

---

**Artigo de Pesquisa**

---

## **Solidão, Isolamento Social e FoMo (Fear of Missing Out) no Teletrabalho**

Luana Bezerra dos Santos Lourenço<sup>1</sup>, Patricia Amelia Tomei<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-2628-0747>, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), IAG/ Escola de Negócios.

<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0001-8833-9831>, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), IAG/ Escola de Negócios.

---

### **Resumo**

Objetivo: analisar a relação entre o isolamento social, a solidão e o FoMO (Fear of Missing Out) e o teletrabalho. Método: estudo qualitativo, com entrevistas semiestruturadas, realizadas com 12 líderes que atuam em organizações de diversos segmentos e tamanhos, para compreender o isolamento social, o FoMO e solidão de teletrabalhadores. Para análise dos resultados, optou-se pela análise de conteúdo, com agrupamentos das respostas em sete categorias temáticas: percepção dos teletrabalhadores referente ao FoMO, solidão e isolamento social; apoio, intervenções e consequências do FoMO, da solidão e do isolamento social no teletrabalho; e, interação dos teletrabalhadores nas mídias sociais. Resultados: A percepção dos teletrabalhadores referente ao isolamento social confirma as pesquisas que evidenciam que o trabalho remoto muda completamente as interações sociais, e pode aumentar seu sentimento de solidão e o seu medo de ser esquecido numa promoção. Conclusões: Trabalho híbrido, reuniões e encontros presenciais, e o uso consciente de redes são caminhos que podem ajudar no gerenciamento da falta de interação face a face e dos contatos informais dos teletrabalhadores, da solidão e de sentimentos de isolamento social. Por fim, a pesquisa sugere estudos futuros, e apresenta proposições para minimizar estes pontos negativos identificados.

**Palavras-chave:** Teletrabalho, Isolamento social, Solidão, FoMO

---

## **Loneliness, Social Isolation and FoMo (Fear of Missing Out) in Teleworking**

### **Abstract**

Objective: to analyze the relationship between social isolation, loneliness and FoMO (Fear of Missing Out) and teleworking. Method: qualitative study with semi-structured interviews, carried out with 12 leaders who work in organizations of different segments and sizes, to understand social isolation, FoMO and loneliness among teleworkers. To analyze the results,

---

Submissão: 05/05/2024

Aceite: 24/02/2025

Editora Responsável: Liliam Deisy Ghizoni

Editora de Leitura: Gracilene Paiva Araujo

Editora Administrativa: Thamyris Pinheiro Maciel

Como citar este artigo: Lourenço, L. & Tomei, P. (2025). Solidão, Isolamento Social e FoMo (Fear of Missing Out) no Teletrabalho. *Trabalho (En)Cena*. 10 (continuo), e025007. 01-28. <https://doi.org/10.20873/2526-1487e025007>

we used content analysis, with grouping the responses into seven thematic categories: perception of teleworkers regarding FoMO, loneliness and social isolation; support, interventions, and consequences of FoMO, loneliness and social isolation when teleworking; and interaction of teleworkers on social media. Results:

The perception of teleworkers regarding social isolation confirms research that shows that remote work completely changes social interactions, increasing the feeling of loneliness and the fear of being forgotten for a promotion. Conclusions: Hybrid work, informal meetings, and conscious use of social media; are possible paths that can help manage the lack of face-to-face interaction and informal contacts, loneliness, and feelings of social isolation. Finally, the research suggests future studies, and presents propositions to minimize these identified negative points.

**Keywords:** Teleworking, Social isolation, Loneliness, FoMO (Fear of Missing Out)

---

O teletrabalho pode ser um divisor de águas para o futuro do funcionamento e sucesso das organizações (Sharma et.al.,2023). No entanto, os arranjos de teletrabalho vêm com certos desafios que podem ter um impacto permanente nas práticas de gestão (Kramer & Kramer, 2020; Kunze et al., 2020).

A configuração remota pode fornecer benefícios importantes, incluindo maior autonomia e flexibilidade, vantagens no tempo e custo com transportes, flexibilidade de horários, diminuição da poluição do meio ambiente, um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, entre outros (Adamovic, 2022); mas também pode ter efeitos adversos no bem-estar dos funcionários, como: excesso de trabalho, solidão no local de trabalho, isolamento social, sentimentos de insegurança e não pertencimento do colaborador à organização, percepção de desfavorecimento de teletrabalhadores em promoção, não compartilhamento do conhecimento, “zoom fatigue”, FoMO (Fear of Missing Out) entre outros (Cooper & Kurland, 2002; Charalampous et al., 2019; Golden et.al., 2008; Scimago, 2023).

Este trabalho examina as implicações do teletrabalho no sentimento de solidão ocasionado pelo isolamento social: "um sentimento angustiante que acompanha a percepção de que as necessidades sociais não estão sendo atendidas pela quantidade ou especialmente pela qualidade das relações sociais" (Hawley et.al., 2010, p. 138), e no FoMO: “apreensão generalizada de que outros podem estar tendo experiências gratificantes das quais se está ausente”(Przybylski et al., 2013, p.184); que podem ter um impacto negativo no bem-estar dos teletrabalhadores.

A solidão é um fenômeno subjetivo pelo qual os indivíduos experimentam uma falta de conexões sociais significativas em relação ao que desejam ou precisam, um estado psicológico, mental e emocional que ocorre quando há uma discrepância entre as relações interpessoais que

se deseja ter, e as relações que se tem; que pode causar emoções como ansiedade, infelicidade, insatisfação, depressão e culpa (Peplau & Perlman, 1982).

Esta experiência da solidão, embora tenha sido mais frequentemente examinada em relação à vida pessoal, também se reflete no local de trabalho, que está associada a dificuldades dos membros de uma organização de desenvolver conexões sociais significativas. Quando um indivíduo tem que passar muito tempo sozinho não por vontade própria, embora tenha a intenção subjetiva de se tornar membro do grupo, se sente fora da rede de apoio organizacional, vivenciando o isolamento social e profissional (Firoz et.al., 2021; Smith & Calasanti, 2005). Este isolamento no local de trabalho, junto com o sentimento de solidão, pode causar grande estresse psicológico e danos mentais aos indivíduos (Marshall et al., 2010).

O teletrabalho além de estar associado à solidão e ao isolamento social, também tem sido relacionado ao medo de ser esquecido (FoMO): um sentimento de não experimentar o que os pares de uma pessoa estão experimentando, ou de não ter o que eles têm; que leva a uma ansiedade sobre eventos perdidos considerados importantes, que reforça o comportamento social de comparação entre indivíduos.

Déficits psicológicos como solidão (Alt, 2018) e depressão (Wegmann et al., 2017) induzem a FoMO, e motivam uma necessidade de relacionamentos (Conlin et al., 2016; Dogan, 2019) e um engajamento excessivo nas redes sociais (Dhir et al., 2018; Reer et al., 2019), que da mesma forma que o teletrabalho, favorecem a disponibilidade de informações, mas não necessariamente a vivência comum. (Jacobsen, 2021).

A literatura organizacional reforça que o FoMO tem sido associado ao desejo de satisfazer necessidades como: apego interpessoal (Błachnio & Przepiorka, 2018), pertencimento (Wang et al., 2018), popularidade (Beyens et al., 2016), engajamento e motivação dos usuários a permanecer continuamente conectados com as plataformas de mídia social (Hadlington & Scase, 2018; Przybylski et al., 2013), e descontinuidade percebida (ou real) de comunicação que pode evocar uma sensação de exclusão social (Akbari et al., 2021; Buglass et al., 2017; Elhai et al., 2018).

Apesar de estudos sobre experiências de solidão, isolamento social e FoMO geralmente estarem associados ao uso de mídias sociais (Hunt et al., 2018; Rajan et al., 2022), observa-se que no cotidiano, teletrabalhadores muitas vezes experimentam isolamento social e podem recorrer à mídia digital para superar a solidão (Dery & Hafermalz, 2016; Nash et al., 2021; Pittman, 2018; Thompson, 2019).

Algumas pesquisas têm identificado que indivíduos que trabalham remotamente apresentam sentimentos de solidão, isolamento social, e FoMo que variam segundo fatores

contingenciais como idade, gênero, cultura, entre outros (Alhabash & Ma, 2017; Jin et al., 2019). Mas, poucas pesquisas têm analisado especificamente a relação destes sentimentos com o teletrabalho (Carrasco-Garrido et al., 2023; Delany, 2022; Hopkins & Bardoel, 2023; Oppong Peprah, 2024).

Portanto, o objetivo principal desta pesquisa é analisar a relação entre a solidão, o isolamento social e o FoMO no contexto do teletrabalho, e sugerir ações para que as organizações implementem práticas mais sustentáveis para o gerenciamento dos aspectos negativos advindos destes sentimentos.

