

O PAPEL DO ENFERMEIRO GESTOR NA RETENÇÃO DE TALENTOS: REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

The role of the Nurse Manager in Talent Retention: An Integrative Literature Review

AUTORES:

📧 Cátia Alexandra Mesquita Teixeira¹

Conceptualização, Metodologia, Pesquisa, Análise formal, Redação do rascunho original e Redação – revisão e edição

📧 Ana Cristina Luís Morgado^{2,3}

Conceptualização, Metodologia, Pesquisa, Análise formal e Redação – revisão e edição

📧 Carla Marisa Magalhães Rafael¹

Conceptualização, Metodologia, Pesquisa, Análise formal e Redação – revisão e edição

📧 Isabel Maria Moreira Barbosa⁴

Conceptualização, Metodologia, Pesquisa, Análise formal e Redação – revisão e edição

📧 Sílvia Ribeiro Santos Costa^{2,3}

Conceptualização, Metodologia, Pesquisa, Análise formal e Redação – revisão e edição

¹Instituto Português de Oncologia do Porto FG, EPE, Hospital de Dia de Adultos, Porto, Portugal

²ULS São João, Serviço de Nefrologia, Porto, Portugal

³ULS São João, Centro de Responsabilidade Integrada para a Gestão da Doença Renal Crónica, Porto, Portugal

⁴Instituto Português de Oncologia do Porto FG, EPE, Serviço de Hematologia e Transplantação de Medula Óssea, Porto, Portugal

Autor/a de correspondência:

Cátia Alexandra Mesquita Teixeira
catiaalexandrateixeira@gmail.com



RESUMO

Introdução: A retenção de talentos em enfermagem é um desafio atual para as instituições de saúde em todo o mundo, pois está comprovado que a alta rotatividade destes profissionais provoca transtornos na qualidade dos cuidados. Cabe ao enfermeiro gestor garantir a retenção de talentos em enfermagem, uma vez que tem uma relação de maior proximidade com a equipa.

Objetivo: Identificar as estratégias que o enfermeiro gestor deve adotar para reter talentos.

Metodologia: Realizou-se uma revisão integrativa da literatura nas bases de dados MEDLINE®, CINAHL®, Nursing Reference Center® e alargou-se ainda a pesquisa à literatura cinzenta. Foram aplicados critérios de inclusão e exclusão, tendo-se obtido 10 estudos relevantes para análise.

Resultados: Foi possível identificar as seguintes estratégias para a retenção de talentos: promoção do desenvolvimento profissional, a criação de um ambiente de trabalho positivo, o reconhecimento e a valorização dos profissionais, a promoção da autonomia e a oferta de condições de trabalho e benefícios atraentes.

Conclusão: Devem ser implementadas estratégias que fomentem a satisfação e desenvolvimento dos enfermeiros para assim conseguir reter talentos.

PALAVRAS-CHAVE: Enfermeiros Administradores; Rotatividade de Pessoal; Liderança; Administração de Pessoal.

ABSTRACT [EN]

Introduction: Talent retention in nursing represents a significant global challenge for healthcare organizations, as high turnover rates among nurses are consistently associated with adverse outcomes in quality of care, organizational stability, and financial performance. Nurse managers play a pivotal role in promoting retention, given their direct leadership and proximity to nursing teams.

Objective: To identify evidence-based strategies that nurse managers can implement to enhance talent retention in nursing.

Methodology: An integrative literature review was conducted across the MEDLINE®, CINAHL®, and Nursing Reference Center® databases. The search strategy was extended to include grey literature. Predefined inclusion and exclusion criteria were applied, resulting in the selection of 10 studies for critical analysis.

Results: The findings indicate that talent retention is influenced by multifactorial and interrelated strategies, including the promotion of professional development opportunities, the establishment of positive and supportive work environments, recognition and appreciation practices, the enhancement of professional autonomy, and the provision of competitive working conditions and benefits.

Conclusion: The implementation of structured and context-sensitive managerial strategies aimed at strengthening job satisfaction, professional growth, and organizational commitment is essential to improve talent retention among nurses. Nurse managers play a decisive role in operationalizing these strategies within healthcare settings.

KEYWORDS: Nurse Administrators; Personnel Turnover; Leadership; Personnel Management.

