**EFETIVIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO**

**Compreensão sobre a implementação**

* Implementação realizada:
  + Relação entre equipe de decisão e equipe de operacionalização
  + Contribuição do processo para o sucesso da implementação
* Implementação não realizada:
  + Motivos técnicos, financeiros, políticos, etc
  + Aprendizados advindos do projeto

**DESIGN DA PESQUISA ND-CAMANHO**

DURANTE

**PROCESSO DECISÓRIO**

**VISÃO MACRO DO PROCESSO DECISÓRIO**

**GANHOS NO USO DA AHP**

DEPOIS

**OUTCOMES**

**Identificação de ganhos pelo uso da AHP**

* Ganhos (financeiros, ou não financeiros)
* Valor da alternativa escolhida
* Expansão / melhoria no entendimento de cada etapa do processo decisório

**Alinhamento de expectativas**

* Cumprimento das expectativas iniciais

**Análise crítica (*ex-post*)**

* Análise de potenciais melhorias no processo

ANTES

**VARIÁVEIS ANTECEDENTES**

**FATORES ORGANIZACIONAIS**

**Motivações para uso da AHP**

* Origem da ideia sobre a aplicação

**Expectativas iniciais**

* Resultados, ganhos esperados e preocupações iniciais

**Aspectos políticos para a adoção**

* Como a ideia ganhou força
* Oposições sobre o uso
* Apoio da alta direção

**ADOÇÃO DA METODOLOGIA AHP**

**Entendimento sobre o problema**

* Descrição e origem do problema
* Ideia imposição vs Descoberta
* Treinamento específico para o projeto

**Motivo da Decisão**

* Necessidade / crise vs oportunidade
* Motivo interno vs externo

**Urgência da decisão**

* Tempo disponível

**Risco associado**

* Técnico, financeiro, político, operacional, etc

**Complexidade da decisão**

* Áreas afetadas
* Desafios da decisão (trade-offs entre alternativas, tempo, recursos envolvidos, aspectos políticos, etc)

**FATORES ESPECÍFICOS DA DECISÃO**

**Equipe do projeto**

* Função do entrevistado no projeto
* Composição da equipe
* Treinamento específico para o projeto

**Estratégias anteriores**

* Abordagens passadas
* Histórico no uso de metodologias estruturadas

**Influência do uso da AHP na qualidade de diversas variáveis:**

* Solução via consenso
* Geração de alternativas criativas e viáveis
* Melhoria na compreensão do problema
* Velocidade para obtenção de solução
* Racionalidade do processo decisório
* Envolvimento efetivo dos membros da equipe
* Redução de conflitos de interesses entre áreas (e pessoas)
* Transparência do processo decisório
* Sucesso na implementação da solução

**Visão macro do processo decisório**

* Etapas/atividades identificadas pelo entrevistado (fluxograma do processo)

**Dificuldade no uso da AHP**

* Dificuldades / obstáculos ao longo do processo
* Formas para superação destes entraves

**Adequação do perfil da equipe**

* Diversidade dentro da equipe

**Duração do projeto**

* Tempo total de uso da metodologia

**VISÃO MICRO DO PROCESSO DECISÓRIO**

**Antes do Processo Decisório: VARIÁVEIS ANTECEDENTES**

1. **Fatores Organizacionais**

|  |  |
| --- | --- |
| **Equipe do Projeto** | 1. Qual era “sua função” dentro do projeto? |
| 1. Qual foi a composição da equipe do projeto? (número de pessoas, perfil dos integrantes, funções e origens em termos de departamentos) |
| 1. Os membros que participaram deste projeto tiveram envolvimento desde o início ou foram incluídos ao longo do projeto? (se foram incluídos, tentar extrair os motivos) |
| 1. Algum tipo de treinamento específico foi dado aos membros do projeto? Se sim, quais? Se não, você acha que treinamentos iniciais sobre a metodologia seriam úteis? |
| **Estratégias Anteriores** | 1. O problema era inédito para a organização? Se não, como se dava o processo de resolução deste tipo de problema? (Qual era a metodologia empregada?) |
| 1. Existia o histórico no uso de metodologias estruturadas de apoio à decisão na organização? Quais? Para que tipos de decisão? |

**2. Problema tratado pelo AHP (Fatores Específicos da Decisão)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Entendimento sobre o Problema** | 1. Descrição do problema e sua origem. |
| 1. A empresa já possuía uma solução prévia imaginada antes da prática do processo decisório estruturado? ("ideia-imposição"). Ou não, estava aberta ao processo de descoberta ("descoberta"). |
| **Motivo da Decisão** | 1. Quando o problema tornou-se efetivamente um problema para a organização? (=motivação para a decisão: necessidade/crise ou oportunidade? De natureza interna ou externa?) |
| **Urgência da Decisão** | 1. Quanto tempo se dispunha para resolver este problema (processo todo de decisão)? |
| **Risco Associado** | 1. Quais os principais riscos envolvidos na tomada da decisão? (técnico, político, financeiro, humano,...) |
| **Complexidade da Decisão** | 1. Quais eram as áreas afetadas pelo problema? |
| 1. Quais os principais fatores/desafios envolvidos na tomada da decisão? (trade-offs entre alternativas, tempo, recursos envolvidos, aspectos políticos, etc) |
| 1. Como o entrevistado avalia o nível de complexidade da decisão? (Alto, médio ou baixo) |

