



## AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO NO FORNECIMENTO DE MEDICAMENTOS: COM APLICAÇÃO DO MODELO DOS 5 GAP'S

**Bruno Ferreira da Costa Borba (UFPE)** - brunoborba50@hotmail.com

**Débora Oliveira Farias (UFPE)** - debora.of@ig.com.br

**Clayton Assis da Silva (UFPE)** - claytonassis.cas@gmail.com

### Resumo:

Na atualidade, a qualidade do serviço público é de suma importância, mesmo com a falta de relação com um mercado competitivo. Portanto não se exclui a responsabilidade do serviço público de ser executado com qualidade. Desta forma, este artigo objetiva aplicar o modelo dos 5 Gap's em uma unidade de Estratégia de Saúde da Família (ESF) localizada no estado do Ceará. O modelo será direcionado ao serviço prestado pela farmácia do ESF de modo a avaliar as expectativas dos clientes e compará-las com o atual desempenho do serviço, e assim propor melhores práticas. O modelo dos gap's foi desenvolvido com a intenção de auxiliar os gestores a conhecerem as fontes dos problemas de qualidade dos serviços. No presente trabalho foi realizada coleta de dados e informações, quantitativas e qualitativas, na unidade (ESF), esta coleta, foi realizada com auxílio de questionários aplicados ao gestor da farmácia e consumidores, tais dados foram posteriormente analisados e discutidos. Com as informações foram elaboradas tabelas com critérios de desempenho, uma estrutura de processamento de cliente, nível de satisfação dos clientes e uma tabela com análise das falhas do processo com base no modelo dos 5 Gap's com o objetivo de alcançar a melhoria contínua.

### Palavras Chave:

Qualidade do serviço; Prestação de serviço; Farmácia do ESF

### 1. Introdução

A constituição federal no Art. 196 descreve que “a saúde é direito de todos e dever do estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doenças e de outros agravos...” de modo atender a tal determinação o sistema de saúde brasileiro criou o Sistema Único de Saúde (SUS), sendo este responsável por estruturar, desenvolver e produzir serviços e assistência em saúde. Associada ao SUS está a Assistência Farmacêutica que trata-se de um conjunto de ações voltadas à garantia do acesso aos medicamentos com seu uso racional e a





promoção, proteção e recuperação da saúde, sendo o usuário o foco principal de seus serviços (BRASIL, 2004).

Nesse contexto torna-se necessário que as unidades de saúde pública disponham de farmácias com infraestrutura física, recursos humanos e materiais que permitam a integração dos serviços e o desenvolvimento das ações de Assistência Farmacêutica de forma integral e eficiente, permitindo a garantia da qualidade dos medicamentos, o atendimento humanizado e a efetiva implementação de ações capazes de promover a melhoria das condições de assistência à saúde (BRASIL, 2009).

Observa-se que diante da hierarquia pública criada para suprir a população com os serviços de assistência à saúde, um dos que está mais próximo a população, é o serviço prestado pelas farmácias, dessa forma é através dele que a população irá perceber a qualidade do serviço oferecido pelo governo. Ainda assim não há um número expressivo de pesquisas, seja pelo setor público ou por instituições de ensino, que busquem o desenvolvimento de melhores práticas para este tipo de processo de prestação de serviço, este fato pode estar relacionado pelo o modo com que o serviço público é percebido, pois este não busca retorno financeiro nem a conquista de novos mercados, o que pode acabar desestimulando a procura por um serviço bem executado.

Ainda segundo Deming (1990), a qualidade do serviço público não é mensurável pela conquista de um mercado de clientes, uma vez que estes já foram pré-estabelecidos. Contudo a falta de relação com um mercado competitivo não exclui a responsabilidade do serviço público de ser executado com qualidade, atendendo, desta forma, os objetivos em função dos quais foi instituído como serviço.

Desta forma, este artigo objetiva aplicar o modelo dos 5 Gap's em uma unidade de Estratégia de Saúde da Família (ESF) localizada no estado do Ceará. O modelo será direcionado ao serviço prestado pela farmácia do ESF de modo a avaliar as expectativas dos clientes e compara-las com o atual desempenho do serviço, e assim propor melhores práticas para execução deste.

