



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

**METODOLOGIA DE ALOCAÇÃO DE PESSOAL PARA AS UNIDADES DA
REITORIA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Equipe Técnica:

Cristiane Ceresa
Eliane Pereira Nunes
Frank Leonardo Casado
Murilo da Silva Dornelles
Paula Borges Tronco

**Santa Maria
2024**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
2 OBJETIVOS	4
2.1 Objetivo geral	4
2.2 Objetivos específicos	4
3 METODOLOGIA	4
O que é MCDA	4
Etapas Abordadas pela UFSM	4
Solução tecnológica	5
4 RESULTADOS ALCANÇADOS	5
4.1 Critérios e ponderação	5
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS/LIMITAÇÕES DO ESTUDO	7
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	8
	8

1 INTRODUÇÃO

A distribuição eficiente de vagas de técnicos administrativos em educação (TAEs) é um desafio significativo para a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). A complexidade e a diversidade das atividades administrativas demandam uma alocação estratégica de recursos humanos, que garanta a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. Historicamente, a alocação de vagas tem sido realizada com base em critérios que nem sempre refletem as necessidades reais das unidades administrativas e acadêmicas. Esse descompasso pode levar a uma sobrecarga de trabalho em algumas áreas e ociosidade em outras, prejudicando a eficácia institucional.

A motivação para este projeto surge da necessidade de aprimorar o processo de distribuição de vagas de TAEs na UFSM, utilizando metodologias mais robustas e criteriosas. A aplicação da Análise de Decisão Multicritério (MCDA) oferece uma abordagem sistemática para considerar múltiplos critérios e prioridades, permitindo uma alocação mais equitativa e eficiente das vagas. Este projeto visa, portanto, desenvolver e implementar uma metodologia baseada no MCDA para otimizar a alocação de TAEs, melhorando a gestão de pessoas e a qualidade dos serviços prestados pela universidade.

O projeto, portanto, visa implementar uma metodologia de alocação de vagas de técnicos administrativos em educação (TAEs) nas Pró-Reitorias da UFSM, utilizando a Análise de Decisão Multicritério (MCDA). A abordagem proposta envolve a identificação e a ponderação de critérios relevantes, a avaliação das necessidades das unidades administrativas e acadêmicas, e a aplicação de um modelo de decisão multicritério para determinar a distribuição ideal das vagas.

Os principais resultados esperados incluem uma distribuição mais equilibrada e transparente das vagas, a redução de discrepâncias entre as Pró-Reitorias, e a melhoria da gestão do quadro de pessoal da UFSM.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Desenvolver e implementar uma metodologia de alocação de vagas de técnicos administrativos em educação (TAEs) nas Pró-Reitorias da UFSM, baseada na Análise de Decisão Multicritério (MCDA), visando otimizar a gestão de quadro de pessoal e minimização de distorções entre as Pró-Reitorias.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar os critérios relevantes para a alocação de vagas de TAEs.
- Ponderar os critérios com base nas prioridades institucionais.
- Avaliar as necessidades das unidades administrativas e acadêmicas da UFSM.
- Aplicar a metodologia MCDA para determinar a distribuição ideal das vagas.
- Validar os resultados obtidos e ajustar o modelo conforme necessário.
- Implementar a metodologia de alocação de vagas e monitorar seus impactos.

3 METODOLOGIA

O que é MCDA

A Análise de Decisão Multicritério (MCDA) é uma metodologia que auxilia na tomada de decisões complexas, considerando múltiplos critérios simultaneamente. Diferentemente dos métodos tradicionais de tomada de decisão, que podem focar em um único critério, a MCDA permite a integração de vários fatores, proporcionando uma visão mais holística e equilibrada das opções disponíveis.

