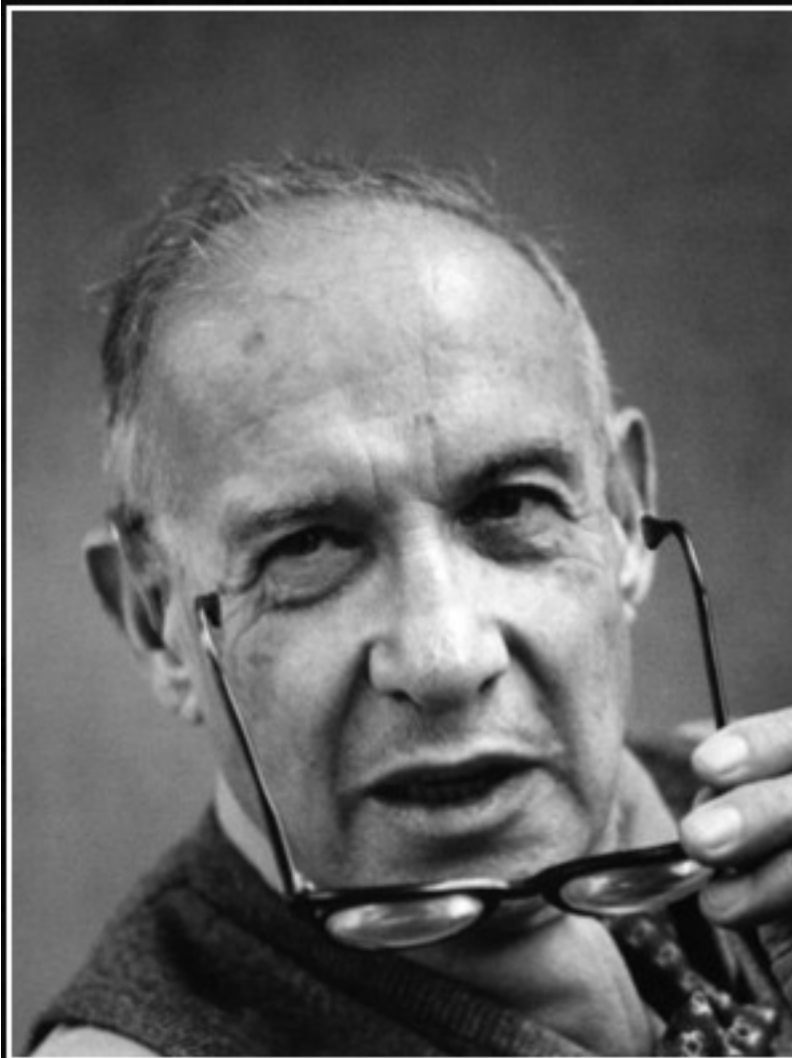


Indicators and metrics



You can't manage what you don't
measure.

— *Peter Drucker* —

AZ QUOTES

Indicadores e métricas

Key Performance Indicators:

“A quantifiable measure used to evaluate the success of an organization, employee, etc. in meeting objectives for performance.”

Oxford's Dictionary

Translating into simplified language, KPIs are a set of measurements of the result of actions and decisions arising from any management process.

One of the main concerns of the project manager should be the design, implementation and monitoring of project KPIs.

They are the only and absolute truth that removes feeling and subjectivity from the analysis of the results and the execution of projects.

Indicators and metrics

Indicators fall into two broad classes:

Leading Indicators: Indicators that anticipate results.

Lagging Indicators: indicators verifying that the intended results have actually been achieved.

For instance:

Number of orders placed is a Lead Indicator, as many orders anticipate high revenues.

The number of conversions in sales are a Lag Indicator because they check if the orders have been confirmed as revenue for the company.

Applying it to the reality of IT, let's imagine a HelpDesk/Technical Support department:

The order resolution SLA (% and orders resolved within the defined time) is a Lead Indicator, as it anticipates a high degree of customer satisfaction.

The Net Promoter Score (NPS), which measures the degree of satisfaction based on surveys, is a Lag Indicator, as it proves or does not prove customer satisfaction.

Indicators and metrics

In a project, the design of the KPIs to be monitored must contain a balance between Lead and Lag indicators.

For example, in a software development IT project:

- Lead indicators can be QA metrics that anticipate the quality of the final product, which will influence customer satisfaction
- Lag indicators can be related to customer feedback, such as NPS, or Return Of Investment, in case the project has financial motivations

It is a good practice on the part of the Project Manager to prepare a **Benefit Tracker**, which in practice is a set of Lag indicators that monitor whether the project is achieving the business objectives it set out to achieve.

Indicators and metrics

When designing a KPI, the Project Manager must ensure that it has the **S.M.A.R.T** characteristics:

- **Specific:** They must be very objective and have a very specific and practical goal
- **Measurable:** It should be measurable in a clear and objective way
- **Attainable:** reachable! The target must be realistic
- **Relevant:** It must be related to the strategy of the project/organization
- **Timely:** the very well-defined temporal context, whether of its validity or measurement period

Indicators and metrics

We have already verified some qualitative KPIs that can be monitored during the implementation of a project, directly related to the software engineering process:

- View Retrospective Sprint Process Metrics slide 29
- Others like:
 - Ratio of failed builds in the continuous integration process

Regarding project execution performance indicators, **Earned Value Analysis (EVA)** is one of the most consensual methods, agnostic to the project management methodology in question.

EVA evaluates the actual performance of the project against that initially anticipated at a given point in time.

Indicators and metrics

Formulas relevant to the calculation of EVA:

Term Definition	Acronym	Formula
Planned Value	PV	
Earned Value	EV	
Actual Cost	AC	
Budget at Completion	BAC	
Schedule Variance	SV	$EV - PV$
Cost Variance	CV	$EV - AC$
Schedule Performance Index	SPI	EV / PV
Cost Performance Index	CPI	EV / AC
Percent Complete	% Complete	$(EV / BAC) \times 100$

Indicators and metrics

Example (SBoK, p77):

Example: A website with 4,000 web pages needs to be developed—we assume that every web page takes the same time to complete, and that each web page is a unique User Story of equal priority in the Prioritized Product Backlog. The estimated cost of completing the project is \$400,000 and the time limit for the project is 12 months. After 6 months, \$300,000 has been spent and the work completed is 1,000 web pages.

What have we been provided with?

- Budget at Completion (BAC) = \$400,000 (Cost Baseline for the project)
- Planned Value (PV) = \$200,000 (since we planned to complete 2,000 web pages)
- Earned Value (EV) = \$100,000 (value of 1,000 web pages that are complete)
- Actual Cost (AC) = \$300,000 (what has been spent so far)

Formulas:

- Schedule Variance (SV) = $EV - PV = \$100,000 - \$200,000 = -\$100,000$
- Cost Variance (CV) = $EV - AC = \$100,000 - \$300,000 = -\$200,000$
 - The negative variances in our project indicate that we are behind schedule and over budget.
- Schedule Performance Index (SPI) = $EV / PV = \$100,000 / \$200,000 = 0.5$
 - $SPI < 1$ indicates that the work completed so far is only 50% of what we planned to have completed at 6 months.
- Cost Performance Index (CPI) = $EV / AC = \$100,000 / \$300,000 = 0.33$
 - $CPI < 1$ indicates that we are only getting 33% of work done for the amount of money being spent.
- Percent Complete = $EV / BAC \times 100 = \$100,000 / \$400,000 \times 100 = 25\%$
 - So, 25% of the work on the project is complete at this point in time.

Indicators and metrics

Another example, applied in projects whose cost to be monitored is only the time of the internal teams, that is, the costs are fixed and the interest is to measure the deviations from the estimates:

$CPI = \text{Days Spent at Present According to Estimates (EV)} / \text{Days Actually Spent (AC)}$

If CPI close to 1 -> Project running according to estimates

If CPI to trend towards 0 -> Project underestimated.

