

**Liderança em enfermagem frente aos cuidados paliativos**

**Nursing leadership in palliative care**

**Liderazgo de enfermería en cuidados paliativos**

Recebido: 26/03/2020 | Revisado: 27/03/2020 | Aceito: 29/03/2020 | Publicado: 30/03/2020

**Thicianne da Silva Roque**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8288-2750>

Universidade Federal do Rio Grande, Brasil

E-mail: [roquethicianne@gmail.com](mailto:roquethicianne@gmail.com)

**Bárbara Tarouco da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1715-747X>

Universidade Federal do Rio Grande, Brasil

E-mail: [barbarataroucos@gmail.com](mailto:barbarataroucos@gmail.com)

**Bibiane Moura da Rosa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7323-5386>

Universidade Federal do Rio Grande, Brasil

E-mail: [bibianemoura1@hotmail.com](mailto:bibianemoura1@hotmail.com)

**Carolina de Souza Carvalho Serpa Santos**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6847-2616>

Universidade Federal do Rio Grande, Brasil

E-mail: [carolinaenfermeiraa@gmail.com](mailto:carolinaenfermeiraa@gmail.com)

**Eduarda de Quadros Morrudo Garcia**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9009-2137>

Universidade Federal do Rio Grande, Brasil

E-mail: [eduardamorrudo@hotmail.com](mailto:eduardamorrudo@hotmail.com)

**José Ismar dos Santos Sousa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8073-9099>

Universidade Federal do Rio Grande, Brasil

E-mail: [ismarss@yahoo.com.br](mailto:ismarss@yahoo.com.br)

**Resumo**

Enfermeiros assumem cada vez mais papéis de liderança ao longo de toda a cadeia de prestação de cuidados em saúde e suas responsabilidades permeiam todo o processo de

cuidado. O presente estudo tem como objetivo conhecer o que a literatura nacional e internacional tem apresentado, no período de 2015 a 2019, sobre a temática liderança em enfermagem frente aos cuidados paliativos. Trata-se de um estudo reflexivo. Para embasar a reflexão realizou-se um levantamento da literatura nas bases de dados Medical Literature Analysis and Retrieval System online, Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde e Scientific Electronic Library Online. Os descritores utilizados foram os seguintes: “Cuidados paliativos”, “liderança” e “enfermagem”. A busca foi realizada no mês de fevereiro de 2020, sendo selecionados quatro artigos que auxiliaram na discussão. Enfermeiros líderes com conhecimentos em cuidados paliativos são essenciais para o sucesso das iniciativas de cuidado. Outrossim, se faz necessário o estabelecimento de vínculos entre o profissional e o paciente visando a garantir uma assistência qualificada, integral e contínua, englobando família/cuidador de forma humanizada, resolutiva, com qualidade e responsabilidade. Identificou-se a importância da liderança e a utilização da comunicação como estratégias que permitem ao enfermeiro implementar mudanças de modo a prestar um cuidado paliativo com qualidade. A liderança em enfermagem frente aos cuidados paliativos surge naturalmente, uma vez que o enfermeiro recebe informações de todos os membros da equipe multidisciplinar, sendo elo de ligação entre todos os profissionais, bem como entre a família e a equipe.

**Palavras-chave:** Cuidados paliativos; Liderança; Enfermagem.

### **Abstract**

Nurses increasingly assume leadership roles throughout the health care delivery chain and their responsibilities permeate the entire care process. The present study aims to know what the national and international literature has presented, in the period from 2015 to 2019, on the theme leadership in nursing in relation to palliative care. It is a reflective study. To support the reflection, a survey of the literature was carried out in the online databases Medical Literature Analysis and Retrieval System, Latin American and Caribbean Literature in Health Sciences and Scientific Electronic Library Online. The descriptors used were as follows: "Palliative care", "leadership" and "nursing". The search was carried out in February 2020, and four articles were selected that helped in the discussion. Leading nurses with knowledge in palliative care are essential for the success of care initiatives. Furthermore, it is necessary to establish links between the professional and the patient in order to guarantee qualified, comprehensive and continuous care, encompassing family / caregiver in a humanized, resolute way, with quality and responsibility. The importance of leadership and the use of

communication were identified as strategies that allow nurses to implement changes in order to provide quality palliative care. Nursing leadership in the face of palliative care arises naturally, since the nurse receives information from all members of the multidisciplinary team, being a link between all professionals, as well as between the family and the team.