## 2. Fundamentação teórica

Os serviços possuem algumas características que afetam diretamente seu desempenho, essas são a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e precibilidade, (KOTLER,1998). Essas características são descritas a seguir:



Tabela 1 - Características do serviço

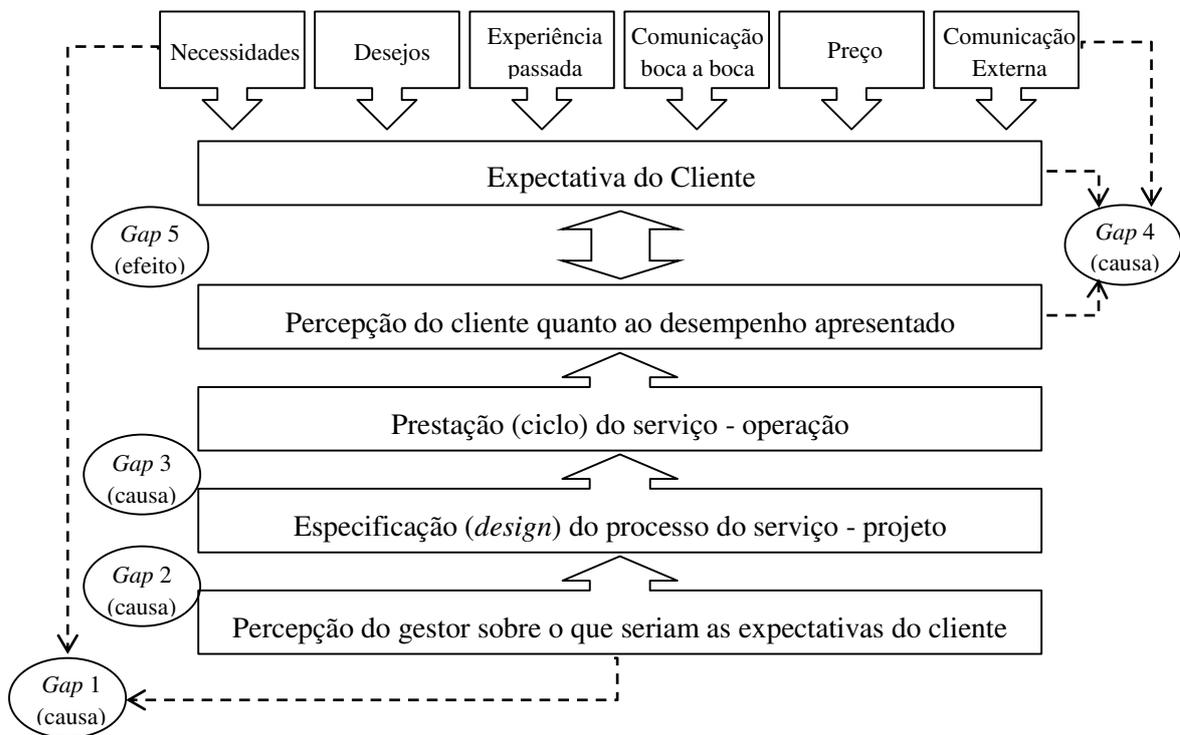
Características	Descrição
Intangibilidade	Os clientes não podem provar ou senti-los antes de comprá-los. Para reduzir a incerteza, os compradores irão procurar sinais de evidência da qualidade do serviço, através da qualidade dos equipamentos, funcionários e preço percebido em relação ao serviço oferecido.
Inseparabilidade	Existe uma simultaneidade entre a produção e o consumo dos serviços. Por isso a interação fornecedor-cliente é importantíssima para o marketing de serviços.
Variabilidade	Existe uma grande variação na execução dos serviços, já que os mesmos podem ser prestados por várias pessoas diferentes, mas os compradores irão se certificar da qualidade do mesmo, através das indicações de outras pessoas para selecionar o melhor fornecedor do serviço.
Percibilidade	Os serviços não podem ser estocados.

Fonte: Kotler, (1998)

Diante de tais características a mensuração da qualidade no serviço é realizada através da percepção dos clientes que o recebe, assim podemos considera a qualidade percebida de um serviço como função do serviço esperado e do serviço percebido.