If CPI tends to values greater than 1 -> Project overestimated

B \updownarrow | \times \checkmark f_x | $= (D3 * (E3 / 100)) / (F3 / 8)$

Portfolio de projetos a decorrer no DSI							
Group	Subject	Status (risco)	Budget total estimado (dias/homem)	Completion (%)	Soma de Time Spent (h)	CPI	
Corporate IT Innovation	Blujay	OK	30	50	406,1	0,296	
	Projeto Despesas e Viagens	OK	20	70	119,5	0,938	
	Projeto Destino Especial - OGMA	OK	10	5	17,5	0,229	
	Projeto Faturação Eletrónica - Contas a Pagar	OK	60	60	271,5	1,061	

Initial overall project estimate in Ideal Hours

Percentage of Completion of the project.

Total hours reported in the project

Continuous Improvement project management

改善

Continuous Improvement project management

- Best-known approaches: Kaizen, Lean, Six Sigma
- Methodologies that had a strong development in post-WWII Japan, during the American presence in the country and in the U.S. industry itself
- They share principles with agile methods, in the sense that the focus is on value, which can be efficiency or quality, which can be taken from processes.
- Highly structured and methodological approaches
- Mainly used in production environments or in purely transactional activities.
- Very useful to systematize continuous improvement practices in organizations
- Based on the principle of incremental, small, rapid, sustainable and continuous cycle improvement

Continuous Improvement project management

(The few) differences between Kaizen, Lean and Six Sigma

- **Kaizen** - It is assumed as a culture and way of being in business, more than a tool. The goal is to involve everyone in the organization (from the CEO to the production operators) in the decision-making process, with a view to increasing process/product innovation and process efficiency. In the end, the organization will save **time** and **money**.
- **Six Sigma** – Set of tools and strategies to limit defects and variability of process output. Typically, used to increase the overall quality of products

Sigma Level	Defects per Million	Defects %
1	691,462	69%
2	308,538	31%
3	66,807	6.7%
4	6,210	0.67%
5	233	0.023%
6	3.4	0.00034%

Continuous Improvement project management

(The few) differences between Kaizen, Lean and Six Sigma

- **Lean** – focus on eliminating waste from processes and where the definition of waste is any and all aspects that do not add value to the customer (... some resemblance to Agile is not pure coincidence 😊)

Continuous Improvement project management

Despite (the few) differences between Kaizen, Lean and Six Sigma all have as their main objective the increase of efficiency in organizations of the quality of their products/services through the elimination of the 3Ms (Three Ms), the main causes of waste generation:

- **Muda 無駄** – Any activity that consumes resources without creating value for the customer
- **Mura 斑** – irregular pace of work in operations, caused not by fluctuating customer demand, but by the design of the production process itself
- **Muri 無理** – overloading people or equipment for longer periods than supported, introducing anomalies into the system/process

Continuous Improvement project management

IT areas may at some point need to apply continuous improvement concepts:

- ITs are increasingly called upon to lead improvement processes with technology-based solutions, even in processes whose ownership belongs to other areas of the organization! For example robotization processes (RPAs), dematerialization (elimination of paper or physical supports), innovation etc
- IT itself also needs to optimize its operations! It's not hard to find examples of Muda, Mura, and Muri in IT operations:
 - High technical debt (bug fixing)
 - Large pipelines of projects waiting for resources
 - Oversizing of licensing due to lack of control over usage
 - Time consumed on tasks that could be automated: preparation of environments, execution of routines and maintenance etc

Continuous Improvement project management

Kaizen Events correspond to moments when an organization, which practices Kaizen, decides to move forward with a project with multidisciplinary teams, involving elements from the various areas affected by a problem.

For example, the XPTO organization uses temporary work (TT) to respond to seasonal peaks in work and has a history of late invoices to its suppliers due to the complex and lengthy process of checking and approving costs. He decided to move towards a Kaizen Event, in order to understand the reason for the high time required for the execution of the process, design and implement the appropriate solutions. It is necessary to involve the Operations (who requests the resources), HR (who manages the relationship with the TT companies and receives the invoices from the external companies) and the Treasury who is the one who makes the payments. IT is also called for the design and implementation of technology-based solutions: automation, implementation of workflows, changes to the ERP etc

Continuous Improvement project management

Kaizen Events use a tool developed within the framework of the Toyota Production System (TPS), **A3 Thinking**:

- It is a structured problem-solving process, that is, it guides teams in the process of analyzing a problem, designing solutions, implementing and monitoring the results
- Its name (A3) comes from the fact that its main tool is an A3 sheet, for visual support throughout the process
- It is a process that follows 9 sequential steps:
 - Steps 1 to 3: Preparation. Understanding of AS-IS and clear definition of TO-BE status to achieve
 - Steps 4 to 6: Solution design and testing
 - Steps 7 to 9: Confirmation and monitoring of results obtained
- It is a process of work, involvement, and high team collaboration
- Follows the great principle of fact-based decision-making (highly supported by metrics and indicators)
- It must be time-boxed. Gains must be fast, so there are organizations that impose maximum durations. For example, 1 month.
- Weekly teamwork sessions, called workshops, should be scheduled, where the team works on the solutions.

It is a tool of excellence for the management of basic projects of continuous improvement

Continuous Improvement project management

A3		Título:		
DATA INÍCIO:		DATA ATUAL:	DATA FIM:	
1. DESCRIÇÃO DO OBJETIVO:	<input type="checkbox"/> GO <input type="checkbox"/> NO GO	4. ANÁLISE DE DESVIOS E CAUSAS:		<input type="checkbox"/> GO <input type="checkbox"/> NO GO
2. ANÁLISE ESTADO ATUAL:	<input type="checkbox"/> GO	5. DESENHO DE SOLUÇÕES:		<input type="checkbox"/> GO <input type="checkbox"/> NO GO
		Clique para adicionar texto		
3. DEFINIÇÃO ESTADO ALVO:	<input type="checkbox"/> GO <input type="checkbox"/> NO GO	6. TESTE DE SOLUÇÕES:		<input type="checkbox"/> GO <input type="checkbox"/> NO GO
Gestor Projeto: Consultor:		Equipa:		Patrocinadores:

Continuous Improvement project management

Step 0 – Start-up

A3

Aumentar a Capacidade de Desenvolvimento

DATA INÍCIO: 11/04/2018

DATA ATUAL: 18/05/2018

DATA FIM: Jul/2018



1

2

1. DESCRIÇÃO DO OBJETIVO:

GO

- Reduzir a dívida técnica, ou seja reduzir o tempo que a área de Desenvolvimento consome a dar suporte aplicativo de forma a aumentar a disponibilidade em tempo para dedicar a projetos

4. ANÁLISE DE DESVIOS E CAUSAS:

GO

Inexistência de um repositório de manuais e FAQs

Falta de Estratégia de produção de conteúdos (FAQ's e Manuais)

Inexistência de um mecanismo para anunciar interrupções de serviços

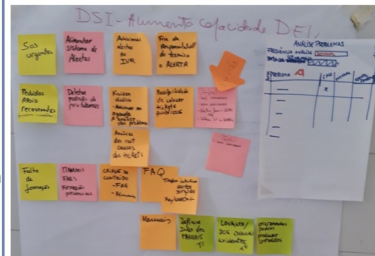
2. ANÁLISE ESTADO ATUAL:

GO

- Numero elevado de tickets de suporte para esclarecimentos de dúvidas sobre funcionamento dos sistemas;
- Múltiplos pedidos duplicados quando decorrem intervenções programadas ou anomalias que estão em fase de resolução
- Falta de conhecimento dos users no sistema
- Documentação e manuais insuficientes e ineficazes

