



MINISTÉRIO DA FAZENDA
Conselho Administrativo de Recursos Fiscais
Coordenação de Gestão Corporativa

Nota Técnica SEI nº 505/2023/MF

Assunto: Concurso para provimento de cargos de Carreiras Administrativas para o CARF.

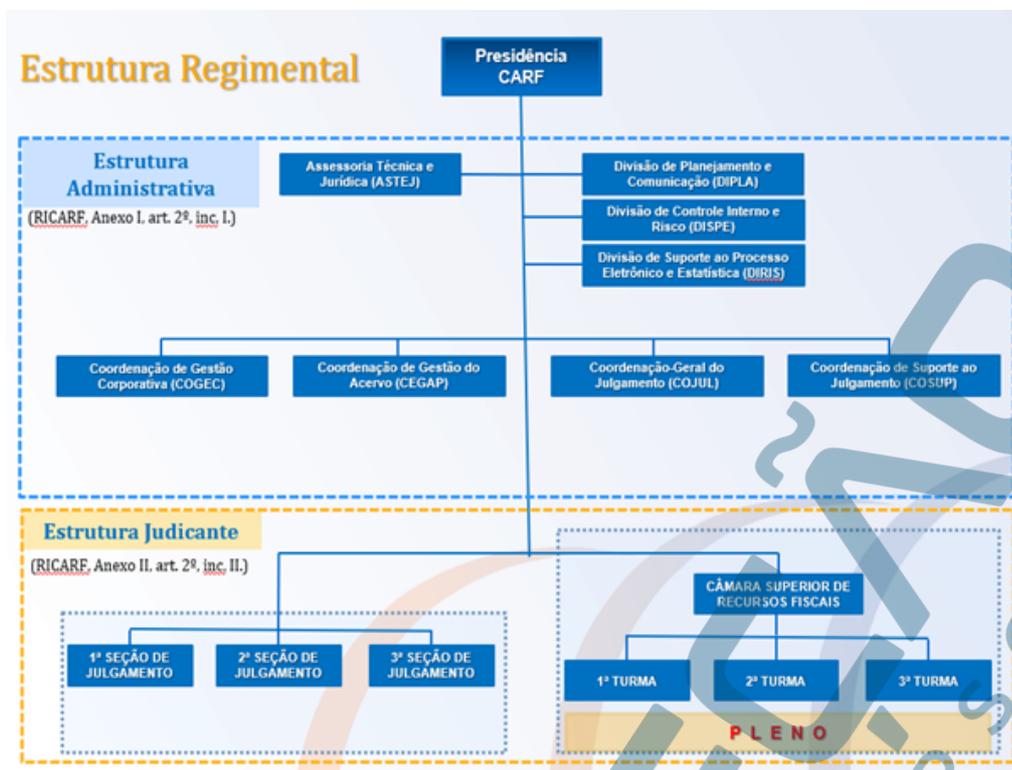
Senhor Secretário Executivo do Ministério da Fazenda,

SUMÁRIO EXECUTIVO

1. A presente Nota Técnica tem como propósito fornecer informações à Secretaria-Executiva do Ministério da Fazenda, a fim de subsidiar a elaboração de estudo de viabilidade para autorização de concurso público de carreiras administrativas para o Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF).
2. O CARF é um órgão colegiado integrante da estrutura do Ministério da Fazenda e essencial ao funcionamento do Estado Brasileiro. É responsável pelo contencioso administrativo fiscal, em segunda instância, relacionado aos tributos de competência da União, inclusive os previdenciários e os incidentes sobre o comércio exterior, administrados pela Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB). Também tem a incumbência de consolidar o entendimento da jurisprudência administrativa tributária e aduaneira que possibilita a segurança jurídica ao contribuinte.
3. Porém, o órgão não detém quadro de pessoal suficiente para o atendimento às demandas correntes. Além de ter sofrido uma redução drástica na quantidade de servidores nos últimos anos, por falta de renovação dos quadros de pessoal, o CARF possui um elevado percentual de servidores que já recebe abono de permanência, e que pode se aposentar a qualquer tempo, o que demonstra situação de alto risco para a continuidade da prestação dos serviços realizados pelo colegiado.
4. Assim sendo, o CARF solicita que seja autorizada a realização de concurso público para carreiras administrativas, em quantidade mínima necessária para o atendimento às demandas e competências regimentais, conforme relacionado a seguir:
 - a) **Na Carreira 404 - Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda (PECFAZ) – Nível Superior:**
 - * 100 vagas no cargo público 489080 – Analista Técnico-Administrativo (ATA-NS).
 - b) **Na Carreira 405 - Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda (PECFAZ) – Nível Intermediário:**
 - * 60 vagas no cargo público 489238 – Assistente Técnico-Administrativo (ATA-NI).
5. Para justificar a demanda, serão detalhados nos tópicos seguintes as atividades realizadas no CARF, suas competências institucionais e legais, o alinhamento destas atividades às metas e estratégias do Governo Federal e do Ministério da Fazenda, os resultados e metas estabelecidas, a alocação de pessoas no órgão, as principais dificuldades e desafios em decorrência da deficiência da força de trabalho, os passivos e processos deficitários, as demandas judiciais e as recomendações relacionadas à reposição de pessoal, os impactos esperados com o ingresso de novos servidores, as repercussões pela não reposição e as medidas já adotadas para otimização de quadro de pessoal.

II – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CARF

6. A estrutura de funcionamento do CARF consta do Regimento Interno, aprovado pela Portaria MF nº 343, de 9 de junho de 2015, que contém três anexos que tratam da “Natureza, Finalidade e Estrutura Administrativa” (Anexo I), da “Competência, Estrutura e Funcionamento dos Colegiados” (Anexo II), e da “Estrutura, Finalidade e Funcionamento do Comitê de Acompanhamento, Avaliação e Seleção de Conselheiros” (Anexo III), conforme organograma a seguir.



7. O Regimento Interno do CARF (RICARF) está disponível no sítio: <https://carf.economia.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/regimento-interno-1>.

