Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação — REASE

OPEN ACCESS

doi.org/10.51891/rease.v12i11.32819

SAÚDE MENTAL EM EQUIPES REMOTAS DE PROJETOS: UMA REVISÃO DA LITERATURA SOBRE DESAFIOS E PRÁTICAS DE GESTÃO PARA A PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR E DO DESEMPENHO NO TRABALHO

MENTAL HEALTH IN REMOTE PROJECT TEAMS: A LITERATURE REVIEW ON CHALLENGES AND MANAGEMENT PRACTICES TO PROMOTE WELL-BEING AND WORK PERFORMANCE

SALUD MENTAL EN EQUIPOS REMOTOS DE PROYECTOS: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE DESAFÍOS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN PARA PROMOVER EL BIENESTAR Y EL DESEMPEÑO LABORAL

Gisele Almeida de França[1]
Karolyne Taynara Martins de Souza[2]
Lucas de Lima Girão[3]
Stiffany Alexa Saraiva Bezerra[4]

RESUMO: Este artigo tem como objetivo analisar os desafios relacionados à saúde mental em equipes remotas de projetos e identificar práticas de gestão que contribuem para o bem-estar e o desempenho coletivo. A pesquisa foi realizada por meio de uma revisão narrativa de literatura, através da seleção de artigos científicos publicados entre os anos 2020 e 2026, nas bases SciELO, Portal de Periódicos da CAPES e Google Acadêmico, no idioma Português, que contêm os termos: "saúde mental", "trabalho remoto", "teletrabalho", "bem-estar no trabalho", "desempenho profissional", "equipes remotas" e "gestão de projetos". Foram escolhidos nove artigos que fundamentam esta pesquisa. Os resultados evidenciam que os principais desafios enfrentados pelos profissionais em regime remoto estão relacionados ao isolamento social, à sobrecarga de trabalho, à dificuldade de estabelecer limites entre a vida profissional e pessoal, e ao excesso de reuniões e demandas de comunicação. Práticas de gestão que contribuem para a minimização desses impactos contemplam a distribuição equilibrada das atividades, a definição de responsabilidades e prazos claros, o fortalecimento da comunicação e da colaboração, a construção de relações de confiança, o suporte da liderança e a utilização de ferramentas visuais, como o Kanban. Conclui-se que a gestão de equipes remotas de projetos deve promover um ambiente colaborativo, com demandas e prazos claros, e adotar uma gestão estratégica voltada ao bem-estar da equipe, garantindo o bom andamento de um projeto e a gestão da sobrecarga de trabalho dos profissionais.

Palavras-chave: Saúde mental. Trabalho remoto. Gestão de projetos. Equipes remotas. Bem-estar no trabalho.

[1] Pós-graduada em Gestão Estratégica de Projetos (MBA). Centro Universitário FAMETRO.
[2] Pós-graduada em Gestão Estratégica de Projetos (MBA). Centro Universitário FAMETRO.
[3] Pós-graduado em Gestão Estratégica de Projetos (MBA). Centro Universitário FAMETRO.
[4] Administradora e mestre. Orientadora. Docente da Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Projetos. Centro Universitário FAMETRO.

ABSTRACT: This article aims to analyze the challenges related to mental health in remote project teams and identify management practices that contribute to well-being and collective performance. The research was conducted through a narrative literature review, based on the selection of scientific articles published between 2020 and 2026 in the SciELO, CAPES Journals Portal, and Google Scholar databases, in Portuguese, containing the following terms: "mental health," "remote work," "telework," "well-being at work," "professional performance," "remote teams," and "project management." Nine articles were selected to support this research. The results indicate that the main challenges faced by professionals working remotely are related to social isolation, work overload, difficulties in establishing boundaries between professional and personal life, and excessive meetings and communication demands. Management practices that contribute to minimizing these impacts include the balanced distribution of activities, the clear definition of responsibilities and deadlines, the strengthening of communication and collaboration, the development of trusting relationships, leadership support, and the use of visual tools such as Kanban. It is concluded that the management of remote project teams should promote a collaborative environment, with clear demands and deadlines, and adopt a strategic management approach focused on team well-being, ensuring the smooth progress of projects and the effective management of professionals' workloads.

Keywords: Mental health. Remote work. Project management. Remote teams. Well-being at work.

RESUMEN: Este artículo tiene como objetivo analizar los desafíos relacionados con la salud mental en equipos remotos de proyectos e identificar prácticas de gestión que contribuyan al bienestar y al desempeño colectivo. La investigación se realizó mediante una revisión narrativa de la literatura, a través de la selección de artículos científicos publicados entre los años 2020 y 2026, en las bases de datos SciELO, Portal de Periódicos de la CAPES y Google Académico, en idioma portugués, que contienen los términos: "salud mental", "trabajo remoto", "teletrabajo", "bienestar en el trabajo", "desempeño profesional", "equipos remotos" y "gestión de proyectos". Se seleccionaron nueve artículos que fundamentan esta investigación. Los resultados evidencian que los principales desafíos que enfrentan los profesionales en régimen de trabajo remoto están relacionados con el aislamiento social, la sobrecarga de trabajo, la dificultad para establecer límites entre la vida profesional y personal, y el exceso de reuniones y demandas de comunicación. Las prácticas de gestión que contribuyen a minimizar estos impactos contemplan una distribución equilibrada de las actividades, una definición clara de responsabilidades y plazos, el fortalecimiento de la comunicación y la colaboración, la construcción de relaciones de confianza, el apoyo del liderazgo y la utilización de herramientas visuales, como Kanban. Se concluye que la gestión de equipos remotos de proyectos debe promover un ambiente colaborativo, con demandas y plazos claros, y adoptar una gestión estratégica orientada al bienestar del equipo, garantizando el buen desarrollo del proyecto y una gestión adecuada de la sobrecarga de trabajo de los profesionales.