5. DESENHO DE SOLUÇÕES:

GO



- Criar mecanismo de alertas SOS na landing page da plataforma de helpdesk, para prevenir colocação múltipla de tickets repetidos e alertar para intervenções programadas.
- Criar repositório de manuais e FAQ's facilmente acessível a partir da plataforma de helpdesk
- Incorporar praticas de elaboração de FAQs e manuais no decorrer do processo de suporte

8. CONFIRMAÇÃO DE OBJETIVOS:

GO

Ver indicador "Nr. Tickets por semana"

NOTA: consideramos o objetivo do workshop cumprido pois tivemos 4 semanas consecutivas um valor proximos dos 200 pedidos criados semanalmente

3. DEFINIÇÃO ESTADO ALVO:

GO

- A media de tickets abertos por semana é de 250 (todas as áreas da DSI)
- De uma analise qualitativa aos tickets abertos nos ultimos 6 meses, cerca de 30% têm origem nas causas apontadas acima.
- O objetivo é alcançar uma redução de 20% do numero total de tickets, ou seja, em media 200/semana.
- O indicador deve ser medido semanalmente

6. TESTE DE SOLUÇÕES:

GO

Sessões com a "Voz do cliente" para perceber se a disponibilidade de FAQs e manuais reduziria a necessidade da colocação de um pedido de suporte.

Perceber também se os alertas de SOS na landing page da plataforma são eficazes assim como o link para o repositório de manuais e FAQs

9. LIÇÕES APRENDIDAS:

GO

- Verificamos que os utilizadores produzem conteúdos e que estão disponíveis para os depositar no portal
- Os utilizadores não pesquisam nas FAQs por iniciativa propria. É necessário criar rotinas, incorporadas no processo de resposta, que fomentem a utilização das FAQs

Gestor Projeto: Marco Brito
Consultor: Ana Matos

3

Equipa fixa: Tiago Ferreira, Rui Correia, Ricardo Azevedo
Equipa eventual: Miguel Cordeiro, Luis Pereira, Raquel Soares, Ivo Ferreira

4

Patrocinadores: Miguel Cordeiro

5

1. Fill in Title (Kaizen Event Name)
- the name of the KE must start with a verb;
2. Fill in Kaizen Event Start Date, Current Date, and Kaizen Event Closing Date;
3. Fill Internal Leader (Project Manager) and Sensei (Consultant);
4. Define and complete the Workshop Team;
5. Set Kaizen Event Sponsor
The Sensei role is to guide the team in the Kaizen philosophy and ensure the commitment and focus of the entire team in solving the problem.
(similar to the Scrum Master??)

Continuous Improvement project management

Step 1 – description of the objective

<div>A3</div> <div>Aumentar a Capacidade de Desenvolvimento</div> <div>DATA INÍCIO: 11/04/2018 DATA ATUAL: 18/05/2018 DATA FIM: Jul/2018</div>	
1. DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: GO <ul style="list-style-type: none">• Reduzir a dívida técnica, ou seja reduzir o tempo que a área de Desenvolvimento consome a dar suporte aplicativo de forma a aumentar a disponibilidade em tempo para dedicar a projetos	ANÁLISE DE DESVIOS E CAUSAS: GO <div><div>Inexistência de um repositório de manuais e FAQs</div><div>Falta de Estratégia de produção de conteúdos (FAQ's e Manuais)</div><div>Inexistência de um mecanismo para anunciar interrupções de serviços</div></div> 7. ATUALIZAÇÃO PLANO AÇÕES: GO <p>26/04 – Ouvir a voz do Cliente para perceber os motivos para pedidos de esclarecimento e para validação do protótipo. 02/05 – Verificação do Índice e inventário de Manuais. 16/05 – Discussão e avaliação dos documentos dos vários departamentos. 23/05 – Verificação do protótipo final em SharePoint. Reforçar a partir da 1ª semana de Setembro, a rotina no Kaizen diário de análise dos pedidos com root cause "defice de funcionalidade"</p>
2. ANÁLISE ESTADO ATUAL: GO <p>Numero elevado de tickets de suporte para esclarecimentos de dúvidas sobre funcionamento dos sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Múltiplos pedidos duplicados quando decorrem intervenções programadas ou anomalias que estão em fase de resolução• Falta de conhecimento dos users no sistema• Documentação e manuais insuficientes e ineficazes	5. DESENHO DE SOLUÇÕES: GO <ul style="list-style-type: none">• Criar mecanismo de alertas SOS na landing page da plataforma de helpdesk, para prevenir colocação múltipla de tickets repetidos e alertar para intervenções programadas.• Criar repositório de manuais e FAQ's facilmente acessível a partir da plataforma de helpdesk• Incorporar praticas de elaboração de FAQs e manuais no decorrer do processo de suporte 8. CONFIRMAÇÃO DE OBJETIVOS: GO <p>Ver indicador "Nr. Tickets por semana"</p> <p>NOTA: consideramos o objetivo do workshop cumprido pois tivemos 4 semanas consecutivas um valor proximos dos 200 pedidos criados semanalmente</p>
3. DEFINIÇÃO ESTADO ALVO: GO <ul style="list-style-type: none">• A media de tickets abertos por semana é de 250 (todas as áreas da DSI)• De uma analise qualitativa aos tickets abertos nos ultimos 6 meses, cerca de 30% têm origem nas causas apontadas acima.• O objetivo é alcançar uma redução de 20% do numero total de tickets, ou seja, em media 200/semana.• O indicador deve ser medido semanalmente	6. TESTE DE SOLUÇÕES: GO <p>Sessões com a "Voz do cliente" para perceber se a disponibilidade de FAQs e manuais reduziria a necessidade da colocação de um pedido de suporte.</p> <p>Perceber também se os alertas de SOS na landing page da plataforma são eficazes assim como o link para o repositório de manuais e FAQs</p> 9. LIÇÕES APRENDIDAS: GO <ul style="list-style-type: none">• Verificamos que os utilizadores produzem conteúdos e que estão disponíveis para os depositar no portal• Os utilizadores não pesquisam nas FAQs por iniciativa propria. É necessário criar rotinas, incorporadas no processo de resposta, que fomentem a utilização das FAQs
Gestor Projeto: Marco Brito Consultor: Ana Matos	Equipa fixa: Tiago Ferreira, Rui Correia, Ricardo Azevedo Equipa eventual: Miguel Cordeiro, Luis Pereira, Raquel Soares, Ivo Ferreira Patrocinadores: Miguel Cordeiro

1. Explain why we need to improve (scope, results);
2. Describe primary need or concern;
3. Correctly define the scope of the need or problem;
4. Use a verb to define and clarify the Objectives, such as:
 - a) Reduce xxx;
 - b) Increase yyy;
 - c) Eliminate zzz.

