uma lacuna de percepção que dificulta o apoio organizacional (Kappal; Mishra, 2024).

Os impactos da solidão na liderança estendem-se significativamente à gestão do conhecimento (GC) nas organizações, atuando como um fator erosivo do capital social e da confiança cognitiva da equipe (Chen *et al*., 2021). A introspecção e a distância do líder, resultantes da solidão, podem ser interpretadas pela equipe como falta de competência ou confiabilidade, enfraquecendo a confiança essencial para o fluxo de conhecimento, especialmente o tácito. Essa erosão da confiança pode culminar no aumento da intenção de rotatividade, representando a perda de conhecimento organizacional (Chen *et al.*, 2021). Comportamentalmente, a ruminação afetiva associada à solidão pode diminuir o engajamento e a disposição do líder em auxiliar, impedindo sua participação ativa nos processos de GC, como mentorar ou conectar pessoas e ideias (Gabriel; Lanaj; Jennings, 2021). Consequentemente, a capacidade criativa da equipe é comprometida, uma vez que a solidão do líder inibe o compartilhamento de conhecimento, um pilar fundamental para a inovação e a geração de novo conhecimento (Islam; Asad, 2024).

Nesse cenário, a tecnologia apresenta um papel ambivalente. Embora ferramentas digitais e de inteligência artificial possam ser cruciais para a aprendizagem organizacional e a GC em ambientes remotos (Manesh *et al.*, 2021; Wang, 2024), a colaboração intensiva com a IA pode, paradoxalmente, intensificar a solidão dos funcionários ao reduzir a interação humana (Meng *et al*., 2025). Um líder isolado pode ser incapaz de fomentar o engajamento humano necessário para que as ferramentas tecnológicas de GC sejam utilizadas de forma eficaz e colaborativa, aprofundando o problema em vez de resolvê-lo. Adicionalmente, a incivilidade no ambiente de trabalho e a ocultação de conhecimento emergem como causas e consequências de um ambiente de GC disfuncional. Um clima incivil, caracterizado por baixo capital social e segurança psicológica, inibe o compartilhamento de conhecimento e pode levar à solidão (Kuriakose; Paul; Bishwas, 2023). Por sua vez, a solidão do líder pode inadvertidamente contribuir para a incivilidade, perpetuando um ciclo vicioso que afeta negativamente o comprometimento afetivo e a disposição dos funcionários em compartilhar seu conhecimento (Garg; Anand, 2020).

Contrariando a visão predominantemente negativa, algumas pesquisas sugerem uma perspectiva mais variada sobre a solidão. Em condições específicas de atenção plena e alta autonomia no trabalho, a solidão dos funcionários pode ser recontextualizada como um catalisador para a produtividade individual, permitindo a transformação de emoções negativas em benefícios da solitude (Yan *et al.*, 2024). No entanto, essa produtividade individual pode não se traduzir em ganhos para o conhecimento organizacional se o indivíduo não compartilhar suas

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

ideias, potencialmente prejudicando a colaboração e o fluxo de conhecimento coletivo (Cheng *et al*., 2023). Essa dualidade ressalta a complexidade da solidão na liderança, exigindo uma compreensão aprofundada de seus mecanismos, moderadores e contextos para desenvolver estratégias eficazes de mitigação que promovam tanto o bem-estar do líder quanto a saúde organizacional e a gestão do conhecimento.

A análise integrada dos estudos evidencia que a solidão na liderança deve ser compreendida não apenas como uma experiência individual, mas como um fenômeno organizacional capaz de influenciar diretamente a circulação do conhecimento. Os resultados sugerem que os impactos da solidão transcendem o bem-estar do líder, afetando mecanismos fundamentais da gestão do conhecimento, como confiança, aprendizagem coletiva, compartilhamento de experiências e inovação. Assim, a solidão na liderança emerge como um fator estratégico que merece atenção tanto da literatura quanto das práticas organizacionais.