Palabras clave: Salud mental. Trabajo remoto. Gestión de proyectos. Equipos remotos. Bienestar laboral.

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital e a expansão do trabalho remoto têm provocado mudanças significativas na organização das atividades profissionais, especialmente na forma como as equipes se comunicam, colaboram e executam suas tarefas (OIT; OMS, 2022). Embora o trabalho remoto possa proporcionar benefícios aos trabalhadores e às organizações, sua adoção não elimina os riscos relacionados à saúde ocupacional, podendo em alguns casos até piorar o quadro mental do funcionário que se encontra de forma isolada da equipe.

Antunes *et al.* (2023) destaca como fatores psicossociais associados a essa modalidade de trabalho questões relacionadas ao isolamento social e profissional, intensificação das atividades e sobreposição entre demandas profissionais e familiares, o que gera a necessidade de políticas e medidas organizacionais capazes de proteger a saúde dos trabalhadores. Esses aspectos demonstram que a flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto precisa estar acompanhada de condições adequadas de organização, suporte e acompanhamento profissional.

No contexto das equipes de projetos, esses desafios merecem atenção especial devido à natureza dinâmica das atividades desenvolvidas, diferente de quando se trabalha de modo presencial, onde há convivência diária com os outros colaboradores e dinâmicas em grupos que estimulam o corpo e a sintonia com a equipe (SWART; BOND-BARNARD; CHUGH, 2022).

O gerenciamento de projetos envolve o cumprimento de prazos, a coordenação de tarefas interdependentes, a administração de recursos, a resolução de problemas e o alinhamento das expectativas das partes interessadas (PMI, 2021).

A modalidade de trabalho remoto permite a participação de profissionais geograficamente dispersos, amplia as possibilidades de flexibilidade e favorece a utilização de ferramentas digitais para o acompanhamento de prazos, recursos e entregas. Porém, também impõe desafios relacionados à comunicação, ao relacionamento interpessoal, à integração dos membros da equipe e à manutenção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal de maneira remota (SWART; BOND-BARNARD; CHUGH, 2022; OIT; OMS, 2022), que podem comprometer a distribuição das atividades e aumentar a pressão sobre os integrantes da equipe.

Além disso, a dificuldade de estabelecer limites entre o horário de trabalho e o tempo de descanso pode contribuir para a sobrecarga e o desgaste emocional, fazendo com que as pessoas não consigam mais diferenciar quando estão trabalhando ou estão de folga, já que sua própria residência virou seu local de trabalho diariamente (OIT; OMS, 2022).

Vianna *et al.* (2023), ao investigarem a relação entre trabalho remoto, bem-estar e desempenho, identificaram dificuldades relacionadas à conciliação entre trabalho e família, à comunicação virtual, às ferramentas de comunicação, aos relacionamentos profissionais e ao redesenho do trabalho. Os autores destacaram a importância de compreender o trabalho remoto como uma realidade que demanda ajustes nas tarefas e nas relações profissionais, com participação conjunta dos trabalhadores e das organizações.

Diante desse cenário, a atuação dos gestores assume papel importante na construção de condições de trabalho que conciliam produtividade e bem-estar. Além do acompanhamento de

indicadores, cronogramas, custos e entregas, a gestão de projetos precisa considerar fatores humanos que influenciam na colaboração e na capacidade de realização das atividades (PMI, 2021; OMS, 2022).

As organizações e as lideranças também precisam avaliar as condições em que as atividades são realizadas, a adequação das metas, o volume de trabalho e os recursos disponibilizados para a execução das tarefas. Nessa perspectiva, o bem-estar deve ser considerado um elemento relevante da gestão, relacionado à sustentabilidade das rotinas profissionais e à criação de ambientes que favoreçam o desenvolvimento das equipes (OMS, 2022).

Dentre as práticas que podem ser adotadas para manutenção do bem-estar no trabalho remoto estão: a definição clara de responsabilidades, a distribuição equilibrada das demandas, o estabelecimento de prioridades, a realização de reuniões objetivas, a promoção de feedbacks periódicos e o respeito aos períodos de descanso. O estímulo à participação dos profissionais nas decisões e a criação de espaços de comunicação também podem favorecer o apoio entre os integrantes e a identificação de dificuldades antes que se agravem (OMS, 2022; SWART; BOND-BARNARD; CHUGH, 2022).

Apesar das contribuições existentes sobre o trabalho remoto e saúde ocupacional, permanece relevante discutir como esses fatores se manifestam especificamente no gerenciamento de projetos, considerando a necessidade de coordenar atividades, integrar profissionais e alcançar objetivos previamente estabelecidos. A compreensão desses aspectos pode auxiliar gestores na identificação de práticas que reduzam riscos psicossociais e favoreçam a comunicação, o engajamento e a qualidade das entregas, sem desconsiderar as necessidades individuais dos integrantes das equipes (SWART; BOND-BARNARD; CHUGH, 2022; OIT; OMS, 2022).

