Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)
Departamento de Administração (ADM)
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Especialização em Gestão Pública Municipal

Marcel Higa

GESTÃO ESTRATÉGICA E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DO TRATAMENTO FORA DO DOMICÍLIO (TFD) NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: Estudo de caso em São José Dos Campos - SP

Brasília – DF
2026

Marcel Higa

GESTÃO ESTRATÉGICA E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DO TRATAMENTO FORA DO DOMICÍLIO (TFD) NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: Estudo de caso em São José Dos Campos - SP

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração e ao PPGA da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientadora: Profª. Ma. Josiane de Fátima Rosa da Silva

MARCEL HIGA

GESTÃO ESTRATÉGICA E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DO TRATAMENTO FORA DO DOMICÍLIO (TFD) NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: Estudo de caso em São José Dos Campos - SP

BANCA EXAMINADORA

_____

Profª Ma. Josiane de Fátima Rosa da Silva

PPGA/FACE/UnB

Presidente – Orientadora

_____

Profª Ma. Ana Claudia Duarte Lopes

PPGA/FACE/UnB

Membro Interno

Brasília (DF)

2026

Dedico este trabalho à minha família, que sempre foi a base de sustentação em minha vida, oferecendo apoio, amor e incentivo nos momentos mais desafiadores.

Ao corpo docente da UNB, que compartilharam conhecimento e contribuíram para minha formação acadêmica e profissional.

A Secretaria da Saúde de São José dos Campos e aos seus gestores, que contribuíram para a realização deste estudo por meio do apoio institucional, da disponibilização de informações e da confiança depositada no desenvolvimento desta pesquisa

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a gestão do Tratamento Fora do Domicílio (TFD) no âmbito da administração pública municipal de São José dos Campos - SP, considerando os aspectos de gestão estratégica e sustentabilidade financeira do serviço. O TFD configura-se como uma importante política pública do Sistema Único de Saúde (SUS), sendo responsável por garantir o acesso da população aos serviços de média e alta complexidade não disponíveis em seu município de origem. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, de natureza qualitativa, utilizando o estudo de caso e a análise documental como técnicas de coleta de dados. Os resultados evidenciam que a gestão do TFD apresenta desafios relacionados à organização logística, ao controle de custos e à limitação de sistemas de informações. Observa-se que embora o TFD represente uma pequena parcela do orçamento da saúde, possui elevada relevância social, sendo essencial para a continuidade do cuidado no âmbito do SUS. Conclui-se que a adoção de melhores práticas de gestão estratégica e mecanismos de controle, além da modernização dos sistemas de informação são fundamentais para ampliar a eficiência, a transparência e a sustentabilidade financeira do TFD na administração pública municipal.

Palavras-chave: Tratamento Fora do Domicílio (TFD); Gestão Pública Municipal; Sistema Único de Saúde (SUS); Sustentabilidade Financeira; Gestão Estratégica.

ABSTRACT

This study aims to analyze the management of Out-of-Home Treatment (TFD) within the municipal public administration of São José dos Campos – SP, considering aspects of strategic management and financial sustainability of the service. TFD is an important public policy of the Unified Health System (SUS), responsible for guaranteeing access for the population to medium and high complexity services not available in their municipality of origin. The research is descriptive and qualitative in nature, using case study and document analysis as data collection techniques. The results show that TFD management presents challenges related to logistical organization, cost control, and limitations in information systems. It is observed that although TFD represents a small portion of the health budget, it has high social relevance, being essential for the continuity of care within the SUS. It is concluded that the adoption of best practices in strategic management and control mechanisms, in addition to the modernization of information systems, are fundamental to increasing the efficiency, transparency, and financial sustainability of TFD in the municipal public administration.

Keywords: Out-of-Home Treatment (TFD); Municipal Public Management; Unified Health System (SUS); Financial Sustainability; Strategic Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Localização da DRS-XVII.....20
Figura 2 - Cidades integrantes da DRS-XVII.....20
Figura 3 - Organograma da Secretaria Municipal de Saúde 25
Figura 4 - Fluxo de Processos do TFD.....26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo entre LOA da SMS do TFD: 2024 e 2025 29
Tabela 2 – Composição de Custos TFD: 2024 E 2025 30
Tabela 3 - Comparativo dos custos do Setor de Trtamento Forao do Domicílio (TFD): 2024 E 2025.....31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TFD – Transporte Fora do Domicílio

SUS – Sistema Único de Saúde

DRC – Departamento de Regualção e Controle

DRS-XVII - Departamento Regional de Saúde XVII – Taubaté

SIGTAP - Sistema de Gerenciamento da Tabela de Procedimentos, Medicamentos, Órteses, Próteses e Materiais Especiais do SUS

-

SUMÁRIO

RESUMO....10

ABSTRACT....11

1 INTRODUÇÃO....12

1.1 Contextualização e Justificativa....12

1.2 Problema de Pesquisa....14

1.3 Estrutura do Trabalho....15

2 REVISÃO TEÓRICA....16

2.1 Gestão Estratégica na Administração Pública....16

2.2 Gestão de Custos na Administração Pública....17

2.3 Políticas Públicas de Saúde e o Tratamento Fora do Domicílio....18

2.4 Descentralização e o papel da regionalização do Sistema Único de Saúde 18

2.5. Estudos Correlatos....21

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA....21

3.1 Local e Período da Pesquisa....22

3.2 Instrumentos de Coleta de Dados....23

3.3 Procedimentos de Coleta de Dados....23

3.4 Tratamento e análise dos dados....24

3.5 Delimitação da pesquisa....24

3.6 Quadro 1: Metodologia adotada na pesquisa....25

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS....25

Organização do Tratamento Fora do Domicílio na Secretaria Municipal de Saúde de São José dos Campos/SP....25

Composição de Custos do TFD....28

A evolução dos custos entre os anos de 2024 e 2025....31

Dificuldades da Gestão da Operação para os custos do Setor....32

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS....35

6 REFERÊNCIAS.....38

6.1 Apêndices 40

GESTÃO ESTRATÉGICA E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DO TRATAMENTO FORA DO DOMICÍLIO (TFD) NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: Estudo de caso em São José Dos Campos - SP

Autor: Marcel Higa
Nº de Matrícula UnB: 251209112
Orientadora: Profa. Ma. Josiane de Fátima Rosa da Silva
Instituição: Universidade de Brasília – UNB

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a gestão do Tratamento Fora do Domicílio (TFD) no âmbito da administração pública municipal de São José dos Campos - SP, considerando os aspectos de gestão estratégica e sustentabilidade financeira do serviço. O TFD configura-se como uma importante política pública do Sistema Único de Saúde (SUS), sendo responsável por garantir o acesso da população aos serviços de média e alta complexidade não disponíveis em seu município de origem. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, de natureza qualitativa, utilizando o estudo de caso e a análise documental como técnicas de coleta de dados. Os resultados evidenciam que a gestão do TFD apresenta desafios relacionados à organização logística, ao controle de custos e à limitação de sistemas de informações. Observa-se que embora o TFD represente uma pequena parcela do orçamento da saúde, possui elevada relevância social, sendo essencial para a continuidade do cuidado no âmbito do SUS. Conclui-se que a adoção de melhores práticas de gestão estratégica e mecanismos de controle, além da modernização dos sistemas de informação são fundamentais para ampliar a eficiência, a transparência e a sustentabilidade financeira do TFD na administração pública municipal.

Palavras-chave: Tratamento Fora do Domicílio (TFD); Gestão Pública Municipal; Sistema Único de Saúde (SUS); Sustentabilidade Financeira; Gestão Estratégica.

ABSTRACT

This study aims to analyze the management of Out-of-Home Treatment (TFD) within the municipal public administration of São José dos Campos - SP, considering aspects of strategic management and financial sustainability of the service. TFD is an important public policy of the Unified Health System (SUS), responsible for guaranteeing access for the population to medium and high complexity services not available in their municipality of origin. The research is descriptive and qualitative in nature, using case study and document analysis as data collection techniques. The results show that TFD management presents challenges related to logistical organization, cost control, and limitations in information systems. It is observed that although TFD represents a small portion of the health budget, it has high social relevance, being essential for the continuity of care within the SUS. It is concluded that the adoption of best practices in strategic management and control mechanisms, in addition to the modernization of information systems, are fundamental to increasing the efficiency, transparency, and financial sustainability of TFD in the municipal public administration.