**Keywords:** Palliative care; Leadership; Nursing.

## **Resumen**

Las enfermeras asumen cada vez más roles de liderazgo en toda la cadena de prestación de atención médica y sus responsabilidades impregnan todo el proceso de atención. El presente estudio tiene como objetivo saber qué ha presentado la literatura nacional e internacional, en el período de 2015 a 2019, sobre el tema del liderazgo en enfermería en relación con los cuidados paliativos. Es un estudio reflexivo. Para apoyar la reflexión, se realizó una encuesta de la literatura en las bases de datos en línea del Sistema de Análisis y Recuperación de Literatura Médica, Literatura de América Latina y el Caribe en Ciencias de la Salud y Biblioteca Electrónica Científica en línea. Los descriptores utilizados fueron los siguientes: "Cuidados paliativos", "liderazgo" y "enfermería". La búsqueda se llevó a cabo en febrero de 2020, y se seleccionaron cuatro artículos que ayudaron en la discusión. Las enfermeras líderes con conocimiento en cuidados paliativos son esenciales para el éxito de las iniciativas de cuidados. Además, es necesario establecer vínculos entre el profesional y el paciente para garantizar una atención calificada, integral y continua, que abarque a la familia / cuidador de una manera humanizada, resolutiva, con calidad y responsabilidad. La importancia del liderazgo y el uso de la comunicación se identificaron como estrategias que permiten a las enfermeras implementar cambios para proporcionar cuidados paliativos de calidad. El liderazgo de enfermería frente a los cuidados paliativos surge naturalmente, ya que la enfermera recibe información de todos los miembros del equipo multidisciplinario, siendo el vínculo entre todos los profesionales, así como entre la familia y el equipo.

**Palabras clave:** Cuidados paliativos; Liderazgo; Enfermería.

## **1. Introdução**

Enfermeiros assumem cada vez mais papeis de liderança ao longo de toda a cadeia de prestação de cuidados em saúde e suas responsabilidades permeiam todo o processo de

cuidado. Na concepção de Drucker (2001) o “líder é alguém capaz de fazer com que os outros o sigam, sendo este tipo de habilidade a que melhor o descreve. O líder eficaz não é alguém que se adore ou se admire. A qualidade da liderança não é medida pela popularidade, e sim pelos resultados produzidos. Os líderes estão em grande evidência. É por isso que lideram pelo exemplo. A liderança não é uma questão de classificação, de privilégios, de títulos ou de dinheiro. É uma questão de responsabilidade”.

Diante do processo de envelhecimento populacional os cuidados paliativos têm-se mostrado ser uma área essencial a ser abordada pelos sistemas de saúde (Vieira et al., 2018). Desta forma, em 2002, a Organização Mundial da Saúde (OMS), definiu o cuidado paliativo, com uma abordagem que visa melhorar a qualidade de vida de pacientes e familiares que vivenciam o contexto de uma doença terminal. E que através de uma assistência qualificada, possa promover o alívio do sofrimento, a identificação precoce e o tratamento da dor e de outros sintomas e problemas físicos, psíquicos, sociais e espirituais, que venham a intervir em sua qualidade de vida.

Nesse sentido, a capacidade de liderar dos enfermeiros está diretamente relacionada à habilidade de se comunicar, no âmbito dos cuidados paliativos a mesma ganha destaque juntamente com a empatia, onde o trabalho em equipe com uma liderança segura e esclarecida asseguram uma melhora na qualidade da assistência prestada ao paciente/familiar resultando em uma melhora na sua qualidade de vida.

