

A técnica *Delphi* para verificação de consensos. Um estudo de caso sobre o perfil necessário para a pós-graduação no “Campo De Públicas”**The *Delphi* technique for consensus checking. A case study on the necessary profile for post-graduation in the “Public Field”**

DOI:10.34117/bjdv6n3-193

Recebimento dos originais: 06/02/2020

Aceitação para publicação: 13/03/2020

Jorge Antônio Martins

Professor da Universidade Federal do Rio de Janeiro

Doutor em Engenharia de Transportes/COPPE/UFRJ(1996)

Endereço: Av. Pedro Calmon, 550 - Prédio da Reitoria, 2º andar - Cidade Universitária - Rio de Janeiro/RJ

E-mail:jorgeamartins@gmail.com

Lucas Nonato

Graduando de Gestão Pública na Universidade Federal do Rio de Janeiro

E-mail:lucasnsl@hotmail.com

Bruno Vital

Graduando de Gestão Pública na Universidade Federal do Rio de Janeiro

E-mail:bruno.souvital@gmail.com

RESUMO

Relata-se pesquisa com uso da técnica *delphi* em oficina sobre técnicas de conclave realizada no primeiro semestre de 2019 na UFRJ para verificação de consensos em torno de expectativas para a pós-graduação no campo de Políticas Públicas e Gestão Governamental de três segmentos desse mercado (professores da pós-graduação, gestores públicos e bacharéis em políticas). Elaborou-se um formulário eletrônico inicial com doze perguntas, tendo sido necessárias duas interações com o Painel de Especialistas em um período de três semanas para serem produzidos consensos entre 75% e 100% (unanimidade), não se verificando diferenças significativas entre as opiniões dos três segmentos abordados. Ao aplicar-se o resultado da pesquisa à proposta recente de um novo curso de pós-graduação na área, verificam-se indícios de inadequação deste às expectativas do mercado e à fundamental abordagem interdisciplinar. A iniciativa insere-se no projeto de pesquisa de Mobile-LAB/UFRJ, que há duas décadas aborda o ensino da interdisciplinaridade para promoção de políticas transversais de mobilidade urbana.

Palavras-chaves: Técnica *delphi*. Consenso. Pós-graduação. Políticas públicas. Gestão governamental.

ABSTRACT

This paper reports the use of the *delphi* technique in a workshop of conclave techniques at UFRJ to verify consensus around expectations for postgraduate courses on Public Policy and Government Management (PPGG) of three segments of this market (postgraduate degree professors, public managers and policies' bachelors). An initial 12-question electronic form was prepared and two interactions with the Expert Panel were necessary over a two-week period to produce consensus of 75% to 100% without significant differences between the opinions of the three segments. When the authors compare their research's results with a recent postgraduate course proposed in the area, there are signs of its inadequacy to market expectations and the fundamental interdisciplinary approach. The initiative is part of a research project of Mobile-LAB/UFRJ, which for two decades addresses the teaching of interdisciplinarity to promote transversal policies of urban mobility.

Keywords: Delphi technique. Consensus. Postgraduate studies. Public policy. Government management.

1 INTRODUÇÃO

Apresenta-se primeiramente uma revisão da técnica *delphi* com fundamento na literatura científica para, em seguida, aplicá-la a um caso específico com a finalidade de verificar sua eficácia quanto à geração de consenso em grupos distintos. Para isso, como estudo de caso, no próprio ambiente acadêmico, os autores trataram de verificar se a proposta de um curso de pós-graduação no “Campo de Públicasⁱ” de uma universidade federal do Sudeste atendia a expectativa de professores de pós-graduação, servidores pós-graduados (com, no mínimo: mestrado) e bacharéis com até quatro anos de formados e sem pós-graduação.

Através de duas baterias de questionários, para o total de doze perguntas, conseguiu-se obter em cada subgrupo consenso em pelo menos dez, tendo sido necessárias três semanas de trabalho, com carga horária total de 90 homens.horas para obterem-se 63 participantes na primeira rodada e 35 na rodada final, com taxa média final de retorno de 19%.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

É inerente à atividade do gestor público tomar decisão, escolher. Para isso, precisa de métodos para: informar-se em curto tempo sobre problemas complexos e multifatoriais, elaborar cenários futuros (prospecção), diagnosticar problemas e relações de causalidade de

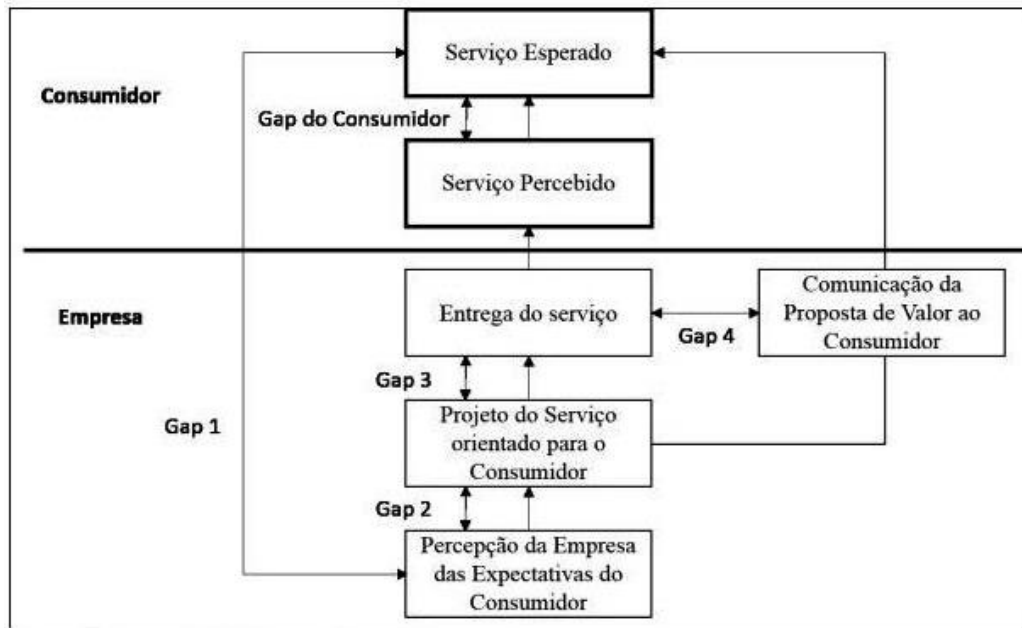
determinados temas de interesse público, etc. Precisa de métodos que o tornem apto a agir nas várias fases do processo de tomada de decisão, a saber (BRASIL, 1996, p. 5):

- Identificação/definição do problema;
- Análise das causas e consequências (impactos);
- Formulação de alternativas;
- Ponderação/avaliação de alternativas; e
- Decisão propriamente dita.

