

PROGRAMA FORMAL DE MENTORIA EM SERVIÇO DE SAÚDE: POTENCIAIS, BARREIRAS E FACILITADORES

MORGANA BRANDÃO¹, JULIO SZYMANSKI², MAIARA BORDIGNON³

1 Introdução

A transição de enfermeiros recém-formados para a prática profissional é frequentemente marcada por estresse, sobrecarga laboral e risco de rotatividade, cujo custo de substituição gera expressivo impacto financeiro e assistencial para as instituições de saúde (Gill-Bonanca, 2024). Neste contexto, a literatura destaca que programas estruturados que incluem mentoria formal estão entre as estratégias organizacionais que podem contribuir com o acolhimento e suporte ao desenvolvimento de carreira, inclusive para os enfermeiros iniciantes (Gill-Bonanca, 2024). Por mentoria formal entende-se a relação de apoio estruturada, intencional e patrocinada pela organização entre um ou mais profissionais experientes e preparados para o papel (mentor) e o mentorado, isto é, um enfermeiro em processo de desenvolvimento de determinadas habilidades e confiança profissional (Gill-Bonanca, 2024; Ventimiglia et al., 2026). Programas estruturados de transição para a prática apoiam o crescimento profissional e pessoal de profissionais em início de carreira, contribuem para aumento da autoconfiança e favorecem a qualidade da formação e do trabalho clínico (Padilla et al., 2026; Ventimiglia et al., 2026), além de mitigar a rotatividade entre os enfermeiros, reduzindo a evasão no primeiro ano de carreira (Södergård et al., 2025). Todavia, a implantação prática e a sustentabilidade dessas iniciativas dependem de aspectos e dinâmicas organizacionais, permanecendo a necessidade de mais pesquisas para que se possa estudar sobre o acesso e configuração destes programas (Hermansson et al., 2026; Ventimiglia et al., 2026), o que justifica a relevância de se avaliar a percepção de enfermeiros que atuavam em um hospital público brasileiro sobre o tema por meio desta pesquisa.

1 Estudante de Graduação em Enfermagem, Universidade Federal da Fronteira Sul, *Campus* Chapecó. Grupo de Pesquisa Políticas Públicas e Gestão em Saúde (PPGS). Contato: morganauffs@gmail.com. **Bolsista**.

2 Mestrando no Programa de Pós-graduação em Enfermagem, Universidade Federal da Fronteira Sul, *Campus* Chapecó. Contato: julioszy08@gmail.com.

3 Professora na Graduação em Enfermagem e no Programa de Pós-graduação em Enfermagem, Universidade Federal da Fronteira Sul, *Campus* Chapecó. Grupo de Pesquisa Políticas Públicas e Gestão em Saúde (PPGS). Contato: bordignonmaiara@gmail.com. **Orientadora**.

2 Objetivos

Avaliar o potencial, facilitadores e barreiras para a implementação de um programa formal de mentoria no contexto profissional dos serviços de saúde como estratégia de apoio a retenção e desenvolvimento de enfermeiros nos primeiros anos de carreira.

3 Metodologia

Trata-se de um estudo qualitativo, realizado com 20 enfermeiros que atuavam em um hospital público de referência localizado no estado de Santa Catarina, Brasil. Os enfermeiros trabalhavam na assistência direta, em cargos de liderança, gestão e/ou estavam envolvidos com atividades de educação continuada e permanente, sendo incluídos enfermeiros com menos de um ano de atuação no hospital ou com mais de cinco anos de atuação na instituição. Foram excluídos os enfermeiros cujo contato foi indicado pelos pares, mas que não atendiam aos critérios de inclusão. Os profissionais em afastamento do trabalho durante o período de coleta também não participaram. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais, com roteiro de questões norteadoras, utilizando-se a técnica de bola de neve como estratégia de recrutamento. As entrevistas foram gravadas mediante autorização para posterior transcrição na íntegra, e tiveram duração aproximada de 20 minutos. O encerramento da coleta de dados ocorreu mediante saturação dos dados, caracterizada pela repetição de informações e ausência de dados que incluíssem aspectos novos ao corpus de análise (Moura et al., 2022). A análise dos dados compreende as recomendações de Bardin (Bardin, 2016), contemplando as etapas de pré-análise, exploração do material, codificação, tratamento, inferência e interpretação dos resultados. A organização dos dados ocorreu em categorias, a partir do critério de similaridade e do referencial da Ciência de Implementação, com ênfase na avaliação de fatores relacionados ao contexto (Fixsen et al., 2005). Os resultados foram discutidos com a literatura científica. Foram assegurados o anonimato e a privacidade dos participantes, observando-se os princípios éticos estabelecidos pelas normativas vigentes. O estudo foi aprovado por Comitê de Ética em Pesquisa, sob Certificado de Apresentação para Apreciação Ética nº 93837725.9.0000.5564.