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar os desafios relacionados à saúde mental em equipes remotas de projetos e as práticas de gestão que contribuem para o bem-estar e o desempenho coletivo. Já nos objetivos específicos, pretende-se identificar os principais fatores psicossociais associados ao trabalho remoto, compreender suas possíveis implicações para a dinâmica das equipes e discutir práticas de liderança, comunicação e organização do trabalho que favoreçam ambientes profissionais mais saudáveis.

A relevância deste estudo está na necessidade de integrar a dimensão humana às práticas de gerenciamento de projetos, reconhecendo que o alcance dos objetivos organizacionais

depende não apenas de ferramentas, processos e indicadores, mas também das condições de trabalho saudáveis e das relações estabelecidas entre os profissionais. Dessa forma, pretende-se contribuir para a ampliação e a compreensão sobre estratégias de gestão que conciliam o cumprimento das metas dos projetos com a promoção do bem-estar dos integrantes das equipes.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza aplicada, abordagem qualitativa, objetivos exploratórios e descritivos, desenvolvido por meio de uma revisão integrativa de literatura.

Conforme Sousa, Oliveira e Alves (2021), a pesquisa bibliográfica fundamenta-se na análise de produções científicas já publicadas, permitindo ao pesquisador reunir e compreender conhecimentos existentes sobre determinado tema. Com isso, pretende-se compreender os desafios relacionados à saúde mental em equipes remotas de projetos e analisar práticas de gestão discutidas na literatura científica, sem a realização de intervenções diretas com trabalhadores ou organizações.

A pesquisa foi conduzida a partir da consulta a artigos científicos publicados em periódicos brasileiros, entre os anos de 2020 a 2026, presentes nas plataformas de pesquisa acadêmica SciELO, Portal de Periódicos da CAPES e Google Acadêmico, considerando sua relevância científica nas áreas de saúde ocupacional, psicologia organizacional e gestão do trabalho.

Para a busca dos estudos, foram utilizados descritores e combinações de palavras-chave relacionados ao tema, no idioma em português, sendo estes: “saúde mental”, “trabalho remoto”, “teletrabalho”, “bem-estar no trabalho”, “desempenho profissional”, “equipes remotas” e “gestão de projetos”. Como critérios de inclusão, foram considerados artigos científicos publicados no período delimitado, disponíveis em português e relacionados a pelo menos uma das seguintes dimensões: saúde mental no trabalho remoto, fatores psicossociais, bem-estar profissional, desempenho no teletrabalho ou práticas de gestão e organização do trabalho. Foram excluídos materiais duplicados, publicações sem relação direta com os objetivos do estudo e documentos que não apresentem informações suficientes para a análise proposta.

Após a identificação das publicações, foi realizada a leitura dos títulos, resumos e, posteriormente, dos textos completos selecionados, sendo escolhidos nove artigos relacionados ao tema deste estudo, cujas informações foram organizadas em duas categorias temáticas,

definidas a partir dos objetivos da pesquisa: (a) desafios relacionados à saúde mental em equipes remotas de projetos, considerando o isolamento social, a sobrecarga de trabalho, a dificuldade de desconexão e o excesso de reuniões; e (b) práticas de gestão para o bem-estar e desempenho das equipes remotas, abrangendo a gestão da carga de trabalho e dos limites profissionais, a comunicação e colaboração, a liderança, autonomia e suporte, além da utilização de práticas ágeis.

A análise do material foi realizada de forma qualitativa e interpretativa, buscando identificar convergências, diferenças e contribuições entre os estudos selecionados, onde os resultados foram organizados de modo a responder à questão da pesquisa e fundamentar a discussão sobre práticas de gestão aplicáveis às equipes remotas de projetos. Nesta pesquisa, utilizou-se a ferramenta de Inteligência Artificial Generativa ChatGPT, desenvolvida pela OpenAI, ChatGPT (GPT-6) de forma complementar e instrumental, principalmente nas etapas de revisão linguística, correção ortográfica e gramatical, ajustes de pontuação, aprimoramento da clareza e da coesão textual, tradução dos resumos para os idiomas inglês e espanhol e auxílio na formatação do artigo conforme as diretrizes da revista. Esclarece-se que a concepção teórica, a análise crítica, a interpretação dos dados e as decisões metodológicas são de responsabilidade dos pesquisadores, que revisaram e validaram integralmente o conteúdo com auxílio da ferramenta, em conformidade com as diretrizes de integridade científica e a Portaria CNPq nº 2.664/2026.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os nove estudos selecionados e que forneceram evidências consistentes em relação ao alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos propostos nesta pesquisa estão dispostos no quadro abaixo:

Quadro 1 – Artigos

Autor/Ano	Título	Conceito Principal
Losekann e Mourão (2020)	Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office	Desafios: intensificação do trabalho e necessidade de demonstrar produtividade.
Brito e Silva (2021)	Teletrabalho: uma releitura do conceito de organização do trabalho na sociedade do desempenho, no contexto da pandemia	Desafios: esgotamento associado ao trabalho.
Farias (2021)	Um estudo sobre os fatores estressores: elaboração de um guia de boas práticas para redução do estresse dos profissionais de TI	Desafios: excesso de trabalho, pressão por resultados e estresse ocupacional.
Bridi, Tropia e Vazquez (2024)	Teletrabalho e saúde no contexto da pandemia de COVID-19	Desafios: fronteiras entre trabalho, descanso e vida pessoal.

