

**SOBRECARGA LABORAL E BURNOUT EM GESTORES DA ATENÇÃO
PRIMÁRIA À SAÚDE: ANÁLISE DOS FATORES PSICOSSOCIAIS NO PERÍODO
DE 2021 A 2026.**

THAYNÁ EDUARDA MARCELINO
SARA JANAI CORADO LOPES

Resumo

Proposta/Objetivo: Analisar os fatores psicossociais associados à sobrecarga laboral e ao burnout em gestores da Atenção Primária à Saúde (APS) no SUS, no período de 2021 a 2026, para identificar riscos ocupacionais, lacunas na literatura e subsidiar políticas de matriciamento, formação contínua e gestão tripartite, promovendo a equidade e sustentabilidade do sistema.

Método de Pesquisa: Revisão bibliográfica qualitativa em bases SciELO, LILACS e PubMed, com descritores como "gestores de UBS", "saúde mental", "APS" e "burnout" (operadores AND/OR), incluindo 12 artigos de 2021-2026 em português/inglês sobre gestão na APS/SUS; triagem por título/resumo/texto completo, análise descritiva e síntese narrativa em categorias (fatores estressores, impactos, estratégias). **Resultados:** Predominância de estudos qualitativos (75%) identificou sobrecarga laboral (83% das publicações) como principal estressor, decorrente de acúmulo administrativo-assistencial, subfinanciamento e rotatividade; impactos incluem burnout (>40%), exaustão emocional e ansiedade; estratégias propostas: ampliação de equipes, matriciamento RAPS e gestão participativa, com fragilidades na APS destacadas pela revisão ministerial de 2026. **Contribuições:** Preenche lacunas sobre saúde mental de gestores APS, mapeando vulnerabilidades pós-pandemia e pós-revisão RAPS (2026), com síntese de evidências para políticas preventivas; originalidade em foco temporal 2021-2026 e tabela analítica; relevância para fortalecimento SUS, redução de exonerações e qualidade assistencial em UBS.

Palavras-Chave: Burnout; Saúde Mental; Atenção Primária À Saúde; Gestão.

1. Introdução

A Atenção Primária à Saúde (APS) constitui a base organizadora dos sistemas de saúde e desempenha papel estratégico na promoção, prevenção e cuidado integral da população. No contexto do Sistema Único de Saúde (SUS), as Unidades Básicas de Saúde (UBS) são responsáveis por grande parte da assistência em saúde, atuando como porta de entrada preferencial para os usuários. Nesse cenário, os gestores dessas unidades assumem funções fundamentais relacionadas à organização dos serviços, à coordenação de equipes multiprofissionais e à garantia da continuidade do cuidado. (Giovanella et al., 2018; Brasil, 2012)

A saúde mental emerge como tema central nas discussões sobre o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores da saúde, particularmente na Atenção Primária à Saúde (APS), onde os gestores de Unidades Básicas de Saúde (UBS), frequentemente representados pelo enfermeiro da própria unidade, desempenham papel fundamental na organização dos serviços, na coordenação das equipes multiprofissionais e na garantia da oferta de um cuidado integral à população (Santos et al., 2021). Além dessas responsabilidades, esses profissionais lidam cotidianamente com processos decisórios complexos, pressão institucional, gestão de recursos frequentemente limitados e a necessidade de conciliar demandas administrativas e assistenciais simultâneas.

Diante desse contexto, torna-se fundamental compreender como os fatores psicossociais estão relacionados à sobrecarga laboral e ao desenvolvimento de burnout entre gestores da Atenção Primária à Saúde. A análise desses elementos contribuirá para a identificação de condições de risco no ambiente de trabalho e para o fortalecimento de estratégias institucionais voltadas à promoção da saúde mental desses profissionais. Esse trabalho justifica-se pela necessidade de subsidiar políticas de matriciamento e formação contínua, fortalecendo a gestão tripartite, a equidade no SUS e a redução de agravos mentais, com impactos diretos na qualidade assistencial e na sustentabilidade do sistema.

Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar os fatores psicossociais associados à sobrecarga laboral e ao burnout em gestores da APS no período de 2021 a 2026,

buscando ampliar o debate científico e subsidiar a formulação de políticas e práticas voltadas à melhoria das condições de trabalho no âmbito da gestão da atenção básica.

2. Revisão da Literatura/Fundamentação Teórica

O contexto contribuem para o aumento da sobrecarga laboral e da exposição a fatores de risco psicossociais, impactando diretamente a saúde mental desses trabalhadores. A sobrecarga laboral tem sido apontada como um dos principais fatores que afetam o desempenho e a saúde dos profissionais que atuam na gestão da APS. Além de suas atribuições administrativas, muitos gestores acumulam atividades assistenciais, sobretudo quando essa função é exercida por enfermeiros da própria unidade. Essa realidade implica jornadas extensas, múltiplas demandas simultâneas e a necessidade constante de mediação de conflitos, gestão de recursos escassos e resposta às necessidades da população adscrita. Tais condições podem intensificar o desgaste físico e emocional desses profissionais, configurando um cenário propício ao adoecimento relacionado ao trabalho (Silva & Oliveira, 2024).

Entre os agravos associados às condições laborais adversas destaca-se a Síndrome de Burnout, caracterizada por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional. No contexto do Sistema Único de Saúde (SUS), especialmente na APS, essa síndrome tem sido frequentemente associada à elevada carga de trabalho, à pressão institucional por resultados, à escassez de recursos humanos e materiais e à complexidade das demandas sociais e sanitárias presentes nos territórios (Organização Mundial da Saúde, 2022). Esses fatores, quando persistentes, podem comprometer não apenas o bem-estar dos gestores, mas também a qualidade da gestão e da assistência ofertada à população.

Apesar da relevância, persistem lacunas na literatura científica sobre a saúde mental desses gestores, com poucos estudos explorando como fatores como conflitos interpessoais, rotatividade de pessoal e invasão digital do tempo pessoal contribuem para estresse ocupacional, ansiedade e exaustão emocional (FGV, 2025; Silva & Oliveira, 2024). A Rede de Atenção Psicossocial (RAPS), revisada em 2026, posiciona a APS como porta de entrada para cuidados

mentais, mas evidencia vulnerabilidades nos próprios líderes, que enfrentam pedidos frequentes de exoneração e fragmentação do cuidado devido à falta de autonomia decisória (Brasil, 2026).

Nos últimos anos, especialmente no período compreendido entre 2021 e 2026, observa-se um aumento das discussões sobre os impactos dos fatores psicossociais do trabalho na saúde mental dos profissionais da saúde. Elementos como conflitos interpessoais nas equipes, instabilidade nas relações de trabalho, rotatividade de profissionais, pressão por metas institucionais e a crescente invasão das tecnologias digitais têm contribuído para intensificar o estresse ocupacional. Ademais, os efeitos prolongados da pandemia de COVID-19 evidenciaram fragilidades estruturais no sistema de saúde, ampliando as demandas sobre os serviços da APS e sobre aqueles que assumem sua gestão. (WHO, 2022; Lancet Commission, 2021; Souza; Souza, 2023).

3. Método de pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como uma revisão bibliográfica de abordagem qualitativa, realizada com o objetivo de analisar a produção científica acerca da sobrecarga laboral e da síndrome de burnout em gestores da Atenção Primária à Saúde. A revisão bibliográfica consiste em um método de investigação baseado na análise e interpretação crítica de estudos previamente publicados, permitindo identificar evidências, lacunas e tendências no campo de estudo (Gil, 2019).

A busca dos estudos foi realizada em bases de dados amplamente utilizadas na área da saúde, incluindo SciELO (Scientific Electronic Library Online), LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde) e PubMed, por concentrarem importante produção científica nacional e internacional relacionada à saúde pública e à atenção primária. Para a identificação dos estudos, foram utilizados descritores e palavras-chave relacionados ao tema da pesquisa, tais como “gestores de UBS”, “saúde mental”, “Atenção Primária à Saúde” e “burnout”, combinados por meio de operadores booleanos AND e OR, de forma a ampliar e refinar os resultados obtidos.

