

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Luana Bezerra dos Santos Lourenço

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

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Prof^a. Patricia Amelia Tomei

Rio de Janeiro

abril de 2024



Luana Bezerra dos Santos Lourenço

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

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-
Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

Prof.^a Patrícia Amélia Tomei
PUC-Rio

Prof.^a. Ana Heloísa da Costa Lemos
PUC-Rio

Prof.^a. Adriane Domingues Quelhas
UFF

Rio de Janeiro, 29 de abril de 2024.

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem a autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Luana Lourenço

Graduada em Direito (UCSAL). MBA em *Management* (IAG PUC/RIO). LL.M em Direito Empresarial com Especialização em Compliance Avançado (FGV Direito Rio). Pós-graduada em Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas (PUCRS). Pós-graduada em Psicologia Positiva, Ciência do Bem-Estar e da Autorrealização (PUCRS). MBA em Liderança, Gestão de Equipes e Produtividade (PUCRS). Pós-graduada com Especialização em Neuromarketing (FAMEESP). *Professional Certificate Program in Digital Transformation* (Massachusetts Institute of Technology - MIT). Formação de Conselheiros de Administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Foi membro do Conselho Consultivo do Pro Criança Cardíaca. CEO na Ocean Governança Integrada e Ecoar Sistêmico Gente & Gestão. É Diretora de Governança Humanizada na Rede Governança Brasil. Coordenadora do Programa de Mentorias em Governança Pública para Prefeituras Brasileiras da RGB (PRONAGOV). Consultora em Governança Humanizada no Santuário Cristo Redentor. Consultora em Governança Humanizada no Pro Criança Cardíaca. Coach e Mentora de Líderes. Mediadora de Conflitos (Mediare). Docente do MBA em Governança Pública da EBRADI. Palestrante, Debatedora e Conferencista. Autora e organizadora de diversas obras publicadas. <https://orcid.org/0000-0002-2628-0747>
<http://lattes.cnpq.br/4632069536364636>

Ficha Catalográfica

Lourenço, Luana Bezerra dos Santos

Solidão, isolamento social e FoMo (Fear of Missing Out) no teletrabalho / Luana Bezerra dos Santos Lourenço ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – 2024.

89 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2024.
Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Teletrabalho. 3. Teletrabalho híbrido. 4. FoMO. 5. Isolamento social. 6. Solidão. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

*Para meus anjinhos Aurora e Lucky
Com todo meu amor ♡*

Agradecimentos

Primeiro, quero expressar minha profunda gratidão à minha orientadora, Professora Doutora Patrícia Tomei, por ter prontamente se disponibilizado a me acompanhar nesta fase crucial e desafiadora da minha jornada no mestrado do IAG PUC/RIO. Ainda, suas aulas de cultura organizacional serviram de grande inspiração para despertar paixão e reconhecimento da importância de construir uma cultura sólida em qualquer organização. Agradeço sinceramente pela generosidade, orientação, conselhos e incansável apoio.

Agradeço ao Divino Criador por sua bondade infinita e me conduzir rumo ao crescimento enquanto ser nessa experiência terrena. Gratidão aos meus pais, familiares e ancestrais, especialmente à minha avó Maria das Dores Marques (*in memoriam*) pela transmissão de valores como amor ao próximo, generosidade, honestidade, fraternidade, empatia e bondade.

Meu carinho e gratidão aos meus professores e colegas de mestrado pelo apoio e compreensão demonstrados ao longo de todo o mestrado. Ainda, expressei minha gratidão às queridas Gisele e Teresa pelo apoio que me deram nos momentos de dúvidas e necessidade de direcionamentos. O resultado alcançado reflete a força que diariamente me transmitiram. Sou profundamente grata às queridas amigas Sharon e Klis por não largarem meu braço nos momentos mais desafiadores. Jaécio também foi muito importante nessa travessia.

Proclamo meu profundo agradecimento a todas as pessoas que agregaram valor à minha vida, tecendo essa enorme colcha de retalhos que integra o meu ser. Ademais, manifesto meu reconhecimento aos colegas, amigos e a todos que colaboraram nas entrevistas, demonstrando prontidão em ajudar e compreendendo imediatamente sua importância para o sucesso deste estudo. Expressei também meu carinho e agradecimento às Professoras que compõem a banca avaliadora pelas valiosas contribuições a este trabalho.

Por último, mas não menos importante, agradeço ao IAG PUC/RIO pela acolhida e por fazer parte da minha evolução enquanto humana e profissional. O ambiente acadêmico da PUC é fascinante e facilitou muito a realização de um mestrado desafiador, que me tirou totalmente da zona de conforto. Essa dissertação que veio acompanhada de alguns percalços pessoais e sem o apoio incansável da querida Professora e Orientadora Doutora Patrícia Tomei, não teria logrado êxito na realização do meu sonho. Gratidão infinita Pat, você estará para sempre em meu coração.

Resumo

Lourenço, Luana Bezerra dos Santos; Tomei, Patrícia Amelia. **Solidão, Isolamento Social e FoMo (*Fear of Missing Out*) no Teletrabalho**, Rio de Janeiro, 2024. 89p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo analisa o isolamento social, a solidão e o FoMO (*Fear of Missing Out*) no teletrabalho. Para embasamento teórico, foi revisada a literatura relacionada ao teletrabalho e suas implicações, focando os aspectos negativos relacionados com o aumento do isolamento social, do FoMO e da solidão. A metodologia adotada foi a análise qualitativa, com entrevistas semiestruturadas, realizadas com 12 líderes que atuam em organizações de diversos segmentos e tamanhos. 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. Os resultados revelam que, embora muitos profissionais apreciem o trabalho remoto, os custos associados ao teletrabalho são significativos, quando prejudicam as relações interpessoais. Dentre os pontos positivos do teletrabalho, evidenciou-se o aumento da produtividade, melhoria na qualidade de vida e do bem-estar dos teletrabalhadores. Por outro lado, os entrevistados apontaram pontos negativos do teletrabalho, decorrentes de falhas no processo de comunicação, do aumento do FoMO, da solidão e do isolamento social. Por fim, a pesquisa sugere estudos futuros sobre o tema, e apresenta proposições para minimizar estes pontos negativos identificados.

Palavras-chave

Teletrabalho; teletrabalho híbrido; FoMO; isolamento social; solidão;

Abstract

Lourenço, Luana Bezerra dos Santos; Tomei, Patrícia Amelia (Advisor). **Loneliness, Social Isolation, and FoMO (Fear of Missing Out) in Telework.** Rio de Janeiro, 2024. 89p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study examines social isolation, loneliness, and FoMO (Fear of Missing Out) in telecommuting. For theoretical grounding, the literature related to telecommuting and its implications was reviewed, focusing on the negative aspects associated with increased social isolation, FoMO, and loneliness. The adopted methodology was qualitative analysis, with semi-structured interviews conducted with 12 leaders working in organizations of various sectors and sizes. For the analysis of results, content analysis was chosen, with responses grouped into seven thematic categories: telecommuters' perception regarding FoMO, loneliness, and social isolation; support, interventions, and consequences of FoMO, loneliness, and social isolation in telecommuting; and telecommuters' interaction on social media. The results reveal that while many professionals appreciate remote work, the costs associated with telecommuting are significant when they impair interpersonal relationships. Among the positive aspects of telecommuting, increased productivity, improvement in quality of life, and well-being of telecommuters were highlighted. On the other hand, respondents pointed out negative aspects of telecommuting resulting from communication failures, increased FoMO, loneliness, and social isolation. Finally, the research suggests future studies on the topic and presents proposals to minimize these identified negative points.

Keywords

Telecommuting; hybrid telecommuting; FoMO; social isolation; loneliness; remote work.

Sumário

1. Introdução	10
1.1. Contextualização	10
1.2. Objetivo da Pesquisa	14
1.3. Relevância do Estudo	14
1.4. Delimitação do Estudo	15
2. Referencial Teórico	17
2.1. Teletrabalho: Principais Conceitos	17
2.2. Teletrabalho: Vantagens e Desvantagens	18
2.3. Teletrabalho: Modalidades e Estratégias	21
2.4. Solidão: Principais Conceitos	23
2.5. Solidão no Local de Trabalho: Conceitos e Pesquisas	26
2.6. Isolamento Social no Local de Trabalho e Teletrabalhando	29
2.7. FoMO: Conceitos e Pesquisas	31
2.8. FoMO: Solidão e isolamento Social no Local de Trabalho: Formas de Mensuração	35
3. Metodologia	29
3.1. Tipo de Pesquisa	29
3.2. Seleção e Perfil de <u>Sujeitos</u>	29
3.3. Coleta e Tratamento de Dados	48
3.4. Roteiro de Entrevista	51
3.5. Análise de Dados	51
4. Descrição e Análise de Resultados	53
4.1. Categoria Temática 1: Percepção dos Teletrabalhadores Referente ao FoMO	53
4.2. Categoria Temática 2: Apoio e Intervenções Referentes FoMO e Teletrabalho	56
4.3. Categoria Temática 3: Consequências do FoMO no Teletrabalho	60
4.4. Categoria Temática 4: Percepção dos Teletrabalhadores Referente ao Isolamento Social no Teletrabalho	62
4.5. Categoria Temática 5: Apoio e Intervenções Referentes ao Isolamento Social no Teletrabalho	63
4.6. Categoria Temática 6: Consequências do Isolamento Social no Teletrabalho	64
4.7. Categoria Temática 7: Interação dos Trabalhadores nas Mídias Sociais	67
5. Considerações Finais	70
6. Limitações e Sugestões para Futuras Pesquisas	73
7. Referências Bibliográficas	74

Lista de quadros

Quadro 1: University of California Los Angeles Loneliness Scale (UCLA)	35
Quadro 2: Matriz de Padrões de Análise Fatorial para a Escala de Solidão no Trabalho	36
Quadro 3: State Fear of Missing Out Inventory (SFoMOI)	37
Quadro 4: Informação demográfica dos 12 participantes	40
Quadro 5: Roteiro da entrevista e categorias temáticas	49

1 Introdução

1.1. Contextualização

O teletrabalho tornou-se um arranjo de trabalho adequado para diversas organizações nos últimos anos, principalmente por conta da pandemia da COVID-19 (Arunprasad, 2022, Zhang *et al.*, 2020). Nos EUA pré-pandemia, apenas 23% dos funcionários trabalhavam de casa. Em outubro de 2020, com a necessidade de dar andamento às atividades de trabalho durante o período da pandemia, esse índice subiu para 71% (*Pew Research Center*), mas, ele já era presente em diversos contextos: 43% da força de trabalho americana experimentou o teletrabalho em alguma medida em 2016 (Raghuram & Gibbs, 2019), e no Brasil em 2018, 45% das empresas afirmavam que já adotavam o teletrabalho, e 15% tinham a intenção de adotar (Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades - Sobratt).

Portanto, independentemente da pandemia da COVID-19, o estudo do teletrabalho e seus efeitos nas relações indivíduo-organização, é fundamental para a prática cotidiana.

Conforme tem sido discutido na literatura organizacional, o teletrabalho apresenta aspectos favoráveis (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) e desfavoráveis (solidão no local de trabalho, isolamento social e profissional, sentimentos de insegurança e não pertencimento do colaborador à organização, percepção de desfavorecimento de teletrabalhadores em promoção e ocupação de cargos de chefia, individualização, compartilhamento do conhecimento, perda da coletividade, “*zoom fatigue*”, FoMO (*Fear of Missing Out*) entre outros (Scimago, 2023; Charalampous *et al.*, 2019; Rice *et al.*, 2021; Ahrendt, 2020; Cooper & Kurland, 2002; Golden, 2006; Golden *et al.*, 2008; Wiesenfeld *et al.*, 2001).

A solidão é um fenômeno subjetivo pelo qual os indivíduos experimentam uma falta de conexões sociais significativas em relação ao que desejam ou precisam. A solidão é um estado psicológico que ocorre quando há uma discrepância entre as relações interpessoais que se deseja ter e as relações que se tem (Peplau e Perlman, 1982), um estado mental e emocional de uma pessoa porque ela se sente alienada ou limitada nas relações sociais. Este contexto pode causar emoções negativas como ansiedade, infelicidade, insatisfação, depressão e culpa (Nurhayati, 2018).

A solidão é vivida por adultos de todas as idades (Ozcelik e Barsade, 2011, 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 aos indivíduos que vivenciam este sentimento (Cacioppo e Hawkley, 2010). Mas, esta solidão não é necessariamente acompanhada por uma experiência emocional negativa.

A literatura diferencia solidão de solitude, que está relacionado ao desejo de estar sozinho, a escolha ou habilidade de um indivíduo (Lan & Lau, 2012). Algumas pessoas podem decidir ficar sozinhas e desfrutar deste processo (Dussault & Frenette, 2014), isto é, reduzir proativamente seu envolvimento social, e não sentir solidão (Russell *et al.*, 2012). Portanto, as pessoas podem ter uma vida relativamente solitária, e não se sentir solitárias, e, inversamente, pessoas com uma vida social muito ativa e visível, e relatar altos níveis de solidão percebida (Boss *et al.*, 2015; Hawkley & Cacioppo, 2010).

Esta experiência da solidão embora tenha sido mais frequentemente examinada em relação à vida pessoal, também se reflete no local de trabalho. Neste caso, este sentimento psicológico subjetivo, está associado a dificuldades dos membros de uma organização de desenvolver conexões sociais significativas no trabalho, e não à escolha ativa de um indivíduo. Quando um indivíduo tem que passar muito tempo sozinho, não voluntariamente, uma sensação de solidão pode se desenvolver, e está negativamente relacionada ao bem-estar, desempenho criativo, comportamento de cidadania organizacional, satisfação e desempenho no trabalho (Firoz e Chaudhary, 2021). Neste contexto de solidão no local de trabalho, embora os indivíduos tenham a intenção subjetiva de se tornarem membros do grupo, eles estão fora da rede de apoio organizacional, vivenciando o isolamento social e profissional (Smith & Calasanti, 2005).

O isolamento no local de trabalho é um fenômeno objetivo no ambiente social de uma organização e 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 cada vez mais relacionado ao medo de ser esquecido (FoMO): um tipo de ansiedade social, 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 que consideram importantes. 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; Yin *et al.*, 2019).

A literatura organizacional reforça que o FoMO tem sido associado ao desejo de satisfazer necessidades inatas, como apego interpessoal (Błachnio e Przepiorka, 2018), ao pertencimento (Wang *et al.*, 2018), à popularidade (Beyens *et al.*, 2016; Vernon, 2016), ao engajamento e motivação dos usuários a permanecer continuamente conectados com as plataformas de mídia social (Hadlington e Scase, 2018; Przybylski *et al.*, 2013), e à descontinuidade percebida (ou real) de comunicação que pode evocar uma sensação de exclusão social (Elhai *et al.*, 2018; Wang *et al.*, 2018, 2019; Przybylski *et al.*, 2013; Akbari *et al.*, 2021; Buglass *et al.*, 2017; Tandon *et al.*, 2021).

O FoMO pode levar ao estresse, sentimentos de infelicidade, tristeza e solidão, e faz com que as pessoas se sintam excluídas ou sem importância e fomentar comportamentos obsessivo compulsivos. No entanto, também pode motivar uma pessoa a buscar uma oportunidade que ela pode ter negligenciado (Appel *et al.*, 2019; Tomczyk e Selmanagic-Lizde, 2018).

O FoMO não é uma noção nova. Ela reforça o comportamento social de comparação entre indivíduos, isto é, o impulso das pessoas estar sempre se comparando com os outros e lutando por algo maior e melhor. O FoMO moderno intensificou-se devido ao advento das redes de mídia social, sobretudo a partir da pandemia do Covid-19, que fornecem aos indivíduos acesso a informações sobre outros e permitem que eles acompanhem a vida de outras pessoas. Estas redes sociais, da mesma forma que o teletrabalho, favorecem a disponibilidade de informações, mas não necessariamente a vivência comum. (Knight *et al.*, 2022).

Este trabalho examina as implicações mais amplas 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" (Hawkley & Cacioppo, 2010, p. 218), e no FoMO (*Fear of Missing Out*): "apreensão generalizada de que outros podem estar tendo experiências gratificantes das quais se está ausente" (Przybylski *et al.*, 2013, p.1841); que podem ter um impacto negativo severo no bem-estar psicológico dos teletrabalhadores.

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.*, 2018; Thompson, 2019^a; Fox, 2019; Pittman, 2018).

Várias pesquisas têm identificado que indivíduos que trabalham remotamente muitas vezes buscam oportunidades de aumentar suas conexões visuais e sociais com colegas de trabalho, além de diversificar as formas de socialização fora de suas organizações, com o intuito de aumentar sua identificação organizacional e construir um senso de pertencimento (Alhabash & Ma, 2017; Jin *et al.*, 2019; Lee *et al.*, 2015; Dery e Hafermalz, 2016).

É quase que uma unanimidade nas pesquisas de teletrabalho, que dependendo de alguns fatores contingenciais como idade, gênero, cultura nacional, entre outros (Carrasco-Garrido *et al.*, 2023; Peparah, 2023; Hopkins & Bardoel, 2023; Delany, 2022; Ipsen *et al.*, 2023) o teletrabalho pode levar a um sentimento de solidão, isolamento social e profissional, e FoMo.

Alinhados com estas preocupações, gestores de RH tem vivenciado várias destas preferências com o intuito de promover a inclusão, o pertencimento, a liberdade e a autonomia, de usufruir das vantagens de encontrar talentos em várias localidades, aumentar o engajamento, a satisfação no trabalho, e expandir o clima de confiança, liberdade e responsabilidade gerado pelo teletrabalho. Exemplos destas práticas tem sido divulgados na mídia como: o uso do modelo *remote-first* (remoto em primeiro lugar), com liberdade para que os colaboradores escolham o modelo que preferirem. (De Souza *et al.*, 2023; Zollner e Sulikova, 2021).

A partir da revisão de literatura sistemática existente sobre arranjos de teletrabalho, Even (2020) identificou que a interação social e a percepção de apoio aumentam a satisfação dos funcionários, e que esta é algumas vezes prejudicada pelo teletrabalho, uma vez que o teletrabalho diminui o contato informal, o bate-papo, a descontração, o relacionamento social, tornando tudo muito impessoal e formal. Assim sendo, é preciso identificar as melhores práticas para evitar o este sentimento de solidão, FoMO, isolamento social e organizacional, para promover o trabalho sustentável (De Carlo *et al.*, 2022).

Portanto este trabalho busca analisar a seguinte questão: Como o sentimento de solidão, o isolamento social e o FoMO afetam os teletrabalhadores?

1.2. Objetivo da pesquisa

O objetivo principal desta pesquisa é analisar a relação entre o sentimento de solidão, o isolamento social e o FoMO no contexto do teletrabalho.

Para tanto, algumas etapas serão desenvolvidas:

- (i) apresentar os principais conceitos, vantagens e desvantagens, modalidades e estratégias de teletrabalho; assim como os conceitos de solidão, isolamento social e FoMO.
- (ii) definir as escolhas metodológicas que incluem o tipo de pesquisa, a forma de coleta, tratamento e análise de dados;
- (iii) coletar, descrever e analisar entrevistas sobre o tema; e
- (iv) sugerir ações e recomendações para que as organizações implementem práticas mais sustentáveis na gestão da solidão, do isolamento social e do FoMo no cotidiano de teletrabalho.

