

# SUGESTÕES PARA MELHORIA NA ALOCAÇÃO DE PESSOAL

As menções abaixo à CALVI, 2016, referem-se ao trabalho anexo “INOVAÇÃO NA ALOCAÇÃO DE PESSOAL NA RECEITA FEDERAL: UTILIZAÇÃO DE TÉCNICAS DE OTIMIZAÇÃO COMBINATÓRIA PARA OBTENÇÃO DA SOLUÇÃO ÓTIMA, inscrito na 15ª Edição do Prêmio de Criatividade e Inovação da RFB, em 2016.

## PARTE 1 – CONCURSO DE REMOÇÃO

### Sugestão 1

***Eliminar a trava de aproveitamento de vagas surgidas no âmbito do certame em função do grau de lotação.***

A Portaria RFB nº 1.172/2014, que institui o “Concurso de Remoção – AFRFB 2014” trouxe restrição ao aproveitamento de vagas surgidas no próprio certame em unidades com grau de lotação igual ou superior a 75% (art. 1º, §1º).

Embora naquela ocasião, tenha sido possível obter a solução ótima (vide CALVI, 2016) sem violar tal restrição, sua existência não permite garantir a solução ótima, assim sugere-se eliminá-la.

A eliminação de tal restrição não causará prejuízo, pois não serão oferecidas nem criadas novas vagas para tais unidades no âmbito do certame. O que pode ocorrer no âmbito do processamento do concurso sem a trava, é que se alguém sair, por exemplo, da unidade A, cuja lotação seja superior a 75%, outro candidato que escolheu a unidade A em sua lista de preferências, poderá ser contemplado, permanecendo inalterado o grau de lotação da unidade A.

Observação: No concurso de remoção de 2014, o resultado teria sido o mesmo se tal restrição não existisse, pois não ocorreu tal situação, porém não há garantia de que nos próximos não seja acionada.

### Sugestão 2

***Utilizar um algoritmo que garanta matematicamente a obtenção da solução ótima para o concurso de remoção,*** isto é, aquela que contempla a remoção do maior número possível de candidatos, com cada um sendo alocado para sua melhor opção possível e sem violar a ordem de classificação dos candidatos.

O algoritmo descrito em CALVI, 2016, obteve a solução ótima no concurso de remoção de 2014 (vide anexo), ao passo que o sistema da RFB não a obteve. Conforme mostrado no trabalho anexo, a solução ótima teria beneficiado mais candidatos e com opções melhores.

Observação: conforme sugestão 1 acima é preciso eliminar a trava de 75% da Portaria RFB nº 1172/2014, art. 1º, §1º. Talvez o sistema da RFB não tenha obtido a solução ótima por ter se preocupado em tratar tal restrição, ao passo que CALVI, 2016 desconsiderou tal restrição (a solução final do trabalho anexo respeitou a restrição, mas não há garantia de que no futuro haja tal observância, daí a necessidade de se remover essa barreira).

### Sugestão 3

#### ***Eliminar do processo de remoção a fase de “Desistência da inscrição”.***

No âmbito do certame é divulgado um resultado inicial, de caráter provisório, pois permite-se que candidatos cancelem sua inscrição, e a seguir um novo resultado, daí sim definitivo.

Tal divulgação provisória e sem efeitos reais, causa, no mínimo, sofrimento aos que haviam sido contemplados no primeiro resultado (provisório), mas não o foram no segundo (definitivo, após os cancelamentos).

Há candidatos que se inscrevem apenas por curiosidade, para ter uma ideia de que remoção conseguiriam, pois é facultado o cancelamento posterior da inscrição.

Sugere-se que não haja possibilidade de desistência após o prazo de encerramento das inscrições, no entanto, para satisfazer a curiosidade dos citados acima, na inscrição seria permitido que o candidato indicasse que deseja participar apenas da “simulação”.

Após o processamento das inscrições, seriam divulgados dois resultados: 1) o resultado oficial contendo apenas os candidatos que não optaram pela simulação; e 2) o resultado simulado, considerando o conjunto total de candidatos.

A solução acima é a mesma que muitas universidades adotam em seus vestibulares, permitindo que candidatos que não pretendam se matricular em caso de aprovação, se inscrevam como “treineiros” de modo a não interferirem no resultado oficial.