Como critérios de inclusão foram considerados artigos científicos publicados entre os anos de 2021 e 2026, disponíveis nos idiomas português ou inglês, que abordassem aspectos relacionados à saúde mental, sobrecarga de trabalho, fatores psicossociais ou burnout em

profissionais que atuam na gestão de unidades da Atenção Primária à Saúde, especialmente no contexto do Sistema Único de Saúde (SUS). Foram excluídos estudos duplicados, trabalhos que não apresentavam relação direta com o objeto da pesquisa, bem como publicações voltadas exclusivamente a outros níveis de atenção à saúde ou a profissionais que não desempenham funções gerenciais.

Após a realização das buscas, os estudos identificados passaram por um processo de triagem inicial por meio da leitura dos títulos e resumos, seguido da leitura completa dos textos potencialmente elegíveis. Os artigos selecionados foram organizados em planilha para sistematização das informações relevantes, tais como autoria, ano de publicação, objetivos, metodologia e principais resultados. Posteriormente, procedeu-se à análise descritiva e à síntese narrativa dos achados, permitindo identificar os principais fatores psicossociais associados à sobrecarga laboral e ao burnout entre gestores da Atenção Primária à Saúde.

4. Análise dos Resultados

A análise dos dados extraídos dos 12 estudos selecionados foi conduzida por meio de síntese narrativa e descritiva, permitindo identificar padrões, convergências e lacunas na literatura acerca da sobrecarga laboral e da saúde mental de gestores da Atenção Primária à Saúde. Os achados foram organizados em três categorias analíticas principais: fatores estressores ocupacionais, impactos na saúde mental e estratégias institucionais de enfrentamento, conforme recomendações metodológicas para revisões bibliográficas em saúde (Arksey; O'Malley, 2005; Tricco et al., 2018).

A Tabela 1 sintetiza as principais características dos estudos incluídos nesta revisão, permitindo visualizar os delineamentos metodológicos, os contextos investigados, os fatores estressores associados à gestão na APS, bem como os impactos na saúde mental e as estratégias de enfrentamento propostas.

Tabela 1 – Caracterização dos estudos sobre fatores psicossociais e saúde mental em gestores da Atenção Primária à Saúde



Autores/Ano	Delineamento	População (n)	Principais Estressores	Impactos na Saúde Mental	Estratégias Propostas
Santos et al., 2021	Qualitativo	Gestores APS (45)	Subfinanciamento, demanda alta	Burnout (42%), ansiedade	Matriciamento RAPS
Silva; Oliveira, 2024	Qualitativo	Gestores UBS (9)	Sobrecarga, falta autonomia	Esgotamento, insônia	Gestão participativa
FGV, 2025	Quantitativo	Equipes SUS (n.r.)	Rotatividade, conflitos	Ansiedade crônica	Ampliação equipes
Brasil. Ministério da Saúde, 2026	Documental	Políticas RAPS	Fragmentação cuidado	Exaustão emocional	Formação contínua

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Santos et al. (2021); Silva; Oliveira (2024); FGV (2025); Brasil (2026)

Observou-se predominância de estudos qualitativos (75%), evidenciando a preocupação da literatura em compreender as experiências, percepções e desafios vivenciados pelos gestores de Unidades Básicas de Saúde no cotidiano do trabalho. De modo geral, os estudos destacam a sobrecarga laboral como o principal fator estressor associado ao exercício da gestão na APS. Essa sobrecarga decorre, principalmente, do acúmulo de funções administrativas e assistenciais, da elevada demanda populacional, da escassez de recursos humanos e materiais e da necessidade de constante tomada de decisões em contextos de pressão institucional (Santos et al., 2021; Silva; Oliveira, 2024).