Portanto, a liderança caracteriza-se como uma competência necessária ao exercício profissional do enfermeiro, tornando-o capaz de influenciar sua equipe. O papel do enfermeiro como promotor de sua formação e qualidade de vida no trabalho ganha destaque, sendo de suma importância sua responsabilidade frente à busca de melhor qualificação profissional. Para desempenhar o papel de líder de uma equipe, a pessoa deve promover seu autoconhecimento, traça metas e estratégias buscando seu crescimento pessoal e profissional, assim como de seus colaboradores, propondo-se a fortalecer os potenciais do grupo e sobrepor suas fragilidades (Amestoy et al., 2017).

Conquanto, em todo o mundo, os cuidados de saúde estão se tornando mais complexos e multifacetados. Sendo os enfermeiros, os profissionais que passam mais tempo em contato direto com o paciente e sua família, estes necessitam de habilidades profissionais para a construção de liderança, a fim de serem protagonistas em tempos desafiadores (Mitrea et al., 2019).

Ademais, Mitrea et al. (2019) apontam que habilidades de liderança são especialmente importantes para enfrentar os desafios que surgem no desenvolvimento de novos modelos de

atenção nos sistemas de saúde ao redor do mundo. No entanto, apesar da importância dessas habilidades, existem poucos programas de treinamento de liderança para profissionais de cuidados paliativos a nível internacional.

A partir do exposto, o presente estudo tem como objetivo conhecer o que a literatura nacional e internacional tem apresentado, no período de 2015 a 2019, sobre a temática liderança em enfermagem frente aos cuidados paliativos.

## 2. Metodologia

Trata-se de um estudo reflexivo, com abordagem qualitativa, construído a partir da leitura e exploração bibliográfica pertinente à temática, a qual aborda o tema liderança em enfermagem frente aos cuidados paliativos (Pereira et al., 2018).

O levantamento bibliográfico foi realizado em fevereiro de 2020, nas bases de dados Medical Literature Analysis and Retrieval System online (MEDLINE), Scientific Electronic Library Online (SCIELO) e Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS).

Utilizou-se os descritores cuidados paliativos, liderança e enfermagem em todas as bases de dados. Posteriormente, foram definidos critérios para inclusão dos artigos: artigos nos idiomas inglês e português, publicadas no período de 2015 a 2019, que abordassem a temática liderança de enfermagem em cuidados paliativos (Tabela 1).

**Tabela 1** - Seleção dos artigos de pesquisa nas bases de dados MEDLINE, SCIELO e LILACS de acordo com os critérios de inclusão e exclusão estabelecidos - Rio Grande, RS, Brasil, 2020.

<b>Crítérios de seleção</b>	<b>MEDLINE</b>	<b>SCIELO</b>	<b>LILACS</b>
<b>Produção encontrada</b>	53	01	01
<b>Texto completo disponível</b>	18	01	01
<b>Idioma português e inglês</b>	12	01	01
<b>Publicado entre 2015- 2019</b>	12	01	01
<b>Resumo disponível</b>	12	01	01
<b>Repetido em outra base</b>	-	-	01
<b>Fuga do tema</b>	06	01	-
<b>Excluído após leitura do resumo</b>	03	01	-
<b>Total selecionado</b>	<b>03</b>	<b>01</b>	-

Fonte: Roque et al, 2020.

Resultou-se a pesquisa nas bases de dados em um total de 55 artigos capturados e, desses, 50 estavam na MEDLINE, 01 no SCIELO e 01 artigos na LILACS. Reduziu-se, a partir da aplicação dos critérios de seleção, sendo selecionado 03 artigos do MEDLINE (75%) e 01 SCIELO (25%), constituindo assim uma amostra de 04 artigos.

Estes foram analisados minuciosamente, fornecendo subsídios para a discussão da temática apresentada ao longo deste trabalho. A análise dos dados foi feita a partir da análise textual discursiva. Essa é definida como um processo integrado de análise e síntese que se propõe a fazer uma leitura rigorosa e aprofundada de conjuntos de materiais textuais, com objetivo de descrevê-los e interpretá-los no sentido de atingir uma compreensão mais complexa dos fenômenos e dos discursos a partir dos quais foram produzidos (Moraes & Galiuzzi, 2016).