### **Teletrabalho: conceitos, vantagens e desvantagens**

Teletrabalho é definido como o arranjo de trabalho no qual as atividades são realizadas de forma remota, fora do espaço da organização com suporte tecnológico (Filardi & Zanini, 2020; Gajendram & Harrison, 2007; Renard et al., 2021), isto é, o teletrabalho se traduz em levar o trabalho até o trabalhador, e não o contrário (Allen et al., 2015; Hill et al., 2003).

As pesquisas que buscam identificar os benefícios e os desafios do teletrabalho são numerosas. Renard et al. (2021) e Raghuram et al. (2019) por meio de uma revisão sistemática de literatura sobre as novas formas de trabalho, identificaram duas linhas de pesquisa sobre os benefícios do teletrabalho:

(i) os que consideram que os ganhos são mútuos, para o indivíduo e para a organização, (Filardi & Zanini, 2020; Kurland & Bailey, 2002) e que evidenciam a sua contribuição para o equilíbrio trabalho-família, as vantagens da autonomia e flexibilidade e os seus efeitos para satisfação, desempenho, intenção de rotatividade e redução do estresse (Golden & Veiga, 2005; Hill et al., 2003),

(ii) os que defendem uma perspectiva de conflito, na qual a organização se beneficia mais do que o trabalhador (Allen et al., 2015; Arunprasad et al., 2022; Belzunegui-Rraso & Erro-Garcês, 2020; Choudhury, 2020), evidenciam os desafios do trabalho remoto no bem-estar dos funcionários (Charalampous et al., 2018), nos relacionamentos desejados e reais no trabalho (Wright & Silard, 2021), no excesso de trabalho (Chesley & Johnson, 2014), na socialização, identificação organizacional e distanciamento das equipes (Ozcelik & Barsade, 2018), na falta de contato e relacionamentos informais com colegas e feedback de gerentes (Carillo et al., 2021), nas necessidades da implementação de controles específicos para a medição dos resultados e na atenção especial aos princípios da Governança Corporativa (Machado dos Santos & Vargas da Silva, 2022; Nakrošienė et al., 2019).

Por fim, o foco principal do dark side do teletrabalho é o isolamento profissional, isto é, a crença de que não se tem mais contatos com os colegas de trabalho, se enfraquecem os laços entre a organização e seus membros (Allen et al., 2015), podendo afetar a identificação organizacional e o desempenho (Golden et al., 2008), e o desenvolvimento de pessoas, na medida que dificultam a aprendizagem informal e a gestão de conhecimento (Cooper & Kurland, 2002).

## **Solidão, Isolamento social e Teletrabalho**

Segundo Weiss (1974), a solidão não é causada por estar sozinho, mas por estar sem uma forma específica de relacionamento ou conjunto de relacionamentos. O autor diferencia a “solidão do isolamento emocional” - provocada pela falta de um relacionamento emocional íntimo, e só poderá ser “curada” mediante a integração de um outro relacionamento da mesma espécie ou pela reintegração de um relacionamento que foi perdido; da “solidão do isolamento social” associada com a ausência de uma rede de relacionamentos sociais.

A palavra solidão, na maioria das vezes, possui conotação negativa e é, geralmente, associada com falta, ausência, perda e abandono. A solidão, no entanto, pode não ser tão ameaçadora e penosa para aqueles que possuem a concepção dos valores positivos do isolamento e buscam a solitude (estar sozinho) que envolve uma escolha ativa de um indivíduo, com momentos de recolhimento que oferece a possibilidade para reflexão, criatividade, fortalecimento da autoconfiança e do amor-próprio (Dussault & Frenette, 2014; Lan & Lau, 2012).

Aqueles que experimentam dificuldades para estabelecer e manter relações interpessoais lutam para abordar sua necessidade de pertencimento são mais propensos a experimentar a solidão (Cacioppo et al., 2014). A solidão é vivida por adultos de todas as idades (Ozcelik & Barsade, 2018), e influencia como as pessoas se sentem e se comportam em relação aos outros e como os outros se sentem e se comportam em relação a eles (Cacioppo et.al., 2010).

A solidão pode afetar processos emocionais e cognitivos, e tem sido associada a problemas de saúde mental, como transtornos de personalidade, depressão (Cacioppo et al., 2006), aumento de pensamentos e risco de suicídio, psicose (Erzen & Çikrikci, 2018), podendo impactar no desempenho cognitivo (Boss et al., 2015; Deckx et al., 2018).

Apesar da experiência da solidão ter sido mais frequentemente examinada em relação à vida pessoal, ela também se reflete no local de trabalho, quando membros de uma organização são incapazes de desenvolver conexões sociais significativas, podendo diminuir sua satisfação e desempenho no trabalho (Firoz et.al., 2021).

Na literatura organizacional identificamos duas perspectivas distintas na análise da solidão no local de trabalho:

(i) aquela que considera que tanto a solidão, quanto a solidão no local de trabalho, são originadas por um tipo de percepção psicológica frequentemente descrita como desagradável, dolorosa, triste, desgastante; desencadeada pela falta da relação interpessoal e das atividades sociais (Ayazlar & Güzel, 2014; Erdil & Ertosun, 2011; Ozcelik & Barsade, 2011, 2018).

(ii) aquela que considera que o sentimento de solidão envolve uma variedade ampla de relações interpessoais na vida diária, mas com foco na relação entre o indivíduo, amigos e parentes. Por outro lado o sentimento de solidão no local de trabalho, é afetado apenas pela influência da situação de trabalho, pela diferença nas relações interpessoais que os indivíduos esperam no local de trabalho. A

grande diferença entre os dois conceitos diz respeito ao espaço de livre escolha individual, que no caso do trabalho é relativamente pequeno (Wright, 2005, 2009).

Numa análise bibliométrica sobre a solidão no local de trabalho no período de 2006-2019, Firoz et al. (2021) identificaram que este tema começou a ser focado apenas em 2016, aumentando o seu interesse nos últimos anos (Peng et al., 2021), com a realização de pesquisas para investigar como a falta de comunicação face a face com os colegas de trabalho inibe pistas não verbais que propiciam este sentimento de solidão (Vanderstukken et al., 2022), ou, como interações menos frequentes ou intensas com colegas podem limitar o acesso a recursos sociais e pessoais (Ozcelik et al., 2020; Xanthopoulou et al., 2009), ou como o trabalho remoto muda completamente as interações e possibilidades sociais (Contreras et al., 2020; Schur et al., 2020; Yang & Huang, 2023).

A solidão no local de trabalho se diferencia de dois outros conceitos relacionados como:

(i) Alienação do trabalho que envolve a percepção dos funcionários sobre a relação entre eles e o trabalho, diferentemente da solidão no local de trabalho que reflete a percepção do funcionário sobre seu relacionamento com membros de outras organizações, se concentra em questões interpessoais (Banai et al., 2004).

(ii) Isolamento social no local de trabalho, fenômeno objetivo no ambiente social de uma organização, que antecede a solidão no local de trabalho (Marshall et al., 2010), no qual os indivíduos possuem a intenção subjetiva de se tornarem membros do grupo, mas eles ainda estão fora da rede de apoio organizacional (Smith & Calasanti, 2005).

Estudos que têm enfatizado as consequências do teletrabalho na saúde mental, têm enfatizado que teletrabalhadores podem se sentir mais solitários, pois têm menos interações pessoais, estão mais expostos ao isolamento social, e perdem a oportunidade de conhecer amigos e colegas (Buecker & Horstmann, 2022; Hwang et al., 2020), e portanto reforçam a necessidade de criação de canais de escuta, suporte psicológico e de grupos de apoio durante o período de teletrabalho (Afonso, 2021; Giacomello et.al., 2022; Souza & Melo, 2021).

Estratégias que promovam a interação presencial entre trabalhadores, trabalho híbrido, uso de tecnologias de comunicação, melhoria da qualidade de relações entre líder e subordinado; contribuem para diminuir o impacto do isolamento social no desempenho (Eom et al., 2016; Golden et al., 2008; Hislop, et al., 2015; Villarinho & Paschoal, 2016).

Segundo De Vries et.al. (2019) o gestor tem um papel importante na redução dos efeitos negativos do isolamento social no local de trabalho, definindo, planejando e controlando as atividades que podem ser feitas à distância; gerenciando a sinergia da equipe, e incentivando programas de capacitação que favorecem a redução das barreiras do teletrabalho.