Keywords: Out-of-Home Treatment (TFD); Municipal Public Management; Unified Health System (SUS); Financial Sustainability; Strategic Management.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e Justificativa

O Sistema Único de Saúde (SUS), instituído pela Constituição Federal de 1988 e regulamentado pela Lei nº 8.080/1990, representa um dos maiores sistemas públicos de saúde do mundo, tendo como princípios fundamentais a universalidade, a integralidade e a equidade no acesso às ações e serviços de saúde. Apesar da ampla estrutura do sistema, muitos municípios brasileiros ainda enfrentam limitações estruturais, tecnológicas e de especialização médica que dificultam a oferta de determinados procedimentos de média e alta complexidade .(BRASIL,1988; BRASIL,1990)

Nesse contexto, o Tratamento Fora do Domicílio (TFD) constitui um importante instrumento de implementação de política pública de saúde, destinado a garantir o acesso de pacientes a serviços especializados que não estão disponíveis no município de origem. O TFD possibilita o deslocamento de pacientes para outros municípios ou estados, assegurando a continuidade do tratamento médico e contribuindo para a efetivação do princípio da integralidade da assistência no âmbito do SUS. (BRASIL,1999;MENDES 2011)

A gestão do Tratamento Fora do Domicílio envolve uma série de desafios administrativos e operacionais para os gestores públicos municipais. Entre esses desafios destacam-se o planejamento logístico do transporte de pacientes, a organização dos fluxos administrativos, o acompanhamento da execução do serviço, o controle dos recursos financeiros utilizados e a garantia de transparência na gestão pública. Além disso, o aumento da demanda por serviços especializados de saúde tem ampliado a necessidade de deslocamento de pacientes, o que impacta diretamente nos custos operacionais associados ao transporte, à hospedagem e à organização do atendimento.(BRASIL,1999;MENDES,2011)

Dessa forma, a gestão eficiente do TFD exige a adoção de práticas de gestão estratégica capazes de alinhar o planejamento das ações administrativas com as necessidades da população. Segundo Matias-Pereira (2018), o planejamento estratégico na administração pública constitui um instrumento essencial para orientar as ações governamentais, permitindo maior racionalidade na utilização dos recursos e melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Além disso, a transparência administrativa constitui um princípio fundamental da gestão pública contemporânea, permitindo que a sociedade acompanhe a aplicação dos recursos públicos e exerça controle social sobre as ações governamentais. Instrumentos como portais de transparência, relatórios de gestão e mecanismos de prestação de contas contribuem para fortalecer a *accountability* e aumentar a confiança da população nas instituições públicas. (BRASIL, 2011; SECCHI, 2013) outro elemento fundamental na gestão do Tratamento Fora do Domicílio refere-se à gestão de custos e à sustentabilidade financeira do serviço. A execução do TFD envolve diversos custos operacionais, como transporte de pacientes, combustível, manutenção de veículos, contratação de serviços terceirizados e despesas administrativas. Nesse sentido, a gestão eficiente desses recursos torna-se essencial para garantir a continuidade do serviço e assegurar que o atendimento à população seja realizado de forma sustentável.

Segundo Bresser-Pereira (1996), a eficiência na administração pública depende da capacidade dos gestores de utilizar os recursos disponíveis de forma racional e orientada para resultados. Dessa forma, a adoção de práticas de gestão de custos permite aprimorar a tomada de decisão administrativa, contribuindo para maior eficiência na utilização dos recursos públicos.

Diante desse cenário, torna-se relevante analisar como os princípios de gestão estratégica e gestão de custos são aplicados na organização do Tratamento Fora do Domicílio no âmbito da administração pública municipal.

O Tratamento Fora do Domicílio (TFD) constitui um importante instrumento da política pública de saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), sendo destinado a garantir o acesso de pacientes a serviços especializados que não estão disponíveis no município de origem. Em diversos municípios brasileiros, a oferta de determinados procedimentos médicos de média e alta complexidade é limitada, tornando necessário o deslocamento de pacientes para outras localidades onde exista estrutura adequada para a realização do tratamento.

Nesse contexto, a gestão do Tratamento Fora do Domicílio assume papel fundamental na organização da assistência à saúde, pois envolve o planejamento do transporte de pacientes, a articulação com unidades de saúde de outros municípios, o acompanhamento administrativo dos atendimentos e o controle dos recursos financeiros utilizados na execução do serviço. Dessa forma, a eficiência da gestão do

TFD impacta diretamente na garantia do acesso da população aos serviços de saúde e na qualidade do atendimento prestado aos usuários do sistema público.

Além disso, a crescente demanda por serviços especializados tem ampliado a necessidade de deslocamento de pacientes, o que gera desafios adicionais para a administração pública municipal, especialmente no que se refere à gestão logística, à organização administrativa do setor e ao controle dos custos operacionais envolvidos na execução do serviço. Nesse cenário, torna-se necessário adotar práticas de gestão estratégica capazes de orientar o planejamento das atividades e promover maior eficiência na utilização dos recursos públicos.

A gestão de custos constitui um elemento fundamental para garantir a sustentabilidade financeira do Tratamento Fora do Domicílio. A execução desse serviço envolve despesas relacionadas ao transporte de pacientes, combustível, manutenção de veículos, contratação de serviços terceirizados e organização administrativa do atendimento. Dessa forma, a análise dos custos operacionais associados ao TFD torna-se essencial para apoiar a tomada de decisão dos gestores públicos e garantir a utilização eficiente dos recursos disponíveis.

Diante desse contexto, o presente estudo justifica-se pela necessidade de analisar a gestão do Tratamento Fora do Domicílio no âmbito da administração pública municipal, considerando os aspectos relacionados à gestão estratégica, à governança pública, à transparência administrativa e à gestão de custos do serviço.

A contribuição deste estudo consiste em ampliar a compreensão sobre os desafios administrativos e financeiros envolvidos na gestão do TFD, bem como identificar práticas e estratégias que possam contribuir para o aprimoramento da gestão pública municipal. Além disso, a pesquisa poderá fornecer subsídios para a adoção de melhorias nos processos administrativos relacionados ao serviço, promovendo maior eficiência na utilização dos recursos públicos e fortalecimento da qualidade do atendimento prestado à população.

Assim, espera-se que os resultados deste trabalho possam contribuir para o desenvolvimento de práticas de gestão mais eficientes, transparentes e sustentáveis na administração pública, especialmente no que se refere à organização e execução do Tratamento Fora do Domicílio no âmbito municipal.

1.2 Problema de Pesquisa

O presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como a gestão estratégica, os mecanismos de governança e a gestão de custos influenciam a eficiência da gestão do Tratamento Fora do Domicílio na administração pública municipal, no caso no Município de São José dos Campos?

A partir dessa problemática, o objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a gestão do Tratamento Fora do Domicílio (TFD) na administração pública municipal de São José dos Campos, considerando os aspectos de gestão de custos e controle administrativo voltados à sustentabilidade financeira do serviço.

Como objetivos específicos, busca-se:

- Conhecer e descrever como é a organização administrativa do setor responsável pela gestão do TFD no município de São José dos Campos;
- Analisar os aspectos relacionados à gestão de custos do TFD (transporte, logística e gestão da frota);
- Analisar o impacto dos custos na sustentabilidade financeira do TFD considerando a eficiência operacional, a otimização dos recursos públicos e os reflexos na continuidade e qualidade da assistência aos usuários do SUS; e
- Identificar quais são os principais desafios e oportunidades de melhoria na gestão administrativa do TFD.

A relevância deste estudo está relacionada à importância do Tratamento Fora do Domicílio como instrumento de garantia do acesso da população a serviços especializados de saúde. A análise da gestão desse serviço permite compreender os desafios enfrentados pela administração pública municipal e identificar práticas de gestão que possam contribuir para o aprimoramento da eficiência administrativa e da utilização dos recursos públicos.

Dessa forma, o presente trabalho busca contribuir para o fortalecimento da gestão pública na área da saúde, oferecendo subsídios para o desenvolvimento de práticas administrativas mais eficientes, transparentes e sustentáveis na gestão do Tratamento Fora do Domicílio.

1.3 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se a contextualização do problema de pesquisa, bem como sua relevância e os objetivos do estudo. O segundo capítulo contempla o referencial teórico,

abordando os principais conceitos e fundamentos relacionados ao tema. No terceiro capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa. O quarto capítulo apresenta a análise e a discussão dos resultados obtidos. Por fim, são apresentadas as conclusões e recomendações, destacando as principais contribuições do estudo e possíveis oportunidades de aprimoramento para a gestão do Tratamento Fora do Domicílio (TFD).

