

*Revisão de Literatura*

# Mentoria como Estratégia para Reduzir o Turnover na Enfermagem: Uma Revisão da Literatura

## Mentorship as a Strategy to Reduce Nurse Turnover: A Literature Review

**Vilas Boas A<sup>1</sup>, Alves C<sup>3</sup>, Sendim F<sup>2</sup>, Costa F<sup>1</sup>, Rocha V<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Serviço de Urgência, ULS Barcelos Esposende, Barcelos, Portugal

<sup>2</sup> Serviço de Medicina Intensiva, ULS Braga, Braga, Portugal

<sup>3</sup> ISAVE - Instituto Superior de Saúde, Amares, Portugal

Autor correspondente: António Carlos Sousa Vilas Boas, [vilasboas16@gmail.com](mailto:vilasboas16@gmail.com), ULS Barcelos/Esposende, Barcelos, Portugal.

**ORCID dos autores**

António Carlos Vilas Boas: <https://orcid.org/0000-0002-0779-8807>

Filipa Sendim: <https://orcid.org/0009-0000-5710-1396>

Francisco Costa: <https://orcid.org/0000-0002-7724-6434>

Vítor Rocha: <https://orcid.org/0009-0002-1502-3988>

Catarina Alves: <https://orcid.org/0000-0002-6306-6889>

**Resumo**

A escassez de enfermeiros e o elevado turnover representam desafios estratégicos para os sistemas de saúde. Esta revisão sistemática teve como objetivo analisar o impacto da mentoria na redução da rotatividade de profissionais de enfermagem. A pesquisa foi conduzida nas bases de dados PubMed, Scopus e EBSCOhost, entre 2020 e 2025, utilizando os descritores “mentorship”, “turnover” e “nurse\*”, combinados pelo operador booleano AND. A frase booleana utilizada foi: (mentorship) AND (turnover) AND (nurse\*). A triagem seguiu o protocolo PRISMA, com o apoio do software Rayyan, resultando na inclusão de sete estudos que exploraram o papel da mentoria na retenção de enfermeiros, especialmente em fases iniciais da carreira. Os estudos foram avaliados com os instrumentos JBI, AMSTAR 2 e MMAT. Os resultados indicam que programas de mentoria formal promovem adaptação, confiança, envolvimento profissional e satisfação, fatores diretamente associados à redução da intenção de turnover. Conclui-se que a mentoria é uma estratégia eficaz de gestão, com potencial para fortalecer a

retenção, promover o desenvolvimento profissional e contribuir para ambientes de trabalho mais sustentáveis.

**Palavras-chave:** Mentoria, Turnover, Enfermagem, Retenção, Integração profissional

---

### Abstract

The nursing workforce shortage and high turnover rates are critical challenges in healthcare systems. This systematic review aimed to analyze the impact of mentorship on nurse retention. Scientific evidence was retrieved from PubMed, Scopus, and EBSCOhost databases between 2020 and 2025, using the descriptors “mentorship”, “turnover”, and “nurse\*” with the Boolean operator AND. Boolean phrase: (mentorship) AND (turnover) AND (nurse\*). The PRISMA protocol guided the selection process, supported by Rayyan software. Seven studies were included, all focusing on the role of mentorship in retaining nurses, especially during early career stages. Quality assessment was conducted using JBI, AMSTAR 2, and MMAT tools. Findings indicate that structured mentorship programs enhance professional adaptation, confidence, engagement, and job satisfaction—factors closely linked to decreased turnover intent. It is concluded that mentorship is an effective managerial strategy for professional development, staff retention, and sustainable nursing environments.

**Keywords:** Turnover, Nursing, Retention, Professional integration

---

## Introdução

A escassez de enfermeiros e a elevada rotatividade profissional representam desafios persistentes e preocupantes para os sistemas de saúde em todo o mundo. A Organização Mundial da Saúde (2022) sublinha que a sustentabilidade dos serviços de saúde depende, em grande parte, da estabilidade e motivação das suas equipas clínicas, sendo a enfermagem uma das categorias mais vulneráveis aos fenómenos de turnover. Esta realidade compromete não apenas a continuidade e a qualidade dos cuidados, mas também acarreta elevados custos operacionais associados à contratação, formação e integração de novos profissionais (Jones, 2008).