4. PROPOSIÇÕES E *FRAMEWORK* CONCEITUAL

Para avançar na compreensão da solidão na liderança e seus impactos, futuras investigações podem explorar a experiência vivida desse fenômeno, buscando revelar os esquemas cognitivos que medeiam a relação entre o isolamento e os comportamentos de gestão do conhecimento. É fundamental que a pesquisa se mova em direção a uma inferência causal mais robusta, incorporando uma análise integrada dos múltiplos níveis organizacionais e realizando a validação experimental das intervenções propostas. Tais abordagens permitirão fornecer às organizações o conhecimento prático necessário para construir lideranças e culturas verdadeiramente conectadas e inteligentes, capazes de mitigar os efeitos adversos da solidão e otimizar a gestão do conhecimento.

4.1. *Framework* Conceitual

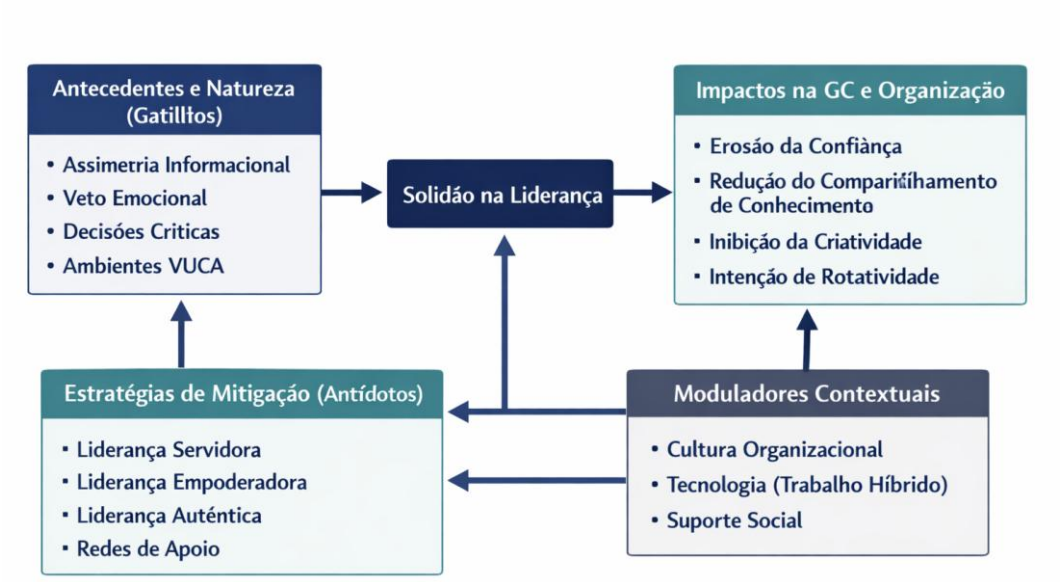
Com base na síntese integrativa e seguindo as diretrizes de Torraco (2005) para a construção de novo conhecimento teórico, propõe-se o *framework* Conceitual da Solidão na Liderança e Gestão do Conhecimento (Figura 4). Este modelo integra os gatilhos, impactos e estratégias de mitigação identificados na literatura, oferecendo uma arquitetura intelectual para futuras investigações empíricas.

O *framework* proposto representa a principal contribuição teórica deste estudo, ao integrar evidências dispersas da literatura em uma estrutura explicativa única. O modelo sugere que a solidão na liderança emerge a partir de fatores contextuais e relacionais, produzindo impactos

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

que afetam simultaneamente o líder, as equipes e os processos de gestão do conhecimento. Além disso, evidencia o papel moderador das estratégias de liderança positiva e dos elementos organizacionais na mitigação desse fenômeno.

Figura 4. *Framework* conceitual da solidão na Liderança e Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Torraco (2005).

O *framework* conceitual proposto sintetiza os principais achados identificados na literatura e evidencia que a solidão na liderança não deve ser compreendida como um fenômeno isolado ou exclusivamente individual. Ao contrário, trata-se de uma condição influenciada por fatores organizacionais, relacionais e contextuais, cujos efeitos se refletem diretamente nos processos de gestão do conhecimento. A articulação entre gatilhos, impactos, moduladores contextuais e estratégias de mitigação permite compreender de forma integrada como a solidão pode comprometer a confiança, o compartilhamento de conhecimento, a aprendizagem organizacional e a inovação.

