

CAPÍTULO 5

MATRIZ GUT

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.6162410105>

Gustavo de Araújo Oliveira dos Santos

Mateus Saulo da Silva

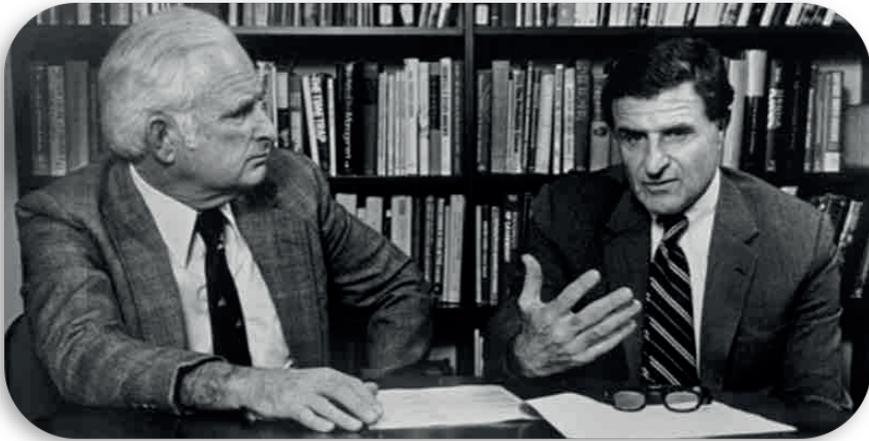
Thais Heloise Pereira

Edi Carlos de Oliveira

A matriz GUT é uma ferramenta de priorização amplamente utilizada na gestão organizacional, destinada a ajudar gestores a priorizar problemas ou decisões, garantindo que os recursos e esforços da empresa sejam direcionados para as questões mais críticas e que exigem atenção imediata. Essa ferramenta é especialmente importante em ambientes onde existem múltiplos problemas ou desafios que competem por atenção e é necessário um método objetivo para determinar quais devem ser abordados primeiro (Hékis *et al.*, 2013; Merchi, 2013; Bassan, 2018).

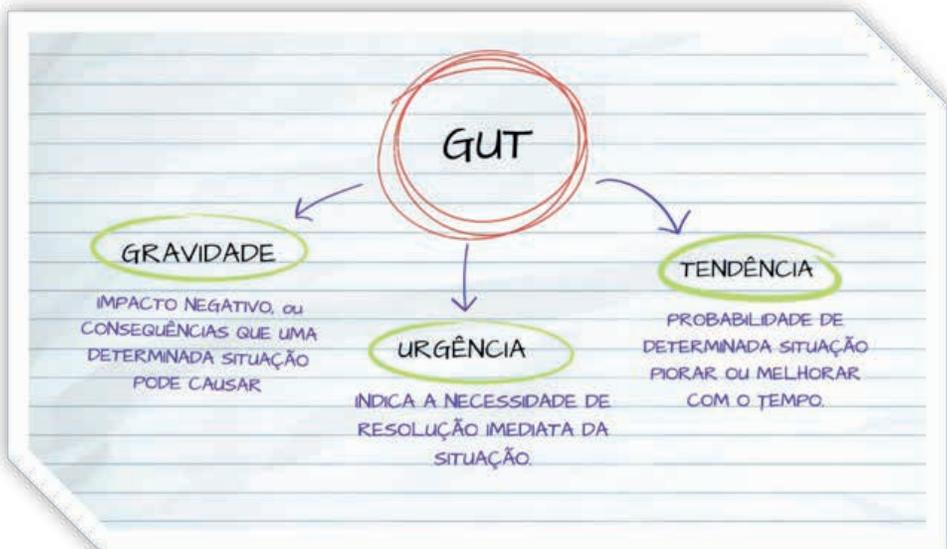
Em 1958, enquanto a *RAND Corporation* aprimorava radares para a força aérea dos EUA, os pesquisadores

Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe observaram padrões de comportamento dos profissionais ao lidarem com situações complexas e desenvolveram um método para priorizar ações, resolver problemas e tomar decisões. Esse método, que ficou conhecido como Matriz GUT, avalia os critérios de Gravidade (perigo), Urgência (necessidade de resolução) e Tendência (potencial de agravamento) (Merchi, 2013; Bassan, 2018).



Fonte: <<https://www.toolshero.com/toolsheroes/benjamin-tregoe/>> (2024).