O turnover em enfermagem é um fenómeno amplamente reconhecido como um dos principais desafios organizacionais nos sistemas de saúde contemporâneos. Segundo Morrell, et al (2001), o turnover pode ser definido como uma cessação voluntária da ligação entre um empregado e a organização à qual pertence. Esta cessação pode assumir diferentes formas: voluntária (quando é o profissional que decide sair), involuntária (por decisão da instituição), interna (mudança de setor ou unidade) ou externa (abandono da organização ou da profissão) (Huber, 2006).

O turnover dos enfermeiros, especialmente nos primeiros anos de carreira, tem sido associado a fatores como stress ocupacional, falta de apoio institucional, choques de realidade clínica e fragilidades na transição do contexto académico para a prática profissional (Morrell et al, 2001; Nei et al, 2015). Nesse cenário, torna-se fundamental investir em estratégias que promovam a integração eficaz e o desenvolvimento contínuo dos profissionais de enfermagem, contribuindo para a sua permanência e satisfação no exercício da profissão (Zhang et al, 2022).

A retenção de enfermeiros, por outro lado, é definida como a capacidade das instituições de manter os seus profissionais ao longo do tempo, promovendo a estabilidade das equipas e a qualidade dos cuidados prestados (Zhang et al., 2022). A literatura demonstra que fatores como

satisfação no trabalho, apoio institucional, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento são determinantes na decisão de permanecer ou sair da profissão (Nei et al, 2015).

É neste contexto que surge a mentoria como uma intervenção estruturada, com potencial impacto positivo na retenção de enfermeiros. A mentoria é compreendida como uma relação formal ou informal entre um profissional mais experiente (mentor) e outro, que se encontra em fase inicial ou de transição (mentorado), com o objetivo de facilitar o desenvolvimento profissional, emocional e organizacional (Nowell et al, 2021). Este processo permite apoiar a integração dos novos profissionais, promover competências clínicas, reforçar a autoconfiança e reduzir o stress associado ao início da atividade profissional, especialmente em contextos exigentes como os serviços hospitalares (Chand et al, 2022).

Estudos recentes apontam que programas formais de mentoria favorecem a construção de vínculos de confiança, promovem o desenvolvimento de competências clínicas e emocionais, reforçam a identidade profissional e reduzem significativamente os níveis de stress e a intenção de abandono (Chand et al., 2022; Nowell et al., 2021).