Na análise da relação isolamento social e trabalho remoto, um tema que tem sido abordado na literatura organizacional diz respeito ao uso das mídias sociais. Por um lado, as mídias sociais são elogiadas como uma tecnologia disruptiva que tem vários benefícios para os usuários, aumentando a conectividade e permitindo a co-criação de experiências digitais, bem como a formação de comunidades

on-line (Kaplan & Haenlein, 2010). Por outro lado, embora as mídias sociais tenham permitido níveis aumentados de conectividade e capital social (Phua et al., 2017; Shane-Simpson et al., 2018), pesquisas tem identificado que os desafios relacionados à solidão percebida e outros aspectos do bem-estar psicológico não reduziram e, de fato, podem ter aumentado entre os jovens adultos (Pittman & Reich, 2016). Algumas evidências até sugerem que menos uso das mídias sociais pode levar a percepções reduzidas de solidão (Hunt et al., 2018).

Por fim, algumas pesquisas que têm aprofundado a relação entre teletrabalho, solidão e isolamento social merecem destaque:

(i) Dahlstrom (2013), Golden (2007), Golden et al. (2008) identificaram que teletrabalhadores temem estar fora de vista, e o teletrabalho pode gerar uma percepção de que a sua carreira está estagnada, que eles são esquecidos nas promoções e recompensas e que têm muito menores oportunidades para demonstrar competência.

(ii) Dery & Hafermalz (2016) examinaram a vida profissional de teletrabalhadores e identificaram que o trabalho remoto contribui para o seu sentimento de solidão, e as mídias sociais e as conexões 'informais' com a organização que são tipicamente associadas à construção de um senso de pertencimento e participação em todo o espectro mais amplo de atividades e oportunidades organizacionais também são afetadas.

(iii) Knight et al. (2022) na análise das diferenças das experiências dos funcionários trabalhando em casa versus no local de trabalho, concluem que as interações no escritório, especialmente com os colegas, podem realmente melhorar a satisfação no trabalho dos funcionários e reduzir seus sentimentos de solidão.

(iv) Veiga et al. (2021) e Nohara et al. (2010) que identificaram que quando os teletrabalhadores sentem isolamento profissional, um sentimento negativo de falta de pertencimento, deixam de compartilhar experiências e temem serem excluídos socialmente pela rede da empresa, o que afeta seu senso de identidade e comprometimento com os objetivos da corporação.

### **FoMO e o teletrabalho**

FoMO é um estado emocional negativo que se manifesta quando os indivíduos percebem que sua relação com seu grupo de pares está ameaçada (Elhai et al., 2018) que se apresenta de duas formas: (i) apreensão de que os outros estão tendo experiências gratificantes das quais se está ausente, e (ii) desejo persistente de permanecer conectado com as pessoas em sua rede social.

Portanto, FoMO mapeia o aspecto cognitivo da ansiedade (por exemplo, preocupação, ruminação, etc.), e envolve uma estratégia comportamental destinada a aliviar essa ansiedade – análoga à forma como as compulsões visam aliviar a ansiedade no transtorno obsessivo-compulsivo, geralmente com a verificação frequente de mídias e de mensagens para manter as conexões sociais e evitar a perda em experiências gratificantes. Indivíduos tem medo de perder oportunidades desejáveis e, portanto, desejam permanecer conectados com o que outros estão fazendo (Zhang et al., 2020).

A análise do FoMO pode ser inserida na teoria da autodeterminação que sugere que o bem-estar psicológico de um indivíduo resulta da satisfação de três necessidades psicológicas inatas: competência, autonomia e relacionamento. Assim sendo, vários estudos têm associado a FoMO com:

- (i) necessidade de relacionamentos (Conlin et al., 2016; Dogan, 2019) e o papel que a competência e a autonomia desempenham na redução da FoMO (Xie et al., 2018);
- (ii) déficits psicológicos como solidão (Alt, 2018) e depressão (Wegmann et al., 2017) que induzem a FoMO e motivam um engajamento excessivo nas redes sociais (Dhir et al., 2018; Reer et al., 2019);
- (iii) o uso acelerado de tecnologia digital para acompanhar a vida acelerada e a multifuncionalidade de smartphones que podem levar a um estado permanente de “estar online” (Coskun & Muslu, 2019).

Tradicionalmente os estudos de FoMO têm sido desenvolvidos segundo duas abordagens que:

(i) exploram o efeito do FoMO nos usuários de mídias sociais e plataformas como Facebook, WhatsApp e Instagram (Blachnio & Przepiórka, 2018). Trabalhos como os de Dempsey et al. (2019) e Franchina et. al (2018) têm correlacionado positivamente os níveis de FoMO com a utilização de mídias sociais, e sugerem que FoMO desempenha um papel importante no aumento do uso de plataformas privadas de mídia social.

Esta linha de pesquisa, sugere que FoMO pode ser específico para distúrbios relacionados com a comunicação na Internet e nas mídias sociais (Alt & Boniel-Nissim, 2018).

(ii) analisam o papel do FoMO no uso intensificado e frequente de aplicativos móveis que servem para cumprir funções sociais e utilitárias (Elhai et al., 2020). Pesquisas de Chotpitayasunondh e Douglas (2016) postulam que o FoMO e o uso excessivo de mídias sociais podem ser atribuídos ao desenvolvimento de comportamentos de phubbing, caracterizados pelo ato de ignorar quem está a sua volta para prestar atenção em seu smartphone.

A literatura de FoMO concentrou-se nas suas consequências negativas como: a insatisfação com a vida (Blachnio & Przepiórka, 2018), a diminuição do bem-estar emocional (Barry et al., 2017; Milyavskaya et al., 2018), ansiedade (Elhai et al., 2018), depressão (Tsai et al., 2019), e uso compulsivo das redes sociais (Dhir et al., 2018).

Nesse contexto surgiu o termo Pressão no Ambiente de Trabalho (Workplace Telepressure) que implica em atender às expectativas de trabalho de forma rápida e eficaz (Barber & Santuzzi, 2015), aumentando a pressão sobre os teletrabalhadores e reforçando o FoMo no ambiente de trabalho (Workplace FoMO), no qual as dificuldades de se desconectar do trabalho em contextos pessoais e sociais pode levar ao esgotamento dos funcionários (Budnick et.al., 2020).

FoMO em funcionários deslocados do escritório devido a viagens ou trabalho remoto leva a um comportamento intensivo de verificação de mensagens e sinalização constante de compromisso com medo de perder o relacionamento com seus pares, e em alguns casos induzem a burnout e prejudica suas vidas pessoais (Budnick et al., 2020; Yıldız, et.al., 2023).

## Método

A abordagem descritivo-analítica, de caráter exploratório foi selecionada para entender o fenômeno em sua complexidade. Como a percepção do impacto da solidão, isolamento social e FoMO no teletrabalho é singular, exigindo uma análise mais profunda, a abordagem qualitativa para identificar os fatores de isolamento social e FoMO dos entrevistados foi escolhida.

A pesquisa envolveu entrevistas semiestruturadas com doze (12) membros de organizações de diferentes naturezas jurídicas, tamanho e setores da economia; que ocupam cargos de liderança, com tempo de experiências de teletrabalho e grau de maturidade profissional distintos. A escolha de lideranças se justifica na medida que estes sujeitos podem acrescentar com mais clareza não apenas a sua visão sobre o teletrabalho, como os seus efeitos nas suas respectivas equipes.

Os sujeitos foram escolhidos segundo conveniência e acessibilidade, mediante contatos pessoais, buscando contemplar as nove tipos de teletrabalho selecionadas na literatura organizacional (Malheiros & Tomei, 2023): intensidade (frequência com a qual o teletrabalho é realizado); natureza do teletrabalho (tipo de trabalho que pode ser realizado de forma remota); local onde o trabalho remoto é realizado; nível de suporte das chefias e dos colegas; suporte tecnológico e oferta de recursos de comunicação; normas e orientações documentadas sobre o teletrabalho; definição de forma de ingresso no teletrabalho; realização de encontros mensais; e controle de horários de teletrabalho.

Para que a entrevista fosse bem-sucedida, e permitisse ao entrevistado revelar os fatos essenciais da sua situação, foi explicitado com clareza o objetivo do trabalho, os motivos da pesquisa, justificada a escolha do entrevistado, e garantido o total anonimato e o sigilo, seja a do entrevistado quanto da sua organização.

As entrevistas que, em média, duraram 30 (trinta) minutos, aconteceram entre os meses de janeiro e fevereiro de 2024 via Zoom. A quantidade de entrevistados não foi previamente definida, e foi considerada a quantidade adequada, aquela a partir do qual os temas tornarem-se intensamente recorrentes (de Souza Minayo, 2017).

Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados, transcritas, e as narrativas foram agrupadas em temas de acordo com o seu teor, formados por enunciados ou trechos dos textos transcritos que continham significações a serem isoladas.