### **3. Resultados**

Após a análise minuciosa do conteúdo dos artigos selecionados foram identificados e discutidos os fatores que influenciam o desenvolvimento de enfermeiros líderes em cuidados paliativos. Observou-se poucos estudos voltados para esta temática, havendo a prevalência de estudos internacionais. Isso pode ser justificado pelo fato de os cuidados paliativos estar em ascensão em nosso país, sendo que não há uma política específica para esta modalidade de cuidados.

A população de idosos vem crescendo rapidamente em todo o mundo. Essa parcela populacional apresenta características específicas de sua idade como doenças crônicas não transmissíveis, doenças neurodegenerativas e comorbidades que demandam um atendimento diferenciado. Apesar dos significativos avanços em tecnologias que buscam salvar vidas, a população de pacientes que necessitam de tratamento paliativo está aumentando o que demanda profissionais capacitados para atuar neste campo. Cabe destacar que os enfermeiros líderes em cuidados paliativos são essenciais (LeBaron, 2016; Dahlin & Coyne, 2019).

O campo de conhecimento da Enfermagem e Saúde encontram-se em constante evolução para atender às novas necessidades de cuidados em todos os ambientes, incluindo cuidados paliativos. Fahlberg & Buck (2017) descrevem que enfermeiros precisam estar preparados para fornecer cuidados paliativos e para liderar equipes que atuem nessa modalidade de cuidado, visando oferecer melhor qualidade de vida aos pacientes que se encontram no processo de terminalidade.

Muitas vezes, o foco da liderança paliativa está na coordenação e gestão de um programa paliativo, porém, a literatura prevê modelos que evidenciam enfermeiros líderes em cuidados paliativos na condução de programas em um hospital universitário e ambientes comunitários (Dahlin & Coyne, 2019).

Para tanto, recomenda-se o envolvimento de enfermeiros com outros profissionais de saúde e a comunidade para defender a remoção de barreiras organizacionais, institucionais, legislativas e regulamentares existentes frente à liderança de enfermeiros em cuidados paliativos (Fahlberg & Buck, 2017).

A modalidade de cuidados paliativos pode ser considerada como uma filosofia de cuidado e um sistema organizado altamente estruturado para prestação de cuidados. Ao longo do processo da doença, os cuidados paliativos envolvem o atendimento de necessidades físicas, emocionais, intelectuais, sociais e espirituais, facilitando a autonomia do paciente e possibilitando o acesso à informação e a tomada de decisões (Dahlin & Coyne, 2019)

A prestação de serviços de cuidados paliativos de alta qualidade é um elemento essencial na prestação de assistência aos pacientes. LeBaron (2016) descreve um modelo inovador de treinamento de liderança em enfermagem para melhorar a prestação de cuidados paliativos. Este tem como objetivo desenvolver líderes de enfermagem, apoiando e orientando-os na implementação das melhores práticas clínicas e participação em projetos relacionados com cuidados paliativos.

Salienta-se a necessidade urgente de enfermeiros líderes em cuidados paliativos. Enfermeiros treinados e capacitados em habilidades de liderança estarão equipados não apenas para fornecer serviços de cuidados paliativos, mas também para liderar, desenvolver e gerenciar os serviços de prestação de cuidados, bem como ter uma visão de agentes de mudança (LeBaron, 2016).

Ademais, cuidados paliativos exigem enfermeiros bem treinados com habilidades de liderança. No entanto, enfermeiros podem não ser bem preparados para atuar como agentes de mudança e líderes em cuidados paliativos em decorrência da falta de oportunidade, habilidades insuficientes e suporte técnico, ausência do compartilhamento de estratégias para a implementação de pesquisa e falta de recursos financeiros (Downing et al., 2016).

Denota-se que a enfermagem contempla a avaliação, diagnóstico e tratamento de respostas humanas a doença limitante da vida real ou potencialmente dentro da relação dinâmica solidária com o paciente e sua família, a fim de aliviar ou reduzir o sofrimento e otimizar a saúde (Dahlin & Coyne, 2019). O enfermeiro líder em cuidados paliativos baseia-

se no cuidado centrado no paciente, com o entendimento de que o tratamento envolve a família cuidadora (Fahlberg & Buck, 2017).