Autor/Ano	Título	Conceito Principal
Almeida e Souza (2025)	Gestão de projetos em ambiente remoto: uma análise qualitativa sobre os desafios da comunicação e práticas colaborativas: uma abordagem de casos múltiplos	Práticas: comunicação, liderança adaptada e colaboração.
Malafaia Júnior, Ramos Filho e Entriel (2025)	Liderança remota: desafios e competências-chave	Práticas: confiança, delegação, gestão do tempo e expectativas claras.
Saraiva, Furtado e Sobral (2025)	Who sets the boundaries in remote work? Investigating the influence of LMX relationships on work-nonwork dynamics	Práticas: limites entre trabalho e vida pessoal.
Silva, Souza e Barboza (2025)	Os desafios da gestão de equipes remotas com metodologias ágeis: uma revisão sistemática da literatura sobre aspectos humanos e técnicos	Práticas: colaboração, comunicação e ferramentas visuais.
Prado et al. (2026)	Desafios e impactos na rotina do teletrabalho: uma análise sobre liderança	Práticas: suporte e atenção individualizada da liderança.

Fonte: Os autores (2026)

3.1 Desafios relacionados à saúde mental em equipes remotas de projetos

3.1.1 Gestão de projetos

A gestão de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, métodos e técnicas com o objetivo de planejar, executar e controlar atividades necessárias para alcançar resultados específicos.

Segundo Carvalho Júnior (2012, p. 30-31), "o projeto, independentemente do fim que busca atender, é o conjunto de ações coordenadas por racionalidade e metodologia específica, visando atingir a concretização de um anseio, de uma ideia ou de algum objeto material, com o maior êxito e satisfação possível". Logo, pode-se definir como projeto o esforço temporário e organizado para se atingir um determinado objetivo.

Para garantir um bom gerenciamento de projetos, existem práticas conhecidas que direcionam a condução de um bom projeto e auxiliam os profissionais da área na tomada de decisão ao longo do ciclo de vida.

Nesse cenário, o Guia PMBOK expressa doze princípios fundamentais para a gestão de projetos, destacando aspectos relacionados à liderança, colaboração, engajamento das partes interessadas, foco na geração de valor, adaptação ao contexto organizacional, qualidade, gerenciamento de riscos, resiliência e capacidade de adaptação às mudanças. (PMI, 2021).

3.1.2 Equipes de projetos

Entre os diversos fatores que contribuem para a aplicação desses princípios, destaca-se o papel desempenhado pelas equipes de projeto, responsáveis por executar as atividades

planejadas e transformar os objetivos em resultados concretos, onde a composição da equipe exerce influência direta sobre o sucesso do projeto.

A seleção de profissionais com perfis compatíveis com os objetivos do projeto favorece a colaboração, o compartilhamento de conhecimentos e a busca por soluções, enquanto a escolha inadequada de membros pode comprometer o desempenho da equipe e prolongar a implementação das atividades.

Segundo Kerzner (2015), equipes eficazes são formadas por profissionais que apresentam comportamentos proativos, colaborativos e orientados à aprendizagem, contribuindo para um ambiente favorável ao gerenciamento de projetos.

3.1.3 Comunicação e liderança em projetos

Um aspecto relevante para o sucesso dos projetos é a comunicação entre os membros da equipe. De acordo com Clements e Gido (2016), a comunicação torna-se improdutiva quando os integrantes não estão atualizados sobre o andamento do projeto ou deixam de compartilhar informações importantes.

Nesse contexto, cabe ao gerente de projetos promover uma comunicação contínua por meio de reuniões periódicas, garantindo que todos os envolvidos acompanhem o progresso das atividades.

Além disso, a documentação e os materiais referentes ao projeto devem permanecer organizados e disponíveis em local de fácil acesso, favorecendo a consulta sempre que necessário.

Também é importante incentivar um ambiente em que os profissionais se sintam à vontade para compartilhar informações, esclarecer dúvidas e comunicar dificuldades ao longo da execução do projeto, sem restringir essas interações apenas às reuniões formais (CLEMENTS e GIDO, 2016). Com isso, uma comunicação clara e contínua favorece o alinhamento das atividades e fortalece um ambiente colaborativo e seguro.

Logo, a gestão de pessoas deixa de estar restrita à distribuição de tarefas e passa a envolver aspectos relacionados à liderança, motivação, desenvolvimento das equipes e criação de um ambiente de trabalho favorável. Esses fatores tornam-se ainda mais relevantes em equipes de projetos que atuam de forma remota, nas quais o bem-estar e a saúde mental dos profissionais podem influenciar diretamente o desempenho e os resultados alcançados.

3.1.4 Trabalho remoto e equipes virtuais

A pandemia da COVID-19 trouxe mudanças significativas na forma tradicional de organização do trabalho. Diante da urgência da situação, as modalidades de trabalho remoto, especialmente o teletrabalho, passaram a ser amplamente discutidas e implementadas. (Bridi *et al.*,2024).

De acordo com Rosenfield e Alves (2011), em sentido restritivo, o teletrabalho pode ser definido como a realização do trabalho à distância com o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Esse modelo pode proporcionar certa autonomia na gestão do tempo e maior flexibilidade de horários; entretanto, essa autonomia é limitada pelas demandas e pelo volume de trabalho, que continuam condicionando a rotina do trabalhador.

Como consequência das transformações no mundo do trabalho e do avanço das tecnologias da informação e comunicação, as equipes virtuais têm se tornado cada vez mais presentes nas organizações.

Segundo Malhotra A, *et al.* (2007), equipes virtuais são compostas por profissionais geograficamente dispersos que realizam suas atividades por meio de recursos eletrônicos, mantendo pouca interação presencial. Além disso, seus membros atuam de forma altamente interdependente, compartilhando responsabilidades e colaborando para o alcance dos resultados da equipe.

