

## Utilização do Método Delphi no processo de planejamento estratégico: duas perspectivas e a garantia de eficiência e heterogeneidade.

Daniel de Araújo Martins (FUNPEC/FACEX) [daniel\\_mestrado@yahoo.com.br](mailto:daniel_mestrado@yahoo.com.br)  
Dayse da Mata Oliveira Souza (FUNPEC/UFRN) [dayse@ufrnet.br](mailto:dayse@ufrnet.br)  
Klaus Charlie Nogueira Serafim de Melo (UFRN) [kcharlie@ig.com.br](mailto:kcharlie@ig.com.br)

### Resumo

*Kaplan e Norton (1998) ressaltam que a estratégia implica no deslocamento de uma organização de sua posição atual para uma posição desejável, porém incerta. Para trabalhar essa transição, alguns conceitos devem ser estabelecidos, como missão (razão de ser da empresa), visão (situação desejada) e objetivo geral (o que a empresa vai fazer para atingir a situação desejada). Todavia, a determinação desses conceitos não é facilmente alcançada, principalmente, se os mesmos são determinados por um grupo relativamente grande de indivíduos. Para isso, o presente artigo irá apresentar e analisar um caso de sucesso da aplicação do método Delphi para a determinação de tais conceitos. Como resultado, o artigo apresenta ainda um framework criado e que pode ser seguido para determinação da identidade organizacional (missão, visão e objetivo geral) a partir da aplicação do método Delphi sobre duas perspectivas, aqui denominadas de macro e micro-aplicações do método Delphi.*

*Palavras-chave: Identidade organizacional, Método Delphi, Planejamento estratégico.*

### 1. Introdução

Vive-se, atualmente, em um período de transformações, que afeta os cenários econômico, político, cultural e empresarial. Este ambiente de evolução e desenvolvimento bastante acelerado cria oportunidades para o surgimento de novas formas de planejamento e realização de negócios, de utilização de recursos e de atendimento e relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários, e também com a comunidade na qual as empresas estão inseridas. Para isso, é preciso planejar e formular estratégias que possam garantir à instituição uma posição privilegiada no mercado em que ela atua.

Todavia, é possível observar que as empresas que possuem um caráter empreendedor e maior flexibilidade na utilização de seus recursos, são as primeiras a se adaptarem às novas realidades e a superarem velhos paradigmas (TAIT E PACHECO, 1999). Nesta ótica, as empresas públicas, como por exemplo, o Detran-RN, por serem menos empreendedoras e flexíveis, são excluídas da revolução e deixadas para trás (JOHNSON et al., 1996). Este problema traz consigo diversas conseqüências, que podem interferir no rumo destas empresas e dos serviços por elas prestados.

Desta forma, os gestores dessas organizações devem utilizar técnicas administrativas inovadoras para superar os desafios supracitados. Dentre estas técnicas, algumas podem auxiliar a organização no processo de planejamento estratégico. No caso, foi utilizado, com sucesso, no DETRAN-RN, o método Delphi para conceber a identidade organizacional (missão, visão e objetivo geral da instituição, sendo esse o motivo deste trabalho. Assim, este artigo tem como objetivo descrever o caso e apresentar uma técnica inovadora para a utilização do método Delphi.

## 2. Referencial teórico

Nesta seção serão apresentados vários conceitos utilizados nas ciências administrativas referentes ao escopo deste trabalho. Os temas serão abordados segundo uma lógica de configuração que começando pelo conceito de estratégia empresarial e seu planejamento na área pública chegará ao conceito chave deste trabalho, qual seja: o método Delphi.

### 2.1. Estratégia empresarial

Com o objetivo de tentar manter a sustentabilidade das vantagens competitivas, as empresas tem buscado freqüentemente melhorar suas estratégias. Estratégia, segundo Henderson (1998), é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Envolve tudo e requer comprometimento e dedicação por parte de toda a organização.

