

## Planejamento estratégico situacional na farmácia de uma UBS de um município do entorno sul do Distrito Federal

### Strategic planning situation in pharmacy of a UBS of a south city surrounding the Federal District

Clezio Rodrigues de Carvalho Abreu<sup>1</sup>, Fabio Bahls Machado<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> Secretária Municipal de Saúde de Valparaíso de Goiás

<sup>2</sup> Faculdade Mineirense FAMA

\*Correspondência:

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

---

#### RESUMO

Um dos maiores problemas encontrados na farmácia básica situada no entorno sul do Distrito Federal - DF é a falta de planejamento da assistência farmacêutica, no que se refere à seleção, programação, armazenamento e distribuição dos medicamentos. Isso acontece devido à falta de um sistema informatizado interligando a farmácia central com as outras unidades. Neste sentido este trabalho relata a falta de informatização de uma unidade básica de saúde em um dos bairros do município, objetivando apresentar os resultados alcançados com a construção de um Plano Operativo (PO) para a aquisição e instalação de computadores na farmácia da UBS. O plano operativo foi elaborado para o enfrentamento de um problema priorizado que teve como base o método de Planejamento Estratégico Situacional (PES) de Carlos Matus. Tendo como metodologia utilizada um relato de experiência por facilitar a compreensão da experiência vivida. O qual resultou na informatização da unidade e adesão do município ao sistema Hórus. A utilização deste método de gestão foi fundamental para melhorar a assistência farmacêutica na unidade.

**Palavras-chave:** Planejamento em Saúde; Saúde Pública; Sistema Único de Saúde.

#### ABSTRACT

One of the major problems encountered in the basic pharmacies in the south around the Federal District - FD is the lack of planning of pharmaceutical services, with regard to the selection, programming, storage and distribution of medications. This happens due to the lack of a computerized system interconnecting the central pharmacy with the other units. In this sense this paper reports the lack of computerization of a basic health unit in one of the neighborhoods of municipality, aiming to present the results achieved with the construction of an Operating Plan (OP) for the acquisition and installation of computers in the UBS pharmacy. The operating plan was drawn up for confrontation of a problem prioritized issue that was based on the method of Situational Strategic Planning (SSP) of Carlos Matus. With the methodology used an experience report for facilitating the understanding of the lived experience. Which resulted in the computerization of the unit and membership of the municipality to Hórus system. Using this method of management was essential to improve the pharmaceutical care in the unit.

**Keywords:** Health Planning, Public health, Unified Health System.

## INTRODUÇÃO

A informação é fundamental para a democratização da Saúde e o aprimoramento de sua gestão. Apoiar os estados, municípios e o distrito federal na informatização das atividades do Sistema Único de Saúde (SUS) é essencial para a descentralização das atividades de saúde e viabilização do controle social sobre a utilização dos recursos disponíveis (DATASUS, 2011).

A Política Nacional de Informática e Informação em Saúde (PNIIS) têm como o foco o usuário. Esse serviço contribui para o acesso integral da população às ações e aos serviços do sistema de saúde brasileiro. A redução dos custos com a deterioração, a perda e a adulteração de histórias clínicas, a duplicação de prescrições terapêuticas e de exames e a possibilidade de reunir toda a informação sobre o paciente, identificando-o e preservando sua privacidade, além de armazenar informações de consultas, seriam evitados com a instalação de registro eletrônico (BRASIL, 2016).

Costa & Nascimento Júnior (2012) destacam a importância dos sistemas informatizados no apoio às decisões que possibilitem transformar dados primários em fatos e formas significativas, gerando informações executivas e inteligentes. A criação do Sistema Hórus pelo ministério da saúde possibilitou a utilização de informações vindas de outras bases de dados que servem de subsídios importantes nas estratégias e nos processos de decisões relacionadas à gestão da Assistência Farmacêutica praticada no SUS.

Uma pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos estabelecimentos de saúde brasileiros indicou uma presença marcante das tecnologias no interior dos estabelecimentos de saúde, pois, esta relata que os computadores estavam presentes em 83% dos estabelecimentos e a Internet em 77%. Apesar disso, ainda existia uma defasagem no acesso ao computador e à Internet, na atenção básica e ambulatorial (TIC SAÚDE, 2013).