3.1.5 Desafios do trabalho remoto

As mudanças na organização do trabalho decorrentes da expansão das modalidades remotas também modificaram a dinâmica das demandas profissionais. Entre os desafios associados a esse contexto, destaca-se a sobrecarga de trabalho enfrentada pelos profissionais que atuam remotamente (Farias, 2021)

Outro aspecto relevante está relacionado à liderança, uma vez que a atuação dos gestores pode contribuir para a comunicação e a coordenação das equipes. Além disso, as diferenças de fuso horário representam um desafio para equipes geograficamente dispersas, pois determinadas atividades podem depender da disponibilidade de profissionais localizados em diferentes regiões (Malhotra A, *et al.*, 2007).

Nesse contexto, os desafios enfrentados pelos gestores de projetos tornam-se ainda mais amplos, uma vez que as equipes virtuais são compostas, muitas vezes, por profissionais

geograficamente dispersos, com diferentes perfis, experiências e formas de comunicação (Malhotra A, *et al.*, 2007)

Logo, promover um ambiente colaborativo baseado na confiança, na comunicação eficaz e no engajamento dos membros da equipe torna-se um fator essencial para o sucesso do projeto.

3.1.6 Saúde mental no ambiente de trabalho

Em relação ao ambiente de trabalho, Farias (2021), ao analisar profissionais da área de tecnologia, destacou que fatores como excesso de trabalho, pressão por resultados e mudanças constantes podem estar relacionados ao estresse no trabalho. A falta de profissionais para atender às demandas pode contribuir para o aumento da carga de trabalho da equipe, afetando tanto o desempenho profissional quanto a qualidade de vida desses profissionais.

Com o aumento da modalidade de teletrabalho, surge a preocupação sobre como os profissionais estão se adaptando a esse modelo e quais impactos podem ocorrer em sua saúde física e emocional.

Nesse contexto, o esgotamento relacionado ao trabalho torna-se um aspecto relevante para a discussão sobre saúde mental, pois pode ocorrer o desencadeamento de patologias como Burnout, que de acordo com Brito e Silva (2021), trata-se de um distúrbio psíquico de vertente depressiva, associado ao intenso esgotamento físico e mental, e intimamente ligada à vida profissional.

Além disso, algumas características do teletrabalho podem representar desafios para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Bridi *et al.* (2024) destacam que o trabalho realizado de forma remota dificulta a separação entre o trabalho e o lazer e, além disso, muitos supervisores atuam como se os funcionários estivessem disponíveis além do horário de trabalho.

3.1.7 Isolamento social em equipes remotas

Um dos mais significativos desafios relacionados ao trabalho remoto é o isolamento social, associado à redução do convívio presencial entre os membros das equipes.

De acordo com Pizzo (2024), a falta de interação presencial pode dificultar o entendimento e a cooperação entre os profissionais, uma vez que a ausência dessas interações afeta a manutenção da cultura organizacional e a transmissão de valores e práticas entre os colaboradores.

Kord *et al.* (2019) também consideram que a experiência do trabalho remoto está relacionada a sentimentos de solidão e desmotivação. Os autores destacam que o suporte organizacional e o fortalecimento das relações interpessoais são aspectos importantes para reduzir os impactos negativos dessa modalidade de trabalho.

Diante dos desafios apresentados, percebe-se a importância da atuação das organizações na promoção de um ambiente de trabalho que favoreça a interação e o fortalecimento das relações interpessoais entre os profissionais. Nesse contexto, a adoção de práticas de gestão voltadas à integração das equipes pode representar uma alternativa para minimizar as dificuldades relacionadas ao isolamento social no trabalho remoto.

3.1.8 Sobrecarga de trabalho

As consequências da sobrecarga de trabalho também apresentam repercussões sobre a saúde mental dos profissionais. Sob essa perspectiva, Coutinho e Santos (2026) identificam o excesso de trabalho como um dos fatores de risco à saúde dos profissionais que atuam remotamente, estando associado ao desenvolvimento de problemas como estresse, ansiedade e síndrome de burnout.

Considerando os impactos apresentados, a gestão adequada das demandas, tarefas e prazos torna-se um aspecto relevante para as equipes remotas de projetos. Nesse contexto, Losekann e Mourão (2020) destacam a importância da distribuição adequada das tarefas e do estabelecimento de metas e prazos viáveis, considerando o tempo e os recursos necessários para sua execução, de modo a evitar a sobrecarga de trabalho.

Sob esse aspecto, a autonomia dos membros da equipe deve estar associada a uma liderança estruturada, capaz de gerir, orientar e acompanhar o desenvolvimento das atividades. Em sua pesquisa, Malafaia Júnior *et al.* (2025) evidenciam que a liderança remota requer maior flexibilidade, além de destacarem a delegação de tarefas e a gestão do tempo como aspectos relevantes para o gerenciamento do desempenho da equipe.

Diante do exposto, percebe-se que promover um ambiente colaborativo, propor demandas e prazos claros e adotar uma gestão estratégica voltada ao bem-estar da equipe são aspectos relevantes para o bom andamento de um projeto e para a gestão da sobrecarga de trabalho dos profissionais.