Analisando sob uma outra ótica, a estratégia ainda pode ser definida como um plano, padrão, posição, perspectiva ou truque. As estratégias podem ser percebidas pelas organizações como planos para seu futuro – olhar para frente - assim como padrões de seu passado – olhar o comportamento passado. A idéia de posição refere-se à forma de situar a organização em seu ambiente. (MINTZBERG et al, 2000). De acordo com Porter (1999), o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais, ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente. Para o autor estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Passando para a perspectiva organizacional, caminha-se da visão externa (ambiente) para a visão interna da organização. A perspectiva de uma organização está intimamente ligada ao modo desta enxergar o mundo. Também está relacionada fortemente à sua razão de existir. A perspectiva é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. Por fim, a última definição é a de estratégia como truque, isto é, uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente (MINTZBERG et al, 2000).

O importante para o contexto deste trabalho é que, em uma linguagem mais operacional, estratégia é a mobilização de todos os recursos da instituição no âmbito global visando atingir objetivos definidos previamente. Para isso, faz-se necessário um planejamento prévio com o intuito de determinar quais são as estratégias utilizadas e como as mesmas serão implementadas.

### 2.2 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um processo dinâmico e interativo para determinação de objetivos, políticas e estratégias das funções organizacionais e dos procedimentos das organizações. É elaborado por meio de técnicas administrativas de análise do ambiente (interno e externo), onde se buscam as ameaças e oportunidades do meio externo e os pontos fortes e fracos da organização. O que possibilita aos gestores estabelecer o rumo para a organização, buscando otimizar o relacionamento entre a mesma e o meio ambiente que a cerca para produzir e articular resultados via integração sinérgica de decisões e ações organizacionais (MINTZBERG; QUINN, 2001). Em suma, é um processo pelo qual a organização define a mobilização de seus recursos para alcançar os objetivos propostos (curto, médio e longo prazo).

#### 2.2.1 Fases do planejamento

Segundo Kaplan e Norton (1998), apesar das características únicas de cada organização, algumas etapas podem ser seguidas para auxiliar o desenvolvimento das estratégias. A figura que se segue ilustra um modelo para desenvolver o planejamento estratégia de uma

instituição.

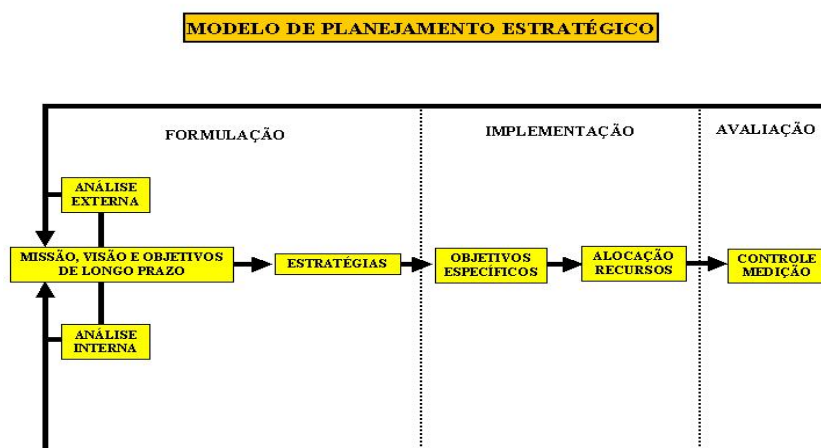


Figura 1 – Modelo de planejamento

De acordo com a figura 1, a princípio, deverão ser estabelecidos a missão, a visão e os objetivos de longo prazo da instituição. Paralelamente, deve-se analisar o ambiente (interno e externo) para detectar as oportunidades e ameaças do mercado e os pontos fortes e fracos da organização, sendo estes de fundamental importância para entender a dinâmica da instituição e do mercado.