III – ATIVIDADES E MACROPROCESSOS PELOS QUAIS O CARF EXERCE AS COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS E LEGAIS, OS PRODUTOS GERADOS E OS SERVIÇOS PRESTADOS

8. Desde a sua instituição em 2009, resultado da unificação dos extintos 1º, 2º e 3º Conselhos de Contribuintes, o CARF passou a mapear seus processos de trabalho com o objeto de racionalizar a gestão, simplificar os procedimentos e otimizar os recursos.

9. O mapeamento facilitou a reestruturação das atividades do órgão e deu suporte ao planejamento estratégico do CARF, aproveitando o contínuo aprendizado organizacional envolvendo a instituição em sua totalidade.

10. A formulação do planejamento estratégico, elaborado com a participação do corpo técnico e gerencial, possibilitou a definição do conjunto de objetivos, indicadores e iniciativas necessários ao cumprimento da missão, de “assegurar a sociedade imparcialidade e celeridade na solução de litígios tributários”, e ao alcance da sua Visão de Futuro, de “ser reconhecido pela excelência no julgamento dos litígios tributários”.

11. O planejamento para o atual ciclo, 2020 a 2023, foi aprovado pela Portaria CARF nº 11.216, de 4 de maio de 2020. A norma que aprovou os direcionadores estratégicos para o período está disponível no sítio do CARF: http://idg.carf.fazenda.gov.br/aceso-a-informacao/boletim-de-servicos-carf/portarias-carf-2020/portaria-carf-11216-planejamento-estrategico-carf-2020_2023.pdf.

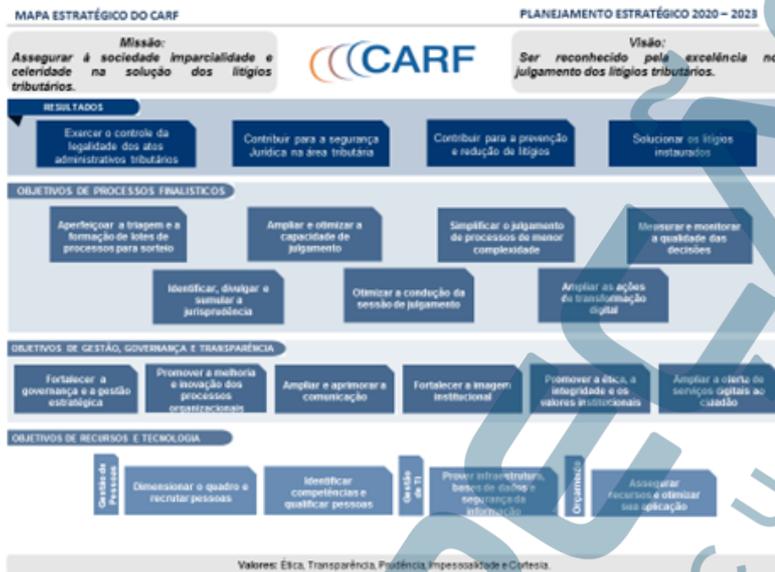
12. Para a consecução do Planejamento Estratégico do CARF, foram analisados não somente os desafios do ambiente externo, mas, principalmente, os do ambiente interno, numa visão de médio e longo prazo, o que se tornou um desafio diante da velocidade das mudanças e da necessidade de a instituição estar preparada para se renovar e absorver esse processo de forma contínua. Entre esses desafios, cabe destacar:

- a) a transformação devida para entregar serviços digitais à sociedade;
- b) a necessária redução do tempo médio de julgamento dos processos no CARF para atender a demanda por celeridade na apreciação dos recursos administrativos;
- c) a necessidade de conter a crescente demanda judicial para inclusão em pauta de julgamento dos processos com mais de cinco anos de espera, por incapacidade operacional de atendimentos às demandas;
- d) a imprescindível manutenção do *status* de processos de trabalho certificados com redução de não conformidades;
- e) o tratamento primordial para o crescente estoque de processos pendente de julgamento, que, ao final de 2022, ultrapassou a cifra de um trilhão de Reais, representando cerca de 10% do PIB do País; e
- f) o fortalecimento indispensável da capacidade operacional do CARF diante das novas demandas provenientes de mudanças estimadas no âmbito dos projetos de reforma tributária.

13. Os documentos derivados do planejamento estratégico, além da Missão Institucional e da Visão de Futuro, retratam os Valores e a Estratégia do órgão, por meio de um conjunto de Objetivos alinhados às diretrizes definidas pelo Ministério da Fazenda e pelo Governo Federal.

14. O Mapa Estratégico do CARF, elemento central do planejamento, é suportado pela Cadeia de Valor e demonstra como devem ser estruturados os processos de trabalho de modo a permitir o alcance da Missão Institucional e a geração de valor para a sociedade. Encontra-se estruturado em três grandes blocos: (i) os macroprocessos; (ii) os processos e (iii) os valores gerados. Também está organizado com base nas seguintes perspectivas: Resultados; Processos Internos; Governança e Gestão; e Recursos (pessoas, tecnologia e inovação, orçamento).

15. O Mapa Estratégico está representado de maneira gráfica simplificada na forma do quadro a seguir:



Fonte: Sítio do CARF <https://carf.economia.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/mapa-final.png>

16. Na perspectiva dos Resultados, conforme expresso no Mapa Estratégico, o CARF deve contribuir para a segurança jurídica na área tributária e aduaneira, cooperar para a prevenção e redução de litígios, exercer o controle da legalidade dos atos administrativos tributários e adotar soluções para os litígios instaurados.

17. Na perspectiva dos Objetivos, o planejamento visa:

- Em relação aos Processos Finalísticos: aperfeiçoar a triagem e formação de lotes de processos para sorteio; ampliar e otimizar a capacidade de Julgamento; simplificar o julgamento de processos de menor complexidade; aperfeiçoar a condução e o registro das decisões das sessões de julgamento; mensurar e monitorar a qualidade das decisões; e identificar, divulgar e sumular a jurisprudência administrativa.
- Em relação à Governança, Gestão e Transparência: aprimorar a governança e a gestão da estratégia; aperfeiçoar a gestão administrativa; promover a inovação para a melhoria contínua; aprimorar a comunicação interna e externa e fortalecer a imagem institucional; promover a ética, a integridade e os valores institucionais; e ampliar a oferta de serviços digitais ao cidadão.
- Em relação aos recursos de tecnologias e pessoas: dimensionar e promover o ingresso de pessoas; identificar competências e qualificar pessoas; ampliar as ações de transformação digital; e prover infraestrutura, banco de dados e a segurança da informação.
- Em relação ao orçamento: assegurar recursos e otimizar sua aplicação.

