

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

RENATA CRISTINA CONTE

**INVESTIGANDO O *FEAR OF MISSING OUT (FOMO)* NAS ROTINAS DE
GESTORES PÚBLICOS: EVIDÊNCIAS DO MEDO DE PERDER, DESLIGAR E
DESCONECTAR DO TRABALHO**

SANTANA DO LIVRAMENTO, RS

2026

RENATA CRISTINA CONTE

**INVESTIGANDO O *FEAR OF MISSING OUT (FOMO)* NAS ROTINAS DE
GESTORES PÚBLICOS: EVIDÊNCIAS DO MEDO DE PERDER, DESLIGAR E
DESCONECTAR DO TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Administração, linha de pesquisa Estratégias e Sistemas.

Orientadora: Profa. Dra. Kathiane Benedetti Corso.

SANTANA DO LIVRAMENTO, RS

2026

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

C761i Conte, Renata Cristina

INVESTIGANDO O FEAR OF MISSING OUT (FOMO) NAS ROTINAS DE
GESTORES PÚBLICOS: EVIDÊNCIAS DO MEDO DE PERDER, DESLIGAR E
DESCONECTAR DO TRABALHO / Renata Cristina Conte.

106 p.

Dissertação(Mestrado)-- Universidade Federal do Pampa,
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO, 2026.

"Orientação: Kathiane Benedetti Corso".

1. Fear of Missing Out. FoMO. 2. Gestores públicos. 3.
Tecnologias da informação e comunicação.. 4.
Hiperconectividade. I. Título.

RENATA CRISTINA CONTE

**INVESTIGANDO O FEAR OF MISSING OUT (FOMO) NAS ROTINAS DE
GESTORES PÚBLICOS: EVIDÊNCIAS DO MEDO DE PERDER, DESLIGAR E
DESCONECTAR DO TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Dissertação defendida e aprovada em: 24, junho de 2026.

Banca examinadora:

Profa. Dra. Kathiane Benedetti Corso
Orientadora
(Unipampa)

Prof. Dr. Igor Baptista de Oliveira Medeiros
(UFRJ)

Profa. Dra. Debora Bobsin
(UFSM)

Profa. Dra. Carolina Freddo Fleck
(UFSM)



Assinado eletronicamente por **KATHIANE BENEDETTI CORSO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 29/06/2026, às 09:49, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2059725** e o código CRC **B638B078**.

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos: Gustavo e Mariana. Por vocês, cada conquista que luto para alcançar.

AGRADECIMENTOS

Para chegar até aqui eu tive ajuda de muitas pessoas. Algumas de maneira mais direta e outras indiretamente. Mas sozinha não foi.

Meu muito obrigada, minha gratidão:

A Deus por dar a sustentação em toda minha vida. Por me guiar e nunca me desamparar.

A minha família: aos meus pais, que mesmo sem muito estudo, sempre souberam que estudar faz a diferença na vida e me incentivaram a persistir nesse caminho.

Aos meus filhos, Gustavo e Mariana, que mesmo tão pequenos e sem saber, me deram o impulso para retomar os meus sonhos. Também, ao Roberto, meu companheiro de vida, pelo incentivo e compreensão desse período intenso que vivemos. Amo muito vocês!

Aos meus colegas da Secretaria Acadêmica, por todo encorajamento e suporte, segurando as pontas no trabalho para eu seguir no mestrado. Eu sei que muitas vezes, como costumamos dizer, “carregaram o piano sozinhos” para que eu pudesse ficar mais tranquila.

As minhas amigas que encontrei nessa jornada de pesquisa. Foram muitos momentos compartilhados, desde o chimarrão até as aflições de cada etapa acadêmica, sempre com muita força e ânimo umas com as outras: Maitê, Gabriele e Gabrieli, gracias meninas!

Aos gestores participantes da pesquisa, que mesmo com suas agendas lotadas e pouco tempo disponível nas suas rotinas, foram generosos em participar e contribuir com esse trabalho.

A minha orientadora, professora Kathiane, que desde o início, quando fui aluna especial no programa, incentivou a participar e entrar no PPGA. Obrigada por acreditar em mim, pelas orientações e por indicar o caminho a ser trilhado, sempre com generosidade e sobretudo com empatia com essa aluna, mãe, servidora.

À Universidade Federal do Pampa, nossa UNIPAMPA, que proporcionou muitas conquistas na minha vida, como servidora, e agora como estudante, me deu oportunidade de dar um passo a mais na vida acadêmica.

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo geral investigar como o uso das tecnologias da informação e comunicação favorece a manifestação do *Fear of Missing Out (FoMO)* nas rotinas de trabalho de gestores públicos. O *FoMO* é caracterizado como uma apreensão generalizada de que outros possam estar vivenciando experiências gratificantes das quais o indivíduo está ausente, associado ao desejo de permanecer continuamente conectado ao que está acontecendo. Em contextos de trabalho marcados pela hiperconectividade, esse fenômeno se manifesta por meio do medo de perder informações e oportunidades, da dificuldade de desligar mentalmente do trabalho e da impossibilidade de interromper o acesso aos canais digitais de comunicação. Os gestores públicos enfrentam uma realidade complexa, caracterizada por múltiplas demandas institucionais, responsabilidades normativas e uso intensivo de tecnologias digitais, o que cria um ambiente propício à manifestação do *FoMO*. Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva e exploratória, que adota uma abordagem qualitativa, utilizando o método narrativo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. Como sujeitos de pesquisa têm-se gestores públicos de diferentes áreas da administração pública, ocupantes de cargos de média e alta complexidade gerencial. Foram entrevistados treze gestores, tendo sido atingida a saturação teórica. Para a análise dos dados, utilizou-se a análise textual interpretativa. Os resultados indicam que o *FoMO* se manifesta de forma articulada nas práticas cotidianas dos gestores públicos, estruturando-se em torno de três dimensões principais: medo de perder informações e oportunidades, medo de desligar e medo de desconectar. Os achados evidenciam que as TICs não são percebidas apenas como instrumentos complementares, mas como a infraestrutura que sustenta o trabalho cotidiano, viabilizando atividades e gerando demandas de forma simultânea. A dissolução das fronteiras entre vida profissional e pessoal emergiu como elemento central, reforçada pela expectativa de disponibilidade permanente mediada por dispositivos digitais. Do ponto de vista teórico, este estudo contribui ao ampliar a compreensão do *FoMO* para além de seus usos mais recorrentes na literatura, situando-o no contexto das práticas de trabalho de gestores públicos e reforçando sua pertinência como fenômeno organizacional relevante. Do ponto de vista prático, os achados apontam para a necessidade de que as organizações públicas avancem na construção de diretrizes mais claras quanto ao uso das TICs no trabalho gerencial, incluindo políticas orientadas ao direito à desconexão e à promoção da saúde mental. Metodologicamente, o estudo contribui ao propor um roteiro de entrevista qualitativo fundamentado em escalas validadas, oferecendo um instrumento para investigações futuras sobre o *FoMO* em contextos ocupacionais. Para estudos futuros, sugere-se ampliar a investigação para outras categorias profissionais e setores econômicos, bem como combinar abordagens qualitativas e quantitativas, contribuindo para o amadurecimento teórico e metodológico do tema no campo da Administração e dos estudos sobre trabalho e tecnologia.

Palavras-chave: *Fear of Missing Out*. *FoMO*. Gestores públicos. Hiperconectividade. Tecnologias da informação e comunicação.

ABSTRACT

This study aims to investigate how the use of Information and Communication Technologies (ICTs) fosters the manifestation of Fear of Missing Out (FoMO) in the work routines of public managers. FoMO is characterized as a pervasive apprehension that others may be having rewarding experiences from which one is absent, associated with the desire to remain continuously connected to ongoing events. In work environments marked by hyperconnectivity, this phenomenon manifests through the fear of missing information and opportunities, the difficulty of mentally disengaging from work, and the inability to interrupt access to digital communication channels. Public managers face a complex reality characterized by multiple institutional demands, normative responsibilities, and intensive use of digital technologies, creating a favorable environment for the manifestation of FoMO. This is an exploratory and descriptive study adopting a qualitative approach through the narrative method. Data were collected through semi-structured interviews. The research participants were public managers from different areas of public administration, occupying middle- and senior-level managerial positions. Thirteen managers were interviewed, and theoretical saturation was achieved. Data were analyzed using interpretative textual analysis. The results indicate that FoMO manifests itself in an interconnected manner within the daily practices of public managers, structured around three main dimensions: fear of missing information and opportunities, fear of disengaging from work, and fear of disconnecting. The findings reveal that ICTs are not perceived merely as complementary tools but rather as the infrastructure that sustains daily work, simultaneously enabling activities and generating demands. The blurring of boundaries between professional and personal life emerged as a central element, reinforced by expectations of permanent availability mediated by digital devices. From a theoretical perspective, this study contributes to expanding the understanding of FoMO beyond its most common applications in the literature, situating it within the context of public managers' work practices and reinforcing its relevance as an important organizational phenomenon. From a practical perspective, the findings highlight the need for public organizations to advance in developing clearer guidelines regarding the use of ICTs in managerial work, including policies aimed at ensuring the right to disconnect and promoting mental health. Methodologically, the study contributes by proposing a qualitative interview guide grounded in validated scales, offering a useful instrument for future investigations of FoMO in occupational settings. Future studies are encouraged to extend the investigation to other professional categories and economic sectors, as well as to combine qualitative and quantitative approaches, thereby contributing to the theoretical and methodological advancement of the topic within the fields of Management and studies on work and technology.

Keywords: Fear of Missing Out (FoMO); Public Managers; Information and Communication Technologies; Hyperconnectivity; Public Administration; Right to Disconnect.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 - Modelo de *FoMO* como mediadora entre diferenças individuais e engajamento em mídia social
- Figura 2 - Representação esquemática das dimensões do *FoMO* no trabalho
- Figura 3 - Escala de *FoMO* no Contexto do Trabalho - EFCT
- Figura 4 - Organograma das classes de classificação da EFCT
- Figura 5 - Dimensões da Escala de Moura *et al.* (2023)
- Figura 6 - Aproximações conceituais entre as dimensões propostas por Louro *et al.* (2022) e Moura *et al.* (2023)
- Figura 7 - Estrutura visual do roteiro de entrevista semiestruturada sobre *FoMO* no contexto do trabalho
- Figura 8 - Dinâmica do uso das tecnologias no trabalho dos gestores públicos
- Figura 9 - Síntese dos fatores tecnológicos e informacionais associados ao *FoMO* no trabalho
- Figura 10 - Manifestações do medo de desligar nas rotinas de trabalho dos gestores públicos
- Figura 11 - Ciclo do medo de desconectar no contexto do trabalho mediado por tecnologias da informação e comunicação
- Figura 12 - Processo de manifestação do *FoMO* nas rotinas de trabalho de gestores públicos mediado pelas TICs
- Figura 13 - A tecnologia como elemento de intensificação do ciclo de trabalho

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Escala do Medo de Estar Desconectado do Trabalho

Quadro 2 - Comparação entre os estudos de Louro *et al.* (2022) e Moura *et al.* (2023)

Quadro 3 - Alinhamento entre roteiro de entrevista, objetivos da pesquisa e fundamentação teórica

Quadro 4 - Perfil dos participantes

Quadro 5 - Síntese das dimensões do *FoMO* nas rotinas de trabalho dos gestores públicos

Quadro 6 - Operacionalização das categorias teóricas utilizadas na análise temática

LISTA DE ABREVIATURA

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

FoMO - *Fear of Missing Out*

EFCT - Escala *FoMO* no Contexto do Trabalho

UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa

LISTA DE SIGLAS

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa

CHD - Classificação Hierárquica Descendente

CVC - Coeficiente de Validade de Conteúdo

IRAMUTEQ - *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*

I-PACE - *Interaction of Person-Affect-Cognition-Execution*

JD-R - Job Demands–Resources Model

SDT - Self-Determination Theory

SEI - Sistema Eletrônico de Informações

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

APÊNDICE C - DECLARAÇÃO DE USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL
GENERATIVA

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Problemática	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Justificativa	17
1.4 Estrutura do Trabalho	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 <i>Fear of Missing Out (FoMO)</i> : conceito, origem e aplicações	20
<i>FoMO</i> no contexto laboral	24
3. PERCURSO METODOLÓGICO	37
3.1 Tipo de Pesquisa	37
3.2 Abordagem	38
3.3 Método de Pesquisa	38
3.4 Procedimento de coleta de dados	40
3.5 Sujeitos da pesquisa	42
3.6 Validação do Protocolo de Pesquisa	43
3.7 Técnica de análise de dados	46
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
4.1 Perfil dos entrevistados	49
4.2 Práticas de uso das tecnologias no cotidiano de trabalho dos gestores públicos	52
4.3 Implicações do <i>FoMO</i> nas rotinas de trabalho dos gestores	58
4.3.1 Dimensão Medo de perder: informação e oportunidades	59
4.3.2 Dimensão Medo de Desligar: dificuldade de desligar do trabalho	65
4.3.3 Dimensão Medo de Desconectar: necessidade de manter-se conectado aos fluxos comunicacionais do trabalho	69
4.3.4 Reconfiguração das práticas de gestão e seus efeitos sobre o trabalho	79
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS	90
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	99
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	103
APÊNDICE C - DECLARAÇÃO DE USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA	106

1. INTRODUÇÃO

As tecnologias da informação e comunicação (TICs) vêm sendo amplamente incorporadas às diversas esferas da vida social, promovendo transformações nos modos de trabalhar, interagir e acessar informações, ao facilitar a circulação de conteúdos e a superação de barreiras geográficas e culturais (Kot, 2022). Nos contextos organizacionais, essas tecnologias otimizam processos, favorecem a conectividade e alteram os padrões de produtividade (Nastjuk *et al.*, 2023), tornando necessário que os indivíduos se mantenham em constante interação com essas ferramentas para a efetivação de suas atividades laborais (Ayyagari; Grover; Purvis, 2011).

Desde a década de 1990, pesquisas acadêmicas já apontavam para os possíveis efeitos negativos do uso excessivo das tecnologias e da internet, incluindo o surgimento de patologias sociais relacionadas ao ciberespaço (Brenner, 1997; Greenfield, 1999; Griffiths, 1999; O'Reilly, 1996; Young, 1998), dando origem aos primeiros estudos sobre vício em internet ou dependência tecnológica (Griffiths, 2000; Young, 1996). Se, por um lado, as TICs podem tornar os profissionais mais produtivos, eficientes e eficazes (Ayyagari *et al.*, 2011), por outro impõem desafios como hiperconectividade, exigência de disponibilidade constante e sobrecarga informacional, fatores que comprometem o bem-estar psicológico e dificultam a conciliação entre vida profissional e pessoal (Ragu-Nathan *et al.*, 2008).

A respeito do uso das tecnologias móveis no desempenho das atividades profissionais, Corso (2013, p. 92) destaca que dispositivos como notebook e smartphone tornaram-se ferramentas indispensáveis, contribuindo para a dissolução das fronteiras entre tempo e espaço de trabalho, de modo que os indivíduos se sentem constantemente conectados e compelidos a permanecer disponíveis (Beltrame; Bobsin, 2021).

Nesse cenário de alta conectividade, emerge um fenômeno relevante: o Fear of Missing Out (FoMO), descrito como a ansiedade gerada pelo receio de perder eventos sociais considerados importantes enquanto se está offline nos estudos de Elhai (2013), ou o “medo de ficar de fora” conforme Przybylski *et al.* (2013). Ainda, em conformidade com Przybylski *et al.* (2013, p. 34), trata-se de “uma apreensão generalizada de que os outros podem estar tendo experiências gratificantes das quais um está ausente”, associada ao desejo de permanecer continuamente conectado com o que os outros estão fazendo. Evidências indicam que indivíduos que vivenciam o FoMO tendem a experimentar sentimentos negativos: ansiedade, medo e, em alguns casos, quadros que evoluem para depressão, quando não conseguem estar

presentes em determinadas situações (Elhai; Yang; Montag, 2021; Hato, 2013; Song *et al.*, 2017).

No ambiente laboral, o FoMO pode manifestar-se quando trabalhadores percebem experiências gratificantes como oportunidades de crescimento, e o receio de perdê-las por estarem ausentes os leva a um comportamento de checagem constante do celular ou do computador (Budnick *et al.*, 2020), contribuindo para a dissolução das fronteiras entre vida profissional e pessoal (Hodkinson, 2019). Esse cenário se soma às crescentes exigências organizacionais por produtividade, agilidade e envolvimento emocional com as questões laborais (Borges; Mourão, 2013; Krumm, 2011), o que reforça a necessidade de investigar o fenômeno também entre gestores públicos, cujas rotinas de trabalho vêm sendo transformadas pelas TICs (Coutinho, 2009; Neves *et al.*, 2018).

Diante do exposto, pressupõe-se que, ao se afastar do trabalho, em fins de semana, férias ou licenças, o gestor público possa experimentar comportamentos ansiosos motivados pela necessidade de não perder informações ou acontecimentos relevantes, manifestando-se, por exemplo, na checagem constante de e-mails, grupos de mensagens instantâneas e redes sociais institucionais (Moura *et al.*, 2023; Beltrame, 2023; Corso, 2013).

1.1 Problemática

A forma de exercer as atividades laborais foi modificada pelas tecnologias ao longo da última década, no Brasil de maneira mais intensa após a pandemia de COVID-19, em 2020 (Chahad, 2021), quando muitas organizações precisaram adaptar rapidamente suas rotinas ao modelo remoto ou híbrido, incorporando o uso contínuo de dispositivos digitais como ferramentas centrais de trabalho (De, Pandey; Pal, 2020; Tarafdar; Cooper; Stich, 2019). A facilidade de acesso a smartphones e à internet ampliou a possibilidade de manter-se conectado em tempo integral, contribuindo para o enfraquecimento das fronteiras entre o espaço-tempo do trabalho e da vida pessoal (Mazmanian; Orlikowski; Yates, 2013; Sousa; Capellozza, 2019).

No ambiente profissional, o FoMO tem sido associado à preocupação persistente de perder informações importantes, oportunidades de networking ou eventos decisivos no trabalho (Budnick *et al.*, 2020), contribuindo para o aumento do estresse, a insatisfação no trabalho e a exaustão emocional, fatores de risco para o burnout e a queda no desempenho profissional (Budnick *et al.*, 2020; Elhai *et al.*, 2020; Milyavskaya *et al.*, 2018; Fridchay; Reizer, 2022). O fenômeno também tem sido relacionado a dificuldades de concentração, perturbações no sono e prejuízos nas relações sociais e profissionais (Tandon *et al.*, 2021). Apesar do avanço dessas

pesquisas, ainda há tem poucos estudos voltados especificamente aos efeitos do FoMO no contexto ocupacional, sobretudo com abordagens qualitativas, lacuna também identificada na revisão sistemática de Yang e Tinmaz (2024), que recomenda diversificar métodos de investigação e contextos de trabalho.

No Brasil, destacam-se os estudos de Louro *et al.* (2022) e Moura *et al.* (2023), que validaram, respectivamente, a Escala do Medo de Estar Desconectado do Trabalho e a Escala FoMO no Contexto do Trabalho (EFCT), ambas evidenciando correlações entre o medo de estar desconectado e variáveis como estresse ocupacional, envolvimento no trabalho e necessidade de pertencimento.

No setor público, os gestores enfrentam uma realidade marcada por dinâmicas institucionais específicas, conformidade a normativas em constante atualização, prestação de contas a múltiplas esferas governamentais e coordenação de recursos frequentemente escassos (Beltrame, 2023), o que torna o uso intensivo de tecnologias um recurso essencial ao mesmo tempo em que rompe as barreiras temporais do trabalho, gerando sobreposição entre tempo laboral e pessoal (Corso, 2013). Esse entrelaçamento constante com tecnologias de comunicação não formalizadas, somado à pressão por produtividade, legalidade e atualização normativa, levanta questões importantes sobre os efeitos subjetivos e emocionais do trabalho desses gestores (Beltrame, 2023), surgindo a inquietação de que o FoMO possa desempenhar papel relevante na intensificação da hiperconectividade vivenciada por esses profissionais.

Observa-se, assim, uma lacuna significativa quanto à compreensão subjetiva e contextualizada do FoMO em grupos profissionais específicos, como os gestores da educação pública, já que a maior parte dos estudos ainda privilegia abordagens quantitativas e contextos mais amplos (Yang; Tinmaz, 2024). Desse modo, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: **Como o uso das tecnologias da informação e comunicação contribui para a manifestação do fenômeno Fear of Missing Out (FoMO) nas práticas de trabalho de gestores públicos?**

1.2 Objetivos

Nesse tópico apresenta-se o objetivo geral, bem como os objetivos específicos que servem de balizadores para o alcance dos resultados dessa pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Esse estudo tem como objetivo geral **investigar como o uso das tecnologias da informação e comunicação favorece a manifestação do *Fear of Missing Out (FoMO)* nas rotinas de trabalho de gestores públicos.**

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, foi necessário estabelecer objetivos específicos que pautasse o estudo, consolidando um percurso metodológico com rigor científico, sendo:

- a) Identificar as práticas de uso das tecnologias nas rotinas de trabalho dos gestores públicos;
- b) Verificar quais fatores favorecem a presença do FoMO no ambiente de trabalho dos gestores públicos;
- c) Analisar as implicações do *FoMO* nas rotinas e na gestão do trabalho dos gestores públicos.

1.3 Justificativa

A compreensão dos efeitos do *FoMO* no ambiente de trabalho tem avançado por meio de diferentes abordagens teóricas e empíricas, revelando impactos significativos sobre a saúde mental e os comportamentos de conectividade dos trabalhadores.

Uma busca sistemática nas bases Web of Science e Scopus, com os termos "Fear of Missing Out" ou "FoMO" combinados a "work", "workplace" ou "job", no período de 2015 a 2025, resultou em 63 artigos. Entre os principais autores, destacam-se Przybylski *et al.* (2013) e Beyens (2016), responsáveis pelos fundamentos conceituais do FoMO, e Budnick *et al.* (2020), Fridchay e Reizer (2022) e Yang e Tinmaz (2024), voltados especificamente ao FoMO no trabalho.

Budnick *et al.* (2020) desenvolveram e validaram a primeira escala de mensuração do fenômeno no ambiente laboral, a Workplace FoMO Scale, identificando associações entre FoMO, burnout, pressão por respostas imediatas (telepressure) e uso intensivo de dispositivos fora do expediente embora recomendem testar a escala em outros contextos culturais e ocupacionais. A revisão de Tandon *et al.* (2021), com base em 58 estudos, reforçou o predomínio de pesquisas sobre FoMO em plataformas sociais e contextos ocidentais, apontando escassez de investigações em ambientes organizacionais diversos. Já Kővári (2023), em estudo na indústria automotiva, identificou quatro dimensões do FoMO organizacional, mas reconhece a limitação de sua pesquisa a um único setor. A revisão mais recente, de Yang e Tinmaz (2024), aponta lacunas como a concentração das pesquisas em ocupações corporativas e países como EUA e Índia, a carência de estudos sobre efeitos positivos do FoMO e a escassez de estratégias de intervenção organizacional, além de limitações metodológicas como o uso predominante de surveys quantitativos com amostras reduzidas.

No cenário nacional, as pesquisas ainda se concentram nos efeitos do FoMO em mídias sociais, como os estudos de Pêgo *et al.* (2021) e Siquara *et al.* (2023), voltados a estudantes universitários. Avanços mais diretamente relacionados ao tema desta pesquisa vêm de Moura *et al.* (2022, 2023), que associaram FoMO a traços de personalidade e uso problemático das redes, e propuseram e validaram a Escala FoMO no Contexto do Trabalho (EFCT), composta pelas dimensões medo de perder, medo de desligar e medo de desconectar; e de Louro *et al.* (2022), que validaram para o Brasil a escala de Budnick *et al.* (2020), evidenciando sua estrutura bifatorial (exclusão relacional e informacional) e suas correlações com estresse ocupacional e envolvimento no trabalho. Ambos os grupos de autores, no entanto, indicam a

necessidade de ampliar a aplicação de seus instrumentos a diferentes categorias ocupacionais, especialmente em contextos híbridos e marcados por intensificação tecnológica.

Diante dessas contribuições, observa-se uma lacuna teórica e empírica significativa quanto à aplicação sistemática do conceito de FoMO em categorias profissionais específicas, sobretudo no setor público e em abordagens qualitativas. Entre os gestores públicos, essa lacuna é ainda mais relevante dado o caráter multifacetado de suas funções, que somam responsabilidades administrativas e burocráticas à interlocução com diferentes esferas da gestão pública (Oliveira *et al.*, 2019; Paro, 2012) e a uma expectativa subjetiva de disponibilidade permanente por e-mails, aplicativos de mensagens e redes sociais, o que tende a estender sua jornada de trabalho de maneira invisível e contínua, intensificando o desgaste emocional (Fridchay; Reizer, 2022; Carlotto, 2011).

Do ponto de vista teórico, a proposta busca aprofundar a análise dos impactos da conectividade constante com o trabalho, problematizando como o uso contínuo de tecnologias de comunicação influencia comportamentos, emoções e relações vivenciadas por gestores públicos. Metodologicamente, destaca-se por adotar uma abordagem qualitativa ainda incipiente nos estudos nacionais sobre o tema e a construção e aplicação de um roteiro de entrevistas fundamentado em escalas já validadas, com o intuito de compreender como esses gestores percebem sua conectividade com o trabalho e os efeitos decorrentes desse vínculo permanente (Creswell, 2010).

Do ponto de vista social, a pesquisa busca lançar luz sobre uma discussão contemporânea urgente: repensar o uso das tecnologias no trabalho de forma mais crítica e saudável. Em um contexto em que a desconexão é frequentemente percebida como improdutividade, torna-se essencial problematizar as expectativas culturais e organizacionais que valorizam a disponibilidade contínua como virtude profissional (Borges; Mourão, 2013), na linha do que apontam Vargas *et al.* (2024) sobre a intensificação da produtividade e a fragilização dos limites entre tempo laboral e pessoal como fontes de sofrimento psíquico e de urgência por novas formas de regulação institucional. Ao ampliar a compreensão sobre o FoMO no trabalho, este estudo pode subsidiar políticas institucionais voltadas à saúde mental, ao direito à desconexão e à valorização do tempo de descanso.

Por fim, esta pesquisa busca contribuir para o amadurecimento do campo interdisciplinar que articula trabalho e tecnologia, oferecendo uma análise crítica sobre os efeitos colaterais do uso intensivo de tecnologias e evidenciando como tais ferramentas podem operar como mecanismos de controle, geradores de ansiedade e configuradores da experiência de ser trabalhador no século XXI.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente estudo segue uma estrutura composta por quatro capítulos. O primeiro capítulo abrange a introdução, delineando o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a organização do trabalho. No segundo capítulo, é fornecido o referencial teórico que sustenta a pesquisa, explorando os principais conceitos relacionados a *FoMO*, origem, conceitos e percepções, bem como o *FoMO* no contexto laboral. No terceiro capítulo, detalha-se o método de pesquisa adotado e no quarto capítulo, apresenta-se as análises das entrevistas e teoria.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os elementos conceituais da base teórica que sustenta a construção da pesquisa. O referencial foi organizado para contemplar, de maneira progressiva, os principais conceitos e discussões necessários à compreensão do fenômeno investigado. Para uma melhor compreensão dos temas abordados, dividiu-se a seção em dois subtópicos. O primeiro, intitulado “*Fear of Missing Out (FoMO)*: conceito, origem e aplicações”, apresenta as bases conceituais do *FoMO*, sua origem, seus fundamentos teóricos na Teoria da Autodeterminação e suas manifestações em contextos de uso de redes sociais, consumo digital e comportamento *online*. Logo, o segundo subtópico “*FoMO* no contexto laboral”, aprofunda a compreensão do fenômeno no ambiente de trabalho, discutindo suas manifestações organizacionais, os instrumentos desenvolvidos para sua mensuração no contexto brasileiro e as dimensões que orientam a análise empírica desta pesquisa, a saber: medo de perder, medo de desligar e medo de desconectar. Essa estrutura visa garantir coerência entre o referencial teórico adotado e os objetivos do estudo, oferecendo ao leitor uma base sólida para a compreensão dos resultados apresentados nos próximos capítulos e seções.

2.1 *Fear of Missing Out (FoMO)*: conceito, origem e aplicações

O termo *Fear of Missing Out (FoMO)*, popularizado na década de 2010, refere-se ao medo ou à ansiedade de estar perdendo experiências potencialmente satisfatórias ou socialmente significativas. Przybylski *et al.* (2013) definem o *FoMO* como “uma apreensão de que os outros possam estar vivenciando experiências recompensadoras das quais o indivíduo está ausente”, acompanhado pelo desejo de manter-se continuamente conectado ao que os outros estão fazendo.

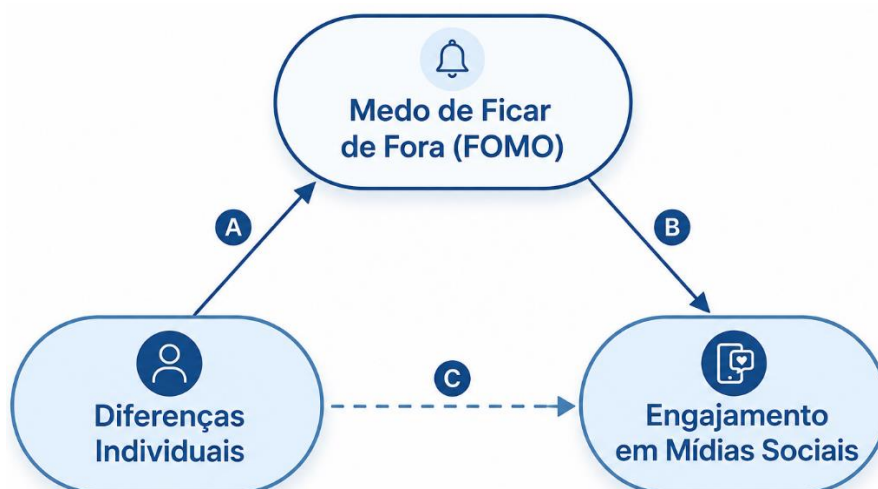
A compreensão teórica do *FoMO* está fundamentada na Teoria da Autodeterminação (*Self-Determination Theory* – SDT), desenvolvida por Deci e Ryan (1985; 2000). A teoria SDT afirma que a saúde psicológica e a autorregulação eficaz dependem da satisfação de três necessidades psicológicas básicas: autonomia (capacidade de agir com autodireção), competência (percepção de eficácia pessoal nas interações com o mundo) e relacionamento (sensação de pertencimento e conexão com os outros). Segundo os autores, quando essas necessidades não são plenamente atendidas, os indivíduos tornam-se mais suscetíveis ao *FoMO*, buscando compensações por meio de uma conectividade constante, geralmente mediada

por tecnologias digitais, ou seja, caracteriza-se como um estado emocional negativo que emerge da frustração de necessidades sociais de pertencimento e conexão.