Em seguida, deve-se definir as estratégias da organização, ou seja, pensar em como a missão, visão e objetivos de longo prazo serão atendidos. Essas estratégias deverão ser traduzidas em objetivos mais específicos e ações de curto e médio prazo, o que tornará possível a operacionalização da missão, da visão e dos objetivos gerais. É importante ressaltar que os objetivos específicos deverão ser pensados através de intenções de ação e metas, que deverão contemplar as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1998) (financeira; do cliente; processo interno; e inovação e aprendizado). Feito isto, é preciso verificar se a organização dispõe de recursos (tangível e intangível) para implantação dessas ações. Por fim, deve-se monitorar a operacionalização dessas ações e os resultados alcançados. Apesar de se tratar de uma fase de operacionalização e controle das estratégias previamente deliberadas, esta etapa permite que ajustes sejam feitos e ações corretivas sejam tomadas em caso de necessidade (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

### 2.3 Missão, visão e objetivo geral

De acordo com David (1999), missão é a finalidade da existência de uma organização. É aquilo que dá direção e significado à essa existência. A missão da organização está ligada diretamente aos seus objetivos institucionais, aos motivos pelos quais a organização foi criada, a medida em que representa a sua razão de ser.

Segundo Kotler (1997), uma missão bem definida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explicitada atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, porém, coletivo.

Já a visão é o sonho de uma organização. É aquilo que se espera ser em um determinado tempo e espaço. A visão é um plano, uma ideia mental que descreve o que a organização quer realizar, objetivamente, nos próximos anos de sua existência (DAVID, 1999). Normalmente, é

de longo prazo. É uma descrição clara da intenção da organização em prazos determinados.

Características da Missão	Características da Visão
Identifica o negócio	É o que se sonha para o negócio
É a partida	É aonde vamos
É a "Carteira de Identidade" da empresa	É o "passaporte" para o futuro
Identifica "quem somos"	Projeta "quem desejamos ser"
Dá rumo à empresa	Energiza a empresa
É motivadora	É inspiradora
Focaliza o presente para o futuro	Focaliza o futuro
Tem vocação para a eternidade	É mutável conforme os desafios

Quadro 1- Características da missão e da visão

Comparando os conceitos de missão e visão, tem-se que a missão é algo perene, sustentável como um farol sempre aceso e disponível a guiar pessoas e organizações no curso de suas vidas, enquanto que a visão é mutável por natureza, algo concreto a ser alcançado. A visão deve ser inspiradora, clara e concisa, de modo que todos a sintam. O quadro 1 acima compara os significados de missão e visão.

Após a concretização da missão, deve-se determinar a situação atual da organização. Somente conhecendo qual é a realidade da instituição é que será possível estabelecer estratégias e diretrizes para a operacionalização da missão. É, também, a partir desta realidade que a visão deverá ser idealizada, ou seja, determinar onde se quer chegar. A visão deve ser uma idéia alcançável do futuro da organização.

Com a missão e a visão elaboradas, torna-se possível trabalhar os objetivos gerais da instituição. É importante ressaltar que os objetivos gerais são o elo entre a situação real e a visão e a missão, ou seja, é através de tais objetivos gerais que se estabelecem diretrizes que conduzirão a instituição da situação atual até a situação desejada.

Um outro ponto merecedor de destaque é a importância de que a missão, a visão e os objetivos gerais devem ser elaborados a partir da idéia de um grupo heterogêneo de pessoas, pois, quando elaborada somente pelo topo da organização, existe uma tendência de que a identidade organizacional não corresponda à realidade da organização. Por outro lado, quando existe um grupo muito heterogêneo, há a dificuldade de se obter o consenso do grupo, o que torna o processo lento, cansativo e, muitas vezes, improdutivo. Para isso, faz-se necessária a utilização de alguma dinâmica que facilite o processo.

## 2.4 Método Delphi

Este método é reconhecido como um dos melhores instrumentos de previsão qualitativa. Sua área de aplicação mais corrente é a previsão tecnológica, mas, aos poucos, vem sendo estendida a outras áreas, como a administração, principalmente, no campo do planejamento estratégico.