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Estratégica na Administração Pública

A gestão estratégica tem sido amplamente utilizada como instrumento de modernização da administração pública, permitindo maior alinhamento entre os objetivos institucionais e as necessidades da sociedade. Diferentemente da administração tradicional, que se concentrava principalmente na execução de rotinas burocráticas, a gestão estratégica busca orientar as ações governamentais por meio de planejamento, definição de metas e monitoramento de resultados. (BRESSER-PEREIRA, 1996; SECCHI, 2013)

Segundo Matias-Pereira (2018), a gestão estratégica na administração pública consiste em um processo sistemático de definição de objetivos, formulação de estratégias e implementação de ações voltadas à melhoria da eficiência e da efetividade das políticas públicas. Esse modelo de gestão permite que as organizações públicas atuem de forma mais orientada para resultados, promovendo maior racionalidade na utilização dos recursos públicos.

Nesse contexto, o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta fundamental para orientar a atuação dos gestores públicos. De acordo com Chiavenato (2014), o planejamento constitui a primeira função do processo administrativo, sendo responsável por definir os objetivos organizacionais e estabelecer as estratégias necessárias para alcançá-los. A partir do planejamento, tornam-se possíveis as demais funções administrativas, como organização, direção e controle.

No âmbito da administração pública, a gestão estratégica também está associada à busca por maior eficiência na prestação dos serviços públicos. Bresser-Pereira (1996) destaca que a reforma gerencial do Estado introduziu novas práticas

de gestão orientadas para resultados, buscando superar as limitações do modelo burocrático tradicional e promover maior eficiência na administração pública.

Aplicada ao contexto da saúde pública, a gestão estratégica permite organizar de forma mais eficiente os serviços oferecidos à população, contribuindo para o aprimoramento da qualidade do atendimento e para a melhor utilização dos recursos disponíveis. No caso do Tratamento Fora do Domicílio, o planejamento estratégico torna-se essencial para organizar o fluxo de atendimento, planejar o transporte de pacientes e garantir que os recursos destinados ao serviço sejam utilizados de forma eficiente. (MENDES, 2011; BRESSER-PEREIRA, 1996)

2.2 Gestão de Custos na Administração Pública

A gestão de custos representa um importante instrumento de apoio à tomada de decisão na administração pública. Ao identificar e analisar os custos associados à execução das políticas públicas, os gestores podem adotar estratégias mais eficientes para a utilização dos recursos disponíveis. (MARTINS, 2018; BRESSER-PEREIRA, 1996)

Segundo Martins (2010), a gestão de custos consiste no conjunto de métodos e técnicas utilizados para identificar, mensurar e analisar os custos relacionados às atividades organizacionais. No setor público, a gestão de custos permite avaliar a eficiência da utilização dos recursos e identificar oportunidades de melhoria na prestação dos serviços públicos.

No contexto da administração pública, a gestão de custos também está relacionada ao princípio da eficiência, previsto no artigo 37 da Constituição Federal. Esse princípio estabelece que a administração pública deve buscar a melhor relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos na execução das políticas públicas.

No caso do Tratamento Fora do Domicílio, a gestão de custos envolve a análise de diferentes despesas operacionais, como transporte de pacientes, combustível, manutenção de veículos, contratação de serviços terceirizados e organização administrativa do atendimento. A adequada gestão desses custos permite ampliar o número de pacientes atendidos e melhorar a qualidade do serviço prestado.

Além disso, a gestão de custos contribui para garantir a sustentabilidade financeira das políticas públicas de saúde. Segundo Bresser-Pereira (2006), a

eficiência na administração pública depende da capacidade dos gestores de utilizar os recursos disponíveis de forma racional e orientada para resultados.

2.3 Políticas Públicas de Saúde e o Tratamento Fora do Domicílio

As políticas públicas de saúde têm como objetivo garantir o acesso da população aos serviços de promoção, prevenção e recuperação da saúde. No Brasil, essas políticas são organizadas no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), que estabelece diretrizes para a organização e funcionamento dos serviços de saúde em todo o território nacional.(BRASIL, 1988; BRASIL, 1990; PAIM, 2015)

Segundo Secchi (2013), as políticas públicas podem ser compreendidas como um conjunto de decisões e ações governamentais destinadas à solução de problemas públicos. No caso da saúde, essas políticas buscam garantir o acesso da população a serviços de qualidade, promovendo melhores condições de vida e bem-estar social.

No âmbito das políticas públicas de saúde, o Tratamento Fora do Domicílio (TFD) constitui um importante instrumento do SUS destinado a garantir o acesso integral à assistência quando o município de origem do paciente não dispõe dos recursos necessários para diagnóstico ou tratamento especializado. Regulamentado pela Portaria SAS/MS nº 55/1999, o TFD assegura o deslocamento do usuário para outras localidades, podendo incluir o transporte, a hospedagem e a alimentação, conforme a necessidade clínica e social apresentada. Além disso, o serviço desempenha papel fundamental na promoção da equidade, ao reduzir desigualdades regionais no acesso aos serviços especializados de saúde.

Entretanto, a execução do TFD envolve desafios administrativos significativos, especialmente para os gestores municipais responsáveis pela organização do serviço. Entre esses desafios destacam-se o planejamento do transporte de pacientes, a articulação com unidades de saúde de referência e o controle dos recursos financeiros utilizados na execução do serviço.

Dessa forma, a adoção de práticas de gestão estratégica e gestão de custos torna-se essencial para garantir a eficiência e a sustentabilidade da política de Tratamento Fora do Domicílio no âmbito da administração pública municipal.

2.4 Descentralização e o papel da regionalização do Sistema Único de Saúde

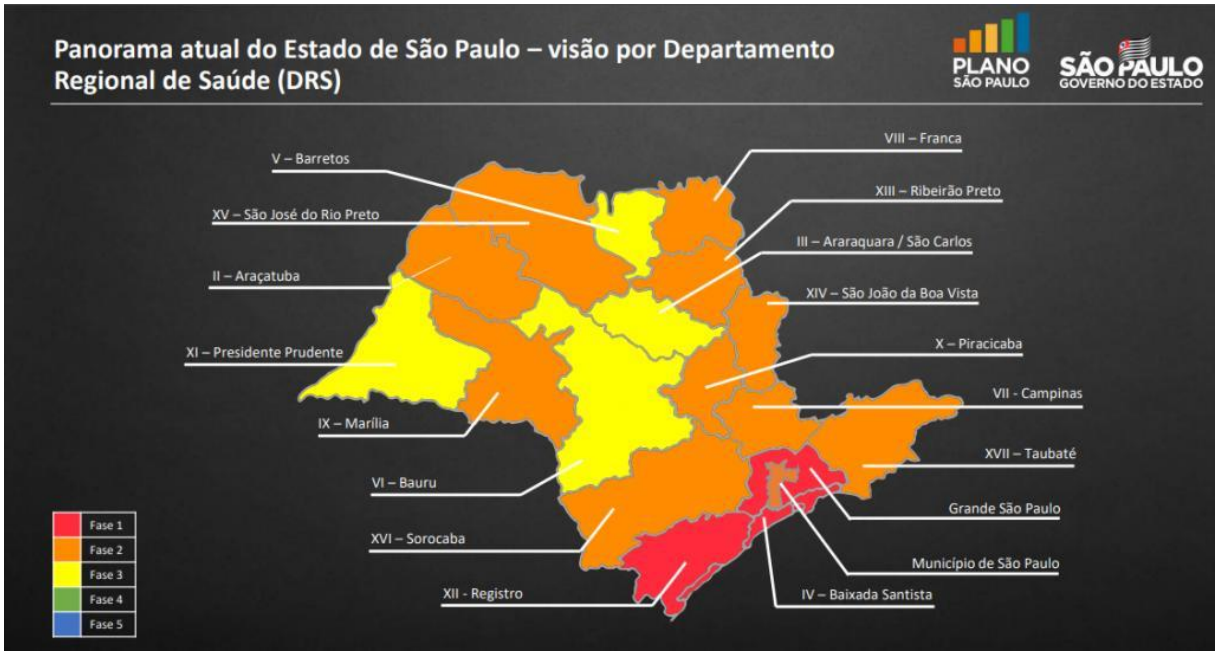
O Sistema Único de Saúde (SUS), instituído pela Constituição Federal de 1988 e regulamentado pela Lei nº 8.080/1990, possui como princípios fundamentais a universalidade, a integralidade e a equidade no acesso aos serviços de saúde. Nesse contexto, a regionalização da saúde constitui importante estratégia organizacional voltada à integração entre municípios e à garantia do acesso da população aos serviços de média e alta complexidade, promovendo maior eficiência na utilização dos recursos públicos e na organização das redes de atenção à saúde.