Com base nessa teoria, Przybylski *et al.* (2013) desenvolveram a *FoMO Scale* e propuseram um modelo no qual o *FoMO* atua como variável mediadora entre diferenças individuais e o engajamento comportamental em mídias sociais. O instrumento, composto por dez itens, foi elaborado com o objetivo de mensurar a frequência com que os indivíduos experimentam a apreensão de estar perdendo experiências socialmente relevantes. A escala permitiu aos autores demonstrar empiricamente que indivíduos com maiores déficits nas necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e pertencimento apresentam níveis mais elevados de *FoMO*, o que, por sua vez, estão associados à maior frequência e impulsividade no uso das mídias sociais. Esse modelo evidencia que o *FoMO* não emerge de forma isolada, mas se configura como resposta a fragilidades emocionais e motivacionais que moldam o comportamento conectado, estabelecendo uma cadeia explicativa que vai das necessidades psicológicas não atendidas ao engajamento excessivo nas plataformas digitais (Przybylski *et al.*, 2013).

Assim, conforme representado na *Figura 1*, níveis reduzidos de autonomia, competência e pertencimento, contribuem para o aumento do *FoMO*, o qual, por sua vez, leva ao uso mais intenso, frequente e impulsivo das mídias digitais. Esse modelo evidencia que o *FoMO* não emerge de forma isolada, mas sim como resposta a fragilidades emocionais e motivacionais que moldam o comportamento conectado (Przybylski *et al.* 2013).

Figura 1 - Modelo de *FoMO* como mediadora entre diferenças individuais e engajamento em mídia social



Fonte: Adaptado de Przybylski *et al.* (2013) pela autora, com apoio do ChatGPT para estruturação da figura (2026).

Nesse sentido, os autores propõem que o *FoMO* é uma forma de autorregulação disfuncional que surge quando as necessidades não são atendidas. A intensificação da vida conectada, impulsionada pelas mídias sociais e pelas tecnologias móveis, contribuiu significativamente para a expansão do fenômeno, tornando-o um objeto de interesse em diversas áreas da psicologia e das ciências sociais.

Inicialmente, o *FoMO* foi estudado predominantemente em contextos de uso de redes sociais e consumo digital. Pesquisas como as de Buglass *et al.* (2017), Elhai *et al.* (2016) e Dhir *et al.* (2018) indicam que indivíduos com altos níveis de *FoMO* tendem a exibir comportamentos de verificação compulsiva de dispositivos móveis, dificuldade de concentração e uso excessivo das mídias sociais, com impactos negativos no bem-estar psicológico, como ansiedade, depressão e insônia.

Segundo Beyens *et al.* (2016), o *FoMO* está particularmente relacionado à motivação de uso de redes sociais por indivíduos que buscam reconhecimento social. O design dessas plataformas digitais, com notificações constantes, atualizações em tempo real e métricas de engajamento, reforça esse padrão de comportamento. Buglass *et al.* (2017) apontam que esse ambiente digital propicia um ciclo de comparação social constante, alimentando a sensação de insuficiência e intensificando a necessidade de vigilância contínua. Nesse contexto, o sujeito se vê interpelado não apenas a estar presente, mas a manter-se visível e responsivo.

Estudos como os de Dhir *et al.* (2018) e Tandon *et al.* (2021) destacam que o *FoMO* atua como mediador entre o uso intensivo de redes sociais e sintomas de sofrimento psíquico, como ansiedade, estresse e baixa autoestima. A hiperconectividade, nesse caso, passa a funcionar como estratégia mal adaptativa diante da insegurança emocional, criando um paradoxo: quanto mais o indivíduo busca se conectar para aliviar o medo da exclusão, mais ele intensifica sua exposição a gatilhos de comparação, reforçando a ansiedade. Esse mecanismo de retroalimentação é identificado por Hunt *et al.* (2018), e seu estudo mostrou que a simples redução do tempo de uso das redes sociais já é suficiente para diminuir os níveis de *FoMO*, solidão e sintomas depressivos.

As evidências empíricas reunidas por Elhai *et al.* (2016) indicam que o *FoMO* é um dos principais preditores do uso problemático de smartphones. Elhai *et al.* (2016), em particular, observam que o *FoMO*, mais do que transtornos prévios de ansiedade ou depressão, é o fator mais fortemente relacionado ao uso disfuncional das mídias sociais, indicando uma mudança nos modos de regulação das necessidades afetivas. Em vez de vínculos significativos, prevalece a compulsão por atualização e presença digital. Essa transição do laço social para o laço

tecnológico também é abordada por Hodgkinson (2019), que argumenta que o *FoMO* expressa uma ansiedade social amplificada pela arquitetura das plataformas digitais.

No campo de pesquisa sobre consumo, o *FoMO* tem sido explorado como mecanismo de engajamento emocional em estratégias de marketing digital. De acordo com a pesquisa de Hamizar *et al.* (2024), foi evidenciado que consumidores influenciados por esse fenômeno tendem a tomar decisões de compra mais impulsivas, motivadas pelo receio de perder oportunidades exclusivas. Por exemplo, promoções com tempo limitado, eventos gamificados e convites para experiências restritas são construídos sobre a lógica da escassez e da exclusividade, recursos que mobilizam o *FoMO* como gatilho de ação. Nesse mesmo sentido, Hodgkinson (2019) acrescenta que decisões de consumo baseadas nesse tipo de apelo raramente geram satisfação duradoura, resultando em ambivalência emocional e, muitas vezes, em arrependimento.

Embora frequentemente associado a efeitos negativos, alguns estudos sugerem que o *FoMO* pode ter efeitos ambíguos. Roberts e David (2020), por exemplo, argumentam que, em determinadas condições, o medo de perder experiências pode favorecer o engajamento em redes de apoio social, contribuindo para a ampliação dos laços de pertencimento. Contudo, esses possíveis efeitos positivos dependem da capacidade de regulação emocional e da qualidade das interações promovidas, aspectos frequentemente comprometidos em contextos de superexposição.

Entre adolescentes e adultos jovens, o *FoMO* mostra-se particularmente prevalente. Esse grupo, mais imerso nas dinâmicas digitais e mais dependente da validação social online, apresenta maior sensibilidade aos mecanismos de comparação e exclusão conforme estudos de Riordan *et al.* (2015). O estudo realizado por esses autores com universitários de 18 a 25 anos revela que altos níveis de *FoMO* estão significativamente associados a consequências negativas no comportamento social, como arrependimentos impulsivos e embaraços relacionados ao consumo de álcool. Tais achados sugerem que o *FoMO*, ao acentuar a necessidade de pertencimento e de participação em experiências socialmente valorizadas, pode influenciar decisões arriscadas entre jovens adultos, especialmente em contextos de forte pressão social e intensa conectividade digital.

É possível observar que o *FoMO* se configura como um fenômeno complexo, que articula fatores emocionais, cognitivos e comportamentais relacionados à conectividade constante e ao uso intensivo de tecnologias digitais. Os estudos analisados evidenciam que o medo de estar perdendo experiências socialmente relevantes pode atuar como um fator mediador entre traços de personalidade, sintomas de sofrimento psíquico (como ansiedade e

depressão) e o uso problemático de redes sociais e smartphones (Elhai *et al.*, 2021; Przybylski *et al.*, 2013). Diante disso, compreender o *FoMO* como um construto multidimensional, que envolve componentes motivacionais, emocionais e tecnológicos, é essencial para a formulação de estudos aplicados à realidade contemporânea. Assim, o aprofundamento teórico e metodológico sobre o *FoMO* permite ampliar a compreensão sobre os impactos da hiperconectividade no comportamento humano e fornece subsídios importantes para a análise das relações entre tecnologia e sociedade (Tandon *et al.*, 2021; Elhai; Yang; Montag, 2021).

Nesse cenário, o *FoMO* emerge como um construto que expressa não apenas o medo da exclusão, mas também o cansaço de uma sociabilidade guiada por aparências, engajamento e responsividade contínua (Roberts; David, 2020; Dhir *et al.*, 2018). Portanto, analisar suas manifestações e consequências permite uma crítica mais profunda à cultura da conexão constante e oferece subsídios importantes para o desenvolvimento de práticas e políticas voltadas ao bem-estar no mundo digital (Rozgonjuk *et al.*, 2019).

***FoMO* no contexto laboral**

A valorização da conectividade contínua, da responsividade imediata e da disponibilidade permanente configura um cenário propício à manifestação do *FoMO* entre trabalhadores. Pesquisas recentes (Budnick *et al.*, 2020; Louro *et al.*, 2022; Moura *et al.*, 2023; Yang; Tinmaz, 2024) apontam que esse fenômeno pode influenciar diretamente o bem-estar, a produtividade e os vínculos profissionais, ao gerar apreensões sobre a perda de informações, oportunidades ou interações relevantes no ambiente de trabalho (Budnick *et al.*, 2020; Moura *et al.*, 2023).

Dessa forma, destaca-se a pesquisa de Budnick *et al.* (2020), na qual autores propuseram a criação da *Workplace FoMO Scale* após identificarem a ausência de uma medida adequada para investigar o fenômeno em adultos empregados. Para os autores, o *FoMo* no trabalho é definido por “uma apreensão generalizada de que, em relação a outros funcionários, a pessoa pode perder oportunidades valiosas na carreira quando está ausente ou desconectada do trabalho”. Além disso, ressaltam que esse medo pode se manifestar como a preocupação em perder experiências gratificantes, tais como a construção de relacionamentos profissionais, o acesso a informações relevantes e a participação em decisões e projetos importantes da organização.

A pesquisa evidenciou que o *FoMO* no trabalho está associado a comportamentos como a checagem compulsiva de mensagens e e-mails fora do horário de expediente, bem como a

níveis mais elevados de tensão e exaustão emocional. Os autores identificaram duas manifestações principais do *FoMO* laboral, sendo, primeiro a *exclusão informacional*, relacionada ao receio de não acessar decisões ou dados importantes, e a *exclusão relacional*, associada à preocupação de não participar de interações significativas no ambiente organizacional. Por meio de dois estudos empíricos, um de corte transversal e outro com coleta diária, os resultados revelaram a natureza ambivalente do fenômeno: por um lado, o *FoMO* pode impulsionar o engajamento dos colaboradores, funcionando como um fator motivacional; por outro, está vinculado a efeitos adversos à saúde, como piora da qualidade do sono e sintomas de esgotamento.

Tais evidências reforçam a necessidade de uma análise crítica sobre culturas organizacionais que incentivam a hiperdisponibilidade como padrão, sugerindo que práticas baseadas em conexão contínua podem gerar custos significativos ao bem-estar dos trabalhadores, mesmo quando aparentam favorecer a produtividade institucional. Ao propor uma medida específica para o *Workplace FoMO* e evidenciar seus efeitos contraditórios, o estudo contribui com subsídios teóricos e práticos para a compreensão de como as dinâmicas digitais impactam a saúde e o comportamento no ambiente de trabalho.

Do ponto de vista teórico, o estudo de Budnick *et al.* (2020) buscou integrar o *FoMO* ao campo da psicologia organizacional, fundamentando-se na Teoria da Autodeterminação (*Self-Determination Theory* - SDT) e no Modelo de Demandas e Recursos de Trabalho (*Job Demands-Resources* - JD-R). Os achados indicam que o *FoMO* pode atuar tanto como uma fonte de estresse ocupacional, intensificando o burnout, quanto como um fator motivacional, especialmente em contextos com baixo suporte organizacional à vida familiar. Ainda, os autores destacam que o impacto do *FoMO* sobre o bem-estar e o desempenho pode variar conforme fatores moderadores, como a percepção de apoio institucional, evidenciando a importância de se compreender o fenômeno em sua complexidade e em diferentes configurações contextuais.

Da mesma forma, em investigações aplicadas ao contexto laboral, os autores Fridchay e Reizer (2022) utilizaram o modelo teórico I-PACE (*Interaction of Person-Affect-Cognition-Execution*) para examinar os efeitos do *FoMO* sobre o desempenho no trabalho. O modelo, originalmente proposto por Brand *et al.* (2016; 2019), pressupõe que predisposições individuais, como o *FoMO*, interagem com fatores afetivos e cognitivos, influenciando comportamentos desadaptativos frente à tecnologia. Os autores demonstraram que o *FoMO* está negativamente associado à performance profissional, sendo esse efeito mediado pelo burnout. Além disso, observaram que a desmotivação no trabalho intensifica essa relação, funcionando como um moderador. Esse estudo reforça a relevância de compreender o *FoMO* como um fator

que pode afetar o equilíbrio emocional e o engajamento funcional dos trabalhadores em ambientes marcados pela conectividade constante.

No Brasil, o estudo de Louro *et al.* (2022) teve como objetivo reunir evidências de validade da Escala do Medo de Estar Desconectado do Trabalho, adaptada para o contexto brasileiro a partir do instrumento original desenvolvido por Budnick *et al.* (2020). A amostra foi composta por 621 trabalhadores brasileiros, de ambos os sexos, porém com 75% do sexo feminino, com idades entre 18 e 69 anos, e atuação em diferentes setores, majoritariamente no setor privado. Os participantes responderam à versão brasileira da escala, além de instrumentos que avaliam variáveis externas relacionadas, como envolvimento com o trabalho, estresse ocupacional e necessidade de pertencimento. A metodologia envolveu a tradução e retrotradução do instrumento, seguida de revisão por especialistas. A análise fatorial confirmatória indicou adequação do modelo bifatorial (exclusão relacional e exclusão informacional), com bons índices de ajustamento e consistência interna ($\alpha = 0,90$ e $0,93$, respectivamente). Também foram verificadas invariâncias configural, métrica e escalar entre modos de aplicação (online e presencial), o que atesta a robustez psicométrica da escala. Além disso, foram verificadas correlações positivas, embora baixas, entre os fatores da escala e as variáveis externas. Essas associações ofereceram suporte empírico à validade convergente da medida e reforçam sua aplicabilidade em diagnósticos organizacionais voltados ao bem-estar no trabalho.

Sendo assim, os autores ressaltam que o fenômeno pode contribuir para dinâmicas de sobrecarga emocional e intensificação do trabalho, sobretudo em contextos organizacionais que valorizam a hiper disponibilidade como sinal de comprometimento. Tal como proposto por Budnick *et al.* (2020), essa manifestação do *FoMO* se desdobra em duas dimensões inter-relacionadas: exclusão relacional e exclusão informacional.

De acordo com Louro *et al.* (2022), a exclusão relacional é caracterizada pelo medo de estar ausente de interações interpessoais relevantes para a manutenção de relacionamentos profissionais e redes de apoio dentro da organização. Representa a ansiedade em perder eventos ou comunicações que contribuam para a construção da visibilidade no ambiente de trabalho. Funcionários afetados por essa dimensão do *FoMO* tendem a manter-se conectados continuamente como forma de garantir sua presença simbólica e evitar o sentimento de isolamento ou irrelevância (Budnick *et al.*, 2020; Louro *et al.*, 2022).

Por outro lado, a exclusão informacional diz respeito ao receio de não ter acesso a informações essenciais sobre processos, decisões ou mudanças organizacionais. Envolve a preocupação de que, ao não estar presente em determinados momentos ou canais de

comunicação, o trabalhador fique desatualizado ou defasado em relação ao grupo. Essa dimensão está intimamente ligada à busca por controle, previsibilidade e ao desejo de não ser pego de surpresa por eventos relevantes no ambiente de trabalho (Louro *et al.*, 2022). As duas dimensões são complementares e interdependentes, uma vez que o acesso à informação e a inserção em redes relacionais muitas vezes ocorrem de forma concomitante no contexto organizacional. A necessidade de pertencimento (Baumeister; Leary, 1995) também está presente como substrato psicológico dessas manifestações, uma vez que trabalhadores com maior vulnerabilidade a esse tipo de ansiedade tendem a buscar validação contínua e presença percebida.

Para operacionalizar essas dimensões no contexto brasileiro, Louro *et al.* (2022) propuseram um instrumento composto por 10 itens, organizados nas categorias de exclusão relacional e exclusão informacional. A seguir, no *Quadro 1*, apresenta-se a versão brasileira da Escala do Medo de Estar Desconectado do Trabalho, conforme validada no estudo.

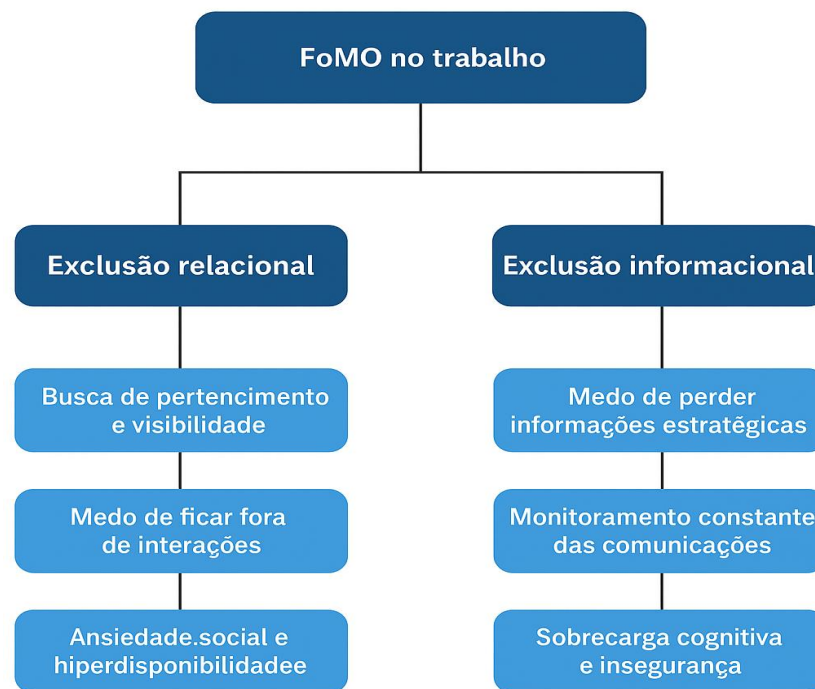
Quadro 1 - Escala do Medo de Estar Desconectado do Trabalho

Escala do Medo de Estar Desconectado do Trabalho - Louro <i>et al.</i> (2022)
1. Preocupo-me em perder as oportunidades de networking que meus colegas terão
2. Penso constantemente que posso estar perdendo oportunidades de fazer novos contatos de negócios
3. Penso constantemente que posso estar perdendo oportunidades de fortalecer contatos de negócios
4. Fico com medo que meus colegas possam fazer contatos de negócios que eu não farei
5. Fico ansioso(a) de perder uma oportunidade de fazer conexões de negócios importantes
6. Preocupo-me em perder informações valiosas relativas ao meu trabalho
7. Preocupo-me em perder informações importantes que sejam relevantes para o meu trabalho
8. Preocupo-me em perder atualizações importantes relacionadas ao meu trabalho
9. Preocupo-me em não saber o que está acontecendo no meu trabalho
10. Preocupo-me em perder notícias importantes relacionadas ao meu trabalho

Fonte: Louro *et al.* (2022).

Considerando os desdobramentos do fenômeno *FoMO* no ambiente de trabalho, criou-se a *Figura 2* que apresenta um diagrama com o objetivo de sintetizar visualmente as duas dimensões do *FoMO* no trabalho, conforme propostas por Budnick *et al.* (2020) e validadas no Brasil por Louro *et al.* (2022).

Figura 2 - Representação esquemática das dimensões do *FoMO* no trabalho



Fonte: elaborado pela autora (2026) com base em Budnick *et al.* (2020).

A Figura 2 apresenta uma representação esquemática das dimensões do *FoMO* no contexto do trabalho, conforme proposto por Budnick *et al.* (2020) e adaptado por Louro *et al.* (2022) à realidade brasileira. O modelo é dividido em duas categorias principais: exclusão relacional e exclusão informacional. A exclusão relacional refere-se a aspectos ligados ao pertencimento e à visibilidade no ambiente organizacional, incluindo o medo de ficar de fora de interações, a busca constante por reconhecimento e sinais de ansiedade social que levam à hiperdisponibilidade. Já a exclusão informacional envolve o receio de perder conteúdos estratégicos, promovendo comportamentos de monitoramento contínuo das comunicações e gerando sobrecarga cognitiva e insegurança. Essa estrutura contribui para a compreensão das motivações e efeitos do *FoMO* no ambiente laboral, especialmente em contextos marcados pela digitalização das interações profissionais.

Por fim, no cenário nacional, destaca-se os estudos de Moura *et al.* (2023) que também discutiram a *FOMO* no contexto laboral. Com o intuito de mensurar esse fenômeno de forma contextualizada e cientificamente robusta, Moura *et al.* (2023) empreenderam a construção da Escala *FoMO* no Contexto do Trabalho (EFCT), fundamentando-se em uma abordagem metodológica rigorosa e ancorada na realidade organizacional brasileira. No momento de efetuar as buscas nas bases acadêmicas sobre *FoMO* e escalas construídas e validadas, os autores encontraram a existência das seguintes escalas: *Fear of Missing Out Scale FoMOs* (Przybylski *et al.* 2013); *C-FoMO Scale* (Hato, 2013); *The FoMO Scale* (Abel *et al.*, 2016);

FoMO measurement scale in mobile social media environment (Song *et al.* 2017); *T-SFoMOS* (Wegmann *et al.*, 2017); *Alcohol-related FoMO* (ALFOMO; Al Abri, 2017); *Fear of Missing Out short form – FoMOsf* (Riordan *et al.*, 2018); *Online Fear of Missing Out inventory* (ON-FoMO; Sette *et al.*, 2020); e *Workplace FoMO* (Budnick *et al.*, 2020). A partir dos resultados analisados, constataram que os instrumentos voltados à mensuração do *FoMO* têm como principal foco a identificação de pensamentos relacionados à apreensão diante da possibilidade de perder experiências sociais tidas como positivas.

A partir dessas buscas de escalas, os autores Moura *et al.* (2023) iniciaram a elaboração da EFCT que foi elaborada com um processo metodológico, inicialmente, 42 pessoas participaram, sendo 15 profissionais de gestão de pessoas e 27 colaboradores que exerciam cargos/funções de lideranças em empresas privadas e instituições públicas no estado do Piauí, com idade variando de 23 a 64 anos, sendo a maioria do sexo feminino e distribuídos entre diversos tipos de atividades: serviços, comércio e indústria. Para investigar a presença do *FoMO* no contexto organizacional, os autores aplicaram um questionário eletrônico semiestruturado, contendo definições de *FoMO* e variações e duas perguntas abertas. Os participantes foram convidados a descrever, com base em suas experiências ou observações, comportamentos e situações em que identificavam manifestações do *FoMO* no ambiente de trabalho.

As respostas foram coletadas individualmente e o tempo médio de preenchimento foi de aproximadamente 15 minutos. As respostas foram analisadas por meio da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), com o auxílio do software IRAMUTEQ, o que resultou na identificação de três categorias: medo de perder, medo de desligar e medo de desconectar. Com base nessas categorias, foram elaborados 21 itens preliminares, formulados a partir dos relatos dos participantes. Na etapa seguinte, os itens passaram por avaliação de juízes especialistas, sendo analisados quanto à clareza e relevância. Após ajustes e exclusões baseadas nos índices de concordância e no Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC), a versão final da escala ficou composta por 15 itens. Na *Figura 3*, apresenta-se a Escala do *FoMO* no Contexto do Trabalho - EFCT validada no contexto do trabalho, no Brasil.

Na etapa seguinte do processo de validação, a aplicação de técnicas estatísticas permitiu a identificação de três fatores na estrutura final da escala: medo de perder oportunidades de trabalho, urgência em responder e estar disponível e vigilância constante das informações de trabalho. Embora os autores não tenham estabelecido uma correspondência direta entre os itens e as classes qualitativas, é possível identificar aproximações conceituais. O fator medo de perder oportunidades de trabalho guarda relação evidente com a classe medo de perder, enquanto os fatores urgência em responder e vigilância constante dialogam com os conteúdos

das classes medo de desligar e medo de desconectar, respectivamente. Assim, observa-se que os fatores estatisticamente identificados preservam, em grande medida, a lógica subjetiva e experiencial do fenômeno, conforme emergiu nas narrativas dos participantes (Moura *et al.*, 2023).

A Figura 3 apresenta a Escala de FoMO no Contexto do Trabalho, desenvolvida por Moura *et al.* (2023):

Figura 3 - Escala de FoMO no Contexto do Trabalho - EFCT

Redação dos Itens, Ordem de Apresentação e o CVC para Cada Item Calculado em Função dos Seis Juizes

Nº	Conteúdo dos Itens	CVC			4
		1	2	3	
1	Estou no lazer, mas com o sentimento que algo está acontecendo no trabalho.	0,9	1,0	0,9	83%
2	Receio ausentar-me do trabalho, nas férias, e perder alguma oportunidade.	1,0	1,0	1,0	100%
3	Eu me preocupo com o trabalho quando estou em casa.	0,9	0,8	1,0	83%
4	Checo constantemente o e-mail e aplicativos de mensagem instantânea.	1,0	1,0	1,0	100%
5*	Envio e/ou respondo mensagens fora do horário de trabalho.	0,8	0,8	0,8	50%
6	Adio as férias por pensar que o trabalho não poderá ficar sem a minha presença.	1,0	0,9	0,9	83%
7	Tenho dificuldades de relaxar no final de semana, pois estou conectado no trabalho.	1,0	1,0	0,9	83%
8	Mesmo no horário de descanso, meu pensamento não se desconecta totalmente do ambiente de trabalho.	1,0	1,0	1,0	100%
9	Fico constantemente conectado nas redes sociais em busca de oportunidades de crescimento que me coloque à frente.	0,9	0,9	1,0	83%
10	Acompanho as demandas do trabalho mesmo estando de férias.	1,0	1,0	1,0	100%
11*	Desmarco compromissos pessoais para estar presente no trabalho mesmo que em dias de folga ou fora do horário de trabalho.	0,8	0,8	0,9	67%
12*	Sonho com o que deixei de fazer no trabalho.	0,7	0,7	0,9	33%
13	Executo atividades fora do horário de trabalho por receio de “ficar para trás” em relação aos meus colegas.	1,0	1,0	1,0	100%
14*	Evito tirar dias de folga mesmo com horas para compensar.	0,8	0,9	1,0	67%
15	Olho constantemente o celular, pois receio ter chamadas perdidas do trabalho.	1,0	1,0	1,0	100%
16	Acompanho aplicativos de mensagens instantâneas (ex.: WhatsApp, Telegram etc.) durante folgas e viagens para saber como a equipe está trabalhando.	1,0	1,0	1,0	100%
17	Eu me preocupo em perder informações importantes sobre o trabalho.	0,8	0,8	0,8	100%
18	Tenho medo de me ausentar do trabalho e perder oportunidades que meus colegas de trabalho terão.	0,9	0,9	1,0	83%
19	Tenho medo de perder reuniões importantes no trabalho que poderiam levar à uma perspectiva de aumento salarial ou ascensão de cargo.	1,0	1,0	1,0	100%
20*	Quando estive de licença maternidade/paternidade continuei conectado no trabalho ou voltei antes da mesma terminar.	0,8	0,8	0,9	67%
21*	Receio engravidar e perder oportunidades no trabalho.	0,6	0,9	0,9	67%

Nota. CVC: Coeficiente de Validade de Conteúdo; 1 = Adequação; 2 = Relevância; 3 = Clareza; 4 = Grau de concordância entre os juizes; * = Item com grau de concordância inferior a 80% entre os juizes.

Fonte: Moura *et al.* (2023).

O instrumento é composto por 15 itens distribuídos em três dimensões: medo de perder, medo de desligar e medo de desconectar. Essas dimensões contemplam diferentes manifestações do FoMO no contexto laboral, relacionadas à preocupação em perder informações, oportunidades ou acontecimentos relevantes, à dificuldade de se desvincular do trabalho em períodos de descanso e à necessidade de permanecer conectado aos canais digitais de comunicação.

A escala foi construída a partir das narrativas de trabalhadores brasileiros, buscando representar experiências subjetivas associadas ao uso das tecnologias da informação e

comunicação no cotidiano organizacional. Os itens são respondidos em escala do tipo Likert e sua estrutura trifatorial foi validada por meio de análise fatorial exploratória e avaliação por juízes especialistas, evidenciando adequação psicométrica e pertinência semântica para a mensuração do fenômeno no contexto laboral (Moura *et al.*, 2023).

Após os procedimentos de análise e agrupamento, foram identificadas as classes. Dessa forma, a Classe 3 definida no estudo de Moura *et al.* (2023) é o medo de perder, em que “se evidenciam episódios de receio e medo de perder oportunidades (empregos, confiança, informações etc) o que gera preocupação e pensamentos constantes ligados ao trabalho”. Esse padrão de preocupação excessiva é recorrente nas manifestações do *FoMO*, especialmente em contextos como redes sociais e ambientes digitais similares, em que já se observaram impactos negativos sobre o bem-estar psicológico dos indivíduos, como sintomas ansiosos e depressivos (Przybylski *et al.* 2013; Wegmann *et al.*, 2017). Em casos mais intensos, essas manifestações podem evoluir para quadros patológicos (Sette *et al.*, 2020). No contexto laboral, o *FoMO* também tem sido associado a menores níveis de satisfação com o trabalho, evidenciando suas possíveis implicações no ambiente organizacional (Budnick *et al.*, 2020).