1.3. Relevância do estudo

Conforme coloca Sharma (2023), o teletrabalho pode ser um divisor de águas para o futuro do funcionamento e sucesso das organizações. No entanto, os arranjos de teletrabalho vêm com certos desafios que podem ter um impacto permanente nas práticas de gestão e preferências dos funcionários (Anker, 2021; Kramer & Kramer, 2020; Kunze *et al.*, 2020). A configuração remota pode fornecer benefícios importantes, incluindo maior autonomia e flexibilidade (Adamovic *et al.*, 2021; Côte *et*

al., 2021), mas também pode ter efeitos adversos no bem-estar dos funcionários, incluindo excesso de trabalho e emoções negativas (Charalampous *et al.*, 2018).

Dado que o trabalho remoto inerentemente aumenta a distância entre os funcionários, é surpreendente que apenas alguns estudos tenham examinado o sentimento de solidão e isolamento social dentro de ambientes de trabalho remoto (Mann *et al.*, 2000, Mann & Holdsworth, 2003).

Embora os pesquisadores tenham estudado o isolamento social em casa (Bartoszek *et al.*, 2020; Larson, 1999) ou no trabalho (Lam & Lau, 2012; Peng *et al.*, 2017), há pouca percepção sobre o que os indivíduos enfrentam quando trabalham remotamente em casa, que limita a energia de um empregado e vontade de estabelecer, manter e desenvolver relações de intercâmbio social de alta qualidade (Luchetti *et al.*, 2020).

Esta pesquisa gera contribuições para as organizações que precisam desenvolver estratégias e políticas para manter a produtividade ideal, e um ambiente de trabalho inclusivo, justo e equitativo.

Portanto, este trabalho além de contribuir com o avanço teórico sobre tema, traz implicações práticas, que auxiliarão gestores na implementação de ações para minimizar as disfunções do sentimento de solidão, isolamento social e o FoMo decorrente do teletrabalho.

1.4. Delimitação do estudo

Nesta pesquisa, foram feitas duas escolhas para delimitar nossa análise, descritas a seguir.

A primeira delas diz respeito aos conceitos.

Alguns autores diferenciam o teletrabalho híbrido do teletrabalho. Segundo Zamani & Spanaki (2023) e Yang *et al.* (2021), o teletrabalho híbrido é a combinação do trabalho remoto com o trabalho na organização. Por outro lado, para autores como Stirpe & Zarraga-Oberty (2017), o teletrabalho é a modalidade de trabalho, no qual o trabalho é desempenhado num local fora da organização. Ou seja, se quando se fala apenas de teletrabalho, refere-se ao termo geral que designa a realização de trabalho fora do escritório. Portanto, o teletrabalho híbrido é a combinação entre trabalhar no escritório e trabalhar em um local diferente, que geralmente é a casa do funcionário (Bryce *et al.*, 2022). Neste sentido, o teletrabalho

híbrido é uma modalidade dentro do teletrabalho que confere maior flexibilidade em termos de horários e locais, em relação ao teletrabalho integral (Matthew & Hensher, 2022).

Apesar de inúmeras pesquisas apresentarem os dois termos diferenciados, para nosso trabalho a diferenciação de termos será feita através da seleção de sujeitos a serem pesquisados, onde se buscará incluir combinações de arranjos de teletrabalhos variados, segundo: (i) a intensidade na adoção – integral ou parcial (Allen *et al.*, 2015; Felstead & Henseke, 2017; Sardeshmukh *et al.*, 2012), (ii) a forma de realização quanto a autonomia, necessidade de presença e interação com colegas e chefia, e exigência de supervisão (Bailey e Kurland, 2002; Baruch e Nicholson, 1997; Golden e Veiga, 2005; Baruch, 2000; Cascio, 2000), (iii) o local de exercício de função - escritório virtual, escritórios satélites, locação do cliente ou *home office* (Hill *et al.*, 2003; Thatcher e Zhu, 2006; Morganson *et al.*, 2010), (iv) o nível de suporte demandado tanto das chefias quanto dos colegas (Allen *et al.*, 2015; Hoch e Kozlowski, 2014; Kossek *et al.*, 2006; Malhotra *et al.*, 2007; Sardeshmukh *et al.*, 2012), e, (v) a possibilidade de oferta, por parte das organizações, de recursos tecnológicos de comunicação que possam ser utilizados na realização de tarefas (Allen *et al.*, 2015; Cooper e Kurland, 2002; GOLDEN *et al.*, 2008; Mann e Holdsworth, 2003).

A segunda delas diz respeito a questões que não serão abordadas. Embora a literatura organizacional enfatize o papel da estrutura tecnológica (Cooper e Kurland, 2002, Golden *et al.*, 2008), da liderança, da cultura organizacional, da cultura nacional, do tamanho, do setor de atividade da organização, do perfil demográfico dos funcionários (Hislop *et al.*, 2015; Eom *et al.*, 2016; Villarinho e Paschoal, 2016; Filardi e Zanini, 2020; Belzunegui-Eraso e Erro-Garcês, 2020) no sentimento de solidão, isolamento social e FoMO; a escolha de uma metodologia qualitativa, que dispensa uma amostra probabilística, não permite verticalizar a análise segundo estes segmentos.

2 Referencial teórico

2.1. Teletrabalho: principais conceitos

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

Baruch (2001) explica que diversos autores já sinalizavam, nas décadas de 1970 e 1980, que o trabalho fora do espaço da organização seria uma tendência, apontando que em 1990 eram mais de 3 milhões de americanos trabalhando de casa pelo menos uma vez por semana. Allen *et al.* (2015) relatam que o teletrabalho vem sendo discutido com rigor desde a década de 1970, explicando que o número de profissionais que optam por atuar neste modelo cresce pela possibilidade de combinar questões pessoais, especialmente as relacionadas ao convívio familiar, com as questões profissionais. O fenômeno parece agradar as organizações, que veem neste arranjo, uma possibilidade de reduzir seus custos com infraestrutura (Arunprasad *et al.*, 2022).

Em sua revisão bibliométrica, Raghuram *et al.* (2019) explicam que novos arranjos de trabalho vêm sendo abordados segundo três vertentes: a dos times virtuais (focando em na relação entre indivíduo e grupo de trabalho), a do trabalho mediado pelo computador, mais orientada para os impactos da tecnologia, e, a do teletrabalho (foco na relação do indivíduo com a organização), definido como o arranjo de trabalho no qual as atividades são realizadas de forma remota, fora do espaço da organização (frequentemente na casa do trabalhador) com suporte tecnológico (Bailey e Kurland, 2002; Belzunegui-Rraso e Erro-Garcês, 2020; Filardi e Zanini, 2020; Gajendram e Harrison, 2007; Kurland e Bailey, 2002).

Hill *et al.* (2003) e Allen *et al.* (2015) acreditam que a melhor forma de definir o conceito de teletrabalho é compreender que ele se traduz em levar o trabalho até o trabalhador, e não ao contrário.

Alguns fatores e características influenciam o sucesso da adaptação para o teletrabalho. Em termos individuais podemos destacar: a automotivação, a habilidade de trabalhar sozinho (Gajendran e Harrison, 2007), a tenacidade, a organização pessoal (Belanger, 1999), a menor necessidade de interação social e de supervisão (Baruch e Nicholson, 1997; Baruch, 2000), os traços de personalidade que incrementam a capacidade de controlar o próprio trabalho (Bailey e Kurland, 2002), o maior o controle psicológico percebido pelo teletrabalhador (Kossek *et al.* 2006), o modelo de relações interpessoais e familiares (Golden, 2006). Em termos organizacionais, são fundamentais os estilos de liderança mais participativos (Malhotra *et al.*, 2007), os tipos de arranjo e natureza do trabalho (Allen *et al.*, 2015), o grau de capacitação do indivíduo (Filardi e Zanini, 2020), e as estruturas horizontais que favorecem a relação indivíduo- organização (Belzunegui-Eraso e Erro-Garcês, 2020).

2.2. Teletrabalho: vantagens e desvantagens

As pesquisas que buscam identificar os benefícios e os desafios do teletrabalho são numerosas. Renard *et al.* (2021) por meio de uma revisão sistemática de literatura sobre as novas formas de trabalho a partir do uso massivo do teletrabalho por conta da pandemia da COVID-19, identificaram duas linhas de pesquisa sobre os benefícios do teletrabalho: os que consideram que os ganhos são mútuos (para o indivíduo e para a organização) e os que defendem uma perspectiva de conflito, na qual a organização se beneficia mais do que o trabalhador.

Em uma pesquisa realizada na China durante 9 meses, Bloom (2014) defende que trabalhar em casa aumenta a produtividade, resulta em maior economia às organizações, maior satisfação ao trabalho, dentre outros benefícios. Segundo o autor, a barreira reside nas lideranças que oferecem resistências em aplicar o modelo do trabalho remoto. Choudhury (2020) também defende que há maior economia por parte das empresas, aumento da produtividade e do engajamento, possibilita que mães fiquem mais próximas dos seus filhos, confere maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional e os benefícios se estendem ao meio ambiente. No entanto, é

importante ressaltar que o trabalho remoto traz desafios e preocupações aos gestores profissionais, dentre os desafios apontados pelo autor estão: a comunicação, o *brainstorming* e a resolução de problemas que são diretamente afetados com distanciamento das equipes. Notadamente, o trabalho remoto exige que as pessoas mantenham um bom nível de comunicação mesmo que estejam em locais fusos horários diferentes. Ainda, o autor também se refere à socialização, à camaradagem e à orientação do dia a dia para que os funcionários se sintam conectados com objetivos da empresa e incluídos na organização, sempre munidos de informações on time (Choudhury, 2020). Outro ponto de atenção levantado por Choudhury (2020) é que os líderes evitem a perda da sensibilidade quanto à percepção das necessidades de suas equipes.

Bloom (2020) propôs que os líderes mantivessem o foco em entender os comportamentos necessários frente as equipes remotas, indo além das implicações meramente legislativas. Ele defende que só assim, empresas e sociedade civil estarão mais bem posicionadas quanto ao trabalho remoto, quando a pandemia enfraquecer.

Em pesquisa conduzida pela consultoria Talenses Group (2019), antes da pandemia, as empresas que já adotavam o *home office* identificaram as mesmas dificuldades abordadas por Choudhury (2020) em suas pesquisas recentes. Ele evidencia que, pela falta de troca entre as pessoas, as relações podem ficar prejudicadas, o que pode influenciar tanto o engajamento entre os trabalhadores e os líderes, quanto a relação de confiança entre eles.

Decerto, os estudos conduzidos no passado recente refletem muito do presente. Ainda, auxiliam às pesquisas e pode conferir às organizações maiores possibilidades de tomadas de decisão assertivas, orientando os líderes no manejo das relações com suas equipes.

Lencioni (2015) acredita que é necessário que se trabalhe sempre na construção e na manutenção da confiança da relação entre o líder e o liderado. Se não houver essa confiança mútua, o conflito aberto, construtivo e ideológico não estará presente e apenas uma harmonia artificial será instaurada.

O referido autor preleciona que é necessário que os membros da equipe sejam encorajados pelo líder a se conhecerem, e a se colocarem, de forma transparente, em suas qualidades e fraquezas, gerando, assim, um ambiente inclusivo e propício a verdadeiras relações (Lencioni, 2015).

De fato, o trabalho remoto, a partir da pandemia da COVID-19, influenciou diversos acontecimentos, tendo desencadeado mudanças profundas no comportamento organizacional, especialmente no tocante da relação entre o indivíduo e a organização. Nesse sentido, Bloom (2014) e Choudhury (2020) defendem como benefícios do trabalho remoto desde a maior flexibilidade entre a vida pessoal e trabalho, até mesmo como o aumento da produtividade, mesmo antes dos estudos realizados durante a pandemia. No que tange às maiores dificuldades enfrentadas pelo trabalho remoto, percebe-se a manutenção das relações e da comunicação.

Segundo Silveira (2019), antes da pandemia já havia o registro de 3,8 milhões de brasileiros trabalhando à distância. O avanço do trabalho remoto é percebido como um movimento das empresas que buscam novas formas de trabalho, pensando em como adequar as estratégias do mercado as suas cadeias produtivas (Nogueira; Patini, 2012).

Gajendram e Harrison (2007) propuseram um modelo teórico para analisar as consequências do teletrabalho em nível individual e sugerem que existe correlação com a satisfação e performance do trabalhador, a intenção de deixar a organização, o estresse laboral e a percepção que tem sobre sua carreira. O teletrabalho contribui positivamente para a relação entre vida pessoal e profissional, em especial no caso de pais com filhos pequenos, aumentando a percepção de produtividade e flexibilidade (Hill *et al.*, 2003; Madsen, 2003), mas, pode reforçar os papéis familiares, colocando a mulher em uma situação desigual (Sullivan e Lewis, 2001).

Gajendram e Harrison (2007) questionam alguns resultados de pesquisas anteriores a partir de uma meta-análise de 46 trabalhos empíricos, como por exemplo, que os efeitos na autonomia parecem ser pequenos. No entanto, reconhecem que há efeitos positivos para satisfação, desempenho, intenção de rotatividade e redução do estresse.

É comum que pesquisas apontem o teletrabalho como forma de se melhorar os níveis de satisfação do trabalhador. Golden e Veiga (2005) explicam que esta relação acontece em forma de um U invertido. Ou seja, a partir de um determinado nível de utilização do teletrabalho, não há mais diferença no nível de satisfação do trabalhador.

O teletrabalho e as consequências do isolamento profissional, isto é, da crença de que não se tem mais contatos com os colegas de trabalho, enfraquecem os laços entre a organização e seus membros (Cooper e Kurland, 2002; Golden, 2006; Golden *et al.*, 2008; Wiesenfeld *et al.*, 2001), podem afetar negativamente o desempenho (Golden *et al.*, 2008), e estão diretamente relacionado a atividades de desenvolvimento de pessoas, como a construção de redes que integrem os trabalhadores e os processos de aprendizagem, em especial aprendizagem informal (Cooper e Kurland, 2002).

Para estes autores, para usufruir das vantagens individuais do teletrabalho como melhoria de performance, aumento de produtividade, redução de tempo em trajeto, menor estresse com trabalho, maior autonomia e flexibilidade de horário, redução de distrações, melhoria da qualidade de vida, entre outras; é fundamental que organizações invistam em processos que apoiem a identificação organizacional por meio de investimentos em tecnologia da informação. Estratégias que promovam a interação presencial entre trabalhadores, o uso de tecnologias de comunicação, a melhoria da qualidade de relações entre líder e subordinado e a redução de conflitos trabalho-família parecem contribuir para diminuir o impacto do isolamento social no desempenho (Hislop, Axtell, Collins *et al.*, 2015; Golden, 2006; Eom *et al.*, 2016; Golden *et al.*, 2008; Villarinho e Paschoal, 2016), podem minimizar desvantagens do teletrabalho como: menor oportunidade de socialização, maior estresse familiar, redução de influência no trabalho, aumento das horas de trabalho e dificuldade de ‘acultramento’.

2.3. Modalidades e estratégias de teletrabalho

Estratégias de teletrabalho são compreendidas, nesta pesquisa, como características adotadas pelas organizações para implantação do arranjo de trabalho. O levantamento ora apresentado foi realizado a partir de trinta e oito pesquisas, identificadas no estudo bibliométrico de Malheiros e Tomei (2022) nos quais os autores diferenciaram a intensidade integral na adoção do teletrabalho, quando é aplicado a todo o horário de trabalho; ou parcial, quando aplicado a uma parte das horas de trabalho (Allen *et al.*, 2015; Bailey e Kurland, 2002; Baruch e Nicholson, 1997; Felstead e Henseke, 2017; Gajendran e Harrison, 2007; Golden e Veiga, 2005; Hibrecht *et al.*, 2008; Golden, 2006; Golden *et al.*, 2008; Golden e Veiga, 2005; Hill

et al., 2003; Kossek *et al.*, 2006; Lautsch e Kossek, 2009; Madsen, 2003; Sardeshmukh *et al.*, 2012; Sullivan e Lewis, 2001; Thatcher e Zhu, 2006; De Vries *et al.*, 2018). Alguns estudos diferenciam o teletrabalho parcial em nível de intensidade, podendo ser adotado com carga horária superior ou inferior àquela na qual o trabalhador está no escritório (Lautsch e Kossek, 2009; Madsen, 2003; Sardeshmukh *et al.*, 2012).

A definição da natureza do trabalho que pode ser realizado de forma remota também é uma característica de destaque. Alguns autores identificaram que trabalhos mensuráveis, que preveem autonomia, exigem pouca supervisão e baixa interação com colegas e chefes são mais adequados. (Allen *et al.*, 2015; Bailey e Kurland, 2002; Baruch e Nicholson, 1997; Golden e Veiga, 2005).

Outros dão destaque à baixa necessidade de presença, à falta de demanda de ações físicas e à baixa necessidade de coordenação de esforços (Baruch, 2000; Cascio, 2000).

Hill *et al.* (2003) e Thatcher e Zhu (2006) diferenciam o teletrabalho a partir do local onde é realizado: escritório virtual ou *home office*, convergindo para a proposta de Kurland e Bailey (1999), na qual há além dos dois anteriores, o escritório satélite, o uso de centros de trabalho e os trabalhadores móveis. Escritórios satélite são instalações da empresa mais próximas do trabalhador, enquanto centros de trabalho são locais contratados para as equipes atuarem. Trabalhadores móveis são aqueles que atuam de qualquer lugar, com uso de equipamentos tecnológicos móveis, não tendo local de trabalho fixo. Morganson *et al.* (2010) complementam com a possibilidade de trabalho realizado na locação do cliente, situação comum quando há terceirização de mão de obra.

O nível de suporte formal oferecido pelas empresas também é uma estratégia abordada na literatura. Alguns pesquisadores como Allen *et al.* (2015) e Hoch e Kozlowski (2014) enfatizam a necessidade de suporte rotineiro e próximo das chefias, e outros como Golden, *et al.* (2008); Sardeshmukh *et al.* (2012) analisam a importância de algum nível de assistência dos colegas de trabalho.

Como estratégia de aprimoramento de teletrabalho aponta-se o uso das metodologias ágeis como o *daily scrum*. Os ritos que compõe o Scrum visam deixar a comunicação mais fluída e a interação entre as diferentes partes que compõe a equipe de desenvolvimento mais harmoniosa (Schwaber & Sutherland, 2021).

2.4. Solidão: principais conceitos

Por sentimento de solidão não se entende, necessariamente, uma situação objetiva de estar privado de companhia. 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 que ocorre quando há uma discrepância entre as relações interpessoais que se deseja ter e as relações que se tem (Peplau e Perlman, 1982), um estado mental e emocional de uma pessoa porque ela se sente alienada ou limitada nas relações sociais, o que pode causar emoções negativas como ansiedade, infelicidade, insatisfação, depressão e sempre se culpar (Nurhayati, 2018).

Segundo Klein (1971), solidão é o sentimento de estar só, de sentir-se solitário, mesmo quando entre amigos ou recebendo amor, ou seja, independe de circunstâncias externas. A solidão também pode ser definida como uma condição de estado emocional fragilizado, que é natural do ser humano quando este se sente estranho ao grupo, não compreendido ou rejeitado. A solidão é gerada, ainda, pela sensação de ausência de companhia em que haja afinidades semelhantes para atividades desejadas, particularmente as que necessitam de um senso de integração social.

Sartre (1978) considera, em sua obra, que a solidão humana radica na impossibilidade de uma efetiva comunicação com o outro. Existem dois momentos de grande significação do contexto em que o autor coloca o encontro com o outro. O primeiro refere-se ao momento em que o homem, ao sentir-se olhado ou ao presenciar a presença do outro, perde sua autonomia original: o segredo de seu ser passa a ser a propriedade do outro. “Sou como o outro me vê...” (Sartre, 1978). Daí a necessidade que todo ser humano sente de relacionar-se com o próximo, pois é no outro que se encontra a chave do seu ser. O segundo momento acontece quando, transformado em objeto pelo olhar do outro, o ser olhado reage e devolve o olhar que o constrange, transformando-se então em ser “olhante”. Neste momento, fica caracterizado o conflito, raiz de todo relacionamento.

