

## O MÉTODO DELPHI

"Conhece-te a ti mesmo"

Letreiro localizado na entrada do Oráculo de Delphos, na Grécia antiga.

O método delphi foi desenvolvido a partir do "Projeto Delphi", desenvolvido pela Rand Corporation, com sede em Santa Mônica, Califórnia, nos Estados Unidos da América, durante a década de 1950. O nome é uma referência ao Oráculo de Delfos, "O Umbigo do Mundo", que durante séculos foi o templo aonde os peregrinos, vindos das mais diversas localidades do mundo helênico, consultavam as pitonisas (sacerdotisas oraculares) para saber sobre o seu destino, bem como o da sua família ou da sua pátria. Delfos tornou-se um dos lugares mais venerados pelos gregos, uma vez que suas predições tiveram importantes repercussões sobre os destinos dos reis, rainhas e, por extensão, sobre seus súditos, caracterizando uma relação indefinida entre predição, causa e efeito.

Os precursores do método foram Dalkey & Helmer, que descreveram seus fundamentos teóricos. Sua área de aplicação inicial foi a previsão tecnológica, sendo posteriormente estendido a outras áreas, como a de Planejamento Estratégico, principalmente para a prospecção de cenários futuros.

Sempre que os indicadores estão disponíveis, os administradores em geral sentem-se mais confortáveis extrapolando a série histórica e, assim, estabelecendo uma visão de futuro baseada na tendência. Salvo honrosas exceções, essa prática é quase sempre desastrosa, quando se trata de planejamento estratégico, porque as rupturas de tendência são muito mais comuns do que se imagina.

Para aumentar a confiabilidade, portanto, é preciso recorrer a uma consulta delphi junto a especialistas - também chamados de peritos - que, por seus conhecimentos e acurada percepção da conjuntura, identificarão os cenários mais prováveis, abstraindo-se a série histórica.

O método consiste basicamente na organização de um grupo de peritos que são consultados sobre uma série de questões, que serão respondidas de modo intuitivo. Os resultados dessa primeira fase são analisados, calculando-se a mediana e a amplitude inter-quartilica. A síntese dos resultados é apresentada a cada um dos participantes que, após tomarem conhecimento, respondem novamente, caracterizando a ênfase interativa do método, também chamada de convergência de opiniões. Essas interações se sucedem até que um consenso ou quase consenso seja obtido.

De modo geral, o método Delphi se distingue pelo anonimato e pela interação controlada dos participantes, bem como pelo tratamento estatístico das respostas às consultas. O anonimato procura reduzir a influência de um participante sobre o outro, impedindo que se comuniquem durante a realização do painel. A interação controlada, em diversas etapas, permite que o participante tome conhecimento geral das respostas do grupo e altere suas respostas, se assim o desejar, evitando que o painel se desvie dos pontos centrais da consulta. O tratamento estatístico reduz a pressão sobre o grupo na busca do consenso e permite apresentar não só o ponto de vista da maioria, mas também o resultado minoritário, principalmente se a minoria tiver convicção acerca do assunto.

O número de consultas depende dos recursos, do tempo e da disponibilidade dos participantes. Não existe a exigência de um número mínimo ou máximo de componentes do painel, que pode ser um grupo pequeno ou numeroso, dependendo do tipo de problema a ser investigado e da população e/ou amostra utilizáveis. Os contatos poderão ser efetuados a distância, por intermédio dos correios ou por via eletrônica (internet), que facilita a interatividade.

A amplitude e a complexidade de cada projeto indicam a necessidade, ou não, de adaptações na sistemática do método delphi original. Todavia, cada vez mais governos - federal, estaduais e municipais - empresas e institutos de pesquisa se valem dessa prática para a prospecção de cenários futuros, com inestimáveis ganhos para a qualidade da gestão estratégica.