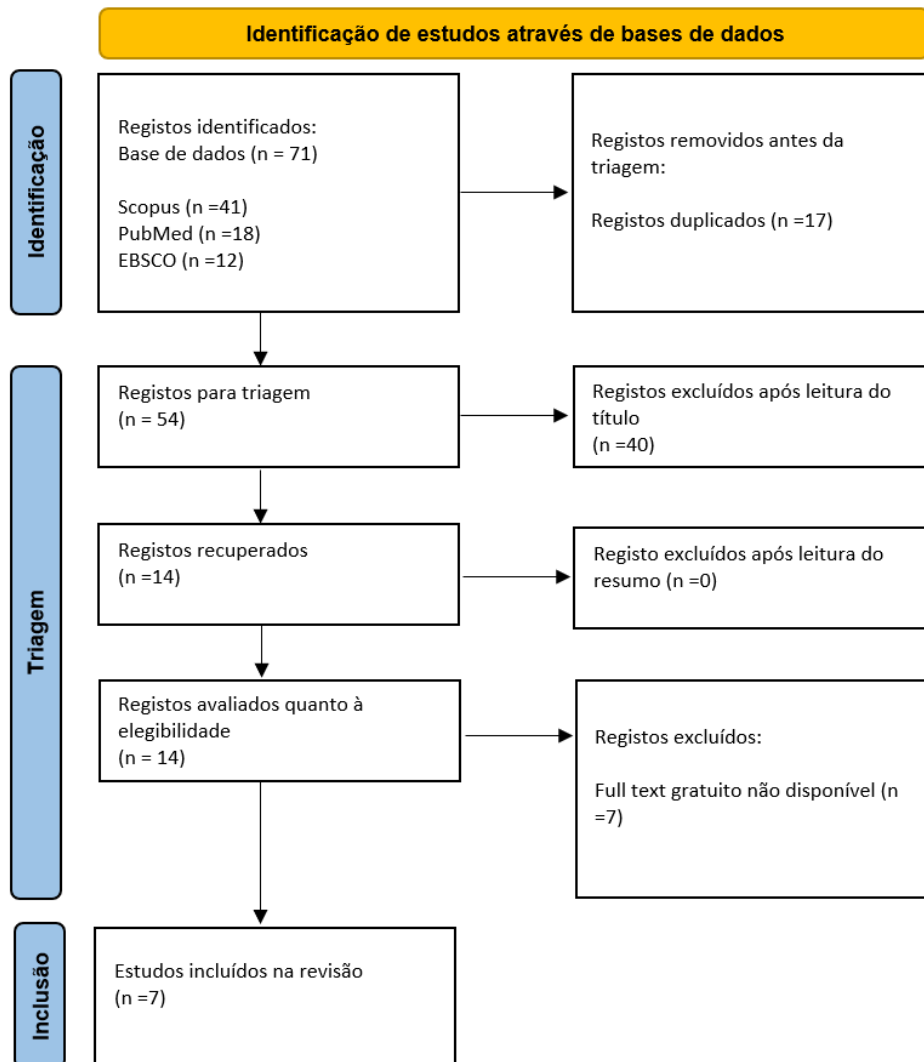
Neste contexto, a presente revisão de literatura teve como objetivo analisar as evidências científicas disponíveis sobre o impacto da mentoria na redução do turnover na enfermagem, particularmente durante o período crítico de transição para a prática clínica. Considerando a estrutura PIO (População, Intervenção, Outcome), a questão de investigação definida foi: “Qual é o impacto da mentoria na intenção de turnover entre enfermeiros?”, tendo como população-alvo os enfermeiros, como intervenção a mentoria, e como desfecho a intenção de permanência ou saída da profissão.

Compreender o papel da mentoria como ferramenta de gestão e desenvolvimento profissional poderá contribuir para a formulação de políticas institucionais mais eficazes, capazes de fortalecer a retenção de enfermeiros e de promover ambientes de trabalho mais saudáveis, seguros e sustentáveis no setor da saúde.

## Métodos

Para garantir uma abordagem rigorosa, esta revisão seguiu as diretrizes PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Moher et al., 2009). A pesquisa foi efetuada nos domínios da literatura portuguesa e inglesa, recorrendo às bases de dados PubMed, Scopus e EBSCOhost. A procura de artigos científicos decorreu entre Abril e Maio de 2025, contemplando publicações no intervalo temporal de 2020 a 2025, com acesso gratuito ao texto completo. Utilizaram-se os descritores mentorship, turnover e nurse, conjugados com o operador booleano “AND”. A frase booleana utilizada foi: (mentorship) AND (turnover) AND (nurse\*).

Obtiveram-se, na totalidade, 71 artigos. A triagem foi realizada com recurso ao software Rayyan (Ouzzani et al, 2016), permitindo a revisão colaborativa e cega dos títulos e resumos. Após a remoção de duplicados com grau de similaridade superior a 80%, restaram 54 artigos. A triagem prosseguiu com leitura de títulos e resumos, seguida da leitura integral dos textos potencialmente elegíveis, de modo a aplicar os critérios de inclusão e exclusão previamente definidos. Quatro revisores realizaram a seleção de forma independente e as eventuais discordâncias foram resolvidas por consenso, assegurando o rigor e a fiabilidade do processo. A amostra final integrou sete estudos, conforme ilustrado na Figura 1.

**FIGURA 1** – Fluxograma PRISMA do processo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos

## Resultados

A presente revisão de literatura identificou e analisou sete estudos que investigam a utilização da mentoria como estratégia para redução do turnover entre profissionais de enfermagem, especialmente no contexto de transição para a prática clínica e desenvolvimento profissional. Os artigos incluídos abrangem diferentes desenhos metodológicos (qualitativos, quantitativos, revisões e estudos mistos), conduzidos em países como Estados Unidos, Reino Unido, Canadá e Dinamarca.

