

# *Análise Vital*

# Aplicações da Análise Vital (1)

---

- Sistema de **Seguro Desemprego** para o **Ministério do Trabalho** em Parceria com **Datamec** (1986)
- Sistema de Controle da **Área de Crédito do BNDES** (1987)
- Sistema de Controle de **Operações Financeiras do Grupo Banco da Bahia-Mariani** (1988/89)
- Sistema de Gestão de **Recursos Humanos da Prefeitura de Curitiba** em Parceria com a **IBM** (1989/90)
- Análise do Negócio e Especificação do Sistema de Informações para a **Polícia Civil do Estado do Paraná** (1990)
- Sistema de Controle do **FCVS - Fundo de Compensação de Variações Salariais da Caixa Econômica Federal** em Parceria com a **DATAMEC** (1991/92)
- Sistema de Apoio à Decisão para Atendimento a Clientes do Conglomerado **Banco do Brasil** (1992/93)
- Arquitetura da Informação da **FRONAPE - Frota Nacional de Petroleiros - Petrobrás** (1994)

# Aplicações da Análise Vital (2)

---

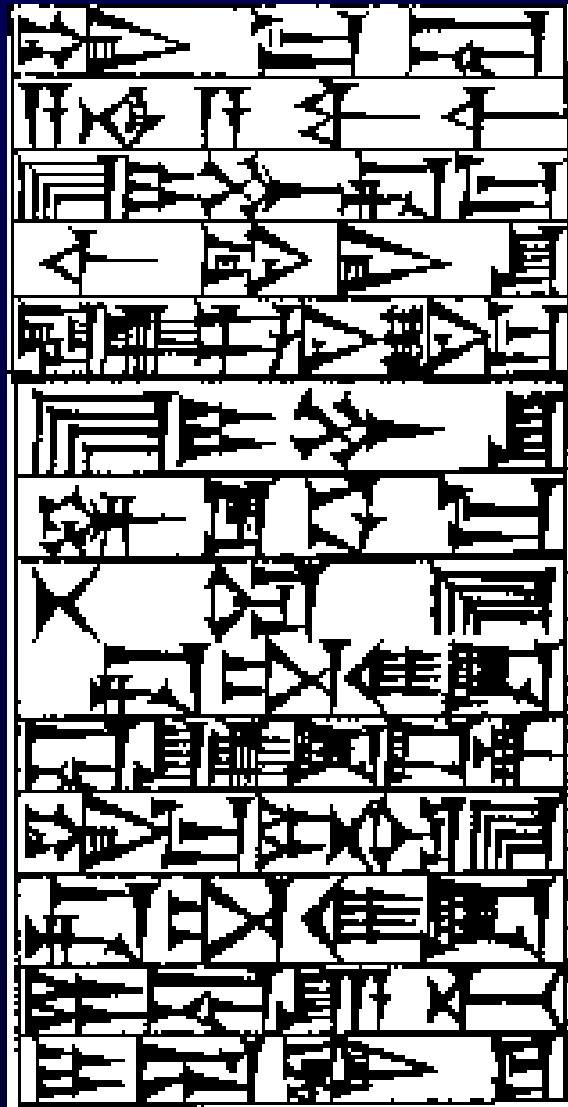
- Sistema de Controle Orçamentário e de Arrecadação do **INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia e Qualidade Industrial** em Parceria com a FUNCATE (1995)
- Reengenharia da Função Informática e Especificação do EIS- Sistema de Informações Executivas da **Golden Cross** (1995/96)
- Análise do Negócio e Especificação do Sistema de Informações de Seguridade para a **Fundação Braslight** (1996/97)
- Plano Diretor de Informática do **CEPUERJ - Centro de Produção da UERJ** (1997)
- Reengenharia de Processos da **Secretaria Estadual de Saúde do Mato Grosso** em Parceria com o IBAM (1997)
- Plano Diretor de Informática da **Secretaria Estadual de Meio Ambiente do Estado do Rio de Janeiro** em Parceria com L. Bursztyn (1997/98)
- Modelagem Conceitual da Nova Base de Dados de Agentes e Atividades Poluidoras para a **Secretaria Estadual de Meio Ambiente do Rio de Janeiro** em Parceria com o PNUD (1998/98)

# Aplicações da Análise Vital (3)

---

- Plano de Realinhamento Estratégico e Plano Diretor de Informática para o **INPI Instituto Nacional de Propriedade Industrial** em parceria com a PUC Rio (1998/99)
- Assistência Metodológica à implantação do novo Sistema de **Identificação Civil e Criminal do Estado do Rio de Janeiro**, primeiro do país a utilizar a tecnologia AFIS Automated Fingerprint Identification System (1998/atual)
- Modelo do Negócio e Análise da Informação do Sistema de Gestão Penitenciária SIGPEN para o **DESIPE - Departamento Penitenciário do Rio de Janeiro**, em desenvolvimento e que utilizará a tecnologia AFIS para identificação e certificação de identidade de apenados, visitantes e agentes (2000/atual)
- Modelo dos Processos de Negócio, Análise da Informação e Especificação de Indicadores Estratégicos de Desempenho para a **GLOBOCABO –Net / Virtua** (2000 / atual)

*Qualidade*

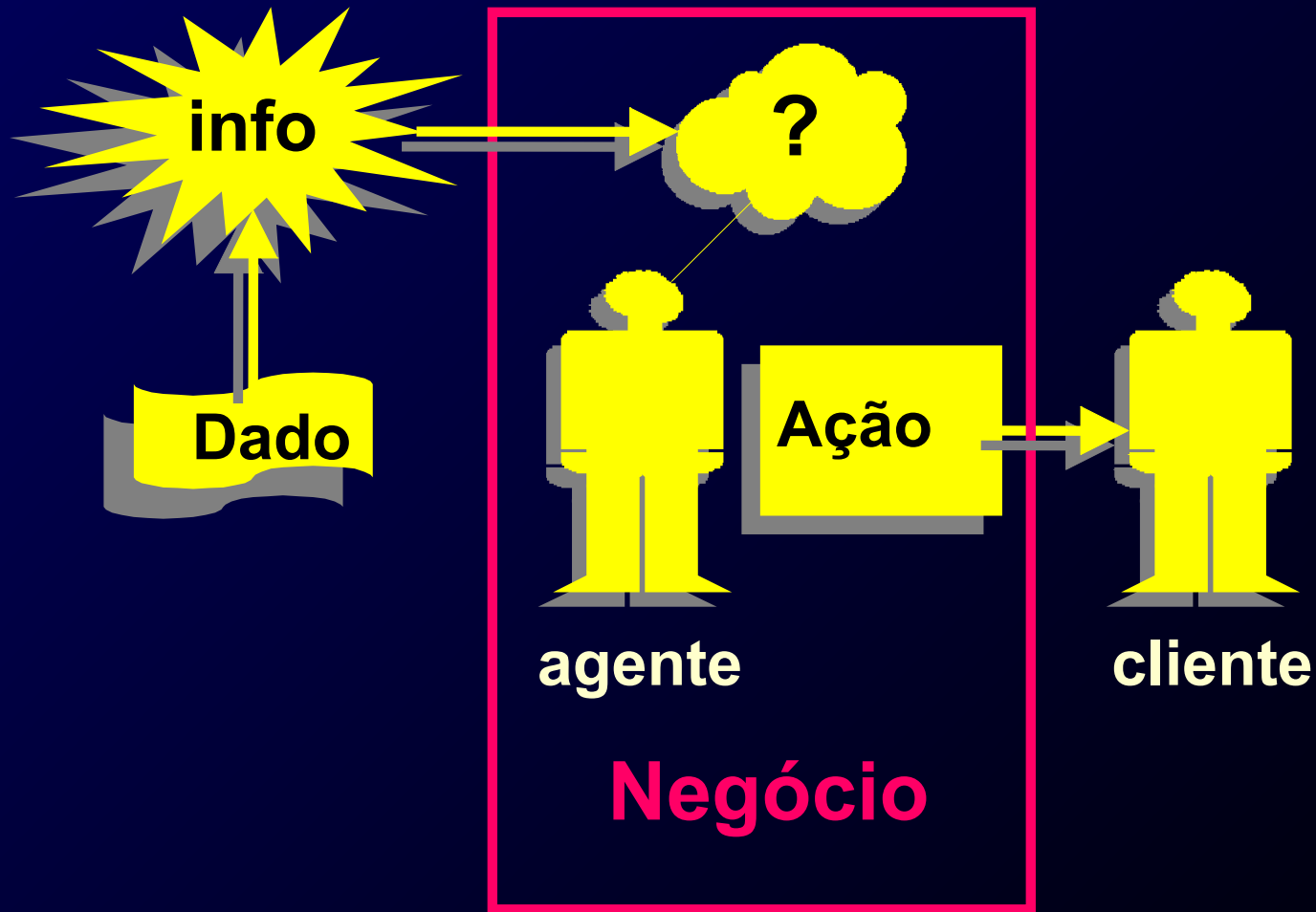


# Código de HAMMURABI

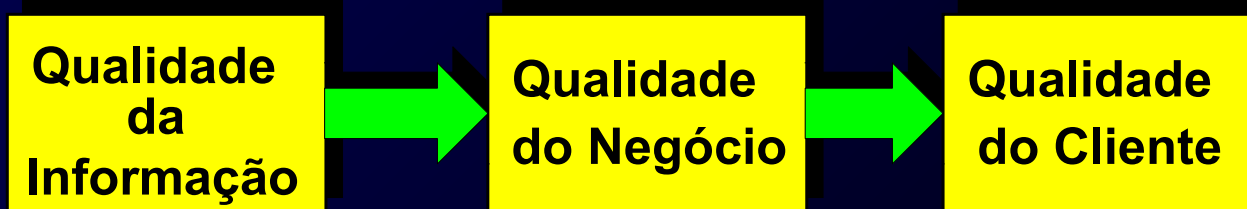
229

230

# Informação > ação



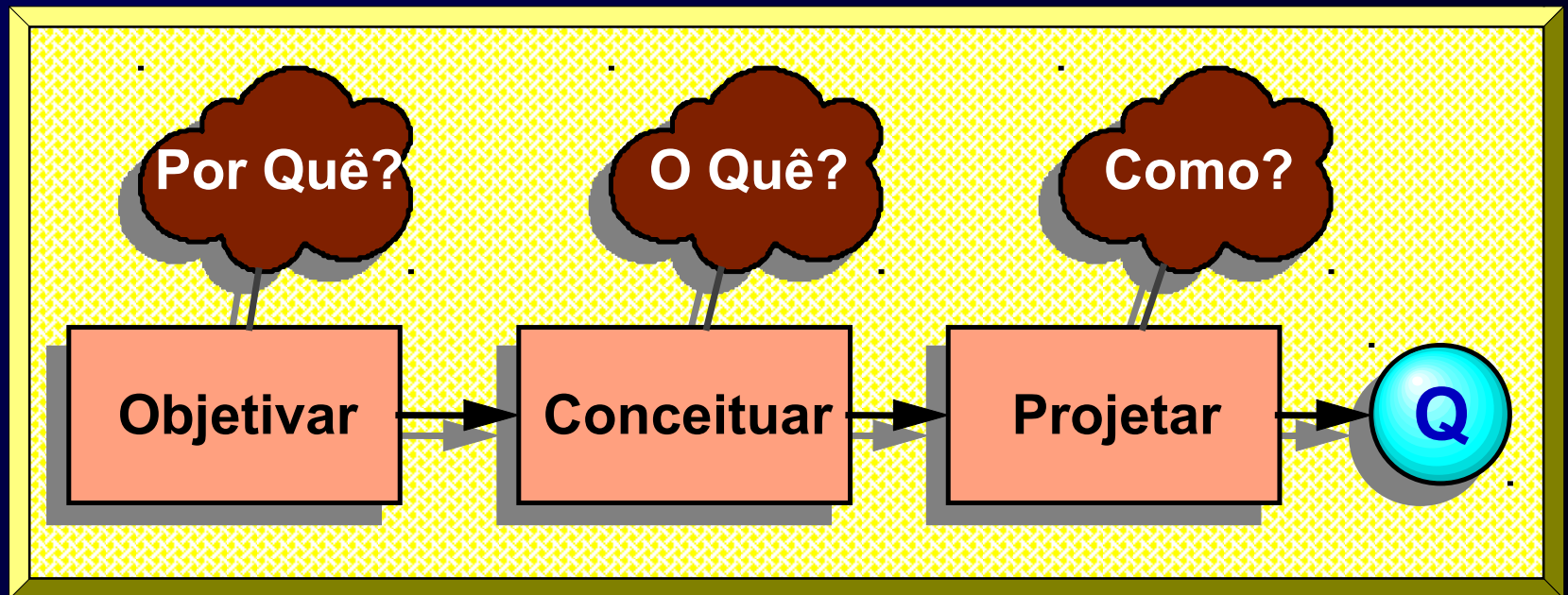
# Cadeia da Qualidade





# Investigação Baseada em Perguntas

# Investigação Baseada em Perguntas



 Por que mudar?