Os principais usos da Análise de Decisão Multicritério (MCDA) na gestão pública incluem a alocação eficiente de recursos, a avaliação de desempenho e a priorização de intervenções. Na alocação de recursos humanos, a MCDA é aplicada para identificar cursos de ação que melhor atendam aos objetivos organizacionais, como demonstrado na "Secretaria de Administração do Estado de Santa Catarina" (Ensslin, Dutra, & Ensslin, 2000). Além disso, a MCDA é utilizada na avaliação de desempenho de organizações de benefício público, permitindo uma análise detalhada da eficiência e eficácia operacional, como visto em estudos na Polônia e Austrália (Chojnacka & Górecka, 2017). Na gestão de recursos naturais, métodos híbridos de MCDA ajudam a integrar múltiplos critérios, incluindo aspectos econômicos, sociais e ambientais, para uma gestão florestal sustentável (Uhde et al., 2015). Essas aplicações demonstram a versatilidade e utilidade da MCDA em diferentes contextos da gestão pública, proporcionando decisões mais informadas e equilibradas.

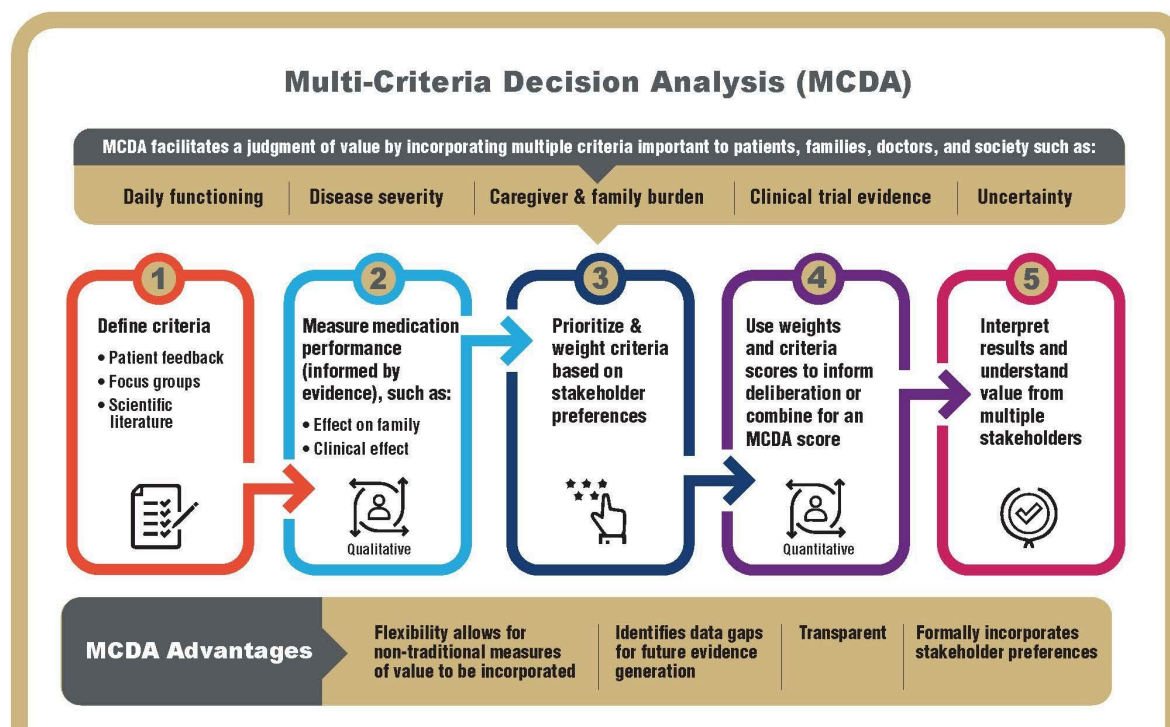


Figura 1 - Metodologia MCDA

Etapas Abordadas pela UFSM

1. **Identificação dos Critérios:** Entrevistas com as pró-reitorias para identificar os critérios relevantes para a alocação de vagas, como necessidades operacionais, carga de trabalho, e competências dos servidores.
2. **Ponderação dos Critérios:** Atribuição de pesos aos critérios identificados através de um processo de comparação par a par, refletindo as prioridades institucionais.
3. **Coleta de Dados:** Levantamento das informações necessárias sobre a atual distribuição de TAEs e as necessidades das unidades.
4. **Aplicação do Modelo MCDA:** Utilização do modelo MCDA para calcular a distribuição ideal das vagas com base nos critérios e pesos estabelecidos.
5. **Validação e Ajuste:** Avaliação dos resultados obtidos, ajustes no modelo e validação final pela reitoria.
6. **Implementação:** Aplicação da nova metodologia de distribuição de vagas e monitoramento contínuo para ajustes futuros.