Continuous Improvement project management

Step 2 – analyze the current situation

A3 Aumentar a Capacidade de Desenvolvimento		
DATA INÍCIO: 11/04/2018 DATA ATUAL: 18/05/2018 DATA FIM: Jul/2018		
1. DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: GO <ul style="list-style-type: none">Reduzir a dívida técnica, ou seja reduzir o tempo que a área de Desenvolvimento consome a dar suporte aplicativo de forma a aumentar a disponibilidade em tempo para dedicar a projetos	4. ANÁLISE DE DESVIOS E CAUSAS: GO <div><div>Inexistência de um repositório de manuais e FAQs</div><div>Falta de Estratégia de produção de conteúdos (FAQ's e Manuais)</div><div>Inexistência de um mecanismo para anunciar interrupções de serviços</div></div>	7. ATUALIZAÇÃO PLANO AÇÕES: GO <p>26/04 – Ouvir a voz do Cliente para perceber os motivos para pedidos de esclarecimento e para validação do protótipo. 02/05 – Verificação do Índice e inventário de Manuais. 16/05 – Discussão e avaliação dos documentos dos vários departamentos. 23/05 – Verificação do protótipo final em SharePoint. Reforçar a partir da 1ª semana de Setembro, a rotina no Kaizen diário de análise dos pedidos com root cause "defice de funcionalidade"</p>
2. ANÁLISE ESTADO ATUAL: GO <p>Numero elevado de tickets de suporte para esclarecimentos de dúvidas sobre funcionamento dos sistemas: Múltiplos pedidos duplicados quando decorrem intervenções programadas ou anomalias que estão em fase de resolução Falta de conhecimento dos users no sistema Documentação e manuais insuficientes e ineficazes</p>	6. TESTE DE SOLUÇÕES: GO <p>Sessões com a "Voz do cliente" para perceber se a disponibilidade de FAQs e manuais reduziria a necessidade da colocação de um pedido de suporte.</p> <p>Perceber também se os alertas de SOS na landing page da plataforma são eficazes assim como o link para o repositório de manuais e FAQs</p>	8. CONFIRMAÇÃO DE OBJETIVOS: GO <p>Ver indicador "Nr. Tickets por semana"</p> <p>NOTA: consideramos o objetivo do workshop cumprido pois tivemos 4 semanas consecutivas um valor proximos dos 200 pedidos criados semanalmente</p>
3. DEFINIÇÃO ESTADO ALVO: GO <ul style="list-style-type: none">A media de tickets abertos por semana é de 250 (todas as áreas da DSI)De uma analise qualitativa aos tickets abertos nos ultimos 6 meses, cerca de 30% têm origem nas causas apontadas acima.O objetivo é alcançar uma redução de 20% do numero total de tickets, ou seja, em media 200/semana.O indicador deve ser medido semanalmente	6. TESTE DE SOLUÇÕES: GO	9. LIÇÕES APRENDIDAS: GO <ul style="list-style-type: none">Verificamos que os utilizadores produzem conteúdos e que estão disponíveis para os depositar no portalOs utilizadores não pesquisam nas FAQs por iniciativa propria. É necessário criar rotinas, incorporadas no processo de resposta, que fomentem a utilização das FAQs
Gestor Projeto: Marco Brito Consultor: Ana Matos	Equipa fixa: Tiago Ferreira, Rui Correia, Ricardo Azevedo Equipa eventual: Miguel Cordeiro, Luis Pereira, Raquel Soares, Ivo Ferreira	Patrocinadores: Miguel Cordeiro




1. Observe the Current Situation in Gemba, collecting waste;
2. Mapping of the main flows (flow and information);
3. Data Collection and Processing to characterize the current situation;

Gemba is a Japanese word that means "the place where it occurs", that is, where the problem occurs. The team must spend as much time as necessary in the theatre of operations.

Continuous Improvement project management

Step 3 – Goal Setting

A3		Aumentar a Capacidade de Desenvolvimento		KAIZEN INSTITUTE	
DATA INÍCIO: 11/04/2018		DATA ATUAL: 18/05/2018		DATA FIM: Jul/2018	
1. DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: GO <ul style="list-style-type: none">Reduzir a dívida técnica, ou seja reduzir o tempo que a área de Desenvolvimento consome a dar suporte aplicativo de forma a aumentar a disponibilidade em tempo para dedicar a projetos		4. ANÁLISE DE DESVIOS E CAUSAS: GO <div><div>Inexistência de um repositório de manuais e FAQs</div><div>Falta de Estratégia de produção de conteúdos (FAQ's e Manuais)</div><div>Inexistência de um mecanismo para anunciar interrupções de serviços</div></div>		7. ATUALIZAÇÃO PLANO AÇÕES: GO <p>26/04 – Ouvir a voz do Cliente para perceber os motivos para pedidos de esclarecimento e para validação do protótipo. 02/05 – Verificação do Índice e inventário de Manuais. 16/05 – Discussão e avaliação dos documentos dos vários departamentos. 23/05 – Verificação do protótipo final em SharePoint. Reforçar a partir da 1ª semana de Setembro, a rotina no Kaizen diário de análise dos pedidos com root cause "defice de funcionalidade"</p>	
2. ANÁLISE ESTADO ATUAL: GO <p>Numero elevado de tickets de suporte para esclarecimentos de dúvidas sobre funcionamento dos sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none">Múltiplos pedidos duplicados quando decorrem intervenções programadas ou anomalias que estão em fase de resoluçãoFalta de conhecimento dos users no sistemaDocumentação e manuais insuficientes e ineficazes		5. DESENHO DE SOLUÇÕES: GO  <ul style="list-style-type: none">Criar mecanismo de alertas SOS na landing page da plataforma de helpdesk, para prevenir colocação múltipla de tickets repetidos e alertar para intervenções programadas.Criar repositório de manuais e FAQ's facilmente acessível a partir da plataforma de helpdeskIncorporar praticas de elaboração de FAQs e manuais no decorrer do processo de suporte		8. CONFIRMAÇÃO DE OBJETIVOS: GO <p>Ver indicador "Nr. Tickets por semana"</p> <p>NOTA: consideramos o objetivo do workshop cumprido pois tivemos 4 semanas consecutivas um valor proximos dos 200 pedidos criados semanalmente</p>	
3. DEFINIÇÃO ESTADO ALVO: GO <ul style="list-style-type: none">A media de tickets abertos por semana é de 250 (todas as áreas da DSI)De uma analise qualitativa aos tickets abertos nos ultimos 6 meses, cerca de 30% têm origem nas causas apontadas acima.O objetivo é alcançar uma redução de 20% do numero total de tickets, ou seja, em media 200/semana.O indicador deve ser medido semanalmente		6. TESTE DE SOLUÇÕES: GO <p>essões com a "Voz do cliente" para perceber se a disponibilidade de FAQs e manuais reduziria a necessidade da colocação de um pedido de suporte.</p> <p>perceber também se os alertas de SOS na landing page da plataforma são eficazes assim como o link para o repositório de manuais e FAQs</p>		9. LIÇÕES APRENDIDAS: GO <ul style="list-style-type: none">Verificamos que os utilizadores produzem conteúdos e que estão disponíveis para os depositar no portalOs utilizadores não pesquisam nas FAQs por iniciativa propria. É necessário criar rotinas, incorporadas no processo de resposta, que fomentem a utilização das FAQs	
Gestor Projeto: Marco Brito Consultor: Ana Matos		Equipa fixa: Tiago Ferreira, Rui Correia, Ricardo Azevedo Equipa eventual: Miguel Cordeiro, Luis Pereira, Raquel Soares, Ivo Ferreira		Patrocinadores: Miguel Cordeiro	

1. Define a KPI for the Kaizen Event;
2. Define responsible and format of measurement and collection of data for calculation;
3. Define the baseline of the KPI (if there is no data available, it will be necessary to set up a measurement system). Beware of situations where the A3 changes the ways of measuring... causes a problem in comparing before and after.
4. Set SMART Goal for the Workshop