18. A Cadeia de Valor do CARF, por sua vez, subdivide os Macroprocessos em Processos, tendo como base um conjunto de valores institucionais (ética, transparência, prudência, impessoalidade e cortesia) que serve como suporte aos produtos e serviços postos à disposição da sociedade. A Cadeia de Valor está disponível no sítio do CARF.

19. Os Objetivos Estratégicos descritos no Mapa emergiram da análise dos cenários, dos déficits identificados e, também, das oportunidades e pontos fortes da organização, de modo a direcionar esforços e recursos para a melhoria contínua das atividades e entregas à sociedade, com especial atenção para os aspectos éticos.

20. Os Macroprocessos no CARF estão agrupados de acordo com os processos de trabalho necessários para o desempenho das atribuições da organização.

21. Os Macroprocessos Finalísticos envolvem o julgamento dos recursos impetrados ao CARF e a promoção da segurança jurídica por meio da consolidação da jurisprudência administrativa do contencioso fiscal federal tributário e aduaneiro, assim distribuídos:

- Gerir o Acervo de processos fiscais;
- Analisar Agravo, Admissibilidade de Recurso Especial e Embargos, com vistas a obter “solução de litígios”;

- c) Planejar e Otimizar o Julgamento, para celeridade na apreciação dos recursos;
- d) Julgar Recurso Voluntário, de Ofício, Especial e Embargos;
- e) Preparar e dar Suporte ao Julgamento;
- f) Analisar, uniformizar e divulgar a jurisprudência tributária e aduaneira, de forma a possibilitar a Segurança jurídica ao contribuinte;
- g) Gerir Conflito de Competência com o objetivo de promover a solução;
- h) Gerir Demandas Judiciais relacionadas ao trâmite de processo administrativo fiscal.

22. Os Macroprocessos de Gestão e Suporte envolvem as atividades necessárias ao funcionamento e seus processos de trabalho. São eles:

- a) Gestão do acervo documental;
- b) Gestão da estratégia e do sistema da qualidade;
- c) Gestão da governança, transparência e conformidade;
- d) Gestão de comunicação, identidade e memória institucional;
- e) Gestão Administrativa, Orçamentária e Financeira;
- f) Gestão de Pessoas; eGovernança de TI.

23. Por meio desses processos de trabalho, o CARF presta vários serviços à sociedade, disponíveis na Carta de Serviço, no próprio sítio, e na estrutura do Portal Gov.br (<http://idg.carf.fazenda.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/carta-de-servicos-carf/>).

24. É importante destacar que o CARF atua em macroprocessos da Cadeia de Valor do Ministério da Fazenda, estando a eles vinculados e guardando correspondência direta, como demonstrado no tópico seguinte.

IV – ALINHAMENTO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO CARF ÀS METAS E DIRETRIZES DA ESTRATÉGIA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, NOS PROGRAMAS E PROJETOS CONSTANTES NO PPA, NO MAPA ESTRATÉGICO E NA CADEIA DE VALOR DO MINISTÉRIO DA FAZENDA”.

25. O Planejamento Estratégico do CARF está alinhado ao Planejamento Estratégico do Ministério da Fazenda e, também, aos instrumentos estratégicos superiores como a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (ENDES), definido para os anos de 2020 a 2031, e às diretrizes do Plano Plurianual (PPA 2020-2023).

26. Em relação à ENDES, as atribuições do CARF e sua Missão Institucional relacionam-se fundamentalmente no âmbito dos eixos econômico e institucional. De forma não exaustiva, guardam relação com o planejamento estratégico do CARF os Eixos 1 e 2:

- a) **Eixo 1 – Econômico - Desafio** – “Promover o crescimento do PIB per capita nacional” – Orientações “Para a realização de reformas estruturais”:
 - aprimorar o sistema tributário brasileiro, com a meta de simplificar a arrecadação, aumentar a progressividade e torná-lo concorrencialmente neutro;
- b) **Eixo 2 – Institucional - Desafio** – “Melhorar a governança do setor público, aumentando a eficiência e a eficácia das ações de governo” – Orientações “Para o fortalecimento da capacidade de gestão do Estado”:
 - aperfeiçoar a prestação de serviços ao cidadão, com vistas ao pleno exercício da cidadania, por meio da ampliação do uso de TIC e medidas de desburocratização;
 - otimizar, integrar e compartilhar estruturas, processos, sistemas, dados e recursos estatais, visando alcançar maior eficiência e a eficácia das ações de governo;
 - dotar o Estado com modelo de gestão de pessoas focado na produtividade e qualidade de entrega à sociedade, observadas as orientações éticas e legais;
 - promover o processo decisório fundamentado em evidências, observadas as orientações éticas e legais; e
 - fortalecer os instrumentos de mediação para a solução de controvérsias e a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública.

27. No caso do Eixo 1, o CARF integra o macroprocesso tributário e está diretamente alinhado ao aprimoramento do sistema, sendo responsável pela padronização da jurisprudência administrativa que, com a celeridade no julgamento dos litígios fiscais, tende a reduzir concorrencialmente as desigualdades na cobrança dos tributos. Quanto mais célere o julgamento e mais consolidada a jurisprudência, mais justa a tributação.

28. No caso do Eixo 2, quanto à governança do setor público, destacam-se os possíveis efeitos da conversão em receita dos créditos tributários em julgamento no CARF para ampliar a capacidade de gestão do Estado, bem como as medidas para solução de controvérsias e autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública.

29. Em relação ao Planejamento do Ministério da Fazenda, guardam relação direta com o Planejamento do CARF, nos seus Programas e Projetos, os seguintes Objetivos Estratégicos - MF:

Objetivos Estratégicos – MF	Projetos – CARF	Objetivos Estratégicos – CARF
Desburocratizar e digitalizar serviços para a sociedade.	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar informações no sítio do CARF referente aos resultados dos julgamentos. • Levantar e disponibilizar as decisões vinculantes em matéria tributária. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar as ações de transformação digital. • Ampliar a oferta de serviços digitais ao cidadão.
Aprimorar a Governança e a Gestão do Ministério da Economia com fundamento no princípio da integridade.	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoar os mecanismos de aferição de qualidade no julgamento. • Desenvolver manuais dos processos de trabalho das atividades finalísticas do CARF. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer a governança e a gestão estratégica. • Ampliar e otimizar a capacidade de julgamento. • Promover a melhoria e inovação dos processos organizacionais.

