

SOLIDÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM OLHAR SOBRE TELETRABALHO, SAÚDE MENTAL E RELAÇÕES PROFISSIONAIS CONTEMPORÂNEAS

Brenda Lohany Braga Vieira¹, Fabiana Ferreira Silva²

¹ Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, Brasil, brenda.braga@ufrpe.br

² Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, Brasil.

Resumo: Este estudo analisa a solidão organizacional nas relações de trabalho contemporâneas, com ênfase no teletrabalho e na saúde mental. A pesquisa é qualitativa, descritiva e bibliográfica, com revisão de literatura. Os achados indicam que a hiperprodutividade, a fragilização dos vínculos e o isolamento no trabalho remoto ampliam riscos psicossociais e exigem práticas de gestão mais humanizadas.

Palavras-chave: Solidão organizacional; Teletrabalho; Saúde mental; Relações de trabalho; Gestão humanizada.

INTRODUÇÃO

As transformações do mundo do trabalho nas últimas décadas modificaram profundamente a forma como os indivíduos constroem vínculos profissionais, pertencimento e reconhecimento. A expansão das tecnologias digitais, a flexibilização das relações laborais, a intensificação do teletrabalho e a valorização contínua do desempenho criaram um cenário paradoxal: trabalhadores permanecem conectados por múltiplos canais, mas nem sempre experimentam relações significativas no cotidiano organizacional.

A solidão no ambiente de trabalho não se limita à ausência física de pessoas. Trata-se de uma experiência subjetiva associada à percepção de desconexão, fragilidade dos vínculos, falta de apoio e sentimento de não pertencimento. Wright, Burt e Strongman (2006) contribuíram para consolidar o conceito de solidão no trabalho ao propor uma escala específica para esse fenômeno, composta por dimensões relacionadas à privação emocional e à ausência de companheirismo social no ambiente laboral.

No contexto brasileiro, Siqueira, Dias e Medeiros (2019) analisam a solidão e o trabalho na contemporaneidade a partir de múltiplas perspectivas, evidenciando que o fenômeno envolve tanto dimensões individuais quanto condições estruturais das organizações. Nesse sentido, a solidão organizacional precisa ser compreendida como expressão de modelos de gestão que, embora defendam colaboração e inovação, frequentemente reproduzem práticas competitivas, metas intensificadas, controle permanente e enfraquecimento da subjetividade do trabalhador.

A pandemia da Covid-19 intensificou esse debate ao deslocar milhões de trabalhadores para regimes remotos ou híbridos. O teletrabalho trouxe benefícios, como flexibilidade e redução de deslocamentos, mas também ampliou desafios relacionados à sobreposição entre vida pessoal e

profissional, hiperconectividade, redução de interações informais e aumento do isolamento. Revisões recentes indicam que os efeitos do trabalho remoto sobre a saúde mental são ambivalentes, podendo variar conforme autonomia, suporte social, liderança, condições domésticas e intensidade da jornada (Ferrara et al., 2022; Figueiredo et al., 2024; Shaholli et al., 2024).

Além disso, autores como Bauman (2001) e Han (2015) oferecem contribuições teóricas para compreender a fragilidade dos vínculos sociais e a lógica contemporânea da autoexploração. Em Bauman, a modernidade líquida é marcada pela instabilidade das relações e pela dificuldade de sustentação de vínculos duradouros. Em Han, a sociedade do desempenho produz sujeitos que se cobram continuamente, transformando liberdade aparente em pressão permanente por produtividade. Tais leituras ajudam a interpretar a solidão organizacional como fenômeno social e não apenas como problema individual.

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo geral analisar a solidão organizacional nas relações de trabalho contemporâneas, com ênfase no teletrabalho e na saúde mental. Especificamente, busca-se: a) compreender o conceito de solidão organizacional e suas principais dimensões; b) discutir a relação entre teletrabalho, isolamento e saúde mental; c) identificar fatores organizacionais que contribuem para a intensificação da solidão no trabalho; e d) apontar caminhos para práticas de gestão mais humanizadas, orientadas por pertencimento, escuta e apoio social.

MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva e bibliográfica, conforme a classificação metodológica de Vergara (2016). A abordagem qualitativa foi adotada por permitir a análise

interpretativa de conceitos, relações e sentidos associados à solidão organizacional, ao teletrabalho e à saúde mental no contexto das transformações recentes do mundo do trabalho.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois busca caracterizar o fenômeno da solidão no ambiente organizacional, identificando suas manifestações, antecedentes e implicações para trabalhadores e organizações. Quanto aos meios, é bibliográfica, uma vez que se apoia em livros, artigos científicos, revisões sistemáticas e estudos empíricos publicados sobre solidão no trabalho, teletrabalho, saúde mental e relações laborais contemporâneas.

O levantamento bibliográfico priorizou publicações científicas e fontes acadêmicas indexadas, com ênfase no período de 2020 a 2025, sem excluir obras clássicas indispensáveis à fundamentação conceitual, como Bauman (2001), Wright, Burt e Strongman (2006) e Han (2015). Foram considerados estudos recentes sobre teletrabalho e saúde mental, incluindo revisões sistemáticas e pesquisas empíricas que discutem isolamento, solidão, suporte social, estresse, burnout, engajamento e bem-estar no trabalho remoto.

A análise do material ocorreu por leitura exploratória, seleção temática e organização dos achados em quatro eixos: conceito e dimensões da solidão organizacional; teletrabalho e isolamento; saúde mental e hiperprodutividade; e implicações para a gestão. Esse procedimento permitiu articular o texto-base desta pesquisa a evidências científicas recentes, evitando generalizações sem suporte e priorizando referências verificáveis.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados e discutidos os principais achados da pesquisa, organizados de acordo com os objetivos específicos propostos. A análise da literatura permitiu identificar fatores que contribuem para a solidão organizacional no contexto contemporâneo, bem como seus impactos sobre a saúde mental, as relações de trabalho e as dinâmicas organizacionais. Além disso, são discutidas as influências do teletrabalho, da hiperconectividade e dos modelos de gestão orientados para o desempenho na intensificação desse fenômeno.

Solidão organizacional: conceito e dimensões

A literatura mostra que a solidão no trabalho é um fenômeno relacional e subjetivo. O trabalhador pode estar cercado por colegas, participar de reuniões e permanecer conectado a plataformas digitais, mas ainda assim sentir-se emocionalmente distante, pouco reconhecido ou sem vínculos significativos. Essa distinção é fundamental para diferenciar solidão de isolamento físico ou solidão. Enquanto a

solidão pode representar escolha voluntária e produtiva de recolhimento, a solidão organizacional envolve sofrimento associado à ausência percebida de conexão e pertencimento.

Wright, Burt e Strongman (2006) definem a solidão no local de trabalho como uma experiência relacionada à insuficiência qualitativa das relações laborais. A escala proposta pelos autores permite compreender o fenômeno por dimensões como privação emocional e falta de companheirismo social. Assim, não basta avaliar a frequência de interações; é necessário observar a qualidade dos vínculos, o nível de confiança, o apoio percebido e a possibilidade de expressão da subjetividade no trabalho.

No Brasil, Siqueira, Dias e Medeiros (2019) indicam que a solidão no trabalho contemporâneo pode ser analisada por perspectivas psicológicas, sociológicas e organizacionais. Essa leitura amplia a compreensão do fenômeno, pois evidencia que a solidão não decorre apenas de características individuais, mas também de modelos de gestão que naturalizam competição, individualismo e pressão por desempenho.

Face ao exposto, constatou-se que a solidão organizacional revela uma das principais contradições do trabalho contemporâneo: enquanto as organizações difundem discursos pautados na colaboração, no trabalho em equipe e no senso de pertencimento, muitas de suas práticas gerenciais acabam reforçando a individualização, a competitividade e a fragilização dos vínculos interpessoais. Nesse contexto, a solidão deixa de ser compreendida apenas como uma experiência individual e passa a ser interpretada como um fenômeno social e organizacional, produzido por estruturas de trabalho que priorizam resultados, metas e desempenho em detrimento das necessidades humanas de reconhecimento, apoio e conexão. Tal constatação evidencia que o enfrentamento da solidão organizacional exige mais do que ações pontuais de integração, demandando uma reflexão crítica sobre os modelos de gestão, a cultura organizacional e as formas pelas quais as relações de trabalho são construídas e sustentadas nas organizações contemporâneas.