Conforme o Decreto nº 7.508/2011, a organização do Sistema Único de Saúde (SUS) deve ocorrer de forma regionalizada e integrada, por meio da articulação entre os entes federativos e da constituição das Regiões de Saúde, com o objetivo de garantir o acesso universal, integral e contínuo aos serviços de saúde.

O município de São José dos Campos está localizado no Vale do Paraíba, no Estado de São Paulo e ocupa uma posição estratégica entre as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. Com população estimada superior a 730 mil habitantes, o município destaca-se como importante polo urbano, econômico e tecnológico do interior paulista, exercendo relevante função regional na oferta de serviços públicos de saúde. Inserido na área de abrangência da Diretoria Regional de Saúde XVII (DRS XVII), São José dos Campos integra a estrutura regional responsável pelo planejamento, coordenação e monitoramento das políticas públicas de saúde no Vale do Paraíba e Litoral Norte. (IBGE, 2025; SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2025)

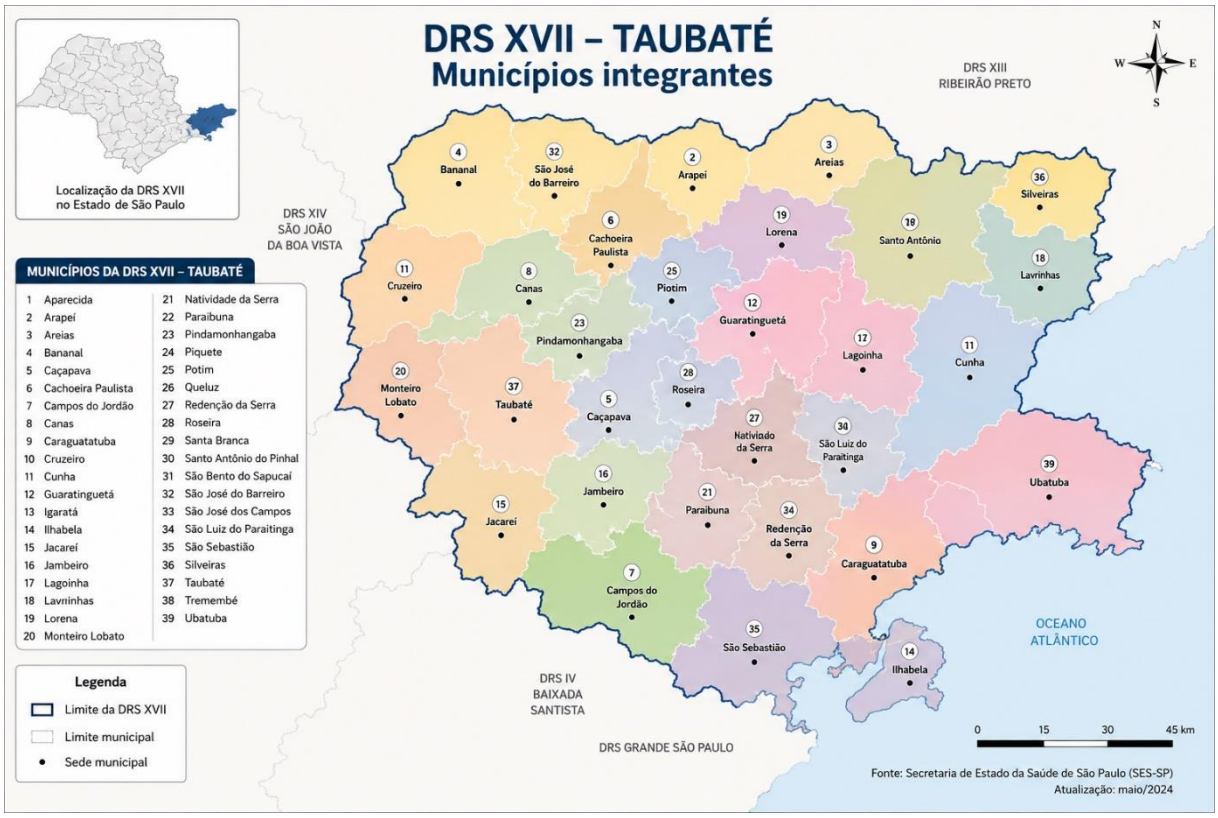
Entretanto, a operacionalização do Tratamento Fora do Domicílio envolve desafios administrativos, financeiros e logísticos relacionados ao controle de custos, à organização do transporte sanitário e à gestão dos recursos públicos. Nesse cenário, a atuação da Diretoria Regional de Saúde XVII mostra-se essencial na articulação entre os municípios, no encaminhamento de pacientes e na organização da rede regional de atenção à saúde, contribuindo para a efetivação das políticas públicas e para a garantia do acesso universal aos serviços ofertados pelo SUS.

Figura 1 - Localização da DRS-XVII



Fonte: Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo (SES-SP, 2026).

Figura 2 - Cidades integrantes da DRS-XVII



Fonte: Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo (SES-SP, 2024).

2.5. Estudos Correlatos

[Entre os estudos recentes relacionados ao Tratamento Fora do Domicílio (TFD), destaca-se a dissertação de Viana (2025), desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Pelotas, intitulada *Mensuração dos Custos do Tratamento Fora de Domicílio (TFD) da Secretaria Municipal de Saúde de Pelotas-RS*. O estudo teve como objetivo desenvolver um método de mensuração dos custos do TFD no município de Pelotas, utilizando abordagem qualitativa, análise documental e entrevistas com gestores e servidores da área da saúde. O autor propôs a implantação de um sistema de custos baseado no método de custeio por absorção integral (RKW), visando subsidiar a tomada de decisão, aprimorar a governança pública e aumentar a eficiência na aplicação dos recursos destinados ao transporte de pacientes para tratamento especializado fora do município. Os resultados evidenciaram a importância da gestão de custos como ferramenta estratégica para o controle dos gastos públicos e para a sustentabilidade financeira dos serviços de saúde.

Outro estudo correlato foi desenvolvido por Calino (2016), intitulado Gestão Logística no TFD , Tratamento Fora do Domicílio: Secretaria da Saúde do Município de Mafra - SC. A pesquisa analisa a gestão logística aplicada ao transporte de pacientes atendidos pelo Sistema Único de Saúde (SUS) no âmbito municipal, com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria na organização do serviço por meio da análise dos custos operacionais, da gestão dos recursos humanos, da utilização da frota e dos processos relacionados ao transporte sanitário.

O autor fundamenta sua pesquisa nos conceitos de logística, roteirização, custos logísticos, sistemas de informação e gestão pública, demonstrando que a eficiência do Tratamento Fora do Domicílio (TFD) está diretamente relacionada ao planejamento adequado das viagens, à otimização da utilização dos veículos e ao controle dos recursos financeiros empregados. Nesse contexto, destaca que a adoção de práticas de gestão logística contribui para a redução de desperdícios, a otimização dos itinerários e a melhoria da qualidade do atendimento prestado aos usuários do serviço.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A metodologia da pesquisa corresponde ao conjunto de procedimentos científicos adotados para alcançar os objetivos do estudo e responder ao problema de pesquisa proposto. Neste item são apresentados os aspectos metodológicos utilizados na investigação, incluindo a natureza da pesquisa, a abordagem metodológica, o método de pesquisa, as técnicas de coleta de dados e os procedimentos de análise das informações coletadas. Segundo Gil (2019), a metodologia orienta o desenvolvimento sistemático da pesquisa, definindo os procedimentos necessários para a obtenção de conhecimento científico válido e confiável.

Quanto à natureza, a presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois busca produzir conhecimentos voltados à solução de problemas práticos relacionados à gestão do Tratamento Fora do Domicílio (TFD) na administração pública municipal. De acordo com Gil (2019), a pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos que possam contribuir para a resolução de problemas específicos e para o aprimoramento das práticas organizacionais.

Nesse sentido, o estudo busca analisar aspectos relacionados à gestão estratégica e à gestão de custos do serviço de Tratamento Fora do Domicílio, contribuindo para o aprimoramento da gestão pública na área da saúde.

Quanto à abordagem, a pesquisa é classificada como **qualitativa**. Segundo Minayo (2014), a pesquisa qualitativa busca compreender fenômenos sociais a partir da análise das percepções, experiências e práticas dos atores envolvidos no contexto estudado.

No presente estudo, a abordagem qualitativa permite compreender os processos administrativos relacionados à gestão do Tratamento Fora do Domicílio, bem como identificar desafios e oportunidades de melhoria na organização do serviço no âmbito da administração pública municipal.