3.1.9 Dificuldade de desconexão no trabalho remoto

Com o avanço das tecnologias digitais e a expansão do trabalho remoto, a realização das atividades profissionais no ambiente doméstico tornou menos definidas as fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal. Sizenando e Torres (2025) destacam que a execução do trabalho no mesmo ambiente reservado para o descanso dificulta a delimitação do término da jornada laboral. Losekann e Mourão (2020) também discutem a dificuldade de separar o ambiente doméstico das atividades profissionais no teletrabalho.

O trabalhador passou a usar dispositivos eletrônicos de comunicação, como celulares, que permitem que o profissional seja contatado independentemente de onde esteja. Mensagens, solicitações e questionamentos profissionais podem chegar fora do expediente, inclusive em períodos destinados ao descanso. Pessoa *et al*. (2025) destacam que a falta de uma separação clara entre o ambiente de trabalho e o de descanso gera o que se chama de "trabalho sem fronteiras", algo que, embora ofereça autonomia, eleva os riscos psicossociais dos colaboradores.

Diante desse cenário, é preciso considerar a necessidade de desconexão dos trabalhadores em relação às atividades profissionais fora do período de trabalho, permitindo-lhes dedicar tempo ao descanso, à vida privada e ao lazer, além de contribuir para a preservação da saúde mental e física.

Complementando essa perspectiva, Silva, Lobo e Ferreira (2026) apontam a desconexão como uma forma de prevenção aos riscos psicossociais relacionados ao trabalho, ao estabelecer limites à jornada e possibilitar que o profissional recupere suas energias e preserve o equilíbrio emocional.

3.1.10 Excesso de reuniões e comunicação constante

No contexto do trabalho remoto, as reuniões virtuais constituem uma das formas de comunicação utilizadas pelos profissionais para compartilhar informações e acompanhar o desenvolvimento das atividades. Entretanto, quando realizadas em excesso, essas interações podem contribuir para uma rotina de trabalho mais desgastante. Nessa perspectiva, Runkel e Borghetti (2025) identificaram em sua pesquisa que o excesso de reuniões pode ser considerado um dos fatores estressores na rotina dos profissionais que trabalham remotamente.

O excesso de reuniões e as constantes demandas via chat podem interferir na rotina dos colaboradores, reduzindo o tempo disponível para a realização de suas atividades. Runkel e Borghetti (2025) observaram, nas entrevistas de sua pesquisa, depoimentos de profissionais que

participavam de reuniões extensas mesmo quando seu tempo de contribuição era pequeno, além de relatos de ansiedade diante das demandas simultâneas por meio dos chats e da expectativa de responder imediatamente.

Esses achados demonstram que, embora a comunicação entre os membros da equipe seja necessária para o desenvolvimento das atividades, também é importante que exista um equilíbrio, pois seu excesso pode comprometer o tempo destinado às tarefas e aumentar o desgaste dos profissionais.

Diante disso, no contexto da gestão de equipes remotas, é necessário que os gestores compreendam os fatores que contribuem para o estresse dos colaboradores. Em consonância com essa perspectiva, Sandri, Souza e Pylro (2020) consideram relevante que os gestores contribuam para a redução dos fatores estressores nas organizações que adotam o trabalho remoto, além de incentivarem ações voltadas à prevenção da exaustão dos profissionais.

3.2 Práticas de gestão para o bem-estar e desempenho das equipes remotas

Diante dos desafios enfrentados pelas equipes remotas, torna-se importante considerar o papel da gestão na promoção da saúde mental e do bem-estar dos profissionais.

Nesse contexto, destacam-se práticas voltadas à organização das demandas, ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, à comunicação e à colaboração entre os membros das equipes. Em sua pesquisa, Almeida e Souza (2025) destacam a importância da adoção de boas práticas de comunicação, de uma liderança adaptada ao ambiente remoto e do uso adequado de ferramentas tecnológicas, considerando que a gestão de projetos nesse contexto envolve dimensões técnicas, humanas e culturais.

3.2.1 Gestão da carga de trabalho e dos limites profissionais

Entre os principais aspectos para promover o bem-estar dos trabalhadores remotos, a gestão adequada da carga de trabalho e o respeito aos limites profissionais contribuem para conciliar as atividades dos projetos com as necessidades dos colaboradores.

Segundo Malafaia Júnior *et al.* (2025), um gestor remoto precisa estabelecer expectativas claras para seus colaboradores, delegar atividades de forma eficaz e utilizar ferramentas de gestão de projetos. A partir dessa perspectiva, a definição clara das responsabilidades permite que os profissionais remotos compreendam melhor suas atribuições e os objetivos das atividades a serem executadas.

Além disso, o uso de ferramentas de gestão de projetos pode auxiliar no acompanhamento das demandas e na organização das atividades, proporcionando maior visibilidade sobre as tarefas atribuídas aos membros da equipe.

Nesse sentido, Losekann e Mourão (2020) ressaltam a importância de estabelecer metas e prazos viáveis, considerando o tempo e os recursos necessários para a execução das atividades, além de distribuir adequadamente as tarefas para evitar a sobrecarga de trabalho.

Outro aspecto relevante na gestão de equipes remotas é a necessidade de evitar cobranças fora do expediente e planejar as entregas considerando a jornada de trabalho dos colaboradores.

Nesse contexto, torna-se importante estabelecer relações de confiança entre líderes e colaboradores, respeitando os limites entre a vida pessoal e profissional e reconhecendo que o trabalho remoto não implica disponibilidade constante para atender às demandas profissionais (Saraiva; Furtado; SOBRAL, 2025).

3.2.2 Comunicação e colaboração em equipes remotas

No que diz respeito à gestão de equipes remotas, a comunicação e a colaboração destacam-se como aspectos fundamentais que exigem atenção.