Nesse sentido, o modelo proposto oferece uma estrutura analítica que contribui para o avanço das discussões teóricas sobre o tema e fornece subsídios para o desenvolvimento de práticas organizacionais mais colaborativas e humanizadas. A partir dessas evidências, apresentam-se, a seguir, as considerações finais deste estudo.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa apresenta como ponto forte a sistematização da relação entre a solidão na liderança e a gestão do conhecimento, oferecendo um *framework* conceitual que integra dimensões psicológicas e organizacionais. O rigor metodológico da Revisão Integrativa, apoiado pela análise temática, confere robustez aos achados. Como limitação, destaca-se a predominância de estudos internacionais, o que sugere a necessidade de investigações futuras focadas no contexto cultural brasileiro. Além disso, a natureza qualitativa da síntese limita a generalização estatística, recomendando-se estudos empíricos longitudinais para validar as relações propostas no *framework*.

Além disso, a revisão integrativa da literatura favorece a compreensão da solidão na liderança como um construto sociocognitivo, intrinsecamente moldado pelas dinâmicas organizacionais e pelas práticas de gestão. A distinção entre a solidão do líder, enquanto experiência subjetiva, e a solidão na liderança, como propriedade relacional do papel, revela-se essencial para o desenvolvimento de intervenções eficazes. Os achados demonstram que os impactos da solidão na liderança são amplos, afetando negativamente a confiança cognitiva da equipe, o bem-estar do líder e, consequentemente, o desempenho organizacional (Chen *et al.*, 2021). Contudo, a literatura aponta para a mitigação desse fenômeno por meio da adoção de relacionamentos positivos e da implementação de rotinas de gestão do conhecimento que promovam a colaboração e a transparência. Estilos de liderança como a servidora (Jin; Ikeda, 2024), positiva (Willerding *et al.*, 2022), empoderadora (Hou; Cai, 2024) e empreendedora (Islam; Asad, 2024) evidenciam que a redução da solidão e a promoção da gestão do conhecimento são aspectos complementares, alcançados pela criação de um ambiente de trabalho mais humano, confiante e colaborativo.

Em síntese, compreender e enfrentar a solidão na liderança não representa apenas uma questão relacionada ao bem-estar dos gestores, mas um imperativo estratégico para organizações que dependem da confiança, da aprendizagem contínua e da gestão efetiva do conhecimento para gerar valor e sustentar sua capacidade de inovação.

Nota de transparência tecnológica e autoria

Os autores declaram que a propriedade intelectual, a concepção teórica, a análise dos dados e a redação final deste artigo são de sua exclusiva autoria e responsabilidade. As ferramentas de inteligência artificial Manus (Manus AI, 2026) e Mermaid (Mermaid JS, 2024) foram utilizadas estritamente como suporte técnico para o refinamento gramatical do texto e para

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

a diagramação gráfica de fluxogramas e figuras, não substituindo, em nenhuma etapa, o julgamento crítico ou a criação intelectual dos pesquisadores.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) – Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade, Belo Horizonte**, v. 5, n. 11, p. 121-136, maio/ago. 2011.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

CHEN, X.; PENG, J.; LEI, X.; ZOU, Y. Leave or stay with a lonely leader? An investigation into whether, why, and when leader workplace loneliness increases team turnover intentions. **Asian Business & Management**, 2021.

CHENG, J.; SUN, X.; ZHONG, Y.; LI, K. Flexible Work Arrangements and Employees' Knowledge Sharing in Post-Pandemic Era: The Roles of Workplace Loneliness and Task Interdependence. **Behavioral Sciences**, v. 13, n. 2, p. 168, 2023.

FU, Y.; WEN, D. Combating workplace loneliness climate and enhancing team performance: The roles of leader humor and team bureaucratic practices. Journal of Business Research, v. 136, p. 305-315, 2021.

GABRIEL, A. S.; LANAJ, K.; JENNINGS, R. E. Is One the Loneliest Number? A Within-Person Examination of the Adaptive and Maladaptive Consequences of Leader Loneliness at Work. **Journal of Applied Psychology**, v. 106, n. 10, p. 1517–1538, 2021.