3.1 Local e Período da Pesquisa

O presente estudo adota o método do estudo de caso, aplicado à análise da gestão do Tratamento Fora do Domicílio (TFD) no município de São José dos Campos/SP, abrangendo o período de janeiro de 2024 a dezembro de 2025.

De acordo com Yin (2015), o estudo de caso consiste em um método de investigação que permite analisar de forma aprofundada um fenômeno

contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas.

A escolha desse método justifica-se pela necessidade de compreender a dinâmica da gestão do TFD em um contexto específico da administração pública municipal, considerando os aspectos administrativos, organizacionais e financeiros envolvidos na execução do serviço.

3.2 Instrumentos de Coleta de Dados

Para a realização da pesquisa, serão utilizadas técnicas de coleta de dados baseadas em análise documental.

A análise documental consiste na utilização de documentos institucionais como fonte de dados para a pesquisa. Segundo Gil (2019), essa técnica permite obter informações relevantes sobre o funcionamento das organizações e sobre os processos administrativos relacionados ao objeto de estudo.

No presente estudo, serão analisados documentos relacionados à gestão do Tratamento Fora do Domicílio, tais como:

- relatórios administrativos do setor de transporte de pacientes;
- normas e regulamentos relacionados ao TFD;
- contratos administrativos relacionados à prestação de serviços de transporte;
- documentos institucionais da Secretaria Municipal de Saúde;
- informações disponíveis em portais de transparência e relatórios de gestão pública.

3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

[Os dados referentes aos custos do Tratamento Fora do Domicílio (TFD) foram obtidos por meio das notas fiscais de pagamento das despesas relacionadas ao serviço, bem como dos relatórios de concessão de benefícios aos pacientes. Ressalta-se que, atualmente, não existe um sistema informatizado específico que consolide de forma segregada todas as informações financeiras do TFD, o que demandou a coleta dos dados em diferentes fontes administrativas.

Quanto aos dados relativos aos ocupantes transportados, as informações foram extraídas do Sistema de Agendamento Municipal de Saúde (SAMS), utilizado

para o planejamento das viagens, alocação dos pacientes nos veículos e definição dos respectivos destinos.

Posteriormente, todos os dados coletados foram consolidados e organizados em planilhas eletrônicas do Microsoft Excel, possibilitando a realização das análises e a elaboração dos indicadores utilizados neste estudo.

3.4 Tratamento e análise dos dados

Os dados coletados na pesquisa serão analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). Essa técnica consiste em um conjunto de procedimentos sistemáticos de análise que permitem identificar categorias, padrões e significados presentes nos dados coletados.

A análise de conteúdo será realizada em três etapas principais:

1. Pré-análise: consiste na organização e seleção dos materiais coletados;
2. Exploração do material: serão identificadas categorias de análise relacionadas aos temas da pesquisa;
3. Tratamento e interpretação dos resultados: os dados serão interpretados à luz do referencial teórico apresentado no estudo.

A utilização dessa técnica permitirá compreender de forma mais aprofundada os aspectos relacionados à gestão estratégica, governança pública, transparência administrativa e gestão de custos do Tratamento Fora do Domicílio.

3.5 Delimitação da pesquisa

A pesquisa será delimitada à análise da gestão do Tratamento Fora do Domicílio no âmbito da administração pública municipal de São José dos Campos, considerando os processos administrativos relacionados à organização do transporte de pacientes, à gestão de recursos e aos mecanismos de governança e controle utilizados na execução do serviço.

Abaixo pode-se observar de forma sintetizada a metodologia utilizada para a realização do estudo.

3.6 Quadro 1: Metodologia adotada na pesquisa

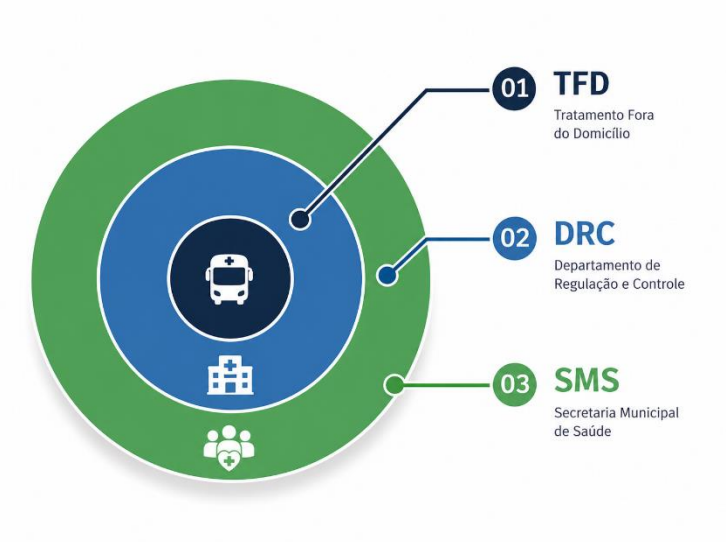
Elemento Metodológico	Descrição
Natureza da pesquisa	Pesquisa Aplicada
Abordagem da pesquisa	Qualitativa
Método de pesquisa	Estudo de Caso
Objeto de estudo	Gestão do Tratamento Fora do Domicílio (TFD)
Local da pesquisa	Administração pública municipal de São José dos Campos/SP
Objetivo da pesquisa	Analisar a gestão do TFD considerando aspectos de gestão estratégica, gestão de custos e políticas públicas.
Técnicas de coleta de dados	Análise documental
Fontes de dados	Documentos institucionais, relatórios administrativos, normas do SUS, contratos administrativos e entrevistas com gestores e servidores

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Organização do Tratamento Fora do Domicílio na Secretaria Municipal de Saúde de São José dos Campos/SP

O Tratamento Fora do Domicílio – TFD está inserido dentro da Divisão de Planejamento de Serviços Assistenciais, que por sua vez está subordinado ao Departamento de Regulação e Controle da Secretaria de Saúde da Prefeitura Municipal de São José dos Campos/SP, conforme demonstrado na figura 1:

Figura 3 - Organograma da Secretaria Municipal de Saúde



Fonte: Criado pelo autor

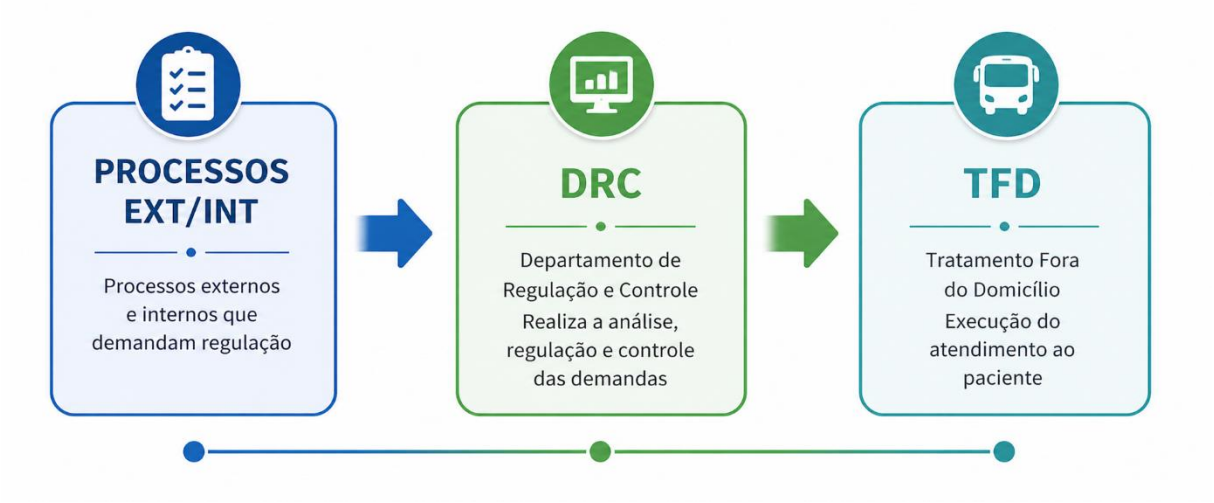
O Tratamento Fora do Município - TFD é uma política pública regulamentada pela Portaria SAS/MS nº 55, de 24 de fevereiro de 1999 e pelo Decreto Municipal nº 18.881, de 10 de Agosto de 2021 no mmunicípio de São José dos Campos/SP.