Com o expressivo aumento de ofertantes privados e públicos no mercado de pós-graduação, cada vez mais a busca por diferenciação/ inovação de cursos tem marcado a oferta. Razão pela qual as instituições de ensino procuram criar, comunicar e manter diferenciais que são notados e valorizados por seu público-alvo (PAIVA et al., 2017:76). Na oferta de cursos de pós-graduação, há que se atentar, portanto, à necessidade de minimização de quatro tipos de lacunas (vide os *Gaps* assinalados na **Figura 1** a seguir) apontados por Paiva et al. (2017:78), a saber:

O *Gap 1* está relacionado à não[-]compreensão por parte da organização daquilo que deseja o consumidor, o *Gap 2* advém da incapacidade da organização em transformar sua oferta para algo mais próximo do que entende ser a expectativa do cliente, a partir dos recursos que possui, o *Gap 3* é a dificuldade em operacionalizar da maneira adequada o serviço conforme foi programado, e, o *Gap 4* está relacionado ao fato de não cumprir as promessas feitas em sua comunicação aos consumidores. Todos esses *Gaps* influem de forma mais ou menos abrangente no principal *gap* que pode ocorrer, que é a diferença entre a expectativa do serviço por parte do cliente e sua percepção do mesmo. Quanto maior for a distância negativa entre a percepção e a expectativa do serviço, mais insatisfeito estará o cliente com a entrega (PAIVA et al., 2017, p.78).

Figura 1: Os Gaps entre expectativa e percepção de atributos pelo consumidor



Fonte: Paiva et al. (2017:78)

O *design thinking* tem sido cada vez mais uma estratégia metodológica que o mercado vem adotando para imprimir velocidade no processo de busca por competitividade e inovação com introdução de novas tecnologias. Trata-se de um processo iterativo durante o qual se busca e promove-se *feedback* para a organização, seus *stakeholders* e seu público-alvo, em todos os estágios. A manutenção e o aperfeiçoamento do desempenho depende desse contínuo *feedback*. Razão pela qual o *design thinking* – em que pese ser um conceito da moda – baseia-se em entrevistas semi-estruturadas e tradicionais e amplamente adotadas técnicas de conclave – tanto pelo *design* quanto pelo *marketing* –, para se discutir, analisar e avaliar critérios, perspectivas, alternativas (propostas) e comportamentos para a tomada de decisão (AMBROSE; HARRIS, 2011:8). Entre as técnicas de conclave mais comumente adotadas pelo *design thinking* estão: *brainstorming*, mesa-redonda, estudo de caso e grupos de foco. No processo de *design thinking*, essas técnicas participam das sete etapas que o caracterizam, a saber: definir, pesquisar, gerar ideias, testar protótipos, selecionar, implementar e aprenderⁱⁱ. Moraes e Mont’alvão (2009) *apud* Siqueira et al. (2017) também argumentam sobre a fundamental importância das técnicas de conclave para avaliação, validação e testes no âmbito do processo “*design thinking*”:

Tratam de retornar aos usuários/operadores os argumentos, as propostas e alternativas projetuais. Compreende simulações e avaliações através de modelos de testes. As técnicas de conclave objetivam conseguir a participação dos usuários/operadores nas decisões relativas às soluções a serem implementadas, detalhadas e implantadas. Para fundamentar escolhas, realizam-se, também, testes e experimentos com variáveis controladas (MORAES e MONT'ALVÃO, 2009:61).

A técnica *delphi* para Linston e Turoff (2002) é adequada à estruturação de um processo de comunicação grupal efetivo quando se tem que lidar com um problema complexo e nebuloso (repleto de incertezas). Desse modo, implicitamente, tem-se que a *delphi* também pode ser considerada tipo de conclave, apesar de não promover contato direto e presencial entre os participantes. Tem sido um dos instrumentos mais utilizados na realização de estudos prospectivos desde o pós-guerra, ainda na década de 1950, com o objetivo de obter consensos de especialistas sobre previsões para o novo ciclo capitalista que começava (WRIGHT e GIOVINAZZO, 2000).

A rigor, consenso é compreendido quando pelo menos dois terços (66,67%) dos participantes estão inclinados para uma ideia em comum (OSBORNE et al., 2003). Mas a aplicação da técnica é encerrada também quando, ainda que não se tenha produzido consenso, atinge-se a estabilidade das respostas, que ocorre quando menos de um terço muda suas respostas entre rodadas (MARQUES, 2018, p.400). Consiste na aplicação de “questionários ou roteiros de entrevistas intensivos intercalados” a um Painel de Especialistas (MUNARETTO e CORRÊA, 2013). Cada rodada de perguntas deve ser respondida individualmente por cada especialista. As questões devem permitir a livre manifestação de respostas e todas deverão ser consideradas ao se promover o *feedback* para o Painel, isto é, o tratamento estatístico das respostas, com a apresentação da distribuição em torno da média, moda ou mediana. Assim, os especialistas têm a oportunidade de conhecer as opiniões dos seus pares, podendo rever seu posicionamento ao longo das rodadas “*de modo a se estabelecer uma espécie de diálogo entre os participantes e, gradualmente, ir construindo uma resposta coletiva*” (MARQUES, 2018, p.391).