Com a migração para o ambiente remoto, surgiram novos desafios relacionados à comunicação entre os colaboradores, como ruídos na troca de informações e dificuldades no alinhamento das atividades, especialmente pela ausência de interações presenciais e informais (Almeida, SOUZA, 2025).

Diante desse cenário, torna-se necessário que gestores e organizações adotem estratégias que favoreçam a troca de informações, o alinhamento das atividades e a colaboração entre os membros das equipes, contribuindo para o andamento e o sucesso dos projetos.

Nesse contexto, o registro estruturado de informações, decisões e conhecimentos constitui uma prática importante para facilitar o acesso dos colaboradores às informações necessárias ao desenvolvimento de suas atividades. Além disso, o uso de ferramentas colaborativas visuais contribui para o compartilhamento de conhecimentos e o acompanhamento das tarefas, favorecendo a comunicação entre os profissionais e reduzindo possíveis mal-entendidos (Silva, Souza, BARBOZA, 2025).

No âmbito da gestão de projetos, essas práticas também favorecem a centralização das informações e a visibilidade sobre o andamento das atividades, auxiliando os gestores na identificação de pendências e na coordenação das entregas. Dessa forma, a maior clareza sobre

as atividades e responsabilidades pode contribuir para a redução de incertezas entre os membros das equipes remotas durante a execução de projetos, favorecendo condições de trabalho mais adequadas ao bem-estar dos profissionais.

3.2.3 Liderança, autonomia e suporte

Entre as práticas de gestão de equipes remotas, destacam-se aspectos relacionados à liderança, à construção de relações de confiança e à autonomia dos colaboradores. Na pesquisa de Malafaia Júnior *et al.* (2025), dez dos doze telegestores entrevistados consideraram que a confiança mútua é construída por meio de práticas cotidianas de liderança, especialmente pela consistência e transparência nas ações. Dessa forma, no âmbito da gestão de projetos, essa relação de confiança pode favorecer a delegação de responsabilidades, permitindo que o gestor acompanhe o andamento das atividades e o cumprimento dos prazos, sem a necessidade de supervisão constante preservando a autonomia da equipe.

Além da confiança e da autonomia, outro aspecto a ser considerado na gestão de equipes remotas é o suporte oferecido pelos líderes às necessidades individuais dos colaboradores. Em pesquisa realizada com 114 profissionais em regime de teletrabalho, Prado *et al.* (2026) identificaram uma associação entre a satisfação dos colaboradores com seus gestores e um perfil de liderança caracterizado pela motivação, pelo incentivo e pela atenção individualizada aos profissionais.

Na perspectiva da gestão de projetos, esses resultados reforçam a importância de uma liderança que não se restrinja ao acompanhamento das atividades e dos resultados, mas que também considere as necessidades dos profissionais e incentive seu engajamento, contribuindo para um ambiente de trabalho mais favorável ao bem-estar e ao desempenho das equipes remotas.

3.2.4 Práticas ágeis aplicadas às equipes remotas

Entre as alternativas para a organização e o acompanhamento das atividades de equipes remotas de projetos, destacam-se as práticas ágeis, especialmente aquelas voltadas à visualização das tarefas e à colaboração entre os profissionais.

Segundo Santos (2023), para evitar que o distanciamento físico prejudique a comunicação e o trabalho em equipe, é importante que os profissionais utilizem ferramentas e técnicas que permitam a colaboração entre si, em tempo real.

Nesse contexto, práticas como Kanban podem auxiliar na organização do trabalho, desde que sejam adaptadas às necessidades das equipes. Santos (2023) aborda que a utilização de quadros Kanban virtuais como um recurso para gerenciar as atividades em andamento e compartilhar informações entre profissionais geograficamente distribuídos, favorece a colaboração entre os membros das equipes. Na gestão de projetos, essa visualização permite aos gestores acompanhar o andamento das etapas do projeto, podendo reduzir a necessidade de cobranças constantes e facilitar a comunicação com os clientes sobre o progresso das atividades.

Nesse contexto, Silva, Souza e Barboza (2025) destacam a necessidade de adaptar as práticas ágeis às particularidades das equipes remotas, considerando a transparência dos fluxos de trabalho, a colaboração e a autonomia dos profissionais. Além disso, os autores ressaltam que a gestão ágil deve considerar não apenas os aspectos técnicos, mas também as dimensões humanas, incluindo os desafios relacionados à comunicação, ao engajamento e ao bem-estar das equipes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o crescimento do trabalho remoto, principalmente após a pandemia da COVID-19, surgiram desafios relacionados ao estresse ocupacional, à sobrecarga de trabalho, ao isolamento social e à dificuldade de separar a vida profissional da pessoal. Esses fatores podem afetar a saúde mental dos profissionais e comprometer o desempenho das equipes, especialmente quando há pressão por resultados e excesso de demandas.

Esta pesquisa abordou os principais desafios relacionados à saúde mental em equipes remotas de projetos, destacando a importância da liderança, da colaboração e da comunicação para o bom andamento das atividades.

Conclui-se que a gestão de equipes remotas não deve estar voltada apenas ao cumprimento de prazos e à entrega de resultados, mas também às necessidades dos profissionais. Nesse contexto, verificou-se que o gestor possui um papel importante na organização do trabalho e no acompanhamento da equipe, garantindo que os profissionais estejam alinhados com os objetivos do projeto. Diante dos desafios do trabalho remoto, é importante que o gestor busque equilibrar o cumprimento dos prazos com o bem-estar dos profissionais.