Nesse sentido o modelo dos gap's foi desenvolvido com a intenção de auxiliar os gestores a conhecerem as fontes dos problemas de qualidade dos serviços. Esse modelo traz à tona a existência de discrepâncias entre a expectativa do cliente e percepção real que ele tem do serviço. Essa discrepância é dada pelo gap 5 que é resultante dos outros 4, como mostra na figura abaixo.

Figura 1: Modelo dos 5 gaps



Fonte: Corrêa, (2002)

O gap 1 é a falha na comparação entre expectativa do cliente e a percepção gerencial, essa falha acontece quando o gerente não consegue identificar corretamente as expectativas do consumidor. Já o gap 2 caracteriza a falha na comparação entre a percepção gerencial e a especificação do serviço, ocorre quando a gerência não coliga ao serviço elementos que atendem as expectativas dos clientes. O gap 3 é a falha entre a especificação do serviço e a prestação do serviço, sucede quando na prática não se cumpre aquilo que foi especificado. O gap 4 é a falha na comparação entre o serviço e a comunicação externa. E o gap 5, como já foi dito anteriormente, representa a falha resultante da ocorrência das falhas dos tipos 1 a 4.

### 3. Metodologia

O artigo foi realizado em uma farmácia incorporada a estrutura do ESF (Estratégia Saúde da Família) localizado no estado do Ceará. A farmácia conta com uma estrutura de capital humano distribuído dessa forma: 1 técnico em farmácia e 1 farmacêutico, 1 auxiliar de serviços gerais. Com uma demanda diária de atendimento de 40 clientes em um horário de atendimento que vai das 8h às 17h de segunda-feira a sexta-feira.

#### 3.1. Visão do gestor sobre a farmácia

O artigo procurou avaliar a qualidade percebida na prestação de serviço realizado pela farmácia do ESF, tomando o modelo dos 5 Gap's como base. Dessa forma iniciamos a pesquisa questionando o gestor da farmácia sobre quais seriam os critérios de desempenho que ele julga relevante para o processo de prestação do serviço.

### **3.2. Projeto do processo de serviço**

No contexto específico dos serviços, processos podem significar a sequência de atividades necessárias para conduzir as transações ocorridas na prestação do serviço (RAMASWAMY, 1996). Nesse sentido as transações e interações ocorridas na produção do serviço também levam à transformação de entradas em saídas, baseando-se sempre na necessidade específica de cada usuário.

Desse modo utilizou-se o método de diagramação, denominado estrutura de processamento de clientes proposto por (SLACK et al.2009), para elaborar o diagrama do processo de serviço prestado pela farmácia. Vale ressaltar que esse tipo de diagrama busca identificar o fluxo do cliente dentro de um modelo genérico de atividades-chaves que são comuns à maioria dos processos de serviço.

### **3.2. A realidade da farmácia**

Tendo em vista que o projeto do processo de serviço é de fácil compreensão e ainda que existe certo empenho da gestão em divulga-lo, esperava-se que todas as especificações associadas a este fossem atendidas pelos colaboradores, mas não é o que ocorre na prática. Algumas falhas puderam

ser identificadas, ao analisarmos o que foi projetado em comparação com o que realmente está sendo realizado. Portanto foi elaborado uma tabela com a comparação.

### **3.3. Avaliação dos critérios prioritários e desempenho**

Uma vez levantados, junto ao gestor da unidade em estudo, os critérios de desempenho mais importantes para o mesmo, resta conhecer os critérios que os clientes jugam ter maior importância. Para tanto foi elaborado um questionário, onde buscou-se levantar quais os critérios de maior relevância, para os clientes, no contexto da prestação de serviço da farmácia, bem como o desempenho atual de tais critérios.

O questionário (Anexo 1) foi formulado com base nos critérios indicados pelo gestor, onde as perguntas foram elaboradas de forma contextualizada, visando o entendimento dos entrevistados. A partir das respostas dos questionários pretendemos avaliar o nível de satisfação do cliente e o grau de importância dos critérios, de forma a ordená-los.

A aplicação do questionário resultou em 111 clientes entrevistados, os dados coletados foram processados e transformados em informações. A primeira análise foi realizada para o nível de satisfação dos clientes sobre os critérios propostos pelo gestor.