 O que mudar?

 Como mudar?

**Precisamos automatizar  
a Contabilidade**

**Preciso do Balancete dia 5  
e não dia 15 como atualmente!**

**Necessito da Conta X do  
Balancete até o dia 5.**

**Preciso do valor da Conta X  
para calcular até o dia 7  
o valor das Reservas.**

**Precisamos informar o  
valor das Reservas ao  
Banco Central até o dia 8!**

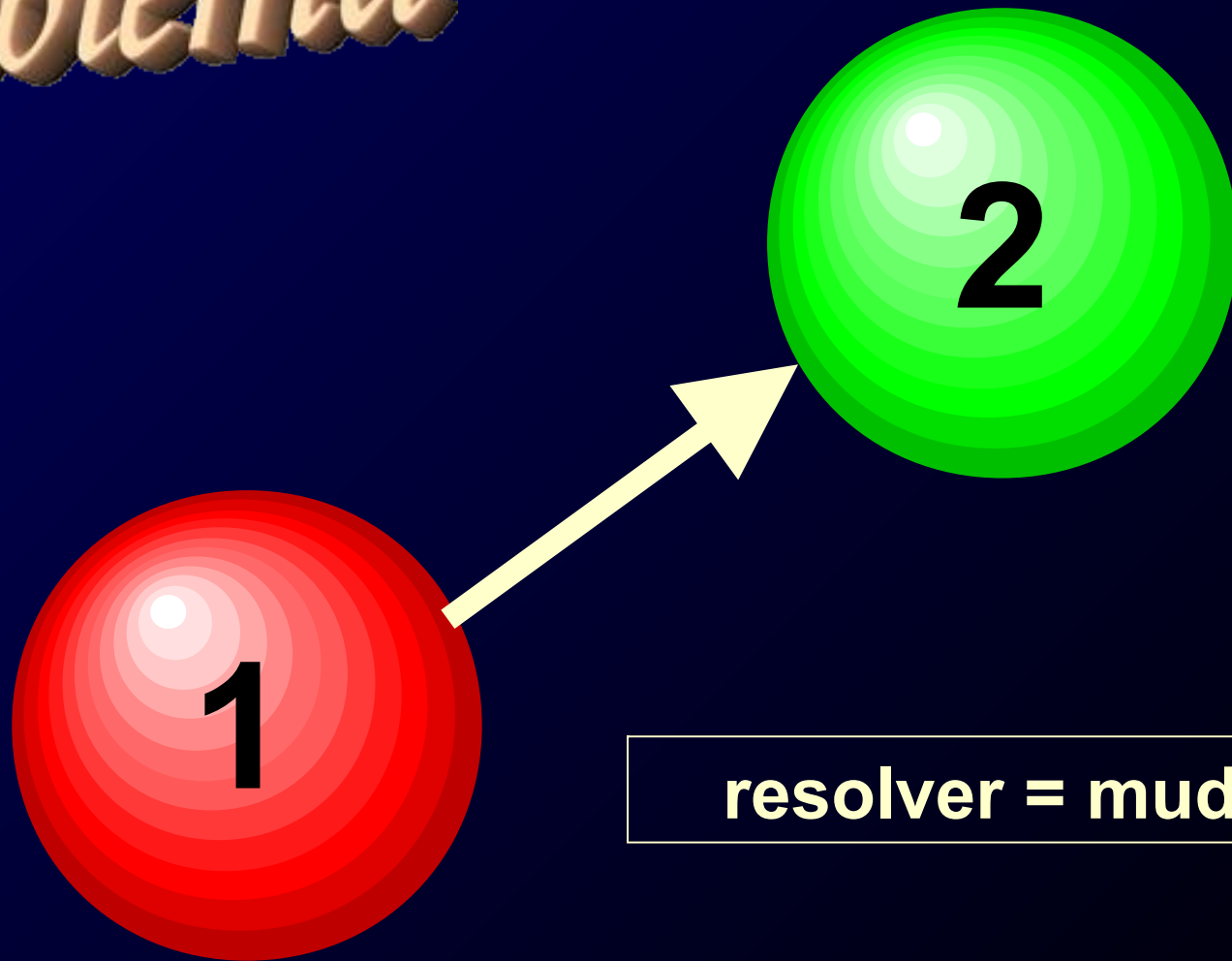
**Por que se não  
informarmos as Reservas  
seremos multados!!**

**Por Quê?**



*Problema*

# Problema



**resolver = mudar**

# Abordagens



# Modelagem Participativa



Por que um  
Novo Sistema  
de Materiais ?

LUCRO!



Diretor  
Presidente

ROUBO!



Chefe do  
Almoxarifado

JUROS!



Diretor  
Financeiro

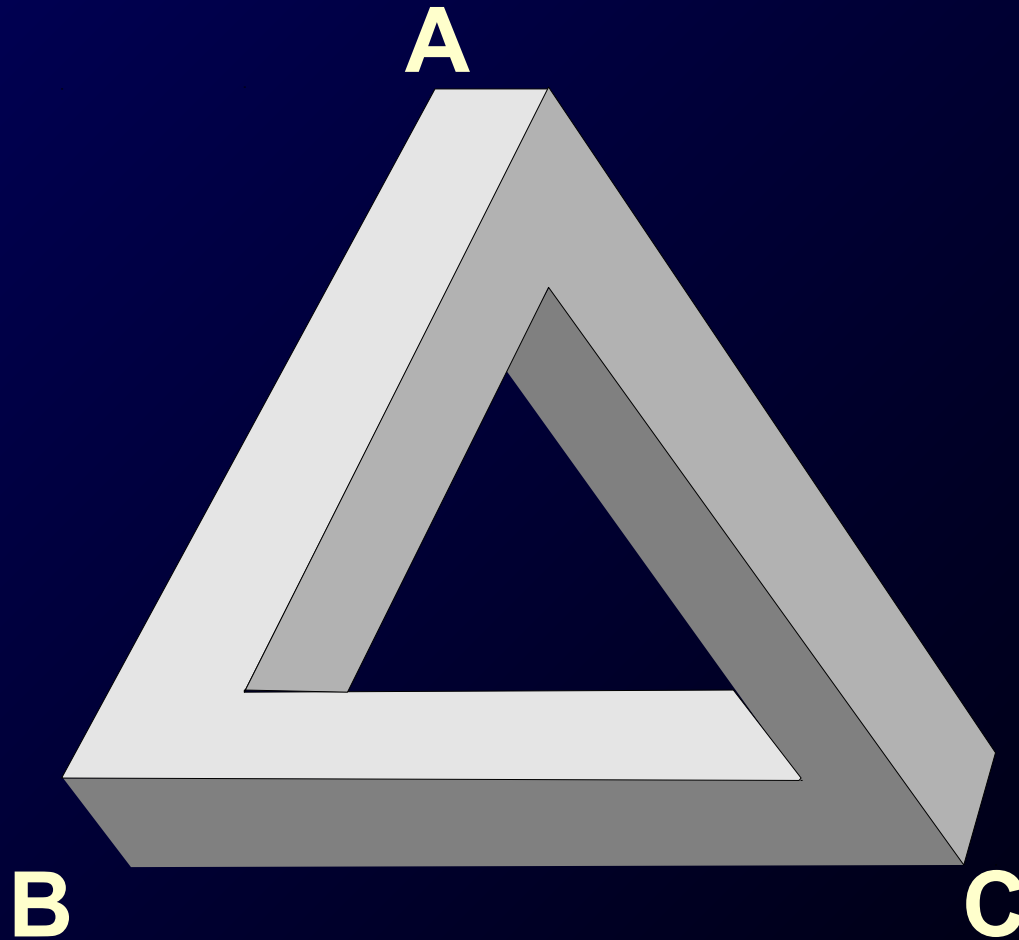
PARADAS!



Diretor de  
Produção

# Entrevistas





**Triângulo de Escher**

# Modelagem Participativa

---



## Vantagens

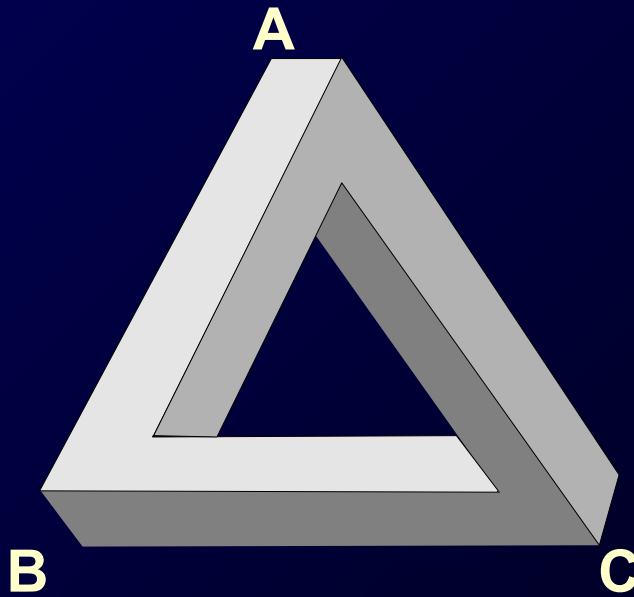
**Produtividade / Rapidez**

**Qualidade do Resultado**

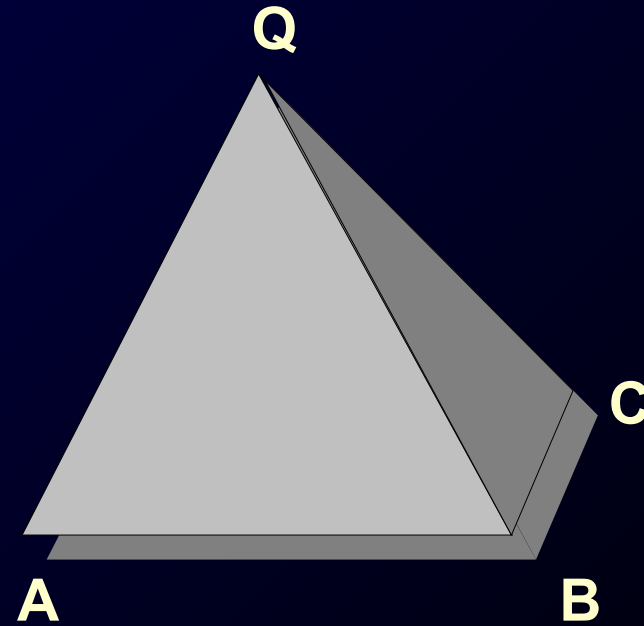
**Comprometimento / Parceria**



# Modelagem Participativa



$$1 + 1 + 1 < 3$$



$$1 + 1 + 1 > 3$$

## Consenso

A

## Brainstorming

A

B

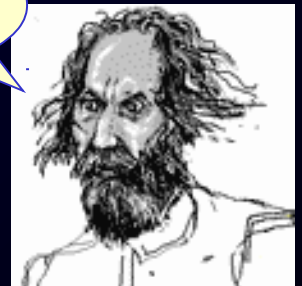
C

## Pergunta

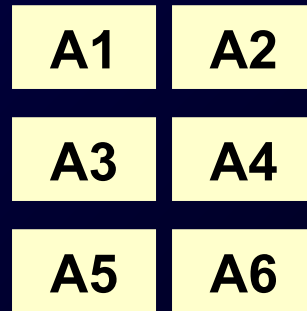
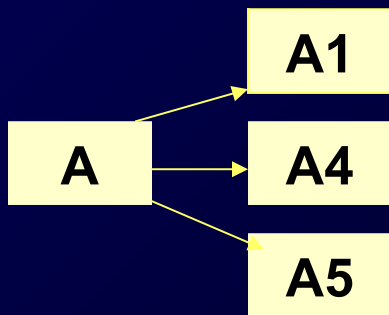
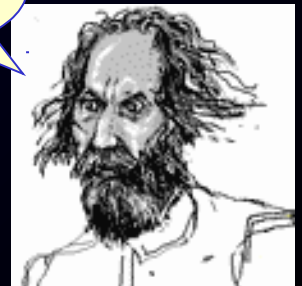
P<sub>1</sub>?



P<sub>2</sub>?



P<sub>n</sub>?



...

...

