Fatores influenciadores do desempenho em programas de transplante de órgãos no Brasil: estudo de caso com coordenadores estaduais de transplante

Marina Martins Siqueira
Claudia Affonso Araujo

CESS
Centro de Estudos
em Gestão de
Serviços de Saúde

INTRODUÇÃO

Com o aumento na demanda por transplantes, observa-se uma ampliação no número e relevância de profissionais dedicados à gestão da área: os coordenadores de transplante (ELIZALDE e LORENTE, 2006). Inspirado no sistema espanhol, cada estado brasileiro possui um coordenador atuando em sua respectiva central estadual de transplante. O coordenador deve atuar de maneira harmoniosa com os objetivos, regras e instituições do Sistema Nacional de Transplantes. Isto inclui a coordenação dos hospitais captadores e transplantadores, as equipes de doação e transplante e todos os elementos que englobam as atividades da área em nível estadual, servindo como canal de comunicação, suporte e ponto de referência para atingir metas e padrões de qualidade estaduais e nacionais (ELIZALDE e LORENTE, 2006). A doação e transplante de órgãos representa um fenômeno social intricado, com alto grau de participação humana, relevância social e complexidade técnico-gerencial (KHETPAL e MOSSIALOS, 2018). Contudo, são escassos os estudos voltados ao entendimento em profundidade de problemas e práticas gerenciais na perspectiva de atores relevantes (TONG, MORTON e WEBSTER, 2016). A despeito do proeminente papel dos coordenadores nos resultados da área, a perspectiva desses profissionais é pouco explorada do ponto de vista gerencial.

OBJETIVO

O presente estudo tem como objetivo investigar fatores influenciadores do desempenho em programas estaduais de transplante de órgãos no Brasil. O exame se dá sob a perspectiva dos coordenadores estaduais de transplante, responsáveis pela gestão dos programas de transplante em seus respectivos estados. Para tal, a seguinte pergunta de pesquisa é endereçada, alicerçada na literatura sobre fatores influenciadores do desempenho em serviços de saúde (ONER et al., 2016; TAYLOR et al., 2015; MOSADEGHRAD, 2014; LIU e ITOH, 2013):

“Como os aspectos relacionados à (1) gestão interna das centrais, (2) ao ambiente externo, (3) às relações interpessoais e funções de trabalho dos coordenadores e (4) aos pacientes e usuários dos serviços afetam os resultados obtidos pelos programas estaduais de transplante?”

Não foi identificado até então trabalho semelhante aplicado ao contexto brasileiro. Assim, pretende-se proporcionar um panorama inicial sobre a coordenação de programas de transplantes no Brasil, contribuindo também para a escassa literatura de pesquisas qualitativas e de cunho gerencial em serviços de doação e transplante.

MÉTODO

Trata-se de um estudo de caso qualitativo, com entrevistas semiestruturadas de questões abertas com coordenadores de quinze estados brasileiros. A abordagem permitiu investigar a perguntas de “como” e “porque” ainda que hajam escassos estudos anteriores no tópico (YIN, 2014). As entrevistas foram realizadas via Skype ou presencialmente.

Tabela 1. Perfil dos entrevistados

Formação	Tempo no cargo	Dedicação exclusiva
Enfermeiro(a)	8 anos	Sim
Médico(a) – hepatologista	3 anos	Não
Médico(a) – hematologista	3 anos	Sim
Assistente social	15 anos	Sim
Enfermeiro(a)	18 anos	Não
Psicólogo(a) – clínica	4 anos	Sim
Enfermeiro(a)	8 anos	Sim
Enfermeiro(a)	7 anos	Sim
Farmacêutico(a)	2 anos	Sim
Médico(a) – nefrologista	3 anos	Sim
Médico(a) - intensivista	15 anos	Não
Médico(a) - nefrologista	1 ano	Sim
Enfermeiro(a)	6 anos	Sim
Médico(a) – intensivista	7 anos	Não
Médico(a) – sanitarista	13 anos	Sim