As leituras minuciosas das transcrições permitiram que fossem eliminados os conteúdos que não tinham relação com os objetivos do trabalho, e privilegiaram as ocorrências regulares nas narrativas dos entrevistados.

Desta forma obtivemos sete categorias temáticas, com critério semântico, reunindo os temas que remetiam ao mesmo conceito na mesma categoria. O método selecionado para a análise dos dados foi a análise de conteúdo que utiliza as palavras para inferir o conteúdo (Bardin, 2011; Mayrink, 2014). Foram então escolhidos títulos para estas categorias, alinhados aos discursos dos entrevistados e o referencial teórico de solidão, isolamento social e FoMO que embasou o roteiro da entrevista descrito na tabela 1, a seguir:

**Tabela 1:**

*Roteiro da entrevista e categorias temáticas*

CATEGORIA TEMÁTICA	QUESTÕES
1.Percepção dos teletrabalhadores referente ao isolamento social no local de trabalho (Isolamento social e Teletrabalho)	<p>1.Você já se sentiu excluído ou solitário enquanto trabalhava remotamente?</p> <p>a. Caso afirmativo: De que maneira isso impactou sua motivação e produtividade no trabalho? Que tipo de suporte você acha mais útil para minimizar o sentimento de isolamento social no ambiente de teletrabalho? Quais estratégias você utiliza para minimizar o sentimento de isolamento social durante o teletrabalho? Você procura se conectar socialmente com outras pessoas para reduzir o sentimento de isolamento social enquanto trabalha em casa?</p> <p>b. Caso negativo: Você conhece alguém que se sentiu excluído ou solitário enquanto trabalhava remotamente?</p>
2.Apoio e intervenções referentes ao	<p>1.Você acredita que existem intervenções organizacionais que poderiam ajudar os funcionários a lidar com o sentimento de solidão no contexto do teletrabalho?</p> <p>2.Que tipo de suporte você acha mais útil para minimizar o sentimento de solidão num contexto de teletrabalho?</p>

isolamento social e teletrabalho	3.Você acha que o sentimento de solidão num contexto de teletrabalho pode levar a problemas de saúde mental, como ansiedade ou depressão, quando não são adequadamente abordados?
3.Consequências de isolamento social e teletrabalho	<p>Você acredita que a falta de interação social no ambiente de teletrabalho pode aumentar o sentimento de isolamento social?</p> <p>Você acredita que o sentimento de isolamento social pode afetar as relações profissionais com colegas e supervisores durante o teletrabalho?</p>
4.Percepção dos teletrabalhadores referente ao FoMO (FoMO e Teletrabalho)	<p>1.Como você descreveria sua compreensão do termo "FoMO" (<i>Fear of Missing Out</i>) no contexto do teletrabalho?</p> <p>2.Você já experimentou sentimentos de FoMO enquanto trabalhava remotamente?</p> <p>a. Caso afirmativo:</p> <p>Como isso afetou sua motivação e produtividade?</p> <p>Você poderia compartilhar uma experiência específica em que o FoMO afetou sua produtividade ou bem-estar emocional enquanto trabalhava remotamente?</p> <p>Quais estratégias você utiliza para minimizar o FoMO durante o teletrabalho?</p> <p>b. Caso negativo: Você conhece alguém que experimentou sentimentos de FoMO enquanto trabalhava remotamente?</p>
5.Apoio e intervenções referentes FoMO e teletrabalho	<p>1.Você acredita que existem intervenções organizacionais que poderiam ajudar os funcionários a lidar com o FoMO no contexto do teletrabalho?</p> <p>2.Que tipo de suporte você acha mais útil para minimizar o FoMO no ambiente de teletrabalho?</p>
6.Consequências do FoMO no teletrabalhador	<p>1.Você acredita que a falta de interação social no ambiente de trabalho pode aumentar o FoMO?</p> <p>2.Você acredita que o FoMO pode afetar as relações profissionais com colegas e supervisores durante o teletrabalho?</p>

	3.Você acha que o FoMO num contexto de teletrabalho pode levar a problemas de saúde mental, como ansiedade ou depressão, quando não são adequadamente abordados?
7.Interação dos teletrabalhadores nas mídias sociais	1.Você acredita que o uso excessivo das redes sociais durante o teletrabalho está relacionado ao medo de perder experiências sociais virtuais, eventos ou atividades importantes? 2.Você acredita que o uso excessivo das redes sociais durante o teletrabalho está relacionado a algum sentimento de isolamento social?

Nota: elaborado pelos autores

## Resultados

### *Percepção dos teletrabalhadores referente ao isolamento social no teletrabalho*

As respostas de dez dos doze entrevistados à questão “Você já se sentiu excluído ou solitário enquanto trabalhava remotamente?” foi positiva, e os entrevistados também enfatizaram a relação do “não ser visto, não ser lembrado” ocasionada pelo teletrabalho com a percepção de que podem ser esquecidos numa promoção conforme ilustram os depoimentos a seguir:

Eu acho que afeta bastante e causa uma insegurança, causa uma ansiedade, uma insegurança e um desejo de participar. Eu acho que quem não deseja fazer teletrabalho é só por esse fator, é o receio da exclusão... Medo, acho que é a palavra mesmo, de ser substituído ou de não ser inserido em algum contexto. Ou não ser inserido em diversos contextos, e medo de não ser promovido, por exemplo, de perder uma promoção (L5).

“Acho que quem não deseja fazer o teletrabalho é exatamente pelo medo da exclusão, tem medo de ser substituído ou não ser inserido em diversas situações.” (L2)

A falta de contato e relacionamentos informais com colegas e de feedback de gerentes, também foram consideradas fatores negativos do teletrabalho: “(...) Quem fica sozinho pode sentir falta. Eu acho que as pessoas vão se isolando cada vez se isolam mais, fica difícil de falar. O gestor precisa ter essa proximidade, conversas, promover interações.” (L12)

### *Apoio e intervenções referentes ao isolamento social no teletrabalho*

Oito dos doze entrevistados confirmaram a importância: (i) de intervenções organizacionais, independentemente do suporte tecnológico, e, (ii) do gestor na redução dos

efeitos negativos do isolamento social no local de trabalho, para ajudar os funcionários a lidar com o sentimento de pertencimento à organização:

“Sim, eu acho que fomentar encontros, organizar cafés, happy hour, reuniões com pessoas de outras áreas que solicite a presença física, apoio psicológico para quem tem esse tipo de questão.” (L10)

O suporte técnico pode ajudar bastante. Realização de encontros quinzenais presenciais para a socialização e trocas, promover encontros externos, como a corrida com os funcionários e aulas de inglês em grupos. Eu acho que o suporte psicológico, treinamento de boas práticas, orientações de como lidar, o que fazer, seu estado de humor, fazer pausas necessárias (L6).

A preparação da gestão, para mim, é fundamental... um bate-papo, um olhar do RH mais próximo das pessoas que estão nesse teletrabalho. A questão de possibilidade de feedback, escuta, não só uma vez por ano que você consegue se aproximar, mas, no geral, ações que gerem uma proximidade um pouco maior entre funcionário, gestor e a empresa como um todo (L9).

Acho que o suporte mais útil é o boca a boca, aproximação da área de recursos humanos, do líder direto. Nenhuma tecnologia substitui essa interação, o respeito com o trabalhador, feedback do líder com a área de recursos humanos durante o teletrabalho (L5).

A integração da equipe, o enriquecimento das relações interpessoais e a comunicação face a face, foi constantemente apontada pelos entrevistados como fatores fundamentais para o sucesso das estratégias de teletrabalho, conforme ilustramos nos trechos dos depoimentos a seguir:

[...] hoje eu vou para o escritório, estou a fim de ver gente, estou a fim de conversar, de tomar um café, acho que essa estrutura ajuda a facilitar a interação entre as áreas, às vezes não é fácil essa interação à distância... Comunicar eventos, situações, mudanças, acho que isso também facilita a integração ... levar a informação para todo mundo, comunicar bem, criar essa cultura de comunicação clara e transparente, eu acho que facilita isso entre as áreas (L10).

Os gestores tinham que promover mais reuniões de engajamento de equipe, não para falar de trabalho. Porque, você se conecta com o seu colega de equipe, não é porque você trabalha com as pessoas, você se conecta quando você descobre que tem coisas em comum. Então, se no trabalho remoto a gente não tem isso, as equipes não se sentem parte de uma equipe (L11).