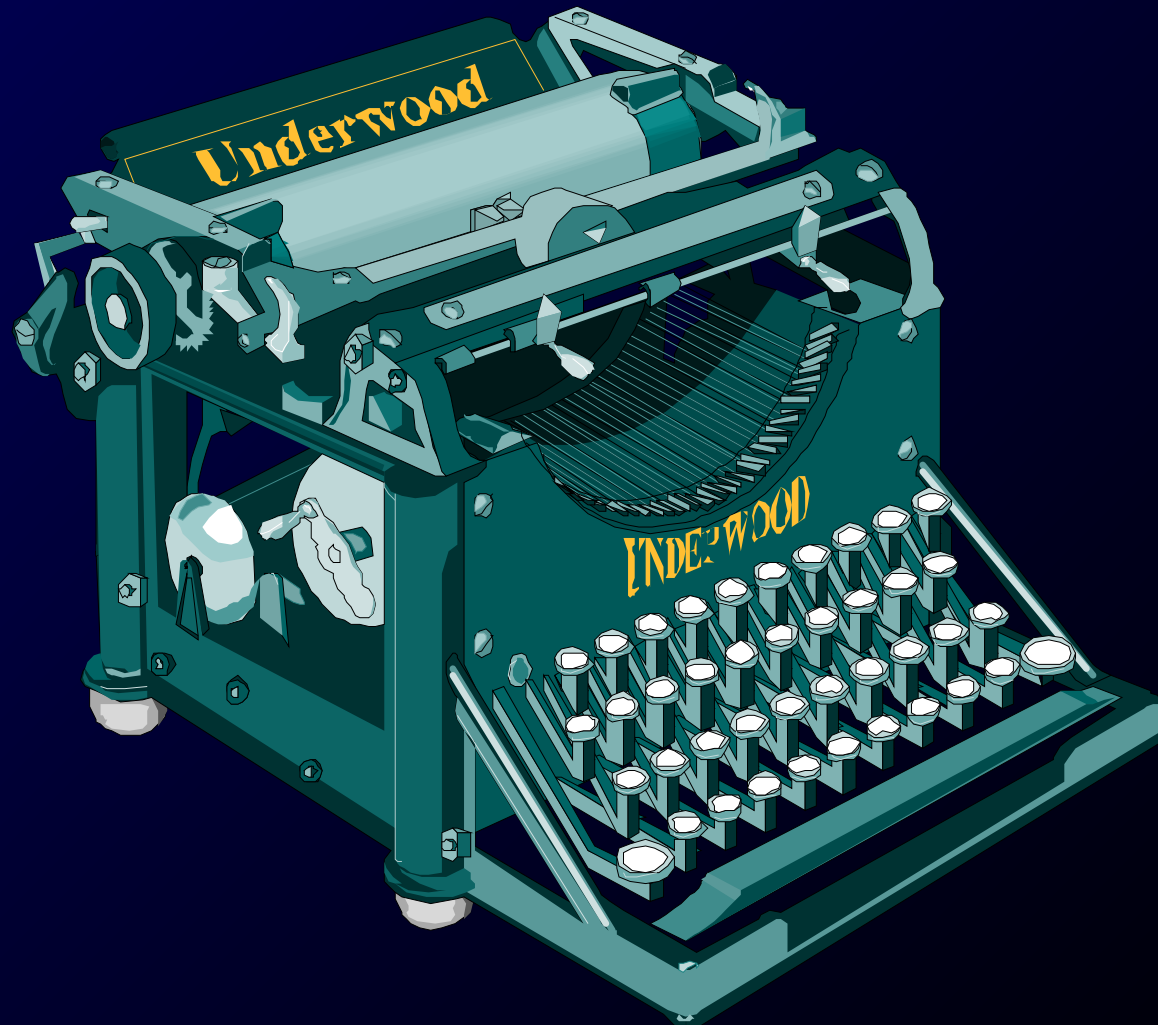
# Paradigmas

# `Paradigmas

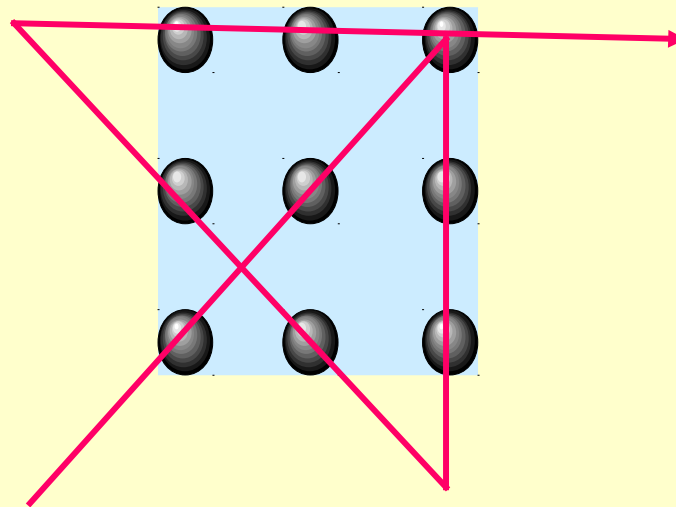
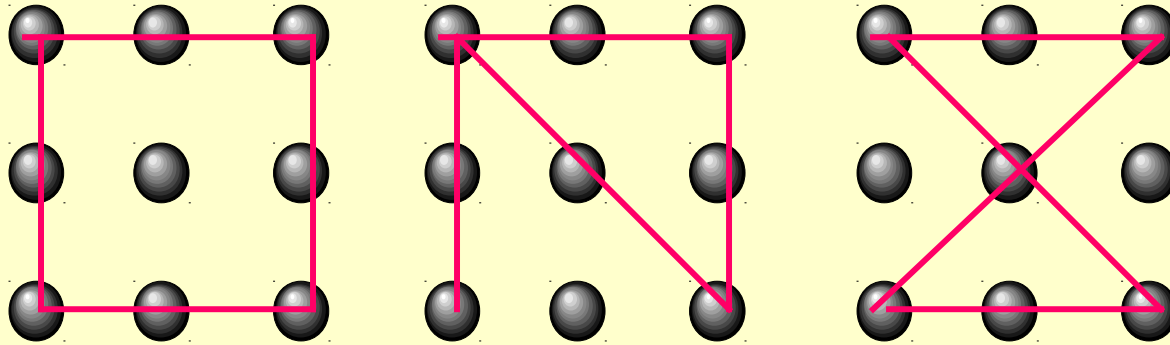
são limites e valores que  
condicionam o pensamento e  
a ação