Introdução

A retenção de talentos em enfermagem é um desafio atual para as instituições de saúde em todo o mundo, pois está comprovado que a alta rotatividade destes profissionais provoca transtornos na qualidade dos cuidados prestados e na eficiência financeira das instituições¹. Para manter a qualidade dos cuidados de saúde, reduzir os custos associados à rotatividade e promover um ambiente de trabalho estável e satisfatório, é fundamental garantir que enfermeiros qualificados sejam reconhecidos pelo seu talento, tornando-se esta uma das tarefas mais importantes da liderança².

Sabe-se que existem diversos fatores que influenciam a retenção de talentos, nomeadamente a relação com a gestão, a relação entre pares, as condições de trabalho e as condições para a prática profissional (autonomia e oportunidades de desenvolvimento)³.

A satisfação e retenção de talentos em enfermagem são responsabilidades centrais dos enfermeiros gestores⁴, e é fundamental que os enfermeiros gestores reconheçam os pontos fortes dos seus enfermeiros e sejam capazes de estimulá-los e apoiá-los de forma a que estes se sintam motivados para apresentarem um melhor desempenho². É por este motivo que a liderança transformacional, onde o líder apoia os seus colaboradores de forma direcionada através da capacitação, é considerada um pré-requisito para uma retenção eficaz de talentos⁵. Além de gerir, monitorizar e controlar talentos, os enfermeiros gestores devem proporcionar aos seus profissionais a liberdade para efetuarem o seu próprio percurso individual².

Sabe-se que pessoas talentosas são caracterizadas por um alto nível de iniciativa, o que impõe à liderança elevadas exigências na gestão de talentos e na ação do enfermeiro gestor. Poucos gestores possuem as competências necessárias para identificar e reter talentos², pelo que surge a necessidade de reconhecer as estratégias que estes devem adotar para a retenção dos profissionais.

Tendo em conta o exposto, considerou-se pertinente a elaboração do presente estudo, através da realização de

uma revisão integrativa da literatura, com o objetivo de identificar, na evidência científica mais atual, as estratégias que o enfermeiro gestor deve adotar para reter talentos.

Procedimentos metodológicos de revisão integrativa

De forma a atingir o objetivo formulado realizou-se uma revisão integrativa da literatura. Este é um método de pesquisa de evidência científica que permite a síntese de conhecimento e a incorporação dos resultados de estudos significativos para a prática⁶, através da combinação de dados da literatura teórica e empírica, permitindo a compreensão de conceitos complexos, teorias ou problemas de saúde relevantes para a enfermagem⁷.

A revisão integrativa da literatura deve ser bem estruturada e obedecer a um conjunto de fases ao longo do seu percurso⁶, que se iniciou com a definição da questão de investigação norteadora do estudo. Esta foi elaborada tendo por base a estratégia PEO: P-População; E-Exposição de interesse; O-*Outcome* (tabela 1)⁸.

Tabela 1. Decomposição do acrónimo PEO⁸.

PARTICIPANTES
Enfermeiro gestor
EXPOSIÇÃO
Retenção de talentos
OUTCOME/RESULTADOS
Estratégias que o enfermeiro gestor deve adotar para reter talentos

Por conseguinte, definiu-se a seguinte questão de pesquisa: “Que estratégias deve o enfermeiro gestor adotar para a retenção de talentos?”. De forma a orientar a pesquisa e a seleção da literatura, face à questão de partida enunciada, foram definidos os critérios de inclusão dos estudos para a revisão, que se encontram na Tabela 2.

Tabela 2. Critérios de inclusão dos estudos na RIL.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	CRITÉRIOS DE INCLUSÃO DOS ESTUDOS
População	Enfermeiros gestores
Exposição de interesse	Retenção de talentos
Resultado	Estratégias que o enfermeiro gestor deve adotar para reter talentos
Idioma	Estudos em inglês, português e espanhol
Tipo de Estudo	Todos os estudos publicados
Espaço Temporal	Estudos com data de publicação entre 01/01/2002 e 31/12/2025