A maioria dos estudos concentra-se na experiência de enfermeiros recém-formados, destacando a fase de transição como um período crítico, marcado por sentimentos de insegurança, isolamento profissional e choque com a realidade do ambiente clínico. Nesse cenário, a mentoria emerge como uma estratégia de apoio estruturado capaz de promover adaptação, compromisso e maior intenção de permanência na profissão.

Os estudos foram avaliados quanto à metodologia utilizada, à qualidade metodológica (usados instrumentos como JBI, AMSTAR 2 e MMAT) e às principais conclusões relativas à temática central. A Tabela 1 resume essas informações, permitindo uma visão comparativa das evidências encontradas.

**TABELA 1** – Avaliação da qualidade metodológica dos estudos incluídos

| Artigo                      | País        | Metodologia                               | Qualidade metodológica                                | Conclusões  |
|-----------------------------|-------------|---|---|---|
| Voss et al. (2022)          | EUA         | Revisão narrativa                         | Não aplicável (reflexão teórica)                      | A mentoria é essencial para apoiar a transição de estudantes e novos enfermeiros; promove motivação, satisfação e retenção. |
| McCarthy & Knestrick (2023) | EUA         | Estudo quantitativo descritivo            | JBI Cross-Sectional Checklist Moderada                | O programa de mentoria aumentou a autoeficácia e a motivação para cargos de liderança; útil para capacitar enfermeiros.     |
| Austin & Halpin (2021)      | Reino Unido | Estudo qualitativo                        | JBI Checklist for Qualitative Research Moderada       | A mentoria pessoal-profissional é eficaz como apoio emocional; promove pertença e adaptação dos novos enfermeiros.          |
| Berthelsen et al. (2024)    | Dinamarca   | Revisão umbrella de revisões sistemáticas | AMSTAR 2 de Alta                                      | Programas de integração com mentoria/preceptoria melhoram a retenção; relação pessoal mentor-enfermeiro é crítica.          |
| Knobf et al. (2022)         | EUA         | Estudo qualitativo                        | JBI Checklist for Qualitative Research Moderada       | Apoio emocional entre colegas ajudou a enfrentar a pandemia; realça a importância de solidariedade e suporte entre pares.   |
| Mijares & Radovich (2020)   | EUA         | Projeto de prática baseada em evidência   | JBI Checklist for Quasi-Experimental Studies Moderada | Mentoria estruturada baseada em modelo de caring e carreira clínica promove satisfação, envolvimento e retenção.            |
| Cordon et al. (2025)        | Canadá      | Estudo misto com modelo de avaliação      | MMAT Moderada   | O programa TIPS aumentou a confiança, o desempenho e a  |

---

|                              |  |
|------------------------------|--|
| de programa<br>(Kirkpatrick) | retenção dos novos enfermeiros;<br>altamente satisfatório. |
|------------------------------|--|

---

**Abreviaturas:** AMSTAR 2 – A Measurement Tool to Assess Systematic Reviews 2; JBI – Joanna Briggs Institute; MMAT – Mixed Methods Appraisal Tool

---

Cinco dos sete estudos analisados abordaram diretamente a mentoria como um mecanismo estruturado de apoio à transição de enfermeiros recém-formados para a prática clínica. O estudo de Voss et al (2022) destaca que programas, formais e informais, de mentoria promovem suporte emocional, fortalecimento da autoconfiança e desenvolvimento de competências interpessoais, fatores que, juntos, influenciam positivamente na permanência desses profissionais no trabalho durante o primeiro ano.

Austin e Halpin (2021) descreveram a implementação de um programa de mentoria denominado Personal Professional Mentor Scheme, num hospital pediátrico no Reino Unido. Os resultados indicaram que a associação de mentores experientes, externos às equipas, promoveu um ambiente de escuta e suporte livre de julgamentos, reduzindo sentimentos de insegurança e isolamento, vivenciados por enfermeiros iniciantes.

