



Emerson Rodrigo Joaquim da Silva

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**FROTA DA SAÚDE EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: reflexões  
sobre o processo de terceirização**

Orientadora: Sibelly Resch

Naviraí-MS

2023



## **FROTA DA SAÚDE EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: estudo bibliográfico sobre o processo de terceirização**

Emerson Rodrigo Joaquim da Silva

### **RESUMO**

Este trabalho realizou uma análise sobre a terceirização de frota na saúde em instituições públicas, abordando aspectos teóricos sobre o tema, vantagens e desvantagens da terceirização de frota na saúde, regulamentação da terceirização de frota na saúde e estudos sobre terceirização de frota em hospitais públicos e privados, bem como em ambulâncias de resgate. Trata-se de pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa e exploratória. Os resultados apontaram que a terceirização de frota na saúde pode trazer vantagens como redução de custos, disponibilidade e flexibilidade de veículos e aumento da eficiência na gestão dos veículos, mas também pode apresentar desvantagens como perda de controle sobre a frota e dependência da empresa terceirizada. A gestão estratégica da terceirização de frota na saúde é fundamental para maximizar as vantagens e minimizar as desvantagens. Além disso, a regulamentação da terceirização de frota na saúde pode garantir a segurança e qualidade dos serviços de transporte na saúde, protegendo os pacientes e a instituição de saúde. Assim a terceirização de frota na saúde pode ser uma alternativa viável para a gestão dos serviços de transporte na saúde, desde que seja realizada de forma estratégica e responsável, levando em consideração as particularidades e necessidades das instituições de saúde.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Frota; Saúde; Terceirização.



## 1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública tem como objetivo trabalhar a favor do interesse social organizando a gestão de diversas áreas, dentre elas a saúde. A saúde foi reconhecida como direito social a partir da Promulgação da Constituição Federal de 1988, tornando-se dever do Estado e direito de todos. A saúde e o SUS estão desde 1988 regidos pela lógica da equidade e da universalidade (LIMA, 2005).

Segundo Santos e Amarante (2010), é de fundamental importância definir as atribuições dos órgãos e entes que compõem o SUS antes de adentrar no aspecto da sua gestão técnica e jurídico-administrativa. Demarcar seu campo de atuação é essencial para fixar as responsabilidades dos entes federativos, que, muitas vezes, se veem obrigados a arcar com deveres que nem sempre estão nas atribuições do sistema público de saúde ante uma má compreensão dos contornos jurídicos do direito à saúde expressos no artigo 196 da Constituição Federal (CF), onerando o seu financiamento e o planejamento da saúde.

A política pública que garante o direito à saúde é o Sistema Único de Saúde (SUS). No SUS, cada ente da federação tem seu papel definido para construção de um sistema único, envolvendo a participação social. As ações e serviços públicos de saúde integram uma rede regionalizada e hierarquizada e constituem um sistema único, organizado de acordo com as seguintes diretrizes: I - descentralização, com direção única em cada esfera de governo; II - atendimento integral, com prioridade para as atividades preventivas, sem prejuízo dos serviços assistenciais; III - participação da comunidade” (BRASIL, 1988).

A abrangência exigida na Constituição Federal de cobertura de um sistema que atenda toda a população e diante da sazonalidade da demanda se fez necessário o envolvimento do setor privado para complementar essa prestação de serviço. Com isso, o art. 199 da Constituição Federal traz no seu parágrafo 1º - “As instituições privadas poderão participar de forma complementar do sistema único de saúde, segundo diretrizes deste, mediante contrato de direito público ou convênio, tendo preferência as entidades filantrópicas e as sem fins lucrativos” (BRASIL, CF, art.199). Desta forma, a administração pública pode mediante licitações e contratos, utilizar empresas privadas para complementar a prestação de serviços de saúde.

Com o crescimento da demanda por serviços de saúde, a gestão eficiente de recursos é uma preocupação constante para as instituições de saúde. No contexto da administração pública contemporânea, a busca por maior efetividade no uso dos recursos públicos ao mesmo



tempo em que se entrega um serviço de qualidade é demandada por toda a população. Uma das áreas que requer atenção é a gestão da frota, que pode ser uma tarefa desafiadora e onerosa para as instituições de saúde públicas. Neste contexto, a terceirização de frota é uma alternativa que vem ganhando destaque nos últimos anos. A terceirização de frota consiste na contratação de uma empresa especializada em serviços de locação de veículos para gerenciar e operar a frota da instituição.