De modo geral, o método Delphi se distingue por três características básicas (LEMOS, 2003): anonimato, interação com *feedback* controlado e respostas estatísticas do grupo. O anonimato entre os participantes é um modo de se reduzir influência direta de um membro sobre o outro, pois eles não se intercomunicam diretamente. Também possibilita que traços de dominação da

hierarquia da organização burocrática não influenciem na geração de idéias. Em outras palavras, a opinião de qualquer funcionário vale tanto quanto a do seu supervisor.

Já a interação com *feedback* controlado reduz o ruído que normalmente surge em uma discussão em grupo. Ou seja, o facilitador fornece ao grupo somente aquilo que se refere aos objetivos e metas pré-determinadas, evitando que as interações se desviem dos pontos centrais do problema.

Por fim, a utilização de uma definição estatística da resposta do grupo é uma maneira de reduzir a pressão do grupo na direção da conformidade, evitando, ao fim do exercício, uma dispersão significativa das respostas individuais. O produto final deverá ser uma previsão que contenha o ponto de vista da maioria. No entanto, pode haver um resultado também minoritário, se a minoria tiver convicção acerca do assunto (especialistas).

Com relação ao funcionamento do método, pode-se dizer que este segue princípios intuitivos e interativos (LEMO, 2003). Como visto anteriormente, o método implica na formação de um grupo, onde cada um de seus membros deve responder a uma série de questões individualmente. Os resultados dessa primeira rodada são analisados por um facilitador e sua síntese comunicada aos membros do grupo. Estes deverão tomar conhecimento e responder novamente às mesmas questões. O objetivo deste método é que a síntese elaborada a partir das idéias geradas pelos membros do grupo, na primeira rodada, possa influenciar na resposta dos demais na rodada seguinte. As interações se sucedem, desta maneira, até que um consenso (ou quase consenso) seja obtido.

O número de rodadas a ser realizado irá depender do custo das interações, do tempo disponível para se resolver o problema e, também, da disponibilidade de tempo dos participantes. Não existe a exigência de um número mínimo ou máximo de rodadas nem de componentes para cada grupo, podendo este variar de acordo com o tipo de problema a ser tratado e da população e/ou da amostra utilizáveis. Algumas variações podem implicar na eliminação de uma ou mais características do método Delphi, ou na criação de procedimentos diferentes, que são admitidos, desde que sejam conservadas as características básicas. No caso do DETRAN-RN o método foi aplicado de forma inovadora sob duas perspectivas distintas, aqui chamadas de macro e micro aplicações do método Delphi. Essas serão explicadas mais adiante no desenvolvimento do caso.

### **3. Framework**

#### **3.1 O método Delphi no processo de planejamento do DETRAN-RN**

Conforme visto anteriormente a elaboração de estratégias organizacionais deve contar com a participação de um grupo heterogêneo de pessoas, por razão também já explicitada. No caso exposto, o método Delphi foi utilizado no processo de planejamento estratégico para determinação da identidade organizacional do DETRAN-RN. Para isso, alguns clientes, gestores e funcionários (ativos e inativos) foram selecionados para compor os grupos de discussão. Todos participaram e contribuíram com idéias que, através do consenso, determinaram a identidade organizacional da instituição. Todavia, o trabalho em grupos relativamente grandes e heterogêneos dificulta a tomada de decisão (tempo) e requer tempo, pois demanda o consenso das idéias.

Para facilitar o entendimento entre os integrantes e se chegar mais rapidamente a um consenso das idéias apresentadas, essas atividades de grupo foram baseadas no método Delphi. Todos os selecionados (voluntários) para participar do processo de planejamento estratégico foram divididos em quatro grupos de aproximadamente oito pessoas. Cada grupo trabalhou separadamente, se reunindo com os outros grupo em situações restritas determinadas pela

aplicação do método Delphi. Somente quando se conseguia o consenso interno dos grupos e que as idéias de cada grupo eram divulgadas para os demais grupos. Tal método foi aplicado de duas formas distintas (perspectivas), que aqui serão denominadas de macro e micro aplicação do método Delphi. A figura 2 mostra o funcionamento do método dentro do processo de planejamento estratégico. Pode-se observar que existem uma interação e uma permuta entre a macro e a micro aplicações do método Delphi, dependendo do momento e do nível de geração de idéias. Essa alternância pode ser constatada também na figura 2.