Autores como Angerami (1986), May (1987) e Tanner (1979) têm afirmado que em todas as épocas, a solidão foi temida e as pessoas procuraram fugir dela. O que ocorre é que, em nossa época, é que o medo da solidão é muito mais intenso, e as defesas contra ela, tais como diversões, atividades sociais e amizades, são amplas e compulsivas.

Segundo Weiss (1974), a solidão não é causada por estar sozinho, mas por estar sem uma forma específica de relacionamento ou conjunto de relacionamentos. Quando o tipo de relação da qual se sente falta aflora, a solidão desaparecerá abruptamente, como se nunca tivesse existido. Não há recuperação gradual; não é um estado que se possa “superar aos poucos”. O autor nos fala da solidão como algo desejável, no sentido de que a separação dos outros oferece um “retorno a si mesmo”. Esse é o tipo de situação em que a pessoa não está apenas sozinha, mas também é capaz de usar sua solidão para reconhecer com clareza tanto a sua separação de todo o resto, como sua conexão fundamental com todo o resto. A pessoa é, então, capaz de reconhecer seu eu mais profundo e, assim, começar a ser esse ser verdadeiro.

Weiss (1974) diferencia a “solidão do isolamento emocional” da “solidão do isolamento social”. A primeira seria aquela 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. A última, por sua vez, está associada com a ausência de uma rede de relacionamentos sociais, e só poderá ser revertida mediante um engajamento em tal espécie de rede.

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. Existe, na solidão, no que tange à solidude, a percepção de sentimentos positivos, que evoca a alegria de estar sozinho, momentos de recolhimento que oferece a possibilidade para reflexão, criatividade, fortalecimento da autoconfiança e do amor-próprio, que é importante numa sociedade massificada, na qual o indivíduo é um ser sem identidade.

Gustafsson (1994) afirma que todas as pessoas são solitárias e que há vários tipos de solidão. Há pessoas socialmente isoladas e outras não, com uma espécie de solidão da própria existência. Ele acrescenta, ainda, que na vida há um isolamento fundamental em cada um de nós. Nunca podemos nos transformar em outra pessoa, não podemos sentir a dor do outro, fugir do nosso próprio corpo e nos instalar no outro. Estamos sozinhos com a nossa solidão.

Katz (1996) nos fala que é preciso aprender a ser só, e parte da convicção de que nem sempre isolamento rima com sofrimento, ou seja, e reforça o conceito de solidão positiva de Paz (1984), que ocorre na medida em que somente na solidão é possível uma ruptura com um mundo caduco e a criação de um outro novo.

Aqueles que experimentam dificuldades para estabelecer e manter relações interpessoais lutam para abordar sua necessidade de pertencimento e são mais propensos a experimentar a solidão (Cacioppo *et al.*, 2014). A solidão é vivida por adultos de todas as idades (Ozcelik e Barsade, 2011, 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 e Hawkley, 2010). Embora a solidão possa ser vivida de forma diferente com base em traços de personalidade (Buecker *et al.*, 2020), ela é classificada em dois tipos: emocional e social. A solidão emocional está relacionada à ausência de uma figura íntima (por exemplo, um parceiro romântico ou melhor amigo), enquanto a solidão social está relacionada a um déficit em um grupo social mais amplo (por exemplo, colegas de trabalho ou amigos) (Deckx *et al.*, 2018).

A solidão percebida afeta outros processos emocionais e cognitivos, bem como os resultados. Por exemplo, a solidão percebida tem sido associada a problemas de saúde mental, como transtornos de personalidade, depressão e psicose (Badcock *et al.*, 2020; Erzen & Çikrikci, 2018; Liebke *et al.*, 2017). Também tem sido associado à depressão entre todas as faixas etárias (Asher e Paquette, 2003; Cacioppo *et al.*, 2006; Jones *et al.*, 2011). A solidão percebida não afeta apenas a saúde mental, mas também pode ter um impacto negativo no desempenho cognitivo, levando ao declínio cognitivo ao longo do tempo (Boss *et al.*, 2015). Finalmente, a solidão percebida tem sido associada com o aumento de pensamentos suicidas, ideação suicida e, finalmente, risco de suicídio (Stravynski & Boyer, 2001).

As investigações sobre a solidão começaram há quase cinco décadas, onde as tentativas iniciais foram compreender a solidão usando a perspectiva psicoanalítica (Reichmann, 1959). Mais tarde, a solidão foi interpretada usando a lente teórica de perspectivas existenciais (Moustakas, 1961). Com base na teoria das necessidades sociais (Weiss, 1973), que enfatiza os componentes emocionais da necessidade humana, afirma que a solidão é um tipo de sentimento psicológico desagradável e doloroso causado pela falta de intimidade e necessidades. Outra visão é baseada na teoria da cognição social, enfatizando a percepção do indivíduo e a avaliação da

relação interpessoal. Por exemplo, Peplau e Perlman (1982) consideram a solidão como a percepção e avaliação da relação interpessoal do indivíduo com a realidade em termos de qualidade e quantidade. Para todos, há um nível de expectativa de interação social em suas mentes, e é fácil experimentar a solidão quando o nível de habilidade de interação social real do indivíduo é menor do que isso.

Embora existam certas diferenças nos dois pontos de vista acima, eles têm seu próprio valor de aplicação: o primeiro é mais adequado para a pesquisa no campo da psicologia clínica, enquanto a segunda visão é aplicável ao estudo da solidão das massas sociais em geral.

2.5.

Solidão no local de trabalho: principais conceitos e pesquisas

Apesar da experiência da solidão ter sido mais frequentemente examinada em relação à vida pessoal dos indivíduos, ela também se reflete no local de trabalho.

Comparado com o senso geral de solidão, o conceito de solidão no local de trabalho tem duas perspectivas distintas:

(i) Um grupo de estudiosos acredita que a sensação de solidão no local de trabalho é, em essência, consistente com o senso geral de solidão e a definição da solidão geral é transferida diretamente para o local de trabalho (Ayazlar & Güzel, 2014; Erdil & Ertosun, 2011; Ozcelik & Barsade, 2011, 2018). Segundo este grupo de pesquisadores, tanto o senso geral de solidão quanto o conceito de solidão no local de trabalho têm em comum: a sua razão original que é um tipo de percepção psicológica desencadeada pelo defeito da relação interpessoal; suas características subjetivas e não objetivas em atividades sociais (Yengin Sarpkaya, 2014); e sua avaliação negativa, isto é, frequentemente é descrito como desagradável, doloroso, triste, desgastante, etc.; e

(ii) Outro grupo de estudiosos, com base nas características situacionais do local de trabalho, redefiniu o sentimento de solidão no local de trabalho (Yilmaz, 2011). Por exemplo para Wright (2005a/b,2009) o sentimento geral de solidão envolve uma gama mais ampla de relações, incluindo uma variedade de relações interpessoais na vida diária, mas com foco na relação entre o indivíduo e amigos e parentes; já o sentimento de solidão no local de trabalho é baseado na situação de trabalho, é um sentimento ou estado psicológico, não um traço psicológico, e é facilmente afetado pela influência da situação de trabalho, quando há diferenças nas

relações interpessoais e nas relações interpessoais que os indivíduos esperam no local de trabalho, e a falta de capacidade dos indivíduos para compensar essa diferença. A mudança está focada na relação entre os membros da organização (o líder e os seguidores), e a relação interpessoal no trabalho é especial. A relação de trabalho é essencialmente uma espécie de relação baseada no interesse econômico regulada pelas regras e regulamentos formais. O espaço de livre escolha individual é relativamente pequeno e a conexão mais profunda é solta ou ausente.

A solidão no local de trabalho é experimentada quando membros de uma organização são incapazes de desenvolver conexões sociais significativas suficientes no trabalho, e está negativamente relacionada ao bem-estar, desempenho criativo, comportamento de cidadania organizacional, satisfação no trabalho e desempenho no trabalho (Firoz e Chaudhary, 2021).

Ao contrário do geral ou do "individual", a solidão no local de trabalho reflete uma responsabilidade compartilhada pela construção de relacionamentos entre os funcionários, seus gerentes e a organização. Membros organizacionais que experimentam uma desconexão entre suas interações sociais desejadas e realizadas no trabalho (ou seja, relações de trabalho insatisfatórias) muitas vezes experimentam solidão no local de trabalho, o que pode levar a uma miríade de resultados negativos individuais e organizacionais.

Em uma bibliometria referente a solidão no local de trabalho que analisou 29 artigos escritos no período de 2006-2019, Firoz *et al.* (2021) identificaram que o conceito de solidão no local de trabalho começou a receber atenção a partir do ano de 2006 e ganhou impulso em 2016. Os estudos de vários países mostram que a solidão no local de trabalho não se restringe a uma localização geográfica, mas é um fenômeno que afeta pessoas e economias em todo o mundo. A revisão destaca os desafios de conceituação e medição, juntamente com a necessidade de desenvolvimento teórico do campo. Além disso, a literatura existente não fornece uma imagem abrangente dos preditores, processos subjacentes, contingências e resultados da solidão no local de trabalho.

Por fim, é importante diferenciar a solidão no local de trabalho com três outros conceitos relacionados:

(i) Solitude (estar sozinho)

Estar sozinho é o estado objetivo de uma única pessoa sem uma interação minimalista com o mundo exterior. Pode ser considerado como a escolha ou habilidade de um indivíduo (Lan & Lau, 2012). Deve-se enfatizar que a solidão não é necessariamente acompanhada por experiência emocional negativa. Pelo contrário, indivíduos que estão sozinhos podem desfrutar deste processo (Dussault & Frenette, 2014). A sensação de solidão no local de trabalho é um sentimento psicológico subjetivo, não a escolha ativa de um indivíduo, e uma série de experiências emocionais negativas (como dor e infelicidade). Quando um indivíduo tem que passar muito tempo sozinho não voluntariamente uma sensação de solidão pode se desenvolver.

(ii) Isolamento social no local de trabalho

O isolamento social no local de trabalho é uma espécie de violência fria no local de trabalho. Isso significa que, embora os indivíduos tenham a intenção subjetiva de se tornarem membros do grupo, eles ainda estão fora da rede de apoio organizacional (Smith & Calasanti, 2005). O isolamento no local de trabalho é um fenômeno objetivo no ambiente social de uma organização. Tem características passivas, e a solidão no local de trabalho enfatiza um sentimento subjetivo dos funcionários na organização, ambos os quais podem causar grande estresse psicológico e danos mentais aos indivíduos. Os indivíduos são mais difíceis de mudar esse tipo de situação objetiva (Marshall *et al.*, 2010). Em geral, os estudiosos consideram o isolamento no local de trabalho como uma variável antecedente da solidão no local de trabalho.

(iii) Alienação do trabalho

O sentimento de alienação do trabalho significa que a situação de trabalho não pode atender às necessidades dos funcionários: existe uma disparidade no estado mental dos empregados e do trabalho causada pelo desacordo (Banai *et al.*, 2004). A semelhança entre a alienação do trabalho e a solidão no local de trabalho é que ambas são experiências subjetivas acompanhadas por emoções negativas. A diferença entre as duas é que: (i) o senso de alienação do trabalho é refletido pela percepção dos funcionários sobre a relação entre eles e o trabalho, enquanto na solidão do local de trabalho é refletido pelas percepções dos funcionários sobre seu relacionamento com membros de outras organizações; e (ii) o senso de alienação

do trabalho é mais extenso, incluindo o senso de impotência, falta de significado, falta de autoestima e isolamento social, e a solidão no local de trabalho se concentra em questões interpessoais.

2.6. Solidão, isolamento social e teletrabalho

A solidão no local de trabalho é um conceito relativamente novo que ganhou atenção nos últimos anos (Peng *et al.*, 2017). Foi apenas recentemente que os estudos começaram a investigar a relação entre o trabalho remoto e a solidão, apesar da configuração do teletrabalho e da separação física, serem fatores que propiciam sentimentos de solidão (Lautsch *et al.*, 2009; Waizenegger *et al.*, 2020; Vanderstukken *et al.*, 2021). A falta de comunicação face a face com os colegas de trabalho também pode criar ambiguidades e mal-entendidos por causa da falta de pistas não verbais (Zuckerman *et al.*, 1975). Isso pode aumentar as preocupações dos funcionários em relação à rejeição interpessoal por outros e desencadear a solidão (Cacioppo *et al.*, 2006; Ozcelik *et al.*, 2020). Além disso, interações menos frequentes ou intensas com colegas podem limitar o acesso a recursos sociais e pessoais, contribuindo ainda mais para a solidão no local de trabalho (Xanthopoulou *et al.*, 2009).

O trabalho remoto muda completamente as interações sociais, as possibilidades sociais e as relações sociais (Konradt *et al.*, 2003; Contreras *et al.*, 2020; Schur *et al.*, 2020; Yang *et al.*, 2022). Os funcionários que trabalham remotamente 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 (Hwang *et al.*, 2020; Wang *et al.*, 2021; Buecker e Horstmann, 2022). Coletivamente, o trabalho remoto parece ter consequências mistas para o bem-estar dos funcionários (Charalampous *et al.*, 2018), incluindo maior autonomia e flexibilidade no lado positivo (Gajendran & Harrison, 2007; Mazmanian *et al.*, 2013; Redman *et al.*, 2009) e excesso de trabalho e emoções negativas no lado a melhorar (Chesley & Johnson, 2014; Tietze & Musson, 2005).

Wright e Silard (2020), consideram a solidão no local de trabalho como um sentimento negativo que surge quando há um descompasso entre os relacionamentos desejados e reais no trabalho. Estudos anteriores associaram a solidão no local de trabalho a vários resultados negativos relacionados ao trabalho, incluindo menor acessibilidade dos funcionários, comprometimento organizacional e desempenho no trabalho (Ozcelik & Barsade, 2018), que são acentuados com problemas comuns do trabalho remoto como a falta de contato e relacionamentos informais com colegas e a falta de *feedback* de gerentes (Carillo *et al.*, 2021).

Por fim, 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 cocriação 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; Vitak *et al.*, 2011), 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).

Várias pesquisas tem aprofundado a relação entre teletrabalho, solidão e isolamento social das quais destacamos:

- (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) pesquisas brasileiras de Nohara *et al.* (2010), Veiga *et al.* (2021) e Maciel (2022) identificaram que os teletrabalhadores podem sentir 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. Segundo os autores, as interações face a face são superiores e necessárias gerando oportunidades para comunicação informal ou aprendizagem informal, e transferência de conhecimento tácito.

2.7.

FoMO: conceitos e pesquisas

FoMO é a “apreensão generalizada de que outros podem estar tendo experiências gratificantes das quais se está ausente” (Przybylski *et al.*, 2013, p. 1841), isto 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 de permanecer conectado 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 (Ryan & Deci, 2000).

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) deficits 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; Yin *et al.*, 2019);
- (iii) falta de um auto-regulação de necessidades como antecedentes do FoMo (Alt e Boniel-Nissim, 2018a; Hunt *et al.*, 2018; James *et al.*, 2017; Wegmann *et al.*, 2017); e
- (iv) 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 and Muslu, 2019; Zhou, 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 (Błachnio e Przepiórka, 2018; Sha *et al.*, 2019; Hunt *et al.*, 2018). Trabalhos como os de Franchina *et al.* (2018), Fuster *et al.* (2017) e Dempsey *et al.* (2019) 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 o FoMO pode ser específico para distúrbios relacionados com a comunicação na Internet e nas mídias sociais (Sha *et al.*, 2019; Alt e Boniel-Nissim (2018b); e

- (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; Rozgonjuk *et al.*, 2019). Pesquisas de Chotpitayasunondh e Dou-

glas (2016) e de Elhai *et al.* (2018) 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*.

Novos estudos têm associado FoMO a diferentes contextos:

- (i) tecnológico: pesquisas evidenciaram que com a introdução de novas tecnologias nas organizações, indivíduos com altos níveis de FoMO apresentam respostas mais extremas, ansiedade severa e uma falta de solução construtiva de problemas quando as tecnologias digitais falham (Hadlington & Scase, 2018; Gartner *et al.*, 2022);
- (ii) comunicação: pesquisas de Talwar *et al.*, (2019) que FoMO está positivamente associada ao compartilhamento e propagação intencional de notícias de *fake news*;
- (iii) marketing: segundo esta linha de pesquisa, o FoMO aumenta o impulso de compras (Good & Hyman, 2020), já que uma decisão de compra é também uma decisão de pertencer a um determinado grupo de pares e uma decisão de compra é, portanto, motivado pelo medo de ser excluído de tal grupo (Kang *et al.*, 2019) que por sua vez leva a arrependimentos pós-compra (Celik *et al.*, 2019; Saleh, 2012, Conlin *et al.*, 2016);
- (iv) organizacional: nestes trabalhos, evidências empíricas sugerem que indivíduos que temem perder o relacionamento com seus pares se envolvem em comportamento destinado a combater esse medo (Pentina *et al.*, 2012; Hartwick & Barki, 1994; Ram & Jung, 1991). 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; Cristea & Leonardi, 2019); e
- (v) investimentos de capital de risco: que avaliam que impactos do FoMO na avaliação do projeto provocam um comportamento excessivo de busca de informações (Clor-Proell *et al.*, 2020) e decisões irracionais de investimento (Carreyrou, 2018).

A literatura de FoMO concentrou-se nas suas consequências negativas como: a insatisfação com a vida (Elhai *et al.*, 2016; Blachnio e Przepiórka, 2018; Stead e Bibby, 2017), a diminuição do bem-estar emocional (Milyavskaya *et al.*, 2018; Barry *et al.*, 2017) e a qualidade do sono (Milyavskaya *et al.*, 2018; Scott & Woods, 2018), ansiedade (Elhai *et al.*, 2018), depressão (Tsai *et al.*, 2019), e uso compulsivo das redes sociais (Eide *et al.*, 2018; Dhir *et al.*, 2018).

FoMO pode ser dependente de diferenças individuais (gênero e idade) e traços de personalidade (Przybylski *et al.*, 2013; Reer *et al.* (2019), conforme foi abordado nas pesquisas de:

- (i) Appel *et al.* (2019) que estudaram as diferenças de idade e gênero na associação entre FoMO e engajamento de um indivíduo com interações sociais virtuais enquanto caminhava em ambientes urbanos, e identificaram que essa relação estava negativamente correlacionada à idade e não relacionada ao gênero;
- (ii) Servidio (2019) e Milyavskaya *et al.* (2018) que encontraram em seus estudos, uma ausência semelhante de diferenças de gênero em relação ao FoMO;
- (iii) Oberst *et al.* (2017), que diferente das pesquisas anteriores, encontraram diferenças significativas de gênero na experiência de FoMO dos indivíduos, e enfatizaram a escassez e a importância de estudos específicos de gênero para examinar esse fenômeno;
- (iv) Stead e Bibby (2017) que identificaram que as dimensões de personalidade, consciência e estabilidade emocional eram negativamente correlacionadas com FoMO;
- (v) Milyavskaya *et al.* (2018) e Yin *et al.* (2015) que sugerem que FoMO está intimamente ligado às emoções e ao humor de um indivíduo; e
- (vi) Franchina *et al.* (2018) e Fuster *et al.* (2017) que propõem a necessidade de considerar FoMO como um traço interpessoal em si mesmo.

2.8.