Solução tecnológica

Para a aplicação prática da MCDA, utilizamos um modelo de Excel disponível no link: [AHP Excel Template with Multiple Inputs](#). Este modelo permite a agregação de opiniões de múltiplos decisores, a ponderação de critérios e a avaliação de alternativas com base em uma abordagem sistemática e transparente. A ferramenta foi crucial para garantir que todas as unidades administrativas e acadêmicas da UFSM tivessem suas necessidades e prioridades devidamente consideradas na alocação de vagas de TAEs.

4 RESULTADOS ALCANÇADOS

A implementação da metodologia baseada no MCDA resultou em uma distribuição de vagas mais equilibrada e transparente entre as Pró-Reitorias da UFSM, corrigindo distorções pré-existentes e alinhando a alocação de recursos humanos às necessidades reais das Pró-Reitorias. Os indicadores gerenciais mostram uma melhora na gestão de competências e na carga de trabalho das unidades, além de uma maior satisfação entre os servidores. A abordagem também facilitou a tomada de decisões informadas, com base em dados e critérios claros, contribuindo para uma gestão mais eficiente e estratégica na UFSM.

4.1 Critérios e ponderação

A análise das atividades do setor foi subdividida em quatro critérios principais, cada um com seus respectivos subcritérios, cujos pesos foram determinados por meio de comparações par a par realizadas através de questionários com gestores da reitoria.

A análise foi baseada em cinco critérios principais: Análise da Demanda Produto/Serviço (16,50%), Aspectos Externos (34,00%), Análise do Processo (16,00%), Análise do Público Atendido (13,80%) e Alinhamento Estratégico (15,40%). Dentro desses critérios, subcritérios como a Requisição Legal (68,10%), o Risco de Não Atendimento (42,40%) e o Crescimento da Demanda (18,40%) tiveram pesos significativos. Esses critérios e subcritérios foram cuidadosamente ponderados para refletir as necessidades e prioridades institucionais da UFSM.

A tabela a seguir apresenta um resumo dos critérios, subcritérios, pesos, avaliações e os valores atribuídos para cada unidade administrativa e acadêmica da UFSM. Este processo permitiu identificar as áreas com maior necessidade de alocação de vagas, baseando-se em uma análise robusta e criteriosa das demandas e capacidades de cada setor.

Aspectos	Critério	Pesos	Subcritério	Pesos	Avaliação	Valor
1. Análise das atividades do setor	1.1 Análise da demanda produto/serviço	16,50%	1.1.1 Demanda pode ser absorvida por outra unidade?	12,50%	Sim	0
					Não	1
			1.1.2 Crescimento da demanda	18,40%	Altíssimo	1
					Alto	0,75
					Médio	0,5
					Baixo	0,25
			1.1.3 Risco de não atendimento	42,40%	Alta	1
					Média	0,5
					Baixa	0,25
			1.1.4 Capacidade de atender a demanda	16,30%	Alta	1
					Média	0,5
					Baixa	0,25
			1.1.5 Nova demanda/novo serviço	10,40%	Alta	1
					Média	0,5
					Baixa	0,25