O Tribunal de Contas da União (TCU) em uma fiscalização realizada no ano de 2010 em 10 estados (Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Rio Grande do Norte e São Paulo) mais o distrito federal avaliou os aspectos relacionados ao planejamento da assistência farmacêutica. As falhas na programação de compras de medicamentos, condições inadequadas de armazenagem, falta

de controle no fluxo dos estoques foram as principais apontadas nos relatórios. Isto demonstra a falta de planejamento dos municípios no tocante à utilização de tecnologias capazes de minimizar os problemas nas farmácias do setor público (BRASIL, 2011). Para um planejamento que permita atingir objetivos determinados, é preciso trabalhar com um método que seja utilizado de forma participativa, compartilhando diferentes saberes. O melhor método é aquele que possibilite compreensão e o compartilhamento de uma mesma linguagem, que seja capaz de envolver todos os atores na cooperação e realização das ações coletivas que contribuirá para a construção do plano escolhido (CAMPOS, FARIA & SANTOS, 2010).

O Planejamento Estratégico Situacional (PES) visa tratar de problemas globais e complexos para os quais não existem soluções normativas sem envolvimento de outros atores ou entidades. Problemas específicos de um determinado setor são abordados em suas múltiplas dimensões: política, econômica, social, cultural, entre outras, pois, suas causas não se limitam ao interior de um setor específico, e, sua solução depende, muitas vezes, de recursos extra setoriais e da interação dos diversos atores envolvidos na situação (MULLER-NETO & ARTMANN, 2012).

Esse trabalho teve como objetivo aplicar o Plano Operativo (PO) para o enfrentamento de problemas gerados pela falta de informatização na farmácia da unidade básica do entorno sul do distrito federal.

## MATERIAL E MÉTODOS

O desenvolvimento do planejamento como um processo dinâmico tanto na elaboração quanto na execução, sofre influências internas e externas (ARTMANN, 2000).

O processo de planejamento teve início por meio do Momento Explicativo, que trata da identificação, da priorização e da explicação do problema. Foi realizada a descrição e análise estratégica situacional do local. Esse momento contou com a participação de 9 atores em uma oficina promovida na unidade.

Foram identificados 03 problemas, os quais cada um dos atores atribuíram uma pontuação para cada problema considerando parâmetros previamente explicados de magnitude (tamanho - afeta a quem?), transcendência (há interesse em resolver?), vulnerabilidade (tendo os recursos, é fácil de

resolver? - reversão), urgência (se não intervir no problema, há agravamento da situação? - espera) e factibilidade (existem recursos disponíveis).

### **Análise situacional do território**

O município fica no entorno sul do Distrito federal e tem uma população estimada de 153 mil habitantes (IBGE, 2015), este se encontra dividido em 30 bairros que são referenciados por 11 Unidades Básicas de Saúde (UBS), 25 Equipes de Saúde da Família (PSF), 01 Centro de Apoio Psicossocial (CAPS), 01 Unidade de Pronto Atendimento (UPA), 01 Centro de Reabilitação, 01 CAIS, 01 Hospital e 01 Farmácia Popular do Brasil (rede própria). Em todas as UBS há supervisão de profissionais farmacêuticos durante um período do dia.

A unidade básica de saúde está situada em um bairro na periferia do município com uma população em torno de 4 mil pessoas segundo estimativa da secretaria de promoção social. A UBS conta com 11 servidores distribuídos entre técnicos de enfermagem, enfermeira, dentista, farmacêutico, médico, recepcionista, auxiliar de limpeza e a diretora da unidade.

A unidade realiza diversas consultas: de enfermagem, médicas, sobre o crescimento e desenvolvimento infantil, com diabéticos/hipertensos, pré-natal e odontológica. Dentre os procedimentos realizados, tem-se: coleta de exames laboratorial, citopatológico, neo-natal, teste da mamãe, glicemia capilar, curativos, retirada de pontos, aferição de pressão arterial, triagens e dispensação de medicamentos.

O local atende uma média de 3.500 pacientes por mês entre consultas e procedimentos. A farmácia conta com um farmacêutico que fica apenas na parte da manhã. Para auxiliar na dispensação dos medicamentos em casos de ausência do responsável técnico, de forma que o serviço não seja interrompido, a farmácia conta com apoio da enfermeira ou uma das técnicas de enfermagem. A farmácia é abastecida com os medicamentos do componente básico que são enviados pela farmácia central mediante pedido mensal de medicamentos. E atende cerca de 450 pessoas por mês.