No estudo de Cordon et al (2025), foi avaliado o programa TIPS (Transition to Independent Practice Support), cuja abordagem combinou mentoria com simulações clínicas, webinars e estratégias de apoio continuado. Entre os principais achados, destaca-se a redução das taxas de turnover de 9,5% para 7,7% no período de seis meses pós-intervenção, além do aumento significativo na confiança e competência percebida pelos participantes.

Mijares e Radovich (2020) relataram uma experiência de mentoria estruturada vinculada a um sistema de escada clínica. A proposta procurava promover o desenvolvimento profissional e o envolvimento dos enfermeiros por meio de atividades orientadas por mentores designados. O estudo apontou um aumento na evolução profissional e na satisfação com o trabalho, com consequente impacto positivo na retenção de pessoal.

A revisão sistemática conduzida por Berthelsen et al (2024) identificou e analisou cinco revisões prévias que, juntas, sintetizaram 84 estudos de intervenção relacionados com a integração de enfermeiros recém-formados em hospitais. A mentoria e a preceptoria foram os tipos de programa mais avaliados, demonstrando efeitos positivos na retenção e na redução do turnover. Os autores ressaltam, no entanto, limitações metodológicas nos estudos primários, o que sugere ponderação na generalização dos efeitos.

Dois estudos incluídos apresentaram enfoques distintos: McCarthy e Knestrick (2023) investigaram um programa de mentoria voltado ao desenvolvimento de lideranças de enfermagem com foco na ocupação de cargos em conselhos administrativos. Embora o estudo tenha evidenciado aumento na autoconfiança dos participantes e maior interesse em posições de liderança, não tratou da retenção em contextos clínicos diretos.

Por sua vez, Knobf et al. (2022) exploraram qualitativamente as experiências de enfermeiros oncológicos durante o primeiro ano da pandemia de COVID-19. O estudo destacou sentimentos de sobrecarga, incerteza e sofrimento emocional, bem como a importância do suporte entre colegas, mas não discutiu a mentoria como estratégia institucionalizada.

## Discussão

Os resultados desta revisão evidenciam, de forma consistente, que a mentoria desempenha um papel estratégico na mitigação do turnover entre profissionais de enfermagem, particularmente durante um momento tão sensível como é a transição do ambiente acadêmico para o exercício da prática clínica. Embora as abordagens adotadas variem na sua finalidade e metodologia, a análise dos estudos revela que há uma convergência clara quanto ao potencial da mentoria para promover adaptação, compromisso, confiança e desenvolvimento profissional — elementos diretamente associados à intenção de permanência no serviço.

O primeiro eixo temático destaca a mentoria como uma estratégia prioritária para apoiar enfermeiros recém-formados, corroborando a literatura que identifica esse grupo como particularmente vulnerável ao abandono precoce da profissão (Duchscher, 2009; Kramer, 1974). Nos estudos analisados (Voss et al., 2022; Austin & Halpin, 2021; Cordon et al., 2025; Mijares & Radovich, 2020), a mentoria surge como instrumento de suporte psicossocial e técnico, favorecendo o enfrentamento das incertezas do início da carreira.

As intervenções com maior impacto foram aquelas que se estruturaram em modelos formais, com acompanhamento contínuo, mentores capacitados e abordagem personalizada. Por exemplo, o programa TIPS (Cordon et al, 2025) mostrou-se eficaz ao articular mentoria com metodologias ativas (simulações, webinars e feedback contínuo), resultando não apenas na redução do turnover, mas também no aumento da confiança e desempenho dos profissionais. Esses achados dialogam com a Teoria das Transições de Meleis (2010), que defende a importância de intervenções sustentadas para promover uma transição saudável ao novo papel profissional.

Adicionalmente, o modelo de mentoria ancorado no avanço na carreira (como na escada clínica) descrito por Mijares e Radovich (2020), expande a compreensão da mentoria para além da fase inicial de inserção, apontando o seu valor ao longo da trajetória profissional, como ferramenta de envolvimento contínuo dos enfermeiros e promoção da satisfação laboral.

A revisão conduzida por Berthelsen et al (2024) oferece um panorama abrangente e atual das práticas de introdução de enfermeiros ao ambiente hospitalar, destacando a mentoria e a preceptoria como os modelos mais promissores. Embora os autores apontem limitações metodológicas nas revisões incluídas, os efeitos positivos reiteram os achados individuais da presente revisão, especialmente quanto à importância do vínculo interpessoal estabelecido entre mentor e mentorado como fator determinante para a eficácia do processo.