Após a definição dos critérios de inclusão procedeu-se à seleção e validação dos descritores da estratégia de busca, bem como das bases de dados a serem utilizadas. A pesquisa bibliográfica foi realizada em três bases de dados: CINAHL®, MEDLINE®, Nursing Reference Center®, incluídas no motor de busca EBSCO Host Web. Para formulação da frase booleana foram utilizados termos de busca selecionados a partir das palavras-chave indexadas em cada uma das bases de dados, e foram ainda utilizadas técnicas adicionais de pesquisa apropriadas às bases de dados selecionadas, como por exemplo a truncagem “*”, que permite identificar possíveis abreviaturas ou palavras com terminações diferentes. Por fim, procedeu-se à conexão dos termos de pesquisa com recurso a operadores lógicos booleanos: “OR” e “AND”. Assim a frase booleana construída e usada na pesquisa foi a seguinte: ((Talent AND (Retention)) AND ((Nurse* Manager*) OR (Nurse* Leader*))).

No sentido de enriquecer os resultados da pesquisa e identificar o máximo de estratégias, foi realizada uma pesquisa mais alargada em agregadores de conteúdo, como o Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal, o Google Scholar e websites governamentais.

Foram analisados os artigos pelos títulos e resumos e, no caso de não serem suficientes para decidir sobre a sua seleção, realizou-se uma leitura integral dos mesmos, sendo que foram eliminados todos os artigos não relevantes para o estudo. Em seguida, realizou-se uma análise criteriosa dos artigos selecionados, através de uma nova leitura, com o objetivo de sistematizar todas as informações extraídas.

Segundo Mendes et al. (2008, p.276) as informações devem abarcar a “amostra do estudo, os objetivos, a metodologia empregada, os resultados e as principais conclusões de cada estudo”, pelo que se optou pela construção de tabelas-resumo para cada um dos estudos, com a

descrição dos artigos, o tipo de estudo e as orientações terapêuticas que surgiram de cada um deles.

Procedeu-se à seleção dos artigos através de uma análise criteriosa, tendo em conta os critérios de inclusão, de forma a selecionar os mais pertinentes para responder à questão de investigação e o objetivo definido.

Foram analisados os artigos pelos títulos e resumos e, no caso de não ser suficiente para decidir sobre a sua seleção, realizou-se uma leitura integral do mesmo. As discrepâncias emergentes foram resolvidas por consenso, recorrendo aos investigadores do grupo de investigação. Assim, foram eliminados todos os artigos não relevantes para o estudo.

Por fim, todos os artigos com potencial interesse para o estudo foram revistos através da leitura criteriosa do texto integral, com o objetivo de sistematizar todas as informações extraídas.

Resultados

Da pesquisa efetuada quer nas bases de dados científicas, quer na literatura cinzenta, resultou uma amostra de 45 artigos das bases de dados e 12 artigos/publicações da pesquisa efetuada em outras fontes de informação. Dos 57 artigos/publicações foram eliminados 8 por estarem em duplicado.

Em seguida, procedeu-se à análise dos 49 artigos/publicações pelos títulos e resumos, tendo-se excluído 33 artigos por não cumprirem os critérios de inclusão. Assim, resultaram 16 artigos para leitura integral e após esta foram ainda eliminados seis artigos por não indicarem de que forma os enfermeiros gestores devem agir para alcançar retenção de talentos.

A figura 1 explana todo o processo de identificação e seleção dos estudos, através da aplicação dos critérios de inclusão, com recurso ao diagrama PRISMA⁹.

De acordo com o exposto, e com o objetivo de sistematizar os resultados obtidos, foi elaborada a tabela 3, onde se apresenta uma sumarização dos estudos e documentos que compuseram esta revisão integrativa, incluindo informação relativa aos autores, ano de publicação e tipo de estudo, e as estratégias que o enfermeiro gestor deve adotar para reter talentos na sua equipa, indicadas em cada artigo.

Os artigos incluídos na RIL foram realizados maioritariamente em países europeus (n=7) e nos Estados Unidos da América (n=3). No que diz respeito à tipologia, a RIL apresenta estudos qualitativos, um estudo quasi-experimental e uma revisão sistemática da literatura, entre outros.