No caso das instituições de saúde, é importante que realizem uma análise cuidadosa dos prós e contras da terceirização de frota, para tomar uma decisão acertada e que atenda às suas necessidades específicas. É fundamental que a escolha da empresa terceirizada seja feita com base em critérios rigorosos, como a reputação no mercado, a qualidade dos serviços oferecidos, a experiência e expertise em gerenciamento de frota e a capacidade de fornecer soluções personalizadas para atender às necessidades da instituição de saúde.

Diante destes desafios, o problema da presente pesquisa envolve a seguinte questão: Quais são as vantagens e desvantagens a terceirização de frota pode trazer para as instituições de saúde? O objetivo deste trabalho é discutir sobre a terceirização de frota na saúde, descrevendo as principais vantagens e desvantagens. Para isso, serão apresentados aspectos teóricos sobre a regulamentação da terceirização de frota na saúde, características da frota de veículos em saúde, vantagens e desvantagens da terceirização de frota na saúde, e, por fim, estudos sobre terceirização de frota na saúde localizados na literatura. Apesar da pesquisa realizada não ter sido exaustiva, não foram encontrados na literatura muitos artigos/textos/pesquisas assuntos que discutam o tema. Dessa forma, o presente estudo pretende contribuir para a literatura sobre a temática e também apresenta uma visão prática sobre critérios que os gestores de saúde devem considerar no processo de terceirização da frota na saúde.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa constituiu-se de natureza qualitativa e exploratória (CRESWELL, 2010) advinda de uma análise sobre os estudos publicados sobre a terceirização da frota na saúde. Para seu desenvolvimento, foi realizada uma revisão de literatura sobre o tema da terceirização de frota na saúde. A pesquisa foi realizada em bases de dados eletrônicas, como SciELO, MEDLINE e Google Acadêmico, utilizando os seguintes termos de busca:



terceirização de frota na saúde, serviços terceirizados, ambulâncias e regulamentação de transporte na saúde.

Após a seleção dos artigos, foram realizadas leituras e reflexões a partir dos artigos selecionados. Os resultados da pesquisa foram organizados em seções que abordaram aspectos teóricos sobre a regulamentação da terceirização de frota na saúde, características da frota de veículos em saúde, vantagens e desvantagens da terceirização de frota na saúde, e, por fim, estudos sobre terceirização de frota na saúde localizados na literatura.

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, que consiste em identificar e codificar os principais temas e padrões nos dados coletados (BARDIN, 2016).

### **3 PRINCIPAIS RESULTADOS**

#### **3.1 Regulamentação da terceirização da frota na saúde**

A terceirização de frota na saúde é regulamentada por legislações específicas, que estabelecem as responsabilidades da instituição de saúde e da empresa terceirizada, além de fiscalizar e monitorar a terceirização de frota na saúde. Entre as principais legislações que regulamentam a terceirização de frota na saúde estão a Resolução nº 466/2015 do Conselho Nacional de Trânsito (CONTRAN), que estabelece as normas para o transporte de pacientes em ambulâncias, e a Resolução nº 2.606/2011 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), que dispõe sobre as Boas Práticas de Fabricação e de Distribuição de Produtos para a Saúde.

A instituição de saúde que opta pela terceirização de frota tem a responsabilidade de definir suas necessidades em relação aos veículos e serviços que serão prestados pela empresa terceirizada. Além disso, a instituição de saúde deve garantir que a empresa terceirizada cumpra com as normas e regulamentações específicas, como destacado por Zandonadi, Ramos e Lobo (2015). De acordo com a Resolução nº 2.606/2011 da ANVISA, a instituição de saúde deve garantir que a empresa terceirizada cumpra com as Boas Práticas de Fabricação e de Distribuição de Produtos para a Saúde, além de manter documentação atualizada e disponível para fiscalização.

A qualidade dos serviços de transporte na saúde é fundamental para garantir o bem-estar e segurança dos pacientes, além de contribuir para a eficiência e eficácia dos serviços da



saúde que fundamentada na legislação impões as condições a serem cumpridas pela contratada. Segundo Aguilar (2014), portanto, embora se denomine de contrato de locação, este fica sujeito às disposições das leis concernentes à locação e as condições impostas pela Administração Pública.