Em uma segunda análise constatamos a prioridade para os clientes, em vista aos critérios apresentados, o que resultou na seguinte ordenação.

### 3.4. Proposta de melhorias

Antes da elaboração da proposta de melhoria, realizou-se um estudo detalhado de todo o processo da prestação de serviço realizada pela farmácia. Através dessa pesquisa foram levantadas as microatividades que compõem o serviço, como a recepção do cliente, a separação do medicamento e o fornecimento de informações entre outras, com estas e mais o auxílio do gestor foi elaborado um mapa de momento de contato, em que o gestor mostrou sua opinião sob o ponto de vista do cliente. A construção do mapa de contato buscou identificar em cada atividade de interação com o cliente, o que levava esse à satisfação, visto que a qualidade do serviço é formada por várias percepções, que o cliente vai acumulando nos momentos de contato, estas percepções é o que levará o cliente a retornar ou não a solicitar o serviço.

A escolha da técnica de representação de mapa de serviço ocorreu devido às suas características que visam integrar as várias dimensões envolvidas na gestão do serviço, desde a gerência da empresa até o cliente. Para tanto o mapa é dividido não somente em duas partes, linha de frente e retaguarda, mas em cinco diferentes zonas, abaixo detalhadas segundo (SANTOS, 2000):

- Zona do cliente, em que estão todas as atividades e decisões que são desenvolvidas pelo cliente.
- Zona da linha de frente, onde estão todas as atividades desempenhadas pelos funcionários que têm contato direto com o cliente.
- Zona da retaguarda, em que se encontram as atividades desempenhadas pelos funcionários que apoiam diretamente a linha de frente.
- Zona de suporte, envolve todas as atividades que apoiam as três zonas anteriores.

- Zona da gerência, corresponde a todas as atividades que são realizadas pela gerência para realização do serviço.

Para finalizar, objetivando atingir a melhoria continua foi analisado as falhas do processo com base no modelo dos 5 Gap's.

## 4. Resultados

Iniciasse os resultados demonstrando a tabela com os critérios de desempenho que o gestor julga relevante para o processo de prestação do serviço. Esta tabela é o resultado de um conjunto de critérios abaixo apresentados, com suas respectivas justificativas:

Tabela 2 - Critérios de desempenho na visão da gerencia.

Critério	Justificativa
Vias de acesso	Facilita o acesso a farmácia através de vias em boas condições transito e com sinalização adequada.
Transporte	O transporte da população até a farmácia pode ser realizado por meio de serviços públicos ou por transporte particular.
Proximidade de residência	Procurou-se alocar a unidade farmacêutica de forma que sua localização fosse central para toda a população.
Segurança	Garantia que dentro da unidade existirá segurança direcionada a preservação da vida dos clientes e de seus bens.
Simpatia	Garantia de um atendimento humanizado, com respeito, atenção, simpatia e ética de modo a atender as necessidades da população
Disponibilidade Medicamento	Garantia que o medicamento estará disponível, com qualidade e quantidade suficiente, para atender a população.