Na década de 1980, a Matriz GUT ganhou popularidade na Europa e nos Estados Unidos, impulsionada pelo movimento da qualidade total, focado na melhoria contínua dos processos organizacionais (Fáveri; Silva, 2004). Na prática, a Gravidade (G) avalia o impacto e as consequências de um problema caso não seja resolvido; a Urgência (U) mensura o tempo disponível para solucioná-lo antes de causar danos; e a Tendência (T) analisa a probabilidade de o problema crescer ou se agravar se não for resolvido (Merchi, 2013; Bassan, 2018).



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A análise GUT é essencial para decisões eficazes na resolução de problemas organizacionais. A gravidade considera diferentes aspectos, como tarefas, pessoas envolvidas, resultados esperados, processos e a organização como um todo, exigindo ação rápida. A urgência, por sua vez, refere-se ao tempo disponível para solucionar o problema, determinando se a ação precisa ser imediata. E, por fim, a tendência prevê o agravamento da situação, indicando se o problema se tornará mais complexo caso não seja resolvido rapidamente (Héki *et al.*, 2013; Costa *et al.*, 2017; Cevada; Damy-Benedetti, 2021; Moraes; Dias; Pinto, 2022).

Esse método de priorização organiza as ações a serem analisadas e implementadas em ordem decrescente, utilizando um *ranking* dividido em cinco níveis de gradação. O *score* final de um problema é calculado multiplicando as notas atribuídas a cada critério GUT, com valores que variam de 1 a 5. Dessa forma, quanto maior a pontuação, maior deve ser a atenção e agilidade dedicadas à correção do problema na empresa. Problemas com pontuações menores exigem menos atenção e urgência (Merchi, 2013).

G Gravidade	U Urgência	T Tendência
5 Extremamente grave.	5 Precisa de ação imediata.	5 Irá piorar rapidamente se nada for feito.
4 Muito grave.	4 É urgente.	4 Irá piorar em pouco tempo se nada for feito.
3 Grave.	3 O mais rápido possível.	3 Irá piorar.
2 Pouco grave.	2 Pouco urgente, o prazo ainda é longo.	2 Irá piorar a longo prazo.
1 Sem gravidade.	1 Fica tranquilo, pode esperar!	1 A situação não tem tendência de piorar.

Fonte: <<https://crescercomeducacao.com.br/matriz-gut/>> (2024).

A matriz GUT, portanto, ganhou notoriedade por sua simplicidade e eficácia em classificar problemas de maneira objetiva e sistemática. Ao facilitar a priorização de problemas organizacionais com base nos critérios GUT, essa ferramenta se tornou essencial na gestão de empresas, permitindo que decisões críticas sejam tomadas de forma mais estratégica e direcionada (Fáveri; Silva, 2004; Héki *et al.*, 2013; Merchi, 2013; Bassan, 2018).

PASSO A PASSO PARA APLICAÇÃO DA MATRIZ GUT

Para a efetiva aplicação da matriz GUT, a equipe responsável deve listar os problemas potenciais e os analisar de acordo com a gravidade, urgência e tendência – atribuindo pontuações de 1 a 5 para cada critério/problema. Desse modo, Hékis *et al.* (2013) destacam que é a simplicidade na atribuição da pontuação e da multiplicação dos valores para priorização que tornam essa ferramenta de fácil aplicação nas organizações. Para a aplicação da matriz GUT em uma empresa, Bassan (2018) sugere o seguinte passo a passo:

1. **Identificação dos problemas:** o primeiro passo consiste em listar todos os problemas/situações que precisam ser resolvidos dentro da organização. Essa lista pode ser elaborada em conjunto com a equipe, envolvendo diferentes setores ou departamentos.
2. **Avaliação dos critérios GUT:** deve-se atribuir uma nota de 1 a 5 para cada problema/situação, de acordo com o critério da gravidade, da urgência e da tendência.
3. **Cálculo do índice GUT:** deve-se multiplicar as três notas atribuídas ($G \times U \times T$) para cada problema, resultando em um valor que indica a prioridade da ação, de modo que quanto maior o valor, maior deve ser a prioridade.
4. **Priorizar ações:** deve-se ordenar os problemas/situações de acordo com os valores obtidos no índice GUT e começar a resolver aqueles com as maiores pontuações.
5. **Implementação e monitoramento:** após priorizar os problemas/situações, deve-se implementar as ações necessárias para resolvê-los. Para tanto, é necessário monitorar os resultados e, se necessário, revisar a matriz GUT para ajustar as prioridades conforme novos problemas surgirem.

BENEFÍCIOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE'S)

Ao ser aplicada nas MPE's, a matriz proporciona uma visão mais clara e objetiva dos problemas a serem resolvidos, considerando os critérios GUT. Desse modo, os gestores podem alocar recursos e tempo de maneira mais eficiente, garantindo que os problemas mais críticos sejam abordados primeiro. Isso é especialmente útil em um ambiente competitivo, onde é essencial responder rapidamente às mudanças e desafios do mercado (Hékis *et al.*, 2013).

A clareza na tomada de decisões permite priorizar os problemas mais relevantes, evitando a dispersão de esforços em questões menos importantes. Isso favorece o uso eficiente dos recursos, direcionando-os para as áreas que realmente demandam atenção imediata, maximizando o impacto das ações. Igualmente, a simplicidade e facilidade de aplicação da ferramenta tornam-na acessível a empresas de qualquer porte, já que não exige grandes investimentos ou conhecimentos técnicos (Merchi, 2013).

VANTAGENS E DESVANTAGENS

A matriz GUT oferece diversas vantagens, como a praticidade e facilidade na identificação de fatores de prioridade (Novaski; Freitas; Billig, 2020). A ferramenta se destaca por sua simplicidade, o que facilita sua aplicação em diversos setores da organização. Além disso, permite maior eficiência no uso dos recursos organizacionais e orienta de maneira mais assertiva a tomada de decisão (Oliveira, 2010). Como vantagens dessa ferramenta, Bassan (2018) destaca:

- **Priorização objetiva:** a matriz fornece um método claro e objetivo para determinar quais problemas devem ser abordados primeiro.
- **Facilidade de implementação:** é uma ferramenta simples de aplicar e pode ser utilizada rapidamente em diferentes contextos, desde decisões operacionais até estratégicas.
- **Flexibilidade:** pode ser adaptada para diferentes tipos de problemas e setores, sendo aplicável a uma variedade de situações organizacionais.

Por outro lado, a matriz também apresenta desvantagens, como a dificuldade na atribuição de valores precisos aos critérios GUT e o fato de desconsiderar outros fatores relevantes da organização. Além disso, outro ponto negativo está relacionado à dificuldade de identificar lacunas nos critérios organizacionais, sendo necessário um conhecimento aprofundado dos problemas para propor soluções adequadas (Costa *et al.*, 2017). Desse modo, dentre as desvantagens, Bassan (2018) aponta:

- **Subjetividade:** embora a matriz forneça um método para priorização, as notas atribuídas aos critérios GUT podem ser subjetivas e influenciadas por vieses pessoais.
- **Foco limitado:** a matriz GUT se concentra na priorização de problemas, mas não oferece soluções para os problemas identificados.
- **Dependência de consenso:** a eficácia da matriz GUT pode ser limitada se não houver consenso entre os membros da equipe em relação às avaliações de gravidade, urgência e tendência.

Em resumo, mesmo que a matriz apresente algumas desvantagens, trata-se de uma ferramenta poderosa para MPE's que buscam uma maneira eficiente de priorizar problemas e direcionar recursos de forma estratégica. Com sua simplicidade e foco na objetividade, ela pode ser um diferencial na gestão organizacional.

EXEMPLO PRÁTICO

Para exemplificar a aplicação prática da matriz GUT, Moraes, Dias e Pinto (2022) apresentam uma situação na qual um veículo apresenta alguns problemas mecânicos. Para averiguar a priorização das ações, foram identificados os problemas presentes no veículo: lâmpadas queimadas, vazamento de óleo, pneus carecas, espelho retrovisor quebrado e para-choque amassado.

Logo após, foram definidos os critérios para cada problema, que incluíram a Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T). A Gravidade referiu-se ao impacto do problema na segurança e funcionalidade do veículo; a Urgência referiu-se ao tempo disponível para resolver o problema antes que causasse maiores complicações; e, a Tendência referiu-se ao potencial de agravamento do problema ao longo do tempo. A avaliação de cada problema foi realizada da seguinte forma:

Para as lâmpadas queimadas foi atribuída a nota 3 para a Gravidade, pois impacta a visibilidade e pode resultar em multas. Para a Urgência foi atribuída a nota 4, tendo em vista que as lâmpadas são necessárias para dirigir à noite ou em condições de pouca visibilidade; e, para a Tendência foi atribuída a nota 2, já que o problema não tende a piorar significativamente a curto prazo. Ao final, obteve-se a nota 24 para o problema das lâmpadas queimadas ($3 \times 4 \times 2 = 24$).