Nesse sentido, observa-se que o sucesso das iniciativas não reside apenas na existência de um programa formal, mas sobretudo na qualidade da relação estabelecida, no acolhimento emocional, na disponibilidade de escuta e na construção de um espaço seguro para o desenvolvimento profissional.

Os estudos que abordaram a mentoria em contextos não assistenciais (McCarthy & Knestrick, 2023; Knobf et al., 2022) trazem contribuições complementares ao campo. Embora não estejam diretamente relacionados à retenção clínica, esses estudos reforçam que o sentimento de suporte, seja ele entre colegas, mentores formais ou pares, constitui um fator protetivo face aos desafios da prática.

O estudo de McCarthy & Knestrick (2023), por exemplo, aponta a mentoria como mecanismo de capacitação para a liderança e representação institucional, ampliando o debate sobre retenção para uma dimensão político-profissional. Já o estudo de Knobf et al. (2022) enfatiza a solidariedade e o apoio entre colegas como recurso essencial durante a pandemia, destacando

que a cultura do cuidado interpessoal deve permear a prática da mentoria, independentemente da sua formalização.

As evidências reunidas nesta revisão de literatura dialogam com estudos internacionais que atribuem à mentoria a capacidade de promover ambientes de prática mais saudáveis, reduzir o stress ocupacional e favorecer a sustentabilidade da força de trabalho em enfermagem (Nowell et al, 2017; Chen et al, 2021). A literatura também indica que programas bem-sucedidos partilham características comuns: formação dos mentores, clareza de objetivos, tempo dedicado à relação mentor-mentorado e reconhecimento institucional do papel do mentor (Vance & Olson, 1998; Rush et al, 2019).

Além disso, observa-se uma tendência crescente de associar a mentoria a indicadores de qualidade assistencial e segurança do utente, dada a sua influência na estabilização das equipas e na continuidade do cuidado (Yoder, 2020).

Em suma, podemos afirmar que a mentoria é mais do que uma ferramenta de apoio individual: trata-se de uma estratégia de gestão organizacional que pode contribuir ativamente para a retenção, motivação e desenvolvimento da força de trabalho em enfermagem. Os seus impactos, quando bem estruturada e institucionalizada, extrapolam os limites da orientação técnica, influenciando positivamente a cultura organizacional, o clima de equipa e os desfechos em saúde.

No entanto, ainda são necessários mais estudos longitudinais e com rigor metodológico para mensurar com maior precisão os efeitos da mentoria sobre o turnover e para investigar a sua eficácia em diferentes contextos institucionais, culturais e populacionais. A articulação entre políticas de gestão de pessoas, programas de mentoria e práticas pedagógicas na formação contínua constitui um caminho promissor para a construção de ambientes de trabalho mais sustentáveis e humanizados na enfermagem.

## Conclusões

Os resultados desta revisão de literatura demonstram, de forma clara e consistente, que a mentoria constitui uma estratégia eficaz para promover a integração, o desenvolvimento profissional e a retenção de enfermeiros em contexto hospitalar. A análise dos estudos selecionados revelou que, particularmente no período crítico de transição entre a formação académica e a prática clínica, o suporte de um mentor capacitado e acessível pode ser determinante para mitigar sentimentos de insegurança, isolamento e sobrecarga emocional, frequentemente associados ao abandono precoce da profissão.

A mentoria mostrou-se valiosa, não apenas como mecanismo de transferência de conhecimento técnico, mas sobretudo como instrumento relacional que fortalece o sentimento de pertença, estimula o envolvimento e contribui para a construção da identidade profissional do enfermeiro. Modelos formais de mentoria, estruturados e integrados à cultura organizacional, revelaram-se mais eficazes na redução de turnover, promovendo um acompanhamento contínuo e intencional que favorece a adaptação dos profissionais ao ambiente hospitalar e às exigências do cuidado em saúde.