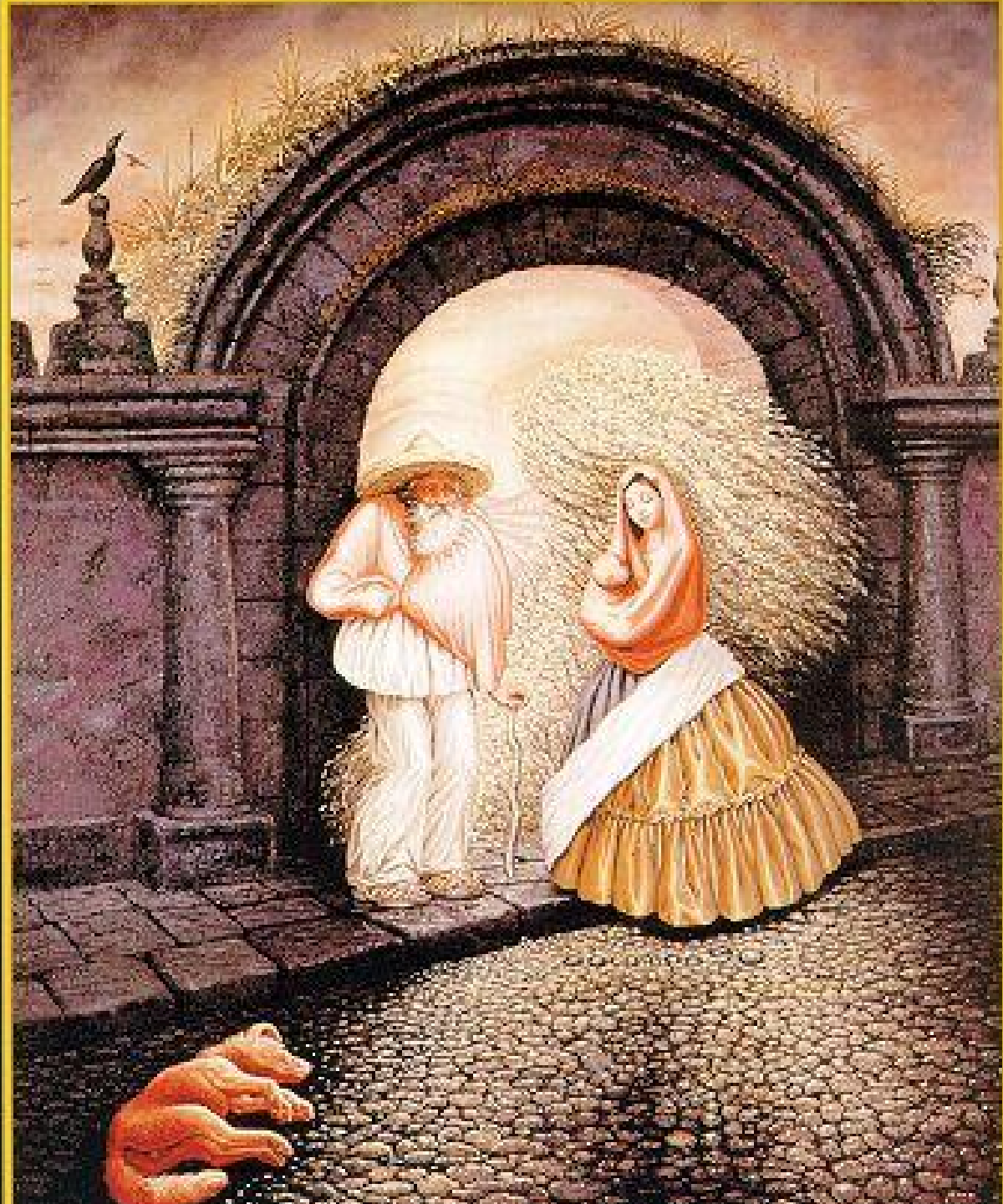


# QWERTY (Sholes 1860)



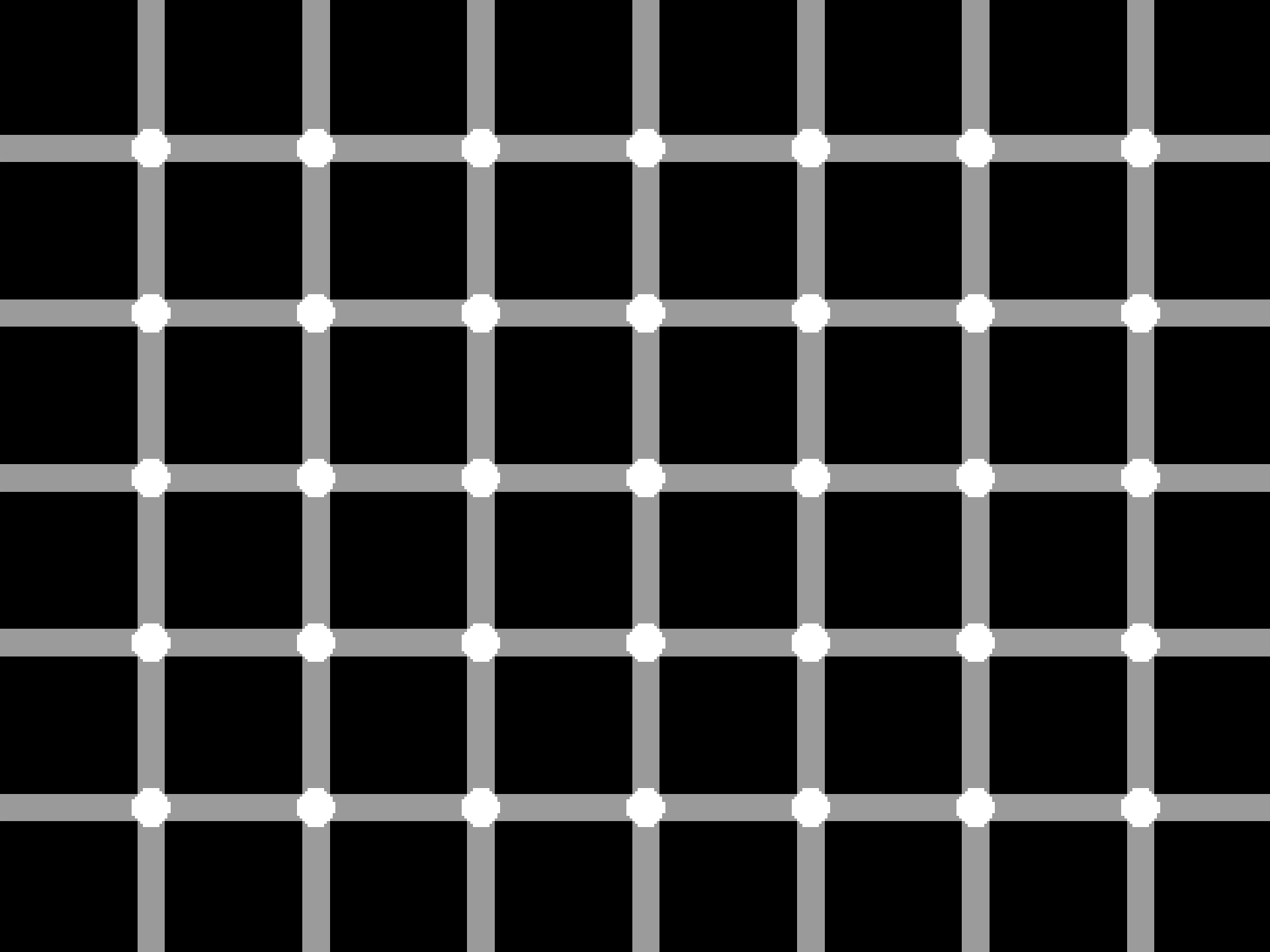
# O Teste dos 9 Pontos

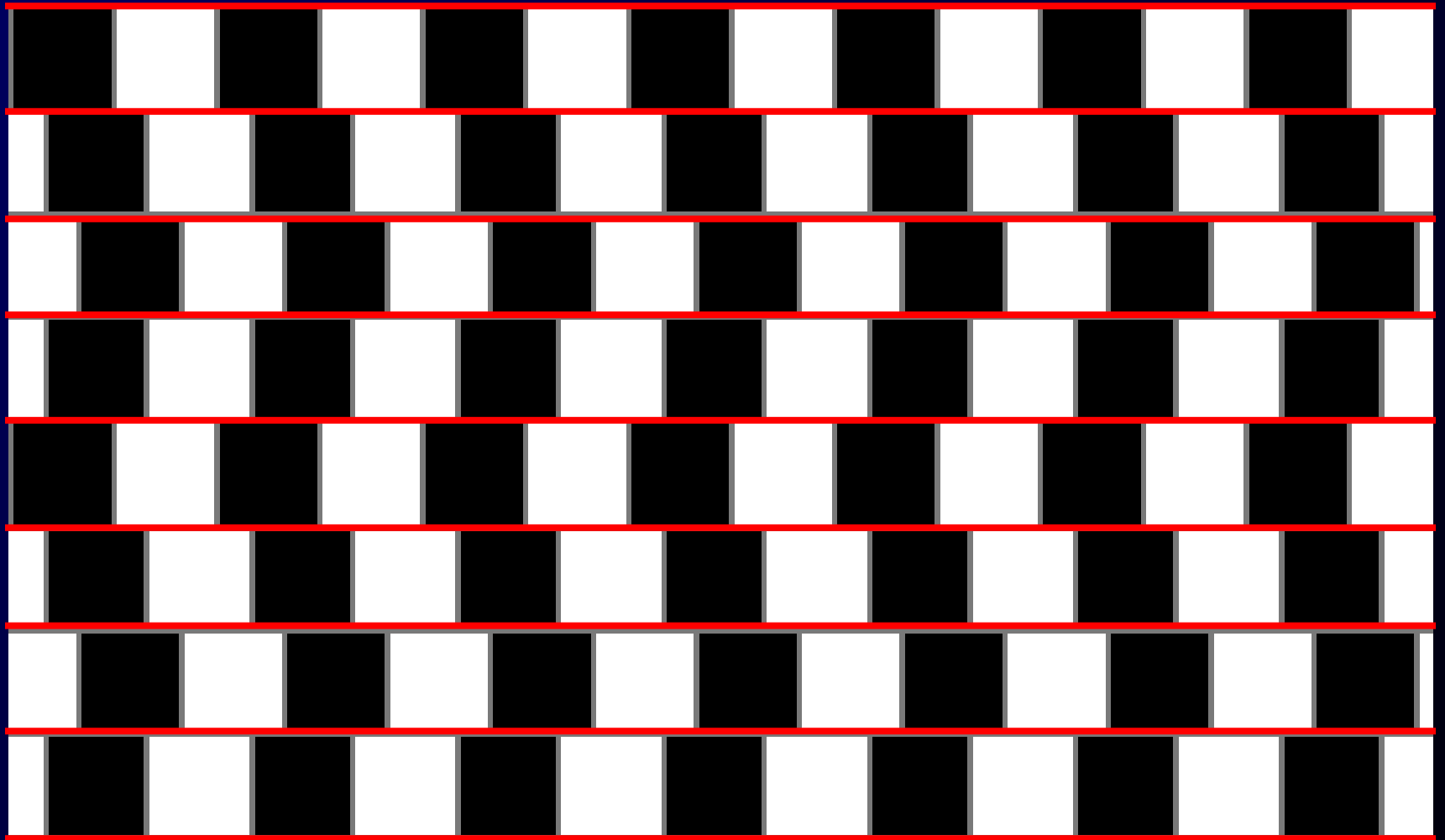




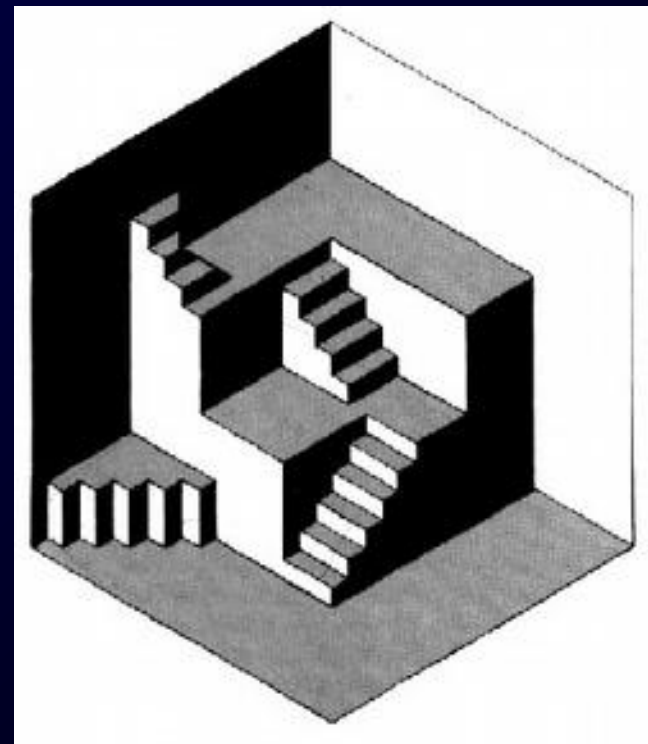
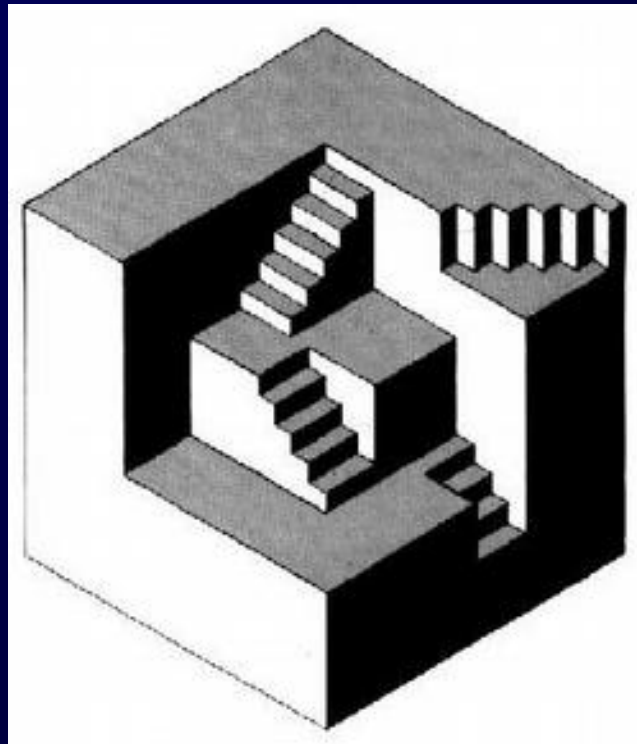


Do you see a couple or a skull?





A series of ten horizontal red lines spaced evenly down the page, serving as a template for text.







## **Condenados 22 PMs da lista do bicho**

• Após 24 horas de julgamento, 22 dos 44 oficiais da PM acusados de receber propinas do bicheiro Castor de Andrade foram condenados ontem por corrupção e receberam penas de até quatro anos e oito meses de prisão em regime semi-aberto, além de perda do cargo e reforma. A promotoria recorrerá, pedindo a condenação dos outros 22 réus. **Página 14**

Rio de Janeiro - Sábado, 2 de maio de 1996

## **Absolvidos 22 dos 44 PMs da lista do bicho**

O Conselho Especial de Justiça da Auditoria Militar (formado por quatro juizes militares e um juiz togado) absolveu 22 policiais militares integrantes da lista de propinas do bicheiro Castor de Andrade e condenou 22 oficiais da PM com penas consideradas brandas pela acusação. Os condenados poderão recorrer em liberdade. (Pág. 14 e *Informe JB*, pág. 6)

*Qualidade*

*Investigação Baseada  
em Perguntas*

*Problema*

*Modelagem  
Participativa*

*Paradigmas*

# A Metodologia de Análise Vital

## Fundamentos

---

*Modelo do  
Negócio*

# **Análise do Negócio :** (corpo e alma)

## 1- A Missão

(o quê? "a razão de existir")

## 2 - Os Processos

(como? "a encarnação da missão")

# Modelo do Negócio

(não + ócio)

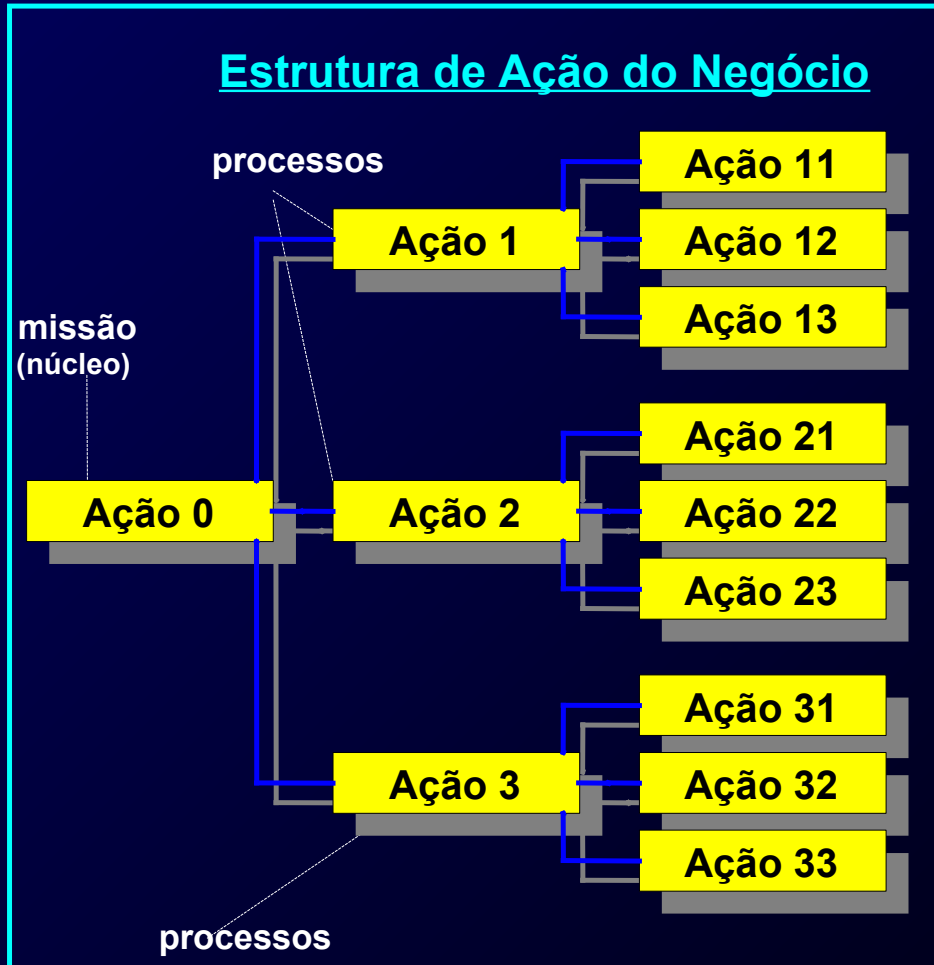


**Exemplo: Hospital**

**Prestar Serviços Médico-Hospitalares**

**Prover Saúde**

# MODELO DO NEGÓCIO



## Ações Qualificadas

**Ação x**

### Propriedades-Objetivo

- qualidade A (indicadores i[a])
- qualidade B (indicadores i[b])
- qualidade C (indicadores i[c])

## Ações Focadas

**Ação x**

### Condicionadores:

- variáveis não controláveis
- estratégias do negócio (variáveis controladas)

# A Metodologia de Análise Vital

## Fundamentos

---

A Missão



# A Missão

*Proporcionar às pessoas e organizações o acesso à informação, entretenimento, serviços virtuais, comunicação e cultura*

← *desenvolvendo as melhores opções de serviços - em TV, internet e telecomunicações por assinatura - diferenciados por sua maior qualidade e valor agregado.*

← *Utilizando as mais avançadas, inovadoras e eficazes soluções tecnológicas.*

← *buscando apoiar o desenvolvimento social e a construção da cidadania.*

# A Missão

Comercializar B na Região X com lucratividade e ética comercial, através de um cultivo de alta produtividade, um processo de industrialização moderno e com elevados padrões de higiene e segurança, e uma sistemática de distribuição ágil e econômica, de modo a satisfazer as necessidades do mercado e contribuir para o desenvolvimento econômico e social do estado.