30. A Cadeia de Valor do Ministério da Fazenda, de forma complementar, também guarda correlação e forte alinhamento com os Macroprocessos constantes na Cadeia de Valor do CARF, como demonstrado na sequência:

Ministério da Fazenda		CARF
Processo	Macroprocesso	Macroprocesso
Contencioso administrativo e judicial.	Gestão Fiscal.	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar e Otimizar o Julgamento. • Julgar Recurso Voluntário, de Ofício, Especial e Embargos. • Analisar, Uniformizar e Divulgar a Jurisprudência. • Analisar Agravo e Admissibilidade de Recursos Especiais e Embargos.
Gestão da prestação dos serviços do Ministério da Economia ao cidadão.	Melhoria da Governança e da Gestão Pública.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir Governança, Transparência e Conformidade.
Comunicação Institucional	Gestão e Suporte.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir Comunicação, Identidade e Memória Institucional.
Gestão e Controle Institucional.	Gestão e Suporte.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir Governança, Transparência e Conformidade. • Promover a Governança de TI.
Execução Orçamentária, Financeira e Contábil.	Gestão e Suporte.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a Gestão Orçamentária e Financeira.
Gestão Corporativa de Pessoas.	Gestão e Suporte.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a Gestão de Pessoas.
Administração e Logística Integrada.	Gestão e Suporte.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir Administração e Logística.
Transparência fiscal.	Gestão Fiscal.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir Governança, Transparência e Conformidade.
Gestão das ações de simplificação, desburocratização, e transformação digital dos serviços públicos e administrativos.	Melhoria da Governança e da Gestão Pública.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a Governança de TI.
Simplificação e desburocratização do ambiente de negócios.	Desenvolvimento e Eficiência Econômica.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerir Governança, Transparência e Conformidade.

31. Em relação às diretrizes do PPA 2020-2023, definidas no artigo 3º da Lei nº 13.971, de 27 de dezembro de 2019, possui maior associação com as atividades de administração tributária realizadas pelo CARF a relacionada no inciso XIX. As diretrizes

definidas nos incisos I, IV e V contêm outros direcionadores que também podem ser, de alguma forma, destacados nas ações de gestão do Órgão. Transcrevem-se adiante as diretrizes citadas:

Art. 3º São diretrizes do PPA 2020-2023:

I – o aprimoramento da governança, da modernização do Estado e da gestão pública federal, com eficiência administrativa, transparência da ação estatal, digitalização de serviços governamentais e promoção da produtividade da estrutura administrativa do Estado;

[...]

IV – a eficiência da ação do setor público, com a valorização da ciência e tecnologia e redução do Estado na economia;

V – a garantia do equilíbrio das contas públicas, com vistas a reinserir o Brasil entre os países com grau de investimento;

[...]

XIX – a simplificação e a progressividade do sistema tributário, a melhoria do ambiente de negócios, o estímulo à concorrência e a maior abertura da economia nacional ao comércio exterior, priorizando o apoio às micro e pequenas empresas e promovendo a proteção da indústria nacional em grau equivalente àquele praticado pelos países mais industrializados.

32. Dos programas finalísticos do PPA 2020-2023 de responsabilidade do Ministério da Fazenda, remanejados do extinto Ministério da Economia, estão relacionados ao CARF aqueles que tratam de aproximação entre a arrecadação efetiva e a arrecadação potencial, de conformidade tributária e aduaneira em obediência à legalidade, de satisfação dos contribuintes, de engajamento do corpo funcional e de segurança e agilidade no comércio exterior, conforme transcrito no quadro abaixo.

Diretriz	Programa Finalístico	Órgão responsável	Objetivo
V	2215 – Política Econômica e Equilíbrio Fiscal	Ministério da Economia (Fazenda)	1207 – Alcançar o equilíbrio fiscal de forma a favorecer o crescimento econômico
XIX	2212 – Melhoria do Ambiente de Negócios e da Produtividade	Ministério da Economia (Fazenda)	1187 – Aumentar a produtividade e a competitividade da indústria, do comércio, dos serviços e das MPEs em comparação a outras economias mundiais, fomentando a concorrência dos mercados.

33. Assim, como se observa, as metas, os objetivos estratégicos do CARF e suas atividades, anteriormente elencados, estão plenamente alinhados com o PPA e com a gestão do Ministério da Fazenda e Programas e Projetos do Governo Federal.

V - OS RESULTADOS E/OU METAS ESTABELECIDOS E A SITUAÇÃO ATUAL EM RELAÇÃO A ESSES OBJETIVOS

34. Os indicadores dos objetivos estratégicos de resultados, objeto do Planejamento o CARF 2020/2023, estão assim definidos:

Indicadores dos Objetivos Estratégicos de Resultado	
Contribuir para a Segurança Jurídica na Área Tributária	
TMG – CS - Temporalidade do Acervo – Câmara Superior de Recursos Fiscais - CSRF	
TMG – TO - Temporalidade do Acervo – Câmaras Ordinárias	
LES – Tempo estimado para julgamento do acervo da CSRF que exceder o estoque de giro	
LOR – Tempo estimado para julgamento do acervo das Câmaras Ordinárias que exceder o estoque de giro	
Solucionar os Litígios Instaurados	
TMG – CS - Temporalidade do Acervo – CSRF	
TMG – TO - Temporalidade do Acervo – Câmaras Ordinárias	
TCDP – Taxa de Crescimento de Decisões Proferidas	
TCDP-H – Taxa de Crescimento de Decisões Proferidas em Horas	
IHRCon – Índice de Horas de Relatoria de Processos Julgados por Conselheiro	
IESJ – Índice de Eficiência das Sessões de Julgamento	

35. Porém, o cumprimento do Planejamento Estratégico, o alcance de resultados, metas e objetivos estabelecidos, a execução e a evolução dos processos de trabalho da Cadeia de Valor do CARF têm sido fortemente impactados pela redução permanente da força de trabalho e por problemas diferenciados como a impossibilidade de atendimento de demandas reprimidas,

esgotamento das equipes de trabalho, dificuldade de implementação de novos serviços à sociedade e de aumento de produtividade, limitação no estabelecimento de metas mais audaciosas, entre outros.