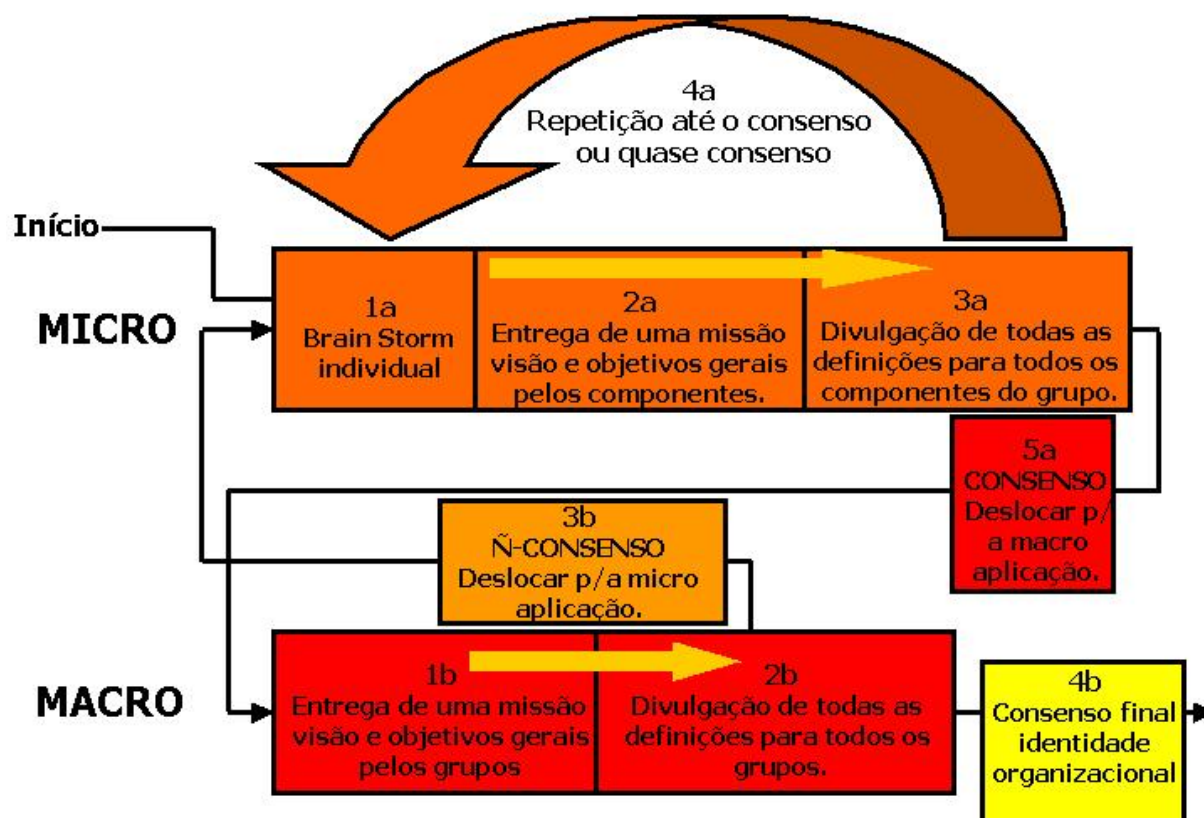


Figura 2 – Macro e micro aplicações do método Delphi para conceber a identidade organizacional

É importante ressaltar que antes da elaboração da identidade organizacional, todos os colaboradores do processo participaram de um curso de estratégia empresarial que subsidiou conceitualmente todo o processo de planejamento estratégico. Tal processo é iniciado a partir da micro aplicação que consiste em utilizar o método Delphi dentro dos grupos de discussão individualmente. Nesta etapa (1a), cada componente dos grupos foi solicitado a gerar idéias e a responder, individualmente e em um tempo predeterminado (10 minutos), as seguintes perguntas: qual é a missão do Detran-RN?; qual é a visão do Detran-RN? e qual é o objetivo geral do Detran-RN?.