Os resultados são analisados pelos pesquisadores a cada rodada de questionários. São observadas as tendências e as opiniões dissonantes, bem como suas justificativas, sistematizando-as e compilando-as para, posteriormente, reenviá-las ao Painel. Assim, depois de conhecer as opiniões dos outros membros, a média e a dispersão do grupo, os participantes

têm a oportunidade de refinar, alterar ou defender suas respostas e enviá-las novamente aos pesquisadores, para reelaborem o questionário a partir dessas novas informações. Esse processo é repetido até se atingir um consenso, o que normalmente se obtém até três rodadas de questionários. “*Um feedback controlado facilita a redução da quantidade de desacordo entre os membros do painel e possibilita caminhar em direção ao consenso*” (MARQUES, 2018, p.393).

Para minimizar constrangimentos, intimidações, exibicionismos, conflitos de ego, convencimento por influência ou liderança (“efeito manada”), é imprescindível o anonimato dos participantes. É do anonimato e do tratamento estatístico das respostas nas interações que advém a idoneidade e eficácia da técnica, vez que o consenso se forma no grupo de participantes pela força da ideia ou do argumento tomados em si mesmos e não por quem o formulou/falou e como falou.

Por outro lado, seu ponto negativo é a possibilidade de serem criados consensos artificiais, em razão dos participantes aceitarem passivamente a opinião média e passar a defendê-la. Por isso há que se procurar proteger a consulta desse vício atuando-se preventivamente em dois pontos principais. O primeiro é a qualidade do Painel de Especialistas, que deve ser garantida, escolhendo-se participantes que reconhecidamente tenham perfil colaborador, prática em participar de consultas de opinião e, sobretudo, vivência do assunto abordado. O uso de especialistas, com experiências plurais, apesar de mais trabalhoso, faz com que “grupos heterogêneos produzam tendencialmente soluções de maior qualidade e aceitação” (MARQUES, 2018, p.395). Portanto, na pesquisa sobre novos produtos ou serviços o cliente ou consumidor potencial (público-alvo) e os *stakeholders* de uma organização devem constituir o Painel de Especialistas ao qual se aplica a técnica *delphi*. São formados conceitos, julgamentos, apreciações e opiniões confiáveis a respeito do assunto com legitimidade, dado o efetivo conhecimento do tema.

O segundo, é considerar somente as respostas que tenham sido justificadas (nesse caso, há que se verificar o comprometimento do número de respostas válidas, considerando que a literatura aponta que a taxa de retorno final média varia entre 14% e 18%).

A preparação e a distribuição dos questionários são de extrema importância. As plataformas virtuais possibilitaram maior interatividade entre comissão organizadora, pesquisadores e participantes. Todas as etapas podem ser feitas virtualmente. O campo virtual tem esse diferencial, pois possibilita o sincronismo entre quem utiliza o método (facilitador/coordenador) com os especialistas: um canal de maior interatividade entre eles (no

casso da pesquisa ora relatada, manteve-se durante todo o tempo da consulta plantão de 24h por linha de *whatsapp* para esclarecimento de dúvidas). Além disso, o armazenamento em banco de dados virtual e o processamento da representação estatística são facilmente possibilitados pela internet.

Ressalte-se, por fim, o baixo custo de aplicação da técnica.

3 SOBRE A PESQUISA: EXPECTATIVAS PARA A PÓS-GRADUAÇÃO NO “CAMPO DE PÚBLICAS”

3.1 DEFINIÇÃO DO OBJETIVO

Verificar consensos em torno de expectativas do mercado para a pós-graduação no “Campo de Públicas”. Pretendeu-se conhecer o que esse mercado espera de novos cursos de pós-graduação no Brasil para verificar se é aderente à proposta recente de um novo curso de mestrado acadêmico de uma universidade federal no Sudeste.

3.2 DEFINIÇÃO DO OBJETO (CASO ESTUDADO)

Em um período de vinte anos (1995/2015) o número de cursos de graduação em Gestão Pública no Brasil passou de 10 para 200. A expansão desses cursos é reflexo da estruturação do que se convencionou chamar “Campo de Públicas”. Na base de dados da CAPES das avaliações quadrienais de 2013 e 2017 de cursos de pós-graduação, esses cursos tendem a se distribuir em torno de duas áreas principais: o Comitê de Interdisciplinaridade e o Comitê de Administração. Na área interdisciplinar, do total de 330 programas vinculados, apenas 30 (9%) são do “Campo de Públicas”. Do total dos cursos, 43 (13%) têm avaliação 5, 6 e 7 e somente 4 (1,2%) são do “Campo de Públicas”. Já na área de administração, do total de 182 programas, 17 (9,3%) são do “Campo de Públicas”; apenas 44 (24%) do total de programas têm avaliação 5, 6 e 7 e desses, apenas um (0,6%) é do “Campo de Públicas”. Tem-se, portanto, o dobro de chance (13%) para um programa do “Campo de Públicas” ter boa avaliação na área Interdisciplinar do que na área de Administração (6%).

Os programas de pós-graduação de excelência vinculados ao Comitê de Interdisciplinaridade da CAPES têm buscado o aprofundamento em áreas específicas, porém com efetiva interdisciplinaridade, sobretudo através de oficinas divididas por professores de áreas diferentes. É o caso, por exemplo, do mestrado (conceito 6 da CAPES) em gestão pública da UERJ, com oito disciplinas/oficinas de 60 horas, sendo apenas duas disciplinas teóricas

obrigatórias, duas disciplinas específicas optativas e quatro oficinas interdisciplinares c/seminários e workshops. Tal modelo aproximar-se-ia, portanto, do que verificou Mobile-LAB/UFRJ como tendência para o tema “políticas públicas”, quando fez o *benchmarking* – com o apoio do CNPq ao longo da primeira década de 2000 – de políticas integradas de transporte e uso do solo e de gestão da mobilidade na Comunidade Europeia. Isto é: no âmbito acadêmico, o tema “políticas públicas” tornar-se-ia, como naquele continente, cada vez mais, interdisciplinar, ao mesmo tempo em que, na prática, a ação concreta do administrador/gestor público cada vez mais transversal, desde que especialistas pudessem sair da academia e conquistassem as cidades para aprenderem, na prática concreta do dia-dia, a tornarem-se interdisciplinares, ao invés de pensarem que vão ensinar algo nesse sentido.