O prédio onde está instalado o TFD se localiza na região central do município de São José dos Campos e é nesse local que os pacientes fazem a abertura dos processos de solicitação de transporte, que é avaliado pela equipe da regulação médica do DRC – Departamento de Regulação e Controle. Existem três tipos de processos de solicitação de transporte:

- **Processos iinternos**: vagas solicitadas pelo DRC e disponibilizadas pela DRS XVII;
- **Processos externos**: solicitações dos pacientes que já fazem o tratamento médico em outra cidade. Um exemplo para ilustrar é quando ocorre a mudança de residência do paciente para a cidade de São José dos Campos e seus tratamentos solicitados pela rede SUS que não tramitam diretamente pelo DRC. Outro exemplo seria os tratamentos realizados na rede particular que se convertem para a rede SUS, como a necessidade de transplante de órgãos.
- **Processos judiciais** – solicitações de transporte de usuários para avaliações de perícias médicas que não são contempladas pelo TFD.

Nos dois primeiros casos os processos os processos são analisados pela regulação médica para a liberação do processo de transporte, considerando que a avaliação para as vagas do tratamento já foram avaliadas anteriormente.

Figura 4 - Fluxo de Processos do TFD



Fonte: Criado pelo autor

Os veículos disponibilizados para uso pelo TFD totalizam 26 unidades, sendo quatro pertencentes à frota da prefeitura e os demais de prestadores de serviços. Quanto à capacidade operacional, estão divididos entre:

- Veículo de Passeio – 08 unidades;
- Minivan de 07 lugares – 10 unidades;
- Van adaptada – 02 unidades;
- Van de 15 lugares – 02 unidades.
- Ambulâncias – 04 Unidades.

Em dias de uma demanda maior os prestadores de serviço auxiliam na disponibilização de veículos extras. Além do transporte dos veículos, o TFD ainda disponibiliza passagens de ônibus para as cidades de São Paulo/SP e Bauru/SP.

Para as viagens acima de 300 quilômetros, os pacientes que realizam o tratamentos nas localidades de São José do Rio Preto/SP, Bauru/SP, Ribeirão Preto/SP e Barretos/SP contam também com hospedagem.

Todo paciente e acompanhante tem uma ajuda de custo de onze reais por dia para ajudar nas despesas do tratamento conforme regulamentado na Portaria SAS/MS nº 55, de 24 de fevereiro de 1999 e o Decreto Municipal nº 18.881 de 10 de agosto de 2021.

O transporte do paciente e seu acompanhante se inicia com o embarque em sua residência com destino ao hospital na utilização de veículos e desembarcado no mesmo local ao final da viagem. Independentemente do tipo de carro a ser utilizado o

embarque é em sua residência evitando deslocamentos e custos para a ida até o ponto de encontro que é utilizado na maioria das outras cidades que ofertam o TFD.

Composição de Custos do TFD

No que se refere ao financiamento, observa-se que o município destina parcela significativa de seu orçamento à saúde, com previsão de aproximadamente R$ 1,19 bilhão na Lei Orçamentária Anual de 2026. Embora o TFD não possua rubrica exclusiva, seus custos estão inseridos nas despesas com transporte, contratos de prestação de serviços e apoio ao paciente. Tal característica dificulta a mensuração direta de seus gastos específicos, evidenciando a necessidade de um aprimoramento dos com vistas a melhorar os mecanismos de transparência e controle orçamentário.

Os dados do TFD utilizados neste estudo foram coletados a partir de 2024, pois anteriormente o setor TFD não possuía de forma sistematizada seus dados com relação aos custos efetivos de operação. Estes mecanismos de controle foram implantados a partir dessa data, uma vez que não é viável para um gestor comandar um setor sem nenhum indicador das operações desenvolvidas.

Atualmente o Setor ainda carece de um sistema informatizado para realizar sua gestão, sendo esta ainda realizada de forma muito operacional, com os dados sendo alocados em planilhas EXCEL.

Existem um projeto para a modernização dos processos do TFD, que inclui u sistema, porém sem programação de implantação, embora seja importante para a coleta de dados do setor.

Os custos do TFD dentro da Secretaria da Saúde têm uma participação pequena, menos de 0,5% do orçamento da pasta, mas a falta da oferta do serviço tem um impacto significativo, pois ocasiona grandes dificuldades nos tratamentos dos pacientes atendidos. Abaixo podemos visualizar a participação do TFD na Lei Orçamentária anual de 2024 e 2025:

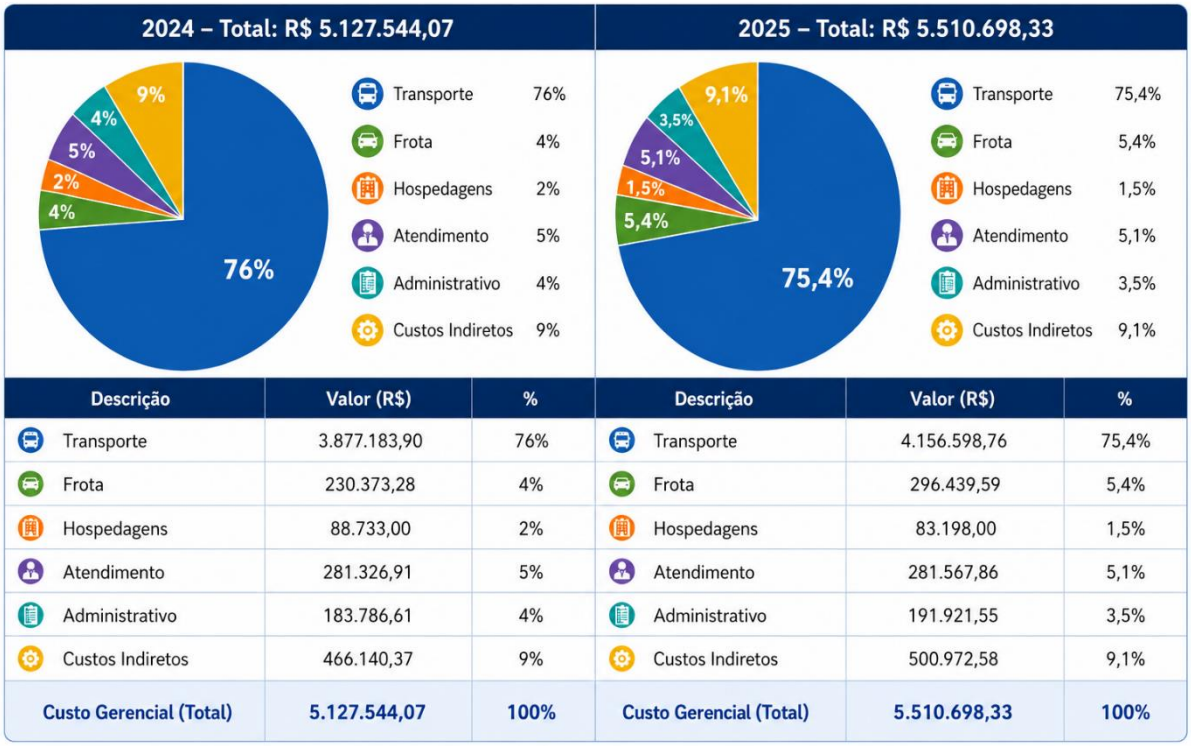
Tabela 1 - Comparativo entre LOA da SMS do TFD: 2024 e 2025

DESCRIÇÃO	2024	2025	COMPARATIVO
LOA - SMS	R$ 1.025.144.000,00	R$ 1.135.377.000,00	10,8%
Custos TFD	R$ 5.127.544,07	R$ 5.510.698,33	7,5%
% TFD - LOA	0,50%	0,49%	-

Fonte: Secretaria da Saúde

Os dados apresentados na tabela 2 referem-se à classificação dos custos por grupos ou categorias de despesas e não por centros de custo. Dessa forma, a análise evidencia a composição dos gastos do setor de Tratamento Fora do Domicílio - TFD segundo sua natureza, permitindo identificar os principais componentes responsáveis pela estrutura de custos do serviço.

Tabela 2 – Composição de Custos TFD: 2024 E 2025



Descrição	Valor (R$)	%
Transporte	3.877.183,90	76%
Frota	230.373,28	4%
Hospedagens	88.733,00	2%
Atendimento	281.326,91	5%
Administrativo	183.786,61	4%
Custos Indiretos	466.140,37	9%
Custo Gerencial (Total)	**5.127.544,07**	**100%**

Descrição	Valor (R$)	%
Transporte	4.156.598,76	75,4%
Frota	296.439,59	5,4%
Hospedagens	83.198,00	1,5%
Atendimento	281.567,86	5,1%
Administrativo	191.921,55	3,5%
Custos Indiretos	500.972,58	9,1%
Custo Gerencial (Total)	**5.510.698,33**	**100%**

Fonte: Secretaria da Saúde

As categorias de custos apresentadas na tabela 2 englobam:

- Transporte: são os gastos com os prestadores de serviço que realizam o transporte dos pacientes para os hospitais de diversas cidades do estado de São Paulo;
- Frota: são as despesas com os veículos próprio e motoristas da Prefeitura Municipal de São José dos Campos/SP que atendem ao setor.
- Hospedagens: prestadores de serviço de hospedagens em diversas cidades do estado de São Paulo quando não é possível o retorno do paciente no mesmo dia do atendimento;
- Atendimento: contrato de prestadores de serviço terceirizado para atendimento no guichê do Setor do TFD e despesas de ajuda de custo aos pacientes;
- Administrativo: equipe de servidores administrativos do Setor TFD;

Custos indiretos: devido às limitações encontradas na consolidação dos dados necessários ao cálculo preciso do rateio, adotou-se, para fins metodológicos, o

percentual de 09% como estimativa representativa dos custos de estrutura e indiretos do setor de TFD.