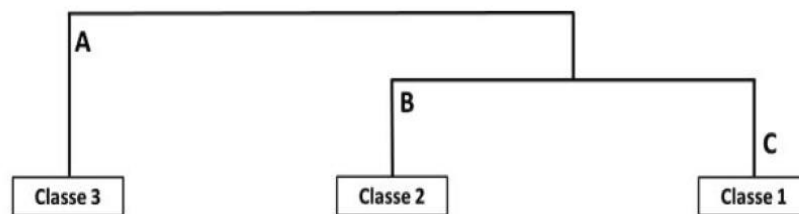
Seguindo, tem a Classe 2, denominada medo de desligar, refere-se à dificuldade dos trabalhadores em se desvincular do ambiente profissional, mesmo em períodos de descanso, como finais de semana, folgas ou férias. Muitos permanecem conectados por meio de e-mails ou aplicativos de mensagens, com o objetivo de acompanhar e se manterem atualizados sobre as atividades organizacionais (Przybylski *et al.*, 2013). Esse comportamento tem despertado o interesse de gestores, uma vez que pode favorecer maior engajamento e disponibilidade dos colaboradores, ao incentivar práticas de monitoramento constante das comunicações organizacionais (Ragsdale; Hoover, 2016). Por outro lado, essa necessidade de vigilância contínua pode ter efeitos adversos, como a sobrecarga emocional, a dificuldade em equilibrar vida pessoal e profissional e a redução da satisfação com o trabalho (Wilding, 2016; Budnick *et al.*, 2020). A busca incessante por participação em eventos, oportunidades e atividades externas à jornada formal pode ser reflexo do receio de perder espaço ou visibilidade na carreira, revelando traços do *FoMO* também nesse aspecto da dinâmica organizacional.

Por fim, da Classe 3, deriva a Classe 1: o medo de desconectar, conforme os autores Moura *et al.* (2023) observaram que “os participantes possuem medo de se desconectar do ambiente do trabalho, permanecendo em estado de alerta constante para que saibam o que está acontecendo no trabalho e não percam algo importante para eles”. Ou seja, trata-se de um comportamento sustentado pela ideia de que é necessário estar sempre acessível para responder rapidamente ou acompanhar o andamento das atividades da equipe. Moura *et al.* (2023)

mostram que o medo de desconectar se traduz em práticas como a verificação contínua de e-mails, mensagens e atualizações nos aplicativos corporativos, muitas vezes sem um objetivo definido além de mitigar a sensação de estar “por fora” ou de ser excluído de informações relevantes. Essa postura pode ser intensificada por interações profissionais que extrapolam os limites do ambiente organizacional formal, como reuniões externas ou eventos sociais, nas quais discussões de trabalho são retomadas. Tal dinâmica contribui para um estado de alerta contínuo, que, embora reduza o receio de exclusão informacional, pode provocar desconforto psicológico e comprometer o equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional (Budnick *et al.*, 2020). A *Figura 4* apresenta a relação entre as classes e a derivação apontada pelos autores.

Figura 4 - Organograma das classes de classificação da *EFCT*

Organograma de Classes da Classificação Hierárquica Descendente



Fonte: Moura *et al.* (2023)

Com o objetivo de promover uma forma facilitada de visualização e de criar uma sistematização detalhada, a *Figura 5* apresenta as três dimensões que compõem o *FoMO* no contexto do trabalho, conforme identificadas por Moura *et al.* (2023), estabelecendo breves contextualizações de cada uma.

Figura 5 - Dimensões da Escala de Moura *et al.* (2023)



Fonte: Adaptado de Moura *et al.* (2023) pela autora (2026).

Em suma, a Escala *FoMO* no Contexto do Trabalho, desenvolvida por Moura *et al.* (2023), foi elaborada com o objetivo de mensurar o fenômeno de forma alinhada à realidade organizacional brasileira. A partir da análise qualitativa de respostas de gestores e colaboradores sobre experiências relacionadas ao *FoMO* em seus cotidianos laborais, foi possível elencar as três classes dessa escala: medo de perder, medo de desligar e medo de desconectar. Essas categorias representam diferentes formas de vivência do *FoMO* no trabalho, abrangendo desde o receio de perder oportunidades e informações até a dificuldade de se desvincular do ambiente profissional mesmo fora do expediente. O instrumento, composto por 15 itens organizados a partir dessas dimensões, foi validado com base em critérios de clareza e relevância semântica, oferecendo uma alternativa metodológica sensível e contextualizada para a investigação do fenômeno.

A seguir, são destacados os principais aspectos de cada escala, como objetivo principal, procedência, dimensões avaliadas, adaptação cultural, contribuições teóricas e possibilidades de aplicabilidade. Essa análise permite visualizar como as abordagens divergem em relação ao desenvolvimento e adaptação dos instrumentos, oferecendo diferentes possibilidades de uso em pesquisas.

A partir desse momento, para melhor compreensão das diferenças entre os instrumentos utilizados para a avaliação do fenômeno *FoMO* no contexto organizacional brasileiro, o *Quadro 2* apresenta uma comparação entre os estudos de Moura *et al.* (2023) e Louro *et al.* (2022).

Quadro 2 - Comparação entre os estudos de Louro *et al.* (2022) e Moura *et al.* (2023)

	Louro <i>et al.</i> (2022)	Moura <i>et al.</i> (2023)
Objetivo principal	Adaptar e validar para o Brasil uma escala do medo de estar desconectado do trabalho, com base na <i>Workplace FoMO Scale</i> de Budnick <i>et al.</i> (2020).	Desenvolver uma escala nacional para mensurar o <i>FoMO</i> no contexto do trabalho, a EFCT.
Procedência da escala	Escala traduzida e adaptada da versão internacional de Budnick <i>et al.</i> (2020) mantendo sua estrutura bifatorial.	Fundamentada conceitualmente em Przybylski <i>et al.</i> (2013) e Budnick <i>et al.</i> (2020), mas com construção da escala elaborada com base em questionários com trabalhadores brasileiros.
Dimensões da escala	2 dimensões: • Exclusão informacional • Exclusão relacional	3 Classes: • Medo de perder • Medo de desligar • Medo de desconectar
Contexto cultural	Escala adaptada de um modelo internacional, com foco na mensuração confiável do fenômeno no Brasil.	Escala elaborada e com validação especificamente para a realidade e o contexto organizacional brasileiro, com linguagem e situações adaptadas ao cotidiano nacional.

Contribuição teórica	Fortalece o uso de instrumentos padronizados e comparáveis internacionalmente, permitindo estudos transculturais.	Fornecer uma ferramenta de medição validada, categorizando as manifestações do <i>FoMO</i> e vinculando-o aos comportamentos no local de trabalho e às estratégias organizacionais.
Aplicabilidade	Pesquisas que buscam diagnósticos organizacionais e estudos comparativos entre grupos.	Pesquisa acadêmica quanto às estratégias organizacionais práticas, fornecendo informações sobre a dinâmica do <i>FoMO</i> no local de trabalho e suas implicações para o bem-estar dos funcionários e a eficácia organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base em Louro *et al.* (2022) e Moura *et al.* (2023).

Diante de tais informações, é válido salientar que, ao se comparar os estudos de Moura *et al.* (2023) e Louro *et al.* (2022), observa-se que, embora ambas as pesquisas abordam o fenômeno *FoMO* no ambiente de trabalho, partem de propósitos metodológicos e teóricos distintos. Dessa forma, compreende-se que Louro *et al.* (2022) propõe para o Brasil a *Workplace FoMO Scale*, originalmente proposta por Budnick *et al.* (2020), mantendo sua estrutura bifatorial de exclusão informacional e exclusão relacional. O foco do estudo esteve na validação psicométrica do instrumento, por meio de análises fatoriais confirmatórias, evidências de validade convergente e invariância de formato. Tal abordagem fortalece o uso da escala em pesquisas quantitativas, com potencial para diagnósticos organizacionais e comparações transculturais.

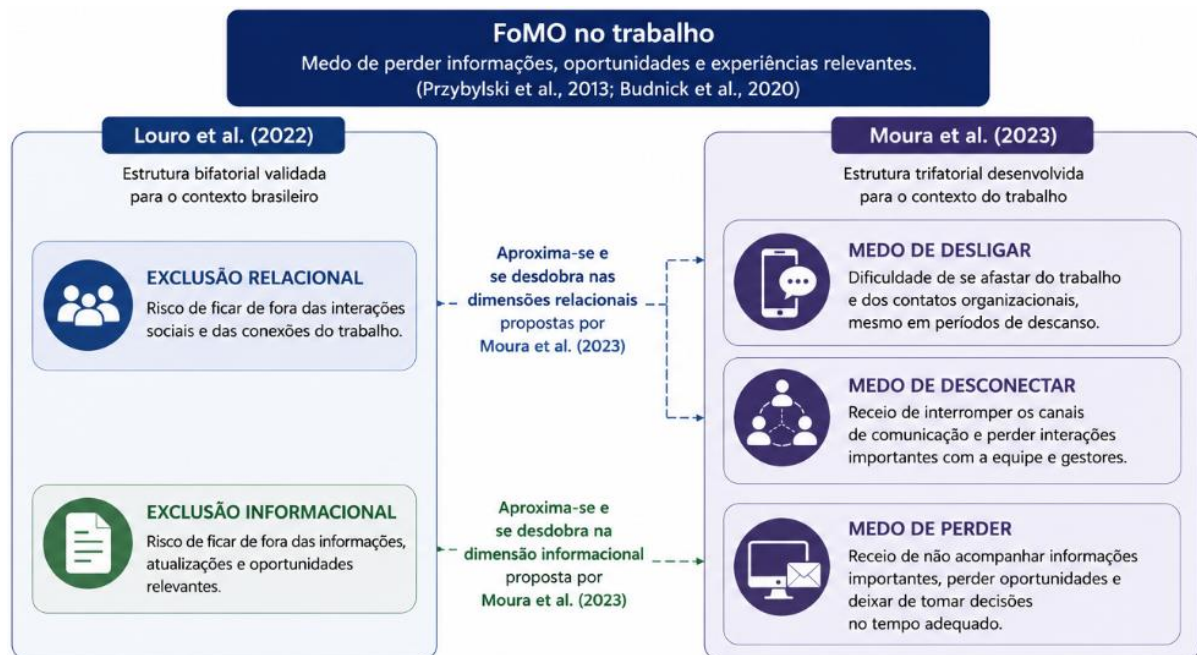
De outra maneira, Moura *et al.* (2023) desenvolveram a Escala *FoMO* no Contexto do Trabalho (EFCT) com base em entrevistas qualitativas realizadas com trabalhadores brasileiros, elaborando um instrumento original e culturalmente situado, composto por três classes: medo de perder, medo de desligar e medo de desconectar. A metodologia adotada incluiu validação semântica e análise por juízes especialistas, conferindo à escala sensibilidade à linguagem e às práticas do cotidiano laboral nacional. Essa proposta contribui para a compreensão ampliada e subjetiva do fenômeno em diferentes realidades profissionais.

Sendo assim, enquanto Louro *et al.* (2022) oferecem um instrumento adaptado de um modelo internacional, buscando garantir a comparabilidade transcultural, Moura *et al.* (2023) propõem uma ferramenta desenvolvida a partir das especificidades da realidade organizacional brasileira. Ambas as abordagens, embora distintas em suas origens metodológicas, contribuem de forma complementar para o avanço da compreensão teórica e empírica do *FoMO* no ambiente de trabalho.

Com o objetivo de ilustrar a convergência teórica e as especificidades das dimensões propostas por Louro *et al.* (2022) e Moura *et al.* (2023), a *Figura 6* apresenta as aproximações conceituais entre as dimensões. Essa representação visual facilita a identificação das

contribuições singulares de cada escala e apoia futuras investigações sobre o fenômeno em contextos organizacionais variados.

Figura 6 - Aproximações conceituais entre as dimensões propostas por Louro *et al.* (2022) e Moura *et al.* (2023)



Fonte: elaborado pela autora com apoio do ChatGPT para estruturação da figura (2026).

Em síntese, os estudos analisados evidenciam que o *FoMO* constitui um fenômeno multidisciplinar, cuja compreensão vem se expandindo do campo das interações digitais para os ambientes organizacionais. A literatura recente tem demonstrado que a conectividade contínua, cada vez mais presente nas práticas de trabalho, favorece a emergência do *FoMO* em sua vertente ocupacional, com implicações sobre a saúde mental, a motivação e os comportamentos profissionais. Além disso, a teoria tem avançado na elaboração e validação de instrumentos específicos, com destaque para a Escala *FoMO* no Contexto do Trabalho (EFCT) de Moura *et al.* (2023) e a versão brasileira da *Workplace FoMO Scale* de Louro *et al.* (2022), o que contribui para o amadurecimento conceitual e metodológico do tema.

Diante do cenário exposto, tais aportes teóricos e empíricos oferecem base sólida para a compreensão das formas pelas quais o *FoMO* se manifesta no ambiente de trabalho e consolidam o fenômeno como objeto relevante de investigação no campo da administração, já que os estudos sobre *FoMO* no contexto organizacional contribuem significativamente para ampliar a compreensão sobre como fatores emocionais e sociais podem refletir na experiência de trabalho, na tomada de decisão e no bem-estar dos trabalhadores. A literatura analisada

evidencia que o *FoMO* não se restringe a uma dimensão individual ou psicológica, mas se articula a dinâmicas organizacionais mais amplas, envolvendo culturas de hiperdisponibilidade, intensificação do trabalho mediado por tecnologias e dissolução das fronteiras entre vida profissional e pessoal. Nesse sentido, compreender o *FoMO* como fenômeno organizacional implica reconhecer que suas manifestações são, ao mesmo tempo, produto e produtoras de contextos de trabalho marcados pela conectividade constante.

Os instrumentos de mensuração desenvolvidos no Brasil, como a Escala *FoMO* no Contexto do Trabalho de Moura *et al.* (2023) e a versão brasileira da *Workplace FoMO Scale* de Louro *et al.* (2022), representam avanços metodológicos importantes para a investigação do fenômeno em diferentes grupos ocupacionais e setores econômicos, incluindo o setor público.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Esta seção refere-se ao percurso metodológico adotado para alcançar os objetivos propostos. Dessa forma, estrutura-se na apresentação do tipo de pesquisa, do método da pesquisa, dos respondentes da pesquisa, da técnica de coleta dos dados e, por fim, da técnica para a análise dos dados.

3.1 Tipo de Pesquisa

Tendo em vista o propósito deste estudo, que consiste em investigar como o *Fear of Missing Out* (FoMO) se manifesta nas práticas de trabalho de gestores públicos em contextos marcados pela hiperconectividade, a pesquisa caracteriza-se como descritivo-exploratória (Gil, 2010).

A dimensão descritiva, por sua vez, orientou a caracterização das práticas de uso das tecnologias digitais, das formas de comunicação institucional e das manifestações do FoMO vivenciadas pelos gestores públicos investigados. Assim, a pesquisa procurou descrever, de maneira sistemática, como esses profissionais utilizam diferentes tecnologias no cotidiano laboral, organizam seus fluxos de informação e percebem os impactos dessas práticas sobre o trabalho e sua relação com a conectividade constante.

A dimensão exploratória justifica-se pela necessidade de ampliar a compreensão de um fenômeno ainda pouco investigado no contexto da gestão pública brasileira, especialmente sob a perspectiva do FoMO nas rotinas de trabalho. Nesse sentido, buscou-se identificar elementos, relações e padrões emergentes a partir das experiências relatadas pelos participantes, sem partir de hipóteses previamente estabelecidas.

Essa caracterização está em consonância com Lakatos e Marconi (2010), que atribuem à pesquisa exploratória a finalidade de proporcionar maior aproximação com o objeto investigado, contribuindo para ampliar sua compreensão e para o desenvolvimento conceitual do fenômeno estudado. No contexto desta investigação, o caráter exploratório mostrou-se pertinente para avanço teórico de estudos que abordem o FoMO nas práticas de trabalho de gestores públicos, contribuindo para ampliar a compreensão desse fenômeno no campo da Administração Pública.

As pesquisas de natureza descritiva têm como finalidade apresentar com precisão as características de determinados fenômenos, grupos ou situações. Esse tipo de investigação permite delinear atributos de uma população ou de um objeto de estudo, além de possibilitar a

identificação de possíveis relações entre variáveis envolvidas (Cooper & Schindler, 2016; Gil, 2012). No contexto desta pesquisa, essa abordagem possibilitou observar, registrar e interpretar as manifestações do FoMO a partir das percepções dos próprios gestores públicos, permitindo compreender como o fenômeno se expressa em suas rotinas de trabalho e em suas práticas de uso das tecnologias da informação e comunicação.

Dessa forma, a combinação dos enfoques descritivo e exploratório mostrou-se adequada aos objetivos da investigação, pois permitiu, simultaneamente, aprofundar a compreensão de um fenômeno ainda incipiente na literatura nacional e descrever suas manifestações no contexto empírico estudado.

3.2 Abordagem

Para alcançar o objetivo proposto, adotou-se a abordagem qualitativa, por possibilitar uma compreensão aprofundada das experiências, percepções e significados atribuídos pelos gestores públicos às suas práticas de trabalho em contextos marcados pela hiperconectividade. Mais do que identificar a ocorrência do *Fear of Missing Out* (FoMO), esta pesquisa buscou compreender como esse fenômeno é vivenciado pelos participantes, de que forma se manifesta no cotidiano laboral e quais elementos favorecem sua emergência.

A opção pela abordagem qualitativa também se justifica pelo cenário atual da literatura sobre FoMO, predominantemente constituída por estudos de natureza quantitativa, voltados à mensuração do fenômeno e à análise de relações entre variáveis. Embora essas investigações tenham contribuído para consolidar o construto, elas oferecem menor aprofundamento sobre os processos, significados e experiências que permeiam sua manifestação no contexto do trabalho.

Nesse sentido, esta pesquisa busca contribuir para o avanço da literatura ao privilegiar a compreensão das narrativas dos gestores públicos, permitindo identificar nuances, interpretações e práticas que dificilmente seriam captadas por instrumentos padronizados de mensuração. A abordagem qualitativa mostrou-se, portanto, adequada para compreender como o FoMO é construído e experimentado nas rotinas de trabalho, revelando aspectos que ampliam o entendimento do fenômeno para além de sua intensidade ou frequência.

3.3 Método de Pesquisa

A presente pesquisa adotou o método narrativo, pertencente ao campo das abordagens qualitativas, por se mostrar adequado ao objetivo de compreender como o fenômeno *Fear of*

Missing Out (FoMO) se manifesta nas práticas de trabalho de gestores públicos em contextos marcados pela hiperconectividade. De acordo com Creswell (2010), o estudo narrativo caracteriza-se pelo uso de populações pequenas, com foco em uma única técnica de coleta de dados, a entrevista, e tem como principal propósito explorar as narrativas relacionadas aos temas investigados, mais do que descrever os indivíduos ou as instituições envolvidas.

Essa opção metodológica justifica-se pelo fato de que o *FoMO*, ao envolver experiências subjetivas de conectividade, responsividade e vigilância digital, exige uma escuta sensível que possibilite acessar os sentidos atribuídos pelos participantes às suas vivências cotidianas. Assim, entende-se que o relato narrativo ofereceu subsídios para captar as formas como os sujeitos percebem, interpretam e reagem às exigências tecnológicas no contexto de trabalho, revelando os impactos desse fenômeno na gestão, na rotina profissional e nas fronteiras entre vida pessoal e laboral.

Conforme indicado por Flick (2009), a pesquisa narrativa propicia compreender como os sujeitos constroem significados por meio da linguagem ao relatarem suas experiências, sendo, portanto, apropriada para estudos em que se busca dar voz aos participantes em suas próprias palavras e termos. Nesta pesquisa, essa perspectiva foi operacionalizada por meio de entrevistas semiestruturadas, nas quais os gestores públicos foram convidados a narrar situações concretas vivenciadas em seu cotidiano de trabalho relacionadas ao uso das tecnologias da informação e comunicação. Durante as entrevistas, os participantes descreveram episódios envolvendo interrupções constantes, uso simultâneo de diferentes canais de comunicação, necessidade de responder rapidamente às necessidades institucionais, dificuldades de desconexão e situações em que perceberam receio de perder informações, acontecimentos ou oportunidades relevantes. Esses relatos constituíram o material empírico da pesquisa e possibilitaram compreender como o *FoMO* é construído, percebido e experimentado nas práticas cotidianas de trabalho.

Embora esta investigação não tenha como objetivo reconstruir histórias de vida individuais, característica presente em algumas modalidades da pesquisa narrativa, a perspectiva narrativa foi adotada como estratégia metodológica para compreender as experiências de trabalho dos gestores públicos a partir de seus próprios relatos. Essa escolha permitiu interpretar como as experiências de hiperconectividade, disponibilidade permanente e uso intensivo das tecnologias são percebidas e significadas pelos participantes, revelando nuances do *FoMO* que dificilmente seriam identificadas por meio de abordagens fundamentadas exclusivamente em instrumentos padronizados de coleta de dados.

Dessa forma, ao optar pelo método narrativo, esta pesquisa ancorou-se na premissa de que as falas dos gestores públicos podem revelar nuances significativas do *FoMO* em contextos institucionais, permitindo que o fenômeno seja interpretado a partir da perspectiva dos próprios sujeitos. Isso garantiu coerência entre os objetivos do estudo, a abordagem qualitativa escolhida e os procedimentos metodológicos adotados.

3.4 Procedimento de coleta de dados

Com o objetivo de aprofundar a compreensão do fenômeno investigado e atender aos objetivos propostos nesta pesquisa, adotou-se como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), a pesquisa qualitativa busca compreender os fenômenos a partir das perspectivas, significados e experiências dos próprios participantes, considerando o contexto em que estão inseridos.

A entrevista semiestruturada foi escolhida por possibilitar um equilíbrio entre a condução sistemática da investigação e a flexibilidade necessária para explorar aspectos emergentes durante a interação com os participantes. Conforme Triviños (1987), esse tipo de entrevista favorece a participação ativa do entrevistado, permitindo-lhe relatar suas experiências de forma livre e espontânea, ao mesmo tempo em que mantém o foco nos objetivos da pesquisa.

Nessa perspectiva, Gerhardt e Silveira (2009) destacam que a entrevista semiestruturada é orientada por um roteiro previamente elaborado, sem impedir que novos temas sejam aprofundados ao longo da conversa. Da mesma forma, Manzini (2004) ressalta que a possibilidade de inclusão de questões decorrentes das respostas dos participantes constitui uma das principais características desse tipo de entrevista, contribuindo para maior riqueza e profundidade dos dados obtidos.

Com o intuito de aperfeiçoar o instrumento de coleta de dados, foi realizado um pré-teste do roteiro de entrevista (Apêndice B) por meio de uma entrevista piloto com um participante que apresentava características semelhantes às do público-alvo da pesquisa, ou seja, gestor público. Esse procedimento possibilitou ajustes na redação e na sequência das questões, contribuindo para maior clareza, compreensão e adequação do roteiro às finalidades da investigação.

As entrevistas foram realizadas entre novembro de 2025 e janeiro de 2026, tanto de forma presencial quanto virtual, por meio da plataforma Google Meet, conforme a

disponibilidade dos participantes. A duração das entrevistas variou entre 30 e 60 minutos, permitindo que os entrevistados discorressem livremente sobre suas experiências relacionadas ao uso das tecnologias da informação e comunicação em suas rotinas de trabalho. As entrevistas presenciais foram gravadas em áudio, mediante autorização dos participantes e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, localizado no Apêndice A. As entrevistas realizadas de forma remota, foram gravadas em áudio e vídeo, sendo o TCLE encaminhado previamente por correio eletrônico e assinado eletronicamente pelos participantes e devolvidos à pesquisadora.

Além das entrevistas semiestruturadas, utilizou-se o diário de campo como instrumento complementar de coleta de dados. Nesse diário, foram registradas observações realizadas durante e imediatamente após as entrevistas, incluindo aspectos relacionados ao contexto da interação, comportamentos dos participantes diante do uso de dispositivos tecnológicos, interrupções provocadas por mensagens ou ligações, expressões não verbais e demais elementos considerados relevantes para a compreensão do fenômeno investigado. Esses registros não substituíram os relatos dos participantes, mas contribuíram para complementar a interpretação das narrativas e compreender de forma mais abrangente as práticas de uso das tecnologias da informação e comunicação e as manifestações do FoMO nas rotinas de trabalho dos gestores públicos.

O encerramento da coleta de dados ocorreu com base no critério de saturação teórica, momento em que as entrevistas passaram a apresentar recorrência de informações e deixaram de acrescentar elementos relevantes para o aprofundamento das categorias analíticas.

A pesquisa observou os princípios éticos aplicáveis às pesquisas envolvendo seres humanos. Para tanto, foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Fundação Universidade Federal do Pampa (CEP/UNIPAMPA), em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde. O projeto foi registrado sob o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) nº 90110325.6.0000.5323 e aprovado por meio do Parecer Consubstanciado nº 7.830.186, emitido em 10 de setembro de 2025.

Em conformidade com as exigências do Comitê de Ética em Pesquisa, todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), constante no Apêndice A, bem como foi firmado o Termo de Confidencialidade pela pesquisadora. Foram assegurados aos participantes a participação voluntária, o anonimato, a confidencialidade das informações e o direito de desistir da pesquisa a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

3.5 Sujeitos da pesquisa

Neste estudo, definiram-se como unidades de análise os gestores públicos de diferentes órgãos da administração pública. O foco recaiu sobre indivíduos que ocupam cargos de média e alta gestão, independentemente da área de atuação. A seleção dos gestores justificou-se, em parte, pela centralidade de suas atribuições no funcionamento institucional e pelo impacto direto de suas decisões na coletividade. Além disso, fundamenta-se no fato de que esses profissionais fazem uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação como ferramentas essenciais ao desempenho de suas funções. Tais tecnologias permitem contato imediato com diferentes interlocutores e acesso contínuo a dados e decisões, independentemente do horário ou da localização, o que contribuiu para a intensificação das dinâmicas de trabalho.

A abordagem dos participantes foi conduzida em conformidade com os princípios éticos estabelecidos pela Resolução CNS nº 466/2012. A seleção dos participantes iniciou-se por conveniência, estratégia frequentemente utilizada em pesquisas qualitativas por possibilitar o acesso inicial a sujeitos que atendem aos critérios definidos para a investigação (Flick, 2009). Como critérios de inclusão, estabeleceu-se que os participantes deveriam exercer cargo de gestão em instituições públicas e utilizar, de forma contínua, tecnologias da informação e comunicação (TICs) no desempenho de suas atividades profissionais, uma vez que essas características são diretamente relacionadas ao fenômeno investigado. Dessa forma, foi contatado um gestor de uma instituição de ensino superior, cuja atuação se alinhava ao perfil definido para a pesquisa, considerando sua acessibilidade e aderência aos critérios estabelecidos.

Após a concordância do primeiro participante, adotou-se a estratégia de seleção em cadeia (*snowball* ou "bola de neve"), indicada especialmente em pesquisas qualitativas que buscam acessar participantes pertencentes a grupos específicos ou cujas redes de relacionamento favorecem a identificação de novos colaboradores (Flick, 2009; Becker, 1993). Nessa estratégia, cada gestor entrevistado foi convidado a indicar outros gestores públicos que atendessem aos critérios de inclusão definidos para o estudo. Os participantes indicados foram posteriormente contatados por e-mail e telefone, ocasião em que receberam informações sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos da investigação e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A seleção dos participantes prosseguiu de forma gradual até que fosse alcançada a saturação teórica, isto é, o momento em que as entrevistas passaram a apresentar

recorrência de informações, sem acrescentar novos elementos relevantes para a compreensão do fenômeno investigado.

A utilização da estratégia de seleção em cadeia mostrou-se especialmente adequada ao contexto desta pesquisa, uma vez que gestores públicos ocupam funções estratégicas e, muitas vezes, apresentam acesso restrito em razão de suas agendas e responsabilidades institucionais. Além de facilitar a aproximação com novos participantes por meio de indicações de profissionais que compartilhavam características semelhantes, essa estratégia favoreceu o estabelecimento de relações de confiança entre pesquisadora e participantes, aspecto importante para a obtenção de relatos detalhados sobre experiências relacionadas ao FoMO. Conforme Becker (1993), esse procedimento contribui para ampliar o acesso a grupos específicos e fortalecer a qualidade das informações obtidas. Ao final do processo, participaram da pesquisa 13 gestores públicos, número que foi suficiente para atender ao critério de saturação teórica e aos pressupostos da pesquisa qualitativa (Creswell, 2021).

3.6 Validação do Protocolo de Pesquisa

As questões utilizadas no roteiro de entrevista, localizado no Apêndice B, tiveram respaldo no referencial teórico deste trabalho. Dessa forma, as questões foram elaboradas tendo como base o instrumento de validação da escala de *FoMO* no contexto de trabalho - EFCT de Moura *et al.* (2023).

O roteiro de entrevista foi composto por questões semiestruturadas, que instigaram o entrevistado a refletir sobre o tema desta pesquisa, mas com liberdade para trazer suas narrativas de maneira espontânea (Gil Flores, 1994). Para melhor fluidez da entrevista as perguntas foram organizadas em blocos. Assim sendo, no primeiro momento, apresentou-se o *Bloco 1: Perfil e práticas de uso das tecnologias da informação e comunicação*, esse bloco apresenta 14 perguntas formuladas com o objetivo de identificar o perfil dos entrevistados e compreender o uso das tecnologias no trabalho.