Devido à falta de informatização da farmácia, os medicamentos dispensados são anotados em um livro, onde constam o nome do paciente, endereço, tipo de medicamento e as quantidades entregues.

Na farmácia são desenvolvidas atividades técnico-gerenciais de requisição,

armazenamento e controle de estoque de medicamentos; e atividades técnico-assistenciais de dispensação de medicamentos, orientação e supervisão de estagiários do curso de Farmácia de uma faculdade local. Tais atividades são realizadas exclusivamente pelo farmacêutico, visto que o serviço não possui apoio de outro profissional. Quanto à estrutura física, a UBS destina uma área específica para os serviços de atendimento e armazenamento de 2 m<sup>2</sup> e os usuários são atendidos em pé em frente ao guichê de atendimento.

### **Descrição do Plano Operativo (PO)**

A elaboração do PO seguiu de acordo com a seqüência dos quatro momentos propostos por Matus: explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional (MATUS-ROMO, 1993). O **Momento Explicativo** contou com a participação de diferentes atores relacionados ao foco escolhido que ajudarão a priorizar o problema que será explicado posteriormente em uma oficina. No **Momento Normativo** é necessário definir como deve ser a realidade, para isso são elaboradas uma ou mais operações que representem propostas de intervenção sobre o problema. Este é o momento de pensar como “deve ser” (desejo) e o “pode ser” (realidade). É **No Momento Estratégico** que é realizada análise da construção do plano, tendo como base as dimensões política, econômica, cognitiva e organizativa (ARTMANN, 2000). No **Momento Tático-operacional** as ações pensadas e articuladas nos momentos anteriores tornam-se concretas e requerem monitoramento e ajustes (MIGLIATO, 2004).

A construção do PO vem de encontro a uma dificuldade no município em questão - que é a falta de um sistema informatizado nas farmácias das unidades - que realizam dispensação de medicamentos. Dentre os principais problemas, destacar-se a falta de comunicação entre as farmácias das unidades e principalmente com a farmácia central. Isto dificulta o controle das dispensações, que variam muito de um mês para o outro, devido às quantidades de receitas vindas de outras unidades, onde o mesmo paciente é consultado em quantas unidades quiser e adquire os medicamentos sem controle.

Com base no conhecimento do território foi preciso estabelecer o foco para a construção do Plano Operativo e quais os serviços e atores que se relacionam institucionalmente de forma direta com o local escolhido. Este é um dos

motivos de utilizar esse método de planejamento, pois ele prevê um planejamento participativo com o envolvimento dos diferentes atores relacionados.

No Momento Explicativo realizou-se a identificação, a priorização e a explicação do problema, por meio de uma oficina na qual participaram 09 atores de diferentes setores da secretaria de saúde. A oficina contou com a participação da coordenadora das UBS, a diretora da unidade, uma enfermeira, duas técnicas de enfermagem, um dentista, dois médicos, e, a responsável pela farmácia central e o chefe do núcleo de compras. O secretário não pode participar devido ter outros compromissos no dia. Os outros momentos do PO (Matriz do Momento Normativo, Estratégico e Tático Operacional) foram desenvolvidos pelo autor, com auxílio da farmacêutica da farmácia central do município.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O relato de experiências vividas torna-se pertinente quando se estudam eventos do presente e quando se diminui a possibilidade de controle sobre os comportamentos (PRODANOV, CLEBER & FREITAS, 2013).

### Processo de planejamento estratégico situacional

Após aplicação do PO e a sensibilização dos participantes e dos demais profissionais pertencentes à unidade. Ficou definido que a compra de computadores e a instalação do programa Hórus na farmácia da unidade, seria o problema priorizado conforme demonstra a Figura 1.

Percebeu-se que a informatização pode gerar uma maior agilidade no controle da solicitação, recebimento, armazenamento, estoque e dispensação de medicamentos, minimizando assim possíveis falhas neste processo.

Devido à falta de informatização da farmácia, os medicamentos dispensados são anotados em um livro, onde constam o nome do paciente, endereço, tipo de medicamento e as quantidades entregues. Como a farmácia não tem farmacêutico em período integral, o atendimento na farmácia, na ausência do responsável, conta com a disponibilidade das técnicas ou da enfermeira. Esse tipo de adaptação no atendimento e na dispensação, pode gerar a perda no controle de informações referentes ao atendimento. Com base nisso,

não se pode mensurar as quantidades reais dos atendimentos, sejam eles, de dispensação ou atenção farmacêutica. O único recurso para se ter uma estimativa desses atendimentos é o balancete feito mensalmente contendo os dados do estoque anterior, recebimento no mês, consumo do mês e saldo atual. Tudo isso é realizado manualmente em formulário específico da secretaria de saúde. Acredita-se, que todos os dados referentes ao atendimento da farmácia poderiam ser melhores e mais confiáveis com a implantação de um serviço informatizado e com programas específicos para esse fim.