### Sugestão 4

#### ***Eliminação do inciso III, art. 15, da Portaria RFB nº 68/2021, ou previsão de sua não aplicabilidade no âmbito do concurso de remoção, de modo a permitir que servidores em regime de MDF/teletrabalho possam participar do certame, sem precisar voltar ao regime presencial.***

A Portaria RFB nº 68/2021 prevê o desligamento do teletrabalho, em caso de remoção, conforme segue:

Art. 15. O participante será desligado do programa de gestão nas seguintes hipóteses:

III - em virtude de remoção, com alteração da unidade de exercício;

Ocorre que há servidores lotados, por exemplo na unidade A, mas prestando serviços na modalidade de dedicação funcional (MDF) para a unidade B em regime de teletrabalho. Se tal servidor se inscrever no concurso de remoção com intuito de alterar sua unidade de exercício (unidade física), teria que retornar ao trabalho presencial, pela disposição normativa acima. No entanto, é indiferente a localização física de alguém que preste serviço nessa modalidade.

Deveria ser possível continuar prestando o trabalho na modalidade de dedicação funcional (MDF) no regime de teletrabalho, independente do servidor ser removido para outra unidade, pois seria indiferente estar em MDF com localização física/exercício na unidade A, B, C etc.

O que poderia ser feito no âmbito do certame? No caso em que o servidor com lotação na unidade A, mas que presta serviço em MDF para a unidade B, seja contemplado com remoção para a unidade de destino C, não se deve alterar o grau de lotação da unidade de destino (unidade C), da mesma forma que antes da remoção já não se considerava servidores em MDF no cálculo do grau de lotação da unidade de origem (unidade A). Se está em MDF, não entrará no cálculo do grau de lotação, nem da unidade A (origem), nem de C (destino).

Se for o caso, pode-se no âmbito do próprio processamento do certame, acrescer automaticamente uma vaga na unidade C para aproveitamento dos demais servidores (ou para o público externo se ninguém preenchê-la).

Manter a restrição da Portaria 68/2021 apenas afasta servidores na situação descrita de participarem do concurso de remoção, daí a necessidade de sua exclusão e/ou disposição normativa de não aplicabilidade no âmbito do certame.

Observação: embora possa ser indiferente no momento a lotação física para alguém em teletrabalho, deve-se notar que dado o caráter temporário do teletrabalho é do interesse dos servidores em tal situação obterem uma lotação física melhor no âmbito do concurso de remoção, preparando-se para eventual retorno ao trabalho presencial.

## **Sugestão 5**

**Não divulgar todas as vagas iniciais, utilizando-se do próprio certame para definir um número *n* de vagas de modo a gerar o maior grau de satisfação possível.**

A ideia seria não divulgar todas as vagas iniciais, mas apenas uma parte delas. O restante seria utilizado para definir as unidades contempladas com novas vagas de forma a gerar uma movimentação que permita satisfazer o maior número de Auditores, em especial os melhores classificados.

Considere a existência de três grupos de unidades:

Grupo 1) Unidades que devem obrigatoriamente receber mais Auditores-fiscais.

Exemplo: unidade A tem atualmente 5 Auditores, mas obrigatoriamente deve possuir 10, então no edital serão oferecidas 5 vagas iniciais para a unidade A;

Grupo 2) Unidades que opcionalmente devam receber mais Auditores-fiscais.

Exemplo: unidade B tem atualmente 50 Auditores, mas poderia possuir até 80, então não são oferecidas vagas iniciais para esta unidade, porém no âmbito do processamento do certame, se for observado que há candidatos entre os melhores classificados que desejam tal unidade, então cria-se uma nova vaga em B para atender o candidato (neste exemplo, até 30 poderiam ser atendidos);

Observação: unidades do grupo 1 podem ser incluídas também neste grupo, caso possam ser criadas vagas adicionais no âmbito do certame.

Grupo 3) Unidades que não podem em hipótese alguma receber mais Auditores-fiscais. Exemplo: unidade C tem atualmente 100 Auditores e não comporta acréscimo algum, então não são oferecidas vagas iniciais, nem são criadas vagas no âmbito do certame. Se algum dos melhores classificados a colocou em sua lista de opções, será atendido com a próxima opção.

Observação: unidades do grupo 1 podem ser incluídas também neste grupo, se não se deseja criar mais vagas além das inicialmente oferecidas.

Suponha que o concurso externo fornecerá um total de 230 vagas, e que  $n$  seja fixado em 100, então as novas vagas poderiam ser definidas da seguinte forma:

Passo 1: Oferecem-se no edital do concurso somente vagas iniciais para as unidades do grupo 1.  
Exemplo: 10 para a unidade X, 5 para a unidade Y e 15 para a unidade Z;

Passo 2: Durante o processamento, criam-se vagas nas unidades correspondentes a primeira opção da lista de preferências de cada um dos 100 melhores classificados. Caso haja unidades do grupo 3 em sua lista, isto é, que não se deseja criar vaga, então cria-se a vaga na próxima preferência.