Teletrabalho, isolamento e vínculos fragilizados

O teletrabalho tornou-se uma das principais expressões das mudanças organizacionais recentes. Durante a pandemia, foi adotado de forma emergencial para garantir continuidade das atividades e reduzir riscos sanitários. Contudo, essa transição nem sempre foi acompanhada de planejamento, infraestrutura adequada, formação de

lideranças ou políticas de cuidado. Bridi (2024) destaca que o teletrabalho no contexto pandêmico impactou a saúde dos trabalhadores, especialmente pela intensificação da jornada, pela sobreposição entre trabalho e vida doméstica e pelas dificuldades de desconexão.

Revisões sistemáticas recentes indicam que o trabalho remoto possui natureza dual. Ferrara et al. (2022) mostram que o teletrabalho pode produzir efeitos positivos e negativos sobre desempenho e bem-estar, dependendo das condições de implementação. Figueiredo et al. (2024), ao revisarem 64 artigos, destacam que a ausência de interações presenciais pode gerar isolamento, solidão, estresse, ansiedade, depressão, insegurança e exaustão. Shaholli et al. (2024) também apontam que os principais problemas enfrentados por teletrabalhadores incluem isolamento social, solidão, falta de apoio e presentismo.

Os achados de Fostervold et al. (2024) reforçam que a quantidade de dias em trabalho remoto pode estar associada ao aumento da solidão, especialmente quando há sobrecarga de papéis. O estudo, realizado com milhares de participantes durante e após o lockdown, indica que o trabalho em casa não deve ser analisado apenas como benefício de flexibilidade, mas como arranjo que exige equilíbrio entre autonomia, convivência, apoio social e limites de jornada. Assim, a solidão no teletrabalho não é consequência automática da distância física, mas pode ser intensificada quando a organização substitui presença por controle digital e comunicação por mera transmissão de tarefas.

Saúde mental, hiperprodutividade e sofrimento no trabalho

A solidão organizacional relaciona-se diretamente à saúde mental. Quando trabalhadores percebem ausência de reconhecimento, apoio e pertencimento, tendem a experimentar maior insegurança, desmotivação, ansiedade e esgotamento. Liu et al. (2021) identificam que as restrições da Covid-19 e as mudanças no trabalho estiveram associadas a sintomas como estresse, sofrimento emocional, exaustão, ansiedade e depressão. Esses efeitos não podem ser compreendidos isoladamente, pois se articulam a demandas organizacionais, contexto familiar, insegurança laboral e formas de liderança.

A lógica da hiperprodutividade também contribui para esse processo. Han (2015) argumenta que a sociedade contemporânea desloca a disciplina externa para uma forma de autoexigência permanente. O trabalhador, convocado a ser empreendedor de si mesmo, tende a responsabilizar-se individualmente por resultados, fracassos e adoecimentos. No ambiente organizacional, essa lógica pode transformar metas, indicadores e

disponibilidade contínua em mecanismos sutis de autoexploração.

Bauman (2001), ao discutir a modernidade líquida, ajuda a compreender a fragilidade dos vínculos contemporâneos. Nas organizações, relações mais fluidas, temporárias e mediadas por tecnologias podem reduzir a confiança e dificultar a construção de comunidades profissionais. O trabalhador torna-se funcionalmente conectado, mas simbolicamente distante. Essa condição é agravada quando a cultura organizacional valoriza somente produtividade, performance e resposta imediata, relegando a segundo plano escuta, convivência e reconhecimento.

Du et al. (2022) evidenciam que climas intragrupais competitivos podem aumentar a solidão no trabalho, enquanto ambientes colaborativos tendem a reduzi-la, sobretudo quando há necessidade de pertencimento. Slavković et al. (2022), por sua vez, mostram que o suporte social no trabalho remoto tem papel relevante para engajamento e desempenho, mas seus efeitos dependem da qualidade das interações. O apoio mediado por tecnologia, quando reduzido a cobrança, monitoramento ou reuniões excessivas, pode perder sua função protetiva e até reforçar a sensação de distância psicológica.

A partir dos estudos analisados, percebe-se que a solidão organizacional e o sofrimento psíquico não constituem fenômenos periféricos, mas expressões de uma configuração do trabalho que privilegia a eficiência, a velocidade e a produtividade como valores centrais. Nesse cenário, o adoecimento deixa de ser interpretado como resultado de condições organizacionais e passa a ser frequentemente individualizado, fazendo com que os trabalhadores atribuam a si mesmos a responsabilidade por dificuldades que possuem origem coletiva e estrutural.