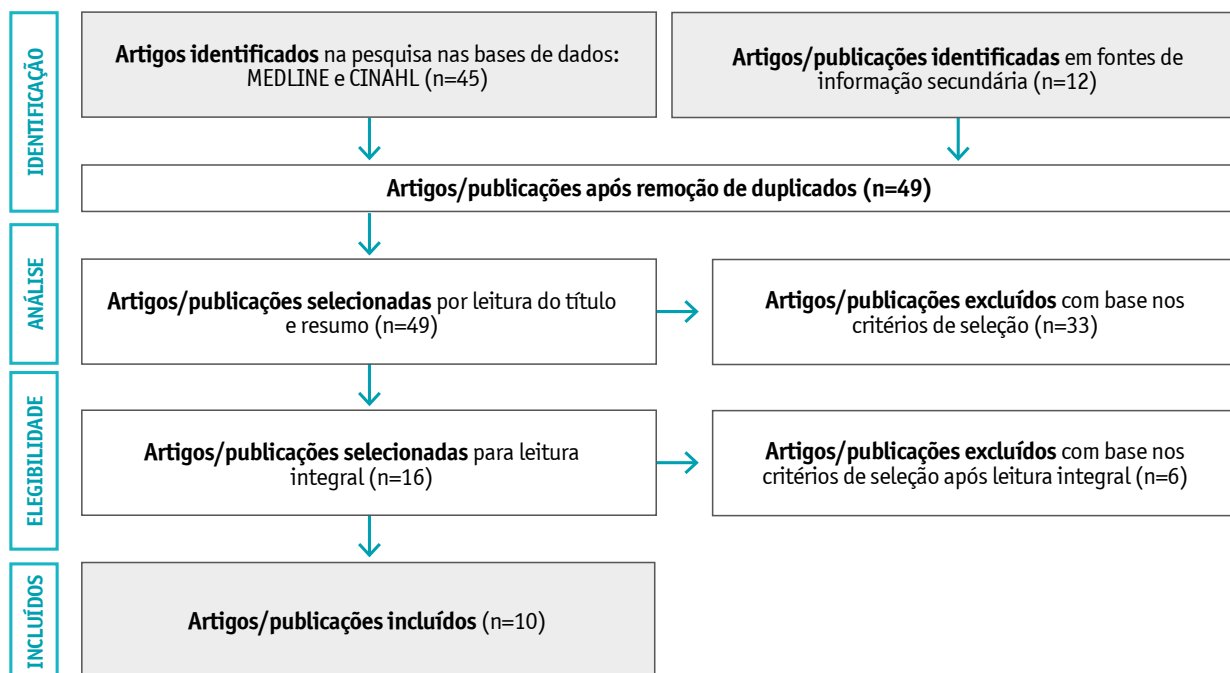


Figura 1. Fluxograma Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)⁹.

Tabela 3. Extração de dados dos artigos/documentos incluídos na RIL.

TÍTULO DO ARTIGO	AUTOR/ANO	TIPO DE ESTUDO	ESTRATÉGIAS QUE O ENFERMEIRO GESTOR DEVE ADOTAR PARA RETER TALENTOS
Estudo 1 "Talented people enjoy challenges." Factors influencing systematic talent management in nursing a qualitative study	Linka, et al., 2019	Estudo qualitativo	– Valorizar o desempenho individual; – Estimular o pensamento e ações inovadoras; – Desafiar e apoiar de forma ativa e propositada; – Motivar os profissionais para concretizarem objetivos e valores da organização; – Demonstrar uma autêntica apreciação e reconhecimento dos profissionais; – Incentivar a formação.
Estudo 2 Capital humano na gestão das Enfermeiras em Hospitais	Cordeiro et al., 2017	Estudo qualitativo	– Identificar profissionais detentores de expertise; – Alocar o profissional em áreas do seu interesse; – Valorizar os profissionais para maior desempenho e produção; – Promover ambientes de trabalho positivo; – Criar uma boa relação com os profissionais; – Melhorar salários; – Reduzir a carga horária de trabalho.
Estudo 3 Construction and validity of an instrument to assess talent retention factors in nurses	Kuratomi et al., 2022	Estudo metodológico	– Oferecer oportunidades de formação, educação e desenvolvimento de competências; – Melhorar fluxos e rotinas de trabalho; – Demonstrar interesse pelo bem-estar dos profissionais; – Promover a autonomia dos profissionais; – Criar relacionamentos construtivos.
Estudo 4 Nursing unit managers, staff retention and the work environment	Duffield et al., 2011	Estudo quantitativo	– Dar feedback positivo e elogiar; – Ser acessível e estar disponível para os profissionais; – Promover a autonomia profissional; – Incentivar relações colaborativas com pares; – Manter um estilo de gestão participativo com procura de ideias do pessoal, tomada de decisão integrada e comunicação; – Possibilitar horários de trabalho flexíveis ou modificados; – Fornecer apoio direto e aconselhamento aos profissionais.