Buscou-se, então, analisar um caso de gênese de proposta de curso de pós-graduação no “Campo de Públicas” para verificar se tinha aderência às expectativas desse mercado (verificação de indícios daqueles quatro tipos de *Gaps* apontados por Paiva et al., 2017). Trata-se de novo curso de pós-graduação recém-criado em um instituto (planejamento urbano) de uma universidade federal do Sudeste. Há nove anos, esse instituto e outras três unidades (administração & contabilidade, direito e economia) criaram um curso de graduação em gestão pública como proposta interdisciplinar. Vagas para docentes foram oferecidas no instituto de planejamento urbano e quatro anos depois, desfez-se a coparticipação das quatro unidades na coordenação do curso para ser assumida integralmente pelo instituto, perdendo-se, pois, seu principal atributo (coordenação interdisciplinar, porquanto fruto de decisão compartilhada pelos quatro centros, que deixou de ocorrer, o que já poderia caracterizar tendência de *Gap* do tipo 3 – “dificuldade em operacionalizar da maneira adequada o serviço conforme foi programado”). Em 2018, proposta de curso de pós-graduação passou a ser elaborada pela unidade de administração, que participara da coordenação do curso de graduação. Porém, em razão de não ter interessado aos professores do instituto de planejamento urbano, este criou uma comissão constituída por oito professores – quase todos concursados havia menos de cinco anos – para desenvolver proposta concorrente.

O material analisado na oficina foi o projeto acadêmico oficial desse novo curso de mestrado acadêmico submetido à Administração Central da universidade. Na proposta do novo curso, seus autores pretendiam submetê-lo à área de Administração Pública da CAPES, com regime de aulas 100% presencial, ênfase teórica com grade curricular de doze disciplinas de 40 horas (oito teóricas obrigatórias, uma metodológica eletiva e três específicas optativas), como se pode perceber, uma estrutura disciplinar oposta à do curso de excelência da UERJ.

É importante destacar que já existem na universidade dois cursos de pós-graduação no Campo de Públicas e ambos mal avaliados pela CAPES na avaliação quadrienal de 2017, notadamente quanto à interdisciplinaridade e proposta do curso. Um deles (do Centro de Engenharia) por ser ainda muito recente e não disponibilizar dados suficientes para análise e o outro (do Instituto de Economia), apesar de ter dez anos, foi avaliado com conceito 3 nas duas últimas avaliações, tendo a coordenação do curso recorrido administrativamente e somente por isso seu conceito subiu apenas um grau (e não dois, como reivindicado). Contudo, o comitê da CAPES deixou consignado que quanto à coerência, consistência e as linhas de pesquisa a avaliação do curso, dez anos depois, continua sendo “regularⁱⁱⁱ” porque, dentre outras razões:

[...] em média foram 5 disciplinas compartilhadas durante o quadriênio o que, ante o conjunto de disciplinas ofertadas (uma média de 48,5 disciplinas/ano), mostra uma articulação fraca de docentes em disciplinas. Da mesma forma, confirma-se o baixo número de projetos de pesquisa compartilhado por mais de um docente: em média [foram compartilhados por mais de um docente do curso apenas 16,5% de] 83 projetos de pesquisa em andamento/ano [...] número excessivo para caracterizar uma proposta interdisciplinar.

Os números apontados pela CAPES falam por si: no quadriênio, no programa de pós-graduação de políticas oferecido pelo Instituto de Economia que tem 27 professores permanentes, ocorreram 332 projetos de pesquisa, sendo 277 (83%) individuais (um projeto individual a cada 17 semanas por professor), por outro lado, de 194 disciplinas oferecidas em 4 trimestres de aulas (0,45 disciplinas/professor/trimestre), apenas 20 (10% ou 0,045 disciplinas/professor/trimestre) foram compartilhadas. Mas o que é pior: nenhuma dessas disciplinas oferecidas pelo curso de pós-graduação em PPGG foi destinada ao curso de graduação em PPGG; duas coisas absolutamente distintas: graduação e pós-graduação no tema. Fica evidente também porque não tem tempo para dar mais do que uma disciplina por semestre, dividir disciplinas com colegas e interagir com a graduação de sua própria área o docente que a cada 19 semanas tem uma entrega a fazer a contratantes de seus serviços individuais, valendo-se da marca e do nome da universidade para conquistá-los.

Não se pode deixar de perceber, portanto – até porque já apontado pela CAPES – indícios de ineficiência e de falta de efetivo interesse pela interdisciplinaridade, na pós-graduação dessa universidade, mas também na graduação, que quatro anos depois de ter sido criada, abandona a organização efetivamente interdisciplinar da qual surgiu e ao propor um

curso de pós-graduação o faz de forma absolutamente independente do curso de pós-graduação que já existia na área naquela universidade e do novo (na área de Administração) que se desenhava.

3.3 BASE PARA FORMAÇÃO DO PAINEL DE ESPECIALISTAS E A TAXA MÉDIA DE RETORNO FINAL

Um Painel de Especialistas foi consultado, pela técnica *delphi*, para que opinasse sobre o caráter e o formato mais adequado à realidade que novos cursos de pós-graduação no “Campo de Públicas” deveriam ter. O Painel foi subdividido em três grupos, a saber:

- Professores de programas de pós-graduação do “Campo de Públicas”: A partir da base de dados da Plataforma Lattes do CNPq, para todo o país, foram identificados 57 professores bolsistas de produtividade ou por atuarem em cursos com avaliação 5, 6 e 7 pela Capes;
- Especialistas em PPGG: o formulário foi publicado no site da Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (ANESP) e estima-se que tenha sido visualizado por pelo menos oitenta associados/interessados. Todos atendiam o perfil definido (servidores concursados há mais de 4 anos com título de mestrado e/ou de doutorado também obtido há mais de 4 anos) e
- Bacharéis em PPGG: foram identificados cerca de 80 alunos formados pelo mesmo programa em análise, desde 2016.

Do total de 180 convidados, 62 especialistas participaram da primeira interação e 35 concluíram todo o processo na segunda rodada de questionário, resultando em taxa de resposta final média de 19%, ligeiramente superior ao apontado na literatura.