Continuous Improvement project management

Step 4 – Analysis of deviations and causes

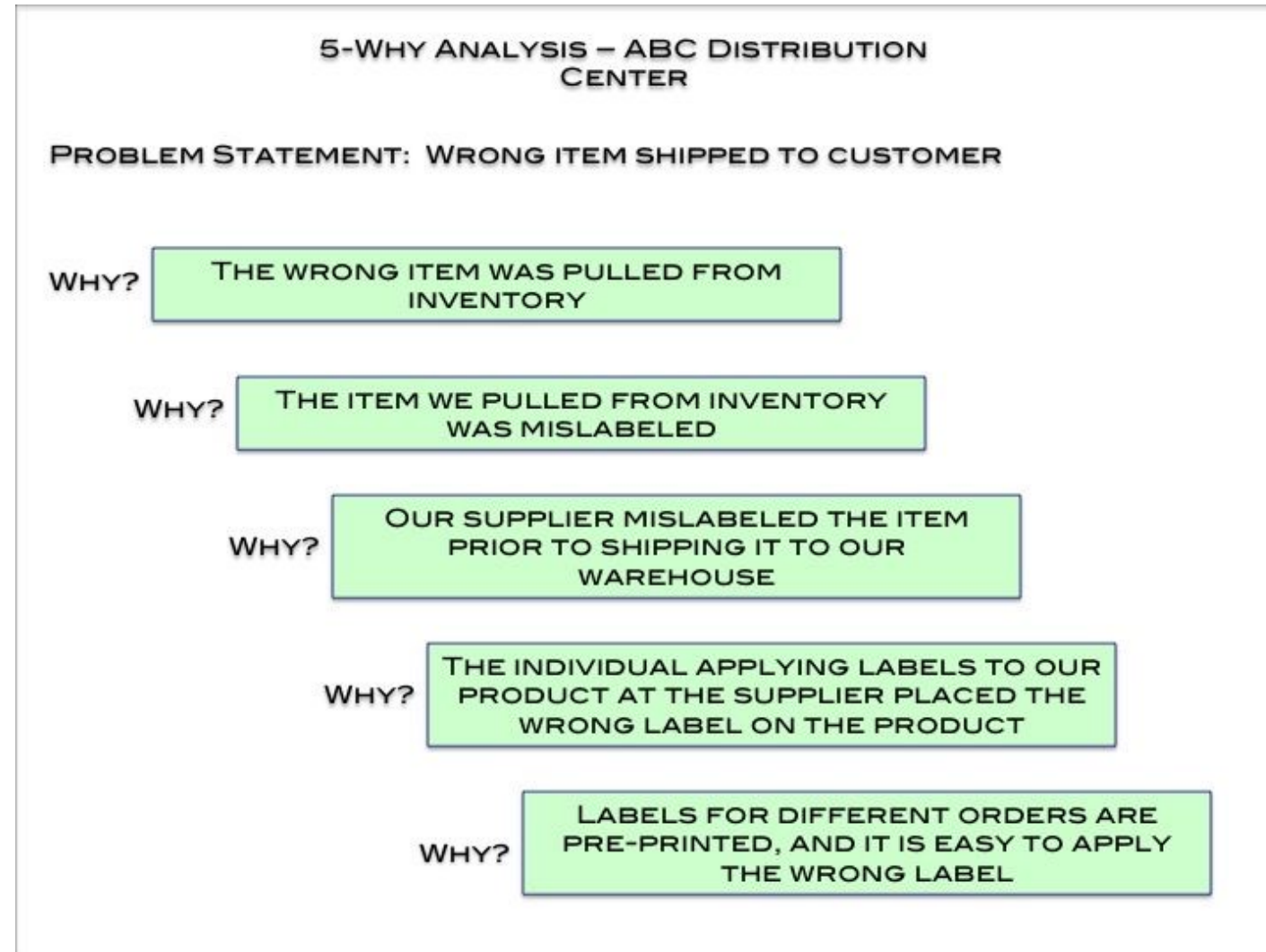
A3			Aumentar a Capacidade de Desenvolvimento			KAIZEN TM INSTITUTE		
DATA INÍCIO: 11/04/2018			DATA ATUAL: 18/05/2018			DATA FIM: Jul/2018		
1. DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: GO <ul style="list-style-type: none">Reduzir a dívida técnica, ou seja reduzir o tempo que a área de Desenvolvimento consome a dar suporte aplicativo de forma a aumentar a disponibilidade em tempo para dedicar a projetos			4. ANÁLISE DE DESVIOS E CAUSAS: GO <div><div>Inexistência de um repositório de manuais e FAQs</div><div>Falta de Estratégia de produção de conteúdos (FAQ's e Manuais)</div><div>Inexistência de um mecanismo para anunciar interrupções de serviços</div></div>			7. ATUALIZAÇÃO PLANO AÇÕES: GO <p>26/04 – Ouvir a voz do Cliente para perceber os motivos para pedidos de esclarecimento e para validação do protótipo. 02/05 – Verificação do Índice e inventário de Manuais. 16/05 – Discussão e avaliação dos documentos dos vários departamentos. 23/05 – Verificação do protótipo final em SharePoint. Reforçar a partir da 1ª semana de Setembro, a rotina no Kaizen diário de análise dos pedidos com root cause "defice de funcionalidade"</p>		
2. ANÁLISE ESTADO ATUAL: GO <p>Numero elevado de tickets de suporte para esclarecimentos de dúvidas sobre funcionamento dos sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none">Múltiplos pedidos duplicados quando decorrem intervenções programadas ou anomalias que estão em fase de resoluçãoFalta de conhecimento dos users no sistemaDocumentação e manuais insuficientes e ineficazes			5. DESENHO DE SOLUÇÕES: GO  <ul style="list-style-type: none">Criar mecanismo de alertas SOS na landing page da plataforma de helpdesk, para prevenir colocação múltipla de tickets repetidos e alertar para intervenções programadas.Criar repositório de manuais e FAQ's facilmente acessível a partir da plataforma de helpdeskIncorporar praticas de elaboração de FAQs e manuais no decorrer do processo de suporte			8. CONFIRMAÇÃO DE OBJETIVOS: GO <p>Ver indicador "Nr. Tickets por semana"</p> <p>NOTA: consideramos o objetivo do workshop cumprido pois tivemos 4 semanas consecutivas um valor proximos dos 200 pedidos criados semanalmente</p>		
3. DEFINIÇÃO ESTADO ALVO: GO <ul style="list-style-type: none">A media de tickets abertos por semana é de 250 (todas as áreas da DSI)De uma analise qualitativa aos tickets abertos nos ultimos 6 meses, cerca de 30% têm origem nas causas apontadas acima.O objetivo é alcançar uma redução de 20% do numero total de tickets, ou seja, em media 200/semana.O indicador deve ser medido semanalmente			6. TESTE DE SOLUÇÕES: GO <p>Sessões com a "Voz do cliente" para perceber se a disponibilidade de FAQs e manuais reduziria a necessidade da colocação de um pedido de suporte.</p> <p>Perceber também se os alertas de SOS na landing page da plataforma são eficazes assim como o link para o repositório de manuais e FAQs</p>			9. LIÇÕES APRENDIDAS: GO <ul style="list-style-type: none">Verificamos que os utilizadores produzem conteúdos e que estão disponíveis para os depositar no portalOs utilizadores não pesquisam nas FAQs por iniciativa propria. É necessário criar rotinas, incorporadas no processo de resposta, que fomentem a utilização das FAQs		
Gestor Projeto: Marco Brito Consultor: Ana Matos			Equipa fixa: Tiago Ferreira, Rui Correia, Ricardo Azevedo Equipa eventual: Miguel Cordeiro, Luis Pereira, Raquel Soares, Ivo Ferreira			Patrocinadores: Miguel Cordeiro		

- For each identified cause, use the 5W tool (5 Why) to get to the root cause -> Root Cause Analysis
- Quantify the impact of each root cause on the KPI (if possible)

Continuous Improvement project management


5W (5 Whys) – a tool for effective root-cause analysis

Sometimes the symptom or side effect is confused with the source of the problem. If the principle is wrong, we will be investing time, effort and money in solving the wrong problem! Therefore, the Project Manager should do a root-cause analysis to ensure that the problem is solved from the ground up and does not recur. Example of a 5W exercise:



Continuous Improvement project management

Step 5 – design solutions

A3 Aumentar a Capacidade de Desenvolvimento		
DATA INÍCIO: 11/04/2018	DATA ATUAL: 18/05/2018	DATA FIM: Jul/2018
1. DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: GO <ul style="list-style-type: none">• Reduzir a dívida técnica, ou seja reduzir o tempo que a área de Desenvolvimento consome a dar suporte aplicativo de forma a aumentar a disponibilidade em tempo para dedicar a projetos	4. ANÁLISE DE DESVIOS E CAUSAS: GO <div><div>Inexistência de um repositório de manuais e FAQs</div><div>Falta de Estratégia de produção de conteúdos (FAQ's e Manuais)</div><div>Inexistência de um mecanismo para anunciar interrupções de serviços</div></div>	7. ATUALIZAÇÃO PLANO AÇÕES: GO <p>26/04 – Ouvir a voz do Cliente para perceber os motivos para pedidos de esclarecimento e para validação do protótipo. 02/05 – Verificação do Índice e inventário de Manuais. 16/05 – Discussão e avaliação dos documentos dos vários departamentos. 23/05 – Verificação do protótipo final em SharePoint. Reforçar a partir da 1ª semana de Setembro, a rotina no Kaizen diário de análise dos pedidos com root cause "defice de funcionalidade"</p>
2. ANÁLISE ESTADO ATUAL: GO <p>Numero elevado de tickets de suporte para esclarecimentos de dúvidas sobre funcionamento dos sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Múltiplos pedidos duplicados quando decorrem intervenções programadas ou anomalias que estão em fase de resolução• Falta de conhecimento dos users no sistema• Documentação e manuais insuficientes e ineficazes	5. DESENHO DE SOLUÇÕES: GO <div><ul style="list-style-type: none">• Criar mecanismo de alertas SOS na landing page da plataforma de helpdesk, para prevenir colocação múltipla de tickets repetidos e alertar para intervenções programadas.• Criar repositório de manuais e FAQ's facilmente acessível a partir da plataforma de helpdesk• Incorporar praticas de elaboração de FAQs e manuais no decorrer do processo de suporte</div>	8. CONFIRMAÇÃO DE OBJETIVOS: GO <p>Ver indicador "Nr. Tickets por semana"</p> <p>NOTA: consideramos o objetivo do workshop cumprido pois tivemos 4 semanas consecutivas um valor proximos dos 200 pedidos criados semanalmente</p>
3. DEFINIÇÃO ESTADO ALVO: GO <ul style="list-style-type: none">• A media de tickets abertos por semana é de 250 (todas as áreas da DSI)• De uma analise qualitativa aos tickets abertos nos ultimos 6 meses, cerca de 30% têm origem nas causas apontadas acima.• O objetivo é alcançar uma redução de 20% do numero total de tickets, ou seja, em media 200/semana.• O indicador deve ser medido semanalmente	6. TESTE DE SOLUÇÕES: GO <p>Sessões com a "Voz do cliente" para perceber se a disponibilidade de FAQs e manuais reduziria a necessidade da colocação de um pedido de suporte.</p> <p>Perceber também se os alertas de SOS na landing page da plataforma são eficazes assim como o link para o repositório de manuais e FAQs</p>	9. LIÇÕES APRENDIDAS: GO <ul style="list-style-type: none">• Verificamos que os utilizadores produzem conteúdos e que estão disponíveis para os depositar no portal• Os utilizadores não pesquisam nas FAQs por iniciativa propria. É necessário criar rotinas, incorporadas no processo de resposta, que fomentem a utilização das FAQs
Gestor Projeto: Marco Brito Consultor: Ana Matos	Equipa fixa: Tiago Ferreira, Rui Correia, Ricardo Azevedo Equipa eventual: Miguel Cordeiro, Luis Pereira, Raquel Soares, Ivo Ferreira	Patrocinadores: Miguel Cordeiro

1. Description of the solution itself proposed to be implemented by the project team
2. There may be a situation where there is more than one proposed solution. If this is the case, all the solutions to be considered should be listed.

Continuous Improvement project management

Step 6 – Testing solutions

A3		Aumentar a Capacidade de Desenvolvimento		KAIZEN INSTITUTE	
DATA INÍCIO: 11/04/2018		DATA ATUAL: 18/05/2018		DATA FIM: Jul/2018	
1. DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: GO <ul style="list-style-type: none">• Reduzir a dívida técnica, ou seja reduzir o tempo que a área de Desenvolvimento consome a dar suporte aplicativo de forma a aumentar a disponibilidade em tempo para dedicar a projetos		4. ANÁLISE DE DESVIOS E CAUSAS: GO <div><div>Inexistência de um repositório de manuais e FAQs</div><div>Falta de Estratégia de produção de conteúdos (FAQ's e Manuais)</div><div>Inexistência de um mecanismo para anunciar interrupções de serviços</div></div>		7. ATUALIZAÇÃO PLANO AÇÕES: GO <p>26/04 – Ouvir a voz do Cliente para perceber os motivos para pedidos de esclarecimento e para validação do protótipo. 02/05 – Verificação do Índice e inventário de Manuais. 16/05 – Discussão e avaliação dos documentos dos vários departamentos. 23/05 – Verificação do protótipo final em SharePoint. Reforçar a partir da 1ª semana de Setembro, a rotina no Kaizen diário de análise dos pedidos com root cause "defice de funcionalidade"</p>	
2. ANÁLISE ESTADO ATUAL: GO <p>Numero elevado de tickets de suporte para esclarecimentos de dúvidas sobre funcionamento dos sistemas;</p> <ul style="list-style-type: none">• Múltiplos pedidos duplicados quando decorrem intervenções programadas ou anomalias que estão em fase de resolução• Falta de conhecimento dos users no sistema• Documentação e manuais insuficientes e ineficazes		5. DESENHO DE SOLUÇÕES: GO  <ul style="list-style-type: none">• Criar mecanismo de alertas SOS na landing page da plataforma de helpdesk, para prevenir colocação múltipla de tickets repetidos e alertar para intervenções programadas.• Criar repositório de manuais e FAQ's facilmente acessível a partir da plataforma de helpdesk• Incorporar praticas de elaboração de FAQs e manuais no decorrer do processo de suporte		8. CONFIRMAÇÃO DE OBJETIVOS: GO <div><div>Ver indicador "Nr. Tickets por semana"</div><div>NOTA: consideramos o objetivo do workshop cumprido pois tivemos 4 semanas consecutivas um valor proximos dos 200 pedidos criados semanalmente</div></div>	
3. DEFINIÇÃO ESTADO ALVO: GO <ul style="list-style-type: none">• A media de tickets abertos por semana é de 250 (todas as áreas da DSI)• De uma analise qualitativa aos tickets abertos nos ultimos 6 meses, cerca de 30% têm origem nas causas apontadas acima.• O objetivo é alcançar uma redução de 20% do numero total de tickets, ou seja, em media 200/semana.• O indicador deve ser medido semanalmente		6. TESTE DE SOLUÇÕES: GO <p>Sessões com a "Voz do cliente" para perceber se a disponibilidade de FAQs e manuais reduziria a necessidade da colocação de um pedido de suporte.</p> <p>Perceber também se os alertas de SOS na landing page da plataforma são eficazes assim como o link para o repositório de manuais e FAQs</p>		9. LIÇÕES APRENDIDAS: GO <ul style="list-style-type: none">• Verificamos que os utilizadores produzem conteúdos e que estão disponíveis para os depositar no portal• Os utilizadores não pesquisam nas FAQs por iniciativa propria. É necessário criar rotinas, incorporadas no processo de resposta, que fomentem a utilização das FAQs	
Gestor Projeto: Marco Brito Consultor: Ana Matos		Equipa fixa: Tiago Ferreira, Rui Correia, Ricardo Azevedo Equipa eventual: Miguel Cordeiro, Luis Pereira, Raquel Soares, Ivo Ferreira		Patrocinadores: Miguel Cordeiro	

1. Testing of solutions through prototypes or field measurements;
2. Of the solutions defined in step 5 of A3, prioritize the solutions for testing;
3. Define for each solution to test:
 1. Test Officer;
 2. Standard of the process/task to be changed;
 3. Timing of the test (ideally no more than 1 week);
 4. Resources needed for follow-up;
 5. Success criterion.
 6. Validate test plan with areas involved.