Exemplo: O primeiro candidato tem em sua lista as unidades A, B e C (todas do grupo 2), então será criada uma vaga em A, e este será atendido. A vaga deixada por este em sua unidade de origem (unidade A), será aproveitada no próprio certame por outro candidato ou oferecida no concurso externo, caso ninguém a preencha.

Exemplo2: O candidato tem na sua lista as unidades D, E, F, G, H, I e J. Se não pode ser criada a vaga em D, nem E, por serem unidades do Grupo 3, então cria-se uma nova vaga na unidade F, e este será contemplado em sua terceira opção.

Repetindo-se o procedimento para os próximos classificados, consegue garantir que ao menos  $n$  candidatos estarão satisfeitos, além dos que poderão aproveitar as vagas abertas nas unidades de origem destes.

Tal criação dinâmica de vagas dentro do próprio processamento do certame, resulta em maior movimentação e portanto, maior satisfação, em comparação a se divulgar todas as vagas iniciais de forma fixa, já que leva em conta as preferências dos candidatos.

Passo 3: As outras 100 novas vagas são definidas: 1) a livre critério do órgão; ou 2) aumenta-se o  $n$  no passo anterior de modo a satisfazer mais pessoas, até que não seja mais possível aumentá-lo.

Passo 4: São definidas as vagas que serão oferecidas ao público externo, conforme o resultado do concurso de remoção, sem ferir a preferência dos candidatos, da mesma forma que já é realizada atualmente.

## PARTE 2 – CONCURSO DE PERMUTA

### Sugestão 6

**Realizar concurso de permuta entre candidatos não contemplados no concurso de remoção, utilizando-se de algoritmo que obtenha a solução ótima de forma a maximizar a quantidade de candidatos contemplados.**

Os candidatos não contemplados no concurso de remoção estariam automaticamente inscritos para o concurso de permuta, com suas respectivas preferências já informadas, afinal se informaram estarem interessados na remoção para determinadas unidades, tal interesse não desapareceria pela simples não contemplação no resultado inicial.

Visto tratar-se de permutas, o objetivo seria atender o maior número de servidores, porém sem observância absoluta da ordem de classificação, ao passo que no concurso de remoção a ordem de classificação deve ser rigorosamente observada.

A observância da ordem de classificação na permuta é relativa e não absoluta, pois é possível que um candidato pior classificado consiga efetuar uma permuta, por estar lotado em uma unidade que seja do interesse de alguém, ao passo que um candidato melhor classificado não participe da permuta por estar lotado em uma unidade sem interesse no momento.

Por exemplo, suponha que dois candidatos desejem ir para a unidade A, sendo que o melhor classificado está lotado em B e o pior em C. Se houver um candidato lotado em A e interessado em C, a permuta ocorrerá com o candidato pior classificado, pois o melhor classificado estava lotado em uma unidade sem interesse de outro servidor, no caso a unidade B. Porém, a classificação será sempre observada quando os candidatos estiverem lotados na mesma unidade e tenham a unidade de destino escolhida em comum. Por exemplo, se vários candidatos lotados em A desejam ir para B, deve-se dar preferência ao melhor classificado.

Para obtenção da solução ótima visando maximizar o número de permutas, CALVI, 2016 utilizou um modelo matemático de Programação Linear, porém pode-se utilizar outros algoritmos capazes de obter a solução ótima para o Problema de Designação em tempo linear.

Observação: editais de concurso de permuta poderiam ser publicados periodicamente (por exemplo, trimestralmente), mesmo sem que haja concurso externo, visando abrir oportunidade de permuta aos interessados. Hoje a permuta só ocorre se os próprios interessados combinarem a permuta, e a livre critério destes, de modo que um Auditor com mais tempo de exercício pode ser preterido por outro com menos tempo no cargo, sem haver um motivo razoável (talvez por pura sorte ou preferências pessoais dos envolvidos).