TÍTULO DO ARTIGO	AUTOR/ANO	TIPO DE ESTUDO	ESTRATÉGIAS QUE O ENFERMEIRO GESTOR DEVE ADOTAR PARA RETER TALENTOS
Estudo 5 Enhancing Talent Management among Nursing Management Staff and its Effect on Organizational Effectiveness	Khalil, et al., 2022	Estudo quasi-experimental	– Adotar uma gestão eficaz; – Melhorar as suas condições de trabalho; – Distribuir responsabilidades de forma equitativa; – Melhorar salários.
Estudo 6 Leadership and Nurse Retention The Pivotal Role of Nurse Managers	Anthony, et al., 2005	Estudo qualitativo	– Compreender as necessidades da equipa, encontrar soluções e defender a equipa; – Fomento de uma cultura organizacional de apoio; – Promover autonomia; – Promover a formação contínua; – Promover um ambiente de trabalho positivo.
Estudo 7 O papel do Enfermeiro Gestor na Retenção de Enfermeiros Recensão Crítica	Sul, 2018	Recensão Crítica	– Demonstrar preocupação com a equipa; – Tomar posição em situações de conflito; – Promover um ambiente favorável à prática clínica.
Estudo 8 The nurse manager: job satisfaction, the nursing shortage and retention	Andrews & Dziegielewski, 2005	Revisão narrativa	– Atender às necessidades individuais de cada membro da equipa; – Identificar fatores do ambiente de trabalho que precipitam baixa satisfação dos profissionais; – Melhorar a remuneração.
Estudo 9 Strategies for talent engagement and retention of Brazilian Nursing professionals	Schlosser I, et al., 2022	Estudo qualitativo	– Promover o compromisso com a organização através da formação, de melhores horários e melhor salário; – Promover a realocação ocasional para posto/situações menos stressantes; – Proporcionar dias livres pagos para os profissionais cuidarem da saúde mental; – Promover o envolvimento dos profissionais na definição das políticas da organização.
Estudo 10 The role of psychological ownership in retaining talent: A systematic literature review	Olckers & Du Plessis, 2012	Revisão sistemática da literatura	– Cultivar um sentimento de pertença do profissional com a organização; – Envolver o profissional com a cultura da instituição; – Promover a partilha de valores; – Promover o autoconceito do profissional; – Incentivar o sentido de responsabilidade.

Discussão

Sabe-se que conseguir reter talentos é uma competência essencial a ser desenvolvida pelos enfermeiros gestores.

Da análise dos diferentes artigos e documentos foi possível identificar um vasto número de estratégias que o enfermeiro gestor deve utilizar para promover a retenção de talentos e foi possível analisá-las sob várias perspetivas. Estas abordam e interrelacionam aspetos específicos da satisfação e retenção dos profissionais, através de um ambiente de trabalho mais integrado e de suporte. Assim, foi possível identificar estratégias comuns nos diversos estudos da revisão. Estas foram divididas em cinco categorias principais:

1. Desenvolvimento profissional e formação contínua

Segundo Linka, et al.², o enfermeiro gestor deve apoiar os enfermeiros para se desenvolverem na área de interesse

profissional promovendo a atualização contínua dos conhecimentos de acordo com o referenciado também no estudo 4³, estudo 6¹⁰, estudo 7¹¹ e estudo 10¹². Este aspeto é fundamental pois facilita o desenvolvimento profissional constante não apenas relacionado com a qualidade dos cuidados prestados, mas também contribui significativamente para a motivação e satisfação dos profissionais.

Também na questão do desenvolvimento profissional, o estudo de 3¹³ refere que os enfermeiros gestores devem oferecer oportunidades de formação, educação e desenvolvimento de competências, de forma a acrescentar conhecimento baseado na evidência promotor da sua autonomia profissional, tal como refere Duffield et al. no estudo 4³, permitindo que os enfermeiros se sintam mais confiantes na tomada de decisão.