Solidão, FoMO e isolamento social no local de trabalho: formas de mensuração

Para avaliar a solidão, medidas individuais e multi-itens tem sido usadas, das quais destacamos a Escala de Solidão da Universidade da Califórnia em Los Angeles (UCLA) composta por 20 itens, quatro categorias de resposta, variando de 1 (nunca) a 4 (muitas vezes) que avaliam a frequência das experiências de solidão conforme resumido no quadro 1.

Quadro 1: University of California Los Angeles Loneliness Scale (UCLA)

1.Eu me sinto em sintonia com as pessoas ao meu redor
2.Eu não tenho companhia
3.Não há ninguém a quem eu possa recorrer
4.Eu não me sinto sozinho
5.Sinto-me parte de um grupo de amigos
6.Tenho muito em comum com as pessoas ao meu redor
7.Não estou mais perto de ninguém
8.Meus interesses e ideias não são compartilhados por aqueles ao meu redor
9.Sou uma pessoa extrovertida
10.Há pessoas que eu me sinto próxima
11.Eu me sinto deixado de fora
12.Minhas relações sociais são superficiais
13.Ninguém realmente me conhece bem
14.Eu me sinto isolado dos outros
15.Eu posso encontrar companhia quando eu quero
16.Há pessoas que realmente me entendem
17.Estou infeliz sendo tão retraído
18.As pessoas estão ao meu redor, mas não comigo
19.Há pessoas com quem posso falar
20.Há pessoas a quem posso recorrer

Fonte: Maes, M.; Qualter, P.; Lodder, G.M.A.; Mund, M. (2022) *How (Not) to Measure Loneliness: A Review of the Eight Most Commonly Used Scales. Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19, 10816.

A revisão bibliométrica de Firoz *et al.* (2021) evidencia grande confusão em torno da conceituação da solidão no local de trabalho como uma construção unitária ou multidimensional. A pesquisa existente tem estudado principalmente a solidão ao longo das duas dimensões da privação emocional e do companheirismo social.

A ambiguidade em torno da conceituação da solidão no local de trabalho é claramente refletida no número limitado de instrumentos que foram desenvolvidos para capturar a solidão no local de trabalho. Com exceção de Wright *et al.* (2006), não há medidas específicas para a solidão no local de trabalho.

Estudos têm utilizado medidas gerais de solidão para avaliar a solidão no local de trabalho, o que segundo Wright *et al.* (2006) pode produzir resultados ambíguos devido à falta de especificidade em torno do contexto e aspectos da solidão sendo medidos (quadro 2).

Quadro 2: Matriz de Padrões de Análise Fatorial para a Escala de Solidão no Trabalho

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

Fonte: Wright S. L., Burt C. D. B., & Strongman K.T., *et al.* (2006). *Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development* New Zealand Journal of Psychology 35, 59-68.

Embora o FoMO não seja um conceito inteiramente novo, existem meios aparentemente limitados para medi-lo. A maioria das pesquisas sobre FoMO adota uma abordagem quantitativa e perspectiva psicológica, com escassez de investigações qualitativas com exceção de trabalhos mais recentes como o de Miguel *et al.* (2023).

Várias escalas foram desenvolvidas para medir FoMO.

A escala mais usada nas pesquisas organizacionais, é a de Przybylski *et al.* (2013). Os autores introduziram uma escala inicial de 10 itens, de fator único, medindo a experiência geral de FoMO por meio de um questionário de autorrelato, desenvolvido com base na teoria da autodeterminação. Na pesquisa de Alt (2015) a escala FoMO de Przybylski *et al.* (2013) foi usada para analisar FoMO social, FoMO de notícias e FoMO comercial, de um grupo de estudantes.

Em 2017 foram criadas duas escalas importante para mensurar FoMO:

- (i) a *Trait-State FoMo Scale* desenvolvida por Wegmann *et al.* (2017), inspirado pelo trabalho seminal de Spielberger *et al.* (1985), que desenvolveu o Trait-State Anxiety Inventory, e pede aos indivíduos para endossar declarações sobre como eles se sentem usando uma escala bidimensional de 12 itens; e
- (ii) a escala de Abri *et al.* (2017) para avaliar FoMO em contextos relacionados com o álcool. Estas escalas foram retrabalhadas por Zhang *et al.* (2020) incorporando dimensões sociais e pessoais, e Maxwell *et al.* (2021) que incluíram questões de consumo.

Mais recentemente, partindo da premissa que FoMO também pode ser estudado como um estado comportamental, recentemente, Holte (2023), desenvolveu o *State Fear of Missing Out Inventory (SFoMOI)* com 34 itens, descritos no quadro 3.

Quadro 3: State Fear of Missing Out Inventory (SFoMOI)

1. Preocupa-me perder uma experiência gratificante
2. Preocupa-me que os meus amigos se divirtam sem mim
3. Não estou certo de que outros estejam tendo uma experiência gratificante sem mim
4. Estou ansioso por não saber o que os meus amigos estão tramando
5. Estou incomodado que eu possa estar perdendo uma experiência divertida
6. Preocupa-me perder uma experiência gratificante
7. Preocupa-me que os outros tenham uma experiência mais agradável do que a minha
8. Sentir-me-ia melhor se soubesse que os meus amigos não se estão se divertindo sem mim
9. Quero verificar o que meus amigos estão fazendo
10. Estou indisposto, outros podem estar tendo uma experiência mais agradável do que eu
11. Incomoda-me que eu possa estar perdendo uma chance de sair com os amigos
12. Pergunto-me o que os meus amigos estão fazendo agora
13. Sentir-me-ia melhor se soubesse que outros estão tendo uma experiência tão agradável quanto eu
14. Sinto-me desconfortável com momentos ou acontecimentos de que não participo
15. Preocupa-me que algo excitante esteja acontecendo e eu não esteja presente para o experimentar
16. Sinto-me ansioso por estar perdendo um tempo agradável com os outros
17. Estou irritado por estar perdendo alguma coisa
18. Sinto que algo especial está acontecendo sem minha presença
19. Estou nervoso sabendo que posso estar perdendo uma experiência agradável
20. Gostaria de saber o que os meus amigos estão fazendo
21. Preocupa-me que os meus amigos se divirtam sem mim
22. Receio estar ausente de um momento especial

23. Estou preocupado com a possibilidade de perder o desenvolvimento de uma piada interna com os meus amigos
24. Gostaria de saber o que meus amigos estão fazendo
25. Não posso deixar de pensar que estou ausente de uma experiência gratificante
26. Tenho pensamentos recorrentes que meus amigos estão se divertindo sem mim
27. Tudo bem se eu estiver perdendo uma experiência gratificante
28. Não me incomoda se meus amigos estão tendo uma experiência mais agradável do que eu
29. Estou contente por saber que posso estar perdendo uma oportunidade de passar tempo com amigos
30. Não me incomoda se meus amigos estão se divertindo sem mim
31. Contento-me em não saber o que meus amigos estão fazendo
32. Não me incomoda que outros se divirtam sem mim
33. Não me preocupo com o que os outros estão fazendo agora
34. Não me incomoda que outros se divirtam mais do que eu

Fonte: Holte, A.J. (2023), The State Fear of Missing Out Inventory: Development and validation, *Telematics and Informatics Reports*, Volume 10.

3 Metodologia

3.1. Tipo de pesquisa

Considerando a falta de descobertas prévias sobre elementos específicos do bem-estar psicológico/subjetivo do teletrabalhadores no que diz respeito à solidão, isolamento social e FoMO, nossa pesquisa foca nas perguntas dos ‘Por quês’ e ‘Como’, assim sendo esse estudo foi construído com base em uma pesquisa qualitativa, em que se busca compreender com profundidade um fenômeno específico. 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 pareceu ser mais apropriada (Kubo e Braga, 2013).

Como afirma Godoy (1995), esse tipo de pesquisa tem seu foco de preocupação também no processo e não apenas no resultado final. A intenção foi, portanto, através de entrevistas individuais, identificar os fatores de isolamento social e FoMO dos entrevistados.

Na pesquisa qualitativa a realidade social é uma rede de representações complexas e subjetivas. Os pesquisadores fazem interpretação do que percebem, observam e entendem nas narrativas (Cresswell, 2010).

3.2. Seleção e perfil de sujeitos

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 em organizações, escolhidos segundo conveniência e acessibilidade, mediante contatos pessoais, buscando um equilíbrio entre as nove estratégias de teletrabalho mais importantes mencionadas na literatura organizacional:

- (i) intensidade (frequência com a qual o teletrabalho é realizado);
- (ii) natureza do teletrabalho (tipo de trabalho que pode ser realizado de forma remota)
- (iii) local onde o trabalho remoto é realizado;
- (iv) nível de suporte das chefias e dos colegas;
- (v) suporte tecnológico e oferta de recursos de comunicação;
- (vi) políticas, normas, guias e treinamento e orientações documentadas sobre o teletrabalho;
- (vii) definição de forma de ingresso no teletrabalho: voluntária ou obrigatória;
- (viii) realização de encontros mensais; e
- (ix) controle de horários de teletrabalho com definição ou não de horário no qual o trabalhador deve estar disponível.

No quadro 4 a seguir são detalhados os perfis demográficos de cada um dos entrevistados, assim como, a sua inserção no teletrabalho segundo estas nove categorias.

Quadro 4: Informação demográfica dos 12 participantes

Entrevistado 1	Idade: 60
	Sexo: M
	Sector de Atividade: Logística Portuária / Empresa Privada
1. Intensidade do Teletrabalho: Teletrabalho parcial	
2. Natureza do Teletrabalho: Estratégico (tomada de decisões, análise de resultados, reuniões diretoria, com acionistas, reuniões de equipes)	
3. Local do Teletrabalho: Home office	
4. Nível de Suporte:	
a. Suporte das chefias: Amplo	
b. Suporte dos colegas: Amplo	
5. Suporte Tecnológico e Recursos de Comunicação: Computador, Notebook, Telefone móvel, Tablet, Acesso à internet, outros recursos.	
6. Políticas e Normas de Teletrabalho: Política para teletrabalho, Normas claras, Guias explicativos	
7. Forma de Ingresso no Teletrabalho: Voluntária	
8. Realização de Encontros Presenciais: Não realiza encontros obrigatórios	
9. Controle de Horários de Teletrabalho: Há definição de horário no qual o trabalhador deve estar disponível.	

Entrevistado 2	Idade: 46
	Sexo: F
	Setor de Atividade: Terceiro Setor
1. Intensidade do Teletrabalho: Teletrabalho parcial (menor parte das horas de trabalho são realizadas remotamente)	
2. Natureza do Teletrabalho: Diversas atividades, reuniões, conversas, reuniões de equipe via WhatsApp	
3. Local do Teletrabalho: Home office	
4. Nível de Suporte:	
a. Suporte das chefias: Não (mais do que os colegas)	
b. Suporte dos colegas: Não (mais problemático, dificuldade de compreensão do trabalho de cada um)	
5. Suporte Tecnológico e Recursos de Comunicação: Não especificado	
6. Políticas e Normas de Teletrabalho: Normas claras (algumas)	
7. Forma de Ingresso no Teletrabalho: Obrigatória	
8. Realização de Encontros Presenciais: Realiza encontros obrigatórios	
9. Controle de Horários de Teletrabalho: Há definição de horário no qual o trabalhador deve estar disponível.	
Entrevistado 3	Idade: 61
	Sexo: F
	Setor de Atividade: Terceiro Setor
1. Intensidade do Teletrabalho: Teletrabalho integral (100% das horas de trabalho são realizadas remotamente)	
2. Natureza do Teletrabalho: Diversas atividades, reuniões remotas, trabalho com planilhas, e-mails, sugestões, perda de interação presencial.	
3. Local do Teletrabalho: Home office	
4. Nível de Suporte:	
a. Suporte das chefias: Não	
b. Suporte dos colegas: Dificil acesso, mais moroso	
5. Suporte Tecnológico e Recursos de Comunicação: Acesso ao Teamview para acessar a rede	
6. Políticas e Normas de Teletrabalho: Ausência de políticas, normas, guias, e treinamentos documentados sobre o teletrabalho	
7. Forma de Ingresso no Teletrabalho: Obrigatória	
8. Realização de Encontros Presenciais: Não realiza encontros obrigatórios	
9. Controle de Horários de Teletrabalho: Não há definição para o horário de realização das tarefas	

Entrevistado 4	Idade: 40
	Sexo: F
	Setor de Atividade: Setor Público
1. Intensidade do Teletrabalho: Teletrabalho parcial (maior parte das horas de trabalho são realizadas remotamente)	
2. Natureza do Teletrabalho: Diversas atividades, incluindo reuniões, consultorias, análise de dados, pesquisas, entre outros.	
3. Local do Teletrabalho: Home office	
4. Nível de Suporte:	
a. Suporte das chefias: Sim	
b. Suporte dos colegas: Sim	
5. Suporte Tecnológico e Recursos de Comunicação: Computador, Notebook, Teams, WhatsApp Web	
6. Políticas e Normas de Teletrabalho: Política para teletrabalho, Normas claras, Guias explicativos, Treinamento, Escala	
7. Forma de Ingresso no Teletrabalho: Voluntária	
8. Realização de Encontros Presenciais: Realiza encontros obrigatórios	
9. Controle de Horários de Teletrabalho: Há definição de horário no qual o trabalhador deve estar disponível	
Entrevistado 5	Idade: 52
	Sexo: F
	Setor de Atividade: Terceiro Setor
1. Intensidade do Teletrabalho: Teletrabalho parcial (menor parte das horas de trabalho são realizadas remotamente)	
2. Natureza do Teletrabalho: A maioria das atividades pode ser realizada remotamente, especialmente durante a pandemia.	
3. Local do Teletrabalho: Home office	
4. Nível de Suporte:	
a. Suporte das chefias: Sim	
b. Suporte dos colegas: Sim	
5. Suporte Tecnológico e Recursos de Comunicação: Notebook, Acesso à internet, outros recursos tecnológicos	
6. Políticas e Normas de Teletrabalho: Ausência de políticas, normas, guias, treinamentos e escalas relacionadas ao teletrabalho	
7. Forma de Ingresso no Teletrabalho: Obrigatória	
8. Realização de Encontros Presenciais: Não realiza encontros obrigatórios	
9. Controle de Horários de Teletrabalho: Não há definição para o horário de realização das tarefas	

Entrevistado 6	Idade: 28
	Sexo: F
	Sector de Atividade: Empresa Familiar
<p>1. Intensidade do Teletrabalho: Teletrabalho parcial (menor parte das horas de trabalho são realizadas remotamente)</p>	
<p>2. Natureza do Teletrabalho: Parte operacional não pode ser feita remotamente; atividades de liderança podem ser realizadas remotamente.</p>	
<p>3. Local do Teletrabalho: Escritório virtual ou satélite, Home office</p>	
<p>4. Nível de Suporte:</p>	
<p>a. Suporte das chefias: Um pouco</p>	
<p>b. Suporte dos colegas: Pouco</p>	
<p>5. Suporte Tecnológico e Recursos de Comunicação: Notebook, Acesso à internet, outros recursos tecnológicos</p>	
<p>6. Políticas e Normas de Teletrabalho: Presença incerta de políticas, normas, guias, treinamentos e escalas relacionadas ao teletrabalho</p>	
<p>7. Forma de Ingresso no Teletrabalho: Voluntária</p>	
<p>8. Realização de Encontros Presenciais: Realiza encontros obrigatórios</p>	
<p>9. Controle de Horários de Teletrabalho: Há definição de horário no qual o trabalhador deve estar disponível</p>	
Entrevistado 7	Idade: 39
	Sexo: F
	Sector de Atividade: Indústria Farmacêutica
<p>1. Intensidade do Teletrabalho: Teletrabalho parcial (a maior parte das horas de trabalho são realizadas remotamente)</p>	
<p>2. Natureza do Teletrabalho: Todas as atividades podem ser realizadas remotamente, incluindo reuniões diárias de alinhamento e outras reuniões.</p>	
<p>3. Local do Teletrabalho: Escritório virtual ou satélite, Home office</p>	
<p>4. Nível de Suporte:</p>	
<p>a. Suporte das chefias: Médio</p>	
<p>b. Suporte dos colegas: Médio</p>	
<p>5. Suporte Tecnológico e Recursos de Comunicação: Notebook, Telefone móvel, Acesso à internet</p>	
<p>6. Políticas e Normas de Teletrabalho: Presença de políticas, normas e guias, mas algumas normas não tão claras</p>	
<p>7. Forma de Ingresso no Teletrabalho: Obrigatória</p>	
<p>8. Realização de Encontros Presenciais: Não realiza encontros obrigatórios</p>	
<p>9. Controle de Horários de Teletrabalho: Há definição de horário no qual o trabalhador deve estar disponível (das 8h às 18h)</p>	

Entrevistado 8	Idade: 41
	Sexo: F
	Sector de Atividade: Logística Portuária / Empresa Privada
<p>1. Intensidade do Teletrabalho: Teletrabalho parcial (a maior parte das horas de trabalho são realizadas remotamente)</p>	
<p>2. Natureza do Teletrabalho: Cerca de 75% das demandas podem ser realizadas online, incluindo análise de dados, elaboração de relatórios, reuniões, produção de texto, entre outros.</p>	
<p>3. Local do Teletrabalho: Home office, Trabalhadores móveis / espaços públicos</p>	
<p>4. Nível de Suporte:</p>	
<p>a. Suporte das chefias: Sim</p>	
<p>b. Suporte dos colegas: Sim</p>	
<p>5. Suporte Tecnológico e Recursos de Comunicação: Notebook, Telefone móvel, outros recursos.</p>	
<p>6. Políticas e Normas de Teletrabalho: Presença de política para teletrabalho, oferta de guias explicativos e treinamento, mas algumas normas não são claras</p>	
<p>7. Forma de Ingresso no Teletrabalho: Obrigatória</p>	
<p>8. Realização de Encontros Presenciais: Realiza encontros obrigatórios</p>	
<p>9. Controle de Horários de Teletrabalho: Há definição de horário flexível</p>	
<p> </p>	
Entrevistado 9	Idade: 31
	Sexo: F
	Sector de Atividade: Logística Portuária / Empresa Privada
<p>1. Intensidade do Teletrabalho: Teletrabalho parcial (a menor parte das horas de trabalho são realizadas remotamente)</p>	
<p>2. Natureza do Teletrabalho: Cerca de 65% das demandas podem ser realizadas remotamente, incluindo reuniões, análise de dados, planejamento, entre outros.</p>	
<p>3. Local do Teletrabalho: Home office, Trabalhadores móveis / hotéis / Matriz</p>	
<p>4. Nível de Suporte:</p>	
<p>a. Suporte das chefias: Sim</p>	
<p>b. Suporte dos colegas: Sim</p>	
<p>5. Suporte Tecnológico e Recursos de Comunicação: Notebook, Telefone móvel, Tablet, Acesso à internet, outros recursos.</p>	
<p>6. Políticas e Normas de Teletrabalho: Presença de política para teletrabalho, oferta de guias explicativos e treinamento, mas normas claras não estão presentes em todos os aspectos.</p>	
<p>7. Forma de Ingresso no Teletrabalho: Voluntária</p>	
<p>8. Realização de Encontros Presenciais: Realiza encontros obrigatórios</p>	
<p>9. Controle de Horários de Teletrabalho: Há definição de horário no qual o trabalhador deve estar disponível.</p>	
<p> </p>	