A falta de informatização da farmácia recebeu a maior pontuação dentre os três problemas levantados. Com o problema priorizado, foram identificados seus descritores, ou seja, as evidências que revelam que aquela situação priorizada é um problema. Nessa mesma oficina foi solicitado aos participantes sinalizar as causas (por que isso ocorre) e as prováveis consequências (o que isso provoca ou gera?) para população atendida na UBS. Para finalizar, foi realizada uma revisão acerca do problema priorizado. Isso possibilitou a construção de um diagrama de causas e efeitos ou espinha de peixe (Diagrama de Ishikawa – Figura 2) e a definição da imagem-objetivo.

Os autores Tavares e colaboradores (2010) relatam que a informatização trouxe as informações necessárias para a programação da aquisição de medicamentos, pois, esta, permite a realização de consultas diárias do consumo médio, o que torna uma informação primordial para uma estimativa eficaz de compras.

Após a priorização e a explicação do problema, desenvolveu-se a matriz do Momento Normativo. A partir da causa convergente “Falta de uma Assistência Farmacêutica Estruturada e Atuante no Município” e da consequência convergente “Diminuição da Qualidade do Atendimento” verificou-se que a Assistência Farmacêutica deve ser melhorada assim como a qualidade do atendimento da farmácia da UBS.

A problematização foi definida em seguida da seguinte forma: 1) necessidade de instalar equipamentos de informática na farmácia da unidade, 2) implantar o sistema nacional de gestão da assistência farmacêutica - Hórus, o qual permite interligar a farmácia central com a farmácia da unidade. Posteriormente estabelecidas às três operações as quais resultaram em quatro ações necessárias conforme Quadro 1.

Neste sentido vale ressaltar que o uso de sistemas de informação nos serviços da assistência farmacêutica, permite o compartilhamento automático das informações sobre os medicamentos utilizados pela população dentro de uma região (município, estado ou país), permitindo assim a continuidade da atenção integral à saúde. Trazendo assim impactos positivos tanto para os usuários, profissionais de saúde e aos gestores (DIAS, 2013).

Mascarenhas & Dias (2013) descreveram que os medicamentos fornecidos pelo ministério da saúde no município de Ceilândia-DF, são geridos pelo sistema Hórus. Este sistema permite contabilizar a integralidade de registros de todas as dispensações dos medicamentos ofertados em toda rede de saúde municipal, podendo levar a uma redução ou eliminar os desperdícios com medicamentos; melhorar a adesão ao tratamento e favorecer o resultado esperado quanto ao fornecimento de medicamentos à população destinada (DIAS, 2013).

Após estabelecidas as operações (Aquisição de Equipamentos de Informática para a Unidade, Adesão ao Programa Hórus e Verificar a Possibilidade da Utilização da Mesma rede de Computadores Implantada nas Salas de Vacinas da Unidade) e as ações do Plano Operativo (verificar junto ao ministério da saúde a possibilidade de doações de equipamentos para o município, deve-se encaminhar o processo de adesão do programa escolhido e solicitar junto ao CPD da Secretaria a viabilidade dessa Ação), a próxima etapa foi analisar a viabilidade e factibilidade das quatro ações propostas por meio da matriz do Momento Estratégico. Esse momento é um diferencial do Planejamento Estratégico Situacional, pois leva à reflexão das situações descritas no momento normativo (o que deve ser), mas que por algum motivo não estão em condições de serem executadas e representadas como déficit. Construir mecanismos para viabilizar estas ações e operações é essencial para que o Plano torne-se exequível. Para cada uma dessas ações foram definidas novas ações estratégicas que envolvessem a sensibilização dos atores responsáveis por suas execuções, os quais detêm maior governabilidade sobre o processo.

Para finalizar o Plano, foi necessário estabelecer indicadores de monitoramento e avaliação para o acompanhamento de sua execução. Eles foram definidos no Momento tático-operacional levando em considerações as

necessidades de recursos financeiros e da ajuda dos atores responsáveis para cada ação. Concomitantemente a esse momento definiu-se o futuro do PO, que permanece em execução e tem como previsão para término o final de 2016, podendo ser revisado e alterado conforme a necessidade.