Para uma leitura mais detalhada, os relatórios de pesquisa com cada subgrupo estão publicados na página do projeto Lab-PAR (Laboratório de Participação Social em Políticas Urbanas) do grupo Mobile-LAB/UFRJ no Facebook (<https://www.facebook.com/lab.par.ufrj/>).

3.4 FORMULAÇÃO DO PRIMEIRO QUESTIONÁRIO

O primeiro questionário foi dividido em três blocos: o primeiro, com quatro perguntas sobre o perfil do participante (para verificação dos requisitos definidos); o segundo bloco com

cinco afirmativas sobre os pressupostos da proposta oficial do curso de pós-graduação que serviu de base para a consulta de especialistas; e o terceiro bloco, com sete perguntas, para identificação dos requisitos para cursos de pós-graduação em atendimento às expectativas do Painel de Especialistas. Nas afirmativas que constituíram o segundo bloco de perguntas, foram consideradas tanto as afirmações colhidas no texto oficial da proposta do curso, quanto antíteses ou sínteses em relação às quais se solicitava ao especialista manifestar o grau de discordância/concordância, que variava de “Discordo totalmente” (1) a “Concordo totalmente” (5), sendo o ponto médio (3) para retratar “Indiferença” ou “Sem opinião formada”. Explica-se melhor: Como o Campo de Públicas é baseado em duas áreas ou polos principais de concentração (Administração/Gestão Pública e Desenvolvimento/Políticas Públicas), colheu-se uma afirmativa (tese) no texto da proposta oficial do curso, qual seja:

(i) *“Na região não existem linhas de pesquisas ou áreas de concentração voltadas para o estudo da Administração/Gestão Pública”* (assertiva existente na proposta oficial do curso).

Mas formulou-se também sua correspondente em relação ao outro polo:

(ii) *“Na região não existem linhas de pesquisas ou áreas de concentração voltadas para o estudo de Desenvolvimento/Políticas Públicas”*.

Dada a divisão da área nesses dois ramos principais, a primeira hipótese é que se uma opinião tende a ser positiva em relação à primeira afirmativa poderia ser confirmada com uma opinião negativa em relação à segunda (e vice-versa). Essa linha de raciocínio implícita no texto da proposta oficial era reforçada por outra assertiva que sintetizava o caráter de autonomia/disputa entre aquelas duas áreas, senão vejamos:

(iii) *“Na região os programas de pós-graduação no 'Campo de Públicas' estão vocacionados para o estudo de políticas públicas, sem maior integração com gestão (ou vice-versa)”*.

Essas assertivas consignadas na proposta oficial do curso são hipóteses que precisavam ser verificadas com o fito de identificar indício do *Gap 1*, que “está relacionado à não[-]compreensão do mercado por parte da organização, especialmente em relação àquilo que deseja a demanda”.

Ademais, não se poderia deixar de investigar também a hipótese de antítese ao pressuposto dos autores da proposta, isto é: que, ao contrário do que afirmavam, não seria tão fácil para os participantes opinarem com tanta taxatividade sobre uma suposta exagerada autonomia ou desvinculação entre as áreas (Administração/Gestão Pública e Desenvolvimento/Políticas Públicas), porquanto haver alta complementariedade ou interdisciplinaridade entre elas, tanto do ponto de vista fenomenológico quanto do ponto de vista do essencial para uma concreta experiência efetiva, eficaz e eficiente da administração pública e/ou de políticas públicas – substrato gnosiológico completamente ignorado pelos autores, até porque parecia não terem interesse por interdisciplinaridade. Portanto, também se ofereceu aos participantes opinarem em torno da antítese àquela narrativa original que parecia enviesada:

(iv) “No 'Campo de Públicas', em razão tanto da transversalidade inerente ao tema, quanto da interdisciplinaridade fundamental para abordá-lo, independente das características da região ou da universidade, é muito difícil distinguir limites entre subáreas”.

Estruturada a reflexão desse modo, quem respondesse positivamente em relação à afirmativa (i) e negativamente em relação a (ii) – e vice-versa –, também tenderia a afirmar positivamente em relação a (iii), reforçando a noção de polarização ou disputa entre as duas áreas. Mas se não ficasse tão claramente definida uma concordância com aquelas três afirmativas – (i), (ii) e (iii) – a tendência seria a de manifestação contrária (iv) àquelas assertivas iniciais, que, para ser validado, por coerência, implicaria no participante da pesquisa optar por vincular o curso à área Interdisciplinar da CAPES e não à área de Administração, como queriam os autores da proposta.

Apresentou-se, ainda, para análise do Painel de Especialistas, a situação anteriormente descrita de que ao mesmo tempo em que cursos de pós-graduação da universidade recebem uma avaliação ruim da CAPES outros cursos concorrentes são oferecidos. Solicitou-se, então, que o Painel respondesse, em situações como essa: “o que deveria ser prioritário, buscar-se efetiva interdisciplinaridade e sinergia entre os programas de pós-graduação, ou incentivar a oferta de mais cursos independentes entre si?”.

Com tal estrutura lógico-analítica, poder-se-ia: testar os fundamentos do caso (isto é: validar ou não os fundamentos da proposta oficial do curso), verificar se havia algum Gap (e de que tipo) e se a opinião média do Painel de Especialistas mostrava-se efetivamente uma opinião bem estruturada, com coerência, ou se parecia não haver qualidade na captação do

dado, seja por ter sido o preenchimento dos formulários feito sem compromisso, interesse ou responsabilidade em contribuir com a consulta, ou se o segmento não era tão conhecedor do tema a ponto de ser capaz de perceber aparentes contradições e/ou de justificá-las. Afinal, a oficina na qual a pesquisa estava vinculada era treinamento/formação em técnicas de conclave: os pesquisadores deveriam testar e avaliar o método escolhido (técnica *delphi*) também e não apenas formar opinião acerca do objeto de estudo.

Enfim, colocou-se em teste o próprio uso da técnica no que concerne à sua eficácia em induzir consensos bem estruturados.