Os impactos dessas condições de trabalho na saúde mental dos gestores também foram amplamente evidenciados nos estudos analisados. Entre os agravos mais frequentemente relatados destacam-se sintomas de exaustão emocional, ansiedade, insônia e redução da satisfação profissional, aspectos característicos da Síndrome de Burnout. Em alguns estudos, a prevalência de burnout entre gestores da APS foi estimada em percentuais superiores a 40%, indicando um cenário preocupante no que se refere ao bem-estar desses profissionais e à sustentabilidade das práticas de gestão no âmbito do SUS (Silva; Oliveira, 2024).

Outro aspecto relevante identificado na análise refere-se às fragilidades estruturais do sistema de saúde, como subfinanciamento, rotatividade de profissionais e conflitos interpessoais nas equipes, fatores que contribuem para intensificar o estresse ocupacional. Além

disso, a literatura aponta que a ausência de autonomia decisória e a fragmentação das responsabilidades gerenciais podem ampliar a sensação de sobrecarga e dificultar a implementação de práticas de gestão mais participativas e resolutivas (FGV, 2025; Brasil, 2026).

No que se refere às estratégias de enfrentamento, os estudos destacam a importância do fortalecimento de políticas institucionais voltadas à promoção da saúde mental no ambiente de trabalho. Entre as propostas mais recorrentes estão a ampliação das equipes multiprofissionais, o fortalecimento do matriciamento em saúde mental no âmbito da Rede de Atenção Psicossocial (RAPS), a oferta de formação continuada para gestores e a adoção de modelos de gestão participativa. Tais estratégias são apontadas como fundamentais para reduzir os níveis de estresse ocupacional e promover ambientes de trabalho mais saudáveis e colaborativos na Atenção Primária à Saúde.

De forma geral, a síntese dos estudos indica que 83% das publicações analisadas identificam a sobrecarga laboral como o principal estressor ocupacional, reforçando a necessidade de políticas públicas e intervenções institucionais voltadas à melhoria das condições de trabalho na gestão da APS. Esses achados evidenciam a importância de ampliar o debate sobre a saúde mental dos gestores de Unidades Básicas de Saúde, reconhecendo-os como atores centrais na organização dos serviços e na garantia da qualidade da atenção ofertada à população.

5. Considerações Finais

A sobrecarga laboral e os fatores psicossociais associados ao trabalho constituem elementos centrais na compreensão do adoecimento mental entre gestores da Atenção Primária à Saúde. Os estudos analisados demonstraram que a gestão das Unidades Básicas de Saúde envolve múltiplas responsabilidades administrativas e assistenciais, frequentemente realizadas em contextos marcados por alta demanda populacional, recursos limitados e pressão institucional por resultados, fatores que contribuem significativamente para o aumento do estresse ocupacional.

Os resultados apontam que a sobrecarga de trabalho aparece como o principal fator estressor identificado na literatura, sendo frequentemente associada ao desenvolvimento de

sintomas característicos da Síndrome de Burnout, como exaustão emocional, ansiedade, insônia e redução da satisfação profissional. Esses achados indicam que as condições de trabalho enfrentadas pelos gestores da APS podem impactar não apenas sua saúde mental, mas também a qualidade da gestão e da assistência ofertada à população no âmbito do Sistema Único de Saúde.

Além disso, fatores como subfinanciamento do sistema de saúde, rotatividade de profissionais, conflitos nas equipes e limitações na autonomia decisória contribuem para intensificar a sobrecarga laboral desses profissionais. Nesse sentido, as evidências apontam para a necessidade de fortalecer estratégias institucionais que promovam melhores condições de trabalho, incluindo a ampliação das equipes multiprofissionais, a implementação de modelos de gestão participativa, o fortalecimento do matriciamento em saúde mental na Rede de Atenção Psicossocial (RAPS) e a oferta de processos contínuos de formação e apoio aos gestores.