No segundo momento, foram estruturadas com base nas dimensões da Escala EFCT de Moura *et al.* (2023). Divididas em blocos, cada bloco com questões elaboradas com objetivo de entender cada dimensão apontada pela teoria de *FoMO* (Budnick *et al.* 2020; Przybylski *et al.* 2013; Moura *et al.* 2023; Louro *et al.* 2022). Dessa forma, o *Bloco 2: Medo de Perder*, contou com três questões alinhadas à teoria de Moura *et al.* (2023), com o objetivo de compreender situações em que o gestor sente risco de perder oportunidades ou informações importantes ao se desconectar. Na sequência, apresenta-se o *Bloco 3: Medo de Desligar*, foi

composto por três questões e busca explorar dificuldades em se desvincular mentalmente do trabalho em momentos de descanso, conforme a dimensão dos estudos de Moura *et al.* (2023). O *Bloco 4: Medo de Desconectar*, também contou com cinco questões direcionadas à análise de comportamentos associados ao monitoramento constante e à necessidade de manter-se acessível ao trabalho por meio das tecnologias. Dessa maneira, com três blocos de perguntas, busca-se abordar os constructos das dimensões da EFCT.

Logo após, o *Bloco 5: Fechamento da entrevista*, teve por objetivo estimular a reflexão final e abrir espaço para narrativas, experiências ou percepções que o entrevistado sinta necessidade de abordar por iniciativa própria, contando com quatro questões. A fim de facilitar a compreensão da estrutura do roteiro de entrevista, apresenta-se a *Figura 7*, que organiza visualmente os blocos temáticos e seus respectivos objetivos.

Figura 7 - Estrutura visual do roteiro de entrevista semiestruturada sobre *FoMO* no contexto do trabalho



Fonte: Elaborada pela autora, com apoio do ChatGPT (OpenAI) para a elaboração gráfica da figura, 2026.

O roteiro de entrevista foi submetido à validação por um comitê de especialistas, composto por três membros: um da área da Psicologia, um da área de Tecnologias da Informação e Comunicação e um especialista em métodos de pesquisa qualitativa da área das

Ciências Sociais Aplicadas. Essa etapa possibilitou o aprimoramento das questões quanto à clareza, pertinência e alinhamento teórico. Dessa forma, foram revisadas algumas questões dos blocos referentes ao medo de perder, medo de desligar e medo de desconectar, conforme apontamentos do comitê, buscando conferir maior clareza aos enunciados e melhor alinhamento aos constructos teóricos do FoMO no contexto do trabalho. As alterações concentraram-se na adequação da linguagem, na precisão conceitual e na articulação entre as perguntas e os objetivos da pesquisa.

Após essa etapa, foi realizada uma entrevista pré-teste com participante que apresentou perfil semelhante ao dos respondentes da pesquisa, com o objetivo de verificar a adequação dos termos, a compreensão das questões e a fluidez do roteiro. A entrevista-teste foi realizada de forma online, via *Google Meet* e foi bem aceita pelo participante. As questões foram respondidas sem dificuldades, de modo que não houve necessidade de alterar ou acrescentar novas perguntas ao roteiro previamente validado pelos especialistas.

Assim, a seguir, apresenta-se o *Quadro 3* com o roteiro das questões da entrevista, bem como o alinhamento com os objetivos desta pesquisa e o suporte teórico utilizado.

Quadro 3 - Alinhamento entre roteiro de entrevista, objetivos da pesquisa e fundamentação teórica

Objetivo específico	Base Teórica	Perguntas
a) Identificar as práticas de uso das tecnologias nas rotinas de trabalho dos gestores públicos;	Ayyagari <i>et al.</i> (2011); Mazmanian <i>et al</i> (2013); Moura <i>et al.</i> (2023)	Bloco 1 Questões 1 a 14.
b) Verificar quais fatores favorecem a presença do <i>FoMO</i> no ambiente de trabalho dos gestores públicos,	Budnick <i>et al.</i> (2020); Louro <i>et al</i> (2022); Moura <i>et al.</i> (2023).	Bloco 2 Questões 1 a 6 Bloco 4 Questões 1 a 6
c) Analisar as implicações do <i>FoMO</i> nas rotinas e na gestão do trabalho dos gestores públicos;	Budnick <i>et al.</i> (2020); Louro <i>et al.</i> (2022); Moura <i>et al.</i> (2023).	Bloco 3 Questões 1 a 4 Bloco 4 Questões 1 a 6

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O Quadro 3 sintetiza a articulação entre os objetivos específicos da pesquisa, as dimensões do fenômeno *FoMO* conforme abordadas no referencial teórico, e o roteiro de

entrevista qualitativa estruturado em blocos temáticos. Essa organização visa garantir coerência metodológica e profundidade analítica na coleta de dados, permitindo compreender como o uso das tecnologias impacta a gestão pública em contextos de hiperconectividade.

3.7 Técnica de análise de dados

A presente pesquisa utilizou como técnica de análise a análise textual interpretativa, conforme delineada por Gil Flores (1994). Essa abordagem compreende a interpretação dos dados qualitativos como um processo que envolve reflexão constante, transformação progressiva do material empírico e construção de sentidos em estreita articulação com os objetivos da pesquisa. Segundo o autor, essa análise pode ser aplicada “à informação ou dados gerados pela própria pesquisa, utilizando categorias para organizar conceitualmente e apresentar a informação” (Gil Flores, 1994, p. 66).

O foco dessa técnica recaiu mais na interpretação do conteúdo das categorias do que em quantificações ou frequências. Como esclarece Gil Flores (1994), a segmentação textual foi realizada com base em fragmentos discursivos que expressam ideias semelhantes, permitindo a construção de categorias fundamentadas em padrões recorrentes ou em afinidades significativas entre os dados.

De maneira complementar, Jiménez, Gil Flores e Gómez (1994) indicam que o processo analítico no contexto qualitativo abrange, de forma geral, etapas como a redução dos dados, sua organização e transformação, seguidas da formulação de interpretações e da verificação de conclusões. Para os autores, esse percurso é desenvolvido com certo grau de sistematização, ainda que muitas vezes essa estrutura permaneça implícita nas ações do pesquisador (Jiménez; Gil Flores; Gómez, 1994, p. 187).

De acordo com Gil Flores (1994), esse tipo de análise é caracterizado por: (I) envolver a manipulação ativa dos textos produzidos; (II) não estabelecer divisões rígidas entre as etapas analíticas, embora elas possam ser descritas posteriormente; (III) iniciar-se nas fases iniciais da coleta e desenvolver-se de maneira contínua; (IV) adotar um percurso interpretativo aberto, flexível e sensível às exigências empíricas; (V) seguir uma lógica indutiva, partindo dos dados para a formulação de compreensões teóricas; e (VI) permitir revisões sucessivas das interpretações ao longo do estudo. Essas características partem da compreensão de que a realidade social é plural, dinâmica e construída socialmente, que requer uma abordagem que valorize os significados atribuídos pelos próprios participantes às suas experiências.

No âmbito operacional, a análise dos dados foi conduzida a partir da transcrição integral das entrevistas, preservando a fidelidade das falas dos participantes. Em seguida, realizou-se a leitura flutuante do material empírico, com o intuito de promover a familiarização com os dados e identificar os sentidos iniciais.

Para orientar a operacionalização analítica, adotou-se como referência inicial a estrutura de três dimensões proposta por Moura *et al.* (2023), composta pelas dimensões medo de perder, medo de desligar e medo de desconectar. Paralelamente, as categorias de exclusão relacional e exclusão informacional, propostas por Louro *et al.* (2022), foram utilizadas como suporte interpretativo para compreender as aproximações conceituais entre os relatos empíricos e as manifestações do FoMO no contexto do trabalho. Assim, essas categorias teóricas orientaram a codificação inicial das unidades de significado, sem restringir a interpretação dos dados, permitindo que as categorias fossem continuamente refinadas à luz das evidências empíricas.

O Quadro 6 sintetiza a forma como as categorias teóricas foram operacionalizadas durante o processo de codificação e interpretação das entrevistas.

Quadro 6 – Operacionalização das categorias teóricas utilizadas na análise temática

Categoria analítica	Referencial teórico	Definição operacional adotada na pesquisa	Indicadores observados nas narrativas
Medo de perder	Moura <i>et al.</i> (2023); Louro <i>et al.</i> (2022) – Exclusão informacional	Receio de perder informações, acontecimentos, decisões ou oportunidades relevantes para o desempenho do trabalho.	Necessidade constante de acompanhar e-mails, mensagens, grupos institucionais, reuniões, atualizações e decisões organizacionais; preocupação em permanecer informado.
Medo de desligar	Moura <i>et al.</i> (2023); aproximação com Exclusão relacional (Louro <i>et al.</i> , 2022)	Dificuldade de interromper o vínculo com o trabalho durante períodos destinados ao descanso.	Relatos sobre trabalho em férias, finais de semana, folgas, dificuldade de relaxar, permanência do trabalho no pensamento e monitoramento mesmo fora do expediente.
Medo de desconectar	Moura <i>et al.</i> (2023); aproximação com Exclusão relacional (Louro <i>et al.</i> , 2022)	Receio de interromper os canais de comunicação utilizados no trabalho.	Manutenção permanente da conexão via WhatsApp, e-mail, Teams, telefone ou outros canais digitais; desconforto ao permanecer offline; necessidade de responder rapidamente às mensagens.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Louro *et al.* (2022) e Moura *et al.* (2023).

Posteriormente, os discursos foram segmentados em unidades de significado, organizadas a partir de aproximações temáticas e interpretativas, em consonância com as dimensões teóricas do fenômeno *FoMO* no contexto do trabalho. Esse processo possibilitou a construção de categorias analíticas que, embora ancoradas no referencial teórico, foram continuamente revisitadas e ajustadas à luz das evidências empíricas, culminando na

consolidação das dimensões medo de perder, medo de desligar e medo de desconectar. A interpretação dos dados ocorreu de forma iterativa, com sucessivas idas e vindas entre os dados empíricos e o referencial teórico, o que permitiu compreender, de maneira aprofundada, como o fenômeno se manifesta nas práticas de trabalho dos gestores públicos em contextos de hiperconectividade, bem como confirmar, refinar e interpretar as categorias analíticas construídas ao longo do processo de codificação.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, em consonância com os objetivos propostos na introdução. Com base nos dados coletados, a análise foi organizada em quatro seções. Na primeira, apresenta-se o perfil dos gestores públicos participantes da pesquisa. Na segunda, são expostos os resultados referentes ao uso das tecnologias no trabalho desses gestores. Na terceira, desenvolvem-se as análises à luz da literatura sobre o *FoMO* e suas dimensões. Por fim, a quarta seção aborda a relação entre o uso das tecnologias e a dinâmica do trabalho dos gestores, com atenção à disponibilidade permanente no contexto investigado.

4.1 Perfil dos entrevistados

Os participantes da pesquisa foram treze gestores públicos vinculados a distintas instituições públicas. Esses gestores ocupam cargos de média e alta complexidade na administração pública, com desempenho de atividades de gestão e tomadas de decisões importantes e decisivas nas instituições. Com o objetivo de preservar o anonimato e a confidencialidade dos participantes, conforme as diretrizes éticas estabelecidas pela Resolução CNS nº 466/2012, não foram divulgadas informações que possibilitem sua identificação direta ou indireta. O Quadro 4 aborda algumas das características desses gestores.

Quadro 4 - Perfil dos participantes

Entrevistado	Idade	Gênero	Estado Civil	Nº Filhos	Tempo na gestão	Área
Gestor 1	42	Masculino	Casado	1	8 anos	Educação
Gestor 2	47	Masculino	Casado	1	4 anos	Educação
Gestora 3	61	Feminino	Casada	sem filhos	5 anos	Policial
Gestor 4	42	Masculino	Solteiro	1	1 ano	Educação
Gestor 5	43	Masculino	Casado	3	9 anos	Educação
Gestor 6	53	Masculino	Casado	2	15 anos	Policial
Gestor 7	59	Masculino	Casado	2	5 anos	Executivo Federal
Gestora 8	50	Feminino	Casada	1	5 anos	Executivo Municipal
Gestor 9	33	Masculino	Casado	sem filhos	1 ano	Executivo Municipal
Gestor 10	29	Masculino	Casado	1	4 anos	Executivo Municipal
Gestora 11	58	Feminino	Solteira	1	5 anos	Executivo municipal
Gestora 12	41	Feminino	Casada	1	4 anos	Educação
Gestor 13	57	Masculino	Solteiro	2 filhos	8 anos	Executivo Federal

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Do grupo de treze entrevistados, quatro são mulheres e nove são homens, com variação na faixa etária entre 29 e 61 anos. Em relação ao estado civil, dez são casados e três são solteiros; desse grupo apenas três não tem filhos. Observou-se diversidade quanto à formação acadêmica,

abrangendo diferentes níveis de escolaridade e distintas áreas de formação, aspecto relacionado às especificidades das áreas da administração pública nas quais os gestores atuam.

De modo geral, os participantes exercem funções de alta e média gestão em diferentes esferas da administração pública, tais como: educação, segurança pública, justiça e gestão governamental. Trata-se de gestores com trajetórias profissionais consolidadas, atuando em contextos institucionais caracterizados por elevada responsabilidade decisória, múltiplas requisições organizacionais e uso intensivo de tecnologias digitais no desempenho de suas funções e na comunicação institucional.

As condições de trabalho vivenciadas pelos gestores são marcadas pela conectividade permanente, pela intensificação das informações comunicacionais e pela necessidade de disponibilidade informacional, as quais configuram um contexto propício à manifestação do *Fear of Missing Out (FoMO)* no trabalho. Esses elementos dialogam diretamente com os eixos analíticos adotados no estudo, especialmente no que se refere ao medo de perder informações e oportunidades, à dificuldade de desligar do trabalho e a constante verificação de informações que recebem ou conseguem acesso por meio das tecnologias, contribuindo para a compreensão de como o *FoMO* se expressa nas práticas cotidianas de gestão pública. Na próxima seção será abordado o uso de tecnologias no trabalho dos gestores públicos.

A análise das narrativas permite identificar algumas diferenças nas formas de vivenciar o *FoMO* de acordo com o perfil dos gestores entrevistados. No que se refere ao tempo de gestão, observa-se que gestores com maior experiência acumulada, como o Gestor 6 (15 anos de gestão) e o Gestor 13 (8 anos), demonstram uma percepção mais crítica e reflexiva sobre os efeitos da hiperconectividade, reconhecendo os limites do uso intensivo das tecnologias e, em alguns casos, adotando estratégias conscientes de contenção. O Gestor 13, por exemplo, relata ter estabelecido um corte deliberado no uso de chats e *WhatsApp* após perceber que o ritmo de trabalho comprometia sua saúde. Gestores com menos tempo de gestão, como o Gestor 9 (1 ano) e o Gestor 10 (4 anos), por sua vez, descrevem a conectividade permanente de forma mais naturalizada, como parte inerente do exercício da função, sem questionar seus efeitos de forma explícita.

Em relação à área de atuação, foi possível notar que gestores vinculados à educação (Gestores 1, 2, 5) e a Gestora 12, relatam com maior frequência a multiplicidade de canais e a sobreposição causada pelas solicitações como um dos fortes fatores de intensificação do *FoMO*, especialmente em razão das especificidades das instituições de ensino. Esses relatos parecem estar relacionados às características próprias do contexto educacional, marcado pela interação simultânea com diferentes públicos, como estudantes, docentes, famílias, equipes

administrativas e órgãos governamentais, além da necessidade de acompanhar continuamente calendários, sistemas institucionais e exigências pedagógicas. Nesse contexto, a hiperconectividade passa a ser percebida como condição necessária para o desempenho das atividades de gestão, favorecendo a percepção de que permanecer conectado reduz o risco de perder informações consideradas relevantes.

Em contraponto, gestores da área executiva municipal e federal (Gestores 7, 10 e 13), destacam o papel da opinião pública e das requisições políticas como elemento adicional de pressão por conectividade, ampliando o escopo do medo de perder para além das fronteiras organizacionais internas. Nesses casos, a necessidade de monitorar constantemente informações, acontecimentos e decisões externas à organização demonstra que o FoMO também é influenciado pelas exigências de visibilidade institucional e pela expectativa de respostas rápidas às requisições da sociedade e dos diferentes atores políticos.

Embora essa diferenciação não configure uma categoria analítica específica, ela sugere que o contexto de atuação influencia a forma como o FoMO se manifesta entre os gestores públicos. Enquanto, na área da educação, o fenômeno parece estar mais relacionado à complexidade operacional e à multiplicidade de interlocutores, na gestão executiva ele assume contornos associados à exposição pública, à pressão política e à necessidade de acompanhar acontecimentos externos que podem impactar diretamente a atuação institucional. Esses achados reforçam que, embora o FoMO seja um fenômeno transversal às diferentes áreas da gestão pública, sua manifestação é condicionada pelas especificidades das atividades desempenhadas e pelas características de cada contexto organizacional.

Em relação ao campo do gênero, as narrativas das mulheres gestoras evidenciam relatos de conectividade associados a situações de maior vulnerabilidade pessoal e sobrecarga. A Gestora 12, a nível de exemplo, descreve o uso das férias para zerar a caixa de *e-mails* e relata ter acompanhado as necessidades institucionais enquanto cuidava do pai hospitalizado, evidenciando uma sobreposição entre responsabilidades profissionais e pessoais que pode ser agravada por expectativas de gênero relacionadas ao cuidado (Bidarte; Fleck; Melo, 2021). De forma semelhante, a Gestora 11 descreve o *WhatsApp* como ferramenta utilizada de forma permanente, sendo utilizada “praticamente 24 horas”, sinalizando uma incorporação da disponibilidade que ultrapassa os limites formais do trabalho.

Por fim, no que diz respeito à situação familiar, observa-se que gestores com filhos pequenos ou em contextos de maior responsabilidade doméstica tendem a relatar com mais intensidade a dificuldade de estabelecer fronteiras entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal. Essa percepção aparece de forma mais marcada nas narrativas das gestoras, o que sugere que a

dissolução das fronteiras entre vida profissional e pessoal, favorecida pelo *FoMO*, pode se intensificar em função das múltiplas responsabilidades que recaem sobre esses sujeitos fora do ambiente institucional.

4.2 Práticas de uso das tecnologias no cotidiano de trabalho dos gestores públicos

Esta seção apresenta os resultados referentes ao primeiro objetivo específico desta pesquisa: *identificar as práticas de uso das tecnologias nas rotinas de trabalho dos gestores públicos*. A análise das narrativas permitiu compreender como essas práticas se organizam no cotidiano gerencial, revelando o papel central que as tecnologias da informação e comunicação assumem na execução das atividades, na comunicação institucional e na gestão. As ferramentas digitais utilizadas pelos gestores são descritas ao longo desta seção como parte constitutiva dessas práticas e não como fim em si mesmas.

O avanço das tecnologias digitais tem promovido transformações significativas na organização e na execução do trabalho, influenciando diretamente as atividades desenvolvidas no âmbito da gestão pública (Kot, 2022). A ampla disseminação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) nas organizações públicas têm exigido que os gestores se mantenham continuamente conectados a sistemas, plataformas e dispositivos digitais para viabilizar a realização de suas atribuições institucionais (Ayyagari; Grover; Purvis, 2011).

Nesse contexto, compreender como as tecnologias se inserem no cotidiano laboral dos gestores públicos torna-se fundamental para compreender a dinâmica de suas rotinas de trabalho, uma vez que esse uso recorrente constitui o pano de fundo a partir do qual se estruturam as práticas gerenciais e as experiências vivenciadas no desempenho das atividades laborais.

A análise das narrativas dos entrevistados evidencia que o uso das TICs ocupa um lugar central no desempenho das atividades laborais dos gestores públicos entrevistados. De forma recorrente, as tecnologias são descritas como indispensáveis para a organização do trabalho, a condução de processos administrativos e a articulação entre diferentes setores e níveis institucionais, além de possibilitarem uma comunicação contínua e ágil com as equipes de trabalho.

Nesse sentido, a maioria dos gestores entrevistados mencionaram o computador, bem como softwares, sistemas institucionais, celulares, redes sociais e aplicativos de mensagens instantâneas como principais recursos utilizados para o desempenho de suas funções administrativas. O uso constante e naturalizado dessas tecnologias na condução das atividades laborais é evidenciado nas falas dos gestores. O Gestor 7 afirma que “*hoje a administração*

pública não funciona sem tecnologia”, enquanto a Gestora 3, ao ser questionada sobre a possibilidade de desempenhar seu trabalho sem o uso de ferramentas tecnológicas, relata: “Muito difícil. Não tem como. Acho que não tem como. A instituição não funciona sem tecnologia. (...) praticamente não existe processo em papel”. Da mesma forma, o Gestor 5 afirma que “sem a tecnologia, a gente tem muita dificuldade de fazer gestão. Ainda mais na instituição multicampus. Então, o WhatsApp hoje é a principal ferramenta de comunicação para comunicação rápida, informal. Mas, a partir desse primeiro contato por WhatsApp, é que se formalizam algumas ações”.

Evidencia-se, nas falas dos gestores, que as tecnologias não são percebidas como instrumentos complementares, mas como a própria infraestrutura que sustenta o trabalho cotidiano. Esse achado dialoga com estudos que indicam que, em contextos organizacionais altamente digitalizados, as tecnologias passam a estruturar e responsabilidades, redefinindo a forma como o trabalho é realizado (Mazmanian *et al.*, 2013; Pirkkalainen *et al.*, 2022). Tal dinâmica se expressa, por exemplo, na fala da Gestora 11, ao afirmar que *“se deve a essas facilidades que nós temos hoje, com processos mais céleres, por estarmos todos conectados o tempo todo”*, evidenciando que a conectividade contínua não apenas viabiliza, mas também intensifica o ritmo e as exigências do trabalho. No âmbito da gestão pública, essa centralidade se expressa na dependência dos sistemas institucionais para a tomada de decisão, o acompanhamento de processos e a coordenação de equipes.

Para além de estruturarem o trabalho, as tecnologias também atuam como geradoras de tarefas. Os gestores destacam o uso recorrente de e-mails, sistemas institucionais e aplicativos de mensagens instantâneas, como *WhatsApp*, *Team* e chats de *e-mail*, como meios que permitem responder rapidamente e acompanhar múltiplas frentes de trabalho. Nesse sentido, o Gestor 7 relata a diversidade de canais utilizados na comunicação institucional e entre equipes *“(...) a gente utiliza o e-mail, o Teams, ele também tem um canal de mensagens semelhante ao WhatsApp, eu uso ele no celular porque eu tenho ele instalado, porque meu celular também é institucional”* (Gestor 7, entrevistado). A multiplicidade desses canais não apenas amplia as possibilidades de interação, mas também contribui para a intensificação do fluxo laboral.

Cabe destacar que, embora parte dos gestores disponha de dispositivos institucionais, a literatura aponta que o uso de celulares pessoais para fins profissionais é prática recorrente na administração pública, contribuindo ainda mais para a dissolução das fronteiras entre vida pessoal e laboral (Corso, 2013; Beltrame, 2023).

Tal dinâmica sugere que o uso do celular pessoal para fins institucionais ultrapassa uma escolha meramente operacional, configurando-se como prática que reforça a sobreposição entre

meios privados e exigências do trabalho. Nessa direção, o dispositivo móvel deixa de ser apenas suporte técnico da comunicação e passa a constituir um ponto permanente de acesso às rotinas laborais, tornando mais porosas as fronteiras entre vida profissional e vida privada. Essa leitura dialoga com Corso (2013), ao indicar que a mobilidade tecnológica contribui para a dissolução das fronteiras entre tempo e espaço de trabalho, e com Tarafdar, Cooper e Stich (2019), ao evidenciarem que o uso intensivo das tecnologias pode ampliar a pressão por responsividade e a continuidade das atividades para além dos limites formais do expediente.

As observações registradas em diário de campo reforçam que as tecnologias estão incorporadas às práticas cotidianas de gestão. Na Entrevista 3, a gestora mostrou grupos de WhatsApp e mencionou grande volume de mensagens não lidas; na Entrevista 7, observou-se que o gestor olhou o celular diversas vezes ao longo da conversa; e, na Entrevista 12, registrou-se atenção simultânea aos e-mails durante a entrevista. Esses registros dialogam com Corso (2013), ao indicar que os dispositivos móveis contribuem para a dissolução das fronteiras entre tempo e espaço de trabalho, evidenciando que o uso das tecnologias não aparece apenas no discurso dos gestores, mas também na forma como organizam sua rotina e sua disponibilidade.

Nessa direção, o Gestor 2 evidencia como as exigências institucionais passam a ser internalizadas no próprio modo de organização do trabalho. Ao relatar que “*quando chega um e-mail, para mim é uma tarefa. Então, se eu não respondo o e-mail, é como para mim não é uma tarefa cumprida [...] minha caixa de e-mail termina o semestre praticamente zerada*”, o gestor demonstra que as mensagens recebidas deixam de ser apenas comunicações e passam a constituir unidades de trabalho a serem continuamente processadas. Essa lógica de constante resolução e ausência de pendências indica que as tecnologias não apenas viabilizam a execução das atividades, mas organizam e intensificam o fluxo de trabalho, ampliando a quantidade de tarefas a serem gerenciadas simultaneamente. Tal achado dialoga com Ragu-Nathan *et al.* (2008), ao apontarem que as TICs transformam os comportamentos organizacionais e individuais, aumentando o volume de tarefas e exigindo respostas contínuas dos trabalhadores. De forma complementar, Tarafdar, Cooper e Stich (2019) evidenciam que o uso intensivo dessas tecnologias está associado à intensificação da carga de trabalho e à pressão por responsividade.

Em algumas das instituições públicas, os processos de trabalho e as tarefas administrativas já se encontram amplamente digitalizados, o que torna o uso das TICs constante para o monitoramento das atividades, a execução de tarefas, a realização de reuniões e a comunicação interna e externa das instituições. Essa realidade é evidenciada na fala do Gestor

7 ao descrever as dinâmicas das tarefas que executa: *“Então todo o trabalho, por exemplo, operacional, que eu tenho que fazer alguma coisa, ele é de forma digital. Eu não lembro a última vez que eu assinei alguma coisa em papel. Tudo assinatura digital”* (Gestor 7, entrevistado). Da mesma forma a Gestora 2 pontua que a conexão que as tecnologias facilitam são positivas *“essas facilidades que nós temos hoje, dos processos serem mais céleres, por conta de estarmos todos conectados o tempo todo”* (Gestora 2, entrevistada).

Nesse mesmo aspecto, a Gestora 12 também relata o uso de várias formas de comunicação que a tecnologia facilita, porém, de uma maneira que gera mais carga de trabalho por duplicidade das informações:

“A maior parte dos processos fazem muita coisa por e-mail. Então hoje, eu tô com 2.918 e-mails. Às vezes vem assim do processo do SEI, vem um e-mail também a pessoa Chama no WhatsApp, né? As coisas acabam ficando duplicadas. Mas muita coisa no WhatsApp também, né? Porque tem esse canal de comunicação”. (Gestora 12)

A ênfase na rapidez e na eficiência reforça a compreensão das tecnologias como elementos que ampliam a capacidade de resposta e a produtividade no exercício da gestão. Isso corrobora com Crispim e Cappelozza (2021), a mediação tecnológica tende a otimizar processos e fluxos de trabalho, especialmente em cargos que trabalham com um elevado volume de informações.

Os gestores também relatam que a conectividade permanente viabiliza a continuidade das atividades para além do espaço institucional e do horário formal de trabalho, sendo comum o desempenho de tarefas em finais de semana, períodos de férias e momentos pessoais. A narrativa do Gestor 6 revela a realização de atividades laborais durante as férias: *“Eu estava na praia, na beira do mar, com o notebook aberto e trabalhando”* (Gestor 6, entrevistado). Da mesma forma, o Gestor 2 relata que a mobilidade proporcionada pelas tecnologias possibilitou o atendimento das tarefas institucionais mesmo durante férias em família: *“Eu estava no café da manhã do hotel atendendo demandas institucionais”* (Gestor 2, entrevistado).

Esses relatos evidenciam a ampliação do tempo de trabalho mediada pelas tecnologias, que possibilitam o acesso remoto aos sistemas institucionais e a manutenção das atividades independentemente do local (Corso, 2013). Esse fenômeno é amplamente discutido na literatura, que aponta que a digitalização do trabalho tende a flexibilizar fronteiras temporais e espaciais, ao mesmo tempo em que amplia as expectativas de disponibilidade dos trabalhadores, especialmente em funções gerenciais (Tarafdar *et al.*, 2007; Nastjuk *et al.*, 2023).

Nesse contexto, a disponibilidade mediada pela tecnologia é narrada como prática legítima e necessária ao exercício da gestão. Estudos sobre o uso intensivo de tecnologias no trabalho indicam que essa lógica de prontidão constante tende a se consolidar como norma informal, reforçando padrões de acompanhamento contínuo das atividades e intensificando o ritmo de trabalho (Pirkkalainen *et al.*, 2022; Tarafdar *et al.*, 2019).

Apesar dos benefícios associados à facilitação e à agilidade, os gestores também reconhecem limites e tensões decorrentes do uso intensivo das tecnologias. As falas indicam que a otimização dos processos nem sempre resulta em redução da carga de trabalho, mas pode, ao contrário, gerar novas necessidades. A narrativa do Gestor 13 expressa essa percepção ao afirmar: *“os sistemas facilitam, mas ao mesmo tempo que otimizam, as culturas administrativas demandam mais projetos. No momento que eu percebi que se continuasse nesse ritmo eu ficaria doente”* (Gestor 13, entrevistado), reforçando o caráter paradoxal das tecnologias no trabalho contemporâneo (Corso, 2013).

Esses relatos evidenciam uma percepção ambivalente em relação às tecnologias, reconhecidas simultaneamente como facilitadoras e como elementos que intensificam o trabalho. Tal ambivalência é discutida na literatura, que aponta que o uso de tecnologias digitais no contexto organizacional pode ampliar a eficiência ao mesmo tempo em que eleva a carga de trabalho e a pressão por desempenho (Crispim; Cappellozza, 2021; Nastjuk *et al.*, 2023).