**3. Adoção da Metodologia AHP**

|  |  |
| --- | --- |
| **Motivações para uso da AHP** | 1. Como surgiu a ideia de aplicar a metodologia AHP no problema? |
| 1. Quais foram as motivações mais relevantes para a busca por uma abordagem de tomada de decisão mais estruturada? (concorrência, indicação externa/interna) |
| 1. Quem trouxe esta ideia? (consultor, champion, boundary spanner, networking com outras organizações, etc) Ou foi imposição da alta direção ou de outra instância superior? |
| **Expectativas Iniciais** | 1. Quais eram os resultados e ganhos esperados durante a implementação da decisão? (em termos financeiros, ou não) |
| 1. Quais eram as maiores preocupações no processo de implementação da metodologia estruturada? |
| **Aspectos Políticos para a Adoção** | 1. Como a ideia ganhou força/adesão dentro da organização? Teve apoio de alguns diretores, lobby de formadores de opiniões, surgimento de um champion, etc? |
| 1. Existiam opositores ao uso da metodologia AHP? Se sim, de modo geral, quais eram os seus argumentos? |
| 1. O projeto teve apoio da Alta Direção? Citar exemplos deste apoio. |

**Durante: PROCESSO DECISÓRIO**

**1. Mapeamento Macro do Processo Decisório**

|  |  |
| --- | --- |
| **Etapas do Processo Decisório *(na visão do entrevistado)*** | 1. Descrição (com o maior detalhamento possível) – ver se há fases claramente identificadas (sugerimos ao final desenhar o fluxo do processo decisório do ponto de vista do entrevistado) |

**2. Perguntas Gerais**

|  |  |
| --- | --- |
| **Dificuldade no uso da AHP** | 1. Na sua opinião, quais foram as maiores dificuldades durante o processo decisório? Quais obstáculos foram vencidos? Quais foram apenas contornados? |
| **Adequação do Perfil da Equipe** | 1. Você acredita que outras pessoas deveriam ter sido envolvidas (na equipe do projeto) durante o uso da metodologia AHP? (Pinfield, 1986) |
| **Duração do Projeto** | 1. Qual foi a duração total do projeto? |

**3. Principais Variáveis Envolvidas no Processo Decisório**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Identificar a influência da metodologia AHP em cada um dos itens abaixo, como baixa, neutra ou alta:** | **Influência da Metodologia AHP** | | |
|  | **Baixa** | **Neutra** | **Alta** |
| **Escolha entre alternativas (via consenso)** | Auxílio na busca de uma solução via consenso |  |  |  |
| **Alternativas** | Ampliou a geração de alternativas criativas e viáveis |  |  |  |
| **Framing** | Ajudou na melhor compreensão do problema |  |  |  |
| **Velocidade** | Aumentou a velocidade para se chegar na solução |  |  |  |
| **Racionalidade** | Tornou o processo decisório mais racional |  |  |  |
| **Envolvimento** | Contribuiu para a participação ativa de todos os integrantes do projeto |  |  |  |
| **Conflito e Política** | Reduziu eventuais conflitos de interesses entre áreas (e pessoas da equipe) |  |  |  |
| **Política** | Aumentou a transparência do processo decisório |  |  |  |
| **Link entre processo e implementação** | A metodologia AHP contribuiu para o sucesso da implantação da solução |  |  |  |
| **Na minha visão, o entrevistador deve pedir um maior detalhamento (apenas) dos itens assinalados como BAIXO e ALTO (buscando a causa desta percepção)** | | | | |

**Após: PRINCIPAIS *OUTCOMES***

**1. Levantamento dos Ganhos pelo Uso da AHP**

|  |  |
| --- | --- |
| **Identificação de Ganhos pelo uso da AHP** | 1. Quais foram os ganhos identificados no uso de um processo estruturado de decisão? (Deixar aberto ao respondente. Caso ele não toque no assunto, perguntar se houve também algum tipo de ganho financeiro) |
| 1. A alternativa escolhida surpreendeu você ou algum dos seus colegas? Se sim, por quais razões? |
| 1. A metodologia estruturada ajudou a expandir ou melhorar seu entendimento sobre o problema e / ou dos objetivos e / ou das alternativas para o grupo/empresa? |

**2. Análise Crítica do Uso da AHP**

|  |  |
| --- | --- |
| **Alinhamento de Expectativas (*entre o início e o fim do processo*)** | 1. Como resultado do processo as expectativas iniciais foram supridas? |
| **Análise Crítica (*EX-POST*)** | 1. De forma geral, você acha que o processo poderia ter sido diferente em algum ponto? |

**3. Implementação Efetiva da Solução Gerada pela Metodologia AHP**

**A solução recomendada pela abordagem AHP foi implementada plenamente?**

|  |  |
| --- | --- |
| **No caso de resposta NEGATIVA** | 1. Na sua opinião, quais foram os principais motivos para a que a solução não fosse implementada? (técnico, político, financeiro, mercadológico, etc) |
| 1. Caso a solução não tenha sido implementada, você acredita que o projeto trouxe aprendizados (para você e/ou para a organização)? |
| **No caso de resposta POSITIVA** | 1. Como foi a relação entre a equipe para tomada de decisão e a equipe de operacionalização do projeto? Os membros da operacionalização participaram do processo decisório? Ou foi um processo *top-down*? |
| 1. Na sua visão, a estruturação do processo decisório contribuiu para o sucesso da implementação? |