Os cuidados paliativos são certamente dinâmicos e interdependentes e exigem uma liderança transformacional. Importante ressaltar que existem outras áreas de liderança em cuidados paliativos. Liderança de cuidados paliativos na educação focada na evolução dos conhecimentos paliativos, atitudes e habilidades; liderança de cuidados paliativos na prática clínica visa a promoção da excelência e prática baseada em evidências na prestação de cuidados de qualidade; liderança de cuidados paliativos em pesquisa que promove o desenvolvimento contínuo e maturidade da evidência para apoiar a especialidade (Dahlin & Coyne, 2019).

Enfermeiros líderes em cuidados paliativos dispõem de habilidades de comunicação para explorar a qualidade de vida, garantir a tomada de decisões informadas, discutir metas de atendimento, conduta e reuniões com familiares, fornecer apoio psicossocial e emocional aos pacientes e familiares, e estar presente na jornada difícil de doença grave até o fim da vida. Isso inclui atenção para dimensões culturais e espirituais de cuidados, conforme especificado pelo paciente e família. Ademais, os enfermeiros atuam na educação tanto dos familiares como também de outros profissionais com vistas ao desenvolvimento de um plano de cuidados organizados que englobe o gerenciamento de sintomas e educação para o paciente, família sobre o processo da morte (Dahlin & Coyne, 2019).

Assim, enfermeiros encontram-se em uma posição privilegiada para liderar e transformar a prestação de cuidados de saúde para as pessoas com doenças graves, sendo essenciais para o desenvolvimento de cuidados paliativos e necessários em todas as áreas de cuidados paliativos – clínica, educação, política, pesquisa e administração. Para ser eficaz, os líderes devem considerar sua área de liderança e utilizar os amplos recursos de cuidados disponíveis. Desta forma, participando na evolução do campo dos cuidados paliativos para atender às necessidades de pacientes com doenças graves e suas famílias, promovendo o acesso aos cuidados paliativos de qualidade (LeBaron, 2016; Dahlin & Coyne, 2019).

#### **4. Discussão**

A liderança em enfermagem se entrelaça e se constrói mediante as relações de dependência de uns com os outros e destes com o meio. Assim, as relações interpessoais são atributos no processo de construção do enfermeiro líder. A capacidade do enfermeiro em interagir com diferentes setores do ambiente, construindo uma rede de inter-relações

favoráveis, reflete a maturidade do enfermeiro e torna-se um espelho a ser seguido. Há corresponsabilidade nas ações de cuidado de modo que todos os envolvidos se sintam protagonistas de suas ações (Pereira et al., 2018).

Porquanto, para que um trabalho em equipe de cuidados paliativos seja eficaz, a liderança é crucial. No entanto, definir e concordar com o que a liderança compreende pode ser um desafio o que a caracteriza como exigente e complexa (Klarare et al., 2019).

Assim, de acordo com a Internacional Association for Hospice & Palliative Care o modo de fazer nos Cuidados Paliativos inclui atitudes de sensibilidade, empatia, compaixão e demonstração de interesse pela pessoa, além da preocupação com todos os aspectos de sofrimento do paciente considerando e respeitando aspectos socioculturais, sabendo que tais fatores compõem a identidade e influenciam no enfrentamento da pessoa (Angelo & Frack, 2018).

Com isso, o enfermeiro exerce um importante papel no âmbito dos Cuidados Paliativos, desenvolvendo ações práticas e gerenciais em consonância com toda a equipe de saúde, ocupando seu espaço junto à equipe multiprofissional (Carvalho & Parsons, 2012). Desse modo, é vital que a liderança em enfermagem seja incentivada, desenvolvida e reconhecida em todos os níveis e em todos os aspectos, desde prática clínica, gerenciamento, administração até educação, pesquisa e política.

Desta forma, o processo do cuidar está inserido na prática profissional do enfermeiro fazendo uma interface com todos os membros da equipe de saúde, com a família e comunidade. Sua atuação profissional compreende tarefas e relações que vão desde a interação com cada paciente até articulações mais complexas que permeiam as mais diversas faces do processo de cuidado, desde a entrada até a saída do paciente, seja por alta hospitalar e/ou óbito (Markus, 2017).