De modo geral, a análise indica que o uso das tecnologias no desempenho das atividades laborais dos gestores públicos é marcado por centralidade, facilitação e intensificação. As tecnologias estruturam o trabalho gerencial, ampliam a capacidade de resposta e viabilizam a continuidade das atividades para além do horário formal, ao mesmo tempo em que reconfiguram as fronteiras entre vida profissional e pessoal (Corso, 2013). Esse contexto empírico constitui o pano de fundo a partir do qual se tornam compreensíveis as experiências relatadas pelos gestores nas seções seguintes, voltadas à análise das vivências associadas à conectividade permanente ao trabalho.

A análise das entrevistas evidencia que as necessidades organizacionais, mediadas pelas tecnologias da informação e comunicação, desempenham papel central na intensificação do *Fear of Missing Out (FoMO)* nas rotinas de trabalho dos gestores públicos. Mais do que instrumentos de apoio, as tecnologias reconfiguram a dinâmica do trabalho, ampliando o volume, a velocidade e a simultaneidade das tarefas, o que contribui para a constituição de um ambiente marcado pela conectividade contínua (Vargas *et al.* 2024).

Nesse contexto, observa-se que o uso de múltiplos canais de comunicação como: e-mail, sistemas institucionais e, sobretudo, aplicativos de mensagens instantâneas produz uma

intensificação das atividades e estabelece uma lógica de imediatismo nas respostas. Como relata a Gestora 11, o trabalho ocorre de forma praticamente ininterrupta, sendo o *WhatsApp* utilizado “*de forma permanente [...] praticamente 24 horas*” (Gestora 11, entrevistada). Essa dinâmica é reforçada pela percepção de que as tecnologias aceleram os processos institucionais, permitindo que decisões e encaminhamentos sejam realizados em questão de segundos, o que eleva o ritmo de trabalho e reduz os intervalos de resposta.

Como consequência, verifica-se a diluição das fronteiras entre trabalho e vida pessoal, uma vez que as atividades do trabalho passam a ocupar espaços anteriormente destinados ao descanso, lazer e convivência familiar. A impossibilidade de desconexão é explicitada na fala da Gestora 11, que afirma “*eu não consigo me desligar do trabalho*” (Gestora 11, entrevistada), evidenciando a incorporação da conectividade como elemento estruturante da rotina. De modo semelhante, o Gestor 1 relata que, “*mesmo em momentos pessoais, tende a responder demandas para evitar acúmulo de tarefas*” (Gestor 1, entrevistado), indicando que o trabalho passa a ser distribuído ao longo de todo o tempo disponível (Budnick *et al.* 2020).

Com base nos achados apresentados, observa-se que o uso das tecnologias no trabalho dos gestores públicos não se limita a uma função instrumental, mas estrutura e reconfigura a dinâmica laboral, atuando simultaneamente como suporte às atividades e como gerador contínuo de responsabilidade. Esse processo se desdobra em uma intensificação do trabalho, marcada pelo aumento da carga de tarefas, pela pressão por respostas imediatas e pela ampliação das fronteiras temporais do trabalho.

.A *Figura 8* sintetiza essa dinâmica, evidenciando o caráter cíclico do uso das tecnologias é retroalimentado pelo uso dessas ferramentas no cotidiano laboral.

Figura 8 - Dinâmica do uso das tecnologias no trabalho dos gestores públicos



Fonte: Elaborada pela autora (2026).

A dinâmica representada na Figura 8 evidencia que a intensificação do trabalho não decorre apenas do aumento das demandas institucionais, mas também da repetição e da sobreposição dos fluxos de informação mediados pelas tecnologias. As mesmas informações circulam simultaneamente por diferentes canais, como e-mail, WhatsApp, sistemas institucionais e aplicativos de mensagens, exigindo dos gestores sucessivas checagens e respostas a conteúdos frequentemente redundantes. Essa multiplicidade de meios de comunicação amplia a percepção de urgência e contribui para a fragmentação da atenção, uma vez que o gestor permanece continuamente exposto a notificações e interrupções que dificultam a organização do trabalho e favorecem a manutenção da conectividade permanente

Nesse contexto, observa-se que a hiperconectividade não resulta apenas da quantidade de tecnologias utilizadas, mas da forma como essas tecnologias se articulam, produzindo um fluxo contínuo de informações e expectativas de resposta imediata. Assim, mais do que facilitar o trabalho, a coexistência de múltiplos canais de comunicação pode contribuir para intensificar a sobrecarga cognitiva e criar condições favoráveis à manifestação do FoMO nas rotinas dos gestores públicos.

Na seção seguinte, inicia-se a análise das dimensões do *FoMO* no contexto laboral dos gestores públicos investigados. A apresentação segue a estrutura trifatorial proposta por Moura *et al.* (2023), sendo abordada, em primeiro lugar, a dimensão denominada medo de perder, que se refere à apreensão dos gestores diante da possibilidade de não acompanhar informações, oportunidades e acontecimentos relevantes no ambiente de trabalho. Essa dimensão constitui o ponto de entrada da análise por representar a manifestação mais imediata e recorrente do *FoMO* identificada nas narrativas dos entrevistados, funcionando como elemento desencadeador das demais dimensões que serão discutidas na sequência.

4.3 Implicações do *FoMO* nas rotinas de trabalho dos gestores

Esta seção apresenta os resultados referentes às implicações do *FoMO* nas rotinas de trabalho dos gestores públicos, em diálogo com o referencial teórico construído ao longo deste estudo. A análise está organizada em quatro subseções. A primeira, 4.3.1, aborda a dimensão medo de perder, discutindo como o receio de não acompanhar informações e oportunidades relevantes estrutura comportamentos de monitoramento contínuo. A segunda, 4.3.2, analisa a dimensão medo de desligar, evidenciando a dificuldade dos gestores em se desvincular do

trabalho mesmo em períodos de descanso. A terceira, 4.3.3, examina a dimensão medo de desconectar, compreendida como a necessidade de manter-se permanentemente acessível aos fluxos comunicacionais do trabalho. Por fim, a quarta subseção integra as três dimensões, evidenciando como elas se articulam e se retroalimentam no cotidiano da gestão pública.

4.3.1 Dimensão Medo de perder: informação e oportunidades

O *Fear of Missing Out (FoMO)* tem sido compreendido na literatura como um fenômeno psicossocial caracterizado pela apreensão de que outros possam estar vivenciando experiências relevantes das quais o indivíduo está ausente, acompanhado pelo desejo de permanecer continuamente conectado a tais acontecimentos (Przybylski *et al.*, 2013). No contexto do trabalho, esse fenômeno assume contornos específicos, na medida em que as experiências percebidas como gratificantes deixam de se referir apenas ao campo social e passam a envolver oportunidades profissionais, informações estratégicas e interações organizacionais relevantes (Budnick *et al.*, 2020; Moura *et al.*, 2023). Assim, o medo de perder deixa de ser uma preocupação difusa e passa a se estruturar em torno das práticas cotidianas de trabalho, especialmente em contextos marcados pela hiperconectividade e pela circulação intensa de informações mediadas pelas tecnologias digitais.

No âmbito organizacional, o *FoMO* tem sido associado à preocupação persistente em não perder informações relevantes, oportunidades de participação ou eventos significativos no trabalho, o que pode levar os indivíduos a manterem-se continuamente atentos aos fluxos comunicacionais e informacionais (Budnick *et al.* 2020). Nesse sentido, a conectividade mediada pelas TICs não apenas viabiliza o acesso às atividades laborais, mas também intensifica a necessidade de monitoramento constante, favorecendo a emergência do fenômeno no cotidiano de trabalho (Ragu-Nathan *et al.*, 2008; Tarafdar; Cooper; Stich, 2019).

Considerando esse contexto, a análise das entrevistas permitiu identificar a presença do *FoMO* nas práticas de trabalho dos gestores públicos, manifestando-se por meio de diferentes dimensões. Entre elas, destaca-se, inicialmente, o medo de perder informações e oportunidades, aspecto diretamente relacionado à necessidade de acompanhamento contínuo das atividades organizacionais.

As narrativas dos gestores públicos revelam que o medo de perder informação e oportunidades constitui um elemento central na organização de suas práticas de trabalho. Esse medo não se manifesta de forma episódica, mas como uma preocupação recorrente, incorporada

ao cotidiano gerencial, especialmente em contextos marcados pela intensificação dos fluxos informacionais e pela multiplicidade de canais de comunicação institucional.

De modo geral, os gestores associam o acesso contínuo à informação à própria capacidade de exercer a função de gestores. Estar informado aparece como condição para decidir, responder, antecipar problemas e sustentar a autoridade do cargo. Nesse sentido, o receio de não acompanhar acontecimentos institucionais relevantes mobiliza comportamentos de monitoramento constante. Como afirma o Gestor 1:

“quando chega a notificação no celular, eu já olho, porque assim eu já fico informado do que está acontecendo [...] eu procuro estar sempre conectado, acompanhando o que acontece em períodos tensos [...] mais com receio de não ser informado do que poderia acontecer”. (Gestor 1)

Essas falas evidenciam que a constante checagem informacional se torna uma prática naturalizada, incorporada à rotina. Tal comportamento também foi observado durante a realização da entrevista, na qual o gestor manteve o celular ao seu lado ao longo de toda a conversa, direcionando olhares frequentes ao dispositivo, ainda que evitasse utilizá-lo diretamente, conforme registrado em diário de campo, reforça a centralidade da conectividade e a dificuldade de completo afastamento dos fluxos informacionais.

Esse comportamento aproxima-se do que Moura *et al.* (2023) definem como medo de perder, dimensão do *FoMO* no trabalho caracterizada pela apreensão diante da possibilidade de perder informações ou oportunidades relevantes. Nas falas dos entrevistados, observa-se que a informação é percebida como um recurso escasso e temporalmente sensível, cuja perda pode gerar impactos imediatos na gestão. Assim como também dialogam com a dimensão exclusão informacional proposta por Louro *et al.* (2022), segundo a qual o *FoMO* manifesta-se pela preocupação em permanecer atualizado quanto às informações, acontecimentos e oportunidades considerados relevantes para o trabalho. Nas narrativas analisadas, esse receio extrapola o simples acesso à informação, envolvendo a necessidade permanente de acompanhar diferentes fluxos comunicacionais para evitar perdas percebidas como capazes de comprometer o desempenho gerencial.

A percepção de aceleração dos processos institucionais intensifica esse medo. Os gestores relatam que decisões, encaminhamentos emergem de forma rápida e, muitas vezes, simultânea, dificultando a possibilidade de se desconectar. O Gestor 2 destaca que *“o volume de despacho, de reuniões e de coisas para acompanhar é muito grande”*, indicando que a sobrecarga informacional contribui para a sensação de que é necessário estar sempre atento para não perder nada relevante (Budnick *et al.*, 2020).

Além da quantidade de informações, chama atenção o papel dos canais informais de comunicação no contexto analisado. Os participantes da pesquisa relatam que informações estratégicas frequentemente circulam por aplicativos de mensagens, conversas paralelas ou contatos diretos, o que reforça a necessidade de permanecer conectado e atento ao fluxo comunicacional. Como expressa o Gestor 6, “*as coisas acontecem rápido e, se a gente não acompanha, perde o timing [...] toda hora dá vontade de pegar (celular), ver se alguém precisa de alguma coisa*” (Gestor 6, entrevistado). Essa preocupação com o “*timing*” reforça a associação entre informação e desempenho. Estar informado é entendido como sinônimo de eficiência, comprometimento e responsabilidade institucional. A fala desse gestor evidencia como o medo de perder informação se articula à identidade profissional do gestor.

Ademais, na entrevista com o gestor 6, observou-se que a multiplicidade de canais de comunicação contribui para a construção de uma pressão constante por estar informado. Durante a entrevista, o gestor mantinha três telas de computador simultaneamente ativas com WhatsApp, chat institucional do e-mail e Teams, evidenciando a coexistência de diferentes fluxos comunicacionais. Mais do que um arranjo operacional, essa configuração sinaliza a incorporação de uma lógica de acompanhamento simultâneo dos fluxos, no qual a informação circula de forma contínua e descentralizada. Nesse contexto, o monitoramento constante deixa de ser uma escolha individual e passa a constituir uma expectativa implícita do exercício da gestão. Assim, observa-se que a multiplicidade de canais não apenas intensifica o fluxo de informações, mas também favorece a emergência de comportamentos de monitoramento contínuo, associados ao receio de não acompanhar acontecimentos relevantes.

Nessa perspectiva, o medo não se restringe à perda de informações formais, mas abrange também aquelas que circulam à margem dos canais institucionais oficiais, como interações informais, trocas rápidas e comunicações paralelas. Tal dinâmica dialoga com a noção de exclusão informacional, proposta por Louro *et al.* (2022), que se refere à apreensão de não acessar conteúdos considerados relevantes para a atuação profissional. No contexto analisado, essa preocupação se amplia à medida que a circulação de informações ocorre de forma descentralizada e fragmentada entre múltiplos canais, exigindo do gestor um acompanhamento constante para não perder elementos estratégicos do trabalho. Esse movimento aproxima-se da compreensão de Budnick *et al.* (2020), ao indicarem que o *FoMO* no ambiente laboral está associado à preocupação persistente em não perder informações importantes ou oportunidades de atuação. De modo complementar, Moura *et al.* (2023) destacam que, em contextos organizacionais marcados pela hiperconectividade, o medo de perder informações tende a intensificar comportamentos de monitoramento contínuo.

Esse funcionamento também se evidencia na fala da Gestora 12, ao destacar que as informações circulam simultaneamente por diferentes canais, como e-mail, sistemas institucionais e WhatsApp, gerando sobreposição de informações: “às vezes vem assim do processo do SEI, vem um e-mail também a pessoa chama no WhatsApp [...] as coisas acabam ficando duplicadas”. Além disso, a gestora aponta que há uma expectativa de resposta imediata, uma vez que “as pessoas [...] estão chamando no WhatsApp esperando aquele imediatismo [...] elas querem que o processo ande” (Gestora 12, entrevistada). À luz de Moura *et al.* (2023), esse cenário pode ser compreendido como propício à manifestação do *FoMO* no contexto de trabalho, na medida em que a conectividade constante e a circulação contínua de informações ampliam a percepção de que eventos relevantes estão sempre ocorrendo e exigem acompanhamento. Para os autores, o *FoMO* se manifesta justamente na preocupação de não estar suficientemente atualizado sobre acontecimentos importantes, o que leva os indivíduos a manterem comportamentos frequentes de verificação e monitoramento.

De forma complementar, Louro *et al.* (2022) destacam que a multiplicidade de canais digitais e a simultaneidade dos fluxos comunicacionais intensificam a pressão por responsividade, criando um ambiente no qual estar desconectado pode significar perder informações relevantes ou comprometer o desempenho profissional. Nesse sentido, a sobreposição de demandas observada nas falas dos gestores não apenas amplia o volume informacional, mas também reforça uma lógica de acompanhamento contínuo, na qual a conexão permanente se torna um requisito implícito da atuação gerencial.

Sendo assim, *FoMO* relacionado ao contexto do trabalho assume contornos organizacionais, conforme argumentam Budnick *et al.* (2020). Para os autores, o *FoMO* emerge quando os trabalhadores percebem que a ausência ou a desconexão pode resultar na perda de oportunidades relevantes em relação a outros. As narrativas analisadas indicam que os gestores internalizam essa lógica, interpretando a vigilância informacional como uma exigência implícita do cargo. Observa-se ainda que esse medo opera como um mecanismo de autorregulação. A checagem constante de mensagens, e-mails e grupos institucionais funciona como estratégia para reduzir a ansiedade associada à possibilidade de perder informações importantes. Uma fala que evidencia é a do Gestor 9, que afirma “*prefiro olhar logo, porque aí eu fico mais tranquilo*” (Gestor 9, entrevistado), indicando que a conexão contínua atua como forma de alívio momentâneo do desconforto, ainda que contribua para a intensificação do trabalho.

Entretanto, essa estratégia não elimina o medo, mas o mantém em um ciclo permanente. Quanto mais os gestores se conectam para evitar a perda de informações, mais se ampliam as

expectativas de disponibilidade e responsividade. Esse movimento reforça a dissolução das fronteiras entre tempo de trabalho e tempo pessoal, preparando o terreno para outras dimensões do *FoMO*, como a dificuldade de desligar e desconectar (Corso, 2013; Moura *et al.* 2023).

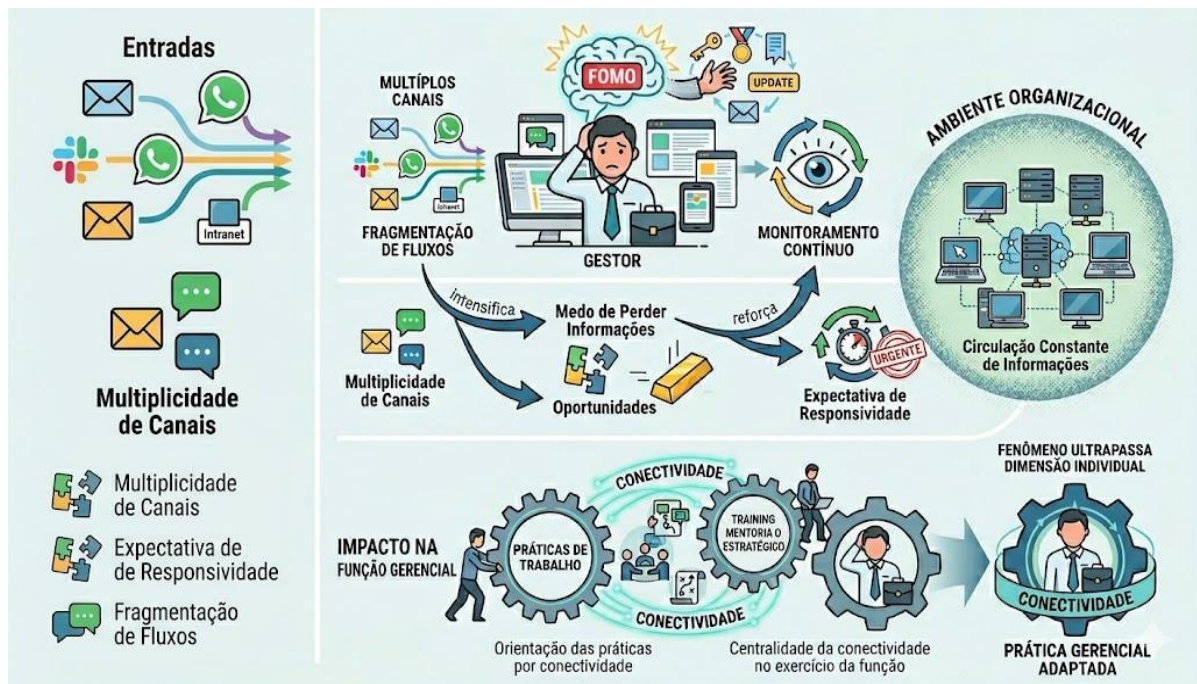
Em suma, a análise das narrativas evidencia que o medo de perder informações e oportunidades se configura como um elemento estruturante das práticas de trabalho dos gestores públicos, sendo continuamente alimentado pela intensidade e pela fragmentação dos fluxos comunicacionais mediados pelas tecnologias. Mais do que um receio pontual, trata-se de uma preocupação incorporada ao cotidiano gerencial, na qual estar informado torna-se condição indispensável para o desempenho, a tomada de decisão e a manutenção da legitimidade no exercício da função. Nesse contexto, a multiplicidade de canais, a circulação descentralizada das informações e a expectativa de responsividade contribuem para a consolidação de comportamentos de monitoramento constante, nos quais acompanhar continuamente os fluxos informacionais passa a ser compreendido como parte inerente do trabalho.

Tal dinâmica aproxima-se das discussões de Budnick *et al.* (2020) e Moura *et al.* (2023), ao indicarem que o *FoMO*, no ambiente de trabalho, manifesta-se por meio da necessidade contínua de acompanhar informações e acontecimentos relevantes, evitando a sensação de estar em desvantagem ou desconectado dos processos organizacionais. Assim, observa-se que o medo de perder informações e oportunidades não se limita a uma dimensão individual, mas emerge de um contexto organizacional estruturado pela hiperconectividade, no qual a permanência em estado de atenção constante passa a ser não apenas recorrente, mas também socialmente esperada no exercício do trabalho dos gestores.

A síntese dos achados apresentados nesta seção encontra-se representada na *Figura 9*, a qual evidencia que a multiplicidade de canais e a fragmentação dos fluxos informacionais favorecem a intensificação do monitoramento contínuo e a manifestação do medo de perder informações e oportunidades no contexto analisado.

A representação, a seguir, apresentada na *Figura 9* sintetiza os principais elementos identificados nesta seção, evidenciando que a multiplicidade de canais e a fragmentação dos fluxos informacionais contribuem para a intensificação do monitoramento contínuo e para a manifestação do medo de perder informações e oportunidades no contexto analisado. Os achados indicam que esse fenômeno ultrapassa uma dimensão individual, estando relacionado a um ambiente organizacional caracterizado pela hiperconectividade, no qual a circulação constante de informações e a expectativa de responsividade passam a orientar as práticas de trabalho dos gestores, reforçando a centralidade da conectividade no exercício da função gerencial.

Figura 9 - Síntese dos fatores tecnológicos e informacionais associados ao *FoMO* no trabalho



Fonte: Elaborada pela autora, com apoio do ChatGPT (OpenAI) para a elaboração gráfica da figura, 2026. (2026).

A representação apresentada na *Figura 9* sintetiza os principais elementos identificados nesta seção, evidenciando que a multiplicidade de canais e a fragmentação dos fluxos informacionais contribuem para a intensificação do monitoramento contínuo e para a manifestação do medo de perder informações e oportunidades no contexto analisado. Os achados indicam que esse fenômeno ultrapassa uma dimensão individual, estando relacionado a um ambiente organizacional caracterizado pela hiperconectividade, no qual a circulação constante de informações e a expectativa de responsabilidade passam a orientar as práticas de trabalho dos gestores, reforçando a centralidade da conectividade no exercício da função gerencial.

Nesse contexto, a seção seguinte analisa o medo de desconectar, aprofundando a compreensão sobre como a permanência conectada se estende para além dos momentos formais de trabalho.

4.3.2 Dimensão Medo de Desligar: dificuldade de desligar do trabalho

A dimensão medo de desligar é compreendida, neste trabalho, como uma manifestação do *FoMO* no contexto laboral, relacionada à dificuldade do trabalhador se desvincular do ambiente profissional mesmo em períodos socialmente destinados ao descanso, como fins de semana, folgas e férias. Conforme Moura *et al.* (2023), essa dimensão se expressa quando o indivíduo permanece conectado por *e-mails*, aplicativos de mensagens, redes sociais, chats de interação e outros meios digitais com o objetivo de acompanhar e manter-se atualizado sobre o que ocorre no trabalho, revelando a permanência do vínculo profissional para além da jornada formal. Nessa direção, o medo de desligar não se resume ao uso eventual de tecnologias em horários pessoais, mas envolve a impossibilidade de suspender mentalmente a atenção ao trabalho, uma vez que a desconexão pode ser percebida como risco de perda de informações, acontecimentos e oportunidades relevantes. Assim, essa dimensão evidencia como o *FoMO*, no ambiente organizacional, se associa à dificuldade de descanso efetivo, à sobrecarga emocional e ao prolongamento subjetivo do trabalho na vida cotidiana dos gestores públicos (Louro *et al.* 2022; Moura *et al.* 2023).

As narrativas dos gestores públicos evidenciam que a dificuldade de desligar do trabalho constitui uma dimensão central do *Fear of Missing Out* no contexto laboral. Mais do que episódios pontuais de extensão da jornada, observa-se a incorporação da disponibilidade permanente como prática cotidiana, sustentada pela responsabilização gerencial e pelo uso intensivo de tecnologias digitais, mesmo em períodos formalmente destinados ao descanso.

As evidências apresentadas nesta subseção também dialogam com a dimensão exclusão relacional proposta por Louro *et al.* (2022). Embora Moura *et al.* (2023) denomine essa manifestação como medo de desligar, observa-se que a dificuldade de interromper o vínculo com o trabalho está associada ao receio de afastar-se das interações, decisões e acontecimentos que continuam ocorrendo na organização durante sua ausência.

De forma recorrente, os gestores relataram que o afastamento do trabalho durante férias ou licenças não implica, necessariamente, uma desconexão efetiva das atividades profissionais, especialmente em função da conectividade digital permanente. Ao contrário, o trabalho tende a se manter presente por meio do acesso contínuo a dispositivos e plataformas digitais, seja pelo acompanhamento remoto, seja pela interrupção formal do período de descanso. O Gestor 2 relata que, mesmo em férias, continuava exercendo atividades de gestão: “no ano de 2023 eu estava em João Pessoa, eu tava no café da manhã do hotel montando o horário. Eu tava de férias, mas eu sabia que minha responsabilidade era muito grande” (Gestor 2, entrevistado).

A fala evidencia que a dificuldade de desligar não se refere apenas à extensão do tempo de trabalho, mas à impossibilidade de se desconectar cognitivamente e informacionalmente das atividades laborais, mediada pelo uso de tecnologias digitais. Esse achado expressa a dimensão do medo de desligar proposta por Moura *et al.* (2023), na qual o *FoMO* no trabalho se manifesta quando a desconexão é percebida como arriscada para o desempenho e a legitimidade gerencial.

Essa lógica também aparece de forma explícita nas narrativas da Gestora 3, que descreve a manutenção do vínculo com o trabalho mesmo durante o afastamento formal: *“eu saio de férias, mas eu levo meu computador, eu levo tudo”*. Em outro momento, a gestora afirma: *“já teve situações que eu estava de férias, surgiu um compromisso importante. Eu interrompi as minhas férias”* (Gestora 3, entrevistada). Esses relatos indicam que as férias passam a ser vivenciadas como um estado provisório e reversível, constantemente atravessado por necessidades institucionais que chegam via meios digitais. Tal dinâmica se aproxima das contribuições de Budnick *et al.* (2020), ao evidenciar que o *FoMO* no ambiente de trabalho emerge quando a desconexão é interpretada como potencial perda de oportunidades ou de controle sobre processos decisórios em curso.

A dificuldade de desligamento também se manifesta na forma como os gestores organizam seus próprios períodos de afastamento. A Gestora 12 relata que utiliza as férias como tempo produtivo para dar conta de tarefas acumuladas: *“nas minhas férias, eu limpava toda minha caixa de e-mail. Eu ficava semanas lendo tudo para deixar com zero”* (Gestora 12, entrevistada). Em outro trecho, a gestora afirma: *“eu trabalhava nas férias para resolver aquilo que eu não consegui durante o semestre”* (Gestora 12, entrevistada). Essas falas revelam que a conectividade digital transforma o período de descanso em extensão do tempo de trabalho, reforçando práticas de autoexigência. Esse comportamento corrobora a leitura de Moura *et al.* (2023), segundo a qual o medo de desligar atua como mecanismo de autorregulação, no qual o trabalhador permanece conectado para evitar acúmulos, perdas informacionais ou atrasos percebidos como inaceitáveis.

Além disso, observa-se que a opção por não usufruir integralmente dos períodos de afastamento é justificada pelos gestores como forma de evitar prejuízos à organização. A Gestora 12 afirma: *“eu nunca pego um período muito longo de férias, porque eu sei que prejudica bastante”*. Essa narrativa evidencia a internalização da responsabilização individual, na qual o funcionamento institucional é percebido como dependente da presença contínua do gestor. Do ponto de vista organizacional, essa percepção dialoga com o conceito de exclusão informacional discutido por Louro *et al.* (2022), uma vez que o receio de não acompanhar

fluxos decisórios e comunicacionais relevantes sustenta práticas de vigilância contínua, mesmo em períodos formalmente destinados ao descanso.

Ademais, as observações registradas em diário de campo reforçam essa dificuldade de desligamento. Na Entrevista 12, observou-se que a gestora permaneceu atenta aos e-mails durante a conversa, mencionando o acúmulo de mensagens a responder e a dificuldade de se afastar integralmente das atividades. Também foi registrado que a entrevistada relatou não conseguir tirar férias sem interrupções, não delegar determinados acessos institucionais e trabalhar de diferentes lugares, inclusive em situações pessoais sensíveis. Esses registros dialogam com Moura *et al.* (2023), ao indicarem que o medo de desligar não se manifesta apenas no discurso sobre o uso das tecnologias, mas também na forma como o trabalho permanece subjetivamente presente, dificultando a suspensão efetiva das responsabilidades profissionais.

Assim, os resultados indicam que o medo de desligar amplia qualitativamente a compreensão da exclusão relacional descrita por Louro *et al.* (2022), demonstrando que permanecer conectado durante períodos destinados ao descanso representa uma estratégia para preservar o sentimento de pertencimento às dinâmicas organizacionais. Nesse contexto, a dificuldade de desligar não decorre apenas da continuidade das tarefas, mas também do receio de perder espaço nas relações profissionais que sustentam o cotidiano da gestão pública.

A fim de sistematizar visualmente os principais elementos que caracterizam a dimensão medo de desligar nas rotinas dos gestores públicos investigados, a *Figura 10* apresenta uma representação esquemática das manifestações identificadas nas narrativas, evidenciando como a conectividade permanente mediada pelas tecnologias transforma os períodos de descanso em extensões do tempo de trabalho.

Figura 10 - Manifestações do medo de desligar nas rotinas de trabalho dos gestores públicos



Fonte: Elaborada pela autora, com apoio do ChatGPT (OpenAI) para a elaboração gráfica da figura, 2026.