A empresa terceirizada tem a responsabilidade de garantir a qualidade dos serviços prestados, assim como a manutenção e segurança dos veículos utilizados na prestação dos serviços de transporte na saúde. De acordo com a Resolução nº 466/2015 do CONTRAN, a empresa terceirizada deve cumprir as normas estabelecidas para o transporte de pacientes em ambulâncias, que incluem desde a identificação dos veículos, instalação de equipamentos para atender as demandas dos profissionais que irão utiliza-los até as normas de higiene e limpeza dos veículos.

Uma das principais normas é a Resolução RDC nº 20/2011 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), que dispõe sobre as boas práticas de armazenamento, distribuição e transporte de medicamentos. A norma estabelece que as empresas responsáveis pelo transporte de medicamentos devem possuir veículos em bom estado de conservação, higiene e limpeza, além de contar com motoristas capacitados e treinados para o transporte de produtos farmacêuticos.

Além disso, a terceirização de frota na saúde também é regulamentada por outras normas, como a Lei nº 8.666/93, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos da administração pública, e a Lei nº 12.462/2011, que instituiu o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), uma modalidade de licitação simplificada que visa agilizar a contratação de serviços e obras públicas.

A regulamentação da terceirização de frota na saúde pode ter impactos significativos na gestão dos serviços de transporte na saúde. Por um lado, a regulamentação pode garantir a segurança e qualidade dos serviços de transporte na saúde, protegendo os pacientes e a instituição de saúde. Por outro lado, as normas e leis, podem gerar dificuldades na contratação de serviços de terceirização de frota, como destaca Aguilar (2014). Segundo o autor, caso o certame da licitação se prolongue, pode ocasionar período sem prestador de serviço com contrato vigente.

A frota de veículos é essencial para a prestação de serviços de saúde, uma vez que possibilita o transporte de pacientes, materiais, medicamentos e equipamentos. De acordo com Zandonadi, Ramos e Lobo (2015), a frota de veículos é um dos principais instrumentos de trabalho dos profissionais da saúde, sendo fundamental para garantir o acesso dos



pacientes aos serviços de saúde. Além disso, a frota de veículos também é importante para o deslocamento dos profissionais da saúde, que muitas vezes precisam realizar visitas domiciliares, atendimentos em unidades de saúde distantes e outras atividades que demandam mobilidade.

Os tipos de veículos utilizados na saúde podem variar de acordo com a demanda e as necessidades de cada instituição. Entre os principais tipos de veículos utilizados na saúde estão ambulâncias, veículos de transporte de pacientes em tratamento, veículos de apoio logístico para o transporte de materiais, medicamentos e equipamentos, e veículos para deslocamento dos profissionais da saúde. Cada tipo de veículo possui características específicas e deve atender a normas e regulamentações específicas, como a Resolução nº 466/2015 do Conselho Nacional de Trânsito (CONTRAN), que estabelece as normas para o transporte de pacientes em ambulâncias.

Um trabalho realizado por Figura (2014) analisou o gerenciamento de frota. O estudo constatou que terceirizar significa atribuir a terceiros a execução de atividades não essenciais da empresa, visando reduzir custos e aumentar a flexibilidade, qualidade, produtividade e a especialização, através da liberação da empresa para dedicar-se a sua atividade fim.

A gestão de frota na saúde apresenta alguns desafios que devem ser considerados pelas instituições de saúde. Entre os principais desafios estão a manutenção preventiva e corretiva dos veículos, a garantia da segurança dos pacientes durante o transporte, o controle do custo operacional da frota e a gestão dos motoristas e profissionais responsáveis pela condução dos veículos. Para Zandonadi, Ramos e Lobo (2015), a gestão de frota na saúde deve ser realizada de forma estratégica e eficiente, considerando não apenas os aspectos operacionais, mas também os aspectos financeiros e de segurança.

Para Lazzari (2023), a terceirização de frota pode ser uma estratégia eficaz para a gestão de empresas, uma vez que permite que a empresa foque em seu *core business*, ou seja, no seu negócio principal, enquanto a gestão da frota é delegada a uma empresa especializada. A terceirização de frota pode envolver desde o aluguel de um único veículo até a terceirização de toda a frota de uma empresa. De acordo com Fabri (2019), a terceirização de frota pode ser realizada por meio de contratos de locação de veículos, que podem ser feitos por um período determinado ou indeterminado, e que incluem serviços como manutenção, seguro e assistência técnica.

De acordo com Santos, (2019), para obter êxito nas atividades terceirizadas, é preciso que a empresa tomadora e a prestadora de serviço sejam parceiras e autônomas nas atividades,



ficando claro responsabilidades e alcance de cada uma. Onde a empresa contratada tem o dever de prestar o serviço de acordo com o estabelecido em contrato e a instituição monitora a execução, para que se cumpra a finalidade da celebração que é a qualidade no serviço.