Para isso, práticas como a distribuição equilibrada das atividades, a definição clara de responsabilidades, o respeito aos períodos de descanso e a realização de reuniões objetivas

podem contribuir para uma melhor organização do trabalho. Além disso, ferramentas como o Kanban podem auxiliar no acompanhamento das atividades e na identificação de possíveis sobrecargas.

Por se tratar de uma revisão de literatura, esta pesquisa apresenta como limitação a ausência de uma investigação direta com trabalhadores de equipes remotas. Assim, sugere-se que estudos futuros analisem como essas práticas de gestão podem contribuir para a saúde mental, o bem-estar e o desempenho dos profissionais no ambiente remoto.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA AF, SOUZA ROP. Gestão de projetos em ambiente remoto: uma análise qualitativa sobre os desafios da comunicação e práticas colaborativas: uma abordagem de casos múltiplos. Prospectus, 2025; 7(1): 243–256.

ANTUNES ED, *et al*. A ponta do iceberg: o teletrabalho durante a pandemia. Saúde e Sociedade, 2023; 32(3): e220075pt.

BRIDI MA, *et al*. Teletrabalho e saúde no contexto da pandemia de COVID-19. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 2024; 49: edcinq3.

BRITO CM, SILVA PHT. Teletrabalho: uma releitura do conceito de organização do trabalho na sociedade do desempenho, no contexto da pandemia. Direito e Desenvolvimento, 2021; 12(2): 102–120.

CARVALHO JÚNIOR MR. Gestão de projetos da academia à sociedade. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.

CLEMENTS JP, GIDO J. Gestão de projetos: tradução da 5ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

COUTINHO GA, SANTOS TOF. Os impactos do home office na saúde mental dos trabalhadores: estratégias de prevenção de doenças ocupacionais. Revista Scientia, 2026; 11(5): 1-25.

FARIAS ICB. Um estudo sobre os fatores estressores: elaboração de um guia de boas práticas para redução do estresse dos profissionais de TI. Revista UNIDA Científica, 2021; 5(2): 95-105.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION; WORLD HEALTH ORGANIZATION. Healthy and safe telework: technical brief. Geneva: World Health Organization, 2022.

KERZNER H. Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle. 1. ed. São Paulo: Blucher, 2015.

KORD H, *et al*. Review and analysis of telework perspective in the administrative systems. Dutch Journal of Finance and Management, 2019; 1(2): 1–7.

LOSEKANN RGCB, MOURÃO HC. Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. Caderno de Administração, 2020; 28: 71-75.

MALAFAIA JÚNIOR E, *et al*. Liderança remota: desafios e competências-chave. GV-executivo, 2025; 24(3): e93071.

MALHOTRA A, *et al*. Leading virtual teams. Academy of Management Perspectives, 2007; 21(1): 60-70.

PESSOA WP, *et al*. Teletrabalho e direito à desconexão: novos desafios das relações de trabalho pós-pandemia. Revista de Geopolítica, 2025; 16(5): e887.

PIZZO VF. Trabalho remoto: uma análise de benefícios, malefícios e performance dos colaboradores. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2024.

PRADO JGS, *et al*. Desafios e impactos na rotina do teletrabalho: uma análise sobre liderança. Revista REGEO, 2026; 17(1): 1–23.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide). 7. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.

ROSENFIELD CL, ALVES DA. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. Dados: Revista de Ciências Sociais, 2011; 54(1): 207-233.

RUNKEL BE, BORGHETTI RA. Estressores ambientais no home office de profissionais de tecnologia. Psi Unisc, 2025; 9: 1–30.

SANDRI BT, *et al*. COVID 19: reflexos do cenário pandêmico nos teletrabalhadores do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo (TCE-ES). Revista do TCU, 2020; (146): 133-155.

SANTOS DG. Times ágeis em ambiente de trabalho remoto: desafios e oportunidades. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2023, Bauru. Anais [...]. Bauru: SIMPEP, 2023.

SARAIVA JR, *et al*. Who sets the boundaries in remote work? Investigating the influence of LMX relationships on work-nonwork dynamics. Revista de Administração Mackenzie, 2025; 26(3): eRAMG250024.

SILVA AG, *et al*. Os desafios da gestão de equipes remotas com metodologias ágeis: uma revisão sistemática da literatura sobre aspectos humanos e técnicos. Revista Sociedade Científica, 2025; 8(1): 2240–2257.

SILVA LA, *et al*. Era digital em debate: desconexão, ressarcimento e saúde mental como pilares fundamentais do trabalho remoto. Revista Sociedade Científica, 2026; 9(1): 1008–1026.

SIZENANDO EFM, TORRES SM. O alto índice de burnout, home office e o direito à desconexão como um direito fundamental e humano. RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar, 2025; 6(1).

SOUSA AS, *et al.* A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. Cadernos da FUCAMP, 2021; 20(43): 64–83.

SWART K, *et al.* Challenges and critical success factors of digital communication, collaboration and knowledge sharing in project management virtual teams: a review. International Journal of Information Systems and Project Management, 2022; 10(4): 59-75.

VIANNA LM, *et al.* Teletrabalho em períodos de crise: o redesenho como imperativo para o desempenho e o bem-estar no trabalho. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 2023; 23(1).

WORLD HEALTH ORGANIZATION. WHO guidelines on mental health at work. Geneva: World Health Organization, 2022.