Segundo os entrevistados, a cultura relacional do brasileiro, catalisa os sentimentos de isolamento profissional decorrentes da falta de momentos de interação presencial do trabalho remoto:

Tentar promover esses momentos de interação presencial...Gerar um pouco dessa conexão, sabe que acaba que as pessoas não têm mais tão forte... Porque acho que a gente, enquanto latino, tem um pouco desse perfil de ser bem aberto mesmo e conversar de coisas pessoais. E quando você não tem esse contato físico próximo, eu acho que você acaba não conseguindo criar esse tipo de relação (L7).

### ***Consequências do isolamento social no teletrabalhador***

Alguns entrevistados relacionaram o teletrabalho ao isolamento social, independentemente das características individuais ou organizacionais, como ilustram os depoimentos a seguir:

“O teletrabalho te impede de trocar, interagir, compartilhar experiências e afeto. Sim claro existe um distanciamento natural, vai afetar com certeza. Regar, trocar nas relações.” (L3)

Acho que a troca não é a mesma coisa que o contato físico. Tem gente que trabalha na mesma equipe, mas não se conhece pessoalmente. Tudo muito frio, sem intimidade ou proximidade. Eu acho importante o presencial, talvez nem sempre, mas a empresa pode marcar encontros periódicos para não causar esse isolamento. Os encontros podem ser de iniciativa da empresa (L6).

As narrativas focaram também que a percepção de isolamento social e suas consequências, varia segundo o perfil de cada teletrabalhador, sua necessidade de interação social e de supervisão, traços de personalidade e controle psicológico:

Depende, algumas pessoas precisam de contato uma com as outras, já outras não. ... tem gente que se afeta com isso, tem gente que não. Para ter uma cultura de teletrabalho é importante se manter todos no on-line, mesmo aqueles que estiverem no presencial. Tem que ser equânime, se tiver uma pessoa no on-line tem que ser todos on-line para afastar a possibilidade do isolamento social (L4).

Particularmente pelo menos no meu perfil, não tenho problema em estar só, gosto do silêncio, de não ter o burburinho. (...) Às vezes a depender da pessoa, durante isolamento ela pode ficar frágil, estressada, acredito que depende muito de como a pessoa é e como ela encarar aquilo (L12).

Nove dos doze entrevistados reforçaram as vantagens do trabalho híbrido na minimização do sentimento de isolamento social, principalmente para os novos funcionários, que desta forma podem reforçar seu grau de pertencimento e identificação organizacional:

“Não enxergo o teletrabalho como fonte de isolamento social, mas sem dúvida faz falta, por isso deve ser híbrido. Se o isolamento for amplo fica dentro de uma bolha.” (L8)

Acho que para quem está ingressando no mercado de trabalho precisa de exemplos diários, referências, networking. Novos funcionários encontram dificuldades. Eu tive casos na equipe que os problemas ocasionados foram por conta desse tipo de isolamento e falta de relações mais próximas com a equipe (L7).

### ***Percepção dos teletrabalhadores referente ao FoMO***

Sobre a compreensão do conceito de FoMO, quase todos os entrevistados afirmaram desconhecê-lo, sendo que aqueles que manifestaram conhecimento do conceito, não associavam o conceito ao teletrabalho, e sim ao uso das redes sociais.

Quando se indagou se os entrevistados já haviam experimentado FoMO enquanto trabalhavam remotamente, alguns entrevistados declararam que tiveram contato com esse sentimento, no início da pandemia, especialmente no período do lockdown, mas afirmaram que ele foi se dissipando à medida em que a experiência com o teletrabalho se tornava mais familiar, e o desenho de estruturas organizacionais se consolidava, conforme ilustra o depoimento a seguir:

Às vezes, sim. Até no início da pandemia, eu acho que era um momento de aprendizado. Eu particularmente, nunca tinha trabalhado de forma remota e eu senti muita falta. Então, assim que a empresa abriu o escritório, eu voltei a ir, com uma certa frequência, até para ter com quem almoçar, sabe? Porque a gente passa grande parte do tempo do trabalho interagindo com pessoas do trabalho, e aí o trabalho remoto realmente trouxe essa solidão, digamos. Você perde muito do convívio e eu senti bastante falta nesse sentido (L7).

Para os líderes que não experimentaram FoMO, questionou-se se eles conheciam alguém que já tenha experimentado esta apreensão generalizada de que outros podem estar tendo experiências gratificantes das quais se está ausente, ou se eles conheciam alguém que percebeu que sua relação com seu grupo de pares está ameaçada. A maioria dos entrevistados identificou pessoas de seu convívio que já experimentaram FoMO enquanto trabalham remotamente, e que externalizaram seus temores de perder o relacionamento com seus pares.

Apesar de não identificar explicitamente a relação entre FOMO e produtividade, alguns entrevistados relataram experiências negativas do trabalho remoto relacionadas à diminuição do bem-estar emocional e a qualidade do sono, como ilustram os trechos dos depoimentos a seguir:

“Eu chorei muito nesse período. Eu tive angústias, eu fiquei sem dormir, eu comecei a ter uma depressão, eu fiquei muito mal, até hoje eu tenho vontade de chorar quando eu toco nesse assunto” (L3).

“Hoje eu consigo focar mais, e acabo não deixando a produtividade cair, em termos de entrega, eu posso dizer que entrego mais, sem ficar dispersa, mas a motivação afeta por conta da insegurança de não ser acolhida e respeitada” (L5).

No início do trabalho remoto eu tive muita dificuldade de me concentrar, não era uma coisa que eu estava acostumada, sentia muita falta da relação com as pessoas, e era o escritório que me trazia esse foco. Hoje já é diferente, eu vou para lá muito mais para me socializar do que para focar, eu consigo focar mais em casa de fato (L4).

#### *Apoio e intervenções referentes FoMO e teletrabalho*

Segundo os entrevistados, existem intervenções organizacionais que poderiam ajudar a lidar com FoMO no contexto do teletrabalho.

Uma das sugestões apresentada com frequência, diz respeito ao desenvolvimento da governança corporativa com a implementação de controles específicos para a medição dos resultados, embasados em princípios e regras claras, conforme ilustra o depoimento a seguir:

Ter muito claro exatamente práticas, regras do teletrabalho, para todo mundo entender como isso deve funcionar. Eu acho que a governança pode realmente ajudar. Eu acho que uma pesquisa para entender como é que aqueles colaboradores se sentem, se estão sendo realmente muito afetados emocionalmente por isso. E aí tentar planejar ações que vão de encontro ao que essa pesquisa vem apresentar (L2).

O suporte psicológico para auxiliar os teletrabalhadores na gestão emocional e psicológica relativas ao teletrabalho, foi apontado pelos entrevistados como algo importante para gerenciar aspectos de saúde mental relacionados à FoMO:

É importante ter suporte psicológico, estabelecer regras claras de como deve funcionar o teletrabalho. Fazer um acompanhamento psicológico e emocional dos colaboradores. Entender qual é a participação, o que a empresa pode fazer nesse aspecto. Ter uma atenção voltada para a saúde mental. Eu acho também que as lideranças precisam estar muito próximas (L3).

### ***Consequências do FoMO no teletrabalhador***

Quase todos os entrevistados identificaram como consequências do FoMO no teletrabalhador, os desafios referentes às trocas de informações e às relações de confiança, conforme ilustram os depoimentos a seguir:

Você não tem muita visibilidade do que as outras pessoas estão fazendo, de como determinado projeto que você não está envolvido está acontecendo. Então, você acaba se sentindo um pouquinho mais excluído e não envolvido não só na empresa, mas não envolvido nas coisas no geral (L9).

A gente passa grande parte do dia no trabalho, e antes, no trabalho presencial, às vezes a gente convivia mais com as pessoas do trabalho do que com as pessoas da própria família... Então, você gera vínculos com essas pessoas... Então, eu acho que perder esse tipo de vínculo é inevitável com o remoto... aumenta ainda mais essa possibilidade de sensação de estar perdendo alguma coisa (L7).

Os entrevistados embora não tenham percepção clara de FoMO em suas rotinas, concordam que o medo de estar de fora pode acarretar problemas de saúde mental, bem-estar emocional, ansiedade e depressão:

“No teletrabalho tem coisas a gente faz sozinho e se tivesse no escritório a gente teria mais apoio, ou pelo menos nem que fosse um apoio emocional.” (L10)

Acho que as empresas poderiam diminuir um pouquinho esse sentimento. Alguma coisa relacionada à saúde mental, eu acho que as empresas hoje em dia até vêm tentando campanhas, dando apoio, acho que poderia também ser uma questão, algum apoio para quem tem esse tipo de questão (L10).