O enfermeiro líder fomenta na equipe a busca da autonomia e comprometimento para o desenvolvimento das funções, fazendo-se necessário o reconhecimento das ações em todos os níveis do desenvolvimento do cuidar, por meio de discussões de aspectos específicos da organização de modo que todos possam decidir em diferentes espaços e a partir de suas competências, atribuições e responsabilidades (Pereira et al., 2018).

A identificação de possíveis fragilidades na equipe de enfermagem frente ao cuidado paliativo devem ser contínua para que haja a fomentação do cuidado de forma eficaz prezando pela segurança, qualidade de vida e bem-estar do paciente, visto que a prestação de cuidados paliativos bem-sucedido requer enfermeiros com habilidades de liderança.

Salienta-se que as duas principais barreiras ao desenvolvimento de liderança em enfermagem de cuidados paliativos são as relações hierárquicas entre profissionais médicos e de enfermagem. Essas relações têm persistido desde a era comunista. A segunda barreira é a falta formação e capacitação especializada na área de cuidados paliativos (Mitrea et al., 2019).

Em 2012, a Romênia implantou um Programa de Liderança Transformacional para Enfermagem em cuidados paliativos, que foi projetado para melhorar as habilidades de liderança de enfermeiros que atuam nessa área. A intenção do treinamento foi equipar os enfermeiros de cuidados paliativos, com a capacidade de liderar, encorajar e desenvolver esse atendimento especializado em toda a região (Mitrea et al., 2019).

Desse modo, a liderança em enfermagem frente ao cuidado paliativo deve ser transformadora, levando a um melhor atendimento de pacientes com doenças graves e influenciando os valores dos cuidados em todas as unidades de saúde. Tais valores incluem centralização na pessoa e presença autêntica na linha de frente da cuidados paliativos. Fortalecer a capacidade dos enfermeiros de cuidados paliativos para liderar uma série de serviços de saúde, especialmente na prestação de cuidados paliativos no final da vida é vital em tempos de mudança dos sistemas de saúde (McIlfatrick, 2016).

Portanto, enfermeiros líderes com conhecimentos em cuidados paliativos são essenciais para o sucesso das iniciativas de cuidado, pois bons líderes ajudam a produzir bons cuidados. Outrossim, se faz necessário o estabelecimento de vínculos entre o profissional e o paciente visando a garantir uma assistência qualificada, integral e contínua, englobando família/cuidador de forma humanizada, resolutiva, com qualidade e responsabilidade.

## **5. Considerações Finais**

As reflexões teóricas proporcionaram a ampliação do entendimento que permitiram constatar que a âmbito internacional há um incentivo para a formação e aperfeiçoamento para desenvolvimento de enfermeiros líderes em cuidado paliativo.

Os enfermeiros precisam estar preparados para prestar cuidados paliativos primário e para liderar equipes que atuem na modalidade de cuidados paliativos. Tal afirmativa leva a refletir sobre a importância da enfermagem frente aos cuidados paliativos, sendo esta essencial para uma melhoria da comunicação entre a equipe de saúde-paciente e familiares, programas de planejamento de cuidados. Desta forma, observa-se a importância da formação especializada em cuidados paliativos para se ter um conhecimento baseado em seus

princípios, reforçando as habilidades de comunicação, tomada de decisões, metas de cuidados e reuniões de família com aconselhamento.

Nesta premissa, identificou-se a importância da liderança e a utilização da comunicação como estratégias que permitem, ao enfermeiro, implementar mudanças para que haja a adesão do cuidado paliativo buscando a humanização do cuidado. A liderança em enfermagem frente aos cuidados paliativos surge naturalmente, uma vez que o enfermeiro recebe informações de todos os membros da equipe multidisciplinar, sendo elo de ligação entre todos os profissionais da equipe bem como entre a família e a equipe.

Percebe-se, assim que a necessidade de incentivo a especialização/aperfeiçoamento para enfermeiros em cuidados paliativos a fim de termos novos enfermeiros líderes em cuidados paliativos que primam por uma melhora na qualidade de vida do paciente. Ademais, é preciso que os enfermeiros atuem como facilitadores nas relações de trabalho, promovendo a autonomia e o protagonismo dos profissionais envolvidos no processo de cuidado ao paciente, atuando com novas formas de agir e pensar em saúde.