Conforme ilustrado na Figura 10, o medo de desligar se estrutura em torno de quatro manifestações centrais que se reforçam mutuamente: a vivência das férias como tempo provisório e reversível, a realização de atividades laborais em fins de semana e folgas, a internalização da responsabilização individual pelo funcionamento institucional e a autoexigência como mecanismo de autorregulação. Essas manifestações evidenciam que o desligamento do trabalho deixou de ser uma possibilidade ordinária para os gestores públicos investigados, configurando-se como uma experiência atravessada por desconforto, culpa e antecipação de perdas. Tal dinâmica reforça a compreensão de que o FoMO, em sua dimensão de medo de desligar, não se restringe ao uso instrumental das tecnologias, mas envolve uma reconfiguração subjetiva profunda da relação desses sujeitos com o trabalho, o tempo e o descanso (Moura *et al.*, 2023; Budnick *et al.*, 2020; Corso, 2013)

Em conjunto, as experiências relatadas indicam que a dificuldade de desligar do trabalho não decorre de escolhas individuais isoladas, mas de um contexto organizacional marcado pela intensificação dos fluxos informacionais e pela expectativa implícita de disponibilidade permanente, viabilizada pelas tecnologias digitais. A conectividade constante opera, assim, como condição estruturante do *FoMO* no trabalho, produzindo estados contínuos de alerta e dificultando a separação entre tempo laboral e tempo pessoal. Esse achado converge com as contribuições de Corso (2013), para quem a mobilidade tecnológica dissolve as fronteiras entre tempo e espaço de trabalho, tornando as atividades profissionais independentes de local ou horário específicos, o que contribui para que os indivíduos se sintam compelidos a permanecer disponíveis de forma contínua.

Desse modo, o eixo “dificuldade de desligar do trabalho” evidencia que o *Fear of Missing Out (FoMO)* se manifesta de forma concreta nas práticas de trabalho dos gestores públicos a partir das condições criadas pelo uso intensivo das tecnologias da informação e comunicação. O acesso permanente a dispositivos digitais e a adoção de formas de comunicação mais incisivas e imediatas, como aplicativos de mensagens instantâneas, contribuem para a manutenção da conexão contínua com o trabalho, mesmo durante férias ou períodos formalmente destinados ao descanso.

Diferentemente de contextos organizacionais anteriores, nos quais o desligamento do trabalho estava associado ao encerramento da jornada ou ao desligamento físico dos equipamentos na instituição, as tecnologias digitais passaram a permitir que o trabalho se faça presente de maneira constante e ubíqua no cotidiano dos gestores (Corso, 2013; Beltrame, 2022). Nesse cenário, a impossibilidade de se desconectar informacional e cognitivamente do desempenho das suas funções reforça a dissolução das fronteiras entre vida profissional e vida pessoal, criando as condições para a emergência do *FoMO* no trabalho e aprofundando seus impactos subjetivos associados à hiperconectividade.

4.3.3 Dimensão Medo de Desconectar: necessidade de manter-se conectado aos fluxos comunicacionais do trabalho

Antes de iniciar a análise desta dimensão, cabe distingui-la da dimensão anterior, o medo de desligar, uma vez que, à primeira leitura, as duas podem parecer similares. A diferença central reside no foco de cada uma. O medo de desligar refere-se à dificuldade de interromper o vínculo com o trabalho em períodos de descanso, como férias e fins de semana, ou seja, diz respeito à incapacidade de se afastar temporalmente do ambiente profissional, mesmo quando não há urgência. O medo de desconectar, por sua vez, concentra-se na relação do sujeito com os próprios dispositivos e canais digitais de comunicação, tratando da dificuldade de interromper o acesso aos meios pelos quais o trabalho circula, como WhatsApp, e-mails e sistemas institucionais, independentemente do momento do dia ou da situação em que o gestor se encontra. Em síntese, enquanto o medo de desligar opera no plano do afastamento do trabalho como atividade, o medo de desconectar opera no plano da acessibilidade contínua aos canais digitais que mantêm o trabalho comunicacionalmente ativo. Ambas as dimensões se articulam e se reforçam mutuamente, mas expressam experiências subjetivas distintas que merecem análise separada (Moura *et al.*, 2023).

Essa distinção também pode ser compreendida à luz da estrutura bifatorial proposta por Louro *et al.* (2022). A dimensão exclusão relacional aproxima-se do medo de desconectar na

medida em que ambas expressam o receio de afastar-se das interações e das redes de comunicação que sustentam o trabalho cotidiano. Assim, permanecer conectado aos dispositivos e canais digitais representa, para os gestores investigados, uma forma de manter-se inserido nas relações profissionais e evitar a percepção de exclusão das dinâmicas organizacionais

A dimensão medo de desconectar evidencia, nas narrativas dos gestores, a dificuldade de afastar-se dos meios tecnológicos que mantêm o trabalho continuamente acessível e comunicacionalmente ativo. O medo de desconectar concentra-se na relação com os dispositivos, aplicativos, mensagens e fluxos comunicacionais por meio dos quais o trabalho continua chegando ao sujeito. Nessa perspectiva, o foco analítico não recai, prioritariamente, sobre a continuidade de tarefas concretas, mas sobre a dificuldade de interromper o acesso aos canais que sustentam a circulação de informações.

Essa distinção encontra respaldo em Moura *et al.* (2023), estudo no qual o *FoMO* no trabalho foi organizado em três classes: medo de perder, medo de desligar e medo de desconectar. No caso específico desta última, os autores a descrevem como associada a um estado de alerta constante, em que os trabalhadores permanecem checando e-mails, aplicativos de mensagens e outros meios digitais para saber o que está acontecendo no trabalho e não perder algo importante. Não por acaso, as palavras mais representativas dessa classe foram “*checar*”, “*constantemente*”, “*e-mail*”, “*sempre*”, “*acontecer*” e “*conectar*”, indicando que essa dimensão se estrutura em torno da manutenção contínua da conexão com os fluxos informacionais do ambiente laboral.

Tal formulação também pode ser aproximada do debate desenvolvido por Louro *et al.* (2022) e Budnick *et al.* (2020). Embora esses autores não utilizem exatamente a mesma divisão tripartite proposta por Moura *et al.*, ambos mostram que o *FoMO* no trabalho envolve o receio de perder informações, atualizações e oportunidades relevantes quando o trabalhador está ausente ou desligado do trabalho. Em Budnick *et al.* (2020), essa lógica aparece especialmente na dimensão de exclusão informacional, definida como o receio de não ser informado sobre conteúdos e acontecimentos relevantes, o que favorece a manutenção de comportamentos de verificação recorrente. Louro *et al.* (2022), ao validar a escala brasileira derivada desse modelo, também confirmam a centralidade da exclusão informacional no *FoMO* laboral, reforçando a pertinência de compreender o medo de desconectar como experiência associada à necessidade de manter-se informado e “dentro do circuito” comunicacional do trabalho.

Nas entrevistas, esse movimento aparece de forma expressiva quando os gestores descrevem a dificuldade de interromper o acompanhamento dos canais digitais, mesmo em

momentos que, formalmente, não exigiriam sua presença. O Gestor 5 afirma que “*é inevitável não olhar para o celular*” (Gestor 5, entrevistado) e que, ao visualizar uma mensagem relacionada ao trabalho, “*não tem como ignorar*” (Gestor 5, entrevistado), acrescentando ainda que “*a sensação de tensão é constante*” e que “*toda hora dá vontade de pegar*” (Gestor 5, entrevistado) o aparelho. A fala é especialmente significativa porque mostra que a conexão não se mantém apenas por exigência objetiva, mas também pela expectativa permanente de que algo importante possa surgir. O trabalho, nesse caso, não está presente apenas quando há uma tarefa concreta a ser executada; ele permanece como possibilidade, sustentado pela abertura contínua do canal comunicacional, o celular deixa de ser apenas ferramenta e passa a funcionar como dispositivo de manutenção do vínculo.

As observações registradas em diário de campo também ajudam a compreender a relação dos gestores com os dispositivos e canais digitais de comunicação. Na Entrevista 1, observou-se que o gestor manteve o celular próximo durante a conversa, embora evitasse utilizá-lo diretamente, o que indica uma tentativa de contenção diante da presença constante do dispositivo. Já na Entrevista 5, registrou-se que o gestor problematizou o uso do WhatsApp, considerando-o invasivo, além de mencionar estratégias para limitar o recebimento de ligações. Esses registros reforçam que o medo de desconectar não se expressa apenas pela checagem efetiva das mensagens, mas também pela presença contínua dos dispositivos e pela necessidade de administrar seus limites no cotidiano de trabalho.

Da mesma forma, ao analisar a fala do Gestor 1 percebe-se esse mesmo padrão ao relatar que permanece “*um período integral com atenção naqueles assuntos que são de trabalho*” (Gestor 1, entrevistado), independentemente de ser noite, final de semana ou estar em casa. Em outro momento, afirma de forma bastante direta que “*o único jeito de eu ficar sem o celular é se eu tiver sem conexão*” (Gestor 1, entrevistado), indicando que a desconexão já não aparece como uma decisão deliberada do sujeito, mas como algo que só ocorre diante de uma limitação externa. O trecho é analiticamente relevante porque mostra que a conectividade não é vivida apenas como conveniência, mas como condição ordinária de acompanhamento do trabalho. O problema, portanto, não é apenas estar usando tecnologia fora do expediente, mas experimentar a interrupção do acesso como algo improvável, desconfortável ou até arriscado diante da possibilidade de perder comunicações relevantes.

O componente afetivo dessa experiência se torna ainda mais evidente na fala do Gestor 10, que afirma sentir-se “*ansioso*” quando não consegue acompanhar o que está acontecendo. A repetição da palavra não apenas intensifica o relato, mas permite perceber que o medo de desconectar não se limita a um hábito de uso tecnológico, envolvendo também uma resposta

emocional diante da possibilidade de ficar sem acesso a informações consideradas importantes. Aqui, a contribuição de Budnick *et al.* (2020) é particularmente útil, uma vez que os autores demonstram que o *FoMO* no trabalho se relaciona positivamente com tensão, burnout e comportamento de verificação de mensagens. Assim, o que se observa não é somente uma prática instrumental de checagem, mas um modo de relação com o trabalho atravessado pela apreensão de não acompanhar aquilo que pode estar ocorrendo.

Nessa direção, o medo de desconectar pode ser compreendido como uma manifestação do *FoMO* que opera no plano da acessibilidade contínua e da atenção recorrente aos canais de comunicação do trabalho. O gestor permanece conectado porque entende, explícita ou implicitamente, que a interrupção do acesso pode significar perda de informação, atraso na resposta, desconhecimento de uma situação relevante ou enfraquecimento de sua capacidade de acompanhar o que está ocorrendo. Trata-se, portanto, de uma experiência que se organiza menos pela execução contínua de tarefas e mais pela dificuldade de suspender a relação com os meios pelos quais o trabalho circula.

A partir da análise das entrevistas, evidencia-se que em contextos organizacionais marcados pela hiperconectividade, a desconexão vai deixando de ser percebida como uma possibilidade ordinária. A multiplicidade de grupos, mensagens, e-mails, sistemas e notificações cria um ambiente em que a informação está potencialmente sempre em movimento, exigindo do gestor uma postura contínua de acompanhamento. Nessa lógica, desconectar-se deixa de significar apenas parar de usar um dispositivo e passa a representar, potencialmente, a perda de algo relevante no fluxo do trabalho. É justamente nesse ponto que o medo de desconectar se articula ao *FoMO* laboral: o receio não é apenas “ficar *offline*”, mas ficar fora de atualizações, acontecimentos e sinais que circulam pelos meios digitais e que podem ter implicações para o exercício da gestão.

Em síntese, as narrativas analisadas indicam que o medo de desconectar se manifesta quando os gestores permanecem presos aos canais tecnológicos de comunicação do trabalho, mesmo fora do expediente formal, por receio de não acompanhar informações, acontecimentos considerados relevantes. Essa dimensão do *FoMO* revela que a conectividade deixou de ser uma escolha deliberada e passou a funcionar como uma condição estrutural do exercício da gestão pública contemporânea, na qual estar acessível tornou-se sinônimo de estar comprometido. O que os relatos evidenciam não é apenas um comportamento de uso intensivo de tecnologias, mas uma reconfiguração profunda da relação do sujeito com o tempo, a atenção e os limites do trabalho. O gestor permanece conectado não porque há sempre algo urgente a

resolver, mas porque a possibilidade de que algo relevante ocorra é suficiente para sustentar um estado contínuo de vigilância.

Nesse sentido, o medo de desconectar se configura como uma experiência simultaneamente cognitiva, emocional e comportamental, que se alimenta da incerteza inerente aos fluxos informacionais descentralizados e da expectativa, muitas vezes implícita, de responsividade permanente (Budnick *et al.*, 2020; Moura *et al.*, 2023; Louro *et al.*, 2022). Compreender essa dimensão é, portanto, fundamental para evidenciar como a hiperconectividade, longe de representar apenas um recurso operacional, opera como mecanismo produtor de ansiedade, desgaste e dificuldade de descanso efetivo no cotidiano dos gestores públicos.

Além disso, mais do que prolongar o trabalho no tempo, essa dimensão mostra como a hiperconectividade amplia a ocupação do espaço atencional do sujeito, mantendo-o em disponibilidade comunicacional quase permanente. Assim, o *FoMO* no trabalho se expressa não apenas no desejo de participar ou de não perder oportunidades, mas também na dificuldade concreta de interromper a conexão com os fluxos digitais que sustentam a vida organizacional contemporânea.

Em síntese, as evidências permitem compreender que o medo de desconectar representa uma manifestação específica da exclusão relacional descrita por Louro *et al.* (2022). Enquanto a estrutura bifatorial identifica o receio de afastamento das relações profissionais, as narrativas analisadas demonstram que esse processo se concretiza, no cotidiano dos gestores públicos, pela necessidade permanente de manter ativos os canais digitais de comunicação, mesmo quando não existem demandas imediatas de trabalho. Dessa forma, os resultados reforçam a complementaridade entre a estrutura bifatorial proposta por Louro *et al.* (2022) e a estrutura trifatorial desenvolvida por Moura *et al.* (2023).

Esse medo pode mobilizar comportamentos recorrentes de checagem, os quais parecem produzir alívio momentâneo diante da incerteza, ao mesmo tempo em que reforçam a expectativa de disponibilidade permanente. Como resultado, intensifica-se a hiperconectividade, retroalimentando o ciclo do *FoMO* no contexto do trabalho, conforme ilustrado na *Figura 11*.

Figura 11 - Ciclo do medo de desconectar no contexto do trabalho mediado por tecnologias da informação e comunicação



Fonte: Elaborada pela autora, com apoio do ChatGPT (OpenAI) para a elaboração gráfica da figura, 2026.

A fim de sistematizar os principais achados das três dimensões analisadas, o *Quadro 5* apresenta uma síntese das manifestações do *FoMO* identificadas nas rotinas de trabalho dos gestores públicos. Para cada dimensão, são descritas a definição adotada, as manifestações empíricas observadas nas narrativas, as consequências identificadas e a base teórica que sustenta a análise. Essa organização visa facilitar a compreensão do fenômeno em sua totalidade, evidenciando tanto as especificidades de cada dimensão quanto as articulações que se estabelecem entre elas.

Quadro 5 - Síntese das dimensões do *FoMO* nas rotinas de trabalho dos gestores públicos

Dimensão	Definição	Manifestações identificadas	Consequências	Base teórica
Medo de Perder 	Apreensão diante da possibilidade de perder informações e acontecimentos relevantes no trabalho.	- Monitoramento contínuo de canais digitais; - Checagem constante de mensagens e e-mails; - Necessidade de permanecer informado para exercer a gestão; - Aceleração dos processos institucionais intensifica o medo.	- Vigilância informacional; - Dificuldade de concentração; - Ansiedade associada à possibilidade de perda; - Ciclo contínuo de checagem como alívio momentâneo.	- Przybylski <i>et al.</i> (2013); - Budnick <i>et al.</i> (2020); - Moura <i>et al.</i> (2023); - Louro <i>et al.</i> (2022).
Medo de Desligar 	Dificuldade de se desvincular mentalmente do trabalho em períodos de descanso, férias e folgas.	- Trabalho durante férias e fins de semana; - Uso de dispositivos digitais em momentos pessoais; - Férias vivenciadas como tempo provisório e reversível; - Internalização da responsabilização individual pelo funcionamento institucional.	- Dissolução das fronteiras entre vida profissional e pessoal; - Sobrecarga emocional; - Extensão invisível da jornada de trabalho; - Comprometimento do descanso efetivo.	- Moura <i>et al.</i> (2023); - Louro <i>et al.</i> (2022); - Budnick <i>et al.</i> (2020).
Medo de Desconectar 	Dificuldade de interromper o acesso aos canais digitais que mantêm o trabalho comunicacionalmente ativo.	- Estado de alerta constante; - Checagem recorrente de e-mails, WhatsApp e sistemas institucionais sem demanda concreta; - Sensação de ansiedade quando sem acesso; - Conectividade percebida como condição ordinária.	- Hiperconectividade como norma; - Reforço da expectativa de disponibilidade permanente; - Desgaste emocional; - Dificuldade de estabelecer limites temporais do trabalho.	- Moura <i>et al.</i> (2023); - Budnick <i>et al.</i> (2020); - Louro <i>et al.</i> (2022).

Fonte: Fonte: Elaborada pela autora, com apoio do ChatGPT (OpenAI) para a elaboração gráfica da figura, 2026.

O quadro evidencia que as três dimensões do *FoMO* não se manifestam de forma isolada nas rotinas dos gestores públicos, mas constituem um processo contínuo e interdependente, no

qual o medo de perder informações alimenta a dificuldade de desligar, que por sua vez sustenta a necessidade de permanecer permanentemente conectado aos fluxos comunicacionais do trabalho. Esse ciclo, favorecido pelo uso intensivo das tecnologias da informação e comunicação, contribui para a diluição das fronteiras entre vida profissional e pessoal e para a consolidação de um estado de disponibilidade contínua, cujas implicações para o bem-estar e a gestão do trabalho dos gestores públicos serão aprofundadas na seção seguinte.

4.3.4 Interligando as dimensões do FoMO: o medo de perder, desligar e se desconectar do trabalho

As três dimensões analisadas nas subseções anteriores, medo de perder, medo de desligar e medo de desconectar, não se configuram como experiências isoladas no cotidiano dos gestores públicos investigados. Ao contrário, constituem manifestações interdependentes de um mesmo fenômeno, que se articulam e se retroalimentam continuamente, produzindo um estado de disponibilidade permanente mediado pelo uso intensivo das tecnologias da informação e comunicação. Esta subseção tem por objetivo integrar essas três dimensões, evidenciando como elas se relacionam e se reforçam mutuamente nas rotinas de trabalho dos gestores, consolidando o *FoMO* como elemento estruturante da experiência gerencial contemporânea.

O medo de desligar emerge como uma dimensão complementar ao medo de desconectar, porém com ênfase distinta. Enquanto o primeiro se ancora na possibilidade de perda de informações relevantes, o medo de desligar diz respeito à dificuldade de interromper voluntariamente a conexão com o trabalho, mesmo na ausência dele (Moura *et al.* 2023). Trata-se de um estado em que o afastamento das tecnologias e dos fluxos comunicacionais não ocorre de forma espontânea, sendo frequentemente acompanhado por desconforto, inquietação ou sensação de negligência em relação às responsabilidades profissionais.

Sob a perspectiva teórica, esse fenômeno, pode ser compreendido à luz das contribuições de Moura *et al.* (2023), que associam o *FoMO* no contexto laboral à manutenção de uma atenção contínua às interações digitais, sustentada pela expectativa de que informações relevantes possam surgir a qualquer momento. Nessa direção, o desligamento deixa de ser apenas uma decisão operacional e passa a envolver uma dimensão subjetiva, marcada pela antecipação de possíveis perdas. De modo convergente, Louro *et al.* (2022) destacam que a

conectividade constante tende a produzir uma sensação de obrigação implícita de permanência nos fluxos comunicacionais, mesmo fora dos períodos formais de trabalho.

O medo de desligar manifesta-se, nas entrevistas, como uma dificuldade persistente de interromper a conexão com o trabalho, mesmo em contextos nos quais não há tarefas imediatas ou exigências explícitas. Essa dimensão evidencia um processo mais internalizado, no qual o afastamento das tecnologias e das rotinas de trabalho passa a ser acompanhado por desconforto e inquietação. Esse aspecto pode ser observado de forma particularmente expressiva no relato da Gestora 12, que, ao descrever um período de acompanhamento familiar em situação hospitalar, evidencia a impossibilidade de interrupção do vínculo com o trabalho: *“Eu estava acompanhando meu pai no hospital, mas mesmo assim eu seguia com o celular, respondendo, vendo o que estava acontecendo, porque não tem como simplesmente parar, as coisas continuam acontecendo e tu precisa dar conta”* (Gestora 12, entrevistada). A fala evidencia que, mesmo em um contexto de vulnerabilidade pessoal, o desligamento não se apresenta como uma alternativa viável. Ao contrário, há uma incorporação da ideia de que o trabalho permanece em curso e exige acompanhamento contínuo. Esse movimento aproxima-se da interpretação de Moura *et al.* (2023), ao indicar que o *FoMO* se sustenta na antecipação constante de perdas, o que mantém o indivíduo conectado mesmo em situações que, tradicionalmente, seriam de afastamento.

Na mesma direção, o Gestor 10 explicita a dimensão emocional associada à tentativa de desligamento, revelando o desconforto gerado pela ausência de acompanhamento contínuo: *“Teve um momento, depois que meu pai faleceu na pandemia, que eu tentei me afastar um pouco, até das redes, dessas coisas, mas eu ficava ansioso, ansioso mesmo, porque parecia que eu estava perdendo alguma coisa importante, que depois ia me impactar no trabalho (...)”* (Gestor 10, entrevistado). A fala evidencia que o desligamento não é apenas uma questão prática, mas envolve uma dimensão subjetiva marcada pela ansiedade. Mesmo quando há uma tentativa consciente de se afastar, o indivíduo permanece cognitivamente vinculado ao trabalho, antecipando possíveis perdas. Esse achado reforça a compreensão de que o *FoMO*, conforme discutido por Budnick *et al.* (2020), está associado à dificuldade de desvinculação psicológica das atividades laborais.

Além disso, observa-se que o medo de desligar também se manifesta em comportamentos cotidianos, mas que revelam a permanência do vínculo com o trabalho. Como relata o Gestor 6: *“As coisas acontecem muito rápido, e se tu não acompanha, tu perde o timing [...] então tu está em casa, está em qualquer lugar, e toda hora dá aquela vontade de pegar o celular, de olhar, ver se alguém chamou, se tem alguma coisa acontecendo, porque sempre*

pode ter” (Gestor 6, entrevistado). Nesse caso, mesmo na ausência de uma necessidade explícita, há um impulso recorrente de verificação, sustentado pela percepção de que algo relevante pode estar ocorrendo. Esse comportamento evidencia que o desligamento não depende apenas da ausência de notificações, mas da capacidade de se desvincular cognitivamente do trabalho, algo que se mostra fragilizado no contexto analisado.

De forma semelhante, a Gestora 3 amplia essa compreensão ao destacar a naturalização da conectividade contínua: *“Assim, tu perde um pouco o teu tempo, assim, ah eu não saio daqui às cinco da tarde e desligo. Não tem como ninguém. Eu acho que mesmo quem não está em WhatsApp, principalmente, todo mundo está sempre ligado. Mas eu acho que facilita bastante, facilita e muito, porque é imediato assim a comunicação (...)” (Gestora 3, entrevistada).* A fala evidencia que o desligamento não é apenas uma dificuldade individual, mas está inserido em uma lógica coletiva de trabalho, na qual a conectividade permanente se torna norma. Essa percepção dialoga com Louro *et al.* (2022), ao indicar que a presença constante nos fluxos comunicacionais passa a ser esperada, produzindo uma obrigação implícita de disponibilidade.

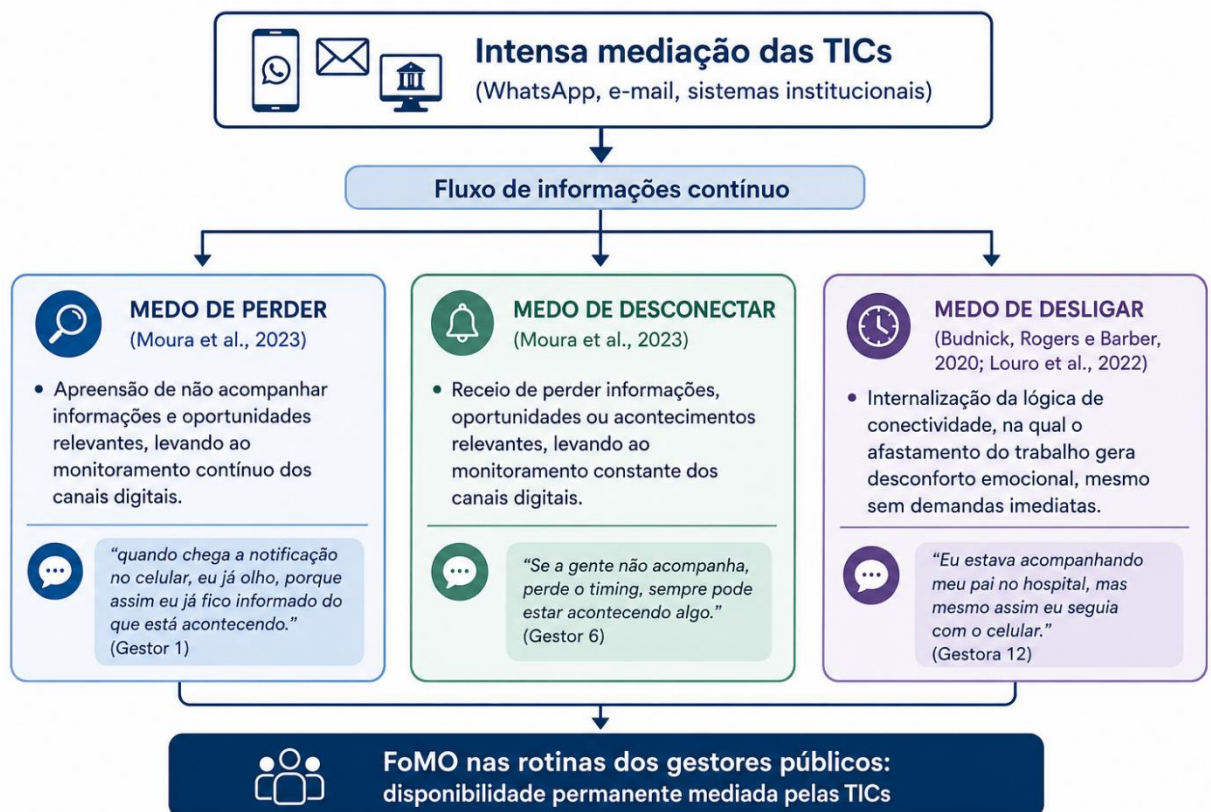
Dessa forma, o que se observa é que o medo de desligar abarca uma manifestação aprofundada do *FoMO*, na qual o controle não se limita tão somente a uma checagem constante, mas influi em uma incapacidade de “se afastar”. Ainda que não haja estímulos externos imediatos, a internalização da lógica de conectividade contínua mantém o gestor em um estado de “refém”, dificultando a desconexão efetiva e contribuindo para a diluição das fronteiras entre trabalho e vida pessoal. Esse estado de alerta permanente não decorre apenas de exigências institucionais explícitas, mas se sustenta em uma dimensão subjetiva, na qual o próprio gestor passa a interpretar o afastamento como risco, negligência ou perda de controle sobre os processos sob sua responsabilidade, tendo um processo de sequestro da sua subjetividade (Antunes, 2008; Fleury, 2015). Trata-se, portanto, de um mecanismo que opera de dentro para fora, ou seja, não é apenas o ambiente organizacional que exige a presença contínua, mas o próprio sujeito que a incorpora como condição necessária ao exercício competente da gestão (Moura *et al.*, 2023; Louro *et al.*, 2022; Fleury, 2015).

Com base na análise das entrevistas e na articulação com o referencial teórico, foi possível entender que o *FoMO* se manifesta nas rotinas de trabalho dos gestores públicos por meio de um processo estruturado e progressivo, no qual a mediação intensiva das tecnologias da informação e comunicação sustenta um fluxo contínuo de informações que se desdobra em diferentes e interdependentes formas de relação com o trabalho. As três dimensões analisadas, medo de perder, medo de desligar e medo de desconectar, não se apresentam como experiências isoladas, mas como expressões complementares de um mesmo fenômeno, que se

retroalimentam e se intensificam mutuamente no cotidiano da gestão pública. À medida que o gestor busca evitar a perda de informações, reforça sua dificuldade de desligar; ao não conseguir desligar, aprofunda sua incapacidade de interromper o acesso aos canais digitais e ao permanecer permanentemente conectado, alimenta novamente o medo de perder, reiniciando o ciclo. É nessa dinâmica circular e cumulativa que o *FoMO* se consolida como elemento estruturante das práticas gerenciais contemporâneas, com implicações concretas para o bem-estar, a saúde mental e a qualidade de vida dos gestores públicos (Budnick *et al.*, 2020; Moura *et al.*, 2023).

Conforme ilustrado na *Figura 12*, essas manifestações não ocorrem de forma isolada, mas constituem dimensões inter-relacionadas, nas quais a dificuldade de desligamento, o medo de desconectar e o medo de desligar se articulam e se reforçam mutuamente, contribuindo para a manutenção de um estado contínuo de disponibilidade no trabalho gerencial.

Figura 12 - Processo de manifestação do *FoMO* nas rotinas de trabalho de gestores públicos mediado pelas TICs



Fonte: Elaborada pela autora, com apoio do ChatGPT (OpenAI) para a elaboração gráfica da figura, 2026.

A análise das entrevistas permite compreender que o *FoMO*, no contexto do trabalho gerencial público, emerge como resultado de um conjunto de condições organizacionais e tecnológicas que se reforçam mutuamente. O uso contínuo de múltiplos canais digitais sustenta um fluxo informacional permanente que, ao mesmo tempo em que viabiliza o exercício da gestão, produz um imperativo simbólico de presença e responsividade contínua. Como desdobramento, observa-se a consolidação de um estado de disponibilidade permanente, no qual o desligamento se torna progressivamente inviável, configurando o *FoMO* não como experiência pontual, mas como elemento estruturante das práticas gerenciais contemporâneas (Budnick *et al.*, 2020; Moura *et al.*, 2023; Louro *et al.*, 2022).