# III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

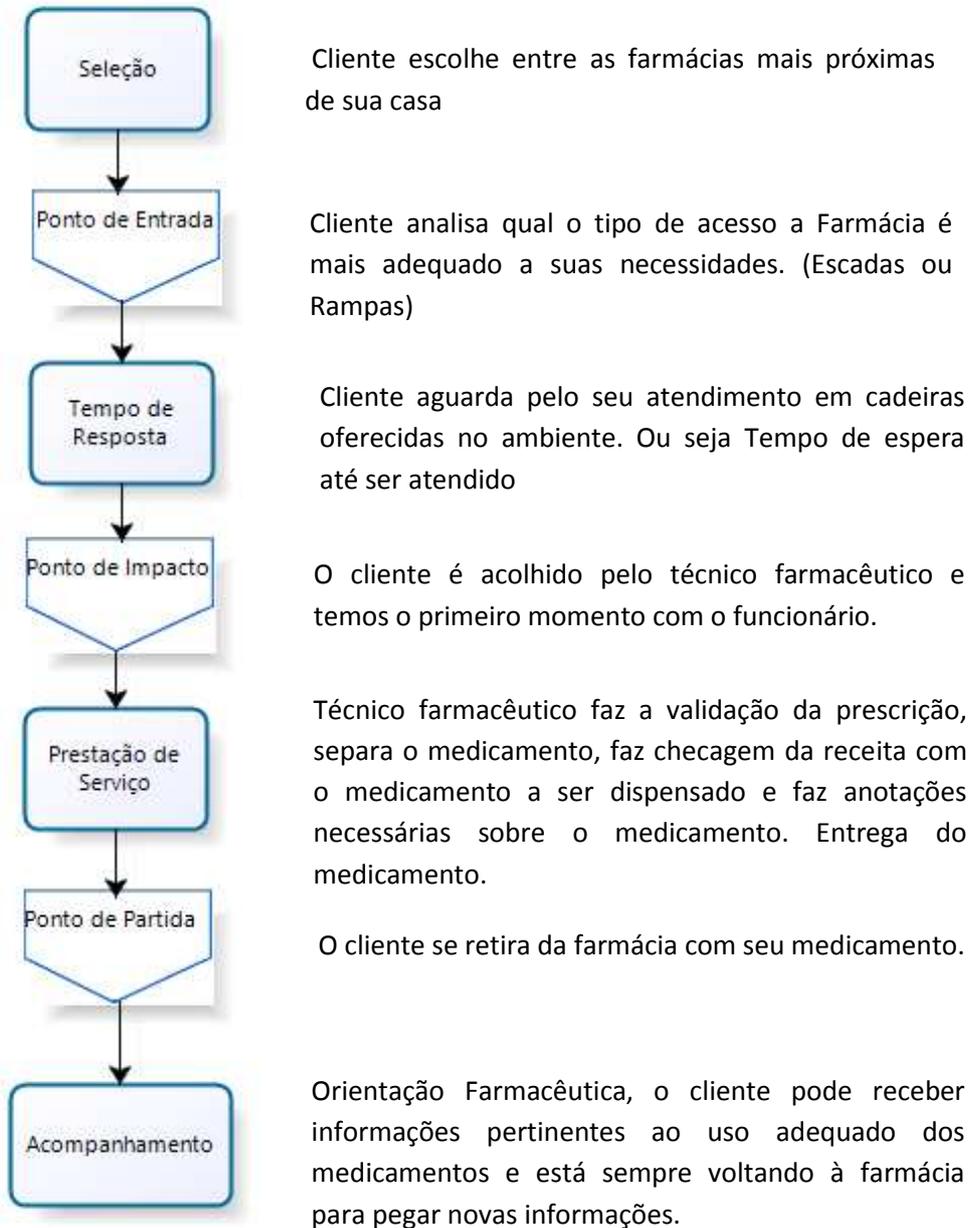
Conforto e Limpeza	Garantia de um ambiente asseado, livre de pestes e outros, de forma que transmita com conforto a população.
Conhecimento Técnico	Garantia que o paciente receberá as informações sobre a posologia, indicações, contraindicações e reações adversas causadas pelo medicamento prescrito pelo médico.
Tempo de espera	Garantia de que o intervalo de tempo entre a chegada e o atendimento não se estenda além do necessário.
Conforto térmico	Garantia de um ambiente climatizado, ajustando-se as demandas de cada estação.
Acomodações	A disponibilização de cadeiras, moveis e outros utilitários com segurança e qualidade.
Higiene do Ambiente	Garantia de ambiente livre de agentes contaminantes.

Fonte: Dados da pesquisa

Logo em seguida foi elaborado diagrama que busca identificar o fluxo do cliente dentro de um modelo genérico de atividades-chaves.



Figura 2 - Estrutura de processamento de cliente – Farmácia



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que essa estrutura de diagramação foca nos processos que estão ligados diretamente ao cliente, processos de linha de frente, porém o serviço possui outros processos que fornecem suporte para esses, de modo que a figura x representa uma visão macro do processo de prestação de serviço da farmácia.

No presente trabalho foram feitas comparações entre o projeto e o estado real da farmácia, o resultado está na tabela abaixo.