Do ponto de vista da gestão, a mentoria surge como uma resposta estratégica aos desafios contemporâneos relacionados à escassez de profissionais qualificados e à instabilidade das equipas clínicas. O turnover, para além de representar um problema humano, implica custos operacionais significativos e prejuízos à continuidade e qualidade do cuidado. Nesse sentido,

investir em programas de mentoria significa investir na sustentabilidade das organizações de saúde, na valorização das pessoas e na consolidação de culturas institucionais mais saudáveis, cooperativas e orientadas ao desenvolvimento.

Adicionalmente, a mentoria permite alinhar os objetivos individuais dos profissionais com as metas institucionais, criando trajetórias de crescimento que estimulam o compromisso a longo prazo. Quando vinculada a processos de progressão na carreira, avaliação de desempenho e formação contínua, pode atuar como catalisador de talentos, fortalecendo a liderança clínica e a excelência assistencial.

Apesar dos resultados promissores, a maioria dos estudos analisados apresenta limitações metodológicas, especialmente no que diz respeito ao uso de delineamentos robustos e à mensuração de impacto a longo prazo. Assim, destaca-se a necessidade de mais estudos experimentais e longitudinais que aprofundem a compreensão sobre os efeitos da mentoria na retenção de enfermeiros, considerando também diferentes contextos organizacionais, especialidades e perfis demográficos.

Conclui-se, portanto, que a mentoria, ao ser reconhecida e aplicada como ferramenta estratégica de gestão de pessoas, pode contribuir significativamente para enfrentar os desafios da rotatividade, promover o bem-estar profissional e qualificar os ambientes de cuidado. Trata-se de uma prática que, quando bem planeada e sustentada, transcende o ato de ensinar, tornando-se um verdadeiro alicerce para a permanência e a valorização do enfermeiro no sistema de saúde.

---

## **Conflito de Interesses**

Os autores declaram que não há conflito de interesses.

## **Financiamento**

O presente estudo não recebeu qualquer financiamento de entidades públicas, privadas ou do setor empresarial.

## **Contribuições autorais**

Conceptualização, A.C.V.B., F.S., F.C., V.R. e C.A.; metodologia, A.C.V.B., F.S., F.C., V.R. e C.A.; investigação, A.C.V.B., F.S., F.C., V.R. e C.A.; análise formal, A.C.V.B., F.S., F.C., V.R. e C.A.; curadoria de dados, A.C.V.B., F.S., F.C., V.R. e C.A.; redação – preparação do *draft* original, A.C.V.B., F.S., F.C., V.R. e C.A.; redação – revisão e edição, A.C.V.B., F.S., F.C., V.R. e C.A.; visualização, A.C.V.B., F.S., F.C., V.R. e C.A.; supervisão, A.C.V.B., F.S., F.C., V.R. e C.A.; coordenação do projeto, A.C.V.B., F.S., F.C., V.R. e C.A. Todos os autores contribuíram de forma igual para o presente trabalho e leram e concordaram com a versão publicada do manuscrito.

## **Responsabilidades éticas**

Os autores declaram que este estudo respeitou os princípios éticos definidos na Declaração de Helsínquia e as recomendações do Comitê Internacional dos Editores das Revistas Médicas (ICMJE). Por se tratar de uma revisão sistemática da literatura, não envolveu a recolha de dados primários, nem a participação direta de seres humanos ou animais, não sendo, por isso, necessária aprovação por comissão de ética.