### ***Interação dos teletrabalhadores nas mídias sociais***

Por fim, onze dos doze entrevistados entendem que o uso das redes sociais durante o teletrabalho não está relacionado ao medo de perder experiências sociais virtuais, eventos ou atividades importantes. Os depoimentos nos indicam que a interação dos teletrabalhadores nas mídias sociais complementa a falta de interação pessoal:

“A rede social, mais especificamente o WhatsApp, ele virou ferramenta de trabalho.” (L1)

Muitas vezes a gente acaba usando as redes sociais em uma hora de almoço, em uma pausa para um café, coisas que eu acho que se você estivesse pessoalmente com a tua equipe, você não estaria usando ..você chamaria a pessoa para tomar um café, para

almoçar junto. Então você estaria usando esse tempo para fazer contato, para estar com o seu time. Quando você não tem ninguém em casa, o celular realmente vira uma companhia (L6).

Você busca estar recebendo informações quando você acessa as redes sociais durante o trabalho remoto, porque você não está sendo munido de informações que você seria se estivesse no ambiente presencial. Eu noto claramente que eu uso muito mais as redes sociais quando eu estou trabalhando de casa, do que quando eu estou presencial (L7).

### **Discussão**

A percepção dos teletrabalhadores referente ao isolamento social no teletrabalho confirma as pesquisas que evidenciam que o trabalho remoto muda completamente as interações sociais (Contreras et al., 2020; Konradt et al., 2003; Schur et al., 2020; Yang et al., 2022), e que os funcionários que trabalham remotamente podem se sentir mais solitários. Conforme foi identificado nas pesquisas Carillo et al. (2021) e Firoz & Chaudhary (2021), teletrabalhadores apreciam e tem prazer no contato nos relacionamentos informais com colegas, se ressentem com a falta de oportunidades de conhecer amigos e colegas (Buecker & Horstmann, 2022; Hwang et al., 2020; Wang et al., 2021), e com a possibilidade de serem esquecidos numa promoção (Dahlstrom, 2013; Golden, 2007; Golden et al., 2008).

No que diz respeito a teletrabalhadores brasileiros, com características de cultura relacional (Nohara et al., 2010; Veiga et al., 2021), este isolamento social é ainda menos tolerado, e justifica a ênfase das vantagens do trabalho híbrido na minimização do sentimento de isolamento social, principalmente para os novos funcionários, para reforçar seu grau de pertencimento e identificação organizacional (Alhabash & Ma, 2017; Dery & Hafermalz, 2016; Lee et al., 2015; Wang et al., 2018).

Os resultados encontrados estão alinhados com a literatura no que diz respeito à importância de minimizar o isolamento social no teletrabalho, reforçando o papel do gestor na implementação de estratégias que promovam o sentimento de pertencimento à organização (De Vries et.al., 2019). Eles reforçam as pesquisas de Elhai et al. (2018); Akbari et al. (2021) e Buglass et al. (2017) que enfatizam que estas estratégias devem focar na integração da equipe de teletrabalhadores, o enriquecimento das relações interpessoais e a comunicação face a face; e podem ser operacionalizadas mediante encontros presenciais periódicos, atividades de socialização, ampliação das oportunidades de networking, e comunicação transparente e descentralizada (Eom et al., 2016; Golden, 2006; Golden et al., 2008; Hislop et al., 2015; Villarinho & Paschoal, 2016).

A relação entre teletrabalho e o isolamento social foi identificada independentemente das características individuais ou organizacionais, reforçando as pesquisas de Nohara et al. (2010), Peplau & Perlman (1982), Maciel (2022) e Veiga et al. (2021), e varia segundo o perfil de cada teletrabalhador (Dery & Hafermalz, 2016; Knight et al., 2022), sua necessidade de interação social e de supervisão (Baruch & Nicholson, 1997; Baruch, 2000), seus traços de personalidade e seu controle psicológico (Bailey & Kurland, 2002; Kossek et al., 2006).

No que diz respeito ao conceito de FoMO, os resultados confirmam a abordagem que exploram o seu efeito nos usuários de mídias sociais e plataformas como Facebook, WhatsApp e Instagram (Błachnio & Przepiórka, 2018; Dempsey et al.; 2019; Franchina et al., 2018; Fuster et al., 2017; Hunt et al., 2018). Assim sendo, as narrativas corroboram com a literatura de FoMO no contexto organizacional, em que evidências empíricas sugerem que indivíduos que temem perder o relacionamento com seus pares se envolvem em comportamentos como verificação intensa de mensagens (Budnick et al., 2020; Hartwick & Barki, 1994; Pentina et al., 2012; Ram & Jung, 1991).

Apesar dos resultados não evidenciarem explicitamente a relação entre FOMO e produtividade, eles reforçam: (i) as pesquisas que identificam experiências negativas do trabalho remoto relacionadas à diminuição do bem-estar emocional, ansiedade, depressão e qualidade do sono (Barry et al., 2017; Milyavskaya et al., 2018; Nurhayati, 2018; Tsai et al., 2019), (ii) a importância da implementação de controles específicos para a medição dos resultados, embasados em princípios e regras claras (Machado dos Santos & Vargas da Silva, 2022), (iii) a importância do suporte psicológico para auxiliar os teletrabalhadores na gestão emocional e psicológica relativas ao teletrabalho, (Barber & Santuzzi, 2015; Budnick et al., 2020; Yıldız, et.al., 2023;), e, (iv) o gerenciamento eficaz das trocas de informações e as relações de confiança (Choudhury, 2020).

Por fim, discordando das pesquisas sobre o tema (Hunt et al., 2018; Phua et al., 2017; Shane-Simpson et al., 2018; Vitak et al., 2011), os resultados encontrados apontam que o uso das redes sociais durante o teletrabalho não está relacionado ao medo de perder experiências sociais virtuais, eventos ou atividades importantes. As redes sociais foram apontadas como um complemento à falta de interação pessoal.

### **Considerações Finais**

As narrativas dos entrevistados confirmaram a associação entre o teletrabalho, o sentimento de solidão e o FoMO, destacando a importância de medidas organizacionais para mitigar esses efeitos negativos. Estratégias como a realização de reuniões inclusivas,

compartilhamento de informações e decisões, e o apoio contínuo da liderança e da área de recursos humanos foram sugeridas como formas de promover a inclusão e reduzir a solidão dos trabalhadores remotos.

Os entrevistados destacaram a importância do contato frequente com colegas e superiores através de aplicativos de mensagens, redes sociais e reuniões diárias curtas para minimizar o isolamento social e promover a integração da equipe. Além disso, a implementação de políticas claras de teletrabalho e a realização de pesquisas para compreender o impacto emocional dos colaboradores foram sugeridas como formas de apoio organizacional.

Portanto, é fundamental que as organizações desenvolvam políticas e práticas que promovam a saúde mental e o bem-estar dos teletrabalhadores. Isso inclui a implementação de governança eficaz, o fornecimento de suporte psicológico especializado, a criação de estruturas de comunicação interna e o acesso a consultorias externas. Além disso, é importante reconhecer que o teletrabalho exige uma abordagem holística, que considere tanto os aspectos profissionais quanto pessoais dos colaboradores.

Por fim, diante das limitações metodológicas da seleção qualitativa de pequeno grupo de sujeitos que não representa a diversidade de contextos organizacionais e perfis de teletrabalhadores, sugerimos que pesquisas futuras incluem amostras probabilísticas e segmentadas, abrangendo diferentes setores industriais, contextos regionais, culturais e organizacionais e perfis de teletrabalhadores; e estudos longitudinais para acompanhar a evolução do teletrabalho ao longo do tempo, especialmente considerando as mudanças provocadas por eventos como a pandemia de COVID-19 e suas consequências a longo prazo.

Somente com uma agenda de pesquisa focada e consistente, teremos melhores instrumentos para atender os desafios impostos pelo teletrabalho nas organizações.

## Referências

- Adamovic, M. (2022). How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework. *International Journal of Information Management*, 62, 102437.
- Afonso, P. (2021). Teletrabalho: quais são as consequências para a saúde mental? *Acta Medica Portuguesa*, 34(3), 237-243.
- Akbari, M., Seydavi, M., Palmieri, S., Mansueto, G., Caselli, G., & Spada, M. M. (2021). Fear of missing out (FoMO) and internet use: A comprehensive systematic review and meta-analysis. *Journal of Behavioral Addictions*, 10(4), 879-900.