4 Resultados e Discussão

A análise dos dados possibilitou a identificação de quatro categorias: (1) conhecimento

e experiência prévia com mentoria; (2) necessidades às quais um programa com mentoria poderia contribuir; (3) percepção dos participantes sobre como o programa deveria ser estruturado; e (4) facilitadores e dificultadores para sua implantação. Quanto ao conhecimento e experiência prévia, observou-se diferentes níveis de familiaridade dos participantes com a mentoria. Essa disparidade indica que o nivelamento conceitual é um pré-requisito primordial, uma vez que a falta de clareza pode gerar expectativas desalinhadas institucionalmente e entre mentores e mentorados (Winderbaum; Coventry, 2024). Desse modo, nota-se a necessidade de implementar etapas prévias de sensibilização sobre o programa de mentoria os papéis do mentor e do mentorado (Ventimiglia et al., 2026). Entre as necessidades às quais o programa poderia contribuir, os enfermeiros destacaram o desenvolvimento profissional e de competências, o acolhimento e acompanhamento de novos profissionais, a comunicação, a liderança, a gestão e a qualificação da prática profissional. A mentoria estruturada pode funcionar como uma rede de suporte psicossocial e técnico em períodos de transição profissional, contribuindo para o bem-estar psicológico de novos profissionais, além de promover segurança clínica (Ventimiglia et al., 2026; Södergård et al., 2025). Ademais, suprir essas demandas de qualificação está diretamente associado a aumentos significativos no engajamento organizacional e na satisfação no trabalho, inclusive entre mentores (Radkiewicz et al., 2025). Em relação à estrutura do programa, os participantes apontaram a necessidade de planejamento, definição de objetivos e escopo, mentores qualificados, adequação às especificidades dos setores e implantação gradual. Essas demandas demonstram que programas sustentáveis em saúde exigem uma fase cuidadosa de planejamento e preparação, além do apoio da liderança e gestão organizacional para facilitar este processo (Hermansson et al., 2026). A adaptação do escopo do programa às especificidades de cada setor é importante na visão dos enfermeiros participantes para que seja reconhecido como uma estratégia que possa agregar ao desenvolvimento profissional. Como facilitadores, foi destacado a importância do apoio institucional e da liderança, o planejamento, a educação permanente, a sensibilização dos profissionais e a disponibilidade de mentores qualificados. O apoio institucional e a liderança ativa são pilares primordiais de sustentabilidade, apontando gestores de linha de frente como facilitadores críticos ao organizarem as escalas de trabalho para garantir tempo protegido aos encontros (Hermansson et al., 2026). Também, associar a mentoria às ações de educação permanente podem fomentar uma cultura de aprendizagem mútua e de compartilhamento de experiências entre pares no ambiente organizacional, com a

possibilidade atenuar inclusive padrões de assédio ou de inibição emocional (Winderbaum; Coventry, 2024). Entre os dificultadores, evidenciou-se a sobrecarga de trabalho, a falta de tempo, o déficit de profissionais, limitações estruturais e financeiras, resistência à mudança, desconhecimento sobre a mentoria e dificuldades de adesão e engajamento. Esses aspectos representam, em geral, uma dificuldade a ser compartilhada por diversos serviços de saúde, onde se observa, muitas vezes, o acúmulo de funções e a necessidade de conciliar o duplo papel de assistência direta ao paciente e de mentor, por exemplo (Hermansson et al., 2026). Esse é um aspecto a ser avaliado na etapa de planejamento, de modo a discutir como será gerenciado.