3.5 RESULTADOS DA CONSULTA

O **Quadro 1**, em anexo, retrata a opinião consensual dos três subgrupos após duas interações. Atenção para as células destacadas com fundo sombreado: em letras sublinhadas, os pontos onde não se teve consenso; e em *itálico*, os pontos em que houve reformulação do quesito por síntese do subgrupo.

Os pressupostos da proposta oficial do curso de mestrado acadêmico em Gestão Pública que foram colocados para o julgamento do Painel de Especialistas foram objeto de maior polêmica ou controvérsia. Verifica-se opinião contrária unânime dos três segmentos aos fundamentos da proposta oficial do curso de que deveria ficar vinculado à área de “Administração” (e não “Interdisciplinar” da CAPES), porque “*Em nossa região [Sudeste] não existem linhas de pesquisas ou áreas de concentração voltadas para o estudo da Administração/Gestão Pública*”. Segundo o Painel, existem, sim, programas de pós-graduação no Sudeste que integram as áreas Administração/Gestão e Políticas Públicas, até por imposição da realidade – dada a mútua influência entre esses aspectos – e, por conseguinte, a necessidade de interdisciplinaridade para qualquer abordagem eficaz.

Em termos gerais, contrariando a proposta oficial em quase todos os pontos (exceto em relação à distribuição da carga horária, apesar da maioria preferir 16 disciplinas de 30h), o Painel de Especialistas concluiu consensualmente pela necessidade de mestrados profissionais^{iv}, com cursos “*in Company*” que ofereçam oportunidades de residência em instituições públicas, para imersão do profissional na realidade da administração pública, devendo os cursos ter ênfase metodológica e multiespecialização (estudo de casos setoriais), com carga horária igualmente distribuída por quatro grupos de disciplinas e oficinas (teóricas, metodológicas, *workshops* e específicas) e que estejam enquadrados em uma subárea

integradora dos temas “Gestão Pública, Desenvolvimento e Políticas Públicas” da área “Interdisciplinar” da CAPES, sendo necessário para isso maior número de professores de diferentes áreas nos grupos e projetos de pesquisa e maior carga de oficinas práticas, disciplinas metodológicas e teóricas compartilhadas por professores de diferentes áreas de formação. Buscar-se efetiva interdisciplinaridade e sinergia entre grupos de pesquisa e cursos concorrentes de uma mesma universidade também deveria ser prioritário para o Painel de Especialistas.

4 CONCLUSÃO

Com relação a validar ou não os fundamentos da proposta de curso de mestrado acadêmico investigada, o uso da técnica delphi mostrou-se absolutamente competente para demonstrar não haver aderência daqueles pressupostos às expectativas do mercado (professores, servidores e bacharéis). A capacidade dos subgrupos de opinarem contrariamente ao que se perguntava no formulário eletrônico, chegando ao ponto de reformularem o enunciado ou de formularem sínteses, são evidências da qualidade e do envolvimento com a pesquisa, dado que a opinião média do Painel de Especialistas mostra-se efetivamente uma opinião bem estruturada e coerente.

A partir do manejo da técnica *delphi*, foi possível evidenciar, com fulcro na opinião dos três grupos de especialistas do Campo de Públicas, que a proposta de novo curso de mestrado acadêmico oferecida por um recente programa de graduação de uma universidade federal do Sudeste – tanto seus pressupostos quanto seu formato – não encontra aderência às expectativas e à opinião do mercado, em nenhum aspecto, evidenciando-se um certo desinteresse de seus autores em praticar efetiva interdisciplinaridade, não se podendo deixar de observar, pois, que o dissenso, a falta de discussão de um problema comum, já marca tanto a gênese do novo curso de pós-graduação que está sendo oferecido (que surge da oposição ao que outra unidade acadêmica começava a articular) quanto da gênese do próprio programa. Um curso de mestrado acadêmico que parece ter sido desenhado não para atender às necessidades da ciência da ou da sociedade – vez que sua proposta oficial não é sustentada nem nos dados da CAPES, tampouco na opinião dos segmentos que constituem o Campo de Públicas –, mas para reserva de mercado com alguma margem de conforto para jovens professores concursados que não precisam se submeter ao contraditório para terem suas propostas aprovadas internamente na universidade.

Ficaram, pois constatados, indícios de pelo menos três daqueles quatro tipos de *Gaps* apontados na literatura, a saber:

- O *Gap 1*, que está relacionado à não[-]compreensão por parte da organização daquilo que deseja o consumidor (evidenciado na estrutura disciplinar e no tipo de curso teórico-acadêmico, que, definitivamente, não é o que a demanda quer);
- O *Gap 2*, que advém da incapacidade da organização em transformar sua oferta para algo mais próximo do que entende ser a expectativa do cliente, a partir dos recursos que possui (a pesquisa evidenciou que tal dificuldade decorre da falta de interesse em entender verdadeiramente a expectativa do cliente – externo e interno –, isto é: a administração pública e os especialistas em PPGG; e
- O *Gap 3*, que é a dificuldade em operacionalizar da maneira adequada o serviço conforme foi programado, neste caso, é o próprio histórico do curso de graduação que torna evidente esse *Gap*.

Como esses *Gaps* determinam o grau da discrepância entre a expectativa do serviço e a percepção do mesmo por parte do cliente (administração pública e especialistas em PPGG), o monitoramento de casos como esse parece bastante promissor para orientar os investimentos e as prioridades da CAPES, de modo a se poder responder à sociedade uma pergunta que insiste em ser formulada ao se tomar conhecimento do relato desta experiência: que utilidade social pode-se esperar de uma prática assumidamente anti-interdisciplinar, porquanto parecer ter visado tão somente a auto proteção de seus autores ou sua auto segregação dentro da própria universidade?

AGRADECIMENTO

Os autores agradecem à Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (ANESP) o apoio à divulgação da pesquisa.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Departamento Nacional de Estradas de Rodagem. Diretoria de Desenvolvimento Tecnológico. Divisão de Capacitação Tecnológica. **Manual de técnicas de conclaves**. - 2 ed. – Rio de Janeiro, 1996. 173p. - IPR. Publ. 656.