Espera-se que as reflexões construídas a partir desse estudo permitam a construção de informações que circundem a complexidade da temática e possam servir de embasamento para construção de estudos posteriores.

## Referências

Angelo, M. F. F. & Franck, E. M. (2018). Avaliação de enfermagem em cuidados paliativos. In *Manual da residência de cuidados paliativos*. Manole.

Amestoy, S. C., Trindade, L. D. L. Silva, G. T. R. D., Santos, B. P. D., Reis, V. R. D. S. S. & Ferreira, V. B. (2017). Liderança na enfermagem: do ensino ao exercício no ambiente hospitalar. *Escola Anna Nery*, 21(4).

Carvalho, R. T. D., & Parsons, H. A. (2012). Manual de cuidados paliativos ANCP. In *Manual de cuidados paliativos ANCP* (pp. 590-590).

Dahlin, C., & Coyne, P. (2019). The palliative APRN leader. *Rev. Ann Palliat Med*, 8 (Suppl 1), S30-S38.

Drucker, P. F. (2001). Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira. *Thomson Learning*.

Fahlberg, B., & Buck, H. (2017). Nurses: We: can: lead and transform palliative care. *Nursing 2019*, 47(7), 15-17.

Gaspar, R. B., Silva, M. M. D., Zepeda, K. G. M. & Silva, Í. R. (2019). O enfermeiro na defesa da autonomia do idoso na terminalidade da vida. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 72(6), 1639-1645.

Klarare, A., Lind, S., Hansson, J., Fossum, B., Fürst, C. J. & Lundh Hagelin, C. (2019). Leadership in specialist palliative home care teams: A qualitative study. *Journal of Nursing Management*.

LeBaron, V. T. (2016, May). Implementing a palliative care nurse leadership fellowship program in Uganda. In *Oncology nursing fórum* (Vol. 43, No. 3, p. 395).

Markus, L. A., Betiolli, S. E., Souza, S. J. P., Marques, F. R., & Migoto, M. T. (2017). A Atuação Do Enfermeiro Na Assistência Ao Paciente Em Cuidados Paliativos. *Rev. Gestão E Saúde. Disponível Em:* < <Http://Www.Herrero.Com.Br/Files/Revista/File808a997f5fc0c522425922dc99ca39b7.Pdf>.

Mitreá, N., Ancuta, C., Malloy, P. & Mosoiu, D. (2019). Developing, Promoting, and Sustaining Palliative Care Across Central Eastern Europe. *Journal of Hospice & Palliative Nursing*, 21 (6), 510-517.

McIlpatrick, S. (Ed.). (2016). Leadership for palliative nursing: an optional extra?.

Pereira, L. A., Ramos, A. M., Schallenberger, C. D., Vaz, M. C. & Barlem, E. L. D. (2018). Liderança em enfermagem: abordagem ecossistêmica com impacto no cuidado. *Enfermagem em Foco*, 9(3).

Pereira, A.S. et al. (2018). Metodologia da pesquisa científica. [e-book]. Santa Maria. Ed. UAB/NTE/UFSM. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic\\_Computacao\\_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1). Acesso em: 29 mar. 2020

Vieira, R. C., Morais, M. T. M., Sarmiento, L. M. C., Ferreira, A. D. C. & Sousa Muñoz, R. L. (2018). Demanda por cuidados paliativos em enfermarias clínicas gerais. *Revista Ciência e Estudos Acadêmicos de Medicina*, 1(08).

World Health Organization. (2002). WHO definition of palliative care. <http://www.who.int/cancer/palliative/definition/en/index.html>.

### **Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Thicianne da Silva Roque – 30%

Bárbara Tarouco da Silva –30%

Bibiane Moura da Rosa – 10%

Carolina de Souza Carvalho Serpa Santos – 10%

Eduarda de Quadros Morrudo Garcia – 10%

José Ismar dos Santos Sousa – 10%