Segundo Santos (2019), as empresas buscam terceirizar seus serviços e obtêm como vantagens a simplificação na parte administrativa de seus processos e maior facilidade no controle da atividade terceirizada por conta da empresa contratada, com menores despesas na aquisição e manutenção das frotas. A terceirização de frota também pode trazer benefícios na gestão dos veículos, já que a empresa terceirizada pode ser responsável pela gestão de combustível, documentação, renovação da frota e manutenção preventiva dos veículos, seguro e assistência técnica, permitindo que a instituição de saúde se concentre em sua atividade-fim.

Além disso, a terceirização de frota pode permitir que a instituição de saúde tenha acesso a uma frota mais atualizada e diversificada, aumentando a disponibilidade e flexibilidade de veículos, uma vez que a empresa terceirizada pode oferecer veículos com diferentes características e capacidades, de acordo com a demanda da instituição de saúde. Segundo Figura (2014), com a alternativa da locação, também se obtém uma melhoria de produtividade, agilidade e qualidade dos serviços prestados pela frota, pois os veículos alugados são sempre novos e em ótimas condições de utilização. Sabe-se que os custos de manutenção aumentam exponencialmente com o aumento da idade do veículo. No caso de empresas públicas, diminui-se também a burocracia, eliminando-se a necessidade de aprovação de ordens de serviço ou licitações para consertos e manutenção.

Apesar das vantagens, a terceirização de frota na saúde também apresenta desvantagens, como a perda de controle sobre a frota e a dependência da empresa terceirizada, pois caso ocorra o encerramento da contratação por alguma das partes, a administração precisa de um período para regularizar outro contrato, podendo ficar desassistida dos serviços. De acordo com Aguilar (2014), Na Administração pública, ainda tem que ser pensado sobre o processo de licitação, que na época de renovação contratual devido a preços menores que poderão surgir no mercado, poderá resultar no encerramento do contrato e abertura de novo processo licitatório, caso o certame da licitação se prolongue, pode ocasionar período sem prestador de serviço com contrato vigente.

Além disso, a dependência da empresa terceirizada pode gerar problemas na prestação dos serviços de transporte na saúde, como a indisponibilidade de veículos em momentos críticos, como destaca Zandonadi, Ramos e Lobo (2015). A gestão estratégica da terceirização

de frota na saúde é fundamental para maximizar as vantagens e minimizar as desvantagens da terceirização de frota.

A gestão estratégica da terceirização de frota na saúde também inclui a definição de indicadores de qualidade dos serviços de transporte na saúde, como destacado na seção anterior, além da adoção de medidas corretivas quando necessário. A terceirização de frota na saúde é regulamentada por diversas leis e normas, que visam garantir a segurança e qualidade dos serviços de transporte na saúde.

A gestão estratégica da terceirização de frota na saúde deve ser realizada em conformidade com as normas e leis que regulamentam a terceirização de frota na saúde. A gestão estratégica da terceirização de frota na saúde deve incluir a escolha de empresas terceirizadas que estejam em conformidade com as normas e leis, além de monitoramento constante do desempenho da empresa terceirizada e adoção de medidas corretivas quando necessário. Ela deve incluir a definição de indicadores de qualidade dos serviços de transporte na saúde em conformidade com as normas e leis, como destacado na seção anterior.

A terceirização da frota no setor público é escopo de estudos realizados por técnicos da administração pública em suas diferentes esferas, por não se tratar apenas de economia, mas de oferecer qualidade no serviço prestado ao usuário do sistema de saúde, sem o risco de interrupção do serviço por alguma eventual ocorrência, por falha no planejamento ou até mesmo por falta de recursos.

#### **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A terceirização de frota na saúde é um tema relevante e atual, que vem sendo discutido por gestores e pesquisadores devido aos desafios enfrentados pelas instituições de saúde na gestão dos serviços de transporte. A análise crítica realizada neste trabalho permitiu identificar as principais vantagens e desvantagens da terceirização de frota na saúde conforme quadro 1, bem como estratégias para a gestão eficiente e responsável da terceirização de frota na saúde.