	1.2 Aspectos externos	34,00%	1.2.1 Requisição legal	68,10%	Sim	1
					Não (exigências impostas em atos normativos governamentais)	0,25
	1.3 Análise do processo	16,00%	1.2.2 Demandas de órgãos de controle	31,90%	Sim	1
					Não (há demanda obrigando o atendimento)	0,25
					Não há demanda	0
			1.3.1 Nível de responsabilidade	45,70%	Altíssimo	1
					Alto	0,75
					Médio	0,5
					Baixo	0,25
			1.3.2 Nível de complexidade	18,00%	Altíssimo	1
					Alto	0,75
					Médio	0,5
					Baixo	0,25
			1.3.3 Condições tecnológicas	18,90%	Processos não podem ser automatizados	1
					Processos podem ser automatizados?	0,75
					Processos automatizados	0,25
			1.3.4 Racionalização do processo/estrutura	17,40%	Processo foi racionalizado/otimizado?	1
					Não	0,25
	1.4 Análise do público atendido	13,80%	Usuários: atendimento direto ao público		Em toda a comunidade universitária e sociedade	1
					Em toda a comunidade universitária	0,8
					Em todos os alunos	0,6
					Em todos os servidores	0,4
					Apenas nos TAES	0,2
					Apenas nos docentes	0,2
	1.5 Alinhamento	15,40%	Desafio 1, 2, 4	36,70%	Desafio 1, 2, 4	1

	Estratégico		Desafio 6 e 7	33,60%	Desafio 6 e 7	0,75
			Desafio 3	20,70%	Desafio 3	0,5
			Desafio 5	9,00%	Desafio 5	0,25
2. Análise do perfil do profissional	2.1 Nível de especialização	4,30%			Alta	1
					Média	0,5
					Baixa	0,25

Para determinar a prioridade de atendimento e a distribuição de vagas, foi elaborado um questionário direcionado a cada Pró-Reitoria demandante de técnicos administrativos. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas realizou a aplicação presencialmente junto aos gestores de cada Pró-Reitoria, os quais foram solicitados a avaliar e ponderar os critérios com base nas suas demandas específicas. A coleta dessas avaliações permitiu estabelecer uma hierarquia de prioridades, garantindo que a alocação de vagas fosse realizada de maneira justa e eficiente, de acordo com a disponibilidade de vagas e as necessidades mais urgentes. Este processo assegurou que as áreas com maior risco de não atendimento e com demandas crescentes fossem prioritariamente contempladas, promovendo uma gestão do quadro de pessoal mais equilibrada e eficaz na UFSM.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS/LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A metodologia de alocação de vagas de TAEs baseada no MCDA mostrou-se eficaz em otimizar a distribuição de recursos humanos na UFSM. Ao considerar múltiplos critérios e prioridades institucionais, a abordagem garantiu uma alocação mais justa e eficiente, melhorando a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos servidores. A implementação bem-sucedida deste projeto serve como um modelo para futuras iniciativas de gestão de pessoas na universidade, promovendo uma cultura de decisão informada e baseada em evidências.

Apesar dos resultados promissores obtidos com a implementação da metodologia MCDA na alocação de vagas de técnico-administrativos nas Pró-Reitorias da UFSM, uma limitação importante a ser considerada diz respeito à resistência institucional à mudança, devido à cultura institucional consolidada, influenciada por normas, rotinas e processos tradicionais. A introdução de novas metodologias de gestão, mesmo que fundamentadas em critérios técnicos e evidências, pode gerar dúvidas quanto à aplicabilidade entre gestores e demais servidores que estão habituados a formas anteriores de distribuição de vagas de técnico-administrativos.

Assim, embora o modelo baseado em MCDA represente um avanço significativo em termos de racionalidade distributiva e minimização de distorções, seu êxito pleno depende também de ações voltadas à sensibilização dos atores envolvidos, ao fortalecimento da transparência nos processos decisórios e ao aprimoramento dos ambientes colaborativos, que valorize práticas de gestão orientadas por dados e critérios objetivos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ensslin, L., Dutra, A., & Ensslin, S. R. (2000). MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. *International Transactions in Operational Research*, 7(1), 79-100. [Link](#)
- Chojnacka, E., & Górecka, D. (2017). Application of MCDA Methods in the Performance Evaluation of Public Benefit Organisations. *Universal Journal of Management*, 5(3), 93-105. [Link](#)
- Uhde, B., Hahn, W. A., Griess, V., & Knoke, T. (2015). Hybrid MCDA Methods to Integrate Multiple Ecosystem Services in Forest Management Planning: A Critical Review. *Environmental Management*, 56(2), 373-388. [Link](#)