Em seguida (2a e 3a), as respostas de cada componente foram divulgadas, exclusivamente, dentro de seu próprio grupo sem que os demais grupos pudessem ver as respostas dos componentes dos outros grupos. Em outras palavras, as idéias geradas dentro de cada grupo só podem ser visualizadas pelos componentes do próprio grupo. É relevante destacar que, na fase de divulgação interna (dentro dos grupos), foi respeitada a característica de anonimato do método Delphi. As idéias foram mostradas de forma que não fosse possível determinar o autor

da mesma, para que o perfil e características dos respondentes não influenciassem na opinião dos demais, ou seja, as idéias devem ser avaliadas pelos conteúdos e não pelos autores.

Essa atividade se repetiu **(4a)** até que cada grupo apresentasse uma definição (consenso ou quase consenso) para a missão, a visão e o objetivo geral, passando assim para macro aplicação do método Delphi **(5a)**. Caso contrário, o processo retornaria a fase inicial **(1a)** para que os componentes, mais uma vez, individualmente, pudessem refletir sobre as idéias geradas pelos outros indivíduos do grupo e elaborar uma nova definição para missão, visão e objetivo geral a partir das suas antigas definições e influenciados pelas definições e opiniões dos demais componentes do seu grupo, tendo que passar novamente pelas fases de entrega e divulgação **(2a e 3a)**. Não existiu a exigência de um número mínimo ou máximo de rodadas. O número de rodadas a ser realizado dependeu do custo das interações, do tempo disponível pelos participantes para se resolver o problema.

Na macro aplicação do método, as missões, visões e objetivos gerais obtidos na micro aplicação através do consenso de cada grupo são entregues e divulgados **(1b e 2b)** para que os componentes dos outros grupos pudessem ver os resultados alcançados pelos outros grupos. Uma vez divulgadas, as definições de cada grupo, o processo retorna a fase inicial **(3b)** da micro aplicação, onde os componentes vão, mais uma vez, elaborar **(1a)**, individualmente, novas definições, a partir da definição apresentada por seu grupo e influenciados pelas definições apresentadas pelos demais grupos na macro aplicação. Novamente, as idéias individuais são divulgadas **(2a e 3a)** dentro de cada grupo somente para os seus componentes. Esse processo se repete até que o grupo obtenha o consenso de seus componentes. Assim, cada grupo apresenta **(1b)** uma nova definição da identidade organizacional (consenso na micro aplicação) que será mostrada **(2b)** aos demais grupos na macro aplicação. O processo se repete até que os grupos concordem **(4b)** com uma única missão, visão e objetivo geral para o DETRAN-RN, sendo essa a nova identidade organizacional da instituição.

Desta forma, foi possível garantir que esse conjunto de definições realmente represente a instituição, pois conta com a participação de todos os que a compõem, quais sejam: gestores, funcionários, fornecedores e, principalmente, clientes. Também foi possível executar essa atividade de forma controlada e em tempo satisfatório, garantido uma identidade organizacional mais efetiva.

#### **4. Considerações finais**

Kaplan e Norton (1998) ressaltam que a estratégia implica no deslocamento de uma organização de sua posição atual para uma posição desejável, porém incerta. Para trabalhar essa transição, alguns conceitos devem ser estabelecidos, como missão (razão de ser da empresa), visão (situação desejada) e objetivo geral (o que a empresa vai fazer para atingir a situação desejada). Todavia, a determinação desses conceitos não é facilmente alcançada, principalmente, se os mesmos forem determinados por um grupo relativamente grande de indivíduos.