Tabela 3 - Comparação entre o projetado e o estado real da farmácia

<b>Projetado</b>	<b>Realidade</b>
Colaboradores simpáticos e atenciosos	Percebe-se a diferença entre os colaboradores quando observado a disposição para atender e auxiliar o cliente.
Controle de estoque dos medicamentos	Desatenção, atraso e esquecimento nas anotações e atualizações do controle estoque da farmácia.
Infraestrutura sem manutenção	Atrasos nas verbas governamentais impedem a renovação e manutenção da estrutura física.

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado do questionário em que 111 clientes foram entrevistados, onde os dados coletados foram processados e transformados em informações. A primeira análise foi realizada para o nível de satisfação dos clientes sobre os critérios propostos pelo gestor.

Tabela 4 - Resultado dos questionários aplicados aos clientes

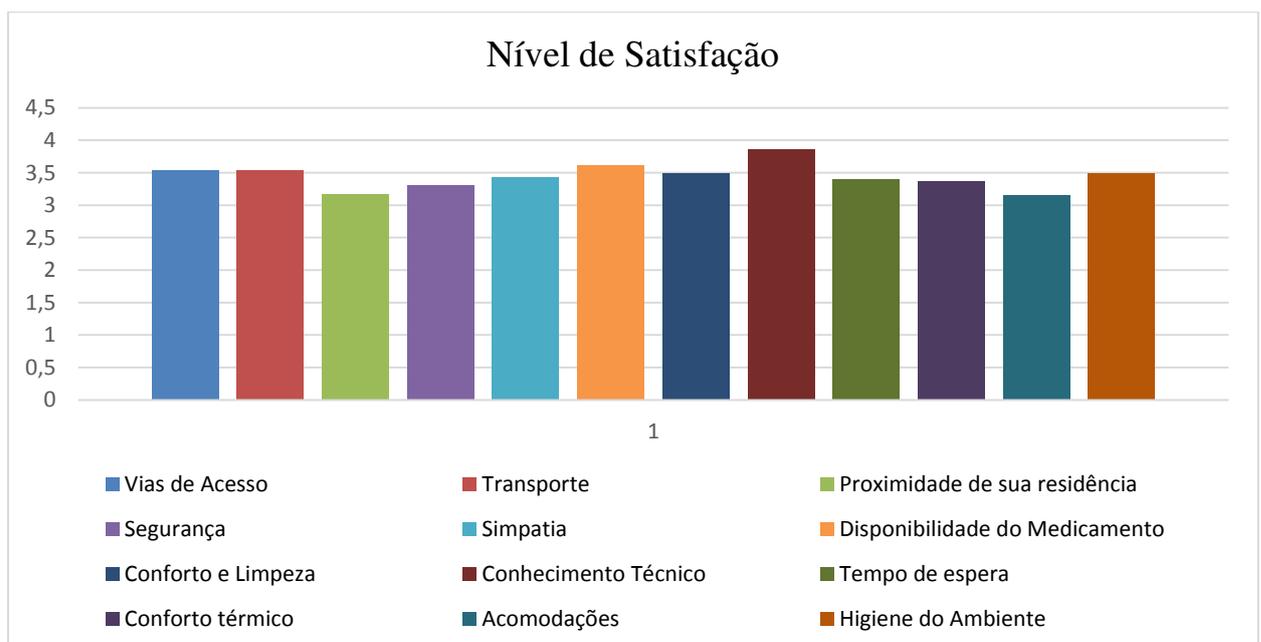
<b>Critérios</b>	<b>Nível de Satisfação</b>				
	<i>Péssimo</i>	<i>Ruim</i>	<i>Médio</i>	<i>Bom</i>	<i>Ótimo</i>
Vias de Acesso	2	19	29	39	22
Transporte	4	18	24	45	20
Proximidade de sua residência	20	14	19	43	15
Segurança	7	18	36	34	16

Simpatia	5	14	38	37	17
Disponibilidade do Medicamento	0	19	26	45	21
Conforto e Limpeza	1	11	46	38	15
Conhecimento Técnico	3	6	30	36	36
Tempo de espera	1	20	33	48	9
Conforto térmico	2	19	43	29	18
Acomodações	1	18	62	22	8
Higiene do Ambiente	1	10	47	39	14

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o nível de satisfação, da maioria dos clientes, para todos os critérios encontra-se entre os fatores de avaliação médio a bom.