A participação dos atores convidados foi de grande importância para o êxito do projeto. Embora o secretário de saúde não tenha participado, ele foi informado de todos os pontos levantados na oficina realizada no início do PO. Todos que participaram da reunião contribuíram de alguma forma para as mudanças que vem ocorrendo. A principal contribuição dos atores convidados foi no convencimento do secretário de saúde da importância do uso de tecnologias de informação para gestão da assistência farmacêutica do município. O único entrave era a falta de recursos financeiros para compra dos equipamentos de informática, o qual foi resolvido com a entrada do município e principalmente da secretaria de saúde em programas do Ministério da Saúde como o DATASUS REDE o qual, disponibilizou um computador para cada unidade de saúde que realiza dispensação de medicamentos.

A partir da definição das operações e das ações propostas para o enfrentamento do problema da falta de informatização da farmácia da unidade, algumas ações apresentaram resultados satisfatórios por meio do processo de planejamento, sendo elas:

- Aquisição e distribuição de computadores para as farmácias das unidades de saúde;
- Adesão ao programa Hórus do ministério da saúde.

A execução do Plano Operativo para o enfrentamento do problema priorizado mostrou-se eficaz e eficiente. Mostrando a todos os atores as características positivas desta ferramenta em relação à governabilidade e factibilidade. Que mesmo não tendo o total controle sobre as decisões foi possível obter um resultado positivo com a aplicação do Plano Operativo.

## **CONCLUSÕES**

Os atores participantes desse Plano Operativo tiveram a oportunidade de obter conhecimentos acerca da capacidade de gestão por meio da metodologia do Planejamento Estratégico Situacional, o qual mostrou-se

positivo no enfrentamento e na resolução dos problemas e conseqüentemente, na qualificação dos serviços farmacêuticos ofertados aos usuários da unidade de saúde do município.

A instalação de computadores e a adesão do sistema Hórus, foram obtidas por meio da participação de todos os envolvidos que se uniram para um mesmo objetivo.

Com a construção do PO e utilizando ferramentas de planejamento, como ocorreu neste estudo, sugere-se a utilização do método do PES na construção de planos municipais, regionais e locais em virtude de seu caráter estratégico e situacional. A priorização e a explicação de um ou mais problemas levantados por distintos atores e a contribuição de todos para o alcance da imagem objetivo vislumbrada no início do PO, mostrou-se pertinente a utilização desse método em outros projetos que requerem certo nível de planejamento e participação de setores que fazem parte direta ou indiretamente do foco escolhido.

## REFERÊNCIAS

ARTMANN, E. O planejamento estratégico situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multissetorial. **Cadernos da Oficina Social**, v. 3, 2000.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria Executiva. Departamento de Informatização e Informática do SUS. **Política Nacional de Informação e Informática em Saúde/ Ministério da Saúde, Secretaria-Executiva, Departamento de Monitoramento e Avaliação do SUS**. – Brasília: Ministério da Saúde, 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório de auditoria operacional na ação "promoção da Assistência Farmacêutica e Insumos Estratégicos na Atenção Básica em Saúde": Relatório de Auditoria na Assistência Farmacêutica Básica**. Brasília: Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2011.

CAMPOS, F. C. C. De; FARIA, H. P. De; SANTOS, M. A. Dos. **Planejamento e avaliação das ações em saúde**. 2 ed. Belo horizonte: Nescon/UFMG, 2010.

COSTA, K. S.; NASCIMENTO JÚNIOR, J. M. Hórus: Inovação tecnológica na assistência farmacêutica no Sistema Único de Saúde. **Revista De Saúde Pública**, v. 46, suppl.1, 2012.

DATASUS. Ministério da Saúde. Departamento de Informática do SUS – DATASUS. Decreto nº 7.530 e 21 de julho de 2011. **Dispõe sobre a estrutura regimental do ministério da saúde**. Disponível em: <<http://www2.datasus.gov.br/DATASUS/index.php?area=01>>. Acesso em 05 ago. 2015.

DIAS, K. E. **A implantação do Hórus nas farmácias do SUS: uma proposta de ações para auxiliar esse processo**. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública), Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca. Rio de Janeiro. 2013.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional da população estimada do município no ano de 2015**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=522185>>. Acesso em 21 ago. 2015.