36. Cabe evidenciar que, além da manifesta deficiência nos quadros de pessoal para as atividades relacionadas à estrutura administrativa, falta ao CARF assessoria para os processos de trabalhos finalísticos, na área judicante, como há em outros órgãos colegiados julgadores como, por exemplo, no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), no Tribunal de Contas da União (TCU) e no Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Estes órgãos, além de possuírem quadros operacionais bem mais robustos, contam com auxiliares para elaboração de pesquisa, análises de recursos e minutas de votos, sendo, em média 3 assessores por conselheiro, o que acaba por ampliar a capacidade de relatoria. Esse suporte é ainda maior nos tribunais judiciais, em níveis federal ou estadual, que contam com 10 a 17 assessores por magistrado.

37. O descompasso em termos de estrutura humana torna-se mais visível quando se observa o volume de estoque de processos administrativos fiscais, que no CARF aproxima-se de 100 mil processos, totalizando mais de 1 trilhão de Reais.

38. Assim sendo, considerando que a recomposição do quadro administrativo do CARF implica mais eficiência e celeridade no julgamento, com resultados diretos para a economia nacional, é imprescindível minimizar essa deficiência com a contratação de pessoal para o órgão.

VI - DISTRIBUIÇÃO DOS SERVIDORES DO QUADRO EFETIVO

39. A estrutura organizacional do CARF é composta pelas atividades administrativas e judicantes, conforme disciplinado, respectivamente, nos Anexos I e II do RICARF. Nas administrativas, estão o gerenciamento, o apoio e o suporte indispensáveis ao funcionamento dos colegiados.

40. A tabela a seguir consta o quadro servidores que integram a estrutura administrativa, em atividade no CARF em abril de 2023.

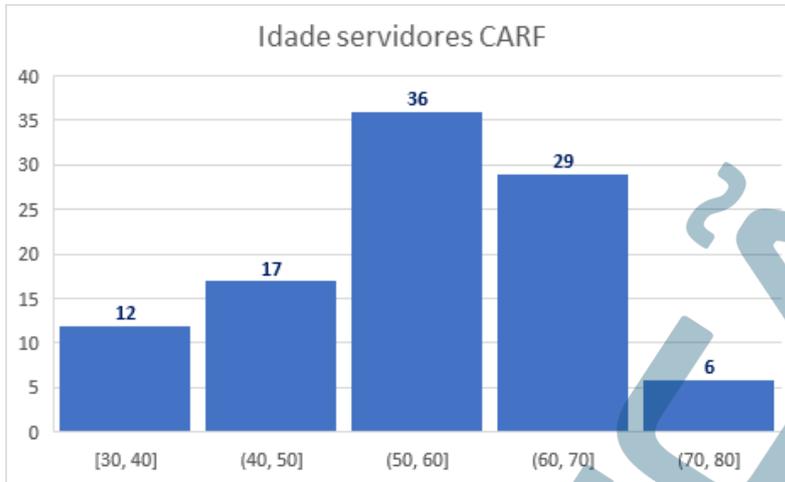
CARGO	QTD
Agente Administrativo	10
Agente de Portaria	2
Analista de Sistemas	1
Analista Tributário da RFB	27
Assistente Comercial Administrativo	1
Assistente Técnico Administrativo	11
Auditor-Fiscal da RFB	5
Auxiliar Op. Serv. Div.	1
Auxiliar PSE	1
Auxiliar técnico Administrativo	2
Auxiliar técnico Industrial	4
Carteiro	1
Presidente de Turma	15
Datilógrafo	6
Gestor	3
Motorista	1
Operador de Maq. Copiadora	1
PSA Aeroportuário	1
Serpro PSE Auxiliar	5
Serpro PSE Técnico	2
Total Geral	100

41. Evidencia-se nesse levantamento uma gama de cargos extintos – como agentes de portaria, carteiro, datilógrafo, motorista, operador de máquina copiadora –, com as naturais dificuldades de adequação a atividades que exigem alguma expertise ou

demandam rotinas mais complexas, como as que envolvem os processos de trabalho em curso no CARF. Isso, sem contar a possibilidade de possível risco de desvio de função.

42. Adicionalmente, cabe registro de que o CARF vem apresentando nos últimos anos uma preocupante redução em seu quadro de pessoal. A maior parte dos cargos públicos efetivos não se encontra provida, tanto devido ao crescente número de egressos quanto à ausência de vagas oferecidas por meio da realização de concursos públicos.

43. O gráfico abaixo apresenta a distribuição de servidores por faixa de idade.



44. Os dados acima demonstram a baixa renovação nos quadros de pessoal do CARF. A idade média dos servidores encontra-se na faixa dos 50 a 60 anos. Isso se reflete na moda, pois nessa faixa estão 36% dos servidores. Essa baixa renovação também pode ser observada no computo geral, pois 71% do contingente está nas faixas de 50 a 75 anos.

45. Cabe acrescentar que 23% dos servidores já recebem abono de permanência, benefício devido ao servidor público que cumpre os requisitos para a aposentadoria, mas que opta por permanecer na atividade. Porém, por terem o direito adquirido, podem se aposentar a qualquer hora. Situação similar ocorre com o quadro de egressos de PSE/Serpro em atividade no CARF, pois quase todos os empregados públicos estão na penúltimas faixas do gráfico, entre 60 e 70 anos.

46. Embora pessoas nessas faixas etárias possam ser altamente produtivas e engajadas com a organização, aqui os dados servem para ressaltar a urgência na contratação de pessoal para garantir a renovação e a reposição dos quadros sem solução de descontinuidade na transmissão do conhecimento e da cultura da Casa, além da indispensável reposição de servidores para atendimento às demandas correntes.