## Referências Bibliográficas

- Austin, L., & Halpin, Y. (2021). Evaluation of a personal professional mentor scheme for newly qualified nurses. *British Journal of Nursing*, 30(11), 656–660. <https://doi.org/10.12968/bjon.2021.30.11.656>
- Berthelsen, C., & Hansen, C. A. (2024). Content and effect of introduction programmes to increase retention and decrease turnover of newly graduated nurses in hospitals: Umbrella review. *Journal of Clinical Nursing*, 34(4), 1149–1169. <https://doi.org/10.1111/jocn.17494>
- Chand, P., Pashaeypoor, S., & Abdollahi, M. (2022). Mentorship and its role in reducing nursing turnover: An integrative review. *Nurse Education Today*, 113, 105396. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2022.105396>
- Chen, Y., Watson, R., & Hilton, A. (2021). An integrative review of mentorship in nursing to support the transition of new graduate nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 30(13–14), 1945–1956. <https://doi.org/10.1111/jocn.15751>
- Cordon, C., Dlugosz, D., Lopez, L., Gelacio, R., Smith-Eivemark, K., Maier, S., Ginzburg, A., Hua, K., Williams, D., & Irwin, T. (2025). Supporting novice nurses' transition to independent practice: Evaluation of the TIPS program using the Kirkpatrick model. *Nursing Reports*, 15(2), 50. <https://doi.org/10.3390/nursrep15020050>
- Duchscher, J. E. B. (2009). Transition shock: The initial stage of role adaptation for newly graduated Registered Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(5), 1103–1113. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04898.x>
- Huber, D. (2006). *Leadership and nursing care management*. 3<sup>a</sup>ed. Saunders.
- Jones, C. B. (2008). Revisiting nurse turnover costs: Adjusting for inflation. *The Journal of Nursing Administration*, 38(1), 11–18. <https://doi.org/10.1097/01.NNA.0000305942.95305.79>
- Knobf, M. T., Hwang, Y., Sumpio, C., Barbarotta, L., & Slusser, K. (2022). Struggling, adapting, and holding each other up: A qualitative study of oncology nurses during the first year of the COVID-19 pandemic. *Oncology Nursing Forum*, 49(6), 491–499. <https://doi.org/10.1188/22.ONF.491-499>
- Kramer, M. (1974). *Reality shock: Why nurses leave nursing*. Mosby.
- McCarthy, K., & Knestruck, J. (2023). Enhancing nurse representation on hospital boards through mentoring: A pilot project. *Nursing Administration Quarterly*, 47(2), 123–130. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0000000000000566>
- Meleis. I. A. (2010). *Transitions Theory: Middle Range and Situation Specific Theories in Nursing Research and Practice*. Springer Publishing Company. ISBN 9780826105349.
- Mijares, A. H., & Radovich, P. (2020). Structured mentorship and the nursing clinical ladder. *Clinical Nurse Specialist*, 34(6), 276–282. <https://doi.org/10.1097/NUR.0000000000000558>

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *BMJ*. [Em linha]. Vol. 339. Doi: 10.1136/bmj.b2535.

Morrell, K., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. (2001). Unweaving leaving: The use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 219–244. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00065>

Nei, D., Snyder, L. A., & Litwiller, B. J. (2015). Promoting retention of nurses: A meta-analytic examination of causes of nurse turnover. *Health Care Management Review*, 40(3), 237–253. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000025>

Nowell, L., Norris, J. M., Mrklas, K., & White, D. E. (2021). Mentorship in nursing academia: A systematic review. *Journal of Advanced Nursing*, 77(1), 122–136. <https://doi.org/10.1111/jan.14570>

Ouzzani, M., Hammady, H., Fedorowicz, Z., & Elmagarmid, A. (2016). Rayyan a web and mobile app for systematic reviews. *Systematic Reviews*, 5, 210. <https://doi.org/10.1186/s13643-016-0384-4>

Rush, K. L., Adamack, M., Gordon, J., Lilly, M., & Janke, R. (2019). Best practices of formal new graduate nurse transition programs: An integrative review. *International Journal of Nursing Studies*, 94, 139–158. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.03.012>

Vance, C. & Olson, R.K. (1998). *The Mentor Connection in Nursing*. Springer Publishing Company. ISBN 9780826111746.

Voss, H., Mathews, M., & Fink, R. (2022). Why mentoring matters for new graduates. *Nursing Made Incredibly Easy*, 20(3), 38–42. <https://doi.org/10.1097/01.NME.0000829797.04979.0d>

World Health Organization. (2022). *Health and care workforce in Europe: time to act*. Denmark.

Yoder, L. H. (2020). Mentoring: A key strategy for developing future nurses. *Nursing Clinics of North America*, 55(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.cnur.2019.10.001>

Zhang, Y., Qian, Y., Wu, J., Wen, F., & Zhang, Y. (2022). The impact of mentoring on nurse turnover: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 30(4), 789–798. <https://doi.org/10.1111/jonm.13457>

---