MASCARENHAS, L. M. R.; DIAS, C. N. Planejamento e gestão logística de medicamentos da farmácia do componente especializado de Ceilândia – DF. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 13, n. 25, 2013.

MATUS-ROMO, C. **Política, planejamento e governo**. Brasília, DF: Instituto de Economia Aplicada, 1993.

MIGLIATO, A. L. T. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: estudo comparativo de casos de empresas do setor de serviço (hoteleiro) da região de Brotas, SP**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade de São Paulo. São Paulo. 2004.

MULLER-NETO, J. S.; ARTMANN, E. Política, gestão e participação em Saúde: reflexão ancorada na teoria da ação comunicativa de Habermas. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 12, 2012.

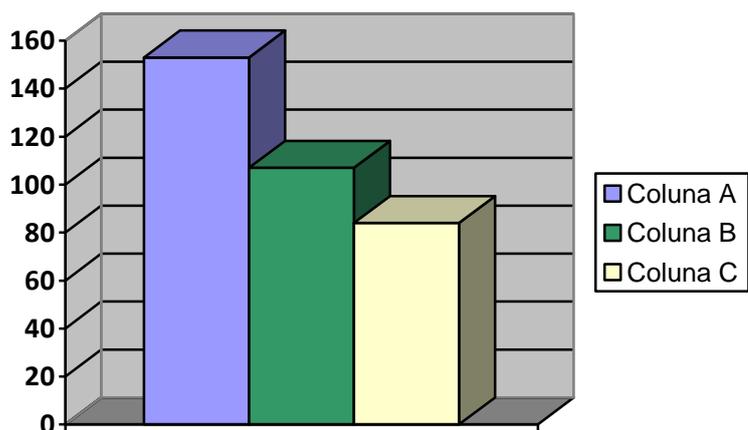
PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e**

**técnicas da pesquisa e do trabalho.** 2 ed.  
Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

TAVARES, G. R. P.; CERUTTI, A. A. P.;  
FREITAS, C. S. G.; MOREIRA, G. L.;  
MACHADO-DOS-SANTOS, S. C.  
**Planejamento estratégico como ferramenta  
para melhoria da gestão da assistência  
farmacêutica.** 2010. Disponível em: <  
[http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/  
File/Material\\_%20CONSAD/paineis\\_III\\_congres  
so\\_consad/painel\\_40/planejamento\\_estrategico  
\\_como\\_ferramenta\\_para\\_melhoria\\_da\\_gestao\\_  
da\\_assistencia\\_farmaceutica.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_40/planejamento_estrategico_como_ferramenta_para_melhoria_da_gestao_da_assistencia_farmaceutica.pdf)>. Acesso em  
10 ago. 2015.