47. Atenta-se que essa perda não é imediatamente atenuada quando da realização do concurso público, em vista da existência de um lapso temporal significativo entre a autorização para a realização de concurso público e a efetiva entrada dos novos servidores, resultando em um agravamento dos impactos que o órgão tem sofrido com perda no corpo funcional. Esse lapso pode ser de até 18 meses, ou seja, um ano e meio de procedimentos, a partir da autorização, a serem realizados para a efetiva entrada em exercício de novos servidores. Portanto, ainda que a autorização ocorra em um dado ano, a efetiva entrada de servidores pode ocorrer provavelmente apenas no ano seguinte.

VII - AS PRINCIPAIS DIFICULDADES E DESAFIOS DECORRENTES DA DEFICIÊNCIA DA FORÇA DE TRABALHO

48. Há desafios de toda ordem pela deficiência da força de trabalho, considerando-se a quantidade, diversidade e complexidade de processos de trabalho, o planejamento estratégico do CARF e seus impactos no cenário do Estado brasileiro.

49. Em geral, são essas as dificuldades e os desafios detectados:

- saída de servidores realizada, muitas vezes, sem reposição, provocando sobrecarga ao quadro pessoal restante, independente das carreiras a que pertençam;
- impacto negativo na condução e participação em projetos de melhoria, inovações ações de capacitação e eventos para o público interno e externo;
- potencialização do número de afastamentos por licença saúde, em função de desgaste físico e emocional, aumentando o nível de absenteísmo;
- precarização de execução de atividades em setores específicos, com apenas poucos servidores, quando de suas férias e afastamentos;
- necessidade que um mesmo servidor atue em várias frentes ao mesmo tempo, compondo, inclusive equipes de projetos, podendo prejudicar sua produtividade e o aprofundamento de conhecimentos;
- comprometimento de ações de gestão de conhecimento;

- g) atendimento de exigências legais na execução de determinadas atividades por cargos específicos, com atribuições devidamente definidas e restritas;
- h) atendimento de exigências legais na execução de atividades que não podem ser acumuladas pelo mesmo servidor, determinando a composição de equipes com integrantes distintos;
- i) equipes extremamente reduzidas, em algumas vezes sem capacidade de substituição ou revezamento na ausência temporária de um dos membros;
- j) descontinuidade, mudança de prioridades, interrupções de trabalhos com realocação de servidores por insuficiência de força de trabalho para a realização de todas as atividades e entregas necessárias, gerando, por vezes, retrabalhos e prejuízos no cumprimento de metas e resultados;
- k) rotatividade de servidores;
- l) comprometimento da fixação de servidores nas áreas com o objetivo e, conseqüentemente, da realização de forma satisfatória de atividades e de seus acompanhamentos, bem como da especialização de servidores e dos resultados que melhorarão toda estrutura e funcionamento da organização;
- m) demanda represada;
- n) faixa etária avançada do quadro funcional do CARF;
- o) possibilidade de comprometimento de resultados institucionais.

VIII – ÁREAS, ATIVIDADES E PROCESSOS DE TRABALHOS COM DEFICIÊNCIAS NO CARF

50. Os cargos ATA-NS e ATA-NI são necessários na atuação de vários processos de trabalho do CARF, sendo em alguns casos o ingresso de servidores mais urgente, como apontado nos parágrafos seguintes.

51. No processo de trabalho "Gerir Administração e Logística" as áreas em que são realizadas compras e contratações de serviços, faltam servidores devidamente capacitados e em quantitativo suficiente para atendimento. Atualmente, a área não possui servidores.

52. As áreas de gerenciamento de contratos também precisam de servidores. Atualmente a área não possui servidores para fazer a gestão e fiscalização dos contratos assinados.

53. No tocante ao Atendimento ao cidadão, há carência generalizada de servidores administrativos causando lacunas tanto para as atividades de execução do atendimento propriamente dito, como àquelas ligadas à gestão, à assessoria, à chefia e ao apoio. Essa carência provoca impossibilidade de aumento das horas disponibilizadas para atendimento ao contribuinte nas equipes de atendimento síncrono (atendimento presencial e não presencial).

54. No que concerne à coordenação da gestão de julgamento, o CARF depara-se com a necessidade de uniformizar e divulgar a jurisprudência, sendo essa atividade essencial para viabilizar o tratamento em lote de demandas repetitivas, nas quais apenas o processo paradigma é submetido ao escrutínio durante a sessão de julgamento e proferido o resultado desse julgamento aplica-se a decisão do processo paradigma aos demais processos de mesmo contexto. Essa uniformização e divulgação envolve a leitura e análise de significativa quantidade de julgados o que demanda trabalho de especialistas com formação superior e constitui etapa fundamental para a estratégia de redução do acervo processual. A promoção de uniformização envolve as etapas de identificação e sistematização mediante a seleção dos Acórdãos e os precedentes vinculantes. A atividade é prejudicada por falta de servidores com conhecimentos especializados.

55. O planejamento do sorteio de processos fiscais, efetuado com base nas horas líquidas disponíveis para julgamento, é essencial para a distribuição dos processos. Além disso, é necessário avaliar a carga de trabalho dos conselheiros, utilizando os sistemas informatizados especialmente desenvolvidos para viabilizar o tratamento de elevado volume de dados e informações. Complementarmente, é preciso elaborar relatórios gerenciais da atividade de julgamento, em especial o controle de prazos regimentais. Todas essas atividades, essenciais para o funcionamento da estrutura judicante, exigem pessoas com conhecimentos técnicos na área de informática e com capacidade de decisão. A falta de servidores tem prejudicado o ritmo de trabalho e as metas estabelecidas para o órgão.

56. Ainda, no âmbito da gestão de julgamento, cabe destacar a realização das atividades de conferência, movimentação e expedição de processos, bem assim a triagem e distribuição daqueles processos que retornam às turmas de julgamento do CARF e que se relacionam com retorno de diligências, recursos especiais ou embargos. Para essas atividades faltam pessoas com capacidade técnica e operacional compatível com o nível de complexidade exigida.

57. Também, na gestão do julgamento, é necessário corpo técnico para auxiliar os presidentes de colegiados e conselheiros na elaboração de minutas de embargos, agravos, de exame de admissibilidades de recursos especiais. A ausência desses especialistas reduz a produtividade dos Conselheiros e presidentes dos colegiados.