Figura 3- Nível de satisfação dos clientes



Fonte: Dados da pesquisa

Em uma segunda análise constatamos a prioridade para os clientes, em vista aos critérios apresentados, o que resultou na seguinte ordenação.

Tabela 5 - Resultados dos questionários aplicados aos clientes

	<b>Pontuação Final</b>	<b>Classificação</b>
Disponibilidade do Medicamento	528	1°
Proximidade de sua residência	496	2°
Tempo de espera	482	3°
Transporte	455	4°
Vias de Acesso	454	5°
Simpatia	448	6°
Higiene do Ambiente	439	7°
Segurança	438	8°
Conhecimento Técnico	437	9°
Acomodações	433	10°
Conforto e Limpeza	427	11°
Conforto térmico	336	12°

Fonte: Dados da pesquisa

Uma observação deve ser feita com relação a pontuação final exibida na Tabela 5, isto porque, o questionário tratou a análise de prioridade dos critérios de maneira qualitativa, de forma que, para elaborar uma ordenação foi preciso adaptar a escala, atribuindo pesos de 1 a 5 ao intervalo de sem importância a muito importante, realizando após um somatório dos resultados de cada critério que resultou nos valores de pontuação final apresentados. Ainda destacamos o fato de que nem um

critério foi sugerido pelos clientes entrevistados, o que leva a crê que os critérios indicados pelo gestor contemplam todas áreas de interesse dos clientes. Conclui-se também que todos os critérios poderiam ser trabalhados procurando um aumento na satisfação dos clientes, em especial aqueles que foram indicados com maior importância.

Tendo em vista os dados levantados e as falhas detectadas durante a execução do processo, passamos agora a propor melhorias ao processo de serviço da farmácia. Essas serão alcançadas através da inclusão de novas atividades no projeto de processo do serviço, tais mudanças foram apresentadas no formato de mapa de serviço conforme a figura 4 que está no (apêndice A).

Pode-se observar no mapa de serviço, figura 4, a inclusão de novas atividades como o treinamento de boas práticas no atendimento, anotações sobre controle de estoque e relatórios de controle entre outras, todas essas atividades foram sinalizadas na cor vermelha para melhor visualização das mudanças propostas.

Finalizando é apresentado uma tabela com análise das falhas do processo com base no modelo dos 5 Gap's com o objetivo de alcançar a melhoria continua.

Tabela 6 - Medidas a serem tomadas para cada Gap.

<b>GAP</b>	<b>Medida a ser tomada para corrigir prevenir falhas</b>
GAP 1: Falha na comparação expectativa do consumidor – percepção gerencial	Pesquisa – realizar questionários com os clientes com base nos critérios de desempenho para identificar quais são suas reais necessidades.
GAP 2: Falha na comparação percepção gerencial – especificação da qualidade do serviço	Estabelecimento de metas claras para qualidade mediante análise dos momentos de contato.
GAP 3: Falha na comparação especificação do serviço – prestação do serviço	Adequação dos funcionários ao trabalho – executar treinamento para bom desempenho do funcionário.
GAP 4: Falha na comparação prestação	Não foi possível identificar falha nesse



do serviço – comunicação externa com o cliente	aspecto, pois não há investimento em marketing para o setor público.
GAP 5: Falha na comparação expectativa do cliente – percepção do cliente	Priorizar a gestão e controle do estoque de medicamentos.

Fonte: Dados da pesquisa

## Considerações finais

O artigo realizado em uma farmácia inserida no setor público de saúde, buscou utilizar o modelo dos 5 Gap's para identificar as falhas e qual o nível de relação que estas se encontravam, isto é, se era na comparação expectativa do consumidor – percepção gerencial, percepção gerencial – especificação da qualidade do serviço, especificação do serviço – prestação do serviço, prestação do serviço – comunicação externa com o cliente ou se era na comparação expectativa do cliente – percepção do cliente.