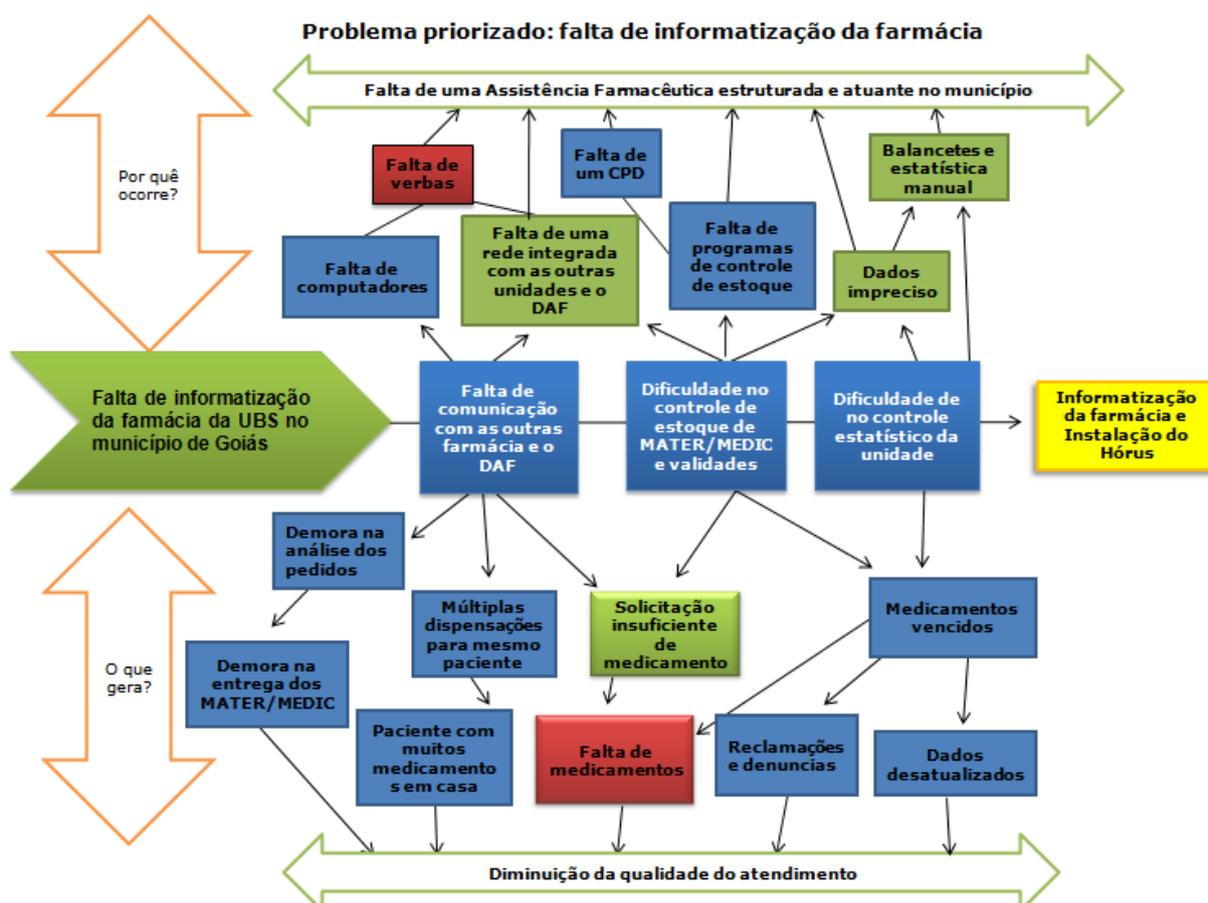
TIC SAÚDE 2013. **Pesquisa sobre o uso das  
tecnologias de informação e comunicação  
nos estabelecimentos de saúde brasileiros.**  
Disponível em: <  
[http://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/tic-  
saude-2013.pdf](http://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/tic-saude-2013.pdf)>. Acesso em 10 ago. 2015.

**Figura 1 - Problemas identificados na farmácia da UBS com suas respectivas pontuações.**



*Legenda: Coluna A caracteriza a falta de informação da farmácia da UBS, Coluna B falta de pessoal para atuar na farmácia e Coluna C falta de sala para atenção farmacêutica.*

**Figura 2 - Diagrama de Ishikawa (espinha de peixe),**



*Legenda: Representação do problema priorizado com suas causas e consequências.*

**Quadro 1 - Síntese da matriz do Plano Operativo para informatização da unidade e instalação do Hórus.**

Problemas	Operações	Ações	Recurso Financeiro (Necessário /estimado)	Responsabilidade e Centralidade		Prazo para as Ações	Indicador de avaliação (Operação)
				ATOR PRINCIPAL (Órgão ou /Setor ou /Técnico)	Outros Parceiros (Órgão ou /Setor ou /Técnico)		
Falta de equipamentos de Informática na farmácia da Unidade	Aquisição de equipamentos de Informática para a Unidade	Elaborar relação de equipamentos de informática necessários para a farmácia da unidade	R\$ 5.000,00 Por unidade	Secretário de Saúde	Núcleo de compras	Fevereiro de 2015	Núcleo de Compras (pergunta direta)
		Verificar a disponibilidade de equipamentos de informática junto ao patrimônio da prefeitura	-	Secretário de Saúde	Setor de Patrimônio do Município	Fevereiro de 2015	
Necessidade de implantar o programa do ministério da Saúde (Hórus)	Adesão ao Programa Hórus	Encaminhar o Processo de Adesão do Programa Escolhido	-	Secretário de Saúde	Central de Processamento de Dados – CPD	Fevereiro de 2015	- Consulta no Site do Ministério da Saúde (Adesão ou não do Município ao programa Hórus)  -Pergunta direta ao CPD
	Verificar a Possibilidade da utilização da mesma rede de computadores a ser implantada nas Salas de vacinas da Unidade	Solicitar junto ao CPD da secretaria a viabilidade dessa ação	-	Secretário de Saúde	Central de Processamento de Dados - CPD	Fevereiro 2015	