Continuous Improvement project management

Step 7 – Update the action plan

A3		Aumentar a Capacidade de Desenvolvimento		KAIZEN TM INSTITUTE	
DATA INÍCIO: 11/04/2018		DATA ATUAL: 18/05/2018		DATA FIM: Jul/2018	
1. DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: GO <ul style="list-style-type: none">Reduzir a dívida técnica, ou seja reduzir o tempo que a área de Desenvolvimento consome a dar suporte aplicativo de forma a aumentar a disponibilidade em tempo para dedicar a projetos		4. ANÁLISE DE DESVIOS E CAUSAS: GO <div><div>Inexistência de um repositório de manuais e FAQs</div><div>Falta de Estratégia de produção de conteúdos (FAQ's e Manuais)</div><div>Inexistência de um mecanismo para anunciar interrupções de serviços</div></div>		7. ATUALIZAÇÃO PLANO AÇÕES: GO <p>26/04 – Ouvir a voz do Cliente para perceber os motivos para pedidos de esclarecimento e para validação do protótipo. 02/05 – Verificação do Índice e inventário de Manuais. 16/05 – Discussão e avaliação dos documentos dos vários departamentos. 23/05 – Verificação do protótipo final em SharePoint. Reforçar a partir da 1ª semana de Setembro, a rotina no Kaizen diário de análise dos pedidos com</p>	
2. ANÁLISE ESTADO ATUAL: GO <p>Numero elevado de tickets de suporte para esclarecimentos de dúvidas sobre funcionamento dos sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none">Múltiplos pedidos duplicados quando decorrem intervenções programadas ou anomalias que estão em fase de resoluçãoFalta de conhecimento dos users no sistemaDocumentação e manuais insuficientes e ineficazes		5. DESENHO DE SOLUÇÕES: GO  <ul style="list-style-type: none">Criar mecanismo de alertas SOS na landing page da plataforma de helpdesk, para prevenir colocação múltipla de tickets repetidos e alertar para intervenções programadas.Criar repositório de manuais e FAQ's facilmente acessível a partir da plataforma de helpdeskIncorporar praticas de elaboração de FAQs e manuais no decorrer do processo de suporte		8. CONFIRMAÇÃO DE OBJETIVOS: GO <p>Ver indicador "Nr. Tickets por semana"</p> <p>NOTA: consideramos o objetivo do workshop cumprido pois tivemos 4 semanas consecutivas um valor proximos dos 200 pedidos criados semanalmente</p>	
3. DEFINIÇÃO ESTADO ALVO: GO <ul style="list-style-type: none">A media de tickets abertos por semana é de 250 (todas as áreas da DSI)De uma analise qualitativa aos tickets abertos nos ultimos 6 meses, cerca de 30% têm origem nas causas apontadas acima.O objetivo é alcançar uma redução de 20% do numero total de tickets, ou seja, em media 200/semana.O indicador deve ser medido semanalmente		6. TESTE DE SOLUÇÕES: GO <p>Sessões com a "Voz do cliente" para perceber se a disponibilidade de FAQs e manuais reduziria a necessidade da colocação de um pedido de suporte.</p> <p>Perceber também se os alertas de SOS na landing page da plataforma são eficazes assim como o link para o repositório de manuais e FAQs</p>		9. LIÇÕES APRENDIDAS: GO <ul style="list-style-type: none">Verificamos que os utilizadores produzem conteúdos e que estão disponíveis para os depositar no portalOs utilizadores não pesquisam nas FAQs por iniciativa propria. É necessário criar rotinas, incorporadas no processo de resposta, que fomentem a utilização das FAQs	
Gestor Projeto: Marco Brito Consultor: Ana Matos		Equipa fixa: Tiago Ferreira, Rui Correia, Ricardo Azevedo Equipa eventual: Miguel Cordeiro, Luis Pereira, Raquel Soares, Ivo Ferreira		Patrocinadores: Miguel Cordeiro	

1. Define all the actions that were not implemented during the workshop days.
2. For every action:
 - a) What;
 - b) Who;
 - c) When;
 - d) Status;A Gantt works well in this situation.
3. The action plan should also be used throughout the implementation;
4. Reviewed at the beginning of each workshop day and updated at the end of the day;