# A Missão

**Comercializar B** na Região X com lucratividade e ética comercial, através de um cultivo de alta produtividade, um processo de industrialização moderno e com elevados padrões de higiene e segurança, e uma sistemática de distribuição ágil e econômica, de modo a satisfazer as necessidades do mercado e contribuir para o desenvolvimento econômico e social do estado.

# A Missão

Comercializar B na Região X com lucratividade e ética comercial, através de um cultivo de alta produtividade, um processo de industrialização moderno e com elevados padrões de higiene e segurança, e uma sistemática de distribuição ágil e econômica, de modo a satisfazer as necessidades do mercado e contribuir para o desenvolvimento econômico e social do estado.

**Missão  
Estruturada**

**Cultivar B**

**Comercializar B**

**Industrializar B**

**Distribuir B**

# A Missão

**Comercializar B** na Região X com lucratividade e ética comercial, através de um **cultivo** de alta produtividade, um processo de **industrialização** moderno e com elevados padrões de higiene e segurança, e uma sistemática de **distribuição** ágil e econômica, de modo a satisfazer as necessidades do mercado e contribuir para o desenvolvimento econômico e social do estado.

# A Missão

Comercializar B na Região X com lucratividade e ética comercial, através de um cultivo de alta produtividade, um processo de industrialização moderno e com elevados padrões de higiene e segurança, e uma sistemática de distribuição ágil e econômica, de modo a satisfazer as necessidades do mercado e contribuir para o desenvolvimento econômico e social do estado.

# A Missão

Comercializar B na Região X com lucratividade e ética comercial, através de um cultivo de alta produtividade, um processo de industrialização moderno e com elevados padrões de higiene e segurança, e uma sistemática de distribuição ágil e econômica, de modo a satisfazer as necessidades do mercado e contribuir para o desenvolvimento econômico e social do estado.



# A Missão

Comercializar B na Região X com lucratividade e ética comercial, através de um cultivo de alta produtividade, um processo de industrialização moderno e com elevados padrões de higiene e segurança, e uma sistemática de distribuição ágil e econômica, de modo a satisfazer as necessidades do mercado e contribuir para o desenvolvimento econômico e social do estado.

# A Missão

Comercializar B na Região X com lucratividade e ética comercial, através de um cultivo de alta produtividade, um processo de industrialização moderno e com elevados padrões de higiene e segurança, e uma sistemática de distribuição ágil e econômica, de modo a satisfazer as necessidades do mercado e contribuir para o desenvolvimento econômico e social do estado.

# A Missão

Comercializar B na Região X com lucratividade e ética comercial, através de um cultivo de alta produtividade, um processo de industrialização moderno e com elevados padrões de higiene e segurança, e uma sistemática de distribuição ágil e econômica, de modo a satisfazer as necessidades do mercado e contribuir para o desenvolvimento econômico e social do estado.

## Missão Estruturada

**Cultivar B**

↑produtividade

**Comercializar B**

↑lucratividade  
↑ética comercial  
↑satisfação cliente

**Industrializar B**

↑modernidade  
↑higiene  
↑segurança

**Distribuir B**

↑agilidade  
↑economicidade

# A Missão

Comercializar B na Região X com lucratividade e ética comercial, através de um cultivo de alta produtividade, um processo de industrialização moderno e com elevados padrões de higiene e segurança, e uma sistemática de distribuição ágil e econômica, de modo a satisfazer as necessidades do mercado e contribuir para o desenvolvimento econômico e social do estado.

# A Missão

Comercializar B na Região X com lucratividade e ética comercial, através de um cultivo de alta produtividade, um processo de industrialização moderno e com elevados padrões de higiene e segurança, e uma sistemática de distribuição ágil e econômica, de modo a satisfazer as necessidades do mercado e contribuir para a o desenvolvimento econômico e social do estado.

## Missão Estruturada

**Cultivar B**

↑produtividade

**Comercializar B**

↑lucratividade  
↑ética comercial  
↑satisfação cliente  
→região R  
→desenvolvimento  
→produto B

**Industrializar B**

↑modernidade  
↑higiene  
↑segurança

**Distribuir B**

↑agilidade  
↑economicidade

# Missão Estruturada

## Variáveis de Mudança

**Cultivar B**

↑produtividade

**Comercializar B**

**Industrializar B**

↑modernidade

↑higiene

↑segurança

- ↑lucratividade
- ↑ética comercial
- ↑satisfação cliente
- região R
- desenvolvimento
- produto B

**Distribuir B**

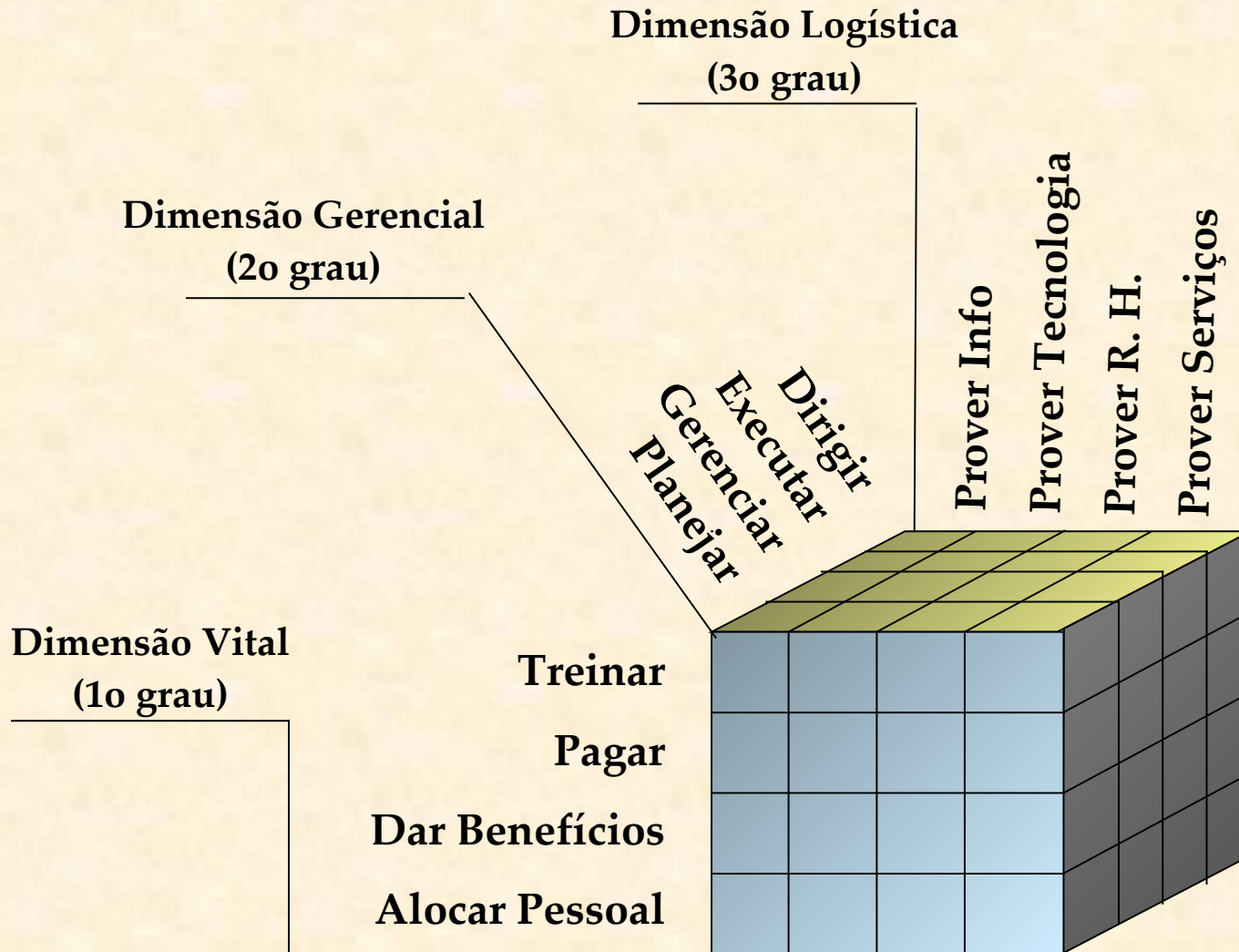
↑agilidade

↑economicidade

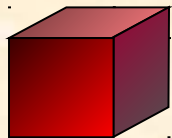
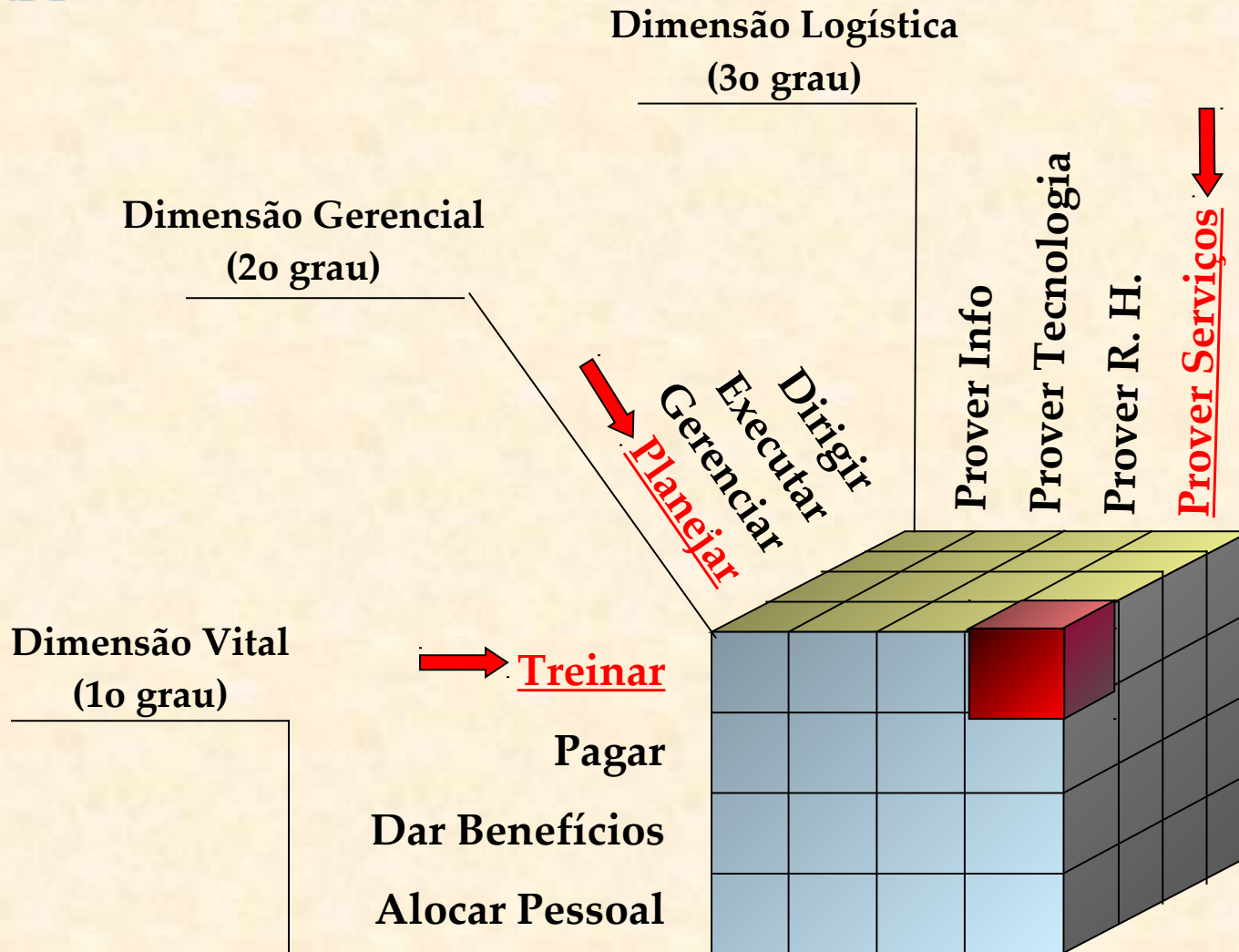
recursos humanos	Recursos tecnológicos	informação e conhecimento	organização do trabalho	recursos materiais	Infra-estrutura
------------------	-----------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------	-----------------