Entrevistado 10	Idade: 35
	Sexo: F
	Sector de Atividade: Indústria de Produtos para Saúde
<p>1. Intensidade do Teletrabalho: Teletrabalho parcial (a maior parte das horas de trabalho são realizadas remotamente)</p>	
<p>2. Natureza do Teletrabalho: Cerca de 60-70% das demandas podem ser realizadas remotamente, incluindo todas as atividades da função, documentação, sistemas da empresa, reuniões, entre outros.</p>	
<p>3. Local do Teletrabalho: Home office, Trabalhadores móveis / hotéis / Matriz / Fábrica</p>	
<p>4. Nível de Suporte:</p>	
<p>a. Suporte das chefias: Sim</p>	
<p>b. Suporte dos colegas: Sim</p>	
<p>5. Suporte Tecnológico e Recursos de Comunicação: Notebook, Telefone móvel, outros recursos.</p>	
<p>6. Políticas e Normas de Teletrabalho: Presença de política para teletrabalho, normas claras, guias explicativos e treinamento, além de uma escala via App.</p>	
<p>7. Forma de Ingresso no Teletrabalho: Obrigatória</p>	
<p>8. Realização de Encontros Presenciais: Não realiza encontros obrigatórios</p>	
<p>9. Controle de Horários de Teletrabalho: Há definição de horário flexível</p>	
Entrevistado 11	Idade: 50
	Sexo: F
	Sector de Atividade: Setor Público
<p>1. Intensidade do Teletrabalho: Teletrabalho integral (100% das horas de trabalho são realizadas remotamente)</p>	
<p>2. Natureza do Teletrabalho: Todas as atividades da função podem ser realizadas remotamente, incluindo webinários, documentos, apresentações, relatórios, entre outros.</p>	
<p>3. Local do Teletrabalho: Home office, Trabalhadores móveis / hotéis / Matriz / Fábrica</p>	
<p>4. Nível de Suporte:</p>	
<p>a. Suporte das chefias: Sim</p>	
<p>b. Suporte dos colegas: Sim</p>	
<p>5. Suporte Tecnológico e Recursos de Comunicação: Não especificado</p>	
<p>6. Políticas e Normas de Teletrabalho: Presença de política para teletrabalho, normas claras, guias explicativos, treinamento, mas sem uma escala definida.</p>	
<p>7. Forma de Ingresso no Teletrabalho: Voluntária</p>	
<p>8. Realização de Encontros Presenciais: Realiza encontros obrigatórios</p>	
<p>9. Controle de Horários de Teletrabalho: Não há definição para o horário de realização das tarefas.</p>	

Entrevistado 12	Idade: 40
	Sexo: F
	Sector de Atividade: Terceiro Setor
1. Intensidade do Teletrabalho: Teletrabalho parcial (maior parte das horas de trabalho são realizadas remotamente)	
2. Natureza do Teletrabalho: Todas as atividades da função podem ser realizadas remotamente, incluindo reuniões, supervisão de equipes, comunicação oficial, monitoramento de e-mails e site, entre outros.	
3. Local do Teletrabalho: Home office, Trabalhadores móveis / hotéis / Matriz / Fábrica	
4. Nível de Suporte:	
5. Suporte das chefias: Sim	
6. Suporte dos colegas: Sim	
7. Suporte Tecnológico e Recursos de Comunicação: Não especificado	
8. Políticas e Normas de Teletrabalho: Ausência de políticas, normas, guias, treinamentos ou orientações documentadas sobre o teletrabalho.	
9. Forma de Ingresso no Teletrabalho: Obrigatória	
10. Realização de Encontros Presenciais: Realiza encontros obrigatórios	
11. Controle de Horários de Teletrabalho: Há definição de horário no qual o trabalhador deve estar disponível.	

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 4 revela que o maior número de entrevistados é do sexo feminino, ou seja, 10 mulheres e dois homens. Frisa-se que a proposta inicial desta pesquisa era a busca do equilíbrio de gêneros em seu público-alvo. No entanto, as mulheres se mostraram mais disponíveis para aceitar o convite da entrevista. Importante evidenciar que a faixa etária dos entrevistados varia entre 28 e 61 anos de idade.

Vale ressaltar que todos os entrevistados ocupam cargos de lideranças, com tempo de experiências diversificadas, além de grau de maturidade profissional distintos.

Os entrevistados apresentaram experiências diferentes de teletrabalho segundo a sua intensidade: a maioria tem teletrabalho parcial, sendo que deste grupo, 50% (cinquenta por cento) dos entrevistados têm o trabalho parcial menor, onde a menor parte das horas de trabalho são realizadas remotamente; e 50% (cinquenta por cento) dos entrevistados tem o trabalho parcial maior, onde a maior parte das horas de trabalho são realizadas remotamente. Deste grupo selecionado, apenas duas entrevistadas declararam realizar 100% de sua carga de trabalho remotamente: uma entrevistada afirma que o trabalho remoto funcionou como punição e forma de

retaliação, já a outra entrevistada afirmou ter sido acordado com seu superior para que realizasse sua jornada de trabalho totalmente remota.

No que tange à natureza do trabalho, a maioria dos entrevistados afirma que diversas atividades, incluindo reuniões, análise de dados, planejamento, alinhamento de equipe, análise de resultados e atividades de liderança podem ser realizadas de forma remota. Dois entrevistados que ocupam liderança na área operacional afirmam que a parte operacional não pode ser feita remotamente, inviabilizando que toda a jornada de trabalho seja realizada de forma remota.

Em relação ao local onde o trabalho remoto é realizado, todos os entrevistados afirmam que o trabalho remoto é executado via *home office*. L6 afirma que também se utiliza de escritório virtual ou satélite. Já L10 afirma que além de *home office*, sua jornada de trabalho também é executada na matriz, ou hotéis, ou fábrica, quando em viagem de trabalho.

No que se refere ao nível de suporte tecnológico e das chefias e dos colegas: a maioria dos entrevistados afirma receber amplo suporte das chefias e dos colegas. Apenas quatro entrevistados afirmam não receber/ receber pouco suporte das chefias e dos colegas.

Quanto ao suporte tecnológico e oferta de recursos de comunicação fornecidos pela organização: a maioria dos entrevistados afirma receber alguns recursos como notebook acesso à internet e outros recursos tecnológicos. Apenas três entrevistados afirmam não receber suporte tecnológico e oferta de recursos de comunicação.

Sobre a presença de políticas, normas, guias e treinamento e orientações documentadas sobre o teletrabalho: a maioria dos entrevistados afirma contar com alguns documentos acerca de orientações sobre o teletrabalho; e apenas três entrevistados afirmam não ter políticas e normas claras.

Em relação à definição de forma de ingresso no teletrabalho e controle de horários de teletrabalho: a maioria informa ser de caráter obrigatória; com encontros presenciais obrigatórios e que há a definição de horário que o colaborador deve estar disponível.

A seguir é explicado com maior detalhe o processo de coleta de dados.

3.3. Coleta e tratamento de dados

As entrevistas que, em média, duraram 30 (trinta) minutos, aconteceram entre os meses de janeiro e fevereiro 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.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para facilitar a análise dos dados. Os dados foram codificados a fim de estruturar em blocos que correspondem às sete categorias temáticas da pesquisa. Ainda, foram exibidas múltiplas perspectivas dos indivíduos e corroborados por diversas citações e evidências específicas para então realizar o entrelaçamento com a teoria fundamentada (Creswell, 2021).

O roteiro das entrevistas (quadro 5) foi elaborado com base no referencial teórico de solidão, isolamento social e FoMO. Uma vez integralmente transcritas, as falas dos entrevistados foram agrupadas em temas de acordo com o seu teor, formados por enunciados ou trechos dos textos transcritos que continham significações a serem isoladas e a seguir, formaram-se sete categorias, com critério semântico, reunindo os temas que remetiam ao mesmo conceito na mesma categoria (Bardin, 2016; Mayring, 2014):

- (i)** Percepção dos teletrabalhadores referente ao FoMO;
- (ii)** Apoio e intervenções referentes FoMO e teletrabalho;
- (iii)** Consequências do FoMO no teletrabalho;
- (iv)** Percepção dos teletrabalhadores referente ao isolamento social no teletrabalho;
- (v)** Apoio e intervenções referentes ao isolamento social no teletrabalho;
- (vi)** Consequências do isolamento social no teletrabalho; e
- (vii)** Interação dos teletrabalhadores nas mídias sociais.

Quadro 5: Roteiro da entrevista e categorias temáticas

Categoria Temática	QUESTÕES
1. 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: Como isso afetou sua motivação e produtividade? Você poderia compartilhar uma experiência específica em que o FoMO afetou sua produtividade ou bem-estar emocional enquanto trabalhava remotamente? 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>
2. 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>
3. Consequências do FoMO no teletrabalho	<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> <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?</p>
4. 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>

5. Apoio e intervenções referentes ao isolamento social e teletrabalho	<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> <p>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?</p>
6. 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>
7. Interação dos teletrabalhadores nas mídias sociais	<p>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?</p> <p>2.Você acredita que o uso excessivo das redes sociais durante o teletrabalho está relacionado a algum sentimento de isolamento social?</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Preliminarmente, optou-se por avaliar possíveis interrelações entre as sete categorias selecionadas. *Pari passu* a isso, foi realizada a comparação dos resultados com a literatura, bem como a discussão de uma visão pessoal dos resultados, a indicação das limitações e aplicações de novos caminhos e dos conhecimentos úteis, e, de apresentar direções para pesquisas futuras (Creswell, 2021).

3.4. Limitações do método

A natureza qualitativa do método adotado apresenta limitações, como o caráter interpretativo da análise, sujeita à subjetividade do pesquisador, que não é completamente neutro em suas análises.

Mesmo com todo o cuidado durante todas as entrevistas realizadas, de intervir o mínimo possível, deixando espaço para que os participantes falassem livremente das questões que achassem mais pertinentes, num tema que envolve emoções e sentimentos de natureza pessoal, o distanciamento completo é muito difícil, tanto do pesquisador quanto dos entrevistados. Embora fora empregado todo o esforço para manter a objetividade da pesquisa, os vieses podem moldar a maneira como o pesquisador vê e entende os dados à luz de suas experiências anteriores (Creswell, 2021).

Por fim, no que diz respeito aos entrevistados, a pesquisa qualitativa também possui limitações quanto à veracidade e precisão das respostas fornecidas e o pesquisador não tem muitos meios para evitar essas distorções.

3.5. Análise de dados

O método selecionado para a análise dos dados foi a análise de conteúdo. Esta técnica utiliza as palavras para inferir o conteúdo, e cabe ao analista de conteúdo identificar as categorias recorrentes nos textos (Bardin, 1977; Bauer e Gaskell, 2002).

A saber, a análise de conteúdo é composta por três etapas (Bardin, 1977): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, incluindo inferência e interpretação. Na fase de pré-análise, os trechos a serem analisados são selecionados. No sentido de facilitar esta fase, todas as entrevistas foram gravadas, transcritas, impressas e separadas individualmente. Após várias leituras das narrativas, foram selecionados trechos de cada entrevista de acordo com sua relevância para os objetivos da pesquisa.

De acordo com Bardin (1997), a exploração do material é o segundo passo, envolvendo a codificação dos trechos selecionados na etapa anterior. Essa etapa requereu um esforço significativo para transformar os dados brutos em conjuntos de unidades relevantes durante a exploração do material e que estes fossem congruentes com os objetivos da pesquisa. Assim, os trechos identificados na fase anterior foram codificados para facilitar a criação das categorias.

A etapa final envolve a categorização, que consiste em agrupar unidades de registro sob títulos genéricos. Procurou-se separar os elementos que abordam os mesmos temas para organizar as mensagens. Na dissertação, as categorias foram desenvolvidas com base nos temas identificados na etapa anterior (Bardin, 1977), conforme apresentamos no quadro 5.

Vale ressaltar que a pesquisa qualitativa é uma abordagem que visa compreender o significado que as pessoas ou grupos atribuem a um problema social (Creswell, 2010). Os dados desta pesquisa foram coletados no contexto dos entrevistados e a análise foi realizada considerando as interpretações provocadas pelo tema, sendo conduzida pela pesquisadora com base na análise dos dados (Creswell, 2010). Portanto, reconhece-se que a pesquisadora não adotou uma posição neutra; pelo contrário, suas pressuposições, crenças, experiências, princípios e valores influenciaram a condução da pesquisa (Saccol, 2009).

Ademais, a pesquisa qualitativa não busca eliminar "vieses"; pelo contrário, reconhece que as deduções e interesses dos pesquisadores estão presentes e busca torná-los o mais evidentes possível (Saccol, 2009). Sintetizando, o método utilizado foi a análise de conteúdo, envolvendo a seleção, codificação e categorização dos dados, além da decomposição e recomposição destes (Yin, 2016). Assim, as etapas incluíram a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Limitações incluem a influência do pesquisador nas interpretações e a presença de vieses na pesquisa qualitativa.

4 Descrição e análise dos resultados

Este capítulo tem como objetivo descrever e analisar os resultados obtidos nas entrevistas semi-estruturadas que buscaram entender como o sentimento de solidão, o isolamento social e o FoMO afetam os teletrabalhadores.

A análise das transcrições das entrevistas foi feita à luz do referencial teórico apresentado neste estudo, principalmente no que diz respeito aos conceitos de solidão no local de trabalho, isolamento social e FoMO.

Para estruturar a análise dos dados foram utilizadas as sete categorias temáticas que agrupavam as perguntas do roteiro de entrevista (quadro 5).

4.1. **Categoria temática 1: Percepção dos teletrabalhadores referente ao FoMO**

Nesta categoria buscamos entender se os entrevistados relacionam "FoMO" ao trabalho remoto, e como eles acham que isto poderia afetar a motivação, a produtividade ou bem-estar emocional.

Sobre a compreensão do conceito de FoMO, a maioria dos entrevistados afirmaram desconhecê-lo, sendo que três entrevistados manifestaram conhecimento do conceito, especialmente no que tange ao FoMO associado ao aumento do uso das redes sociais, que está em linha com a abordagem que explora o efeito do FoMO nos usuários de mídias sociais e plataformas como Facebook, WhatsApp e Instagram (Błachnio e Przepiórka, 2018; Sha *et al.*, 2019; Hunt *et al.*, 2018). Ainda, em linha com essa abordagem, os trabalhos como os de Franchina *et al.* (2018), Fuster *et al.* (2017) e Dempsey *et al.* (2019) 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.

Inicialmente foi perguntado se os entrevistados já haviam experimentado FoMO enquanto trabalhavam remotamente. A maioria dos líderes (L) entrevistados afirma não ter sentimentos de FoMO enquanto trabalhava remotamente. Os poucos entrevistados que tiveram contato com esse sentimento, relacionaram ele ao início da pandemia, especialmente no período do *lockdown*, mas afirmaram que esse sentimento foi dissipado conforme a experiência com o teletrabalho se tornava mais familiar, como um processo de adaptação e conforme o desenho de estruturas organizacionais se consolidavam para o teletrabalho. O depoimento do entrevistado 7 ilustra esse contexto:

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. Está sempre almoçando sozinha. (L7)

É oportuno ressaltar o conceito de FoMO apresentado aos entrevistados para conferir maior clareza acerca da categoria temática: “apreensão generalizada de que outros podem estar tendo experiências gratificantes das quais se está ausente” (Przybylski *et al.*, 2013, p.1841), isto 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).

Para os líderes que não experimentaram FoMO enquanto trabalham remotamente foi perguntado se conhecem alguém que já o tenha experimentado:

"Já! Eu conheço. Inclusive, um servidor daqui, depois que entrou no teletrabalho, não conseguiu trabalhar, porque ele tem deficiência visual, ele não se adaptou de jeito algum. Ele não consegue se adaptar às tecnologias de comunicação, não consegue entrar nas reuniões, ele só consegue responder pelo WhatsApp. Agora, os canais oficiais, Teams, os sistemas todos, ele diz que não são acessíveis para ele." (L4)

Nota-se, o relato de L4 foi um exemplo intrigante, visto que as necessidades das pessoas com deficiências são diferenciadas das pessoas que não possuem nenhum tipo de deficiência e, portanto, experimentam o FoMO de maneira diversa. Ainda nesse ínterim, a maioria dos entrevistados identificou pessoas de seu convívio que já experimentaram FoMO enquanto trabalham remotamente, e colocaram que as organizações devem buscar mapear grupos que tenham maior predisposição

a sentir o FoMO, segundo diferentes características (tempo de serviço, idade, antiguidade, gênero, nível hierárquico).

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 comportamento destinado a combater esse medo (Pentina *et al.*, 2012; Hartwick & Barki, 1994; Ram & Jung, 1991). Ainda, o 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; Cristea & Leonardi, 2019).

Sobre o FoMO afetar a motivação, a produtividade ou a saúde-mental dos entrevistados enquanto trabalham remotamente, os relatos de L3 e L5 são os que melhor traduzem os efeitos nefastos do FoMO em sua saúde mental.

"Nossa, Luana, 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)

"Afetou bastante. A produtividade 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. Já tive troca desrespeitosas e ameaçadoras por conta do teletrabalho, esse receio extrapolou o teletrabalho e abrange as férias, fico muito desconfortável. Há um aproveitamento de tempo das férias dos profissionais para fazer mudanças arbitrárias." (L5)

Vale reforçar que L3 foi submetida ao teletrabalho integral por cerca de 2 meses como medida de retaliação e punição de sua antiga superior. Nesse sentido, os efeitos parecem ter sido de maior durabilidade com maiores impactos em sua saúde mental.

Ainda sobre como o teletrabalho pode ser mal utilizado em forma de abusos, punições e retaliação, também como meio de tomadas de decisão à revelia da equipe, o relato de L5 mostra que o sentimento de FoMO é ainda mais percebido quando o afastamento do teletrabalhador ocorre como estratégia para manipular e defender interesses próprios de determinado líder. Assim, observa-se a presença de outros sentimentos negativos como: desrespeito, ansiedade, crises de pânico, inseguranças ocasionadas pelas constantes ameaças, além de outros efeitos oriundos do abuso de poder.

Alguns entrevistados perceberam inicialmente uma redução no foco e no desempenho por conta de trabalhar em casa e ter que dar conta da vida familiar e das tarefas domésticas, com maior percepção de alterações do foco, sobretudo no período do lockdown. Gradualmente, como mostra o relato de L7, e em virtude, da empresa ter aderido (após a pandemia do COVID-19) ao teletrabalho híbrido, os profissionais relatam uma maior aderência a essa modalidade de trabalho. O relato de L7 revela bem os desafios dessa fase de transição: “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.”

Sobre as estratégias utilizadas para minimizar o sentimento de isolamento social durante o teletrabalho, a maioria dos entrevistados afirma que o contato via WhatsApp ou telefone, e até as redes sociais ajudam a minimizar o sentimento de isolamento social durante o teletrabalho. Assumir uma postura ativa, de entrar em contato com seus colegas e superiores promove maior integração. Ainda, foi mencionada a realização de reuniões diárias (*daily scrum*) de até 15 minutos para alinhamento dos projetos e tarefas como uma das estratégias de integração e de senso de comunhão com os membros da equipe. Mostra-se inclusive como meio de norteá-los quanto aos objetivos estratégicos da organização e continuamente desenvolver equipes autogerenciáveis. Esses apontamentos dos entrevistados estão em linha com o entendimento de Schwaber & Sutherland (2021) de que os ritos que compõe o scrum visam deixar a comunicação mais fluída e a interação entre as diferentes partes que compõe a equipe de desenvolvimento mais dinâmica e harmoniosa.

4.2.

Categoria temática 2: Apoio e intervenções referentes FoMO e teletrabalho

Nesta categoria buscamos entender se os entrevistados acreditam que existem intervenções organizacionais que poderiam ajudar a lidar com FoMO no contexto do teletrabalho, e que tipo de suporte seria mais útil para minimizar o FoMO no ambiente de teletrabalho.

"Com certeza. Primeiro, ter muito claro exatamente essas práticas, as 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 relato de L2, especialista em ESG (*Environmental, Social and Governance*), confere atenção no que tange à governança a fim de desenvolver procedimentos, diretrizes e políticas que parametrizem o fator humano e o teletrabalho.