Continuous Improvement project management

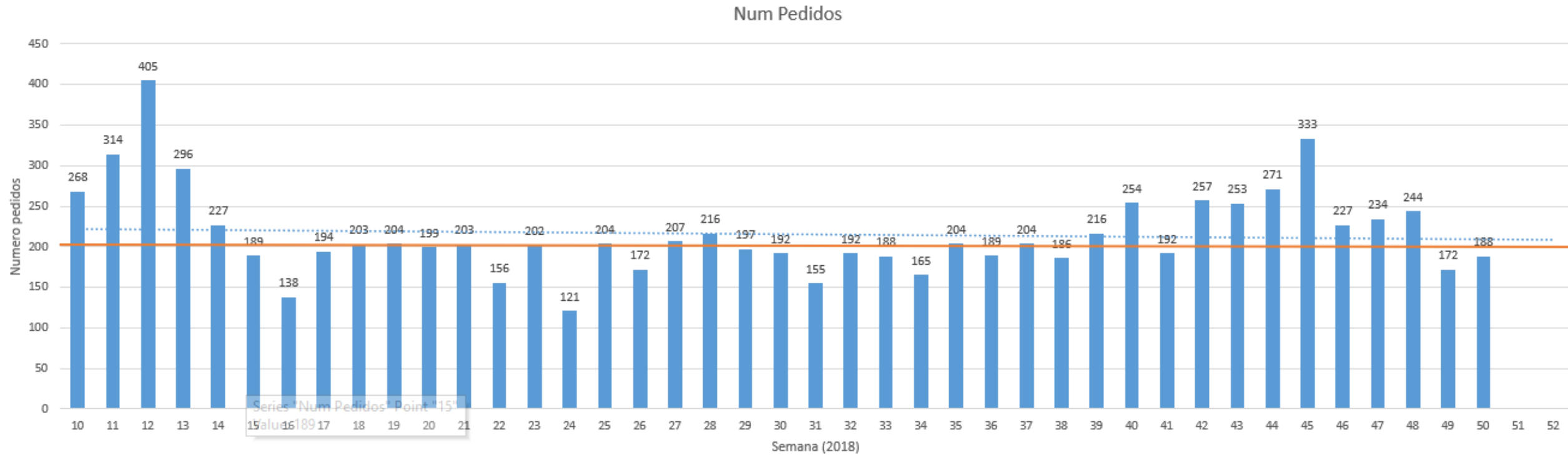
Step 8 – Confirmation of objectives

A3 Aumentar a Capacidade de Desenvolvimento			KAIZEN™ INSTITUTE
DATA INÍCIO: 11/04/2018 DATA ATUAL: 18/05/2018 DATA FIM: Jul/2018			
1. DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: GO <ul style="list-style-type: none">• Reduzir a dívida técnica, ou seja reduzir o tempo que a área de Desenvolvimento consome a dar suporte aplicativo de forma a aumentar a disponibilidade em tempo para dedicar a projetos	4. ANÁLISE DE DESVIOS E CAUSAS: GO <div><div>Inexistência de um repositório de manuais e FAQs</div><div>Falta de Estratégia de produção de conteúdos (FAQ's e Manuais)</div><div>Inexistência de um mecanismo para anunciar interrupções de serviços</div></div>		7. ATUALIZAÇÃO PLANO AÇÕES: GO <p>26/04 – Ouvir a voz do Cliente para perceber os motivos para pedidos de esclarecimento e para validação do protótipo. 02/05 – Verificação do Índice e inventário de Manuais. 16/05 – Discussão e avaliação dos documentos dos vários departamentos. 23/05 – Verificação do protótipo final em SharePoint. Reforçar a partir da 1ª semana de Setembro, a rotina no Kaizen diário de análise dos pedidos com root cause "defeito de funcionalidade"</p>
2. ANÁLISE ESTADO ATUAL: GO <p>Numero elevado de tickets de suporte para esclarecimentos de dúvidas sobre funcionamento dos sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Múltiplos pedidos duplicados quando decorrem intervenções programadas ou anomalias que estão em fase de resolução• Falta de conhecimento dos users no sistema• Documentação e manuais insuficientes e ineficazes	5. DESENHO DE SOLUÇÕES: GO <div><ul style="list-style-type: none">• Criar mecanismo de alertas SOS na landing page da plataforma de helpdesk, para prevenir colocação múltipla de tickets repetidos e alertar para intervenções programadas.• Criar repositório de manuais e FAQ's facilmente acessível a partir da plataforma de helpdesk• Incorporar praticas de elaboração de FAQs e manuais no decorrer do processo de suporte</div>		8. CONFIRMAÇÃO DE OBJETIVOS: GO <div><div>Ver indicador "Nr. Tickets por semana"</div><div>NOTA: consideramos o objetivo do workshop cumprido pois tivemos 4 semanas consecutivas um valor proximos dos 200 pedidos criados semanalmente</div></div>
3. DEFINIÇÃO ESTADO ALVO: GO <ul style="list-style-type: none">• A media de tickets abertos por semana é de 250 (todas as áreas da DSI)• De uma analise qualitativa aos tickets abertos nos ultimos 6 meses, cerca de 30% têm origem nas causas apontadas acima.• O objetivo é alcançar uma redução de 20% do numero total de tickets, ou seja, em media 200/semana.• O indicador deve ser medido semanalmente	6. TESTE DE SOLUÇÕES: GO <p>Sessões com a "Voz do cliente" para perceber se a disponibilidade de FAQs e manuais reduziria a necessidade da colocação de um pedido de suporte.</p> <p>Perceber também se os alertas de SOS na landing page da plataforma são eficazes assim como o link para o repositório de manuais e FAQs</p>		9. LIÇÕES APRENDIDAS: GO <ul style="list-style-type: none">• Verificamos que os utilizadores produzem conteúdos e que estão disponíveis para os depositar no portal• Os utilizadores não pesquisam nas FAQs por iniciativa propria. É necessário criar rotinas, incorporadas no processo de resposta, que fomentem a utilização das FAQs
Gestor Projeto: Marco Brito Consultor: Ana Matos	Equipa fixa: Tiago Ferreira, Rui Correia, Ricardo Azevedo Equipa eventual: Miguel Cordeiro, Luis Pereira, Raquel Soares, Ivo Ferreira		Patrocinadores: Miguel Cordeiro

1. Review step 3 again and check if we are getting the Results;
2. Use Trend Graphs with the Goal line marked;
3. Start measuring, preferably at the end of the Intensive days of the Workshop;
4. Extend measurement during Event Closing (Event Kaizen End Date. This duration will depend on the indicator concerned and should be agreed by the team);


Continuous Improvement project management

Step 8 – Confirmation of objectives



Continuous Improvement project management

Step 9 – Lessons learned

A3 Aumentar a Capacidade de Desenvolvimento		
DATA INÍCIO: 11/04/2018 DATA ATUAL: 18/05/2018 DATA FIM: Jul/2018		
1. DESCRIÇÃO DO OBJETIVO: GO <ul style="list-style-type: none">Reduzir a dívida técnica, ou seja reduzir o tempo que a área de Desenvolvimento consome a dar suporte aplicativo de forma a aumentar a disponibilidade em tempo para dedicar a projetos	4. ANÁLISE DE DESVIOS E CAUSAS: GO <div><div>Inexistência de um repositório de manuais e FAQs</div><div>Falta de Estratégia de produção de conteúdos (FAQ's e Manuais)</div><div>Inexistência de um mecanismo para anunciar interrupções de serviços</div></div>	7. ATUALIZAÇÃO PLANO AÇÕES: GO <p>26/04 – Ouvir a voz do Cliente para perceber os motivos para pedidos de esclarecimento e para validação do protótipo. 02/05 – Verificação do Índice e inventário de Manuais. 16/05 – Discussão e avaliação dos documentos dos vários departamentos. 23/05 – Verificação do protótipo final em SharePoint. Reforçar a partir da 1ª semana de Setembro, a rotina no Kaizen diário de análise dos pedidos com root cause "defice de funcionalidade"</p>
2. ANÁLISE ESTADO ATUAL: GO <p>Numero elevado de tickets de suporte para esclarecimentos de dúvidas sobre funcionamento dos sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none">Múltiplos pedidos duplicados quando decorrem intervenções programadas ou anomalias que estão em fase de resoluçãoFalta de conhecimento dos users no sistemaDocumentação e manuais insuficientes e ineficazes	5. DESENHO DE SOLUÇÕES: GO  <ul style="list-style-type: none">Criar mecanismo de alertas SOS na landing page da plataforma de helpdesk, para prevenir colocação múltipla de tickets repetidos e alertar para intervenções programadas.Criar repositório de manuais e FAQ's facilmente acessível a partir da plataforma de helpdeskIncorporar praticas de elaboração de FAQs e manuais no decorrer do processo de suporte	8. CONFIRMAÇÃO DE OBJETIVOS: GO <p>Ver indicador "Nr. Tickets por semana"</p> <p>NOTA: consideramos o objetivo do workshop cumprido pois tivemos 4 semanas consecutivas um valor proximos dos 200 pedidos criados semanalmente</p>
3. DEFINIÇÃO ESTADO ALVO: GO <ul style="list-style-type: none">A media de tickets abertos por semana é de 250 (todas as áreas da DSI)De uma analise qualitativa aos tickets abertos nos ultimos 6 meses, cerca de 30% têm origem nas causas apontadas acima.O objetivo é alcançar uma redução de 20% do numero total de tickets, ou seja, em media 200/semana.O indicador deve ser medido semanalmente	6. TESTE DE SOLUÇÕES: GO <p>Sessões com a "Voz do cliente" para perceber se a disponibilidade de FAQs e manuais reduziria a necessidade da colocação de um pedido de suporte.</p> <p>Perceber também se os alertas de SOS na landing page da plataforma são eficazes assim como o link para o repositório de manuais e FAQs</p>	9. LIÇÕES APRENDIDAS: GO <ul style="list-style-type: none">Verificamos que os utilizadores produzem conteúdos e que estão disponíveis para os depositar no portalOs utilizadores não pesquisam nas FAQs por iniciativa propria. É necessário criar rotinas, incorporadas no processo de resposta, que fomentem a utilização das FAQs
Gestor Projeto: Marco Brito Consultor: Ana Matos	Equipa fixa: Tiago Ferreira, Rui Correia, Ricardo Azevedo Equipa eventual: Miguel Cordeiro, Luis Pereira, Raquel Soares, Ivo Ferreira	Patrocinadores: Miguel Cordeiro

- Conclusions on what to repeat (good practices) and avoid (opportunities for improvement) in future workshops;
- It should be recorded continuously throughout the workshop;
- At the end of the workshop, do a **Lessons Learned** session with the whole team:
 - Individual reflection of each element of the workshop
 - Discussion and sharing;
 - Compilation of the final table (Similar to retrospectives??)

Continuous Improvement project management

IMPORTANTE MESSAGE