- Alhabash, S., & Ma, M. (2017). A Tale of Four Platforms: Motivations and Uses of Facebook, Twitter, Instagram, and Snapchat Among College Students? *Social Media + Society*, 3(1).
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Alt, D., & Boniel-Nissim, M. (2018). Links between adolescents' deep and surface learning approaches, problematic Internet use, and fear of missing out (FOMO). *Internet interventions*, 13, 30-39.
- Appel, M., Krisch, N., Stein, J. P., & Weber, S. (2019). Smartphone zombies! Pedestrians' distracted walking as a function of their fear of missing out. *Journal of Environmental Psychology*, 63, 130-133.
- Arunprasad, P., Dey, C., Jebli, F., Manimuthu, A., & Hathat, Z. E. (2022). Exploring the remote work challenges in the era of covid-19 pandemic: review and application model. *Benchmarking: An International Journal*, 29(10), 3333-3355.
- Ayazlar, G., & Güzel, B. (2014). The Effect of Loneliness in the Workplace on Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 131, 319-325.
- Banai, M., Reisel, W. D., & Probst, T. M. (2004). A Managerial and Personal Control Model: Predictions of Work Alienation and Organizational Commitment in Hungary. *Journal of International Management*, 10, 375-392.
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20, 172–189.
- Bardin L. *Análise de conteúdo*. São Paulo, Edições 70, 2011.
- Baruch, Y. (2001) The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Review*, v. 3, n. 2, p. 113-129.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020) Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, v. 12, n. 9, p. 3662.
- Beyens, I., Frison, E., & Eggermont, S. (2016). "I don't want to miss a thing": Adolescents' fear of missing out and its relationship to adolescents' social needs, Facebook use, and Facebook related stress. *Computers in human behavior*, 64, 1-8.
- Błachnio, A., & Przepiórka, A. (2018), "Facebook intrusion, fear of missing out, narcissism, and life satisfaction: a cross-sectional study", *Psychiatry Research*, Vol. 259, pp. 514-519.
- Boss,L., Kang, D.H., & Branson, S. (2015) Loneliness, and cognitive function in the older adult: a systematic review. *Int Psychogeriatr*. Apr;27(4):541-53.

- Budnick, C. J., Rogers, A. P., & Barber, L. K. (2020). The fear of missing out at work: Examining costs and benefits to employee health and motivation. *Computers in Human Behavior*, 104.
- Buecker, S., & Horstmann, K. T. (2022). Loneliness and social isolation during the COVID-19 pandemic. *European Psychologist*.
- Buglass, S. L., Binder, J. F., Betts, L. R., & Underwood, J. D. (2017). Motivators of online vulnerability: The impact of social network site use and FOMO. *Computers in Human Behavior*, 66.
- Cacioppo, J. T., Cacioppo, S., & Boomsma, D. I. (2014). Evolutionary Mechanisms for Loneliness. *Cognition & Emotion*, 28, 3-21.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., & Saba, T.; Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88.
- Carrasco-Garrido C., De-Pablos-Heredero C., & Rodríguez-Sánchez J. (2023) Exploring hybrid telework: A bibliometric analysis, *Heliyon*, Volume 9, Issue 12.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73.
- Chesley, N., & Johnson, B. E. (2014). Information and communication technology use and social connectedness over the life course. *Sociology Compass*, 8(6), 589-602.
- Chotpitayasunondh, V., & Douglas, K. M. (2016). How “phubbing” becomes the norm: The antecedents and consequences of snubbing via smartphone. *Computers in human behavior*, 63, 9-18.
- Choudhury, P. (2020). Our work-from-anywhere future. *Harvard Business Review*, 98(6), 58-+.
- Conlin, L., Billings, A.C., & Averset, L. (2016), “Time-shifting vs. appointment viewing: the role of fear of missing out within TV consumption behaviors”, *Communication and Society*, Vol. 29 No. 4, pp. 151-164.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in psychology*, 11, 590271.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002) Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, v. 23, n. 4, p. 511-532.

- Coskun, S., & Muslu, G.K. (2019), "Investigation of problematic mobile phones use and fear of missing out (FoMO) level in adolescents", *Community Mental Health Journal*, Vol. 55 No. 6, pp. 1004-1014.
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public personnel management*, 42(3), 438-451.
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019) The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, v. 39, n. 4, p. 570-593.
- Deckx, L., Van Den Akker, M., Buntinx, F., & Van Driel, M. (2018). A systematic literature review on the association between loneliness and coping strategies. *Psychology, Health & Medicine*, 23(8), 899–916.
- Delany, K. (2022) What challenges will organisations face transitioning for the first time to the new normal of remote working? *Human Resource Development International*, 25, pp. 642-650.
- Dempsey, A.E., O'Brien, K.D., Tiamiyu, M.F., & Elhai, J.D. (2019), "Fear of missing out (FoMO) and rumination mediate relations between social anxiety and problematic Facebook use", *Addictive Behaviors Reports*, Vol. 9, p. 100150.
- de Souza Minayo, M. C. (2017). Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. *Revista pesquisa qualitativa*, 5(7), 1-12.
- Dery, K., Hafermalz, E. (2016). Seeing Is Belonging: Remote Working, Identity and Staying Connected. In: Lee, J. (eds) *The Impact of ICT on Work*. Springer, Singapore.
- Dhir, A., Yossatorn, Y., Kaur, P., & Chen, S. (2018), "Online social media fatigue and psychological wellbeing—a study of compulsive use, fear of missing out, fatigue, anxiety and depression", *International Journal of Information Management*, Vol. 40, pp. 141-152.
- Dogan, V. (2019), "Why do people experience the fear of missing out (FoMO)? Exposing the link between the self and the FoMO through self-construal", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 50 No. 4, pp. 524-538.
- Dussault, M., & Frenette, E. (2014). Loneliness and Bullying in the Workplace. *American Journal of Applied Psychology*, 2.4, p.: 94-98.
- Elhai, J.D., Levine, J.C., Alghraibeh, A.M., Alafnan, A.A., Aldraiweesh, A.A., & Hall, B.J., (2018) Fear of missing out – Testing relationships with negative affectivity, online social engagement, and problematic smartphone use. *Computers in Human Behavior* 89.
- Eom, S. J., Choi, N., & Sung, W. (2016) The use of smart work in government: empirical analysis of Korean experiences. *Government Information Quarterly*, v. 33, n. 3, p. 562-571.

- Erdil, O., & Ertosun, Ö. G. (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.
- Erzen, E., & Çikrikci, Ö. (2018). The effect of loneliness on depression: A meta-analysis. *International Journal of Social Psychiatry*, 64(5), 427-435.
- Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences. *Cadernos Ebape. Br*, 18, 28-46.
- Firoz, M., Chaudhary, R., & Khan, A. (2021), "Desolated milieu: exploring the trajectory of workplace loneliness (2006-2019)", *Management Research Review*, Vol. 44 No. 5, pp. 757-780.
- Franchina, V., Vanden Abeele, M., Van Rooij, A. J., Lo Coco, G., & De Marez, L. (2018). Fear of missing out as a predictor of problematic social media use and phubbing behavior among Flemish adolescents. *International journal of environmental research and public health*, 15(10), 2319.
- Giacomello, L. B. A., Giongo, C. R., Ribeiro, B. C., & Perez, K. V. (2022). Teletrabalho na pandemia de covid-19: impactos na saúde mental de trabalhadores. *Trabalho (En)Cena*, 7, e022029.
- Golden, T. D. (2012) Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, v. 27, n. 3, p. 193-207.
- Golden, T. D.; & Veiga, J. F. (2005) The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of management*, v. 31, n. 2, p. 301-318.
- Golden, T. D.; Veiga, J. F.; & Dino, R. N. (2008) The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of applied psychology*, v. 93, n. 6, p. 1412.
- Hadlington, L. & Scase, M.O. (2018), “End-user frustrations and failures in digital technology: exploring the role of Fear of Missing Out, Internet addiction and personality”, *Heliyon*, Vol. 4 No. 11.
- Hawley, LC, Thisted, RA, Masi, CM, & Cacioppo, JT (2010). Solidão prediz aumento da pressão arterial: análise-lag cruz de cinco anos em adultos de meia-idade e mais velhos. *Psicologia e Envelhecimento*, 25, 132 - 141.
- Hill, E. J.; Ferris, M.; & Martinson, V. (2003) Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, v. 63, n. 2, p. 220-241.