# As 3 Dimensões do Modelo do Negócio



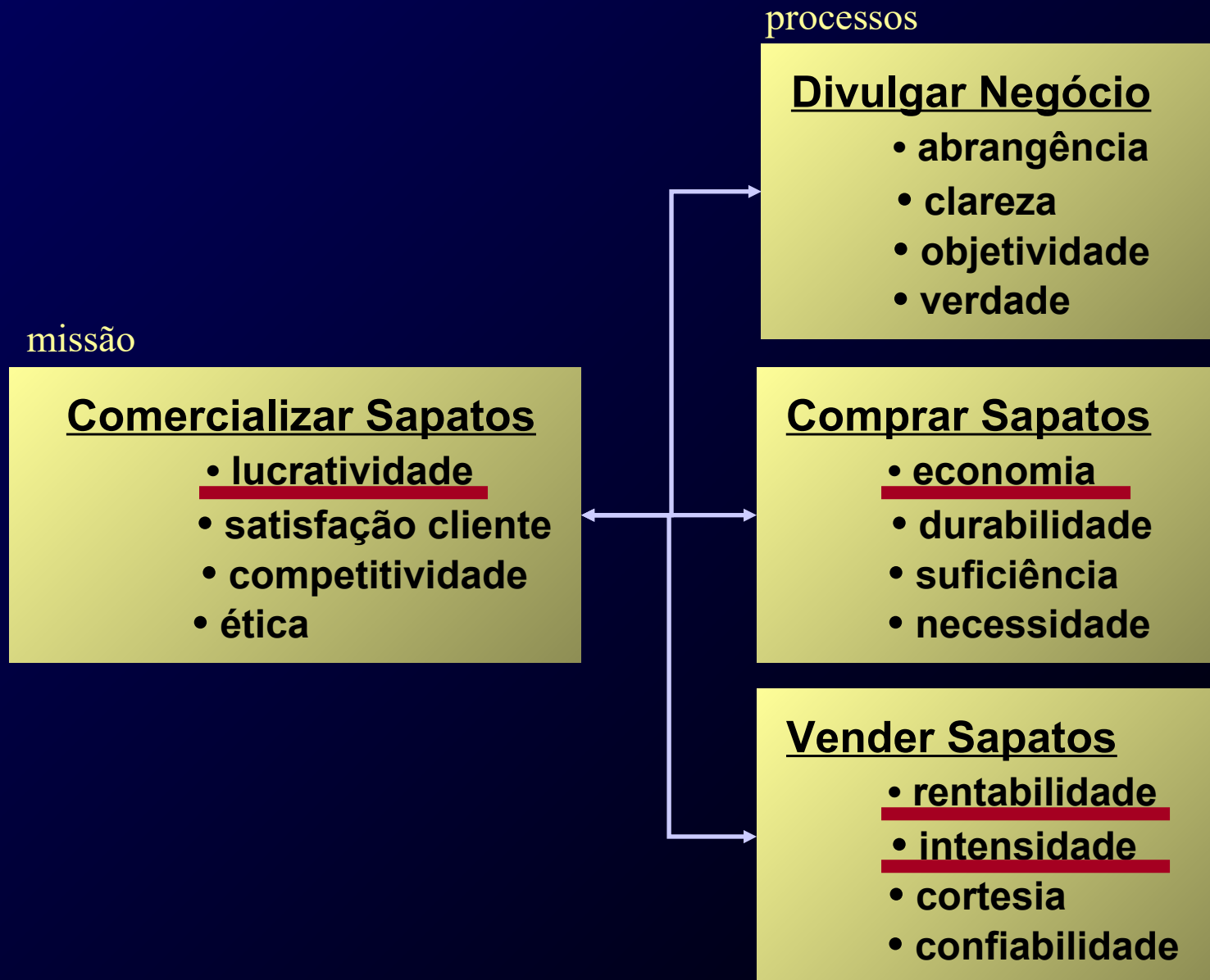
# As 3 Dimensões do Modelo do Negócio



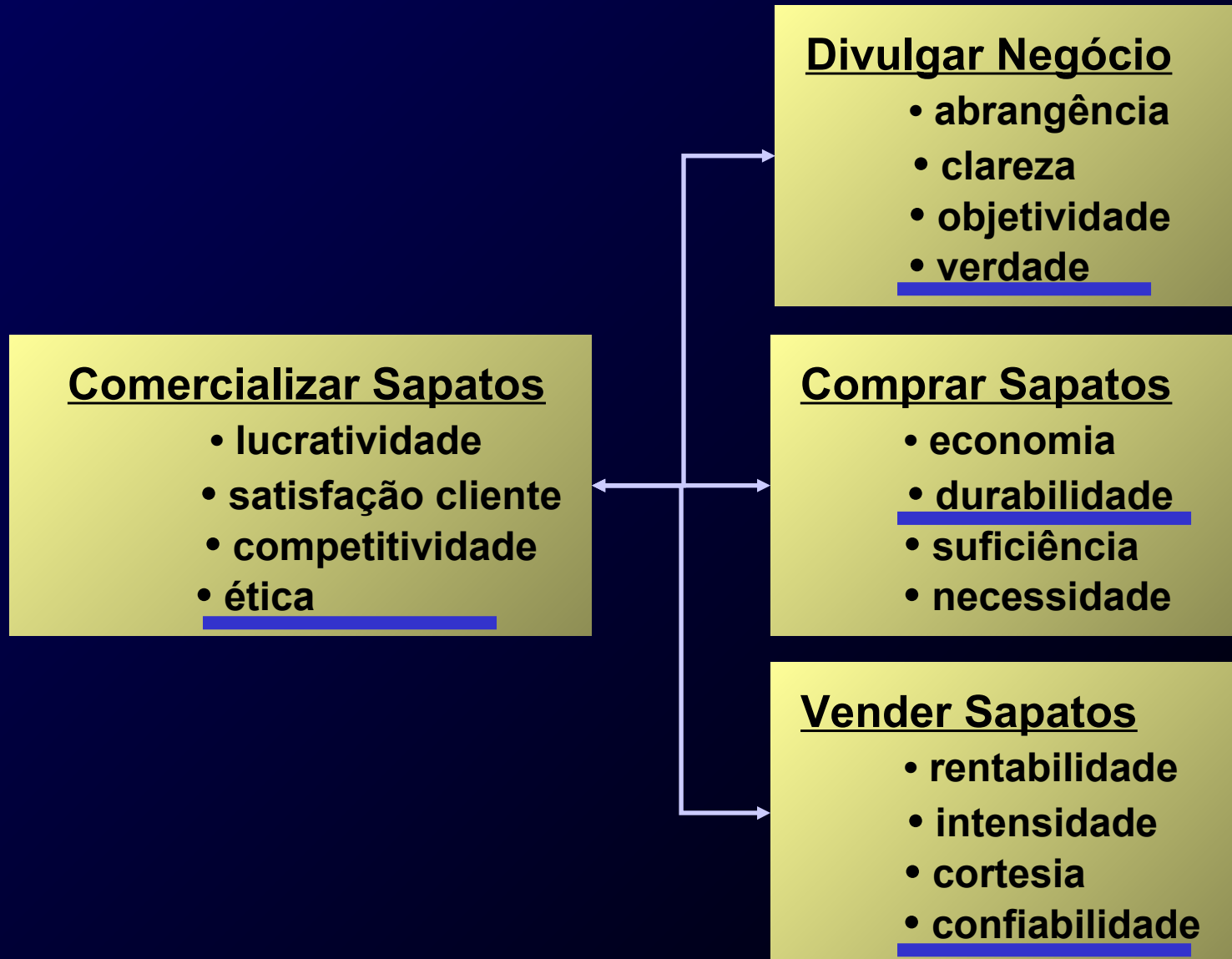
**PROVER SERVIÇOS** para **PLANEJAR** a ação **TREINAR**

# O Processo Investigativo da Análise Vital

# O Processo Investigativo da Análise Vital



# O Processo Investigativo da Análise Vital



# O Processo Investigativo da Análise Vital

---

## Processo

### Comprar Sapatos



- economia
- durabilidade
- suficiência
- necessidade

**ECONOMIA** é a qualidade de comprar com a melhor relação custo / benefício.

**DURABILIDADE** é a qualidade de comprar produtos com os requisitos necessários para atender seus usuários no tempo sem apresentar defeitos.

**SUFICIÊNCIA** é a qualidade de comprar produtos em quantidade e tamanhos adequados para atender os clientes mantendo nível mínimo de encalhes.

**NECESSIDADE** é a qualidade de satisfazer as expectativas, exigências e desejos, estéticos e funcionais dos clientes.

# O Processo Investigativo da Análise Vital

## Processo

### Comprar Sapatos

- economia
- durabilidade
- suficiência
- necessidade

## AGENTES



Responsável por operar, fazer, realizar as ações que constituem o processo.

Ex. Comprador



Responsável por gerenciar e tomar decisões de modo que o processo atinja suas metas.

Ex. Gerente de Compras



Responsável por assessorar a direção e os executivos no estabelecimento de metas e na alocação de recursos

Ex. Assessor de Planejamento



Responsável por estabelecer os rumos, metas e macrodiretrizes do negócio e avaliar os resultados.