Indubitavelmente, o suporte psicológico que seja realizado por profissionais com *expertise* para auxiliar os teletrabalhadores na gestão emocional e psicológica relativas ao teletrabalho ou até mesmo na esfera pessoal do indivíduo foi apontado como relevante. Outro aspecto igualmente importante percebido durante as entrevistas foi a necessidade de se criar estruturas de comunicação interna que alcance a todos, bem como processos estruturados de *feedbacks*.

Eu acredito que é importante ter suporte psicológico, estabelecer regras claras de como que 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. (L2)

As narrativas corroboram com Wright e Silard (2020) que consideram a solidão no local de trabalho como um sentimento negativo que surge quando há um descompasso entre os relacionamentos desejados e reais no trabalho. Mostram-se também em linha com estudos anteriores que associaram a solidão no local de trabalho a vários resultados negativos relacionados ao trabalho, incluindo menor acessibilidade dos funcionários, comprometimento organizacional e desempenho no trabalho (Ozcelik & Barsade, 2018), que são acentuados com problemas comuns do trabalho remoto como a falta de contato e relacionamentos informais com colegas e a falta de *feedback* de gerentes (Carillo *et al.*, 2021).

O apoio de consultorias externas e profissionais qualificados foram pontos trazidos como forma de mitigar os efeitos negativos e de elevação dos efeitos positivos do teletrabalho. Observa-se o apelo para que sejam desenvolvidos processos de humanização e acolhimento nas organizações.

"Tudo que tem expertise ajuda. Então, é muito importante que pessoas especializadas, pessoas que possam intervir de uma maneira técnica, com realmente know-how, possam interferir para que esse trabalho não seja solitário. Porque cada caso vai ser um caso e, de qualquer maneira, o teletrabalho exige isso. É uma nova forma de trabalhar que ainda é muito desconhecida." (L3)

“...você ter uma ajuda profissional de alguém que saiba te ajudar, saiba analisar a situação, eu acho que isso é um suporte muito grande, que as organizações não fazem...no teletrabalho, a pessoa fica horas trabalhando, ela não tem mais aquela jornada de trabalho definida, vai até tarde e, assim, tudo bem para a empresa e, na verdade, não está tudo bem, eu acho também que a empresa deveria fazer não só reuniões... mas, mais encontros [...]”(L6)

A maioria dos entrevistados confirma o entendimento de que os arranjos de teletrabalho vêm com certos desafios que podem ter um impacto permanente nas práticas de gestão e preferências dos funcionários (Anker, 2021; Kramer & Kramer, 2020; Kunze *et al.*, 2020). Reconhece-se também a proposição de que a configuração remota pode fornecer benefícios importantes, incluindo maior autonomia e flexibilidade (Adamovic *et al.*, 2021; Côte *et al.*, 2021), mas também pode ter efeitos adversos no bem-estar dos funcionários, incluindo excesso de trabalho e emoções negativas (Charalampous *et al.*, 2018).

Outro ponto que foi apresentado pelos entrevistados diz respeito integração do grupo. A maioria dos entrevistados confirmou que manter um time coeso, interativo e integrado é essencial para o sucesso do teletrabalho. Estratégias como promover momentos de interação presencial, como almoços e aniversários, são valorizadas para gerar conexão entre os membros da equipe. A disponibilidade do gestor para comunicação é destacada como crucial, especialmente em um contexto remoto onde a comunicação pode se tornar mais formal e burocrática. Além disso, a criação de um ambiente físico acolhedor no escritório, com recursos adequados e estrutura organizada, é vista como uma forma de facilitar a interação entre as áreas e promover um senso de pertencimento à equipe.

“Eu acho que é buscar manter um time coeso, tentar prover esses momentos de interação presencial. Então, a gente sempre almoça junto nos aniversários, por exemplo. 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)

A importância da integração da equipe, do enriquecimento das relações interpessoais e do sistema de comunicação, foi constantemente associada pelos entrevistados ao teletrabalho, conforme ilustramos nos trechos dos depoimentos a seguir:

“O que era antes um cafezinho, às vezes, vamos ali trocar uma ideia no café, ou vou na mesa do colega e faço uma pergunta de cinco minutos, tudo virou uma reunião..... Eu acho que é diferente do presencial.... Então, para evitar esse distanciamento, eu acho que é o preciso lembrar para a equipe que você está disponível para eles e que eles podem te acessar a qualquer momento.” (L7)

“...hoje eu vou para o escritório, estou a fim de ver gente, estou afim 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 ... que ela consiga 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)

“Eu acho, por exemplo, que 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)

Nessa toada, os relatos corroboram com as pesquisas brasileiras de Nohara *et al.* (2010), Veiga *et al.* (2021) e Maciel (2022) que identificaram que os teletrabalhadores podem sentir 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. Os autores afirmam que as interações face a face são superiores e necessárias gerando oportunidades para comunicação informal ou aprendizagem informal, e transferência de conhecimento tácito.

Nota-se que a comunicação eficaz desempenha um papel crucial no trabalho remoto, pois facilita a integração da equipe e o enriquecimento das relações interpessoais. Há aqui sinergia com os estudos de Zuckerman *et al.* (1975) que revelam que a falta de comunicação face a face com os colegas de trabalho também pode criar ambiguidades e mal-entendidos por causa da falta de pistas não-verbais.

A maioria dos entrevistados destaca a necessidade de promover um sistema de comunicação acessível e transparente para evitar o distanciamento entre os membros da equipe. Ainda, a falta de interação presencial pode resultar em sentimentos de isolamento profissional e falta de pertencimento, conforme corroborado por pesquisas anteriores. A comunicação regular e a promoção de reuniões de engajamento são essenciais para fortalecer os laços entre os membros da equipe e garantir um ambiente de trabalho colaborativo, onde as trocas informais de conhecimento e experiências são facilitadas.

A necessidade de comunicação assertiva por parte das empresas e instituições é destacada para reduzir o medo e a insegurança relacionados ao teletrabalho, tornando-o uma prática normalizada e bem-sucedida. O cuidado com o bem-estar dos colaboradores também é enfatizado, sugerindo a realização de reuniões informais para compartilhar experiências e aliviar o isolamento social.

4.3.

Categoria temática 3: Consequências do FoMO no teletrabalho

Para a compreensão das consequências do FoMO no teletrabalho, os entrevistados foram questionados a respeito da relação entre a falta de interação social e o FoMO, e sobre o papel do FoMO nas relações profissionais com colegas e supervisores durante o teletrabalho.

As posições dos entrevistados quanto ao tema foram convergentes com a pesquisa da Talenses Group (2019) que identificou as mesmas dificuldades abordadas por Choudhury (2020) em suas pesquisas recentes. O autor evidencia que, pela falta de troca entre as pessoas, as relações podem ficar prejudicadas, o que pode influenciar tanto o engajamento entre os trabalhadores e os líderes, quanto a relação de confiança entre eles. O estudo também confirmou que 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 (Ryan & Deci, 2000).

No entanto, alguns entrevistados destacaram que esta percepção varia de acordo com as características dos indivíduos ou do arranjo do trabalho, como foi o caso relatado por L4 sobre o servidor público que é pessoa com deficiência (PcD) e que não se adaptou ao teletrabalho.

A seguir, apresenta-se trechos dos depoimentos de quatro entrevistados transcritos que ilustram estas variações de percepções:

“Sim. De fato, 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)

“Acho que sim, a gente tende a conversar menos, talvez, então eu acho que pode afetar. Tem coisas que se tivesse no escritório e fosse, enfim, perguntaria mais, trocaria mais, às vezes eu acho que 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 sim, com certeza. 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, da própria casa onde você morava, que você passava menos tempo. Então, você gera vínculos com essas pessoas... Então, eu acho que perder esse tipo de vínculo é inevitável com o remoto, especialmente para quem está ingressando naquela empresa já em um ambiente híbrido, eu acho que aumenta ainda mais essa possibilidade de sensação de estar perdendo alguma coisa.” (L7)

“Aí é uma percepção sua se você acredita que pode aumentar a sensação de ficar de fora. Não é que não tenha interação, mas a dosagem dela, sem dúvida, claro. Porque eu não percebo o teletrabalho com essa ausência de interação social, ele não tem um processo tão rico de interação, mas você está me vendo, você está me ouvindo, é ao vivo, a tela possibilita muito isso, é diferente de e-mail.” (L8)

Nesta categoria também questionamos se FoMO num contexto de teletrabalho pode levar a problemas de saúde mental, como ansiedade ou depressão, quando não são adequadamente abordados.

“Com certeza, no trabalho eu estou toda hora falando com gente, toda hora, vai na copa, sempre tem alguém para conversar, em casa fico muito mais no telefone, às vezes até ligo a TV, toda hora eu vou na cozinha, dá uma fome louca que não sei de onde vem, e é isso, eu acho que tem muita coisa boa, mas que as empresas não estão sabendo usar as ferramentas que a gente tem.” (L6)

“A gente passou por uma transformação recente na organização, uma transformação global e muitas coisas... De novo, eu não sei se a gente estivesse trabalhando de forma presencial, se isso aconteceria da mesma maneira, mas eu acredito que o remoto prejudicou muito a comunicação, então as informações vinham muito truncadas. A gente sabia muito pouco do que estava se passando. Então, foi um momento de muita incerteza, sem saber para onde a empresa estava indo, o que eles esperavam de mim. Mas, de novo, foi uma transformação da empresa como um todo, que gerou inúmeros desligamentos mundo afora, tensão com as reestruturações pesadas mesmo, mas eu acredito que a comunicação dessa transformação foi prejudicada em função do trabalho remoto. As pessoas estavam totalmente cegas, era a impressão que eu tinha.” (L7)

“A minha resposta sobre mim é que não, mas eu imagino que no geral sim. Eu 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)

A maioria dos entrevistados afirma que embora não tenham percepção clara de FoMO em suas rotinas, eles concordam que o medo de estar de fora pode acarretar em problemas de saúde mental, ansiedade ou depressão conforme os seguintes estudos: a insatisfação com a vida (Elhai *et al.*, 2016; Blachnio e Przepiórka, 2018; Stead e Bibby, 2017), a diminuição do bem-estar emocional (Milyavskaya *et al.*,

2018; Barry *et al.*, 2017) e a qualidade do sono (Milyavskaya *et al.*, 2018; Scott & Woods, 2018), ansiedade (Elhai *et al.*, 2018) e depressão (Tsai *et al.*, 2019).

4.4.

Categoria temática 4: Percepção dos teletrabalhadores referente ao isolamento social no teletrabalho

Para a compreensão do isolamento social no teletrabalho, os entrevistados foram questionados sobre sentimentos de exclusão e solidão, e se eles procuravam se conectar socialmente com outras pessoas para reduzir o sentimento de isolamento social enquanto trabalhavam em casa.

Muitos entrevistados responderam afirmativamente a esta questão, embora com justificativas diversas, conforme podemos constatar nos depoimentos a seguir:

“Eu acho que a proximidade também da gestão com os colaboradores, as lideranças precisam estar muito próximas.” (L2)

“Sim. Perdi reuniões presenciais importantes, me senti excluída e de fora da tomada de decisões.” (L3)

“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. Eu acho que se pudesse todo mundo gostaria que fosse duas vezes na semana, uma vez na semana já seria lindo, mas as pessoas às vezes abrem mão, pelo medo de não estar... 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)

“Aí é que está, eu não enxergo o teletrabalho como falta de interação social, pelo contrário, eu falo, eu vejo pessoas, eu uso pessoas, eu interajo o dia inteiro. Agora, eu acho que, sim, a falta de ser ao vivo, pele, cheiro, há uma perda, óbvio, é o processo de comunicação mais rico, o respirar, o cheiro, você estar ali junto, abraçar, sabe, o toque, isso daí faz falta, por isso que tem que ser híbrido.” (L8)

“(…) tem pessoas que moram sozinhas, tem gente que está adorando. 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, promovem interações. Eu pessoalmente fiz o curso de liderança Officeless e aprendi a gerir equipes remotas.” (L12)

A maioria dos entrevistados confirmou a literatura de solidão no local de trabalho que enfatiza que quando membros de uma organização são incapazes de desenvolver conexões sociais significativas suficientes no trabalho, e está negativamente relacionada ao bem-estar, desempenho criativo, comportamento de cidadania organizacional, satisfação no trabalho e desempenho no trabalho (Firoz e Chaudhary, 2021).

4.5.

Categoria temática 5: Apoio e intervenções referentes ao isolamento social no teletrabalho

Nesta categoria temática questionamos os entrevistados a respeito das intervenções organizacionais que poderiam ajudar os funcionários a lidar com o sentimento de solidão no contexto do teletrabalho, e solicitamos sua opinião sobre tipo de suporte que poderia minimizar o sentimento de solidão num contexto de teletrabalho.

A maioria dos entrevistados confirmou os estudos que destacam a importância de intervenções organizacionais para ajudar os funcionários a lidar com o sentimento de solidão no contexto do teletrabalho. Eles enfatizaram a necessidade de inclusão em reuniões gerais, palestras e treinamentos, onde todos os membros da equipe têm a mesma participação, utilizando recursos tecnológicos para facilitar a conexão e o compartilhamento de decisões. Além disso, destacaram a importância do suporte pessoal e da interação direta com líderes e colegas, ressaltando que nenhuma tecnologia pode substituir essa interação.

Conforme podemos constatar nos trechos das entrevistas a seguir:

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

“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. Eu acho que alguns trabalhos, como posso dizer, projetos entre áreas, acho que isso é fundamental. Eu acho que um bate-papo, um olhar do RH mais próximo das pessoas que estão nesse teletrabalho, entende? 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, somente o RH.” (L9)

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

Contrariamente, alguns entrevistados enfatizaram a necessidade de suporte psicológico, treinamento em boas práticas e orientações sobre como lidar com os desafios do teletrabalho, especialmente em relação à saúde mental.

“O que a empresa fez durante o período da pandemia, não só por conta do trabalho remoto, mas também por conta das questões de saúde e tal, é que ela disponibilizou e não retirou depois, foi o apoio psicológico. Essa medida foi feita para preservação da saúde mental, garantindo também que as pessoas não trabalhassem além, isso também foi muito necessário.” (L1)

Alguns entrevistados sugeriram a organização de encontros presenciais periódicos, atividades de socialização e ampliação das oportunidades de networking, bem como uma comunicação clara e transparente por parte da empresa para facilitar a integração e reduzir o sentimento de isolamento. Essas perspectivas corroboram os estudos que mostram que a solidão no local de trabalho está negativamente relacionada ao bem-estar e ao desempenho dos funcionários, ressaltando a importância de intervenções organizacionais para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo no contexto do teletrabalho.

4.6.

Categoria temática 6: Consequências do isolamento social no teletrabalho

Nesta categoria temática focamos na questão do isolamento social e como este sentimento pode afetar as relações profissionais com colegas e supervisores durante o teletrabalho.

Alguns entrevistados relacionaram o teletrabalho ao isolamento social independentemente das características individuais ou organizacionais, reforçando o que diz nas pesquisas de Peplau e Perlman (1982) como ilustram os depoimentos a seguir:

“Sim 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 sim. 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.” (L5)

“Sim. Porque eu 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)

Alguns entrevistados concordaram com a possível relação positiva entre o teletrabalho e o isolamento social, mas enfatizaram a importância das diferenças individuais, do arranjo de trabalho e da cultura organizacional, reforçando pesquisas como a de Peplau e Perlman (1982) que consideram a solidão como a percepção e avaliação da relação interpessoal do indivíduo com a realidade em termos de qualidade e quantidade. Segundo os autores, para todos, há um nível de expectativa de interação social em suas mentes, e é fácil experimentar a solidão quando o nível de habilidade e de interação social real do indivíduo é menor do que isso.

Nesse sentido, as narrativas mostram congruência com os autores de que existe um limite de isolamento a ser observado que pode variar de acordo com o perfil dos indivíduos, e que o trabalho na forma híbrida confere maior equilíbrio entre o isolamento social e a integração dos indivíduos.

Os depoimentos a seguir ilustram estas percepções:

“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)

“...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, conversar, promovem interações.” (L11)

“Acredito que não. 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)

Interessante perceber convergência com a literatura que indica alguns fatores e características que influenciam o sucesso da migração e da adaptação para o teletrabalho como: pessoas com automotivação, habilidade de trabalhar sozinho, tenacidade e organização pessoal teriam mais facilidade de produzir com o teletrabalho, menor necessidade de interação social e de supervisão (Baruch e Nicholson, 1997; Baruch, 2000), traços de personalidade que incrementam a capacidade de controlar o próprio trabalho (Bailey e Kurland, 2002), maior controle psicológico percebido pelo teletrabalhador (Kossek *et al.* 2006), as relações interpessoais e familiares (Golden, 2006), práticas de liderança adequadas aos times virtuais (Malhotra *et al.*, 2007), a natureza do trabalho (Allen *et al.*, 2015), grau de capacitação do indivíduo (Filardi e Zanini, 2020), diluição da hierarquia,

com redução da distância entre chefia e subordinados (Belzunegui-Eraso e Erro-Garcês, 2020).

A literatura dá destaque ao perfil do profissional que poderá ser posto em teletrabalho, visto que há determinadas características que precisam estar presentes para que este arranjo funcione. Algumas características mencionadas são: disciplina, autonomia, automotivação, organização pessoal, capacidade de trabalhar só, autogestão, autocontrole, flexibilidade, boa comunicação e domínio de recursos tecnológicos (Baruch, 2000; Baruch e Nicholson, 1997; Belanger, 1999; Gajendran e Harrison, 2007).

Outrossim, a maioria dos entrevistados demonstrou preferência pelo teletrabalho híbrido em detrimento do teletrabalho 100% integral, visto que a forma híbrida permite: integração dos times, trocas de boas práticas, compartilhamento de experiências, maior socialização, fomento de *networking*, fortalecimento de vínculos, criação de relações de confiança, reciprocidade equilibrada, dentre outros benefícios, conforme depoimentos a seguir:

“E eu 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)

“Eu 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)

Cumprе ressaltar que é necessário que se trabalhe sempre na construção e manutenção da confiança na relação entre o líder e os liderados. Se não houver essa confiança mútua, o conflito aberto, construtivo e ideológico não estará presente e apenas uma harmonia artificial será instaurada (Lencioni, 2015). Ainda, o referido autor afirma que é necessário que os membros da equipe sejam encorajados pelo líder a se conhecerem, e a se colocarem, de forma transparente, em suas qualidades e fraquezas, gerando, assim, um ambiente inclusivo e propício a verdadeiras relações.

Ainda nesse sentido, o relato de L12 acentua a necessidade das lideranças construírem um ambiente propício ao diálogo e conflito aberto a fim de clarificar as dúvidas e fortalecer a confiança nas equipes acerca dos objetivos dos negócios:

“Eu coloco que, sim, a sensação que eu tenho, às vezes, é de desconfiança, talvez o desejo do que a pessoa ou empresa quer, você pode interpretar como fantasia ou criar esse medo, que pode ser ilusório, então eu busco ser uma pessoa que procura ver se a coisa é da minha cabeça ou não, se esse medo é um medo real ou um medo ilusório.”

Sobre as consequências do isolamento social no contexto do teletrabalho, a maioria dos entrevistados coaduna com o entendimento de Bloom (2014) e Choudhury (2020), os autores defendem como benefícios do trabalho remoto desde a maior flexibilidade entre a vida pessoal e trabalho, até mesmo como o aumento da produtividade, mesmo antes dos estudos realizados durante a pandemia.

