

## PRIORIZAÇÃO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS DE P,D&I PARA EMPRESAS DA ÁREA DA SAÚDE

ALINE GONZALES SCAGLIONI; MAUREL ROSA DE OLIVEIRA

*Universidade Federal de Pelotas (UFPel) – aline.scaglioni@gmail.com  
Universidade Federal de Pelotas (UFPel) – contato@maureloliveira.com.br*

### 1. INTRODUÇÃO

A crescente competitividade e a constante necessidade de inovação no setor da saúde impõem às organizações o desafio de otimizar a alocação de seus recursos. Nesse cenário, a gestão eficaz do portfólio de projetos torna-se um diferencial estratégico, sendo a priorização de projetos uma de suas etapas mais críticas e complexas. A seleção inadequada de projetos pode levar ao desperdício de recursos, impactando a capacidade da empresa de inovar, especialmente em uma indústria tão regulada. A fundamentação teórica deste trabalho parte da análise de ferramentas de priorização consagradas. Ferramentas como a Matriz GUT (KEPNER; TREGOE, 1981) e a Matriz de Eisenhower são úteis para gestão de urgência, mas limitadas para a complexidade de portfólios de P,D&I. A Matriz BÁSICO (JUSTO, 2024) e métodos de Análise Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA), como o AHP (SAATY apud GOMES; ARAYA; CARIGNANO, 2004), oferecem uma visão mais estratégica e ponderada. Contudo, evidencia-se uma lacuna na literatura: a carência de um modelo que integre a análise multicritério a um processo formal para tratar projetos de caráter mandatório, como os de conformidade regulatória (ANVISA, INMETRO). Este artigo propõe, portanto, desenvolver um método de priorização de projetos de P,D&I customizado para a indústria da saúde. Os objetivos específicos são: (1) identificar as dimensões de priorização relevantes; (2) definir os critérios de avaliação; (3) analisar a percepção de relevância destes critérios por meio de uma pesquisa de campo; e (4) propor uma matriz de priorização que integre as particularidades do setor.

### 2. METODOLOGIA

O artigo caracteriza-se como pesquisa aplicada e exploratória, com abordagem mista (qualitativa e quantitativa). A pesquisa bibliográfica foi aplicada para identificar e analisar os critérios de priorização consolidados na literatura, com foco em modelos como a Matriz GUT, BÁSICO e métodos de MCDA, construindo a base teórica para avaliar sua aplicabilidade no contexto da indústria da saúde. Em uma segunda etapa, realizou-se uma pesquisa de campo do tipo survey com a comunidade acadêmica da UFPel, por meio de um questionário online, para validar e identificar a percepção de relevância dos critérios levantados. Os dados coletados foram tratados por meio de estatística descritiva e análise de conteúdo. Por fim, a proposição da nova metodologia de priorização foi desenvolvida a partir da síntese dos dados de literatura com os resultados da pesquisa de campo, visando criar um modelo customizado para priorização de projetos de P&D para empresas da área da saúde.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O trabalho encontra-se na fase de análise dos dados da pesquisa de campo, cujos resultados preliminares já permitem delinear a estrutura da ferramenta proposta. A análise inicial corrobora a hipótese central do estudo: o critério “Conformidade Regulatória & Segurança Crítica” foi apontado pelos respondentes como de altíssima importância, justificando um tratamento diferenciado. Com base nisso, foi desenvolvida a Matriz Ponderada de Priorização para Saúde (MPPS), um modelo híbrido que opera em duas fases.

Na Fase 1, realiza-se uma triagem onde projetos com nota máxima em critérios de caráter mandatório (Regulatório/Crítico) são classificados como “Prioridade Mandatória” e separados do processo competitivo. Na Fase 2, os projetos restantes são avaliados por um sistema de pontuação ponderada, conforme a Tabela 1, que ranqueia as iniciativas estratégicas e de inovação. Esta abordagem resolve a lacuna identificada na literatura, ao garantir que projetos obrigatórios não compitam por recursos com projetos de oportunidade, permitindo uma alocação de recursos mais inteligente e segura.