A valorização excessiva do desempenho, associada à hiperconectividade e à constante necessidade de demonstrar resultados, tende a reduzir os espaços de convivência, escuta e apoio mútuo, elementos fundamentais para a construção de vínculos saudáveis. Assim, a solidão organizacional emerge não apenas como uma consequência das transformações tecnológicas e gerenciais contemporâneas, mas também como um indicador crítico dos limites de modelos de gestão que tratam as pessoas prioritariamente como recursos produtivos, negligenciando suas necessidades emocionais, relacionais e humanas.

Implicações e caminhos para a gestão: pertencimento, escuta e cuidado

Os resultados da revisão indicam que enfrentar a solidão organizacional exige mais do que ações

pontuais de bem-estar. É necessário repensar práticas de gestão, desenho do trabalho, comunicação interna e cultura organizacional. Programas de saúde mental tendem a ser insuficientes quando coexistem com jornadas excessivas, metas inalcançáveis, ausência de reconhecimento e lideranças pouco preparadas para lidar com sofrimento psíquico.

No teletrabalho e nos modelos híbridos, as organizações precisam criar espaços intencionais de convivência e pertencimento. Isso inclui reuniões com propósito claro, momentos de troca não exclusivamente operacional, canais de escuta qualificada, acompanhamento de novos colaboradores, formação de lideranças para comunicação empática e definição de limites de disponibilidade. A prevenção da solidão passa pela qualidade dos vínculos e não apenas pela quantidade de interações digitais.

Além disso, a gestão deve considerar que diferentes grupos podem vivenciar a solidão de modo desigual. Trabalhadores iniciantes, pessoas que moram sozinhas, profissionais com menor apoio social, mulheres sobrecarregadas por atividades domésticas e líderes submetidos à denominada “solidão do poder” podem experimentar formas específicas de isolamento. Portanto, políticas organizacionais precisam ser sensíveis às diferenças e evitar respostas padronizadas.

Nessa perspectiva, Edmondson (2019) destaca que ambientes caracterizados por segurança psicológica favorecem a construção de relações de confiança, permitindo que os indivíduos expressem dúvidas, dificuldades e vulnerabilidades sem receio de julgamentos ou punições. Quando os trabalhadores percebem abertura para o diálogo e valorização de suas contribuições, fortalecem-se os sentimentos de pertencimento, colaboração e apoio mútuo, elementos essenciais para reduzir experiências de isolamento no trabalho.

De forma complementar, Deci e Ryan (2000), por meio da Teoria da Autodeterminação, argumentam que o pertencimento constitui uma necessidade psicológica básica do ser humano, ao lado da autonomia e da competência. Sob essa ótica, ambientes organizacionais que promovem vínculos sociais significativos, reconhecimento e participação tendem a favorecer maior bem-estar, engajamento e motivação. Em contrapartida, contextos marcados por relações superficiais, baixa integração e escassez de apoio interpessoal podem comprometer a saúde psicológica dos trabalhadores e intensificar sentimentos de solidão.

Face ao exposto, compreender a solidão organizacional como fenômeno estrutural permite deslocar a responsabilidade exclusiva do indivíduo para as condições de trabalho e para as práticas

organizacionais que moldam as relações humanas. Isso não significa negar a dimensão subjetiva da solidão, mas reconhecer que vínculos saudáveis dependem da existência de ambientes que favoreçam confiança, cooperação, autonomia responsável, reconhecimento e participação. Dessa forma, a humanização da gestão deixa de ser apenas uma preocupação ética e passa a constituir um elemento estratégico para a sustentabilidade organizacional, para a promoção da saúde mental e para a construção de culturas de trabalho mais inclusivas e socialmente sustentáveis.

CONCLUSÃO

Este estudo analisou a solidão organizacional nas relações de trabalho contemporâneas, com ênfase no teletrabalho e na saúde mental. A revisão bibliográfica evidenciou que a solidão no trabalho não se resume à ausência de contato físico, mas envolve fragilidade dos vínculos, sensação de não pertencimento, baixa qualidade das relações e insuficiência de apoio emocional e social.

Os achados indicam que o teletrabalho possui efeitos ambivalentes. Embora possa ampliar flexibilidade e autonomia, também pode intensificar isolamento, sobrecarga, hiperconectividade e dificuldades de separação entre vida pessoal e profissional. A literatura recente mostra que esses efeitos dependem das condições organizacionais, do suporte social, da liderança, da intensidade do trabalho remoto e da existência de práticas de cuidado.