Ex. Diretor Comercial

# O Processo Investigativo da Análise Vital

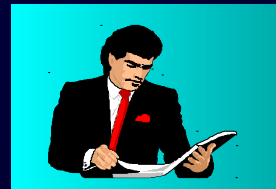
## AGENTES



executor



controlador

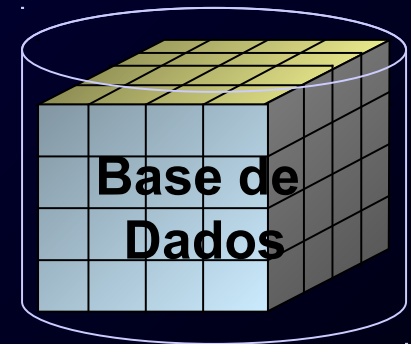


planejador

## Processo

### Comprar Sapatos

- economia
- durabilidade
- suficiência
- necessidade



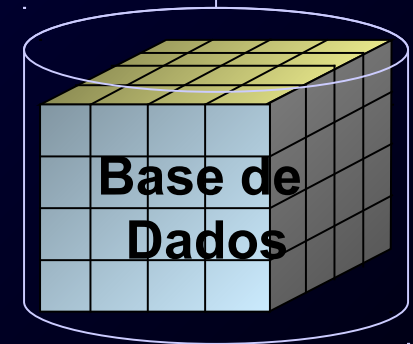


# O Processo Investigativo da Análise Vital

## AGENTES



Preço Médio de  
Fornecimento



## Processo

### Comprar Sapatos



- economia
- durabilidade
- suficiência
- necessidade

## Preço Médio de Fornecimento

média ponderada do preço de  
fornecimento

por período / por tipo produto / por-  
fornecedor

# O Processo Investigativo da Análise Vital

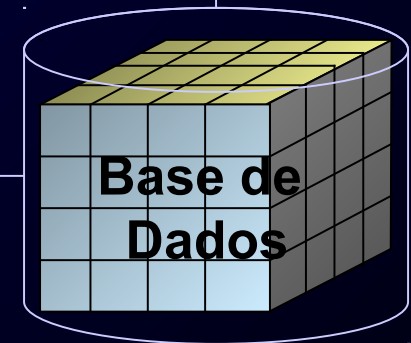
## AGENTES



Preço Médio de  
Fornecimento



Compra  
Por Fornecedor



## Processo

### Comprar Sapatos



- economia
- durabilidade
- suficiência
- necessidade

## Compra por Fornecedor

Distribuição percentual do orçamento de  
compras

por período / por vendedor / por-  
fornecedor / por produto

# O Processo Investigativo da Análise Vital

## AGENTES



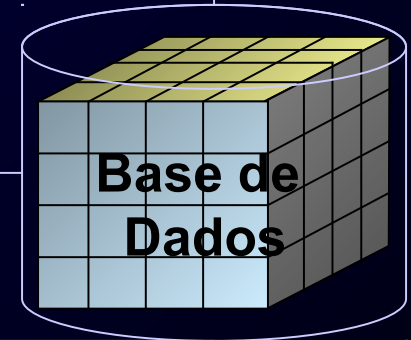
Preço Médio de Fornecimento



Compra Por Fornecedor



Histórico da Demanda



## Processo

### Comprar Sapatos



- economia
- durabilidade
- suficiência
- necessidade

## Histórico da Demanda

Volume de vendas em unidades

por período / por filial / por loja / por tipo de produto / por-fornecedor

# O Processo Investigativo da Análise Vital

## INDICADORES DE DESEMPENHO

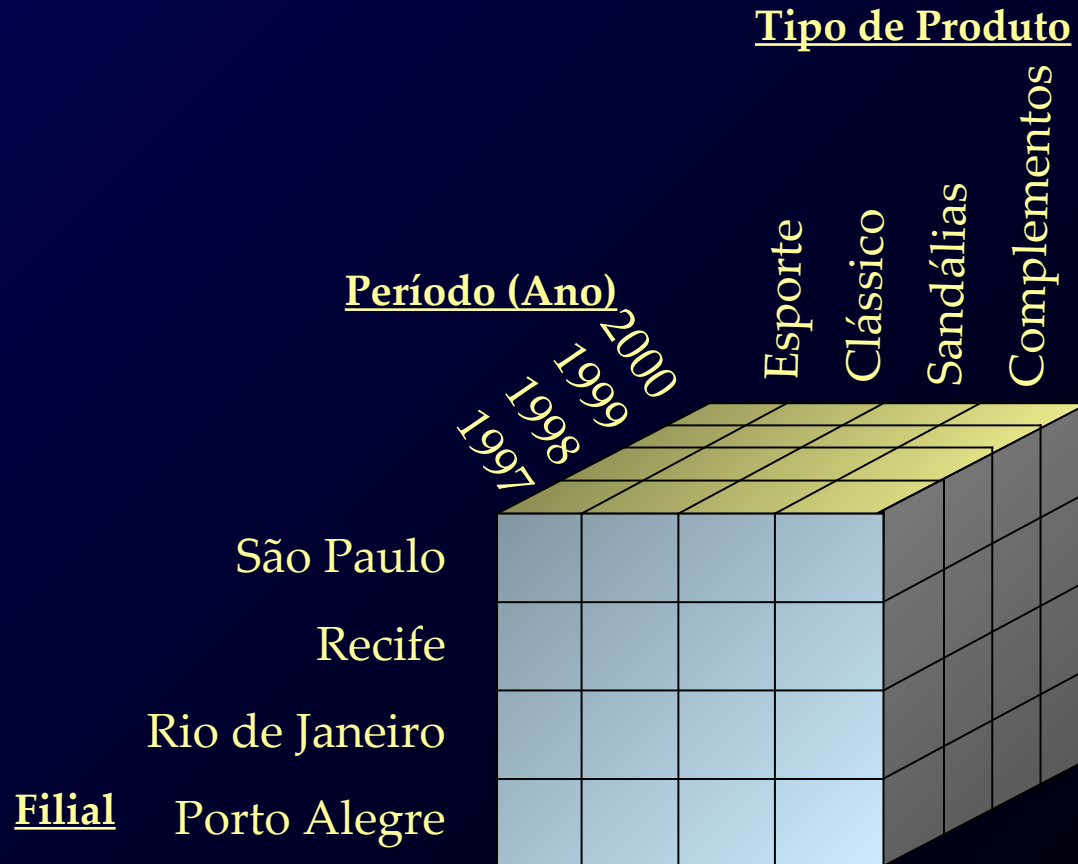
Ação: COMPRAR SAPATOS

Qualidade	Índice	Conceito/Fórmula	Visão
Economicidade	Preço Médio de Compra	Valor atual do Total Bruto da Compra dividido pelo somatório de unidades compradas no período	Por ano / por modelo / por fornecedor
Resistência do Produto	Índice de Devolução	Percentual de produtos devolvidos por defeito em relação ao total vendido	Por ano / por fornecedor / por tipo de material / por tipo de defeito
Pontualidade na Entrega	Índice Médio de Atraso	Total de dias de atraso em relação à data contratada dividido pela quantidade total de fornecimentos	Por fornecedor / por ano / por fornecimento

# O Processo Investigativo da Análise Vital

## Banco de Dados Multidimensional

Indicador: VOLUME DE VENDAS



# O Processo Investigativo da Análise Vital

## Processo

### Comprar Sapatos

- economia
- durabilidade
- suficiência
- necessidade

## AGENTES



executor



controlador



planejador

Qual o Perfil  
Profissional Ideal  
dos Agentes?

- Características pessoais?
- Formação acadêmica?
- Experiência profissional?
- Habilidades?

# Variáveis de Mudança

(componentes dos processos)

---

Tecnologia

Informação e Conhecimento

Pessoas

Organização do Trabalho

Infra-estrutura e Ambiente

Materiais

# A Metodologia de Análise Vital

## Fundamentos

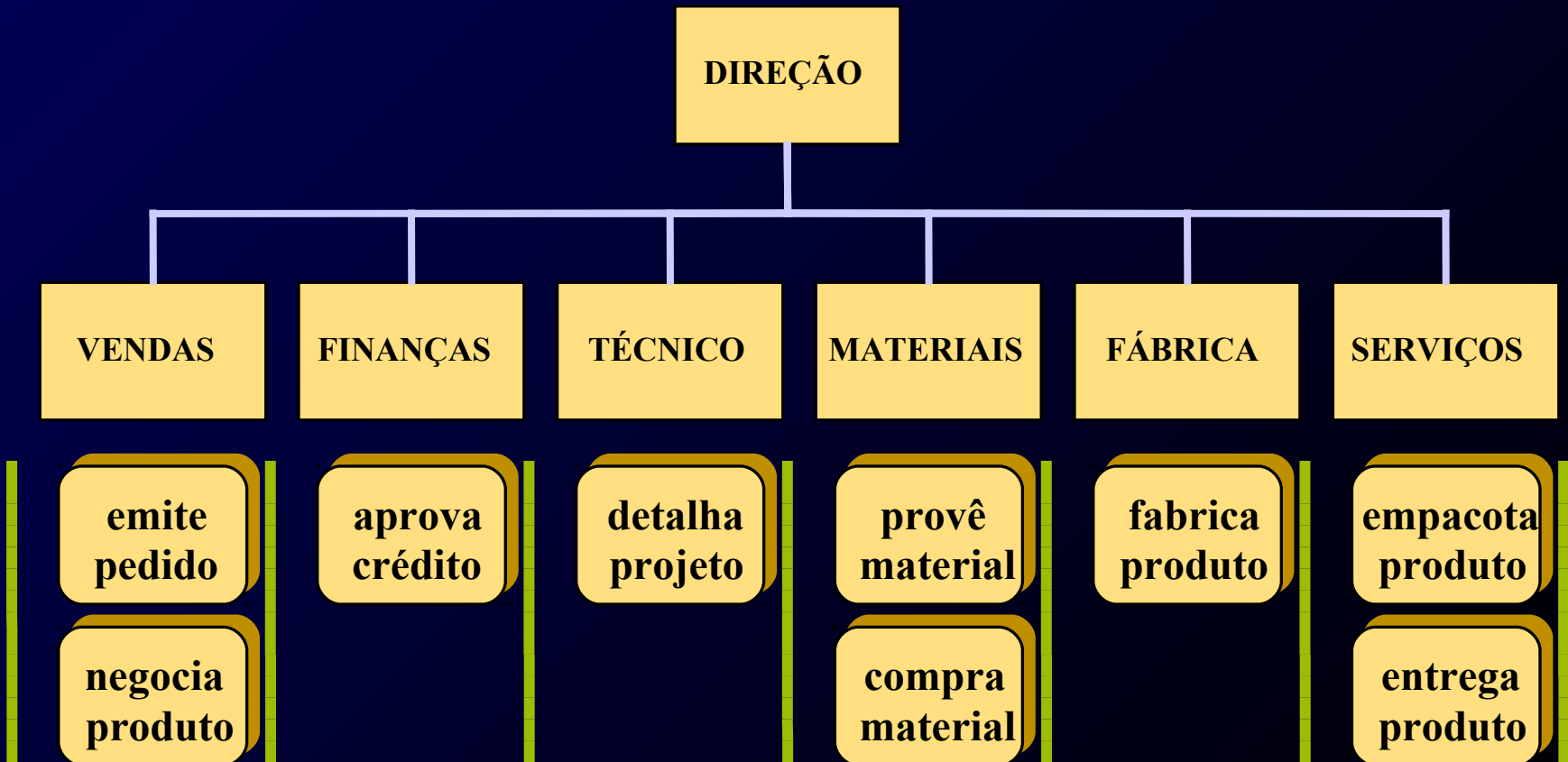
---

*Os Processos*



# PROCESSO EMPRESARIAL

é um conjunto completo e estruturado de atividades que gera algum produto ou serviço de valor para os seus clientes.



# Função Vital Reflexa

## *Supermercado*

Receber  
Pagamentos

•*agilidade*  
•*segurança*

Emitir a Nota

Conferir o Cheque

Processar o  
Pagamento

## *Consumidor*

Pagar Mercadoria

•*agilidade*  
•*segurança*

Conferir a Nota

Preencher o  
Cheque

Fazer Pagamento

Exemplo:

INPI

Instituto Nacional de  
Propriedade Industrial



# Macromodelo do Negócio do INPI

Instituto Nacional de Propriedade Industrial

Servir de Instrumento para o Desenvolvimento Tecnológico, Econômico e Social

- Efetividade
- Satisfação
- Liderança
- Força
- Abrangência
- Tempestividade
- Rentabilidade
- Técnica
- Pró-atividade
- Transparência
- Legalidade

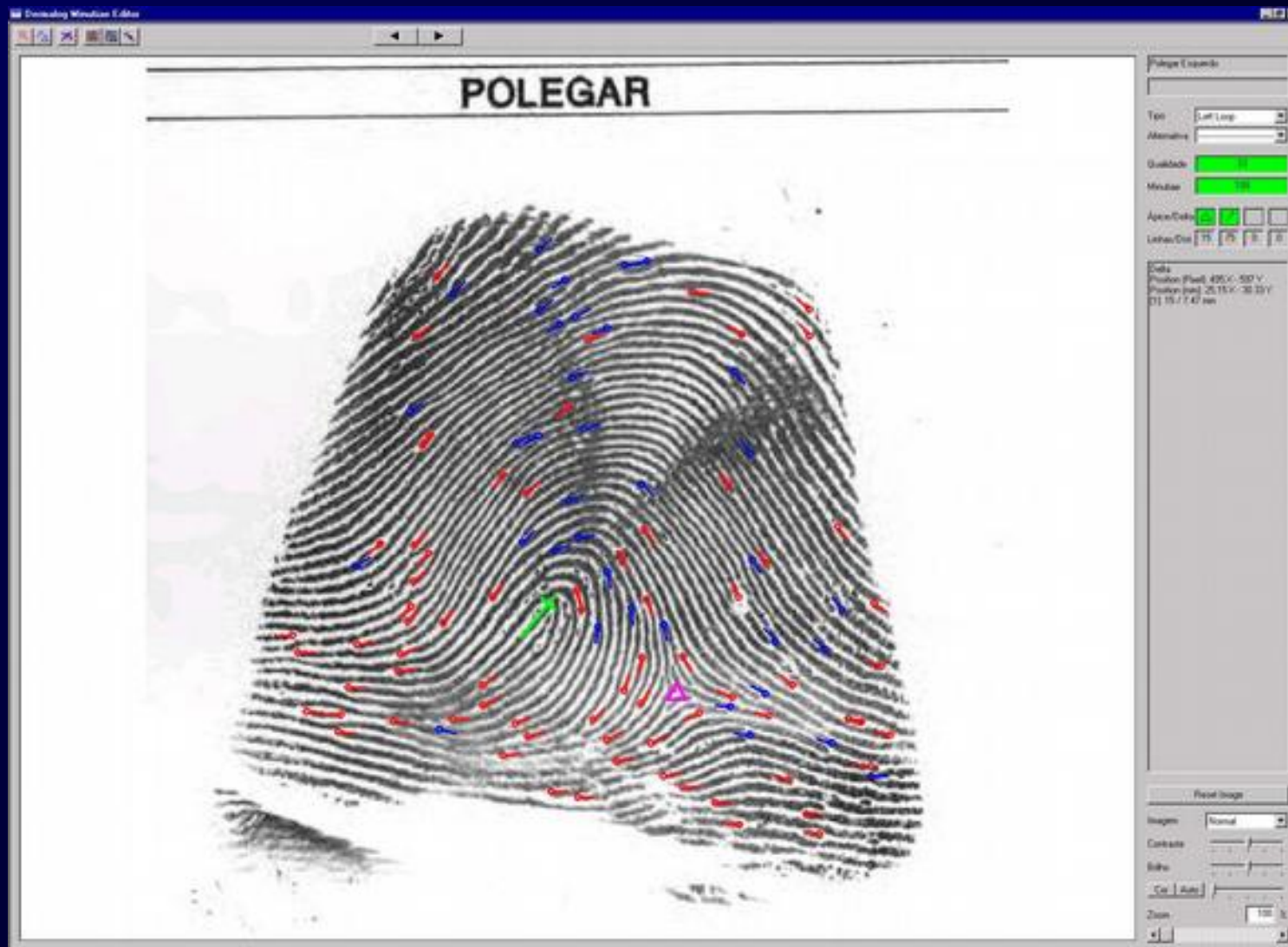


Exemplo:

DESIPE/RJ

Departamento do  
Sistema Penitenciário

# Impressão Digital com minúcias para codificação AFIS





## Proceder à Execução Penal no Estado do Rio de Janeiro

- **Efetividade**
- **Humanidade**
- **Legalidade**
- **Segurança**
- **Economicidade**

Efetividade é a qualidade de gerir o sistema penal com o compromisso de contribuir concretamente para a educação, recuperação e re-socialização dos presos.