Tal definição visa garantir a viabilidade da análise, mantendo a consistência e a comparabilidade dos resultados apresentados.

A evolução dos custos entre os anos de 2024 e 2025

Tabela 3 - Comparativo dos custos do Setor de Tratamento Fora do Domicílio (TFD): 2024 e 2025

Descrição	2024 (R$)	2025 (R$)	Comparativo (%)
Transporte	3.877.183,90	4.156.598,76	7,2%
Frota	230.373,28	296.439,59	28,7%
Hospedagens	88.733,00	83.198,00	-6,2%
Atendimento	281.326,91	281.567,86	0,1%
Administrativo	183.786,61	191.921,55	4,4%
Custos Indiretos	466.140,37	500.972,58	7,5%
Custo Gerencial (Total)	**5.127.544,07**	**5.510.698,33**	7,5%
Ocupantes (nº de pessoas)	20.126	19.744	-1,9%
Custo por pessoa transportada (R$)	254,77	279,11	9,6%

Fonte: Secretaria da Saúde

A análise comparativa dos custos do setor de Tratamento Fora do Domicílio - TFD entre os exercícios de 2024 e 2025 demonstra um aumento de 7,5% no custo total do serviço, que passou de R$ 5.127.544,07 para R$ 5.510.698,33. Esse crescimento reflete, sobretudo, a elevação dos gastos com transporte, principal componente da estrutura de custos, que apresentou incremento de 7,2% no período analisado.

Novos contratos de prestadores de serviço de fretamento pressionaram os custos diante da evolução dos custos operacionais de transporte como os combustíveis.

Destaca-se, de forma mais expressiva, o aumento de 28,7% nos custos relacionados à frota. As vans da Prefeitura Municipal são do ano de fabricação de 2019, o que acaba demandando maiores gastos associados à manutenção, combustível e ampliação da utilização dos veículos. Em contrapartida, as despesas com hospedagens apresentaram redução de 6,2%, devido uma alteração no perfil da demanda assistencial.

Os custos com atendimento mantiveram-se praticamente estáveis (variação de 0,1%), evidenciando equilíbrio nessa dimensão operacional, enquanto as despesas administrativas cresceram 4,4%, acompanhando a tendência geral de elevação dos custos. Já os custos indiretos registraram aumento de 7,5%, alinhando-se ao crescimento global do custo gerencial e refletindo o impacto proporcional das despesas estruturais do setor, como por exemplo dos custos do prédio onde o TFD está alocado.

No que se refere à demanda pelo serviço do TFD, observa-se uma redução de 1,9% no número de usuários transportados, passando de 20.126 para 19.744 no período analisado. Esse movimento, combinado com o aumento dos custos totais, resultou em elevação de 9,6% no custo por pessoa transportada, que passou de R$ 254,77 para R$ 279,11.

Diante desse cenário, verifica-se uma redução na eficiência econômica do serviço, uma vez que há aumento de custos concomitante à diminuição da demanda atendida. Tal contexto evidencia a necessidade de aprimoramento na gestão dos recursos, com ênfase no controle dos custos de transporte e frota, bem como na adoção de estratégias que promovam maior otimização operacional e sustentabilidade financeira do TFD.

Dificuldades da Gestão da Operação para os custos do Setor

O tipo de transporte disponibilizado aos pacientes exerce influência direta na eficiência operacional e financeira do Setor de Tratamento Fora do Domicílio (TFD). No município de São José dos Campos/SP, a definição da modalidade de transporte

é realizada com base em laudo médico emitido pelo profissional responsável pelo acompanhamento do paciente, em formulário padronizado pelo setor.

Posteriormente, a solicitação é submetida à análise do médico regulador do Departamento de Regulação e Controle da Secretaria Municipal de Saúde, que avalia a adequação da indicação clínica e autoriza a modalidade de transporte mais compatível com as necessidades do usuário e com os critérios estabelecidos pelo serviço.

Atualmente, os pacientes podem ser destinados ao transporte em carro coletivo, carro individual, veículo de pequeno porte (“carro baixo”) ou ambulância. Cada modalidade de transporte possui custos distintos, influenciando diretamente as despesas do serviço. A autorização dos processos de transporte, bem como a validação dos respectivos laudos, é realizada pelo médico regulador vinculado ao Departamento de Regulação e Controle.

O principal ponto de discussão refere-se à concessão do laudo para utilização de carro individual. A partir do momento em que o médico assistente indica a necessidade desse tipo de transporte, surge o questionamento sobre até que ponto o médico regulador pode indeferir a solicitação sem comprometer a condição clínica do paciente. Essa definição possui impacto direto no custo do transporte, uma vez que o deslocamento de um único paciente, geralmente acompanhado, em veículo exclusivo eleva significativamente o custo por viagem, especialmente em trajetos de longa distância.

Nesse contexto, cabe ao médico regulador a responsabilidade de avaliar tecnicamente a pertinência do transporte individualizado. Entretanto, persistem questionamentos relacionados à real necessidade dessa restrição, considerando, por exemplo, se o paciente mantém, em sua rotina cotidiana, limitações semelhantes de contato social ou compartilhamento de espaços. Por outro lado, o indeferimento do laudo pode representar riscos à saúde do paciente, dependendo de sua condição clínica.

A utilização de veículos individuais aumenta consideravelmente os custos do Setor TFD. Em veículos de cinco lugares, por exemplo, a capacidade operacional é reduzida, pois, em situações nas quais seria possível transportar até quatro passageiros, normalmente são transportadas apenas duas pessoas — o paciente e o acompanhante. O impacto financeiro torna-se ainda maior nos veículos de sete

lugares, que possuem custo por quilômetro mais elevado e também são frequentemente utilizados nesses casos específicos.

No fluxo de agendamentos e consultas existe um *statu*s de prioridade: alta, média e baixa. A classificação de prioridade dos atendimentos, dividida em alta, média e baixa, não ocorre no agendamento dos transportes, principalmente em razão de o sistema atualmente utilizado não possuir essa funcionalidade, além da ausência de profissional específico no setor responsável pela definição técnica dessas prioridades.

Outro grande desafio enfrentado pelo setor refere-se aos prazos de agendamento dos procedimentos nos hospitais de referência. Em geral, os pacientes buscam atendimento rápido para seus procedimentos, especialmente nos casos de tratamentos de alta complexidade. Contudo, muitos usuários não compreendem que o Tratamento Fora do Domicílio - TFD necessita de um prazo adequado para o planejamento logístico das viagens e organização dos veículos disponíveis.

Dessa forma, é necessário que o paciente tenha conscientização quanto à importância de realizar o agendamento de suas próximas viagens com antecedência razoável, possibilitando melhor organização da operação e maior disponibilidade de vagas nos veículos. Em razão da elevada demanda do SUS, frequentemente o setor recebe solicitações de transporte para atendimento no dia seguinte, situação que, muitas vezes, inviabiliza operacionalmente a realização da viagem.

Além disso, o setor não dispõe de veículos ociosos para atendimento imediato dessas demandas emergenciais. Deve-se considerar também que o transporte de um número reduzido de pacientes em veículos parcialmente vazios aumenta significativamente o custo por pessoa transportada, uma vez que a prestação de serviço é contratada com base no quilômetro rodado, independentemente da ocupação do veículo.

Embora o setor disponibilize, para a cidade de São Paulo, a opção de transporte por ônibus de linha com fornecimento de passagens, observa-se que muitos pacientes apresentam dificuldades de deslocamento até os hospitais utilizando metrô ou transporte coletivo urbano. Em alguns casos, a própria condição física do paciente impossibilita esse tipo de locomoção. Também são frequentes situações em que o paciente não possui acompanhante para auxiliá-lo durante o trajeto, dificultando ainda mais a utilização do transporte coletivo convencional.