Implementar estratégias que promovam a educação, o crescimento e desenvolvimento profissional para além de

melhorar a qualidade dos cuidados também cria um ambiente de trabalho positivo e motivador, sendo um pilar fundamental para a retenção de talentos.

2. Ambiente de Trabalho Positivo

A criação de um ambiente de trabalho positivo surge também como uma estratégia a utilizar pelos enfermeiros gestores para reterem talentos. Estas estratégias vão desde a criação de uma relação positiva com os profissionais, estudo 2¹⁴ e estudo 3¹³, até à promoção de um ambiente de trabalho positivo, facilitando o reconhecimento e valorização destes, estudo 1² e 3¹³, através do desenvolvimento de ambientes saudáveis e de suporte que incentivam a evolução profissional, estudo 1² e 10¹².

Também a promoção da cultura organizacional surge como uma estratégia essencial para a retenção de talentos, estudo 7¹¹. Esta promove uma cultura de inclusão alinhada com os objetivos da instituição/serviços, de forma que os enfermeiros se sintam valorizados e respeitados, criando um ambiente mais colaborativo.

3. Autonomia e participação na tomada de decisão

De acordo com o estudo 3¹³, estudo 4³, e estudo 6¹⁰, a promoção da autonomia é uma estratégia fundamental para a retenção de talentos, uma vez que enfermeiros mais autónomos têm maior capacidade de tomar decisões independentes e têm uma participação proativa nas decisões organizacionais, criando um ambiente de trabalho positivo e estimulante.

A gestão participativa é uma abordagem no processo de tomada de decisão que promove um sentimento de pertença. Esta valoriza a contribuição dos profissionais e aumenta a satisfação, surgindo como uma estratégia a ser desenvolvida pelo enfermeiro gestor, tal como refere o estudo 8¹⁵.

4. Reconhecimento e Valorização dos Profissionais

A valorização e reconhecimento do desempenho profissional e a retenção de talentos são aspetos decisivos para o sucesso de uma organização, uma vez que estão interligados e impactam diretamente na produtividade e na qualidade dos cuidados prestados.

Os estudos 1² e 2¹⁴ relatam como estratégias para a retenção de talentos a valorização do desempenho profissional e individual de cada enfermeiro, tendo em conta a sua produção.

Profissionais que se sentem valorizados são mais propensos a permanecer na instituição, apresentando melhor desempenho e maior lealdade, pelo que demonstrar in-

teresse pelo bem-estar dos profissionais é uma estratégia fundamental para a retenção de talentos tal como refere Kuratomi et al.¹³ no estudo 3.

Também melhorar as condições de trabalho e identificar fatores que precipitam a insatisfação são estratégias essenciais para a retenção de talentos, tal como enunciado no estudo 5¹⁶ e 8¹⁵. Através da implementação destas estratégias, é possível criar um ambiente de trabalho que promove, não só a retenção de talentos, mas também o bem-estar e a satisfação dos profissionais.

Reconhecer e recompensar os enfermeiros pelo seu desempenho é uma das principais estratégias para a retenção de talentos conforme relatado no estudo 10¹². Profissionais que se sentem reconhecidos e valorizados pelo seu desempenho são mais propensos a permanecer e manter lealdade à instituição, contribuindo para uma melhoria contínua da qualidade dos cuidados, promovendo uma cultura de excelência e compromisso com o sucesso da organização.

5. Condições de trabalho e benefícios

Como estratégia crucial para a retenção de talentos, os enfermeiros gestores devem oferecer condições de trabalho adequadas e benefícios atrativos de forma a promover o bem-estar essencial para manter os profissionais motivados e satisfeitos. De acordo com o estudo 3¹³ o enfermeiro gestor deve garantir que a carga de trabalho dos enfermeiros seja adequada e que seja gerida tendo em conta as necessidades do serviço, mas também dos enfermeiros, evitando a sobrecarga e *burnout*.

Também vários estudos, estudo 5¹⁶, 9¹⁷ e 10¹², enunciam que uma das estratégias a utilizar pelos enfermeiros gestores é a adequada remuneração, uma vez que ao oferecer salários atrativos podem garantir que os enfermeiros se sintam valorizados e motivados a permanecer na instituição.