As evidências empíricas indicam que o uso contínuo de múltiplos canais digitais sustenta um fluxo informacional permanente que reconfigura as formas de exercer a gestão. Nesse cenário, estar informado deixa de ser apenas uma condição funcional e passa a constituir um imperativo simbólico associado à capacidade de decisão, resposta e manutenção da autoridade no cargo. Como desdobramento, observam-se manifestações articuladas que vão desde a dificuldade de delimitar o tempo de trabalho, passando pelo receio de perder informações e acontecimentos relevantes, até a internalização de um estado contínuo de disponibilidade, no qual o desligamento se torna progressivamente inviável, mesmo na ausência de atividade laborais.

Em diálogo com Moura *et al.* (2023), Louro *et al.* (2022) e Budnick *et al.* (2020), os resultados evidenciam que o *FoMO*, no ambiente de trabalho, ultrapassa a esfera do uso das tecnologias, constituindo-se como um mecanismo que sustenta a permanência do indivíduo nos fluxos comunicacionais e informacionais. Assim, conclui-se que a hiperconectividade, longe de representar apenas um recurso operacional, atua como elemento estruturante das práticas gerenciais contemporâneas, contribuindo para a diluição das fronteiras entre trabalho e vida pessoal e para a consolidação de padrões de disponibilidade contínua.

4.4 Reconfiguração das práticas de gestão e seus efeitos sobre o trabalho

Esta seção analisa as implicações do *FoMO* nas rotinas e na gestão do trabalho dos gestores públicos, em atendimento ao terceiro objetivo específico desta pesquisa. Diferentemente das subseções anteriores, que discutiram as dimensões medo de perder, medo de desligar e medo de desconectar, o foco aqui recai sobre os desdobramentos dessas manifestações no cotidiano gerencial: como o *FoMO* reconfigura a forma de trabalhar, como

os gestores respondem a essa reconfiguração e quais consequências ela produz — tanto para o trabalho em si quanto para os próprios gestores.

As entrevistas relataram que o uso intensivo das tecnologias da informação e comunicação não apenas facilita a realização das atividades de gestão, mas também contribui para a intensificação do trabalho e para a ampliação de sua presença no cotidiano dos gestores. Além disso, a tecnologia acaba constituindo um ciclo no qual a otimização das tarefas e dos processos de gestão cria condições para o surgimento de novas demandas. Assim, não há uma diminuição do ritmo de trabalho; ao contrário, o tempo economizado é rapidamente ocupado por novas atividades, ampliando a intensidade do trabalho e a necessidade de permanente conectividade. Essa dinâmica é sintetizada na Figura 13, que representa o ciclo de intensificação do trabalho mediado pelas tecnologias, conforme evidenciado nas narrativas dos participantes:

Figura 13 - A tecnologia como elemento de intensificação do ciclo de trabalho



Fonte: Elaborada pela autora, com apoio do ChatGPT (OpenAI) na elaboração da representação gráfica (2026).

Nessa configuração, as solicitações do trabalho não aparecem apenas como tarefas claramente delimitadas, mas circulam por e-mails, grupos de mensagens, chats, notificações e pedidos pontuais, o que amplia a sensação de disponibilidade exigida no exercício da gestão. Essa análise aproxima-se dos estudos de Moura et al. (2023) sobre a conexão ininterrupta no trabalho e das contribuições de Louro et al. (2022) e Budnick et al. (2020), sobretudo quando destacam o receio de perder informações e acontecimentos relevantes do ambiente laboral.

Na entrevista do Gestor 10, essa intensificação aparece menos como aumento formal de tarefas e mais como ampliação da atenção exigida pelo trabalho. Ao descrever sua rotina, ele afirma:

“Sim, muito comum, tanto pelo grupo do WhatsApp para a gente ficar sabendo se alguma pessoa manda mensagem, pode ser bobagem ou não, mas a gente vai lá e olha para ver o que é. Uma questão que também é muito particular minha é acompanhar a rádio e acompanhar a notícia. Então, embora eu goste, é uma questão que também eu faço para ver como é que está a opinião pública, analisar como é que está, o que estão falando do governo [...] Então a gente está sempre, eu passo grande parte da minha vida [...] cuidando de questões, assim, de opinião pública [...] Então eu escuto o rádio, eu leio o comentário do Facebook. Então, a gente vai mais ou menos conduzindo a nossa vida em torno do que está acontecendo neste mundo.”
(Gestor 10)

Essa fala ilustra bem a mudança na forma de trabalhar: a gestão deixa de ser uma atividade circunscrita a horários e tarefas definidas e passa a se organizar em torno de um monitoramento contínuo do ambiente informacional — o trabalho não é mais apenas executado, mas acompanhado o tempo todo. Os relatos dos gestores também permitem observar que essa pressão nem sempre se apresenta por meio de ordens diretas ou cobranças explicitamente coercitivas. Em vez disso, ela parece circular de maneira mais difusa, por meio de mensagens, solicitações pontuais, grupos institucionais, atualizações constantes e expectativas de acompanhamento contínuo. Essa dinâmica converge com o que Mazmanian, Orlikowski e Yates (2013) denominam de paradoxo da autonomia, no qual o uso de dispositivos móveis, embora percebido como recurso de flexibilidade, acaba por intensificar as expectativas de disponibilidade e responsividade dos trabalhadores. De modo complementar, Tarafdar, Cooper e Stich (2019) apontam que o uso intensivo das TICs no trabalho está associado à criação de novas formas de pressão, nem sempre explícitas, que se naturalizam nas práticas cotidianas e contribuem para a sobrecarga informacional e emocional dos trabalhadores. Em termos analíticos, as TICs favorecem, portanto, formas mais capilarizadas e naturalizadas de exigência de disponibilidade, mais do que a existência de um controle explícito e centralizado: o que os dados mostram com mais segurança é que a conectividade contínua reorganiza a experiência temporal do trabalho, torna mais difícil circunscrever seu início e seu término, e faz com que pequenas demandas dispersas acumulem efeitos importantes sobre o cotidiano dos gestores.

Diante dessa reconfiguração, os gestores não permanecem passivos, mas as respostas que constroem nem sempre resolvem o problema — em muitos casos, apenas o administram. No caso do Gestor 13, essa percepção aparece de forma direta quando ele problematiza a ideia de que a tecnologia reduziria a sobrecarga de trabalho. Segundo seu relato:

“os sistemas facilitam, facilitam a otimização dos serviços, mas ao mesmo tempo que ele otimiza e facilita um determinado projeto [...] é meio que ilusório pensar que os

métodos tecnológicos [...] vai beneficiar o trabalhador no sentido que vai ter menos sobrecarga de trabalho, não, porque a medida que sobra tempo [...] demandam mais e mais outros projetos”. (Gestor 13)

Ao descrever os canais por meio dos quais as necessidades chegam, ele afirma ainda:

“dentro do chat, por exemplo, eu faço parte [...] de 8 ou 9 grupos administrativos. E é muita demanda [...] são vários grupos [...] é um tanto complicado a gente tá atendendo toda entrando em todos esses grupos e vendo as informações que estão sendo postadas ali e as informações que estão sendo solicitadas (...)” (Gestor 13)

Mais adiante, reconhece: “Ultimamente eu estou perdendo algumas coisas eu tô perdendo algumas novidades [...] A gente não tem tempo de entrar em todos esses chats todos os dias” (Gestor 13, entrevistado). O relato sugere que a pressão do trabalho se distribui em múltiplos pontos de entrada, fragmentando a atenção e dificultando a concentração em tarefas mais amplas — e é justamente esse esgotamento da capacidade de acompanhar tudo que leva o gestor a agir. A entrevista do Gestor 13 permite observar como a pandemia aparece como marco de agravamento dessa dinâmica e, ao mesmo tempo, como ponto de virada que o levou a mudar deliberadamente sua forma de trabalhar. Ao refletir sobre o período, ele afirma:

“Nos últimos anos, nos últimos dois anos, teve início na pandemia, porque na pandemia isso se intensificou, se intensificou muito, muito, muito, muito, muito, toda esse tipo de relação de trabalho. E faz 1 ano e meio, 2 anos que eu percebi que se continuasse nesse ritmo eu ficaria doente [...] Então eu fiz um corte nisso aí e a partir de agora as demandas são só demandas importantes e via e-mail. Os chats e o pedido de informações pelo WhatsApp estou deixando para segundo plano (...)”. (Gestor 13)

Esse relato é revelador porque descreve uma estratégia concreta de enfrentamento: diante do risco percebido ao próprio bem-estar, o gestor optou por restringir deliberadamente os canais aos quais responde, hierarquizando o e-mail como via oficial de demandas importantes e relegando chats e WhatsApp a um plano secundário. Trata-se, no entanto, de uma estratégia individual e informal — construída à revelia de qualquer orientação institucional —, o que sugere que o enfrentamento do FoMO, quando ocorre, tende a depender do esgotamento pessoal do gestor como gatilho, e não de políticas organizacionais de gestão da comunicação. Em outros casos, a resposta observada não é a restrição de canais, mas o monitoramento antecipatório como forma de controle: olhar rapidamente as notificações “só para saber do que se trata” — como no caso do Gestor 10 — funciona como uma tentativa de conter a ansiedade da possível perda, ainda que, ao reforçar o hábito de checagem constante, acabe por alimentar o próprio ciclo que tenta conter.

Do ponto de vista da atividade profissional em si, a intensificação e a fragmentação da atenção têm efeito direto sobre a qualidade e a organização das tarefas. Nesse ponto, a noção de exclusão informacional discutida por Louro et al. (2022) e Budnick et al. (2020) ajuda a sustentar a leitura de que a intensificação não decorre apenas do volume de trabalho, mas

também da necessidade de acompanhar fluxos contínuos de informação para não perder algo considerado relevante. Essas falas ajudam a compreender que a tecnologia não opera apenas como recurso neutro de eficiência, mas pode participar de um ambiente em que a aceleração dos fluxos informacionais, a multiplicação de canais e a expectativa de resposta permanente contribuem para o desgaste e para a dificuldade de estabelecer limites. Nesse ponto, Budnick et al. (2020) oferecem uma aproximação importante, ao mostrarem associação entre FoMO no trabalho, comportamento de verificação de mensagens, tensão e burnout — o que, no caso analisado, se traduz em decisões tomadas sob fragmentação de atenção e em uma dificuldade crescente de priorizar o que de fato é urgente.

Ainda assim, é importante reconhecer que essas implicações não são unicamente negativas para o trabalho. Embora os achados desta seção evidenciem, de forma predominante, a intensificação do trabalho e a ampliação da exigência de disponibilidade, os dados também permitem introduzir um contraponto importante: as narrativas dos gestores não autorizam uma leitura exclusivamente negativa da conectividade, uma vez que as tecnologias também aparecem como condição de funcionamento da gestão, viabilizando agilidade, acompanhamento de atividades e capacidade de resposta. Essa interpretação pode ser sustentada, de um lado, por Ayyagari, Grover e Purvis (2011), quando indicam que as TICs podem favorecer produtividade, eficiência e eficácia no desempenho das atividades laborais, e, de outro, pela própria discussão desenvolvida nesta pesquisa, que reconhece que, quando utilizadas de maneira estratégica, essas tecnologias podem contribuir para satisfação, bem-estar e desempenho organizacional. Além disso, Budnick et al. (2020) mostram que o FoMO no trabalho possui natureza ambivalente, podendo tanto impulsionar o engajamento dos colaboradores quanto associar-se a efeitos adversos à saúde, o que reforça a pertinência de compreender a conectividade contínua, no contexto analisado, como fenômeno marcado por tensões entre utilidade organizacional e custo subjetivo. Também é preciso considerar que nem toda permanência conectada observada nas entrevistas pode ser atribuída, de forma automática, ao FoMO: em parte dos relatos, a manutenção do acompanhamento contínuo parece decorrer também de exigências objetivas da função gerencial, como responsabilidade institucional, multiplicidade de atividades, necessidade de resposta rápida e circulação fragmentada de informações em diferentes canais. Nesse ponto, Louro et al. (2022) ajudam a qualificar a análise ao demonstrarem que o FoMO no trabalho se relaciona positivamente com o envolvimento no trabalho, o que sugere que a conexão contínua pode estar associada não apenas ao receio de perda, mas também ao comprometimento com a função. Yang e Tinmaz (2024) destacam que ainda são escassos os estudos sobre possíveis efeitos positivos do FoMO no trabalho; por isso,

embora o fenômeno esteja frequentemente associado a sobrecarga, ansiedade e exaustão, sua interpretação não deve se limitar apenas a esses aspectos.

Se, para o trabalho, as consequências envolvem fragmentação da atenção e dificuldade de priorização, para os gestores enquanto pessoas o custo aparece de forma ainda mais direta, no plano subjetivo e da saúde. O próprio Gestor 13 nomeia esse risco ao afirmar que, se continuasse no ritmo que vinha levando, "ficaria doente" — reconhecimento que precedeu e motivou sua decisão de restringir os canais de comunicação a que respondia. Em outro trecho, ele sintetiza essa experiência ao dizer: “o dia a dia é muito corrido [...] e a gente é praticamente engolido por isso” (Gestor 13, entrevistado), imagem que expressa a sensação de perda de controle sobre o próprio tempo e sobre os limites entre vida profissional e pessoal.

O Gestor 10, por sua vez, reconhece diretamente essa dificuldade ao afirmar: “Não, olha eu acredito que em todo esse tempo eu nunca consegui desligar”, acrescentando que “a gente ultrapassou assim um limite saudável da utilização da equipamento eletrônico” (Gestor 10, entrevistado), de modo que “tudo acaba acontecendo ao mesmo tempo”. Esses trechos permitem compreender que as tecnologias participam de uma dinâmica em que o trabalho permanece como presença contínua, disputando tempo, atenção e disponibilidade subjetiva do gestor para além do expediente formal — um custo que não se mede apenas em horas trabalhadas, mas na própria capacidade de, subjetivamente, sair do estado de disponibilidade.

Em síntese, os resultados desta seção indicam que, no contexto investigado, a hiperconectividade intensifica o trabalho dos gestores públicos ao ampliar a circulação de solicitações e informações por múltiplos canais, fragmentar a atenção e estender a presença do trabalho para além do expediente formal. As tecnologias, embora indispensáveis ao funcionamento da gestão, também favorecem uma lógica de disponibilidade recorrente, na qual mensagens, grupos, e-mails e solicitações pontuais passam a ocupar continuamente o tempo e a atenção dos sujeitos. Os resultados sugerem, ainda, que a intensificação do trabalho não decorre apenas do aumento do volume de tarefas, mas também da necessidade constante de acompanhar fluxos informacionais, responder com agilidade e manter-se acessível — e que, diante disso, o enfrentamento observado tende a ser individual, tardio (surgindo apenas quando o desgaste já se tornou evidente, como no caso do Gestor 13) e raramente amparado por qualquer resposta institucional. Assim, no material empírico analisado, as TICs aparecem simultaneamente como suporte à atividade gerencial e como elemento que sustenta a permanência do trabalho no cotidiano, reforçando a dificuldade de delimitar seus limites temporais e contribuindo para a manifestação do FoMO em contextos de hiperconectividade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa investigou como o uso das tecnologias da informação e comunicação favorece a manifestação do *Fear of Missing Out* (FoMO) nas rotinas de trabalho de gestores públicos em contextos marcados pela hiperconectividade. Buscou-se responder à seguinte questão de pesquisa: como o uso das tecnologias da informação e comunicação contribui para a manifestação do fenômeno *Fear of Missing Out* (FoMO) nas práticas de trabalho de gestores públicos em contextos de hiperconectividade? A partir da discussão com os estudos de Przybylski *et al.* (2013), Budnick *et al.* (2020), Louro *et al.* (2022) e Moura *et al.* (2023), partiu-se da compreensão de que a conectividade contínua, a circulação intensiva de informações e a ampliação das exigências de disponibilidade podem criar condições favoráveis à manifestação do FoMO no contexto laboral.

Os resultados evidenciam que o FoMO se manifesta em gestores públicos de forma articulada nas práticas cotidianas dos gestores públicos, sendo favorecido por um ambiente caracterizado pela conectividade contínua, pela multiplicidade de canais digitais e pela intensificação das tarefas organizacionais. Nesse cenário, o acesso permanente à informação passa a ser associado à capacidade de decisão, resposta e antecipação de tarefas, constituindo-se como elemento central para o desempenho do papel gerencial. Como consequência, observam-se comportamentos de monitoramento constante, dificuldades para estabelecer limites entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal e a internalização da disponibilidade permanente como característica inerente ao exercício da gestão pública.

Ao analisar as práticas de uso das tecnologias da informação e comunicação nas rotinas de trabalho dos gestores públicos, verificou-se que as TICs ocupam papel central no cotidiano gerencial, sendo descritas pelos entrevistados não apenas como instrumentos de apoio, mas como a própria infraestrutura que sustenta o trabalho. O uso recorrente de e-mails, sistemas institucionais, WhatsApp e outros aplicativos de mensagens revelou que as práticas de gestão estão profundamente mediadas pela conectividade digital, com implicações diretas sobre o ritmo, o volume e a continuidade das demandas organizacionais. Mais do que ampliar a eficiência dos processos, as tecnologias passaram a estruturar a forma como os gestores organizam suas atividades, estabelecem prioridades e acompanham continuamente os acontecimentos institucionais, criando condições favoráveis à manifestação do FoMO.

Ao investigar quais fatores favorecem a presença do FoMO no ambiente de trabalho dos gestores públicos, verificou-se que a multiplicidade de canais digitais, a aceleração dos processos institucionais e a expectativa implícita de responsividade permanente criam

condições estruturais favoráveis ao fenômeno. A sobrecarga informacional, a circulação descentralizada de informações e a pressão por disponibilidade contínua emergiram como fatores organizacionais que intensificam o medo de perder informações e oportunidades, alimentando comportamentos de monitoramento constante. Esses resultados evidenciam que o FoMO, no contexto investigado, não pode ser compreendido apenas como uma característica individual dos gestores, mas como um fenômeno influenciado pela forma como o trabalho é organizado e pelas práticas institucionais de comunicação mediadas pelas tecnologias digitais. A pesquisa demonstra que a hiperconectividade é produzida tanto pelas características das tecnologias utilizadas quanto pelas dinâmicas organizacionais que incentivam a disponibilidade permanente e a rápida circulação de informações.

Ao examinar as implicações do FoMO nas rotinas e na gestão do trabalho dos gestores públicos, constatou-se que o fenômeno se manifesta de forma articulada nas dimensões medo de perder, medo de desligar e medo de desconectar. Essas dimensões produzem implicações concretas sobre o cotidiano dos gestores, incluindo a dissolução das fronteiras entre vida profissional e pessoal, a dificuldade de usufruir efetivamente dos períodos de descanso, o desgaste emocional associado à conectividade permanente e a consolidação de um estado contínuo de disponibilidade que ultrapassa os limites formais do trabalho.

A articulação entre essas três dimensões evidencia que o FoMO não se restringe ao receio de perder informações, mas representa um fenômeno organizacional complexo, construído pela interação entre fatores tecnológicos, organizacionais e subjetivos. Mais do que manifestações isoladas, essas dimensões revelam diferentes expressões de um mesmo processo, no qual a hiperconectividade modifica não apenas a forma como os gestores utilizam as tecnologias, mas também como organizam seu trabalho, administram seu tempo e percebem suas responsabilidades profissionais. Dessa forma, a pesquisa amplia a compreensão do FoMO ao demonstrar que sua manifestação está relacionada às transformações contemporâneas nas formas de organização do trabalho e da comunicação institucional no setor público.

Do ponto de vista teórico, a principal contribuição desta dissertação consiste em ampliar a compreensão do FoMO para além de seus usos mais recorrentes na literatura, tradicionalmente vinculados às mídias sociais e ao consumo, situando-o no contexto das práticas de trabalho de gestores públicos. Ao fazê-lo, o estudo amplia o escopo analítico do construto, demonstrando que o FoMO não se restringe às interações em mídias sociais, mas também constitui um fenômeno relacionado às transformações contemporâneas da organização do trabalho mediado pelas tecnologias digitais. Além disso, a pesquisa contribui para o avanço do debate nacional ao mostrar o potencial explicativo da aproximação entre a definição original de Przybylski *et*

al. (2013), a formulação ocupacional de Budnick *et al.* (2020), a estrutura bifatorial validada nacionalmente de Louro *et al.* (2022) e a sistematização das três dimensões de Moura *et al.* (2023). Nesse sentido, os resultados sustentam a utilidade dessas referências para interpretar, de forma contextualizada, como o fenômeno se manifesta em um grupo profissional específico e em um ambiente organizacional marcado por intensa mediação tecnológica.

A contribuição metodológica desta pesquisa apresenta-se ao desenvolver e aplicar um roteiro de entrevista semiestruturada orientado pelas dimensões do FoMO no contexto do trabalho. Esse instrumento demonstrou potencial para subsidiar futuras investigações qualitativas sobre o fenômeno em diferentes contextos organizacionais, possibilitando aprofundar a compreensão das experiências, percepções e significados atribuídos pelos trabalhadores às práticas de hiperconectividade e disponibilidade permanente. Essa contribuição amplia as possibilidades de investigação qualitativa do FoMO, tradicionalmente estudado por meio de escalas psicométricas e abordagens quantitativas, oferecendo uma alternativa metodológica para explorar dimensões subjetivas do fenômeno em diferentes contextos organizacionais.

No campo prático, os resultados desta pesquisa evidenciam a necessidade de que as organizações públicas avancem na construção de políticas institucionais voltadas à governança da comunicação digital e ao uso das tecnologias da informação e comunicação. As evidências demonstram que a hiperconectividade, a multiplicidade de canais de comunicação e a expectativa de disponibilidade permanente constituem fatores que favorecem a manifestação do FoMO nas rotinas de trabalho dos gestores públicos. Nesse sentido, os achados sugerem a importância da definição de diretrizes institucionais que estabeleçam critérios para o uso das tecnologias, expectativas de resposta, limites relacionados à disponibilidade dos trabalhadores e orientações para uma comunicação organizacional mais estruturada e sustentável.

De forma complementar, os resultados apontam para a necessidade de reorganização dos fluxos informacionais nas organizações públicas. A pesquisa evidenciou que a circulação simultânea das mesmas informações em diferentes plataformas, como e-mails, aplicativos de mensagens e sistemas institucionais, contribui para ampliar a sobrecarga informacional, intensificar interrupções e favorecer a sensação de urgência permanente. Dessa forma, políticas institucionais voltadas à priorização de canais formais de comunicação, à racionalização dos fluxos de informação e ao estabelecimento de protocolos para utilização dos diferentes meios digitais podem contribuir para reduzir redundâncias, melhorar a gestão da informação e favorecer processos comunicacionais mais eficientes. Os resultados indicam, ainda, que iniciativas de transformação digital no setor público devem contemplar não apenas a ampliação

das tecnologias disponíveis, mas também a governança dos processos de comunicação, evitando que a sobreposição de canais e a repetição de informações produzam efeitos indesejados sobre o trabalho gerencial.

Além disso, os achados oferecem subsídios para o aperfeiçoamento de políticas públicas de gestão de pessoas voltadas à transformação digital no setor público. À medida que as tecnologias assumem papel cada vez mais central nos processos de trabalho da administração pública, torna-se necessário incorporar diretrizes relacionadas ao bem-estar digital, à prevenção de riscos psicossociais associados à hiperconectividade e ao uso equilibrado das TICs em programas de capacitação e desenvolvimento gerencial. Da mesma forma, iniciativas que valorizem o direito à desconexão, respeitando períodos de descanso, férias e licenças, podem contribuir para preservar os limites entre vida profissional e pessoal e promover ambientes organizacionais mais saudáveis. Por fim, esta pesquisa reforça que o enfrentamento do FoMO no contexto da gestão pública não depende exclusivamente de mudanças individuais, mas também da revisão das práticas organizacionais e das políticas institucionais relacionadas ao uso das tecnologias digitais. Nesse sentido, torna-se necessário repensar a associação automática entre disponibilidade contínua e comprometimento profissional, reconhecendo que a qualidade da gestão pública também depende da construção de condições institucionais que favoreçam o equilíbrio entre conectividade, produtividade e bem-estar dos gestores públicos.

Como limitações deste estudo, destaca-se a dificuldade de acesso aos participantes, considerando que os gestores públicos ocupam cargos de elevada responsabilidade e possuem agendas frequentemente sobrecarregadas, o que demandou maior tempo para o agendamento das entrevistas e flexibilidade por parte da pesquisadora quanto aos horários de realização. Outra limitação refere-se ao tempo disponível para a realização das entrevistas, que variou entre 30 e 60 minutos em função da disponibilidade dos participantes. Embora esse período tenha sido suficiente para alcançar a saturação teórica, entrevistas com maior duração poderiam favorecer o aprofundamento de determinadas experiências relacionadas às manifestações do FoMO no contexto laboral.

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a investigação para outros grupos profissionais e setores econômicos, especialmente trabalhadores da iniciativa privada, a fim de verificar aproximações e diferenças na manifestação do FoMO em contextos organizacionais distintos. Também se mostra promissor desenvolver estudos comparativos entre categorias ocupacionais, bem como pesquisas que articulem FoMO a variáveis como bem-estar, sofrimento psíquico, burnout, desempenho e estratégias organizacionais de regulação da conectividade. Além disso, há espaço para aprofundar análises qualitativas em diferentes

realidades institucionais e, em diálogo com a literatura teórica, combinar abordagens qualitativas e quantitativas, contribuindo para o amadurecimento teórico e metodológico do tema no campo da Administração e dos estudos sobre trabalho e tecnologia. Também se recomenda a aplicação do roteiro de entrevista desenvolvido nesta pesquisa em diferentes contextos organizacionais, possibilitando seu aperfeiçoamento e a ampliação das evidências qualitativas sobre as manifestações do FoMO no trabalho.

Em síntese, esta pesquisa demonstra que o *Fear of Missing Out* ultrapassa o âmbito das mídias sociais e se manifesta de forma significativa nas práticas de trabalho de gestores públicos inseridos em contextos de intensa mediação tecnológica. Ao evidenciar que a hiperconectividade resulta não apenas de escolhas individuais, mas também das formas contemporâneas de organização do trabalho e da comunicação institucional, este estudo contribui para ampliar o debate sobre os desafios da transformação digital na administração pública. Mais do que compreender um fenômeno emergente, a pesquisa convida à reflexão sobre a construção de ambientes organizacionais que conciliem inovação tecnológica, eficiência administrativa e bem-estar no trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABEL, J. P., BUFF, C. L., BURR, S. A. Social Media and the Fear of Missing Out: Scale Development and Assessment. **Journal of Business & Economics Research**, v. 14, n. 33, 2016. <https://doi.org/10.19030/jber.v14i1.9554>.
- AL ABRI, A. 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. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/d59b4bea12a1262ca54f4156fd167466/1?cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar>. Acesso em 13 mar. 2025.
- ALBUQUERQUE, I.; LIMA, M. P.; MATOS, M.; FIGUEIREDO, C. Personality and subjective well-being: what hides behind global analyses?. **Social Indicators Research**, [S.l.], v. 105, n. 3, p. 447-460, 4 jan. 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11205-010-9780-7>. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s11205-010-9780-7>. Acesso em: 06 maio 2025.
- ANTUNES, Ricardo. As formas de padecimento no trabalho. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 7-8, 2008.
- AYYAGARI, R.; GROVER, V.; PURVIS, R. **Technostress: technological antecedents and implications**. **MIS Quarterly**, [S.l.], v. 35, n. 4, p. 831, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/41409963>. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/41409963>. Acesso em: 06 maio 2025.
- BECKER, H. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1993.
- BAUMEISTER, Roy F.; LEARY, Mark R. The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. **Psychological Bulletin**, v. 117, n. 3, p. 497-529, 1995. DOI: 10.1037/0033-2909.117.3.497.
- BAKER, Z. G.; KRIEGER, H.; LEROY, A. S. **Fear of missing out: relationships with depression, mindfulness, and physical symptoms**. **Translational Issues in Psychological Science**, [S.l.], v. 2, n. 3, p. 275-282, set. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/tps0000075>. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/tps0000075>. Acesso em: 06 maio 2025.
- BELTRAME, G. **Technostress e suas estratégias de enfrentamento: um olhar através das práticas sociomateriais**. 2023. 279 f. Tese (Doutorado) – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2023.
- BELTRAME, G.; BOBSIN, D. Uma análise da produção acadêmica sobre o technostress (2000-2020). **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 27, n. 1, p. 285–312, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.312.105432>. Acesso em: 06 maio 2025.
- BEYENS, I.; FRISON, E.; EGGEMONT, S. **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, p. 1–8, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.083>. Acesso em: 06 maio 2025.
- BIDARTE, M.; FLECK, C.; MELLO, E. Profissão do lar: (des)valorizada, (não) reconhecida e (in)visível. Até quando? **Revista Punto Género**, n. 15, p. 47-69, 2021.

BLACKWELL, D.; LEAMAN, C.; TRAMPOSCH, R.; OSBORNE, C.; LISS, M. Extraversion, neuroticism, attachment style and fear of missing out as predictors of social media use and addiction. **Personality and Individual Differences**, [S.l.], v. 116, p. 69-72, out. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.039>. Acesso em: 04 mar. 2025.

BORGES, L. D. O. MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. Artmed. Porto Alegre, 2013.

BROOKS, S. Does personal social media usage affect efficiency and well-being? **Computers in Human Behavior**, [S.l.], v. 46, p. 26-37, maio 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.12.053>. Acesso em: 23 mar. 2025.

BROOKS, S.; LONGSTREET, P.; CALIFF, C. B. Social media induced technostress and its impact on internet addiction: a distraction-conflict theory perspective. **AIS Transactions on Human-Computer Interaction**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 99–122, jun. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.17705/1thci.00091>. Acesso em: 04 mar. 2025.