Com aplicação do framework proposto foi possível constatar que existiu um ganho significativo de efetividade na determinação da identidade organizacional, tanto no que diz respeito à representatividade da identidade organizacional quanto na utilização dos recursos. Todavia, algumas considerações devem ser feitas de maneira a evitar alguns problemas.

O primeiro aspecto que deve ser levado em consideração é em relação ao papel do facilitador. O facilitador é a pessoa que conduz todas as interações do processo. É função do facilitador: determinar os componentes dos grupos de forma que não haja uma formação tendenciosa. A forma utilizada para a elaboração dos grupos no DETRAN-RN foi o sorteio randômico.

Segundo Triola (1999), uma amostragem aleatória é aquela em que cada elemento da população tem a mesma chance de ser escolhido e em geral representam a população. O facilitador também deve determinar o tempo de cada etapa do processo, para que o processo não se torne muito longo e cansativo. É importante lembrar que no caso do DETRAN-RN, onde houve a participação no processo de todos os gestores, alguns funcionários e alguns clientes, o tempo é de extrema importância, pois todos têm outras atribuições a realizar. Por fim, e o mais importante dos papéis do facilitador, a divulgação das idéias geradas. Em tal atribuição, o facilitador deve se manter neutro para evitar tendências ou revelar os autores das idéias, uma vez que, as idéias devem ser avaliadas pelo seu conteúdo e não pelo seu autor, conforme já mencionado anteriormente.

Outro aspecto interessante e que pode aumentar ainda mais a efetividade do processo é a utilização de tecnologias da informação para auxiliar o processo. Existem algumas ferramentas que podem ser utilizadas como, por exemplo, aplicações de groupware. Tais ferramentas são utilizadas para promover uma maior colaboração entre os componentes e maior efetividade na realização das atividades de grupo, tornando o processo mais ágil e acertado, sendo este é um aspecto que pode ser avaliado em futuras pesquisas.

Ressalta-se ainda que é de extrema importância garantir a heterogeneidade do grupo. Como já foi supracitado, só com uma distribuição uniforme dos componentes do grupo é possível garantir uma boa representatividade. Está é a única forma de garantir uma identidade organizacional condizente com a realidade da instituição, evitando assim a criação de vieses.

Enfim, é preciso evidenciar que o método não é um fim em si, e sim o início de um processo de gestão organizacional mais eficiente e eficaz. É possível ainda expandir a utilização do método para as demais etapas do processo de planejamento como, por exemplo, a elaboração dos indicadores de avaliação. Porém, isso não significa que o processo deva ser complicado e com muitas metodologias e técnicas envolvidas. Quanto mais simples e objetivo forem os instrumentos criados, mais fácil será o entendimento de todos da organização. Também é preciso ressaltar que nenhum projeto deve ter a pretensão de ser absoluto e imutável. A própria dinâmica deverá gerar novas necessidades e a flexibilidade deve ser a palavra-chave.

## Referências

- DAVID, F. Strategic Management Concepts, Prentice Hall, 1999.
- HENDERSON, B. As Origens da Estratégia, Editora Campus, 1998.
- HILL, C. & JONES, G. Strategic Management Theory an Integrated Approach, 1998.
- JOHNSON, B. B. et al. Serviços Públicos no Brasil: Mudanças e Perspectivas. Ed. Edgard Blucher Ltda, São Paulo: 1996.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. The Balanced Scorecard-Measures that drive Performance. In: Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. Putting the Balanced Scorecard to Work. In: Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- KOTLER, P. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 1997.
- MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3<sup>a</sup>. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. Safári de estratégias, Bookman, 2000.
- NARAYANAN, V. & FAHEY, L. Análise Macroambiental: Compreendendo o ambiente fora do setor. Editora Campus, 1999.
- PORTER, M., O que é estratégia?. Editora Campus, 1999.





**TAIT, F. & PACHECO, R.** Fundamentos para a modelagem de uma arquitetura de sistemas de informação para o setor público. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, 1999.

**TRIOLA, M.** Introdução à estatística, 7<sup>a</sup>.ed. Rio de Janeiro:LTC, 1999.