## **PARTE 3 – PROCESSO SELETIVO PARA TRABALHO REMOTO EM EQUIPES REGIONAIS E NACIONAIS**

### **Sugestão 7**

***Antes da realização do concurso de remoção, realizar um processo seletivo para trabalho remoto em equipes regionais e nacionais, sem que haja qualquer trava quanto a unidade de origem do candidato (pode-se estabelecer alguns critérios razoáveis para inscrição em algumas equipes, mas sem restringir o candidato em função da sua unidade de origem ou área de trabalho atual).***

Atualmente é comum que Auditores lotados em unidades com restrição de pessoal nunca consigam participar de equipes regionais ou nacionais. A abertura de um processo seletivo, antes do concurso de remoção, abriria tal possibilidade sem prejuízos a tais unidades, nem aos candidatos, pois após o resultado do processo seletivo, caso necessário, vagas poderiam ser oferecidas no concurso de remoção para suprir a lacuna deixada pelos que integrarão as equipes.

Uma restrição poderia ser feita aos Auditores que forem contemplados para equipe regional de outra região fiscal, que não a sua atual. Ao se inscrever no posterior concurso de remoção, deverá listar somente entre suas preferências unidades da região fiscal da equipe e não o fazendo, seria automaticamente inscrito no concurso de remoção como tendo preferência pela SRRF da respectiva região (mesmo que não haja vaga na SRRF, esta seria criada no âmbito do próprio concurso de remoção, automaticamente, se necessário).

Por exemplo: Auditor lotado na unidade A da 9ª RF é contemplado com uma das vagas oferecidas para a Equipe Regional de Lavratura de Autos de Infração da 10ª RF, então no concurso de remoção as unidades da sua lista de opções estarão limitadas àquelas da 10ª RF, e entre elas, deverá estar a SRRF10, mesmo que como última opção da lista. Caso ele não se inscreva, ou não informe a opção para a SRRF10, automaticamente estará inscrito e terá a SRRF10 incluída ao final de suas opções. Dessa forma, se o candidato não conseguir remoção para uma unidade de sua preferência na 10ª RF será lotado na SRRF10. Evidentemente, o edital preverá tal regra e os candidatos se inscreverão somente para equipes regionais da região de seu interesse ou para equipes nacionais.

O candidato contemplado para trabalho remoto em uma equipe nacional poderá listar qualquer unidade no posterior concurso de remoção, pois o candidato poderá atuar remotamente de qualquer unidade do país, já que a equipe não estará vinculada a região fiscal específica.

Evidentemente, pode-se estabelecer alguns requisitos para determinadas equipes que exijam alguma qualificação bastante específica. Por exemplo: para a Equipe Nacional de Desenvolvimento do Sistema ContÁgil, poderia ser exigido que o Auditor que se inscrevesse declarasse conhecer a linguagem de programação Java, já para uma Equipe Regional de Lavratura de Autos de Infração, não seria necessária exigência alguma, porque o trabalho estaria restrito aos conhecimentos decorrentes de se ocupar o cargo de Auditor.

Cabe uma observação aqui: toda equipe exige algum conhecimento específico, porém alguns são mais relacionados ao cargo de Auditor, enquanto outros podem estar relacionados a habilidades muito específicas não diretamente relacionadas ao cargo. Dessa forma, não seria razoável limitar a inclusão na lista de preferências apenas equipes que realizem trabalho que já seja de pleno domínio do candidato.

No caso da citada Equipe de Lavratura de Autos de Infração, não seria razoável exigir que o Auditor já trabalhe atualmente com lavratura de autos, pois haveria muita limitação a se trocar de área de trabalho. Além do mais, essa é uma atividade diretamente relacionada ao cargo, e quem for contemplado, ainda que nunca tenha lavrado um auto de infração, após um treinamento básico, deverá ser plenamente capaz de fazê-lo, caso contrário, seria desligado da equipe, retornando ao trabalho da unidade de lotação/exercício.

O mesmo não pode ser dito sobre equipes que exijam conhecimentos muito específicos não diretamente relacionados ao cargo de Auditor-fiscal, como no caso de uma Equipe de Desenvolvimento do ContÁgil (ou equipe de desenvolvimento de outro sistema), pois se o candidato não possuir formação/conhecimentos técnicos na área desenvolvimento de sistemas, um treinamento básico não será capaz de suprir tal lacuna.

Para ampliar as oportunidades, neste processo seletivo deveriam ser oferecidas vagas para equipes regimentais e não regimentais, pois ainda que certas equipes não existam regimentalmente, elas existem e precisam de candidatos.

Observação: Embora sem relação direta com o acima, fica registrada a sugestão de que equipes regionais se restrinjam ao menor número possível, de modo que um mesmo processo de trabalho não seja trabalhado de forma diferente em diferentes regiões fiscais, transformando-se, dentro possível, as equipes regionais em equipes nacionais.