LINSTONE, H. A.; TUROFF, M. **The Delphi method: Techniques and applications**. Addison Wesley Newark, NJ: New Jersey Institute of Technology. 2002. Recuperado em março de 2015, de <https://web.njit.edu/~turoff/pubs/delphibook/index.html>. Acessado em: 30/ Set. 2019.

MARQUES, J. B.V.; FREITAS, D. *Método Delphi: caracterização e potencialidades na pesquisa em Educação*. **Pro-Posições**, Campinas, v. 29, n. 2, p.389-415, ago. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73072018000200389&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 26 set. 2019.

MARTINS, J. A. Interdisciplinaridade no “Campo de Públicas”: diagnóstico e perspectivas. **Anais do VIII Coninter**. Maceió. 2019

MIRANDA, G. J.; NOVA, S. P.; CORNACCHIONE JR., E. B. *Dimensões da qualificação docente em contabilidade: um estudo por meio da técnica Delphi*. **Anais do 12º. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. São Paulo. 2012.

MUNARETTO, L. F.; CORRÊA, H. L.; CUNHA, J. A. C. *Um estudo sobre as características do método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias*. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 1, p. 9-24, 2013.

OSBORNE, C., S.; RATCLIFFE, M.; MILLAR, R.; DUSCHL, R. *What “Ideas-about-Science” should be taught in school science? A Delphi study of the expert community*. **Journal of Research in science teaching**, 40 (7), 692-720. 2012.

PAIVA, R.V.C; COSTA, D.M.; BORGES, F.R.; FREITAS, M.V.P. *Expectativas e frustrações com a oferta de cursos de pós-graduação lato sensu*. **GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 71-90, maio 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n2p71>. Acesso em 30 Set 2019.

WRIGHT, J. T. C.; GIOVINAZZO, R. A. DELPHI – *Uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo*. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 12, p. 54-65, 2000.

ANEXO

ANEXO - Quadro 1: Opinião consensual do Painel de Especialistas

Segunda Rodada – Painel de Especialistas			
Quesito	Bacharéis (8)	Servidores (15)	Professores (12)
“Em minha região não existem linhas de pesquisas ou áreas de concentração voltadas para o estudo da Administração / Gestão Pública”	75% discordam do enunciado e ainda o reformulam (*)	100% discordam do enunciado	83% discordam do enunciado
“Em minha região não existem linhas de pesquisas ou áreas de concentração voltadas para o estudo de Desenvolvimento / Políticas Públicas”	75% discordam do enunciado e ainda o reformulam (**)	100% discordam do enunciado	83% discordam do enunciado
“Há dificuldade em distinguir os limites entre subáreas do Campo de Públicas”	100% concordam com o enunciado	100% concordam com o enunciado	83% concordam com o enunciado
“Em minha região os programas de pós-graduação no 'Campo de Públicas' estão vocacionados para o estudo de políticas públicas, sem maior integração com gestão (ou vice-versa)”	100% só concordam se explicitar exceções, visto não ser verdadeira a generalização (***)	Não há consenso. 60% não têm opinião formada; 2/3 destes alegam que o enunciado não é verdadeiro.	67% só concordam se explicitar exceções, visto não ser verdadeira a generalização (***)
“O que deveria ser prioritário seria buscar-se efetiva interdisciplinaridade e sinergia entre os programas de pós-graduação no 'Campo de Públicas', ao invés de incentivar a oferta de mais cursos independentes entre si”	100% concordam com o enunciado	80% concordam com o enunciado	83% concordam com o enunciado
Expectativa por que tipo de Curso?	75% apontam “Mestrado Profissional”	80% apontam “Mestrado Profissional”	83% apontam “Mestrado Profissional”
Em que área da CAPES deve estar vinculado o curso?	75% apontam “Interdisciplinar”	80% apontam “Interdisciplinar”	83% apontam “Interdisciplinar”
Em que subárea da CAPES deve estar vinculado o curso?	Não há consenso: 50% apontam “Gestão Pública e Governança” e 50%, “Desenvolvimento e Políticas Públicas”	80% apontam “Desenvolvimento e Políticas Públicas”	83% concordam com a síntese proposta: “Gestão Pública, Desenvolvimento e Políticas Públicas” (****)
Que ênfase ou perfil deve ter o curso?	75% apontam “Cursos in Company” (com residência em instituições públicas para treinamento metodológico)	100% apontam “Cursos in Company” (com residência em instituições públicas para treinamento metodológico)	83% apontam “Cursos in Company” (com residência em instituições públicas para treinamento metodológico)
Quanto ao efetivo caráter interdisciplinar	100% apontam “ter maior carga horária de oficinas práticas”. Dois outros requisitos apontados por 50%: “maior carga de disciplinas metodológicas” e “maior nº de prof. de diferentes áreas”	80% concordam que: Os três principais atributos são: “maior participação de diferentes unidades da Universidade no programa”, “maior carga de disciplinas metodológicas” e “maior carga de oficinas práticas”	75% concordam que: “maior número de professores de diferentes áreas nos grupos e projetos de pesquisa”; “maior carga de oficinas com professores de diferentes áreas”, “maior carga de disciplinas metodológicas de diferentes áreas”
Quanto à distribuição da carga horária de disciplinas (480 horas)	Não há consenso, 50% preferem “16 disciplinas de 30h, divididas entre teóricas, metodológicas, específicas e oficinas”	Não há consenso: 40% preferem 16 disciplinas e oficinas bem distribuídas e 40%, 12 disciplinas com ênfase em teoria.	83% preferem “16 disciplinas de 30h, divididas entre teóricas, metodológicas, específicas e oficinas”

Regime de aulas	100% “Semipresencial no Programa e 100% presencial nas instituições parceiras”	Consenso de 80% por curso semipresencial nos programas e 100% presencial nas instituições parceiras.	Não há consenso: 50% apontam “Semipresencial no Programa e 100% presencial nas instituições de residência”
-----------------	--	--	--

Notas:

(*) – Os Bacharéis reformularam o enunciado para: “*Em minha região, apesar de existirem linhas de pesquisas ou áreas de concentração voltadas para o estudo da Administração/Gestão Pública, isso ainda é feito, regra geral, como extensão e/ou adaptação de práticas do setor privado*”;

(**) - Os Bacharéis reformularam o enunciado para: “*Em minha região, apesar de existirem linhas de pesquisas ou áreas de concentração voltadas para o estudo de Desenvolvimento/Políticas Públicas, regra geral, a ênfase é meramente teórica*”.