A distribuição equitativa de responsabilidades desempenha um papel fundamental na retenção de talentos, tal como refere Khalil, et al.¹⁶, uma vez que a perceção dos enfermeiros de que esta é justa e equilibrada, de acordo com as competências individuais de cada profissional, contribui significativamente para a sua satisfação no trabalho e comprometimento com a instituição.

Após a análise dos artigos é possível inferir que é consensual a todos os estudos a importância do papel do enfermeiro gestor, sendo a sua relação com os enfermeiros da equipa um dos principais fatores que influenciam a retenção de talentos. Sabe-se que a combinação com estratégias que fomentem o desenvolvimento profissional

e formação contínua, ambientes de trabalho positivos, o reconhecimento e valorização dos profissionais, a autonomia e participação na tomada de decisão, assim como as condições de trabalho, são estratégias fundamentais a serem utilizadas pelo enfermeiro gestor para a retenção de talentos em enfermagem, nas instituições.

Conclusão

Este tema é, sem dúvida, interessante e relevante para discussão nos dias atuais, uma vez que, tendo em conta o panorama nacional atual de “turnover” e emigração de enfermeiros, implementar medidas para reter os enfermeiros é essencial, sendo o enfermeiro gestor a peça chave desta equação. Este deve adquirir competências que o levem a promover a retenção e satisfação dos enfermeiros que lidera, promovendo ambientes favoráveis à prática profissional com o objetivo de garantir a qualidade dos cuidados que são prestados.

De forma a manter uma força de trabalho motivada, produtiva e leal, a retenção de talentos deve ser uma preocupação das instituições e mais especificamente dos enfermeiros gestores, uma vez que têm uma relação de maior proximidade com a equipa. Os resultados desta revisão evidenciam que as estratégias identificadas apresentam potencial de aplicabilidade em diferentes contextos de prestação de cuidados de saúde, embora a sua implementação deva considerar as especificidades organizacionais, culturais e estruturais de cada instituição. A convergência dos achados entre estudos desenvolvidos em realidades distintas reforça a consistência das evidências e permite uma generalização cautelosa dos resultados. Ainda assim, a eficácia das estratégias dependerá da capacidade do enfermeiro gestor em adaptá-las ao contexto local, promovendo uma liderança sensível às necessidades da equipa e alinhada com os objetivos institucionais.

Do ponto de vista prático, esta revisão sustenta a necessidade de integrar a retenção de talentos como prioridade estratégica na gestão em enfermagem. A adoção de intervenções estruturadas que promovam o desenvolvimento profissional, ambientes de trabalho positivos, reconhecimento, autonomia e condições laborais adequadas poderá contribuir não apenas para a diminuição da rotatividade, mas também para a melhoria do desempenho organizacional e da qualidade dos cuidados. Os resultados reforçam que a retenção é um fenómeno multifatorial e que estratégias isoladas, particularmente centradas apenas em incentivos financeiros, tendem a ser insuficientes quando não articuladas com práticas de liderança participativa e valorização profissional. Implementar essas estrat

tégias de forma conjunta e coordenada pode ser a chave para a retenção eficaz de talentos em enfermagem.

Neste sentido, é importante investir na retenção de talentos para que enfermeiros bem qualificados consigam desenvolver as suas competências de forma direcionada. Deve-se ter em atenção que a gestão de talentos é um processo a longo prazo e requer uma cultura organizacional favorável.

Os resultados deste estudo apresentam algumas limitações devido à heterogeneidade metodológica dos estudos incluídos, o número reduzido de publicações selecionadas e a possível existência de viés de publicação. Estas limitações podem restringir a amplitude das conclusões e a extrapolação dos resultados. Ainda assim, ao sistematizar as estratégias sob a perspetiva do enfermeiro gestor, o presente estudo contribui para consolidar evidência dispersa e oferece um enquadramento estruturado que pode orientar futuras investigações e apoiar a tomada de decisão em gestão de recursos humanos em enfermagem, avançando o conhecimento nesta área.