5 Conclusão

O programa formal de mentoria é uma ferramenta com potencial para qualificar a prática assistencial, fortalecer competências de liderança e apoiar a retenção de novos enfermeiros no hospital, conforme destacado pelos participantes da pesquisa. Contudo, a sua viabilidade prática e sustentabilidade dependem de uma análise prévia considerando aspectos organizacionais, superação de barreiras estruturais, apoio das lideranças e gestão institucional, ações integradas à educação permanente e a garantia de tempo para realização dos encontros e das atividades. Embora os resultados reflitam a realidade de uma instituição hospitalar pública localizada em uma região do estado de Santa Catarina, o que representa uma limitação do estudo, observou-se que as percepções identificadas dialogam com as perspectivas trazidas pelos estudos, o que inclui pesquisas realizadas em outros países, haja visto que ainda é um tema pouco explorado na literatura científica brasileira, o que justifica a recomendação de mais estudos na área.

Referências Bibliográficas

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

FIXSEN, Dean L. et al. **Implementation Research: A Synthesis of the Literature**. Tampa, FL: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network, 2005.

GILL-BONANCA, Kristin. Mentorship: A strategy for nursing retention. **American Nurse Journal**, v. 19, n. 8, p. 1-10, 2024. Available from:
<https://www.myamericannurse.com/mentorship-strategy/>.

HERMANSSON, Stina Kallerhult et al. The Need for Organisational Structure and Leadership Support: A Qualitative Study on Nurse Mentors' Perspectives on the Prerequisites

for Effective Mentoring. **Journal of Advanced Nursing**, v. 82, n. 1, p. 1-12, 2026. DOI: 10.1111/jan.16948. Available from: <https://doi.org/10.1111/jan.16948>.

MOURA, Cleson Oliveira et al. Methodological path to reach the degree of saturation in qualitative research: grounded theory. **Rev Bras Enferm**, v. 75, n. 2, e20201379, 2022. Available from: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-1379>.

PADILLA, Julie et al. Elevating the transition-to-practice experience. **American Nurse Journal**, v. 21, n. 4, p. 1-8, 2026. Available from: <https://www.myamericannurse.com/elevating-the-transition-to-practice-experience/>.

RADKIEWICZ, Caroline et al. Impact of a Structured Nurse Mentoring Program on Organizational Engagement. **Journal for Nurses in Professional Development**, v. 41, n. 1, p. 1-10, 2025. Available from: <https://doi.org/10.1097/NND.0000000000001099>.

SÖDERGÅRD, Elina et al. The Effect of Mentoring Programmes on Newly Graduated Nurses' Retention and Turnover: An Umbrella Review. **Journal of Advanced Nursing**, v. 81, n. 10, p. 1-15, 2025. Available from: <https://doi.org/10.1111/jan.70326>.

VENTIMIGLIA, Giuliana; SETTI, Ilaria; MAFFONI, Marina. Mentoring in Hospital Settings: A Systematic Review of Guidance, Care, and Professional Development. **Healthcare**, v. 14, n. 4, p. 505, 2026. Available from: <https://doi.org/10.3390/healthcare14040505>.

WINDERBAUM, Joelle; COVENTRY, Linda L. The benefits, barriers and facilitators of mentoring programs for first-year doctors: A systematic review. **Medical Education**, v. 58, n. 6, p. 687-696, 2024. Available from: <https://doi.org/10.1111/medu.15299>.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Pessoal; Enfermagem; Mentoria; Retenção de Pessoal; Hospital.

Nº de Registro no sistema Prisma: PES-2025-0284

Financiamento