Os resultados obtidos mostraram que devem ser tomadas decisões imediatas para que algumas mudanças ocorram. Através da avaliação feita, tanto dos dados fornecidos como pelas pesquisas desenvolvidas, viu-se que este método é útil para melhorar a capacidade competitiva da empresa, pois descobrindo suas dificuldades, esta adotará alternativas de ação pra lidar com tal situação.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 338, de 6 de maio de 2004.

BRASIL. Ministério da Saúde. Diretrizes para estruturação de farmácias no âmbito do Sistema Único de Saúde / Ministério da Saúde, Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos, Departamento de Assistência Farmacêutica e Insumos Estratégicos. – Brasília: Ministério da Saúde, 2009.

CORRÊA, H. L. & CAON, M. Qualidade em Serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

DEMING, Edwards W. Qualidade: a revolução na produtividade. Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1990.





# III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1998.

RAMASWAMY, Rohit. Design and management of service processes: keeping customers for life. [S. l.] : Addison-Wesley, 1996. 424 p.

SANTOS, L. C. PROJETO E ANÁLISE DE PROCESSOS DE SERVIÇOS: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca. Florianópolis, 2000.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. Administração da produção. Atlas, 2009







## APÊNDICE B

### Questionário de identificação do perfil do cliente

**Escolaridade:**

- Superior
- Médio
- Fundamental
- Não alfabetizado

**Idade:**

- |                                     |                                     |  |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> De 10 a 20 | <input type="checkbox"/> De 41 a 50 | <input type="checkbox"/> De 71 a 80    |
| <input type="checkbox"/> De 21 a 30 | <input type="checkbox"/> De 51 a 60 | <input type="checkbox"/> De 81 ou mais |
| <input type="checkbox"/> De 31 a 40 | <input type="checkbox"/> De 61 a 70 |  |

**Sexo:**

- Masculino
- Feminino





# III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

## APÊNDICE C

Questionário de avaliação da satisfação dos clientes diante dos serviços prestados pela Farmácia da ESF.

### 1. Qual a importância de cada um desses critérios com relação ao acesso a farmácia.

	Sem importância	Pouca importância	Importância Moderada	Importante	Muito Importante
Vias de acesso	<input type="radio"/>				
Transporte	<input type="radio"/>				
Proximidade a sua residência	<input type="radio"/>				
Segurança	<input type="radio"/>				

	Péssimo	Ruim	Médio	Bom	Ótimo
Vias de acesso	<input type="radio"/>				
Transporte	<input type="radio"/>				
Proximidade a sua residência	<input type="radio"/>				
Segurança	<input type="radio"/>				

### 2. Como você avalia o desempenho cada um desses critérios?

### 3. Qual a importância de cada um desses critérios quando você está recebendo atendimento no balcão da farmácia.

	Sem importância	Pouca importância	Importância Moderada	Importante	Muito Importante
Simpatia	<input type="radio"/>				
Disponibilidade do medicamento	<input type="radio"/>				
Conforto e limpeza	<input type="radio"/>				
Conhecimento técnico	<input type="radio"/>				

### 4. Como você avalia o desempenho cada um desses critérios?





# III Simpósio de Engenharia de Produção

GESTÃO DE INFORMAÇÕES COMO APORTE DE COMPETITIVIDADE PARA ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS

	Péssimo	Ruim	Médio	Bom	Ótimo
Simpatia	<input type="radio"/>				
Disponibilidade do medicamento	<input type="radio"/>				
Conforto e limpeza	<input type="radio"/>				
Conhecimento técnico	<input type="radio"/>				

5. Qual a importância de cada um desses critérios quando você está esperando para ser atendido.

	Sem importância	Pouca importância	Importância Moderada	Importante	Muito Importante
Tempo de espera	<input type="radio"/>				
Conforto térmico	<input type="radio"/>				
Acomodações (cadeiras e estrutura física)	<input type="radio"/>				
Higiene do ambiente	<input type="radio"/>				

6. Como você avalia o desempenho cada um desses critérios?

	Péssimo	Ruim	Médio	Bom	Ótimo
Tempo de espera	<input type="radio"/>				
Conforto térmico	<input type="radio"/>				
Acomodações (cadeiras e estrutura física)	<input type="radio"/>				
Higiene do ambiente	<input type="radio"/>				