No que tange às maiores dificuldades enfrentadas pelo trabalho remoto, percebe-se a manutenção das relações e da comunicação. Ou seja, existem benefícios e desafios que são percebidos diariamente no trabalho remoto. A percepção é de que os indivíduos começam a consagrar o trabalho remoto em sua forma híbrida como aquele que confere maiores benefícios entre o equilíbrio da vida pessoal e profissional e redução do isolamento social. Tal constatação se dá pelo tempo de adaptação ao trabalho remoto. Porém, acredita-se, que pesquisas vindouras emergirão para melhor clarificar essa relação custo-benefício.

4.7.

Categoria temática 7: Interação dos teletrabalhadores nas mídias sociais

Por último, conforme apresentamos no referencial teórico, na análise da relação isolamento social e trabalho remoto as pesquisas reconhecem que se por um lado as mídias sociais permitem níveis aumentados de conectividade e capital social (Phua *et al.*, 2017; Shane-Simpson *et al.*, 2018; Vitak *et al.*, 2011), por outro lado elas impõem desafios relacionados à solidão percebida e outros aspectos do bem-estar psicológico e sugerem que menos uso das mídias sociais pode levar a percepções reduzidas de solidão (Hunt *et al.*, 2018).

Assim sendo, nesta categoria temática os entrevistados foram questionados se o uso excessivo das redes sociais durante o teletrabalho está relacionado a algum sentimento de isolamento social.

A maioria dos entrevistados entende que o uso excessivo das redes sociais durante o teletrabalho não está relacionado ao medo de perder experiências sociais virtuais, eventos ou atividades importantes, e não está associado a algum sentimento de isolamento social.

Sobre o uso excessivo das mídias sociais, L1 não o atribui ao FoMO ou algum sentimento de isolamento social:

“Não. A rede social, mais especificamente o WhatsApp, ele está, ele virou ferramenta de trabalho. Eu, sinceramente, acho que não. Com a política de informação clara da empresa, a divulgação dos resultados, acredito que as pessoas não tendem a obter informações com dúvidas nas redes sociais. Isso para mim está mais como uma situação de rádio corredor, que existe também no dia a dia no presencial, do que específico ao trabalho remoto.” (L1)

Já L6 e L7 atribuem o uso excessivo das mídias sociais ao FoMO e ao sentimento de isolamento social durante o trabalho remoto:

“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, com os colaboradores, você não estaria usando nesse tempo para ficar no telefone. Às vezes, você até chama a pessoa, vamos tomar um café agora? Vamos almoçar junto? Então você estaria usando esse tempo para fazer contato, para estar com o seu time e acaba que não, você não tem ninguém em casa, o celular realmente vira uma companhia.”(L6)

“Acho que sim. Acho que 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 e eu noto claramente que eu uso muito mais as redes sociais quando eu estou trabalhando de casa do que quando eu estou presencial.”(L7)

Muitos atribuem ao fato dos smartphones estarem a todo tempo em suas mãos, que as pessoas estão viciadas, ou seja, por mera dependência tecnológica. O relato de L10 e 12 ilustram essa percepção:

“Não, eu acho que as pessoas já utilizam a rede social como um vício e eu acho que isso não tem relação com o teletrabalho. Eu acho que essa sensação de estar, de repente, por fora mesmo quando você não está trabalhando, você também tem essa mesma sensação.” (L2)

“Não, só porque é mais interessante mesmo, é vício.” (L4)

“O uso excessivo eu não acho que está relacionado ao isolamento social por causa do teletrabalho, não, eu vejo mesmo presencial algumas pessoas com esse apego às redes sociais.” (L5)

“Acho que não. Eu acho que o uso das redes sociais é da época da vida que a gente vem vivendo hoje.” (L10)

“Olha, sinceramente, eu acho que hoje está tudo tão assim na palma da mão que eu penso que, na verdade, as pessoas estão viciadas mesmo. Então, assim, não é pela questão do isolamento, mas é porque tem que estar com o celular na mão, mexendo ali, usando, entendeu?” (L12)

Como visto, a maioria dos entrevistados relata que o uso excessivo das redes sociais durante o teletrabalho não está diretamente relacionado ao medo de perder experiências sociais virtuais ou ao sentimento de isolamento social. Eles atribuem esse uso excessivo à presença constante dos smartphones e à dependência tecnológica, em vez de a fatores específicos do trabalho remoto.

5 Considerações finais

Os resultados destacam a complexidade dos sentimentos de solidão, isolamento social e FoMO no contexto do teletrabalho. Embora o teletrabalho possa oferecer benefícios, como maior autonomia e flexibilidade, também pode levar a consequências adversas para o bem-estar dos colaboradores, especialmente quando não são implementadas medidas adequadas de suporte e intervenção.

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.

Neste estudo, fomos surpreendidos com o contexto de que a maioria dos entrevistados revelou desconhecimento sobre o conceito de FoMO, embora alguns o associassem ao aumento do uso de redes sociais durante o trabalho remoto. Aqueles que experimentaram o FoMO o relacionaram, em grande parte, ao início da pandemia e ao período de *lockdown*, mas observaram uma diminuição desse sentimento à medida que se adaptavam ao teletrabalho. No entanto, houve relatos preocupantes sobre os impactos do FoMO na motivação, produtividade e bem-estar emocional, especialmente em casos de abuso e retaliação por parte dos líderes.

A análise das entrevistas revelou também uma série de estratégias e percepções relacionadas ao teletrabalho e ao enfrentamento do sentimento de isolamento social, bem como a influência do FoMO (*Fear of Missing Out*) nesse contexto. 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.

Os entrevistados sugeriram intervenções organizacionais para lidar com o FoMO no contexto do teletrabalho, destacando a importância da governança, do suporte psicológico especializado, da criação de novas oportunidades para *networking* e das estruturas de comunicação interna. O apoio de consultorias externas e profissionais qualificados também foi mencionado como uma forma de mitigar os efeitos negativos do teletrabalho e promover o bem-estar dos colaboradores.

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.

Vale ressaltar a necessidade de uma abordagem proativa e compassiva para lidar com os desafios do teletrabalho, visando não apenas a produtividade e eficiência, mas também o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores, oferecendo suporte psicológico e emocional, por profissionais especializados, como uma medida relevante para auxiliar os trabalhadores na gestão de suas emoções e no enfrentamento dos desafios do teletrabalho.

A implementação de medidas adequadas de suporte e intervenção pode contribuir significativamente para criar um ambiente de trabalho saudável e inclusivo, mesmo em um contexto de trabalho remoto. A proximidade da gestão com os colaboradores e a criação de estruturas de comunicação interna eficazes também foram mencionadas como aspectos importantes para promover o bem-estar e a integração da equipe.

Destaca-se a complexidade do teletrabalho e a necessidade de abordagens multifacetadas para apoiar os trabalhadores nesse contexto, desde a implementação de políticas organizacionais claras até o fornecimento de suporte psicológico e emocional individualizado. A integração, comunicação e apoio contínuo foram identificados como elementos-chave para promover o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores remotos.

Acerca das consequências do isolamento social no contexto do teletrabalho, emergem preocupações tangíveis sobre como a falta de interação física pode afetar as relações profissionais. As narrativas dos entrevistados ressaltam a importância

do contato humano para nutrir relações de trabalho saudáveis e produtivas. É evidente que, para muitos, a transição para o teletrabalho pode representar um desafio significativo, especialmente para aqueles que valorizam a interação social e a proximidade física no ambiente de trabalho.

A literatura e as experiências dos entrevistados convergem ao destacar a importância de considerar o perfil do profissional ao implementar o teletrabalho. Características como disciplina, autonomia, automotivação e habilidades de comunicação são fundamentais para o sucesso nesse arranjo. Além disso, a preferência pelo teletrabalho híbrido sugere que uma abordagem flexível, que permita a integração dos times e o compartilhamento de experiências, pode mitigar os efeitos negativos do isolamento social.

É crucial que as organizações incentivem uma cultura de confiança e transparência entre líderes e liderados, promovendo a construção de relacionamentos autênticos e inclusivos. Somente assim será possível superar os desafios impostos pelo distanciamento físico e garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo para todos.

No que diz respeito à interação dos teletrabalhadores nas mídias sociais, é interessante observar que muitos entrevistados não relacionam o uso excessivo dessas plataformas ao sentimento de isolamento social. Em vez disso, atribuem essa dependência ao fácil acesso proporcionado pelos smartphones e à crescente dependência tecnológica.

Essa percepção sugere que, embora as mídias sociais possam oferecer formas alternativas de conectividade, elas também apresentam desafios relacionados à solidão percebida e ao bem-estar psicológico. Portanto, é importante que os indivíduos e as organizações estejam cientes dos potenciais impactos do uso excessivo das redes sociais e adotem medidas para promover um equilíbrio saudável entre o trabalho remoto e a interação social *offline*.

6

Limitações e sugestões para futuras pesquisas

Durante o desenvolvimento deste estudo, algumas limitações foram identificadas. A seleção qualitativa de sujeito não representa a diversidade de contextos organizacionais e perfis de teletrabalhadores, limitando a generalização dos resultados para outras regiões ou culturas. Além disso, as respostas dos participantes foram baseadas em suas próprias percepções e experiências, o que pode introduzir vieses de autopercepção e subjetividade nos dados. Questões técnicas, como problemas de conectividade ou familiaridade com a tecnologia, também podem ter influenciado a participação e as respostas dos entrevistados.

Considerando essas limitações, algumas sugestões para pesquisas futuras incluem a realização de estudos com amostras maiores e mais diversificadas, abrangendo diferentes setores industriais, culturas organizacionais e perfis de teletrabalhadores. Também seria relevante investigar como as práticas de teletrabalho variam em diferentes contextos regionais, culturais e organizacionais, explorando as diferenças e semelhanças nas experiências dos teletrabalhadores.

Estudos longitudinais poderiam 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. Análises qualitativas mais aprofundadas, utilizando métodos como estudos de caso ou análise de discurso, poderiam explorar em detalhes as experiências e percepções dos teletrabalhadores.

Outras sugestões incluem investigar o impacto das relações interpessoais no contexto do teletrabalho, o papel das mídias sociais e a eficácia de intervenções organizacionais destinadas a melhorar o teletrabalho, como programas de treinamentos, políticas de flexibilidade e iniciativas de promoção do bem-estar dos teletrabalhadores.

Essas sugestões podem fornecer uma base sólida para futuras pesquisas, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre o teletrabalho e seus impactos nas organizações e na sociedade como um todo.

7

Referências bibliográficas

ABRI, A. A. (2017) Where is the Party Tonight? The Impact of Fear of Missing Out on Peer Norms and Alcohol Expectancies and Consumption among College Students, University of Connecticut, 2017 (**Doctoral Dissertation**).

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*, v. 62, 102437.

AFONSO, P. (2021). Teletrabalho: quais são as consequências para a saúde mental? *Acta Medica Portuguesa*, v. 34(3), p. 237-243.

AHRENDT, D. *et al.* **Living, working and COVID-19**. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. DOI: 10.2806/76040

AKBARI, M. *et al.* (2021). Fear of missing out (FoMO) and internet use: A comprehensive systematic review and meta-analysis. *Journal of Behavioral Addictions*, v. 10(4), p. 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*, v. 3(1).

ALLEN, T. D. *et al.* How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. **Psychological science in the public interest**, v. 16, n. 2, p. 40-68, 2015.

ALT, D. (2015) College students' academic motivation, media engagement and fear of missing out, **Comput. Hum. Behav.** v. 49, p. 111–119, 2015. Disponível em: <doi:10.1016/j.chb.2015.02.057>.

_____. (2018), “Students’ wellbeing, fear of missing out, and social media engagement for leisure in higher education learning environments”, **Current Psychology**, v. 37, n. 1, p. 128-138.

_____.; BONIEL-NISSIM, M. (2018a), “Parent–Adolescent communication and problematic internet use: the mediating role of fear of missing out (FoMO)”, **Journal of Family Issues**, v. 39, n. 13, p. 3391-3409.

_____.; _____. (2018b), “Links between adolescents’ deep and surface learning approaches, problematic internet use, and fear of missing out (FoMO)”, **Internet Interventions**, v. 13, p. 30-39.

ANGERAMI, V. Suicídio. Uma alternativa à vida. Uma visão clínica existencial. São Paulo: Traço Editora, 1986.

APPEL, M. *et al.* (2019). Smartphone zombies! Pedestrians' distracted walking as a function of their fear of missing out. *Journal of Environmental Psychology*, v. 63, 130-133.

ARUNPRASAD, P. *et al.* (2022). Exploring the remote work challenges in the era of covid-19 pandemic: review and application model. **Benchmarking: An International Journal**, v. 29(10), p. 3333-3355. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/bij-07-2021-0421>>.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. (1989) Social identity theory and the organization. **Academy of Management review**, v. 14, n. 1, p. 20-39.

AYAZLAR, G.; GÜZEL, B. (2014). The Effect of Loneliness in the Workplace on Organizational Commitment. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 131, p. 319-325. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.124>>.

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**, v. 10, p. 375-392. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.intman.2004.05.002>>.

BARBER, L. K.; SANTUZZI, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 20, p. 172–189.

BARDIN L. *Análise de conteúdo*. São Paulo, Edições 70, 2011.

BARUCH, Y. (2000) Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. **New technology, work and employment**, v. 15, n. 1, p. 34-49.
 _____. (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.
 _____.; NICHOLSON, N. (1997) Home, sweet work: Requirements for effective home working. **Journal of general management**, v. 23, n. 2, p. 15-30.

BÉLANGER, F. (1999) Workers' propensity to telecommute: An empirical study. **Information & Management**, v. 35, n. 3, p. 139-153.

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*, v. 64, 1-8.

BŁACHNIO, A.; PRZEPIÓRKA, A. (2018), “Facebook intrusion, fear of missing out, narcissism, and life satisfaction: a cross-sectional study”, *Psychiatry Research*, v. 259, p. 514-519.

BLOOM, N. To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home. **Harvard Business Review**, [s. l.], jan./fev. 2014. Disponível em: <<https://hbr.org/2014/01/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home>>. Acesso em: 13 mar. 2024.

BOSS, L.; KANG, D. H.; BRANSON S. Loneliness and cognitive function in the older adult: a systematic review. *Int Psychogeriatr*. v. 27(4), p.541-53. Apr2015.

BRAIN. **Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience**. v. 10(3), p.124–138.

BRYCE, V.; MCBRIDE, N.; CUNDEN, M. (2022) Post-COVID-19 ethics of people analytics, *J. Inf. Commun. Ethics Soc.* v. 20, p. 480–494, Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JICES-09-2021-0096>>.

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**, v. 104, p. 106161.

BUECKER, S.; HORSTMANN, K. T. (2022). Loneliness and social isolation during the COVID-19 pandemic. *European Psychologist*.

CACIOPPO, J. T.; CACIOPPO, S.; BOOMSMA, D. I. (2014). Evolutionary Mechanisms for Loneliness. **Cognition & Emotion**, v. 28, p. 3-21. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/02699931.2013.837379>>.

_____.; HAWKLEY, L. C.; THISTED, R. A. (2010). Perceived Social Isolation Makes Me Sad: 5-Year Cross-Lagged Analyses of Loneliness and Depressive Symptomatology in the Chicago Health, Aging, and Social Relations Study. **Psychology and Aging**, v. 25, p. 453-463. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/a0017216>>.

CARILLO, K. *et al.* (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, v. 30(1), p. 69-88.

CARRASCO-GARRIDO, C.; DE-PABLOS-HEREDERO, C., RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, J. (2023) **Exploring hybrid telework: A bibliometric analysis**, *Helion*, v. 9, Issue 12.

CARREYROU, J. (2018). **Bad blood - secrets and lies in a Silicon Valley startup**. Pan Macmillan. ISBN-13: 978-1509868070.

CASCIO, W. F. (2000) Managing a virtual workplace. **Academy of Management Perspectives**, v. 14, n. 3, p. 81-90.

CELIK, I.K.; ERU, O.; COP, R. (2019). The effects of consumers' FoMo tendencies on impulse buying and the effects of impulse buying on post-purchase regret: An investigation on retail stores.

CHARALAMPOUS, M. *et al.* Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Abingdon, v. 28, n. 1, p. 51-73, 2019. DOI: 10.1080/1359432X.2018.1541886

CHESLEY, N.; JOHNSON, B. E. (2014). Information and communication technology use and social connectedness over the life course. *Sociology Compass*, v. 8(6), p. 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*, v. 63, p. 9-18.

CHOUDHURY, P. (Raj). Our work-from-anywhere future: Best practices for all-remote organizations. **Harvard Business Review**, [s. l.], nov./dez. 2020. Disponível em: <<https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future#>>. Acesso em: 13 mar. 2024.

CLOR-PROELL, S. M.; GUGGENMOS, R. D.; RENNEKAMP, K.. (2020). Mobile devices and investment news apps – The effects of information release, push notification, and the fear of missing out. **Accounting Review**. v. 95(5), p. 95–115.

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**, v. 29, n. 4, p. 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*, v. 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**, v. 55, n. 6, p. 1004-1014.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

_____. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 5 ed. – Porto Alegre: Penso, 2021.

CRISTEA, I.C., LEONARDI, P.M., 2019. Get noticed and die trying signals, sacrifice, and the production of face time in distributed work. **Organization Science** v. 30 (3), p. 552–572.

DAHLSTROM, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. **Public Personnel Management**, v. 42(3), p. 438–451. Disponível em: <<https://doi-org.ezproxy.umuc.edu/10.1177/0091026013495731>>.

DANIELS, K.; LAMOND, D.; STANDEN, P. (2001) Teleworking: frameworks for organizational research. **Journal of management studies**, v. 38, n. 8, p. 1151-1185, 2001.

DE CARLO, A. *et al.* (2022) Out of Sight, Out of Mind? A Longitudinal Investigation of Smart Working and Burnout in the Context of the Job Demands–Resources Model during the COVID-19 Pandemic. **Sustainability**, v. 14, 7121. Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/su14127121>>.

DECKX, L. *et al.* (2018). A systematic literature review on the association between loneliness and coping strategies. *Psychology, Health & Medicine*, v. 23(8), p. 899–916.

DELANY, K. (2022) What challenges will organisations face transitioning for the first time to the new normal of remote working? **Hum. Resour. Dev. Int.**, v. 25, p. 642-650.

DEMPSEY, A.E. *et al.* (2019), “Fear of missing out (FoMO) and rumination mediate relations between social anxiety and problematic Facebook use”, **Addictive Behaviors Reports**, v. 9, p. 100-150.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-981-287-612-6_6>.

DE SOUSA FIGUEIRA, A. *et al.* (2023) An analysis of teleworking management practices. **Work**, v. 74, p. 1135–1148. 2023. DOI:10.3233

DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. (2018) The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric? **Review of Public Personnel Administration**, v. 28, p. 1-22.

DHIR, A. *et al.* (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**, v. 40, p. 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**, v. 50, n. 4, p. 524-538.

DUSSAULT, M., & FRENETTE, E. (2014). Loneliness and Bullying in the Workplace. **American Journal of Applied Psychology**, v. 2, n. 4, p. 94-98.

ELHAI, J. D. *et al.* (2018) Fear of missing out – Testing relationships with negative affectivity, online social engagement, and problematic smartphone use. **Computers in Human Behavior**. v. 89, p. 289–298

_____. *et al.* (2020), “Depression and anxiety symptoms are related to problematic smartphone use severity in Chinese young adults: fear of missing out as a mediator”, **Addictive Behaviors**, v. 101, p. 105962.

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, 2016.

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**, v. 24, p. 505-525. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.091>>.

ERZEN, E.; ÇIKRIKCI, Ö. (2018). The effect of loneliness on depression: A meta-analysis. *International Journal of Social Psychiatry*, v. 64(5), p. 427-435.