BUDNICK, C. J.; ROGERS, A. P.; BARBER, L. K. The fear of missing out at work: examining costs and benefits to employee health and motivation. **Computers in Human Behavior**, [S.l.], v. 104, 106161, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.106161>. Acesso em: 04 mar. 2025.

BUGLASS, S. L.; BINDER, J. F.; BETTS, L. R.; UNDERWOOD, J. D. M. When ‘friends’ collide: social heterogeneity and user vulnerability on social network sites. **Computers in Human Behavior**, [S.l.], v. 66, p. 319–328, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.10.032>. Acesso em: 04 mar. 2025.

CARLOTTO, M. S. Síndrome de Burnout e satisfação no trabalho em professores: uma revisão teórica. **Cadernos de Pesquisa**, v. 41, n. 142, p. 106-124, 2011.

CHAHAD, J. P. Z. O futuro do trabalho pós Covid-19. **Ciência & Trópico**, [S. l.], v. 45, n. 1, 2021. DOI: 10.33148/cetropicov45n1(2021)art6. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/1988>. Acesso em: 30 abr. 2025.

CORSO, K. **Práticas sócio-materiais de gestores**: Investigando os paradoxos de uso da tecnologia móvel em uma Instituição de Ensino Superior. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

COUTINHO, M. C. Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégia de investigação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 189–202, 2009. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v12n2/a05v12n2.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2025.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução: Magda Lopes. 3a Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRISPIM, I. A. S.; CAPPELLOZZA, A. Antecedentes gerenciais e tecnológicos da exaustão no trabalho. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 4, p. 137–

153, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i4.28847>. Acesso em: 12 abr. 2025.

DE, R., PANDEY, N., PAL, A. Impact of digital surge during Covid-19 pandemic: A viewpoint on research and practice, **International Journal of Information Management**, In press, 2020.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The: human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, [S.l.], v. 11, n. 4, p. 227–268, out. 2000. Disponível em: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01. Acesso em: 16 mar. 2025.

DERKS, D.; VAN DUIN, D.; TIMS, M.; BAKKER, A. B. Smartphone use and work–home interference: the moderating role of social norms and employee work engagement. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, [S.l.], v. 88, p. 155–177, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/joop.12083>. Acesso em: 04 mar. 2025.

DHIR, A.; et al. The dark side of social media: Stalking, online self-disclosure and problematic sleep, **International Journal of Consumer Studies**, v. 45, n. 6, p.1373-1391. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ijcs.12659>. Acesso em: 07 mar. 2025.

ELHAI, J. D.; DVORAK, R. D.; LEVINE, J. C.; HALL, B. J. Problematic smartphone use: a conceptual overview and systematic review of relations with anxiety and depression psychopathology. **Journal of Affective Disorders**, [S.l.], v. 207, p. 251–259, jan. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jad.2016.08.030>. Acesso em: 16 fev. 2025.

ELHAI, J. D.; LEVINE, J. C.; HALL, B. J. The relationship between anxiety symptom severity and problematic smartphone use: a review of the literature and conceptual frameworks. **Journal of Anxiety Disorders**, [S.l.], v. 62, p. 45–52, mar. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2018.11.005>. Acesso em: 16 fev. 2025.

ELHAI, J. D.; LEWIS, C.; LEVY, S.; HALL, B. J. Fear of missing out, need for touch, anxiety and depression are related to problematic smartphone use. **Computers in Human Behavior**, v. 63, p. 509–516, 1 out. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.079>. Acesso em: 04 mar. 2025.

ELHAI, J. D.; YANG, H.; MONTAG, C. Fear of missing out (FOMO): overview, theoretical underpinnings, and literature review on relations with severity of negative affectivity and problematic technology use. **Brazilian Journal of Psychiatry**, v. 43, n. 2, p. 203–209, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1516-4446-2020-0870>. Acesso em: 04 mar. 2025.

FERRE PÊGO, B.; SANTOS BRANT ROCHA, J.; SANTOS, G. S. Prevalência de Fear of Missing Out e fatores associados em estudantes universitários: sociabilidade, bem-estar e cultura digital. **Interfaces Científicas – Humanas e Sociais**, v. 9, n. 3, p. 410–425, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.17564/2316-3801.2022v9n3p410-425>. Acesso em: 04 mar. 2025.

FLEURY, M.T. O simbólico nas relações de trabalho. Fleury, Fischer (Orgs). **Cultura e Poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2015.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, A. D. G.; LACERDA, F. M.; SANTOS, E.; ALVARENGA, M. A. Intenção de rotatividade: um enfoque a partir das políticas de recursos humanos e da percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações. 39., 2015, Minas Gerais. Anais [...]. [S.l.]: ANPAD, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/281927130_Intencao_de_Rotatividade_Um_Enfoque_a_Partir_das_Politicas_de_Recursos_Humanos_e_da_Percepcao_de_Oportunidades_de_Aprendizagem_nas_Organizacoes. Acesso em: 04 mar. 2025.

FRIDCHAY, J.; REIZER, A. Fear of missing out (FOMO): implications for employees and job performance. **Journal of Psychology**, v. 156, n. 4, p. 257–277, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00223980.2022.2034727>. Acesso em: 04 mar. 2025.

GIL FLORES, J. **Análisis de dados cualitativos**: aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU - Promociones y Publicaciones Universitarias, 1994.

GREENFIELD, D. N. **Virtual Addiction**: Help for Netheads, Cyberfreaks, and Those Who Love Them. Oakland: New Harbinger, 1999.

GRIFFITHS M. D. Internet addiction: Internet fuels other addictions. **Student British Medical Journal**. 1999, v. 7, p. 428–429. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1999-13829-005>. Acesso em 13 dez. 2024.

GRIFFITHS M. D. Does Internet and computer “addiction” exist? Some case study evidence. **CyberPsychology & Behavior**. 2000, v. 3, p. 211–218. Disponível em: <https://doi.org/10.1089/109493100316067>. Acesso em: 13 dez. 2024.

GUIMARÃES, L. A. M.; FONTOURA JUNIOR, E. E.; BUENO, H. P. V.; ROSI, K. R. B. da S.; MINARI, M. R. T.; MENEGHEL, V. O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. **Psicologia em Estudo**, [S.l.], v. 19, n. 4, p. 753–755, out. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-73722407316>. Acesso em: 04 mar. 2025.

HAMIZAR, A, et al. Consumer impulse buying behavior based on FOMO psychology in the digital era. **International Conference of Multidisciplinary Cel: Proceeding**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 134–142, 2024. DOI: 10.33292/7hbthp47. Disponível em: <https://proceeding.ressi.id/index.php/IConMC/article/view/29>. Acesso em: 9 mai. 2025.

HATO, B. Mobile Phone Checking Behavior Out of a Fear of Missing Out: Development, Psychometric Properties and Test-Retest Reliability of a C-FoMO-Scale ANR: 610304. Disponível em: <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=130541>. Acesso: em 05 mar. 2025.

HODKINSON, C. Fear of Missing Out (FOMO) marketing appeals: A conceptual model. **Journal of Marketing Communications**, v. 25, p. 65–88. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13527266.2016.1234504>. Acesso em: 05 mar. 2025.

HUNT, M. G.; MARX, R.; LIPSON, C.; YOUNG, J. No more FOMO: limiting social media decreases loneliness and depression. **Journal of Social and Clinical Psychology**, v. 37, n. 10, p. 751–768, 1 dez. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1521/jscp.2018.37.10.751>. Acesso em: 04 mar. 2025.

KIM, H. S.; WOHL, M. J. A.; GUPTA, R.; et al. Why do young adults gamble online? A qualitative study of motivations to transition from social casino games to online gambling. **Asian Journal of Gambling Issues and Public Health**, v. 7, p. 6, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s40405-017-0025-4>. Acesso em: 04 mar. 2025.

KOT, P. Psychometric properties of the Polish adaptation of Technostress Creators and Technostress Inhibitors Scale. **Medycyna Pracy**, v.73, n. 4, p. 277-293, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.13075/mp.5893.01236>. Acesso em: 07 mar. 2025.

KÓVÁRI, E. DÁVID, H. LISKA, F. Do You Really Miss Out If You Are Missing Out? Students' Everyday and Workplace FOMO Phenomenon in Relation to Social Media Addiction at Three Hungarian Universities. **Vezetéstudomány Budapest Management Review**. V. 54 (6) p. 17-31, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.06.02>. Acesso em: 13 mar. 2025.

KUSS, D. J.; GRIFFITHS, M. D.; KARILA, L.; BILLIEUX, J. Internet addiction: a systematic review of epidemiological research for the last decade. **Current Pharmaceutical Design**, v. 20, n. 25, p. 4026–4052, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.2174/13816128113199990617>. Acesso em: 04 mar. 2025.

LAZARUS, R. S. **Psychological stress and the coping process**. New York: McGraw-Hill, 1966.

LAZARUS, R., FOLKMAN, S. **Stress appraisal and coping**. New York: Springer, 1984.

LOURÊNÇO, L. B. S. **Solidão, isolamento social e FoMO no teletrabalho**. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2024.

LOURO, E. S.; FERREIRA, M. C.; GABARDO-MARTINS, L. M. D.; et al. Evidências de validade da Escala do Medo de Estar Desconectado do Trabalho em amostras brasileiras. **Trends in Psychology**, v. 32, p. 449–465, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s43076-022-00175-6>. Acesso em: 04 mar. 2025.

MANZINI, E.J. **Entrevista semi-estruturada**: análise de objetivos e de roteiros. SEMINÁRIO D INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Bauru: USC, 2004.

MAZMANIAN, M., ORLIKOWSKI, W. J., YATES, J. The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals, **Organization Science**,

v. 24, n. 5, p. 1337-1357, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>. Acesso em: 13 fev. 2025.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILYAVSKAYA, M., SAFFRAN, M., HOPE, N., KOESTNER, R. Medo de ficar de fora: Prevalência, dinâmica e consequências da experiência de FOMO. **Motivação e Emoção**, v. 42, n.5, p. 725–737, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9683-5>. Acesso em: 10 fev. 2025

MOURA, D. F. et al. Elaboração da Escala Fear of Missing Out (FoMO) no contexto do trabalho: evidências de validade de conteúdo. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho**, v. 23, n. 2, p. 2446–2453, 2023. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/view/23052>. Acesso em: 04 mar. 2025.

MOURA, D. F.; MOURA, H. S.; FILGUEIRAS, G. M. R.; FREIRE, S. E. A.; NEGREIROS, F.; MEDEIROS, E. D. Fear of missing out (FoMO), mídias sociais e ansiedade: uma revisão sistemática. **Psicología, Conocimiento y Sociedad**, v. 11, n. 3, p. 99–114, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.26864/pcs.v11.n3.7>. Acesso em: 04 mar. 2025.

NASTJUK, I. et al. Integrating and synthesising technostress research: a meta-analysis on technostress, creator, outcomes, and IS usege contexts. **European Journal of Information Systems**, p. 1-22, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2154712>. Acesso em: 02 mai. 2025.

NEVES, D. R., NASCIMENTO, R. P., FELIX Jr., M. S., SILVA, F. A. da, ANDRADE, R. O. B. de. Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n 2, p. 318–330, 2018. <https://doi.org/10.1590/1679-395159388>.

OBERST, U.; WEGMANN, E.; STODT, B.; BRAND, M.; CHAMARRO, A. Negative consequences from heavy social networking in adolescents: the mediating role of fear of missing out. **Journal of Adolescence**, v. 55, p. 51–60, fev. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2016.12.008>. Acesso em: 04 mar. 2025.

OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, A. M. C.; AGUIAR, M. A. S. Trabalho, formação e profissionalidade de gestores escolares. *Revista Brasileira de Educação*, v. 24, e240054, 2019. O'REILLY, M. Internet addiction: a new disorder enters the medical lexicon. **CMAJ: Canadian Medical Association Journal**, v. 154, n. 12, p. 1882–1883, 1996.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2012.

PANDWAL, Ayushi; TEWARI, Savita; GHOSHAL, Mnayitre. Study depicting employees FOMO and self-esteem levels has impact on perceived stress thereby influencing

mindfulness, work effort and performance at work. **The International Journal of Indian Psychology**, v. 9, p. 1245-1253, 2021. DOI: 10.25215/0902.131.

PIRKKALAINEN, H.; SALO, M.; MAKKONEN, M.; TARAFDAR, M. Coping with technostress: when emotional responses fail. In: **INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (ICIS)**, 38., 2017. Proceedings [...]. [S.l.]: Association for Information Systems, 2017. p. 1–17. Disponível em: <http://aisel.aisnet.org/icis2017/IT-and-Social/Presentations/3/>. Acesso em: 04 mar. 2025.

PODSAKOFF, N. P.; LEPINE, J. A.; LEPINE, M. A. Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 2, p. 438–454, mar. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>. Acesso em: 04 mar. 2025.

PRZYBYLSKI, A. K.; MURAYAMA, K.; DEHAAN, C. R.; GLADWELL, V. Motivational, emotional, and behavioural correlates of fear of missing out. **Computers in Human Behavior**, v. 29, p. 1841–1848, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.02.014>. Acesso em: 04 mar. 2025.

RAGSDALE, J. M., HOOVER, C. S. Cell phones during nonwork time: A source of job demands and resources. **Computers in Human Behavior**, v. 57, p. 54-60, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.12.017>

RAGU-NATHAN, T. S.; TARAFDAR, M.; RAGU-NATHAN, B. S.; TU, Q. The consequences of technostress for end users in organizations: conceptual development and empirical validation. **Information Systems Research**, v. 19, n. 4, p. 417–433, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>. Acesso em: 04 mar. 2025.

RIORDAN, B. C.; CODY, L.; FLETT, J. A. M.; et al. The development of a single item FoMO (Fear of Missing Out) scale. **Current Psychology**, v. 39, p. 1215–1220, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9824-8>. Acesso em: 04 mar. 2025.

ROBERTS, J. A; DAVID, M. E. The Social Media Party: Fear of Missing Out (FoMO), Social Media Intensity, Connection, and Well-Being. **International Journal of Human-Computer Interaction**, v. 35, n. 18, p. 1-10, 26 jul. 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/10447318.2019.1646517>>. Acesso em: 20 jun. 2024.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 68–78, jan. 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.68>. Acesso em: 04 mar. 2025.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. del P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SETTE, C. P.; LIMA, N. R.; QUELUZ, F. N.; FERRARI, B. L.; HAUCK, N. The online fear of missing out inventory (ON-FoMO): development and validation of a new tool. **Journal of**

Technology in Behavioral Science, v. 5, n. 1, p. 20–29, 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s41347-019-00110-0>. Acesso em: 04 mar. 2025.

SIQUARA, G. M.; ABREU, N.; VIANNA FLORIANO, A.; ARGOLO DE SALDANHA, L. Tradução, evidências de validade e fiabilidade da versão brasileira da Fear of Missing Out Scale. **Ciencia Psicológica**, v. 17, n. 2, e2835, 2023. Disponível em: http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212023000201210&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 06 maio 2025.

TANDON, A.; DHIR, A.; ALMUGREN, I.; ALNEMER, G. N.; MÄNTYMÄKI, M. Fear of missing out (FoMO) among social media users: a systematic literature review, synthesis and framework for future research. **Internet Research**, v. 31, n. 3, p. 782–821, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/INTR-11-2019-0455>. Acesso em: 04 mar. 2025.

TARAFDAR, M.; COOPER, C. L.; STICH, J-F. The technostress trifecta—techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research, **Information Systems Journal**, v. 29, n. 1, p. 6-42, Jan. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/isj.12169>. Acesso em: 04 mar. 2025.

TARAFDAR, M.; PIRKKALAINEN, H.; SALO, M.; MAKKONEN, M. Taking on the “dark side” — coping with technostress. **IT Professional**, v. 22, n. 6, p. 82–89, nov./dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/MITP.2020.2977343>. Acesso em: 04 mar. 2025.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIPAMPA. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. **Regimento Geral da Universidade: Resolução nº 5, de 17 de junho de 2010**. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/consuni/files/2024/06/7-regimento-geral-alterado-pela-resolucao-410-de-2024-com-hiperlinks.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2025.

VARGAS, Katiuscia Schiemer; FLECK, Carolina Freddo; SCHERER, Laura Alves; MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira; LIMA, Luiz Edgar Araujo. **Trabalho, organizações e pessoas**: gestão de pessoas e relações de trabalho na contemporaneidade. São Paulo: Gradus Editora, 2024. Cap. 1, p. 23-62.

YIN, L., WANG, P., NIE, J., GUO, J., FENG, J. and LEI, L. (2021), “Social networking sites addiction and FoMO: The mediating role of envy and the moderating role of need to belong”, **Current Psychology**, Vol. 40, pp. 3879-3887. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00344-4>

YANG, S. TINMAZ, H. Exploring workplace Fear of Missing Out (FoMO): A systematic literature review. **Environment and Social Psychology** . v .9, n. 7, 2024. Disponível em: <https://esp.as-pub.com/index.php/esp/article/view/2786>. Acesso em: 10 fev. 2025. Doi: 10.59429/esp.v9i7.2786.

YOUNG, K. S. Internet addiction: the emergence of a new clinical disorder. **CyberPsychology & Behavior**, v. 1, n. 3, p. 237–244, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1089/cpb.1998.1.237>. Acesso em: 04 mar. 2025.

YOUNG, K. S. Psychology of computer use: XL. Addictive use of the internet: a case that breaks the stereotype. **Psychological Reports**, v. 79, n. 3, pt. 1, p. 899–902, dez. 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.2466/pr0.1996.79.3.899>. Acesso em: 04 mar. 2025.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto: Investigando o Fear of Missing Out -FoMO nas rotinas de gestores públicos.

Pesquisadores Responsáveis: Renata Cristina Conte e Profa. Dra. Kathiane Benedetti Corso

Contato Eletrônico: renataconte@unipampa.edu.br | kathianecorso@unipampa.edu.br

Endereço Postal completo: Rua Barão do Triunfo, 1048 centro - Santana do Livramento RS

Local da coleta: UNIPAMPA

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária, da pesquisa “INVESTIGANDO O FEAR OF MISSING OUT (FOMO) NAS ROTINAS DE GESTORES PÚBLICOS: EVIDÊNCIAS DO MEDO DE PERDER, DESLIGAR E DESCONECTAR DO TRABALHO”, desenvolvida por mim, Renata Cristina Conte, discente do programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Pampa - Campus Santana do Livramento, sob a orientação da professora Dra. Kathiane Benedetti Corso.

Essa pesquisa integra uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIPAMPA. O objetivo é investigar como o fenômeno *Fear of Missing Out* (FoMO) se manifesta nas práticas de trabalho de gestores públicos em ambientes marcados pela conexão constante.

Como benefícios, espera-se contribuir com a produção de conhecimento científico, resultando em uma dissertação e artigos acadêmicos. A pesquisa também busca promover reflexões críticas sobre os impactos da conectividade no contexto organizacional. A coleta de dados será feita por meio de uma entrevista individual, presencial ou online (*Google Meet*), com perguntas relacionadas ao uso das tecnologias no trabalho e seus efeitos na vida profissional e pessoal. Serão solicitados relatos de experiências de trabalho e percepções sobre o uso constante das tecnologias. A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de entrevista à pesquisadora do projeto. A entrevista terá duração aproximada de 30 minutos e será gravada com autorização para posteriormente ser transcrita. Caso deseje, você poderá acessar sua transcrição. Salienta-se também a inexistência de respostas certas ou erradas, assim como não será feito nenhum juízo de valor sobre elas. Você tem a liberdade de responder da maneira que preferir, assim como tem a liberdade de não responder. Não pretende-se expor os respondentes a riscos ou lesões nas dimensões física, psíquica, moral, intelectual, social,

cultural e/ou espiritual. Entretanto, caso você se sinta constrangido(a), por favor manifeste a entrevistadora, que prontamente passará a outra questão.

Embora os riscos sejam mínimos, é possível que o conteúdo das entrevistas traga à tona lembranças desconfortáveis. No entanto, não há riscos físicos ou morais envolvidos. Dessa forma sua participação é opcional, podendo ser interrompida a qualquer momento, sem necessidade de justificativa ou explicação, sem qualquer prejuízo. Se houver algum dano, decorrente da presente pesquisa, você terá direito à indenização, através das vias judiciais, como dispõem o Código Civil, o Código de Processo Civil, na Resolução nº 466/2012 e na Resolução nº 510/2016), do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

Cabe informar que as informações fornecidas terão confidencialidade assegurada, apenas as pesquisadoras terão acesso e se comprometem com o sigilo e confidencialidade dos dados. O conteúdo gerado será armazenado em local seguro, com acesso apenas das pesquisadoras. Os dados serão utilizados exclusivamente nesta pesquisa e em publicações derivadas, sempre garantindo o anonimato dos participantes por meio de codificações e sem identificação de cargos específicos. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, por pelo menos 5 anos, conforme Resoluções 466/12 e 510/16 do CNS e orientações do CEP/Unipampa e com o fim deste prazo, será eliminado.

Ao participar do estudo você não terá nenhum custo financeiro e, devido à limitação de recursos, não receberá qualquer vantagem financeira. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pela pesquisadora. Caso aceite participar da presente pesquisa, favor assinar ao final das duas vias deste documento visto que uma pertence a você e a outra via será arquivada pela pesquisadora. Ressalta-se que você pode interromper a participação a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de penalidade ou prejuízo. Você terá direito a esclarecimentos antes e durante toda a pesquisa. Em caso de dúvidas, poderá contatar tanto a discente pesquisadora Renata Cristina Conte como a professora Dra. Kathiane Benedetti Corso pelo telefone (55) 3967-1700.

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Unipampa. O Comitê é formado por um grupo de pessoas que têm por objetivo defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e assim, contribuir para que sejam seguidos padrões éticos na realização de pesquisas:

Telefone do CEP/Unipampa: (55) 3911-0200, voip 8025.

E-Mail: cep@unipampa.edu.br <https://sites.unipampa.edu.br/cep/>

Endereço: Campus Uruguaiana – BR 472, Km 592 -Prédio Administrativo – Sala 7A -Caixa Postal 118 Uruguaiana – RS CEP 97500-970

Santana do Livramento, 27 de junho de 2025.

Pesquisadora responsável: Renata Cristina Conte

Endereço Institucional: UNIPAMPA - Campus Sant'Ana do Livramento, Rua Barão do Triunfo, 1048 - Centro, Sant'Ana do Livramento - RS, 97573-634.

E-mail: renataconte@unipampa.edu.br Telefone: (55) 996106073

Assinatura da pesquisadora responsável

Orientadora responsável: Profa. Dra. Kathiane Benedetti Corso
Endereço Institucional: UNIPAMPA - Campus Sant'Ana do Livramento, Rua Barão do Triunfo, 1048 - Centro, Sant'Ana do Livramento - RS, 97573-634.

E-mail: kathianecorso@unipampa.edu.br Telefone: (55) 3967-1700

Assinatura da orientadora responsável

Nome do participante da pesquisa:_____.

E-mail: _____

Declaro que li e compreendi as informações relevantes ao objetivo e condições de minha participação na pesquisa intitulada: “INVESTIGANDO O FEAR OF MISSING OUT (FOMO) NAS ROTINAS DE GESTORES PÚBLICOS: EVIDÊNCIAS DO MEDO DE PERDER, DESLIGAR E DESCONECTAR DO TRABALHO” e concordo em participar. Após esclarecimento de eventuais dúvidas, conforme os termos estabelecidos, mediante assinatura ou resposta ao e-mail de convite confirmando minha concordância e ter recebido uma via deste termo de consentimento livre e esclarecido.

Declaro para os devidos fins disponibilizar as seguintes autorizações:

☐ Autorizo e cedo os direitos de minha entrevista, gravada em áudio e vídeo, para que esta seja usada integralmente ou em partes, sem restrições de prazos e limites de citações, desde a presente data.

☐ Não autorizo e cedo os direitos de minha entrevista, gravada em áudio e vídeo para que esta seja usada integralmente ou em partes, sem restrições de prazos e limites de citações, desde a presente data.

Assinatura do participante da pesquisa

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Este roteiro tem como objetivo orientar a condução de entrevistas qualitativas para investigar a manifestação do Fear of Missing Out (FoMO) no contexto do trabalho. As perguntas são baseadas na Escala FoMO no Contexto do Trabalho (EFCT), elaborada por Moura *et al.* (2023), e estão organizadas por dimensões conceituais. As perguntas foram inspiradas nos 15 itens validados da Escala FoMO no Contexto do Trabalho (Moura *et al.*, 2023), os quais estão organizados em três dimensões principais: medo de perder, medo de desligar e medo de desconectar. Esta versão qualitativa busca compreender de forma aprofundada as experiências subjetivas associadas a esses comportamentos.

BLOCO 1- Perfil dos respondentes e práticas de uso das tecnologias da informação e comunicação

1. Qual é a sua idade?
2. Com qual gênero você se identifica?
3. Qual é o seu estado civil?
4. Você tem filhos?
5. Mora sozinho ou com outras pessoas? Com quem?
6. Qual o seu nível de formação acadêmica e a sua área de atuação?
7. Qual cargo de gestão você ocupa atualmente?
8. Há quanto tempo você trabalha nessa instituição e no atual cargo de gestão?
9. Já teve outro cargo de gestão em órgãos públicos? Quanto tempo?
10. Quais são suas principais atividades realizadas no cargo de gestão?
11. Quais atividades da sua rotina de gestão você considera que dependem diretamente do uso de tecnologias? Pode descrever como essas tecnologias contribuem para a realização dessas atividades?
12. Você costuma realizar atividades administrativas ou responder demandas institucionais fora do horário de expediente? De que maneira as tecnologias facilitam ou dificultam essa prática?

13. Existem momentos ou contextos específicos em que você sente a necessidade de permanecer conectado(a) ao trabalho por meio das tecnologias mesmo estando fora da instituição? Pode relatar uma situação que exemplifica isso?
14. Gostaria que você me contasse, do seu jeito, como tem sido a sua trajetória como gestor(a) público(a) e como as tecnologias têm feito parte do seu cotidiano profissional. Pode começar pelo ponto que fizer mais sentido para você.

BLOCO 2: Medo de Perder

1. Você já teve receio de perder oportunidades importantes no trabalho por estar ausente (em férias, licenças ou fins de semana)? Como a tecnologia está envolvida nesse sentimento?
2. Já sentiu que estar desconectado(a) poderia resultar em perda de informações ou chances de crescimento? A tecnologia aumenta essa percepção?
3. Pode contar uma situação em que teve medo de “ficar para trás”? Como os meios digitais (grupos, e-mails, plataformas) influenciaram isso?

BLOCO 3: Medo de Desligar

1. Você sente dificuldade em se desligar mentalmente do trabalho durante momentos de descanso? A presença constante de dispositivos e aplicativos contribui para isso?
2. Já evitou tirar folgas por receio de que algo importante acontecesse em sua ausência? As ferramentas tecnológicas alimentam esse receio?
3. Pode compartilhar uma experiência em que o trabalho continuou presente, mesmo fora do expediente? Havia envolvimento com tecnologias nessa situação?

BLOCO 4: Medo de Desconectar

1. Você costuma checar e-mails ou mensagens de trabalho fora do expediente? Como isso se tornou parte da sua rotina com as tecnologias?
2. Como é sua relação com celular e aplicativos de trabalho durante momentos pessoais? Sente que precisa estar disponível?

3. Já sentiu que precisava estar constantemente atento(a) às comunicações da equipe? Como a tecnologia alimenta essa vigilância?
4. Pode relatar um episódio em que não conseguiu acessar mensagens ou e-mails e isso causou ansiedade? Como a dependência da tecnologia influenciou essa sensação?
5. Agora, me conte sobre alguma situação em que você percebeu que precisava mudar algo na sua relação com a tecnologia no trabalho. Que atitudes você tomou? Isso trouxe algum aprendizado ou transformação para você?

BLOCO 5: Fechamento da Entrevista

1. Depois de tudo que conversamos, como você percebe sua relação atual com as tecnologias no trabalho e a conexão constante? Houve algo nesta entrevista que te fez pensar de forma diferente sobre isso?
2. Gostaria de acrescentar algo que não foi perguntado, mas que você considera importante sobre seu uso das tecnologias ou sua experiência como gestor público?
3. O que você aprendeu com essas experiências? Mudou alguma coisa na forma como você vive o seu trabalho e a sua relação com a tecnologia?
4. Gostaria de contar mais alguma história ou algo que considera importante sobre sua experiência como gestor e o uso das tecnologias?

APÊNDICE C - DECLARAÇÃO DE USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

No desenvolvimento desta dissertação (“INVESTIGANDO O FEAR OF MISSING OUT (FOMO) NAS ROTINAS DE GESTORES PÚBLICOS: EVIDÊNCIAS DO MEDO DE PERDER, DESLIGAR E DESCONECTAR DO TRABALHO”), foram utilizadas ferramentas de *Inteligência Artificial Generativa (IAG)* para a criação de imagens ilustrativas e revisão de formatação. As ferramentas *ChatGPT (OpenAI)* e *Gemini (Google)* foram empregadas na geração das Figuras ilustrativas da dissertação, com o objetivo de representar visualmente os achados da pesquisa de forma mais clara e didática, democratizando o acesso ao conhecimento, para a estruturação dos *prompts* das figuras, foi utilizada a *IAG Claude*. Nenhuma dessas ferramentas foi utilizada na redação, análise de dados, interpretação dos resultados ou em qualquer outra etapa da produção textual desta dissertação.

A autora assume integral responsabilidade pelo conteúdo final do trabalho, incluindo as imagens geradas com auxílio das referidas ferramentas.

Pesquisadora responsável: Renata Cristina Conte

Endereço Institucional: UNIPAMPA - Campus Sant’Ana do Livramento, Rua Barão do Triunfo, 1048 - Centro, Sant'Ana do Livramento - RS, 97573-634.

E-mail: renataconte.aluno@unipampa.edu.br | **Telefone:** (55) 996106073