RESULTADOS

GESTÃO INTERNA
<ul style="list-style-type: none">Bom relacionamento com as demais centrais estaduaisUso de indicadores de resultados em doação/transplante como ferramenta gerencial básicaPráticas de padronização e conferência dos dados oriundos de diversas instituiçõesInvestimentos em softwares/ferramentas de análise de dados e sistemas informatizados de dadosConstrução de relacionamentos com as equipes e hospitais captadores e transplantadores
AMBIENTE EXTERNO
<ul style="list-style-type: none">Tempo de funcionamento da central (maior <i>expertise</i>)<ul style="list-style-type: none">Conjunto de indicadores obrigatóriosDiferenças socioeconômicas entre os estados e regiõesConcentração da infraestrutura hospitalar nas capitaisRigidez na captação e gestão de recursos financeirosRotatividade nas secretarias de saúde e equipes de doação/transplante prejudicando a construção de relacionamentos<ul style="list-style-type: none">Infraestrutura precária nos hospitais públicosSubaproveitamento de parcerias público-privada
COORDENADORES ESTADUAIS
<ul style="list-style-type: none">Formação/atuação prévia na áreaTrabalho em regime de dedicação exclusivaMotivação para o trabalho, pelo impacto positivo na vida de outras pessoas, superando dificuldades de cunho práticoPerfil interpessoal compatível (altruísmo, empatia)Iniciativa própria para aperfeiçoamento contínuo na função<ul style="list-style-type: none">Desafios como oportunidades de crescimento pessoal/profissionalConhecimentos técnicos na legislação e aspectos fisiológicos da doação/transplanteHabilidades relacionais (adesão às atividades de doação-transplante), políticas (captação de recursos) e de gestão de pessoas (atrair, reter, treinar e motivar pessoas)
POPULAÇÃO
<ul style="list-style-type: none">Cobertura positiva na mídia (novelas, entrevistas)Reputação do Sistema Nacional de TransplantesCampanhas educacionais e de conscientização para a população em geralCursos voltados profissionais e estudantes de saúde

Os resultados corroboram a concepção de múltiplos fatores influenciadores do desempenho de programas estaduais de transplantes no Brasil, tal qual proposto no *framework teórico*. As entrevistas revelaram fatores pertencentes ao ambiente político e socioeconômico externo e à gestão interna dos serviços de transplante, às características centrais estaduais, dos coordenadores como indivíduos e do cargo de coordenador estadual de transplantes, além de sua interface com a sociedade.

Evidenciou-se que a gestão de um programa estadual de transplantes constitui trabalho multifacetado, envolvendo habilidades técnicas-interpessoais e interação com uma intrincada rede de atores pertencentes à sociedade em geral (Empresas privadas, Escolas, Universidades, Associações de bairro, Faculdades de saúde) ou participantes dos processos de doação-transplante (Hospitais e equipes de doação e transplante, Laboratórios, Serviços auxiliares de transporte e informática, Secretaria Estadual de Saúde, Ministério da Saúde, Sistema Nacional de Transplantes, demais Centrais estaduais, Associação Brasileira de Transplante de Órgãos, etc.). Visitações, reuniões, comunicação via WhatsApp, telefone e e-mail, organização de relatórios, palestras, cursos, licitações e ofícios, material de consulta e divulgação estão no rol de atividades usuais.

Também foi reiterado o uso de indicadores de resultado como ferramenta gerencial básica, apresentados em relatórios que norteiam a tomada de decisão sobre: necessidade de investimentos, iniciativas educacionais, treinamento, divulgação, acompanhamento de metas e desempenho ao longo do tempo, motivação e argumentação baseada em evidências junto ao governo, hospitais e equipes de doação/transplante, troca ou capacitação de funcionários.

REFERÊNCIAS

Oner, N.; Zengul, F. D.; Ozaydin, B.; Pallotta, R. A.; Weech-Maldonado, R. **Organizational and Environmental Factors Associated with Hospital Financial Performance: A Systematic Review**. Journal of Health Care Finance. 2016

Taylor N, Clay-Williams R, Hogden E, Braithwaite J, Groene O. **High performing hospitals: a qualitative systematic review of associated factors and practical strategies for improvement**. BMC Health Serv Res. 2015 Jun 24;15:244.

Mosadeghrad, A. M. **Factors influencing healthcare service quality**. Int J Health Policy and Manag, 2014, 3(2), 77–89

Liu, H.; Itoh, K. **Conceptual Framework for Holistic Dialysis Management Based on Key Performance Indicators**. Therapeutic Apheresis and Dialysis 2013; 17(5):532–550.

Khetpal, V.; Mossialos, E. **An ethical appraisal of living-anonymous kidney donation using Adam Smith’s Theory of Moral Sentiments**. Health Policy, 2018, 122(11): 1212-1221.

Tong, A.; Morton, R. L.; Webster A. C. **How Qualitative Research Informs Clinical and Policy Decision Making in Transplantation: A Review**. Transplantation, 2016, 100(9): 1997-2005.

Elizalde J.; Lorente M. **Coordination and Donation**. An Sist Sanit Navar. 2006;29(2):35-43.

Yin, R. K. **Case Study Research Design and Methods**. 5th ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 282 p.