(***) – Para concordarem com o enunciado, Bacharéis e Professores incluíram uma ressalva: “***Regra geral, em minha região os programas de pós-graduação no 'Campo de Públicas' estão vocacionados para o estudo de políticas públicas, sem maior integração com gestão (ou vice-versa), no entanto, há exceções***”, contrariando o pressuposto da proposta oficial do novo curso de mestrado que afirmava não existir integração entre políticas e gestão nos programas de pós-graduação da região.

(****) – Os Professores foram o único subgrupo que ultrapassou a dicotomia implícita na pergunta para formular uma síntese, de forma coerente ao que já haviam informado acerca de uma grande interdisciplinaridade que impede a colocação de limites muito bem definidos entre as subáreas: “**Gestão Pública, Desenvolvimento e Políticas Públicas deveriam constituir a subárea de Interdisciplinaridade da CAPES às quais deveriam estar vinculados os cursos de PPGG**”.

ⁱConvencionou-se chamar “Campo de Públicas” o espaço político-social de articulações e disputas políticas e intelectuais, relacionadas à formação acadêmico-profissional em atendimento às necessidades do estado e da administração pública, que congrega professores e estudantes de graduação e de pós-graduação dos cursos e programas de Administração Pública, Gestão Pública, Políticas Públicas e Desenvolvimento Social, entre outros, e a participação das organizações do terceiro setor e da iniciativa privada nos serviços públicos, por concessões, permissões e parcerias.

ⁱⁱJá no início do processo, no *briefing*, impõe-se o uso de técnicas de conclave para compreensão detalhada do problema e de suas restrições. A etapa de pesquisa aprofunda o entendimento do problema e a percepção do público-alvo, levantando-se seu histórico por pesquisas semiestruturadas, estudos de caso e entrevistas de opinião com o cliente final, identificando-se motivações, necessidades e obstáculos à satisfação plena de expectativas. A geração de ideias é a etapa em que soluções são propostas geralmente por meio de *brainstorming* para atender as motivações e necessidades dos clientes finais. O teste de protótipos trata da resolução ou do desenvolvimento dessas ideias, que são apresentadas para análise de grupo de usuários e de *stakeholders* – geralmente pela técnica de “grupos de foco” – antes de serem apresentadas ao cliente. A seleção trata das soluções propostas analisadas em relação ao objetivo de *design* do *briefing*. Algumas soluções podem ser viáveis, mas não as melhores. A implementação trata do desenvolvimento do *design* e de sua entrega final ao cliente, que se baseia na busca de *feedback* deste e do público-alvo para verificar se a solução atingiu os objetivos (AMBROSE e HARRIS, 2011:12).

ⁱⁱⁱPara se ter noção do significado relativo do conceito regular (3) no contexto dos cursos de pós-graduação da universidade em tela e em sua região, há que se ressaltar que se enquadra no grupo de universidades com 50 ou mais programas de pós-graduação: 116 programas de todas as áreas. Entre as Federais, é a primeira colocada em quantidade de programas de pós-graduação com notas 5 a 7 (66 ou 57% do total). Esse quadro geral da universidade em tela acompanha o quadro médio do desempenho das universidades da Região Sudeste, que foi o terceiro melhor desempenho regional, visto ter a Região Sul melhorado em 30% e piorado em 10% e a Região Centro-Oeste melhorado em 25% e piorado em 7%. Em todas as áreas, o desempenho da Região Sudeste se destaca, com quase 40% de notas 5, 6 e 7. Mas na área de Administração Pública, o desempenho da Região Sudeste perde para a Região Sul, com pouco mais de 25% de notas 5, 6 e 7. Já na área Interdisciplinar, apesar do desempenho da Região Sudeste se destacar, é ainda pior em termos relativos, pois pouco mais de 15% são de notas 5 e 6 (nenhuma universidade tem pós-graduação nota 7). A Região Sul é a única com cursos avaliados

com nota 7. Portanto, o programa de pós-graduação em PPGG da universidade em análise destoa negativamente do que se observa tanto a relação à própria universidade, quanto em sua região.

^{iv} No caso dos programas de pós-graduação (PPG) profissionais, na CAPES ainda se guarda muita relação com a avaliação dos PPG acadêmicos, o que pode provocar paralelismo entre as duas modalidades de cursos, prevalecendo a lógica das avaliações acadêmicas, por ser considerada consolidada. No entendimento do comitê de área “Interdisciplinar” seria importante que fosse pensado uma nova ficha para avaliação dos PPG profissionais, de modo que apontasse, de maneira contundente, a relação do PPG com os setores produtivos que absorvem o profissional qualificado pelo PPG, inclusive as formas de financiamento do PPG gerados pelo relacionamento. O foco no perfil de egresso e no setor produtivo beneficiado pela qualificação profissional promovida pelo PPG seria fundamental que fossem identificados. Dados a respeito do impacto da formação profissional promovida pelo PPG, tanto na carreira do egresso, quanto nas organizações que absorvem estes profissionais também teriam que ser considerados. Neste sentido, o comitê da área “Interdisciplinar” propõe que a ficha de avaliação seja simplificada e que os dados solicitados aos PPG sejam revistos, de modo que o foco principal seja no impacto do PPG nas organizações que absorvem o profissional qualificado pelo PPG. Dados sobre a qualificação e produção intelectual dos docentes seriam mantidos como medidas complementares para avaliar a qualidade da formação, assim como dados sobre financiamentos e resultados obtidos com parcerias não acadêmicas e acadêmicas do PPG. Além disso, o comitê da área propõe que o banco de teses e dissertações da CAPES abrigue as diversas modalidades de trabalhos de conclusão de curso dos PPG profissionais, previstas na Portaria Normativa/MEC 17/2009.