58. Em relação às áreas voltadas à tecnologia da informação, o CARF necessita possuir em seus quadros profissionais com conhecimentos para fazer face ao estabelecido no Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020, "que institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022" alterado pelo Decreto nº 10.996, de 14 de março de 2022, que requer, para tanto, "seleção e alocação de força de trabalho adicional necessária para a execução da Estratégia de Governo Digital" e promoção de "ações com vistas ao recrutamento e à seleção de força de trabalho dedicada à transformação digital e à

tecnologia da informação na administração pública federal". A ausência de servidores com estes conhecimentos específicos tem atrapalhado o funcionamento do órgão uma vez que impede a elaboração de demandas para melhorias de produtividade.

59. No processo de trabalho "Preparar e dar suporte ao julgamento", falta equipe de trabalho para atividades essenciais, como para a confecção e publicação das pautas de julgamento de todas as turmas do órgão, o apoio nas salas de julgamento, o gerenciamento das salas virtuais, a transmissão em tempo real das sessões virtuais em plataformas como YouTube, o recebimento de sustentação oral, memoriais, solicitações de acompanhamento, transferência e retirada de pauta, a confecção e publicação das atas de julgamento, a conferência de acórdãos e a expedição de processos. Estas atividades englobam tomadas de decisões ou tarefas mais complexas com nível mais elevado de conhecimento/preparação, com funções e responsabilidades de servidores. Atualmente, a área não tem equipe própria para a realização de tais rotinas, sendo seus colaboradores, em sua maioria, cedidos de outros órgãos ou que se dividem com tarefas em outras áreas.

60. Faltam servidores, ainda, para implementação de ações presentes no planejamento estratégico, tais como a transmissão das reuniões de julgamento realizadas presencialmente, com o objetivo de melhoria da transparência e melhor atendimento ao princípio da publicidade de seus atos.

61. No processo "Prestar Orientação e Atendimento" há deficiência em "Gestão do processo de atendimento ao público", tendo em vista a acumulação de funções e tarefas e a precarização no acompanhamento de indicadores e demais informações (relatórios, dashboards, levantamentos necessários etc.).

62. Assim, com base nos registros acima, é incontestável que o CARF apresenta um enorme déficit de força de trabalho nos cargos de carreiras administrativas e consequente deficiência em seus processos de trabalho, em todas as áreas, tanto aquelas diretamente relacionadas às atividades de suporte e gerenciamento do Julgamento, quanto ao Atendimento ao Cidadão, à Gestão de Pessoas, à Governança de TI, à Gestão de Materiais e Logística, à Gestão de Serviços, à Gestão de Imóvel e à Gestão Documental.

IX - ORIENTAÇÕES DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE RELACIONADAS À REPOSIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

63. A questão de escassez de pessoal para execução das atividades tem sido objeto de recomendação dos órgãos de controle. A Controladoria Geral da União (CGU), em sua Nota de Auditoria 107/2018 – CGFAZ elaborada na Auditoria Transversal realizada pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União – Tema Gestão de Pessoas, indica na seção "2. Análise - Considerando a gravidade dos riscos identificados: Risco de redução do número de servidores e perda em gestão do conhecimento".

X - IMPACTO ESPERADO COM O INGRESSO DA NOVA FORÇA DE TRABALHO NO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES E SEUS RESULTADOS

64. Como indicado no Sumário Executivo, o CARF exerce funções essenciais para o funcionamento do Estado Brasileiro.

65. A contratação solicitada, nesse sentido, visa evitar que o CARF tenha suas atividades ainda mais prejudicadas com a redução significativa da força de trabalho que tem ocorrido nos últimos anos.

66. Destaca-se que o atendimento do pleito gerará impacto direto no atendimento de demandas e de oferta de serviços à sociedade, tanto em quantidade bem como em qualidade, na redução de tempos, na execução de atividades previstas nos processos de trabalho do Órgão, tendo como direcionadores estratégicos a Cadeia de Valor e o Planejamento Estratégico institucional mencionados nesta Nota Técnica.

67. Em especial, o impacto esperado do ingresso de nova força de trabalho:

- a) aumento da segurança jurídica;
- b) incremento do volume e qualidade do atendimento ao cidadão;
- c) disponibilidade de maior tempo para solicitação a serviços;
- d) redução de demandas reprimidas;
- e) aumento da agilidade nas respostas dadas às demandas apresentadas;
- f) melhoria da atualização e do acompanhamento das informações disponíveis para o público interno (Intranet e manuais) e para o público externo (internet);
- g) aumento da eficiência no desempenho das funções do órgão, com possibilidade de maior dedicação em ações de inovação;
- h) compensação da saída de Empregados do Serviço Federal de Processamento de Dados (PSE/Serpro) cedidos ao Ministério da Fazenda, que atuam no CARF;
- i) recomposição de força de trabalho e renovação do quadro de servidores para o cumprimento da Missão Institucional do CARF, contribuindo, também, para a qualidade do ambiente de negócios e a competitividade do país;

- j) melhor distribuição da força de trabalho, superando a situação crítica em que se encontram alguns setores;
- k) maior equilíbrio na distribuição e execução de tarefas;
- l) aumento da participação dos servidores em ações de desenvolvimento pessoal e capacitação, o que também reflete na qualidade dos serviços prestados;
- m) aumento da satisfação de servidores e melhoria do ambiente laboral;
- n) efetiva garantia de qualidade de vida no trabalho.

XI - CONSEQUÊNCIAS GERADAS NA PRODUTIVIDADE E NAS ATIVIDADES PELA NÃO REPOSIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO. SEU IMPACTO NEGATIVO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

68. A falta de reposição da força de trabalho gera comprometimento de toda ordem ao CARF, na realização em atividades de processos de trabalho de sua Cadeia de Valor, sobrecarga de trabalho para servidores e setores, dificultando, por consequência, o cumprimento das metas, da Missão do Órgão e de outros direcionadores estratégicos.

69. A redução significativa de força de trabalho e o grande potencial de egressos por aposentadorias para os próximos anos, tendo em vista grande parte dos servidores da Carreira Administrativa e empregados públicos estarem em faixas etárias com idade próximas a aposentadoria, tendem a gerar resistência para a absorção e execução das novas rotinas com impacto negativo na Gestão do Conhecimento, colocando em risco, inclusive, a cultura organizacional e a memória institucional.