##### **Quadro 1 – Vantagens e Desvantagens**

<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
Redução de custos com manutenção	Perda do controle sobre a frota
Disponibilidade/flexibilidade de veículos	Dependência da empresa
Redução de riscos de falta de veículos	Monitoramento constante
Eficiência na gestão de veículos	Rescisão contratual
Expertise em gerenciamento por parte da	Espera na adaptação de veículos

contratada	
Foco em atividades fim	Insatisfação da qualidade dos serviços
Renovação periódica da frota	Risco de ser uma empresa sem compromisso
Rápida substituição dos veículos	Demora na formalização do contrato

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

As vantagens da terceirização de frota na saúde incluem a redução de custos, maior disponibilidade e flexibilidade de veículos, expertise em gerenciamento por parte da contratada, redução de riscos, garantia de conformidade com as regulamentações e aumento da eficiência na gestão dos veículos.

A redução de custos é um dos principais benefícios da terceirização de frota na saúde, pois permite que as instituições de saúde concentrem seus recursos em atividades mais prioritárias, como a assistência aos pacientes. Além disso, a terceirização de frota pode aumentar a disponibilidade e flexibilidade dos veículos, o que permite que a instituição de saúde tenha acesso a uma frota mais diversificada e atualizada.

As empresas especializadas em locação de veículos têm expertise em gerenciamento de frota o que garante que os veículos sejam mantidos em boas condições, evitando atrasos e reduzindo o risco de falhas mecânicas. A redução de riscos. As empresas terceirizadas geralmente possuem seguros para cobrir eventuais danos aos veículos ou a terceiros, o que reduz os riscos para as instituições de saúde.

As empresas terceirizadas são responsáveis por garantir que os veículos estejam em conformidade com as normas e regulamentações do setor de transporte, como a Lei do Motorista e as normas do Conselho Nacional de Trânsito (Contran). Dessa forma, as instituições de saúde podem se concentrar em suas atividades principais, como a prestação de serviços de saúde de qualidade, sem se preocupar com questões operacionais da frota. A eficiência na gestão dos veículos também pode ser aprimorada por meio da terceirização de frota, uma vez que a empresa terceirizada é responsável pela manutenção e reparo dos veículos.

Por outro lado, a terceirização de frota na saúde também apresenta desvantagens, como a perda de controle sobre a frota e a dependência da empresa terceirizada. A perda de controle sobre a frota pode ser um fator preocupante para algumas instituições de saúde, já que a empresa terceirizada é responsável pela operação de manutenção e substituição dos veículos, que pode gerar problemas caso a empresa contratada não realize um planejamento estratégico de manutenção e da substituição da frota. A dependência da empresa terceirizada.



Como a empresa terceirizada é responsável por gerenciar a frota, as instituições de saúde podem ficar dependentes da empresa terceirizada para o bom funcionamento da frota.

Outro desafio da terceirização de frota é a restrição contratual. As instituições de saúde podem ter que lidar com restrições contratuais em relação à utilização da frota, o que pode limitar a sua capacidade de atender às demandas emergenciais. Além disso, a terceirização pode levar a uma redução na qualidade dos serviços, caso a empresa terceirizada não seja capaz de fornecer um nível de serviço adequado.

Outro empecilho para terceirização de frota é a necessidade de monitoramento constante para garantir a conformidade com as regulamentações. Embora a empresa terceirizada seja responsável por garantir a conformidade com as normas e regulamentações do setor de transporte, as instituições de saúde ainda têm a responsabilidade de monitorar o desempenho da empresa terceirizada para garantir que ela esteja cumprindo com suas obrigações.

A gestão estratégica da terceirização de frota na saúde é fundamental para maximizar as vantagens e minimizar as desvantagens da terceirização de frota. As estratégias de gestão incluem a definição de indicadores de qualidade dos serviços de transporte na saúde, o monitoramento constante do desempenho da empresa terceirizada e a adoção de medidas corretivas quando necessário. Além disso, a regulamentação da terceirização de frota na saúde é fundamental para garantir a segurança e qualidade dos serviços de transporte na saúde, protegendo os pacientes e a instituição de saúde.

Os estudos apresentados neste trabalho evidenciaram que a terceirização de frota na saúde pode ser uma alternativa viável para a gestão dos serviços de transporte na saúde, podendo trazer benefícios significativos para a gestão dos serviços de transporte na saúde, desde que seja realizada de forma estratégica e responsável.

## **5 CONCLUSÕES**

Este trabalho teve como objetivo apresentar uma discussão sobre a terceirização de frota na saúde. Para isso, foram identificados aspectos teóricos e práticos sobre o processo de terceirização de frota, bem como suas vantagens e desvantagens.