Conclui-se que a solidão organizacional constitui um fenômeno relevante para a Administração, pois afeta saúde mental, engajamento, comunicação, desempenho e sustentabilidade das relações de trabalho. Por isso, organizações que desejam promover ambientes saudáveis devem ir além do discurso de colaboração e implementar práticas concretas de escuta, pertencimento, reconhecimento e gestão humanizada.

Como limitação, este estudo baseia-se em revisão bibliográfica, sem coleta empírica com trabalhadores. Recomenda-se que pesquisas futuras investiguem a solidão organizacional em diferentes setores, regimes de trabalho e níveis hierárquicos, bem como avaliem intervenções capazes de reduzir o isolamento e fortalecer vínculos no trabalho presencial, remoto e híbrido.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001. Disponível em: <https://bds.unb.br/handle/123456789/501>. Acesso em: 9 abr. 2026.

BRIDI, Maria Aparecida. Teletrabalho e saúde no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, 2024.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbso/a/7QPdCbKw7MmvgccM4dJRxCp/?lang=pt>. Acesso em: 12 abr. 2026.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry, Mahwah**, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

Disponível em:

https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PWhatWhy.pdf. Acesso em: 1 jun. 2026.

DU, Shiqi et al. Workplace Loneliness and the Need to Belong in the Era of COVID-19. **Sustainability**, v. 14, n. 8, 4788, 2022. DOI: 10.3390/su14084788.

Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/8/4788>. Acesso em: 20 maio 2026.

EDMONDSON, Amy C. **The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2019.

FERRARA, Beatrice et al. Investigating the Role of Remote Working on Employees' Performance and Well-Being: An Evidence-Based Systematic Review. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 19, 12373, 2022. DOI: 10.3390/ijerph191912373. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/19/12373>. Acesso em: 18 abr. 2026.

FIGUEIREDO, Elisabeth et al. Teleworking Effects on Mental Health: A Systematic Review and a Research Agenda. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 21, n. 3, 243, 2024. DOI: 10.3390/ijerph21030243. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/21/3/243>. Acesso em: 20 maio 2026.

FOSTERVOLD, Knut Inge et al. The hidden costs of working from home: examining loneliness, role overload, and the role of social support during and beyond the COVID-19 lockdown. **Frontiers in Organizational Psychology**, 2024. DOI: 10.3389/forgp.2024.1380051. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/organizational-psychology/articles/10.3389/forgp.2024.1380051/full>. Acesso em: 3 jun. 2026.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**.

Petrópolis: Vozes, 2015. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/trans/a/wvxT6BYqzrbntvX7MmBNvyc/>. Acesso em: 2 jun. 2026.

LIU, W. et al. Work-Related Mental Health Under COVID-19 Restrictions: A Mini Literature Review. **Frontiers in Public Health**, v. 9, 788370, 2021. DOI:

10.3389/fpubh.2021.788370. Disponível em:

<https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2021.788370/full>. Acesso em: 30 abr. 2026.

SHAHOLLI, David et al. Teleworking and Mental Well-Being: A Systematic Review on Health Effects and Preventive Measures. **Sustainability**, v. 16, n. 18, 8278, 2024. DOI: 10.3390/su16188278. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/18/8278>. Acesso em: 29 abr. 2026.

SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares; DIAS, Camila Aparecida; MEDEIROS, Bárbara Novaes. Solidão e trabalho na contemporaneidade: as múltiplas perspectivas de análise. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 2, 2019.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ram/a/cwZ8pxM3BnpQm8MZfQy7JZt/?lang=pt>. Acesso em: 1 jun. 2026.

SLAVKOVIĆ, Marko et al. Remote Working for Sustainability of Organization during the COVID-19 Pandemic: The Mediator-Moderator Role of Social Support. **Sustainability**, v. 14, n. 1, 70, 2022. DOI: 10.3390/su14010070. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/1/70>. Acesso em: 24 maio 2026.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WRIGHT, Sarah L.; BURT, Christopher D. B.; STRONGMAN, Kenneth T. Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development. **New Zealand Journal of Psychology**, v. 35, n. 2, p. 59-68, 2006. Disponível em: <https://www.psychology.org.nz/journal-archive/NZJP-Vol352-2006-1-Wright.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2026.