Ao vazamento de óleo foi atribuída a nota 5 para a Gravidade, já que pode causar danos graves ao motor e até mesmo um incêndio. Para a Urgência também foi atribuída a nota 5, pois requer atenção imediata para evitar falhas mecânicas sérias; e, para a Tendência foi atribuída a nota 4, considerando que o vazamento de óleo tende a piorar rapidamente e pode levar a danos mais caros. Ao final, obteve-se a nota 100 para o problema do vazamento de óleo ($5 \times 5 \times 4 = 100$).

Aos pneus carecas foi atribuída uma nota 5 para a Gravidade, já que afeta diretamente a segurança do veículo e aumenta o risco de acidentes. À Urgência também foi atribuída a nota 5, uma vez que esse problema deve ser resolvido imediatamente para evitar acidentes; e, à Tendência a nota também foi 5, pois o problema tende a piorar rapidamente, especialmente em condições climáticas adversas. Ao final, obteve-se a nota 100 para o problema dos pneus carecas ($5 \times 5 \times 5 = 125$).

Ao problema do espelho retrovisor quebrado atribuiu-se nota 2 para a Gravidade, uma vez que esse problema impacta na visibilidade. À Urgência foi atribuída a nota 3, já que o espelho retrovisor é necessário para maior segurança, mesmo que seja possível dirigir temporariamente sem ele; e, à Tendência foi atribuída a nota 2, tendo em vista que o problema não tende a piorar significativamente a curto prazo. Ao final, obteve-se a nota 12 para o problema do espelho retrovisor ($2 \times 3 \times 2 = 12$).

Por fim, ao para-choque amassado foi atribuída a nota 2 para a Gravidade, já que é um problema principalmente estético, com impacto mínimo na funcionalidade do

veículo. À Urgência foi atribuída a nota 1, uma vez que o problema pode ser adiado sem consequências graves; e, à Tendência foi atribuída a nota 1, pois o problema não tende a piorar. Ao final, obteve-se a nota 2 para o problema do para-choque ($2 \times 1 \times 1 = 2$).

Ante o exposto, calculou-se o valor GUT para cada problema multiplicando as pontuações de Gravidade, Urgência e Tendência.

Problema	G	U	T	GUT
Para-choque amassado	2	1	1	2
Espelho retrovisor quebrado	2	3	2	12
Lâmpada queimada	3	4	2	24
Vazamento de óleo	5	5	4	100
Pneus carecas	5	5	5	125

Fonte: Moraes, Dias e Pinto (2022, p. 110).

Seguindo a classificação, os problemas foram resolvidos em ordem de prioridade: primeiro, os pneus carecas, devido ao alto risco de acidentes; em seguida, o vazamento de óleo, para evitar danos ao motor; depois, as lâmpadas queimadas, para garantir visibilidade adequada e evitar multas e acidentes; posteriormente, o espelho retrovisor quebrado, para melhorar a segurança na condução do veículo; e, por fim, o para-choque amassado, por ser o menos prioritário e por ter apresentado a menor pontuação.

Por fim, destaca-se que o exemplo da aplicação da matriz GUT demonstrou de forma prática como priorizar a resolução de problemas com base na Gravidade, Urgência e Tendência. Através da avaliação criteriosa dos problemas mecânicos do veículo, foi possível identificar os problemas que representavam maiores riscos à segurança e funcionalidade, direcionando os esforços de forma eficiente. Portanto, a ferramenta permitiu a identificação dos problemas para que fossem resolvidos por ordem de prioridade.

CONCLUSÃO

Considerando o que foi apresentado, a matriz GUT se revela como uma ferramenta eficaz para identificar prioridades em relação aos problemas organizacionais. É uma ferramenta amplamente utilizada devido à sua simplicidade e praticidade, permitindo que os gestores identifiquem, classifiquem e tomem decisões mais assertivas em relação aos problemas das empresas, com base nos critérios de GUT. No contexto das MPE's, a matriz se mostra especialmente valiosa ao proporcionar uma visão clara dos problemas que exigem atenção imediata, garantindo que as ações sejam implementadas de maneira estratégica e eficaz.

No entanto, a matriz GUT também apresenta desafios, como a dificuldade na atribuição precisa de valores aos critérios e a subjetividade envolvida no processo de avaliação. Além disso, a ferramenta se limita à priorização de problemas, sem oferecer soluções diretas para os mesmos. Ademais, sua eficácia pode ser comprometida pela falta de consenso entre a equipe. No entanto, apesar dessas limitações, a matriz continua a ser uma ferramenta poderosa e acessível, contribuindo para o sucesso organizacional ao permitir uma gestão mais objetiva e eficiente das demandas organizacionais.