Assim, a presente revisão surge como um ponto de partida para o desenvolvimento desta temática, sendo necessário realizar mais estudos acerca da retenção de talentos e do papel dos enfermeiros gestores na realidade atual, em Portugal.

Referências Bibliográficas

1. Alanazi R, Bahari G, Alzahrani Z, Alhaidary A, Alharbi K, Albagawi B, et al. Exploring the factors behind nurses' decision to leave clinical practice: revealing causes for leaving and approaches for enhanced retention. *Healthcare (Basel)*. 2023;11(24):3104. doi:10.3390/healthcare11243104.
2. Linka E, Staudacher D, Spirig R. “Talented people enjoy challenges”: factors influencing systematic talent management in nursing: a qualitative study. *Pfle.Wiss* 2019; 22(7/8):302–311. doi:10.3936/1636.
3. Duffield C, Roche M, Blay N, Stasa H. Nursing unit managers, staff retention and the work environment. *J Clin Nurs*. 2011;20(1-2):23–33. doi:10.1111/j.1365-2702.2010.03478.x.
4. Cox C. Nurse manager job satisfaction and retention: a home healthcare perspective. *Nurs Manage*. 2019;50(7):16–23. doi:10.1097/01.NUMA.0000558512.58455.68.
5. Bass BM, Riggio RE. *Transformational leadership*. 2nd ed. New York: Psychology Press; 2006. doi:10.4324/9781410617095.
6. Sousa LMM, Marques-Vieira CMA, Severino SSP, Antunes AV. Metodologia de revisão integrativa da literatura em enfermagem. *Rev Investig Enferm*. 2017;(21):17–26.
7. Souza MT, Silva MD, Carvalho R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Einstein (Sao Paulo)*. 2010;8(1):102–6. doi:10.1590/S1679-45082010RW1134.
8. Aromataris E, Lockwood C, Porritt K, Pilla B, Jordan Z, editors. *JBImanual for evidence synthesis* [Internet]. Adelaide: JBI; 2024. doi:10.46658/JBIMES-24-01.
9. Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG, PRISMA Group. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS Med*. 2009;6(7). doi:10.1371/journal.pmed.1000097.

10. Sul S. O papel do enfermeiro gestor na retenção de enfermeiros: revisão crítica. *J Aging Innov.* 2018;7(1):41–7.
11. Anthony MK, Yastik J. Leadership and nurse retention: the pivotal role of nurse managers. *J Nurs Manag.* 2011;19(8):1018–23. doi:10.1111/j.1365-2834.2011.01209.x.
12. Olckers C, Du Plessis Y. The role of psychological ownership in retaining talent: a systematic literature review. *SA J Hum Resour Manag.* 2012;10(2). doi:10.4102/sajhrm.v10i2.415.
13. Kuratomi K, Trovó M, Carvalho R. Construction and validity of an instrument to assess talent retention factors in nurses. *Rev Rene.* 2022;23. doi:10.15253/2175-6783.20222381386.
14. Cordeiro A, Fernandes J, Maurício M, Silva R, Barros C, Romano C. Human capital in the nursing management of hospitals. *Rev Esc Enferm USP.* 2017;51. doi:10.1590/S1980-220X2016030203232.
15. Andrews DR, Dziegielewska SF. The nurse manager: job satisfaction, the nursing shortage and retention. *J Nurs Manag.* 2005;13(4):286–95. doi: 10.1111/j.1365-2934.2005.00567.x
16. Khalil S, Mostafa G, Ebrahim R. Enhancing talent management among nursing management staff and its effect on organizational effectiveness. *J Nurs Sci Benha Univ.* 2022;3(2):494–507.
17. Schlosser F, Azevedo M, McPhee D, Ralph J, Salminen H. Strategies for talent engagement and retention of Brazilian nursing professionals. *Rev Bras Enferm.* 2022;75(6). doi:10.1590/0034-7167-2022v75n6refl.

Financiamento

O presente trabalho foi realizado sem a obtenção de qualquer financiamento.

Aprovação pela Comissão de Ética

Este estudo corresponde a uma revisão integrativa da literatura, não envolvendo a colheita de dados primários, nem a participação de seres humanos, pelo que não se aplica a aprovação pela Comissão de Ética.

Conflito de interesses

Os autores declaram que não existem conflitos de interesses relacionados com este trabalho.