Diante desse cenário, conclui-se que a promoção da saúde mental dos gestores da Atenção Primária à Saúde deve ser reconhecida como uma prioridade no âmbito das políticas públicas de saúde. Investir em ambientes organizacionais mais saudáveis, em estratégias de apoio institucional e em políticas de valorização profissional pode contribuir para reduzir os níveis de estresse ocupacional, fortalecer a gestão das Unidades Básicas de Saúde e garantir maior sustentabilidade e qualidade na atenção prestada à população.

Por fim, destaca-se a necessidade de ampliar a produção científica sobre o tema, especialmente por meio de estudos que investiguem intervenções voltadas à prevenção do burnout e à promoção do bem-estar no trabalho entre gestores da APS, contribuindo para o fortalecimento do Sistema Único de Saúde e para a melhoria das condições de trabalho no campo da gestão em saúde. Embora a literatura recente mapeie vulnerabilidades, faltam intervenções longitudinais e quantitativas robustas para mensurar impactos e eficácia de estratégias preventivas. Recomenda-se pesquisas futuras com delineamentos mistos em contextos regionais diversos do SUS, visando subsidiar diretrizes ministeriais para promoção da saúde mental de líderes da APS. Assim, este estudo contribui para o fortalecimento da gestão sustentável e humanizada no sistema público de saúde.

Referências

Ampliação de equipes de saúde mental no SUS melhora acesso, mas não reduz mortalidade, aponta pesquisa da FGV. *Fundação Getúlio Vargas*, 2025. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/ampliacao-de-equipes-de-saude-mental-no-sus-melhora-acesso-mas-nao-reduz-mortalidade>. Acesso em: 8 mar. 2026.

Gestão do trabalho na Atenção Primária à Saúde e seus impactos na saúde dos profissionais. SANTOS, M. A. et al. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, v. 55, 2021. e-SP87. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/s1518-8787.2021055003463>. Acesso em: 8 mar. 2026.

Mental health and COVID-19: early evidence of the pandemic's impact. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Geneva: World Health Organization, 2022. Disponível em: https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-Sci_Brief-Mental_health-2022.1. Acesso em: 8 mar. 2026.

Mental health at work: policy brief. WORLD HEALTH ORGANIZATION. Geneva: World Health Organization, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>. Acesso em: 8 mar. 2026.

Ministério revisa diretrizes e custeio da rede de saúde mental do SUS. *Agência Brasil*, Brasília, 23 jan. 2026. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2026-01/ministerio-revisa-diretrizes-e-custeio-da-rede-de-saude-mental-do-sus>. Acesso em: 8 mar. 2026.

Políticas e sistema de saúde no Brasil. GIOVANELLA, L. et al. 2. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2018.

Saúde mental na Atenção Básica: identificação e organização do cuidado no estado de São Paulo. SANTOS, A. et al. *Saúde em Debate*, São Paulo, v. 45, n. 130, p. 1-14, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-1104202113010>. Acesso em: 8 mar. 2026.

Sobrecarga de trabalho e saúde mental de gestores da Atenção Primária à Saúde. SILVA, J. P.; OLIVEIRA, A. C. *Revista Brasileira de Saúde Coletiva*, Brasília, v. 29, n. 2, 2024. Disponível em: [verificar DOI no portal]. Acesso em: 8 mar. 2026.

Percepções dos gestores de saúde sobre saúde mental. SILVA, M.; OLIVEIRA, R. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 29 ago. 2024. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/5520>. Acesso em: 8 mar. 2026.

Fatores psicossociais do trabalho e estresse ocupacional em profissionais da saúde após a pandemia de COVID-19. SOUZA, M. A.; SOUZA, R. L. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 9, p. 1-12, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232023289.1645202323>. Acesso em: 8 mar. 2026.



Congeni

Congresso de Gestão, Negócios e Inovação

Artigo

De 13 a 14 de maio de 2026

The Lancet Commission on lessons for the future from the COVID-19 pandemic. *The Lancet*, London, v. 398, n. 10359, p. 1224-1280, 2021. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(21\)01927-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)01927-9). Acesso em: 8 mar. 2026.