- Hislop, D., Axtell, C., Collins, A., Daniels, K., Glover, J. & Niven, K. (2015), 'Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation', *Information and Organization*, vol. 25, no. 4, pp. 222-232.
- Hopkins, J.; Bardoel, A. (2023) The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia. *Sustainability*, 15, 3086.
- Hunt, M. G., Marx, R., Lipson, C., & Young, J. (2018). No more FOMO: Limiting social media decreases loneliness and depression. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 37(10), 751-768.
- Hwang, T. J., Rabheru, K., Peisah, C., Reichman, W., & Ikeda, M. (2020). Loneliness and social isolation during the COVID-19 pandemic. *International psychogeriatrics*, 32(10), 1217-1220.
- Jacobsen, S. (2021). FOMO, JOMO and COVID: How Missing Out and Enjoying Life Are Impacting How We Navigate a Pandemic. *Journal of Organizational Psychology*, 21(3).
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business horizons*, 53(1), 59-68
- Kramer A., Kramer K. Z. The Potential Impact of the Covid-19 Pandemic on Occupational Status, Work from Home, and Occupational Mobility. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 119, 2020, p. 103442.
- Kurland, N. B.; Bailey, D. E. (2000) Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *IEEE Engineering Management Review*, v. 28, n. 2, p. 49-60.
- Machado dos Santos, I. L. R., & Vargas da Silva, R. (2022). Ampliação do Teletrabalho em tempos de Pandemia: Controles e boas práticas de Governança. *Revista Latino-Americana De Governança*, 3(2), e034.
- Marshall, G. W., Michaels, C. E., & Mulki, J. P. (2010). Workplace Isolation: Exploring the Construct and Its Measurement. *Psychology & Marketing*, 24, 195-223.
- Malheiros, B.; Tomei, P.A. (2023) Teletrabalho no contexto da pandemia: um estudo bibliométrico, *Economia e Gestão(E&G)*, Belo Horizonte, v. 23, n. 66, Out./Dez.
- Mayring, P. (2014). Qualitative Content Analysis: theoretical foundation, basic procedures, and software solution. In SSOAR.
- Milyavskaya, M., Saffran, M., Hope, N., & Koestner, R. (2018). Fear of missing out: prevalence, dynamics, and consequences of experiencing FOMO. *Motivation and emotion*, 42(5), 725-737.

- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., Goštaitaitė, B. (2019), "Working from home: characteristics and outcomes of telework", International Journal of Manpower, Vol. 40 No. 1, pp. 87-101.
- Nash, C., Jarrahi, M. H., & Sutherland, W. (2021). Nomadic work and location independence: The role of space in shaping the work of digital nomads. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 3(2), 271-282.
- Nohara, J. J., Acevedo, C. R., Ribeiro, A. F., & da Silva, M. M. (2010). Telecommuting worker's perception of telework. *Innovation & Management Review*, 7(2), 150.
- Oppong Peprah, E. (2024), "Hybrid workplace: current status, positives, negatives, challenges, and team learning", *The Learning Organization*, Vol. 31 No. 1, pp. 88-103.
- Ozcelik, H., & Barsade, S. (2018). No Employee an Island: Workplace Loneliness and Job Performance. *Academy of Management Journal*, 2015, 1066.
- Ozcelik, H., Beetz, A., & Barsade, S. (2020). Understanding an epidemic during a pandemic: A relook at work loneliness in time of COVID-19. In *Academy of Management Conference*, August (pp. 1-6).
- Peng, A., Tang, Y., He, S., Ji, S., Dong, B., & Chen, L. (2021). Association between loneliness, sleep behavior and quality: a propensity-score-matched case-control study. *Sleep medicine*, 86, 19-24.
- Peplau, L.A.; Perlman, D. (1982), "Perspectives on loneliness", in Peplau, L.A. and Perlman, D. (Eds), *Loneliness: A Sourcebook of Current Theory, Research and Therapy*, Wiley, New York, pp. 1-18
- Phua, J., Jin, S. V., & Kim, J. J. (2017). Gratifications of using Facebook, Twitter, Instagram, or Snapchat to follow brands: The moderating effect of social comparison, trust, tie strength, and network homophily on brand identification, brand engagement, brand commitment, and membership intention. *Telematics and Informatics*, 34(1), 412-424
- Pittman, M., & Reich, B. (2016). Social media and loneliness: Why an Instagram picture may be worth more than a thousand Twitter words. *Computers in human behavior*, 62, 155-167.
- Przybylski A.K., Murayama K., Dehaan C.R., & Gladwell V. (2013) Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. *Computer Human Behavior*, 29:1841-8.
- Raghuram, S., Hill, N. S., Gibbs, J. L., & Maruping, L. M. (2019). Virtual work: Bridging research clusters. *Academy of Management Annals*, 13(1), 308-341.
- Rajan, B., Jose, L. G., & Sundar, T. (2022). Are You Hooked to the 'Gram'? Exploring the Correlation between Loneliness, the Fear of Missing Out, and Instagram Usage among Young Indians. *Palabra Clave*, 25(2), e2525.

- Renard K, Cornu F, Emery Y, Giauque D. (2021) The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature. *Administrative Sciences*; 11(2):38.
- Scimago, I.R. (2023) A ponta do iceberg: o teletrabalho durante a pandemia. *Saude e Sociedade*, São Paulo, v. 32, n. 3.
- Shane-Simpson, C., Manago, A., Gaggi, N., & Gillespie-Lynch, K. (2018). Why do college students prefer Facebook, Twitter, or Instagram? Site affordances, tensions between privacy and self-expression, and implications for social capital. *Computers in human behavior*, 86, 276-288.
- Sharma, S., Kumar, S., & Singh, P. (2023). A Comparative Study of Remote Work and In-Person Work among SMEs in the Services Sector: A Survey Approach. *Scholedge International Journal of Management & Development*, 10(2).
- Smith, J. W., & Calasanti, T. (2005). The influences of gender, race, and ethnicity on workplace experiences of institutional and social isolation: An exploratory study of university faculty. *Sociological Spectrum*, 25(3), 307-334.
- Souza, D. O., & Melo, A I. S. C. (2021). Home office no contexto pandêmico: a saúde dos(as) trabalhadores(as) entre tempos e espaços de vida e de trabalho. In: Vasconcellos, L. C. F. et al. (Orgs.). *Saúde do trabalhador em tempos de desconstrução: caminhos de luta e resistência*, pp. 229-231.
- Thompson, B. Y. (2019). The digital nomad lifestyle: (Remote) work/leisure balance, privilege, and constructed community. *International Journal of the Sociology of Leisure*, 2(1), 27-42.
- Tsai, H. Y. S., Hsu, P. J., Chang, C. L., Huang, C. C., Ho, H. F., & LaRose, R. (2019). High tension lines: Negative social exchange and psychological well-being in the context of instant messaging. *Computers in Human Behavior*, 93, 326-332.
- Vanderstukken, A., Nikolova, I., de Jong, J. P., & Ramioul, M. (2022). Exploring types of telecommuters: A latent class analysis approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 245-259.
- Veiga, N. H., Ten, Y. Z. L. F., Machado, V. P., de Araujo Faria, M. G., de Oliveira Neto, M., & David, H. M. S. L. (2021). Teoria da adaptação e saúde do trabalhador em home office na pandemia de covid-19. *Revista Baiana de Enfermagem*, 35.
- Villarinho, K. P. B., & Paschoal, T. (2016). Teletrabalho no Serpro: pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho. XL Encontro da ANPAD. Costa do Sauípe / BA – 25 a 28 de setembro de 2016
- Wang, P., Xie, X., Wang, X., Wang, X., Zhao, F., Chu, X., ... & Lei, L. (2018). The need to belong and adolescent authentic self-presentation on SNSs: A moderated mediation model involving FoMO and perceived social support. *Personality and Individual Differences*, 128, 133-138.

- Wegmann, E., Oberst, U., Stodt, B., Brand, M. (2017), “Online-specific fear of missing out and Internet-use expectancies contribute to symptoms of Internet-communication disorder”, *Addictive Behaviors Reports*, Vol. 5, pp. 33-42.
- Weiss, R.S. (1974), *Loneliness: The Experiences of Emotional and Social Isolation*, Cambridge, The MIT Press.
- Wright, S., & Silard, A. (2021). Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. *Human Relations*, 74(7), 1060-1081.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.
- Yang, Z., & Huang, Y. (2023). A bibliometric analysis of telework research based on web of science via VOSviewer. *Work*, (Preprint), 1-16.
- Yıldız, İ., Gülcü, İ., & Efe, Y. (2023). Workplace Fear of Missing Out and Telepressure: How Digital Workplace Challenges Contribute to Employee Burnout? *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 347-355.
- Zuckerman, M., Lipets, M. S., Koivumaki, J. H., & Rosenthal, R. (1975). Encoding and decoding nonverbal cues of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(6), 1068.

### **Informações sobre os autores**

#### **Luana Bezerra dos Santos Lourenço**

Endereço institucional: IAG/ Escola de Negócios da PUC-Rio.  
E-mail: luanalourenco@me.com

#### **Patricia Amelia Tomei**

E-mail: patomei@iag.puc-rio.br

<b>Contribuição das Autoras</b>	
Autora 1	Dissertação de Mestrado, escolha do tema, elaboração dos objetivos, escolha da amostra de entrevistados, realização das entrevistas, discussão e análise dos resultados, conclusão.
Autora 2	Orientação da dissertação de Mestrado, referencial teórico, redação final.