FELSTEAD, A.; HENSEKE, G. (2017) Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being, and work-life balance. **New Technology, Work and Employment**, v. 32, n. 3, p. 195-212.

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*, v. 18, p. 28-46.

FIROZ, M.; CHAUDHARY, R.; KHAN, A. (2021), "Desolated milieu: exploring the trajectory of workplace loneliness (2006-2019)", **Management Research Review**, v. 44, n. 5, p. 757-780. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/MRR-01-2020-0051>>.

FRANCHINA, V. *et al.* (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**, v. 15, n. 10, p. 2319.

FUSTER, H.; CHAMARRO, A.; OBERST, U. (2017), “Fear of Missing Out, online social networking and mobile phone addiction: a latent profile approach”, **Aloma: Revista de Psicologia, Ciències de l’educació i de l’esport**, v. 35, n. 1, p. 23-30.

GAJENDRAN, R. S.; HARRISON, D. A. (2007) The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. **Journal of applied psychology**, v. 92, n. 6, p. 1524.

GARTNER, J.; FINK, M.; MARESCH, D. (2022) The Role of Fear of Missing Out and Experience in the Formation of SME Decision Makers' Intentions to Adopt New Manufacturing Technologies, **Technological Forecasting and Social Change**, v. 180. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121723>>.

GIACOMELLO, L. B. A. *et al.* (2022). Teletrabalho na pandemia de covid-19: impactos na saúde mental de trabalhadores. *Trabalho (En)Cena*, v. 7, e022029.

GOLDEN, T. D. (2006) Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. **Journal of vocational behavior**, v. 69, n. 1, p. 176-187.

_____. (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.

_____.; 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.

_____.; _____.; 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.

_____.; _____.; SIMSEK, Z. (2006) Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? **Journal of applied psychology**, v. 91, n. 6, p. 1340.

GOOD, M. C.; HYMAN, M. R. (2020). Direct and indirect effects of fear-of-missing-out appeals on purchase likelihood. **Journal of Consumer Behavior**. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/cb.1885>>.

GUSTAFSSON, L. A classe média sai do paraíso. In: **Jornal O Globo**. Rio de Janeiro. 30 de outubro, 1994.

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**, v. 4, n. 11, p. e00872.

HALFORD, S. (2005) Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. **New Technology, Work and Employment**, v. 20, n. 1, p. 19-33.

HARTWICK, J.; BARKI, H. (1994). Explaining the role of user participation in information system use. **Management Science** 40 (4), 440–465.

HAWKLEY, L. C. *et al.* (2010). Solidão prediz aumento da pressão arterial: análise-lag cruz de cinco anos em adultos de meia-idade e mais velhos. *Psicologia e Envelhecimento*, v. 25, p.132-141.

HILBRECHT, M. *et al.* (2008), 'I'm Home for the Kids': Contradictory Implications for Work–Life Balance of Teleworking Mothers. **Gender, Work & Organization**, v. 15, p. 454-476. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00413.x>>.

HILL, E. J. *et al.* (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. **Personnel Psychology**, v. 51(3), p. 667-683. doi: 10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x

_____.; FERRIS, M.; MÄRTINSON, 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, 2003.

HISLOP, D. *et al.* (2015), 'Variability in the use of mobile ICTs by homeworkers and its consequences for boundary management and social isolation', **Information and Organization**, v. 25, n. 4, p. 222-232. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2015.10.001>>.

HOCH, J. E.; KOZLOWSKI, S. W. J. (2014) Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. **Journal of applied psychology**, v. 99, n. 3, p. 390, 2014.

HOPKINS, J.; BARDOEL, A. (2023) The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia. *Sustainability*, v. 15, 3086.

HUNT, M. G. *et al.* (2018), “No more FOMO: limiting social media decreases loneliness and depression”, **Journal of Social and Clinical Psychology**, v. 37, n. 10, p. 751-768.

HWANG, T. J. *et al.* (2020). Loneliness and social isolation during the COVID-19 pandemic. *International psychogeriatrics*, v. 32(10), p. 1217-1220.

IPSEN, K. C. *et al.* (2023) In a digitalising Europe: unfolding knowledge from working from home during the COVID-19 pandemic in Italy and Denmark, **Work**, v. 74, p. 59-74.

JACOBSEN, S. (2021). FOMO, JOMO and COVID: How Missing Out and Enjoying Life Are Impacting How We Navigate a Pandemic. *Journal of Organizational Psychology*, v. 21(3).

JAMES, T.L. *et al.* (2017), “The effect of belongingness on obsessive-compulsive disorder in the use of online social networks”, **Journal of Management Information Systems**, v. 34, n. 2, p. 560-596.

KANG, I.; CUI, H.; SON, J., (2019) Conformity consumption behavior and FoMO. **Sustainability**. Disponível em: <<https://doi.org/10.3390/su11174734>>.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business horizons*, v. 53(1), p. 59-68.

KATZ, C. S. (1996) **O coração distante: ensaio sobre a solidão positiva**. Rio de Janeiro: Editora Revan.

KELLIHER, C.; ANDERSON, D. (2010) Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. **Human relations**, v. 63, n. 1, p. 83-106.

KLEIN, M. O sentimento de solidão: nosso mundo adulto e outros ensaios. Rio de Janeiro: Imago, 1971.

KNIGHT, C. *et al.* (2022). The loneliness of the hybrid worker. **MIT Sloan Management Review**. v. 63(4), p. 10-12.

KOSSEK, E. E.; LAUTSCH, B. A.; EATON, S. C. (2006) Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. **Journal of Vocational Behavior**, v. 68, n. 2, p. 347-367.

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*, v. 119, p. 103442. 2020.

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.

LAM, L. W.; LAU, D. C. (2012). Feeling Lonely at Work: Investigating the Consequences of Unsatisfactory Workplace Relationships. **International Journal of Human Resource Management**, v. 23, p. 4265-4282. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.665070>>.

LAUTSCH, B. A.; KOSSEK, E. E.; EATON, S. C. (2009) Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. **Human Relations**, v. 62, n. 6, p. 795-827.

LENCIONI, P. **Os 5 desafios das equipes: Uma história sobre liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015. ISBN: 978-85-431-0295-5.

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*, v. 3(2), p. e034.

MACIEL, G. C. (2022) A influência do home office na cultura organizacional, durante a pandemia de covid-19: uma revisão narrativa da literatura. 2022. 38 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola de Minas, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto.

MADSEN, S. R. (2003) The effects of home-based teleworking on work-family conflict. **Human Resource Development Quarterly**, v. 14, n. 1, p. 35-58.

MAJCHRZAK, A. *et al.* (2000), Technology Adaptation: The Case of a Computer-Supported Inter-Organizational Virtual Team. **MIS Quarterly**, v. 24, n. 4 (Dec., 2000), p. 569-600, Available at SSRN: <<https://ssrn.com/abstract=2537029>>.

MALHOTRA, A.; MAJCHRZAK, A.; ROSEN, B. (2007) Leading virtual teams. **Academy of Management perspectives**, v. 21, n. 1, p. 60-70.

MANN, S.; HOLDSWORTH, L. **The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health**. *New Technology, Work and Employment*, v. 18, n. 3, p. 196-211, 2003.

MARKUS, H. (1977) Self-schemata and processing information about the self. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 35, n. 2, p. 63.

MARSHALL, G. W.; MICHAELS, C. E.; MULKI, J. P. (2010). Workplace Isolation: Exploring the Construct and Its Measurement. **Psychology & Marketing**, v. 24, p. 195-223. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/mar.20158>>.

MATTHEW, J.; HENSHER, D. (2022) Working from home in Australia in 2020: positives, negatives and the potential for future benefits to transport and society, **Transp Res Part a Policy Pract** v. 158, p. 271–284, Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.tra.2022.03.016>>.

MAXWELL, L. C.; TEFERTILLER, A.; MORRIS, D. (2021) The nature of FoMO: trait and state fear-of- missing-out and their relationships to entertainment television consumption, **Atl. J. Commun.** v.1–13, doi:10.1080/15456870.2021.1979977.

MAY, R. **O homem à procura de si mesmo**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1987.

MAYRING, P. (2014). Qualitative Content Analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution. In: **SSOAR**.

MIGUEL, C. *et al.* (2023). It's not All Shiny and Glamorous: Loneliness and Fear of Missing Out among Digital Nomads. **Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences**. v. 56, p. 4628-4637. 2023. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/10125/103196>>.

MILYAVSKAYA, M. *et al.* (2018). Fear of missing out: prevalence, dynamics, and consequences of experiencing FOMO. *Motivation and emotion*, v. 42(5), p. 725-737.

MORGANSON, V. J. *et al.* (2010), "Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion", **Journal of Managerial Psychology**, v. 25, n. 6, p. 578-595. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/02683941011056941>>.

MOUSTAKAS, C. E. (1961), **Loneliness**, New York, NY: Prentice-Hall

NAKROŠIENĖ, A.; BUČIŪNIENĖ, I.; GOŠTAUTAITĖ, B. (2019), "Working from home: characteristics and outcomes of telework", *International Journal of Manpower*, v. 40, n. 1, p. 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*, v. 3(2), p. 271-282.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. Remote work and managers' challenges. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 121–152, out./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9323/trabalho-remoto-e-desafios-dos-gestores>>. Acesso em: 13 mar. 2024.

NOHARA, J. J. *et al.* (2010) O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 150-170.

NURHAYATI, U. (2018). **Loneliness to the Elderly**. (Essay). Sunan Ampel State Islamic University, Surabaya. Retrieved from: <<https://scholar.google.com/>>.

OPPONG PEPRAH, E. Hybrid Workplace: Current Status, Positives, Negatives, Challenges, and Team Learning, **The Learning Organization**. (2023), 10.1108/TLO-11-2022-0150

OZCELIK, H.; BARSADE, S. (2011). Work Loneliness and Employee Performance. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, p. 1-6. 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/ambpp.2011.65869714>>.

_____.; _____. (2018). No Employee an Island: Workplace Loneliness and Job Performance. **Academy of Management Journal**, v. 1066. 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>>.

_____.; 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 (p. 1-6).

PAZ, O. (1984) **O labirinto da solidão e post scriptum**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra.

PENG, A. *et al.* (2021). Association between loneliness, sleep behavior and quality: a propensity-score-matched case-control study. *Sleep medicine*, v. 86, p. 19-24.

PENTINA, I.; KOH, A. C.; LE, T. T. (2012). Adoption of social networks marketing by SMEs: Exploring the role of social influences and experience in technology acceptance. **International Journal of Internet Marketing and Advertising**. v. 7 (1), p. 65–82.

PEPLAU, L. A.; PERLMAN, D. (1982), "Perspectives on loneliness", In: PEPLAU, L. A.; PERLMAN, D. (Eds), **Loneliness: A Sourcebook of Current Theory, Research and Therapy**, Wiley, New York, p. 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*, v. 34(1), p. 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*, v. 62, p. 155-167.

PRZYBYLSKI A. K. *et al.* (2013) Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. **Computer Human Behavior**. v. 29, p 1841-8.

RAGHURAM, S. *et al.* (2019). Virtual work: Bridging research clusters. **Academy of Management Annals**, v. 13(1), p. 308-341. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/annals.2017.0020>>.

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. *Palavra Chave*, v. 25(2), p. e2525.

RAM, S.; JUNG, H. S. (1991). “Forced” adoption of innovations in organizations – consequences and implications. **Journal of Product Innovation Management** v. 8, p. 117–126.

REER, F.; TANG, W.Y.; QUANDT, T. (2019), “Psychosocial well-being and social media engagement: the mediating roles of social comparison orientation and fear of missing out”, **New Media and Society**, v. 21, n. 7, p. 1486-1505.

REHKOPF, M. (2021). What are sprints? Disponível em: <<https://www.atlassian.com/agile/scrum/sprints>>.

REICHMANN, F. F. (1959), “**Loneliness**”, *Psychiatry*, v. 22, n. 1, p. 1-15.

RENARD, K. *et al.* (2021) The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature. *Administrative Sciences*; v. 11(2), p. 38.

ROCHA, J. R. S. Impactos no comportamento do líder com a gestão a distância em empresas brasileiras durante a pandemia COVID-19. **Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas**. Disponível em: <<https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/2a0a738d-b362-46bb-bad2-b7dc0e4b4901/content>>. Acesso em: 13 mar. 2024

RUSSELL, D.; PEPLAU, L. A.; CUTRONA, C. E. (1980) The Revised UCLA Loneliness Scale: Concurrent and discriminant validity evidence. *J. Pers. Soc. Psychol.* v. 39, p. 472–480.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, v. 55(1), p. 68–78. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>>.

SALEH, M. A. H. (2012). An investigation of the relationship between unplanned buying and post-purchase regret. **International Journal of Marketing Studies**. V. 4(4), p. 106–120.

SARDESHMUKH, S. R. *et al.* (2019), “Fear of missing out is associated with disrupted activities from receiving smartphone notifications and surface learning in college students”, **Computers and Education**, v. 140, p. 103590.

SARTRE, J. P. **O existencialismo é um humanismo**. Lisboa: Editorial Presença, 1978.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. (2021). Scrum Guide. Disponível em: <<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>>. Acesso em: 24.03.2024

SCIMAGO, I. R. A ponta do iceberg: o teletrabalho durante a pandemia. *Saude e Sociedade*, Sao Paulo, v. 32, n. 3, 2023.

SHA, P. *et al.* (2019), “Linking internet communication and smartphone use disorder by taking a closer look at the Facebook and WhatsApp applications”, **Addictive Behaviors Reports**, v. 9, p. 1-9.

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*, v. 10(2).

SHANE-SIMPSON, C. *et al.* (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*, v. 86, p. 276-288.

SILVEIRA, D. Home Office bateu recorde no Brasil em 2018, diz IBGE. **G1**, São Paulo, 18 dez. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/12/18/home-office-bateu-recorde-no-brasil-em-2018-diz-ibge.ghtml#>>. Acesso em: 13 mar. 2024.

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*, v. 25(3), p. 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**. p. 229-231.

SPIELBERGER, C. D. (1985) Assessment of trait and state anxiety: conceptual and methodological issues, South. **Psychology**. v. 2(4), p. 6–16.

STIRPE, L.; ZARRAGA-OBERTY, C. (2017) Are High-Performance Work Systems always a valuable retention tool? The roles of workforce feminization and flexible work arrangements, **European Management Journal**. v. 35, p. 128–136, Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2016.04.002>>.

SULLIVAN, C.; LEWIS, S. (2001) Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents. **Gender, Work & Organization**, v. 8, n. 2, p. 123-145.

TALENSES GROUP. **Home Office**. [S. l.]: Talenses Group, dez. 2019. Disponível em: <<https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2020/03/PesquisaTalenses-HomeOfficeout2019.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2024.

TALWAR, S. *et al.* (2019), “Why do people share fake news? Associations between the dark side of social media use and fake news sharing behavior”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 51, p. 72-82.

TANNER, I. J. *Solidão: o medo do amor*. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1979

THOMPSON, B. Y. (2019). The digital nomad lifestyle: (Remote) work/leisure balance, privilege, and constructed community. *International Journal of the Sociology of Leisure*, v. 2(1), p. 27-42.

TSAI, H. Y. S. *et al.* (2019). High tension lines: Negative social exchange and psychological well-being in the context of instant messaging. *Computers in Human Behavior*, v. 93, p. 326-332.

VANDERSTUKKEN, A. *et al.* (2022). Exploring types of telecommuters: A latent class analysis approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 31(2), p. 245-259.

VEIGA, N. H. *et al.* (2021). Teoria da adaptação e saúde do trabalhador em home office na pandemia de covid-19. *Revista Baiana de Enfermagem*, v. 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. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, v. 40., 2016. Costa do Sauípe. **Anais...** Costa do Sauípe, BA: Anpad.

WANG, P. *et al.* (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*, v. 128, p. 133-138.

WEGMANN, E. *et al.* (2017), “Online-specific fear of missing out and Internet-use expectancies contribute to symptoms of Internet-communication disorder”. **Addictive Behaviors Reports**, v. 5, p. 33-42.

WEISS, R. S. (1974), **Loneliness: The Experiences of Emotional and Social Isolation**, Cambridge, The MIT Press.

WRIGHT, S. L. (2005a). **Loneliness in the Workplace**. v. 1, p. 123-142. VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. kg.

_____. (2005b). Organizational Climate, Social Support and Loneliness in the Workplace. **Research on Emotion in Organizations**, v. 1, p. 123-142. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S1746-9791\(05\)01106-5](https://doi.org/10.1016/S1746-9791(05)01106-5)>.

_____. (2009). In a Lonely Place: The Experience of Loneliness in the Workplace. In: MORRISON, R. L.; WRIGHT, S. L. (eds) **Friends and Enemies in Organizations**. Palgrave Macmillan, London. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/9780230248359_2>.

_____.; SILARD, A. (2021). Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. *Human Relations*, v. 74(7), p. 1060-1081.

XANTHOPOULOU, D. *et al.* (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, v. 74(3), p. 235-244.

XIE, X. *et al.* (2018), “Basic psychological needs satisfaction and fear of missing out: friend support moderated the mediating effect of individual relative deprivation”, **Psychiatry Research**, v. 268, p. 223-228.

YANG, E.; KIM, Y.; HONG, Y. (2021) Does working from home work? Experience of working from home and value of hybrid workplace post- COVID19, **Journal Corporate Responsibility**. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>>.

YANG, Z.; HUANG, Y. (2023). A bibliometric analysis of telework research based on web of science via VOSviewer. *Work*, (Preprint), p. 1-16.

YENGIN SARP KAYA, P. (2014). The Effects of Principals’ Loneliness in the Workplace on Their Self-Performance. **Educational Research & Reviews**, v. 9, p. 967-974. Disponível em: <<https://doi.org/10.5897/ERR2014.1847>>.

YIKILMAZ, İ.; GÜLERYÜZ, İ.; EFE, Y. (2023). Workplace Fear of Missing Out and Telepressure: How Digital Workplace Challenges Contribute to Employee Burnout? *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, v. 6(3), p. 347-355.

YILMAZ, E. *et al.* (2011). An Investigation of Teachers’ Loneliness in the Workplace in Terms of Human Values They Possess **African Journal of Business Management**. v. 5, p. 5070-5075.

YIN, L. *et al.* (2019), “Social networking sites addiction and FoMO: the mediating role of envy and the moderating role of need to belong”, **Current Psychology**, p. 1-9, doi: 10.1007/s12144-019-00344-4.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim** / Robert K. Yin; tradução: Daniel Bueno. Revisão técnica: Dirceu da Silva. – Porto Alegre: Penso, 2016.

ZAMANI, E.; SPANAKI, K. (2023) Affective temporal experiences and new work modalities: the role of Information and communication Technologies, **Journal of Business Research**, v. 154, p. 113311, Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113311>>.

ZHANG, Z.; JIMÉNEZ, F. R.; CICALA, J. E. (2020) Fear of Missing Out Scale: a self-concept perspective, **Psychol. Market.** v. 37, p. 1619–1634, doi:10.1002/mar.21406.

ZHOU, B. (2019), “Fear of missing out, feeling of acceleration, and being permanently online: a survey study of university students’ use of mobile apps in China”, **Chinese Journal of Communication**, v. 12, n. 1, p. 66-83.

ZÖLLNER, K.; SULÍKOVÁ, R. (2021). Teleworking and Its Influence on Job Satisfaction. **Journal of Human Resources Management Research**, p. 1-18, DOI:10.5171/2021.558863

ZUCKERMAN, M. *et al.* (1975). Encoding and decoding nonverbal cues of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 32(6), p. 1068.