Conforme o Decreto Municipal nº 18.881, de 10 de agosto de 2021, é concedida ajuda de custo no valor de R$ 11,00 para pacientes e acompanhantes em

atendimentos ambulatoriais, além da disponibilização de hospedagem para viagens de longa distância. Embora o valor ofertado pelo município seja superior ao previsto na tabela SUS, atualmente fixado em R$ 8,40 (código SIGTAP/SUS 08.03.01.002-8), verifica-se que a quantia ainda se mostra insuficiente para suprir os custos reais de alimentação durante as viagens, sejam elas de curta ou longa duração.

Nos casos de tratamento em municípios nos quais há necessidade de hospedagem, mas o paciente não permanece internado na unidade hospitalar, a alimentação torna-se de responsabilidade do próprio paciente e/ou acompanhante. Essa situação representa uma das principais dificuldades relatadas pelos usuários do Tratamento Fora do Domicílio - TFD, especialmente em razão da insuficiência do valor disponibilizado a título de ajuda de custo para alimentação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa demonstrou que o Tratamento Fora do Domicílio (TFD) desempenha papel essencial na garantia do acesso da população aos serviços especializados de saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), constituindo importante instrumento de promoção da integralidade e da equidade na assistência pública. No município de São José dos Campos/SP, observou-se que, apesar de o serviço representar pequena parcela do orçamento total da saúde, sua relevância social e assistencial é significativa, sobretudo para pacientes em situação de vulnerabilidade e dependência exclusiva da rede pública de saúde.

Os resultados evidenciaram que os principais desafios relacionados à gestão do TFD concentram-se na logística operacional do transporte TFD, no controle dos custos administrativos e na limitação de ferramentas tecnológicas de gestão. Os custos com transporte configuram-se como o principal componente da estrutura financeira do setor, sendo diretamente impactados pelo aumento das distâncias percorridas, pela utilização de veículos individualizados que poderiam ser avaliados por uma bancada de médicos para que a necessidade de “carro individual” fosse atestada por mais de um profissional. Também pela elevação dos custos de manutenção da frota devido a elevada idade dos veículos próprios e pela alta demanda por tratamentos especializados fora do município.

Além disso, verificou-se que a ausência de sistemas informatizados integrados compromete a consolidação de indicadores gerenciais, dificultando o planejamento

estratégico, o monitoramento operacional e a tomada de decisão baseada em dados. A dependência de controles realizados por meio de planilhas eletrônicas limita a capacidade administrativa do setor e reduz a eficiência na gestão dos recursos públicos.

Outro aspecto relevante identificado refere-se às dificuldades enfrentadas pelos pacientes em relação à ajuda de custo para alimentação e hospedagem. Embora o município disponibilize valor superior ao previsto na tabela Sistema de Gerenciamento da Tabela de Procedimentos, Medicamentos, Órteses, Próteses e Materiais Especiais do SUS - SIGTAP, os recursos ainda se mostram insuficientes diante dos custos reais enfrentados pelos usuários durante os deslocamentos para tratamento, especialmente em viagens de longa distância.

Diante desse cenário, conclui-se que a sustentabilidade financeira e operacional do Tratamento Fora do Domicílio depende diretamente da adoção de práticas de gestão estratégica, modernização tecnológica e fortalecimento dos mecanismos de controle administrativo. A implementação de ferramentas de gestão mais eficientes poderá contribuir para a otimização da logística de transporte, melhor utilização da frota, redução de custos operacionais e ampliação da transparência na aplicação dos recursos públicos.

Como recomendação, sugere-se a implantação de um sistema informatizado integrado de gestão do TFD, permitindo o acompanhamento em tempo real dos indicadores operacionais, financeiros e assistenciais do serviço. Recomenda-se ainda a criação de protocolos técnicos mais padronizados para avaliação dos pedidos de transporte individualizado, buscando maior equilíbrio entre a necessidade clínica do paciente e a sustentabilidade econômica do setor.

Também se recomenda o aprimoramento dos mecanismos de planejamento logístico das viagens, com definição de critérios de prioridade no agendamento dos transportes, além da ampliação das ações de orientação aos pacientes quanto à necessidade de programação antecipada dos atendimentos. Da mesma forma, torna-se importante fortalecer o monitoramento dos contratos de transporte e hospedagem, promovendo avaliações periódicas de desempenho, economicidade e qualidade dos serviços prestados.

Por fim, este estudo contribui para ampliar a discussão sobre a gestão do Tratamento Fora do Domicílio na administração pública municipal, evidenciando a necessidade de equilíbrio entre responsabilidade fiscal, eficiência administrativa e

garantia do direito constitucional à saúde. Espera-se que os resultados apresentados possam subsidiar futuras ações de aprimoramento da política pública do TFD, contribuindo para uma gestão mais eficiente, transparente e sustentável no âmbito do SUS.

6 REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 7.508, de 28 de junho de 2011**. Regulamenta a Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, para dispor sobre a organização do Sistema Único de Saúde (SUS), o planejamento da saúde, a assistência à saúde e a articulação interfederativa, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 29 jun. 2011.

BRASIL. **Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990**. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 20 set. 1990.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Assistência à Saúde. **Portaria SAS/MS nº 55, de 24 de fevereiro de 1999**. Dispõe sobre a rotina do Tratamento Fora do Domicílio no Sistema Único de Saúde (SUS). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 26 fev. 1999.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, Brasília, DF, v. 47, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado**. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (org.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CALINO, José Hamilton Arins. **Gestão logística no TFD – Tratamento Fora do Domicílio: Secretaria da Saúde do Município de Mafra – SC. 2016**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal do Paraná, Rio Negro, 2016

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

GIL, Antonio Carlos**. Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades e Estados: São José dos Campos**. Rio de Janeiro: IBGE, 2025. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br. Acesso em: 16 maio 2026.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MENDES, Eugênio Vilaça. **As redes de atenção à saúde. Brasília**, DF: Organização Pan-Americana da Saúde, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

PAIM, Jairnilson Silva. **O que é o SUS**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2015.

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS (SP). **Decreto nº 18.881, de 10 de agosto de 2021**. Regulamenta o Tratamento Fora do Domicílio (TFD) no Município de São José dos Campos. São José dos Campos, SP, 2021.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

VIANA, Claudio Ivan Lopes. **Mensuração dos custos do Tratamento Fora de Domicílio (TFD) da Secretaria Municipal de Saúde de Pelotas-RS. 2025**. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2025.

6.1 Apêndices

DISCLAIMER

APÊNDICE X - DECLARAÇÃO DE AUTORIA E USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é de minha **autoria**, tendo sido elaborado em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica, as normas institucionais da Universidade de Brasília e a legislação brasileira vigente.

Declaro, ainda, que todas as análises, interpretações, conclusões e recomendações apresentadas neste trabalho são de minha inteira responsabilidade intelectual, estando devidamente fundamentadas e referenciadas.

Quanto ao uso de **Ferramentas de Inteligência Artificial (IA)**, informo que:

( ) **não utilizei** ferramentas de IA durante a elaboração deste trabalho;
ou

(x) **utilizei** ferramentas de IA **exclusivamente como apoio**, sem prejuízo da autoria intelectual e da responsabilidade científica.

Quando utilizadas, as ferramentas de IA tiveram finalidade **auxiliar**, sendo empregadas para os seguintes fins:

(x) Apoio à organização de ideias e à estruturação do texto

(x) Revisão gramatical e aprimoramento da clareza linguística

(x) Sugestões de formatação e adequação às normas acadêmicas

(x) Apoio à compreensão inicial de conceitos teóricos, posteriormente verificados em fontes acadêmicas confiáveis

(x) Outros usos auxiliares (especificar): Elaboração de arte para as tabelas e figuras.

Declaro que nenhuma ferramenta de Inteligência Artificial foi utilizada para a **geração autônoma de conteúdo acadêmico original**, tais como análises e discussões de resultados, interpretações, conclusões ou recomendações, sem a devida revisão crítica, validação teórico-metodológica e responsabilização do(a) autor(a).

Declaro, por fim, estar ciente de que a prestação de informações falsas, a omissão de autoria ou a atribuição indevida de produção intelectual constituem práticas vedadas no meio acadêmico e **podem ensejar responsabilização nos termos da legislação brasileira**.

Por ser verdade, firmo a presente declaração.

Local e data: São José dos Campos, 14 de junho de 2026.

Nome do(a) discente: Marcel Higa

Assinatura (gov.br): gov.br Documento assinado digitalmente MARCEL HIGA Data: 14/06/2026 20:09:43-0300 Verifique em https://validar.iti.gov.br _____