A terceirização de frota na saúde pode trazer vantagens como a redução de custos, maior disponibilidade e flexibilidade de veículos, expertise em gerenciamento por parte da contratada, redução de riscos e aumento da eficiência na gestão dos veículos. No entanto, também apresenta desvantagens como a perda de controle sobre a frota e a dependência da



empresa terceirizada. A gestão estratégica da terceirização de frota na saúde é fundamental para maximizar as vantagens e minimizar as desvantagens da terceirização de frota, incluindo a escolha criteriosa da empresa terceirizada, definição de objetivos claros, monitoramento constante do desempenho e adoção de medidas corretivas quando necessário.

Os estudos apresentados evidenciaram que a terceirização de frota na saúde pode ser uma alternativa viável para a gestão dos serviços de transporte na saúde. Além disso, a regulamentação da terceirização de frota na saúde pode garantir a segurança e qualidade dos serviços de transporte na saúde, protegendo os pacientes e a instituição de saúde.

Em síntese, a terceirização de frota na saúde pode trazer vantagens significativas para a gestão dos serviços de transporte na saúde, desde que seja realizada de forma estratégica e responsável, levando em conta as particularidades e necessidades da instituição de saúde. A gestão estratégica da terceirização de frota na saúde deve ser realizada em conformidade com as normas e leis que regulamentam a terceirização de frota na saúde, e deve incluir a definição de indicadores de qualidade dos serviços de transporte na saúde, além do monitoramento constante do desempenho da empresa terceirizada e adoção de medidas corretivas quando necessário.

A sugestão para estudos futuros é analisar casos de terceirização seja por meio de pesquisas quantitativas com análise de indicadores de monitoramento e avaliação do processo de terceirização bem como análises qualitativas com entrevista de diferentes atores sobre a implementação do processo de terceirização visando identificar outras vantagens e desvantagens que esse processo apresenta.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Resolução nº 2.606, de 11 de agosto de 2011. Dispõe sobre as Boas Práticas de Fabricação e de Distribuição e Boas Práticas de Armazenamento de Produtos para a Saúde e dá outras providências. Disponível em: <https://www.saude.gov.br/images/pdf/2014/dezembro/08/Resolucao-2606-2011---Boas-Praticas-de-Fabricacao-de-Produtos-para-a-Saude.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2023.

AGUILAR, C. S. V., **ESTUDO ECONÔMICO DA TERCEIRIZAÇÃO DA FROTA DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE ALEGRETE**, 2014, Trabalho de Conclusão de Curso, Curso de Engenharia Econômica da Universidade Federal do Pampa, para obtenção do Título de Especialista em Engenharia Econômica.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.



BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 04 de dezembro de 2023.

CONSELHO NACIONAL DE TRÂNSITO. Resolução nº 466, de 11 de dezembro de 2013. Dispõe sobre os requisitos mínimos para a habilitação de condutores de veículos de transporte de escolares e dá outras providências. Disponível em: <http://www.denatran.gov.br/normas.htm>. Acesso em: 28 abr. 2023.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; Tradução Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. - 3. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2010.

FABRI, D. A. Terceirização de frota: estudo de caso em uma empresa de locação de veículos. Dissertação (Mestrado em Administração) - **Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis, 2019.

FIGURA, M. F. da S. **Estudo de caso: gerenciamento de frota**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao MBA Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/40259>>. Acesso em 18 de julho de 2018.

LAZZARI, J. L. A terceirização de frotas como estratégia para a gestão de empresas. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-terceirizacao-de-frotas-como-estrategia-para-a-gestao-de-empresas/105370/>. Acesso em: 27 abr. 2023.

LIMA, NT.; GERSCHMAN, S.; EDLER F. C.; SUÁREZ, J. M. orgs. **Saúde democracia: história e perspectivas do SUS** [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2005. ISBN 978-85-7541-367-8. Available from SciELO Books .

SANTOS, N. R.; AMARANTE, P. D. C. Gestão Pública e Relação Público Privado na Saúde, p. 68-72, Rio de Janeiro: Cebes, 2010.

SANTOS, R. T. A. D., **TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE**: estudo de caso em uma empresa de produtos agropecuários, 2019, Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de artigo, apresentado à Universidade Federal do Tocantins (UFT) - Campus Universitário de Araguaína para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística.

ZANDONADI, R. S.; RAMOS, L. A. S.; LOBO, M. L. G. Gestão de frotas na saúde: desafios e perspectivas. **Revista Científica UNILAGO**, v. 19, n. 2, p. 91-98, 2015.