GARG, N.; ANAND, P. Knowledge hiding, conscientiousness, loneliness and affective commitment: a moderated mediation model. **International Journal of Educational Management**, v. 34, n. 9, p. 1417-1437, 2020.

HARMS, P. D.; BOURGOIN, A.; SILARD, A.; WRIGHT, S. The lonely facade of narcissistic CEOs: Surface acting among narcissistic CEOs in response to feelings of loneliness. **Personality and Individual Differences**, v. 241, p. 113186, 2025.

HOU, L.; CAI, W. Effect of empowering leadership on employees' workplace loneliness: a moderated mediation model. **Frontiers in Psychology**, v. 15, p. 1387624, 2024.

ISLAM, T.; ASAD, M. Enhancing employees' creativity through entrepreneurial leadership: can knowledge sharing and creative self-efficacy matter? **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 54, n. 1, p. 59-73, 2024.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

JIN, J.; IKEDA, H. The Role of Empathic Communication in the Relationship between Servant Leadership and Workplace Loneliness: A Serial Mediation Model. **Behavioral Sciences**, v. 14, n. 4, 2024.

KAPPAL, R.; MISHRA, D. K. Impact of executive isolation on leadership and learning culture: a study across chief executive officers and employees of technology enterprises in India. **The Learning Organization**, v. 31, n. 6, p. 863-883, 2024.

KURIAKOSE, V.; PAUL V., M. T.; BISHWAS, S. K. Examining the pathway linking workplace incivility and employee well-being: a study among frontline hotel employees in India. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 35, n. 7, p. 2465-2480, 2023.

LAM, H.; GIESSNER, S. R.; SHEMLA, M.; WERNER, M. D. Leader and leadership loneliness: A review-based critique and path to future research. **The Leadership Quarterly**, v. 35, p. 101780, 2024.

MANESH, M. F.; PELLEGRINI, M. M.; MARZI, G.; DABIC, M. Knowledge Management in the Fourth Industrial Revolution: Mapping the Literature and Scoping Future Avenues. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 68, n. 1, p. 289-300, fev. 2021.

MANUS. Manus: Autonomous general AI agent for advanced research and data processing. **Manus AI**, 2026. (Utilizado estritamente para suporte técnico e refinamento textual, sob a criação intelectual dos autores).

MCCARTHY, J. M.; ERDOGAN, B.; BAUER, T. N.; KUDRET, S.; CAMPION, E. All the Lonely People: An Integrated Review and Research Agenda on Work and Loneliness. J**ournal of Management**, 2025.

MENG, Q.; WU, T. J.; DUAN, W.; LI, S. Effects of Employee–Artificial Intelligence (AI) Collaboration on Counterproductive Work Behaviors (CWBs): Leader Emotional Support as a Moderator. **Behavioral Sciences**, v. 15, n. 5, p. 696, 2025.

MERMAID. Mermaid: Generation of diagrams and flowcharts from text. **Mermaid JS**, 2024. (Utilizado estritamente para diagramação gráfica, sob a criação intelectual dos autores)
TINGSTAD, E.; HEGGE, T. S.; CASOINIC, D. CEOs' Perceptions of Loneliness in the Workplace: An Exploratory Study. In: **European Conference On Management Leadership And Governance**, 2024.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005.

WANG, S. Knowledge management practices learned from the COVID-19 pandemic: a case of knowledge-intensive organisation. **International Journal of Knowledge Management Studies**, v. 15, n. 1, p. 93-108, 2024.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. Journal of Advanced Nursing, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

WILLERDING, I. A. V.; BIESCZAD, B. S.; SABADIN, M.; NUNES, S. C. As lideranças autênticas, ética e transformacional como constructos da liderança positiva. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 7, p. 49196-49212, jul., 2022.

YAN, H.; HUANG, X.; QIAN, C.; CHEN, B. When lonely employees are productive: an intervention study on workplace mindfulness and job autonomy. **Current Psychology**, v. 43, p. 23036–23052, 2024.

YANG, H.; LIN, Z.; CHEN, X.; PENG, J. Workplace loneliness, ego depletion and cyberloafing: can leader problem-focused interpersonal emotion management help? **Internet Research**, v. 33, n. 4, p. 1473-1494, 2023.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.