Humanidade é a qualidade de respeitar os direitos humanos dos indivíduos apenados e de suas famílias, bem como dos servidores do sistema penitenciário.

Legalidade é a qualidade de fazer valer o Direito, agindo com total aderência à Constituição Federal, à legislação em vigor e às determinações e normas da Secretaria de Justiça.

Segurança é a qualidade de exercer a guarda dos presos sem evasões ou rebeliões, garantindo a integridade física dos apenados e visitantes, dos servidores e dos bens patrimoniais e instalações.

Economicidade é a qualidade de gerir os recursos físicos e financeiros do DESIPE com a melhor relação de custo-benefício.



## Proceder à Execução Penal no Estado do Rio de Janeiro

- Efetividade
- Humanidade
- Legalidade
- Segurança
- Economicidade

### 1 Cadastrar Apenados

- Confiabilidade
- Agilidade
- Precisão
- Acessibilidade

### 2 Manter Registro Unidades Penais

- Precisão
- Atualidade

### 3 Guardar (Hospedar) Apenados

- Segurança
- Humanidade
- Efetividade
- Economicidade

### 4 Monitorar Prontuário Presos

- Precisão
- Confiabilidade
- Legalidade
- Acessibilidade

### 5 Monitorar Visitas aos Presos

- Segurança
- Humanidade
- Legalidade

### 6 Controlar Documentação Jurídica

- Precisão
- Legalidade
- Confiabilidade
- Acessibilidade

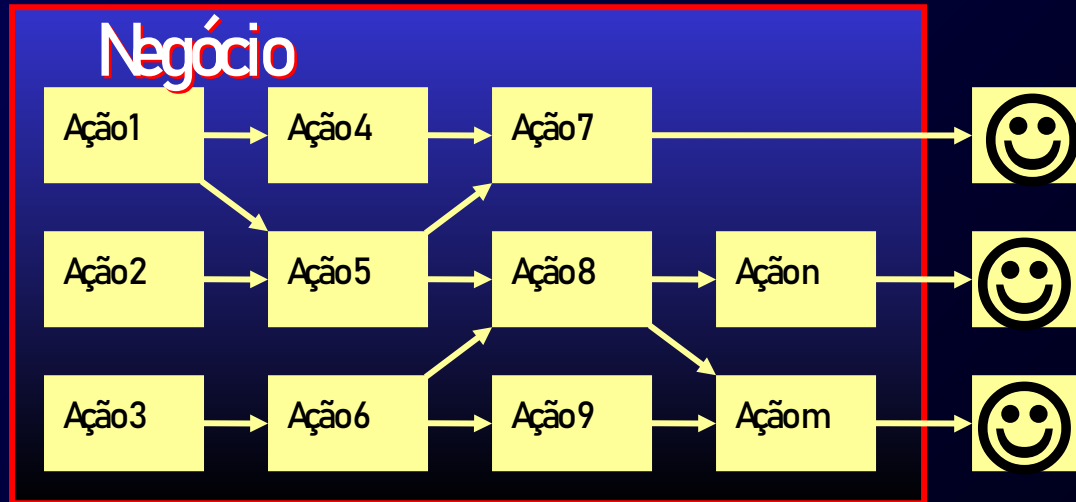
### 7 Monitorar Cumprimento da Pena

- Legalidade
- Precisão
- Confiabilidade



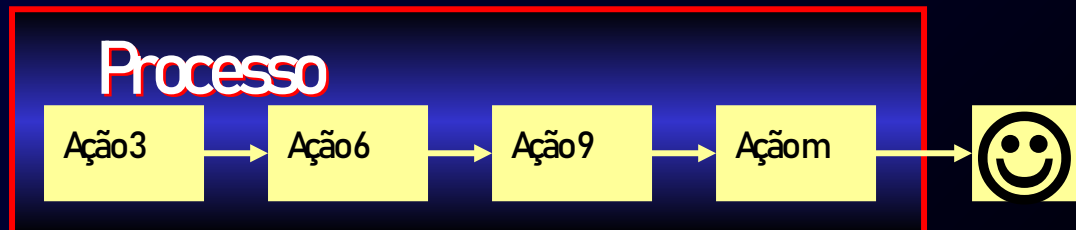
# PROCESSO EMPRESARIAL

*é um conjunto completo e estruturado de ações de um negócio que gera algum produto ou serviço de valor para os seus clientes.*



*Um Negócio pode ser visto como um Processo*

*Um Processo pode ser visto como um Negócio*



# A Metodologia de Análise Vital

## Fundamentos

---

*Propriedade de  
Qualidade*

# Glossário das Propriedades de Qualidade

- Abrangência:** é a qualidade de agir considerando o ambiente interno e externo sob todos os ângulos
- Acessibilidade:** é a qualidade de disponibilizar produtos, serviços ou informações de modo fácil e ágil
- Agilidade:** é a capacidade de responder a estímulos e executar a ação com rapidez .
- Atualidade:** é a qualidade de agir levando em conta os últimos acontecimentos
- Autonomia:** é a qualidade de decidir e agir com liberdade.
- Capacitação:** é a qualidade de incorporar e gerar tecnologias e conhecimentos necessários à ação
- Clareza:** é a qualidade de garantir a unidade de entendimento.
- Competitividade:** é a capacidade de oferecer aos clientes produtos ou serviços cuja relação "custo x benefício" seja superior à concorrência.
- Comprometimento:** é a qualidade de gerar o engajamento, sinergia, motivação e envolvimento dos responsáveis pela ação, visando atingir os seus objetivos.
- Comunicabilidade:** é a qualidade de entender e ser entendido com clareza e objetividade.
- Confiabilidade:** é a qualidade de refletir a verdade.
- Confidencialidade:** é a qualidade de garantir o acesso restrito e seletivo às informações e processos.
- Conformidade:** é a qualidade de aderir às normas e padrões.
- Constância:** é a permanente determinação ou obstinação de buscar as metas propostas.
- Continuidade:** é a garantia que a ação será desenvolvida com o menor risco possível de interrupção.
- Controlabilidade:** é a garantia de que a ação será monitorada permanentemente com o objetivo de avaliar, corrigir e manter o rumo em direção aos alvos estabelecidos.
- Credibilidade:** é a qualidade de inspirar a confiança dos usuários quanto aos resultados da ação e ao método empregado..
- Criatividade:** é a capacidade de agir sem se prender a paradigmas ultrapassados e inadequados
- Personalidade:** é a qualidade de atuar com identidade própria
- Economicidade:** é a qualidade de agir com a melhor relação custo-benefício
- Ética:** é a qualidade de agir em consonância com os valores profissionais, morais e culturais da sociedade
- Evolutividade:** é a qualidade de se adequar aos novos requisitos do negócio e às mudanças do ambiente.
- Fidelidade:** é a qualidade de se manter perene a relação com os clientes internos e externos.

# Glossário das Propriedades de Qualidade

**Flexibilidade:** é a capacidade de atender a variados requisitos, ambientes e condições.

**Inovação:** é capacidade de descobrir novos paradigmas e exercê-los.

**Intensidade:** é a qualidade de obter alto desempenho quantitativo.

**Interdisciplinaridade:** é a qualidade de conhecer, captar e utilizar conhecimentos das diversas áreas.

**Legalidade:** é a qualidade de agir fundamentado no direito.

**Legitimidade:** é a qualidade de agir fundamentado na razão.

**Liderança:** é a qualidade de ser o número "um", posicionando-se como paradigma para o mercado..

**Longevidade:** (ou perenidade) é a qualidade de se manter atuante no tempo.

**Lucratividade:** é a qualidade de remunerar em níveis elevados o capital investido.

**Modernidade:** é a qualidade de acompanhar e aplicar os avanços do conhecimento humano

**Objetividade:** é o grau de consciência em relação ao alvo que se pretende atingir

**Oportunidade:** (ou tempestividade) é a capacidade de atingir os propósitos no momento certo.

**Parceria:** é a capacidade de agregar pessoas físicas e/ou jurídicas em prol de interesses comuns

**Participação:** é a qualidade de conquistar e manter fatias de mercado ("market-share")

**Personalidade:** é a qualidade de atuar com identidade própria, diferenciando-se dos concorrentes.

**Precisão:** é a capacidade de realizar tarefas sem falhas

**Previsibilidade:** é a capacidade de prever com o segurança o comportamento futuro do mercado

**Pró-Atividade:** é a qualidade de se agir de forma preventiva e aperfeiçoativa.

**Produtividade:** é a qualidade de bem executar as tarefas com o mínimo de dispêndio de recursos

**Regionalidade:** é a qualidade de agir respeitando as peculiaridades locais.

**Rentabilidade:** é a qualidade de operar gerando resultados econômico financeiros superavitários

**Resolutividade:** é a capacidade de entender, equacionar e eliminar os problemas dos clientes.

**Satisfação:** é a qualidade de entender e atender as necessidades e superar as expectativas dos clientes.

**Segurança:** é a qualidade agir com o menor risco possível de perdas.

**Transparência:** é a qualidade de ser visível por todas as áreas e níveis da organização e do ambiente

**Utilidade:** é a qualidade de gerar benefícios para o cliente contribuindo para que ele atinja seus objetivos.

**Viabilidade:** é a qualidade de ser exequível técnica, operacional e financeiramente.

# A Metodologia de Análise Vital

## Fundamentos

---

*Agentes do Processo*

# Agentes e Definição de Responsabilidade

São **AGENTES** das ações de um negócio quaisquer pessoas ou órgãos da empresa (ou até mesmo de outras empresas por ela contratada) cuja atuação pode ter influência sobre o desempenho da ação.

# Agentes e Definição de Responsabilidade

São **AGENTES** das ações de um negócio quaisquer pessoas ou órgãos da empresa (ou mesmo de outras empresas por ela contratada) cuja atuação pode ter influência sobre o desempenho da ação. Exemplos de Agentes:

- **DIRETOR**: estabelece metas de desempenho para a Ação.
- **CONTROLADOR**: monitora o desempenho da Ação em relação às metas.
- **EXECUTOR**: realiza a Ação de modo a atingir as metas fixadas.
- **PLANEJADOR**: assessora o agente Diretor na fixação das metas e na alocação dos recursos necessários à execução da Ação.
- **AUDITOR** (interno ou externo) audita os resultados e procedimentos da Ação.
- **LEGALIZADOR**: garante que a Ação seja executada de acordo com a lei.
- **CONTABILIZADOR**: registrar os fatos contábeis e fiscais da Ação.

Deve-se estabelecer os agentes das ações do negócio e a **MATRIZ DE RESPONSABILIDADE X AUTORIDADE** destes agentes.

# A Metodologia de Análise Vital

## Fundamentos

---

*Indicadores de  
Desempenho*



# Tipos de Indicadores de Desempenho

**OBJETIVO** mede diretamente o nível de qualidade da ação.

- Quantidade de peças produzidas por minuto para medir a produtividade da ação fabricar peças;
- Tempo médio entre a solicitação e o atendimento para medir a agilidade da função atender clientes

**SUBJETIVO** resultado da ação é medido de forma indireta, através da opinião de terceiros.

- Pesquisa de opinião junto aos usuários para avaliar a utilidade do sistema,
- Pesquisa junto à equipe para medir o nível de comprometimento dos seus membros

**INDIRETO** busca avaliar a qualidade de uma ação através do resultado de outra qualidade correlata.

- Quantidade média anual de horas de treinamento per capita, para medir capacitação técnica da atividade desenvolver sistemas,
- Investimento em tecnologia em relação ao faturamento para medir modernidade no atender pacientes.

**INVERSO** mede a qualidade da ação pela ausência da qualidade.

- Tempo total de inatividade do sistema para medir a continuidade do serviço;
- Quantidade mensal de queixas no PROCON, para medir a ética empresarial, etc...

# Conceituação dos Indicadores



Análise  
Vital

## INDICADORES DE DESEMPENHO

Ação: COMPRAR SAPATOS

Qualidade	Índice	Conceito/Fórmula	Visão
Economicidade	Preço Médio de Compra	Valor atual do Total Bruto da Compra dividido pelo somatório de unidades compradas no período	Por ano / por modelo / por fornecedor
Resistência do Produto	Índice de Devolução	Percentual de produtos devolvidos por defeito em relação ao total vendido	Por ano / por fornecedor / por tipo de material / por tipo de defeito
Pontualidade na Entrega	Índice Médio de Atraso	Total de dias de atraso em relação à data contratada dividido pela quantidade total de fornecimentos	Por fornecedor / por ano / por fornecimento