Tabela 1 – Estrutura da Matriz Ponderada de Priorização para Saúde (MPPS) – Fase 2

Matriz Ponderada de Priorização para Saúde (MPPS)									
	Critico	Regulatório	Beneficio organizacional	Prioridade estratégica	Impacto nos resultado	Recursos financeiros	Beneficio Cliente	Operacionalidade simples	Score
Projeto 1	1	1	4	3	5	1	2	5	22
Projeto 2	5	5	2	1	4	2	3	4	26
Projeto 3	5	1	4	2	4	2	3	3	24
Projeto 4	1	5	3	4	2	3	4	1	23
Projeto 5	1	1	5	5	5	5	5	5	32
Projeto 6	5	5	5	5	5	5	5	5	40

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

### 4. CONCLUSÕES

Este trabalho apresenta como principal inovação o desenvolvimento da Matriz Ponderada de Priorização para Saúde (MPPS), um framework metodológico customizado para as necessidades de indústrias altamente reguladas. A principal contribuição do modelo é seu processo de triagem em duas fases, que separa projetos mandatórios dos projetos estratégicos, resolvendo uma falha crítica dos modelos de priorização tradicionais e permitindo uma tomada de decisão mais segura e alinhada à estratégia do negócio.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Livro

ALMEIDA, A. T. de. **Processo de decisão nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.

BELTON, V.; STEWART, T. J. **Multiple criteria decision analysis: an integrated approach**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2002.

GOMES, L. F. A. M.; ARAYA, M. C. G.; CARIGNANO, C. *Tomada de decisões em cenários complexos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

KEPNER, C. H.; TREGOE, B. B. *The New Rational Manager*. Princeton: Princeton Research Press, 1981.

MEIRELES, M. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas**. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)*. 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2017.

### Artigo

BASSI, D.; SILVA, F. M. da. Gestão de projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D): um estudo de caso em uma empresa do setor eletro-eletrônico. *Revista de Gestão e Projetos*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 97-122, 2011.

BRITO, T. D. S. Aplicação da matriz GUT em uma empresa do ramo alimentício. *Revista Científica da Ajes*, [S.I.], v. 7, n. 14, 2018.

CUNHA, J. V. A. da; LIMA, E. P.; MELO, F. J. C. Matriz de GUT para priorização de investimentos em manutenção industrial. *Revista Espacios*, [S.I.], v. 38, n. 43, 2017.

FÁVERI, D. B.; SILVA, A. C. B. da. A utilização da Matriz GUT como ferramenta para priorização de problemas em uma empresa do ramo metal mecânico. *Revista Eletrônica de Engenharia de Produção*, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 1-13, 2016. [Nota: Esta é a referência do apud de KEPNER; TREGOE].

VARGAS, R. V. Using the analytic hierarchy process (AHP) to select and prioritize projects in a portfolio. In: **PMI® GLOBAL CONGRESS 2010**, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2010.

### Tese/Dissertação/Monografia

VILAS, J. A. G. **Análise do processo de tomada de decisão para seleção e priorização de projetos de P&D em uma empresa do setor elétrico**. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2008.

### Documentos eletrônicos

FERNANDO, B. **Aplicação de análise multicriterial na gestão ambiental.** [S.I.], 2014. [completar com a fonte original].

HAAS, R. et al. **Project selection and planning in the pharmaceutical industry.** Business Briefing: Pharma Outsourcing, 2005.

JUSTO, J. Matriz BASICO: Guia Completo para Priorização de Projetos. *[Nome do Site ou Blog]*, 2024.

NORTEGUBISIAN, M. K. Matriz de priorização: o que é e como aplicar na sua empresa. *[Nome do Site ou Blog]*, 2018.

PERIARD, G. **Matriz GUT.** Sobre Administração, 2011.

PERSICO, L. Matriz GUT: o que é, para que serve e como montar a sua. *Jr. Eng*, 2021.

RABELLO, M. Priorização de projetos: 6 matrizes para aplicar na sua empresa. *Siteware*, 2024.

SEBRAE. **Encontrando Tempo para Inovar.** Sebrae, 2019. E-book.

SOTILLE, M. A. **Gerenciamento de Projetos com Foco em Resultados.** Atlas, 2014.

TEAM ASANA. **A matriz de Eisenhower: como priorizar tarefas urgentes e importantes.** Asana, 2021.