70. O impacto negativo na Gestão do Conhecimento pela não reposição da força de trabalho foi fato constatado também em Nota de Auditoria 107/2018 – CGFAZ, elaborada na Auditoria Transversal realizada pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União – CGU – Tema Gestão de Pessoas, e foi motivo de recomendações a este CARF.

XII - MEDIDAS ADOTADAS NO SENTIDO DE OTIMIZAR A ALOCAÇÃO DO QUADRO EFETIVO DE SERVIDORES

71. O CARF tem atuado no sentido de evoluir e simplificar seus processos de trabalho, revisando procedimentos e atos, para que a alocação de servidores seja mais efetiva e produtiva.

72. Desde a unificação dos Conselhos, com a criação do CARF em 2009, têm sido adotadas ações de racionalização das atividades, bem como implementado e ofertado com maior efetividade soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação, com foco em novos modelos de trabalho e na transformação digital dos serviços disponibilizados à sociedade e aos próprios servidores da instituição.

73. Vale salientar que o processo de virtualização dos serviços prestados pelo CARF foi intensificado no período de 2020 a 2022, tanto almejando a realização da estratégia governamental e do próprio CARF, quanto, de forma acelerada, em resposta à pandemia de Covid-19.

74. A Lista de Serviços disponibilizada tem sido constantemente atualizada, adequando-se ao formato definido pela Secretaria de Governo Digital. Os esforços de melhoria concentram-se na continuação da adaptação dos serviços ainda não incluídos na Lista de Serviços, como possibilidade de ampliação dos meios de realizar sustentação oral, evitando-se o deslocamento dos patronos até a sede do CARF em Brasília-DF, à transmissão da reunião de julgamento ao vivo em plataformas digitais.

75. Se, por um lado, a digitalização de serviços traz mais praticidade para o contribuinte e agilidade no recebimento e no processamento das informações, por outro lado, essa facilitação amplia a busca de serviços. Como tais serviços também são prestados com a atuação de pessoas, atualmente a necessidade de servidores ainda permanece semelhante, ou mesmo maior do que antes da virtualização.

76. Frise-se que, além da digitalização de serviços, várias outras iniciativas têm sido empreendidas com o propósito de otimizar a alocação do quadro efetivo de servidores do CARF e modernizar sua estrutura de funcionamento, sendo algumas relacionadas a seguir:

- a) melhoria e simplificação contínua de processos de trabalho;
- b) alterações regimentais, com centralização de atividades, conforme o caso, e de delegação de competências;
- c) Programa de certificação ISO 9001:2015;
- d) Programa de Gestão, iniciado em 2010, por ocasião da unificação dos Conselhos, revisto em 2015, e, novamente em 2021, em processo de implementação, com objetivo de promoção da gestão de produtividade e da qualidade das entregas dos participantes e a cultura orientada a resultados, tendo como foco o aumento do engajamento do corpo funcional e, principalmente, o incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade;
- e) procedimentos de alocação de recursos humanos, conforme suas aptidões, talentos, necessidades institucionais, direcionadores estratégicos (missão, visão de futuro, objetivos estratégicos, valores) e planejamento de ações, inclusive com alocação de recursos nas modalidades de Modelo de Dedicção Funcional e Teletrabalho;

- f) implementação de modelos de gestão de desempenho;
- g) mapeamento e diagnóstico de competências;
- h) implementação de trilhas de aprendizagem com o fim de acesso dos servidores às principais informações necessárias à atuação nos processos de trabalho do Órgão de forma rápida e fácil;
- i) “Programa de Educação Corporativa” devidamente constituído, englobando “um conjunto de ações estruturadas que visam ao desenvolvimento de competências necessárias desempenho excelente das atividades desenvolvidas pelos servidores e ao alcance dos objetivos institucionais”.

77. Entretanto, é preciso ter em conta que apesar das facilidades advindas com o uso intensivo de ferramentas digitais que potencializam a realização de tarefas, inclusive com a alocação de pessoas em diversos pontos do território nacional mediante a estratégia de programas de gestão, subsiste a limitação dos quadros para a realização das atividades essenciais e a contínua demanda por pessoas com conhecimentos técnicos específicos para viabilizar a gestão da estrutura judicante essencial para o funcionamento do CARF.

78. Mesmo com todas essas iniciativas de otimização da alocação da força de trabalho, dos processos de trabalho e da digitalização de serviços, não é possível afastar a necessidade de reposição e renovação do quadro de pessoal com o ingresso de servidores, por meio de concursos públicos. Os dados sobre a redução drástica de servidores nos últimos anos e a quantidade que estão recebendo abono permanência, demonstram uma situação grave e de alto risco para o funcionamento do CARF.

CONCLUSÃO

79. O CARF é o colegiado responsável, em última instância administrativa, pela solução dos litígios tributários e aduaneiros relacionados de competência da União administrados pela Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. Nessas competências estão incluídos um significativo montante de créditos tributário em julgamento, incluindo os previdenciários e aqueles incidentes sobre o comércio exterior. Porém, o reduzido quadro de pessoal está muito aquém das necessidades mínimas para garantir a celeridade, a eficiência e excelência desejados. Por essa razão, o cenário atual de escassez de servidores precisa ser revertido de forma imediata.

80. Essas são as informações a serem prestadas pela Coordenação-Geral de Gestão Corporativa do CARF, razão pela qual ainda solicita-se gestão junto à Secretaria-Executiva do Ministério da Economia, com vistas à obtenção das autorizações de realização de concurso público para o provimento de 100 vagas no cargo público 489080 – Analista Técnico-Administrativo (ATA-NS) e 60 vagas no cargo público 489238 – Assistente Técnico-Administrativo (ATA-NI), minimizando, assim, os efeitos da dramática redução da força de trabalho do Órgão.

RECOMENDAÇÃO

81. Desta forma, propõe-se o encaminhamento desta Nota Técnica à Secretária-Executiva do Ministério da Fazenda.

À consideração superior.

Documento assinado eletronicamente

MARCELO NASCIMENTO ARAÚJO

Coordenador-Geral de Gestão Corporativa

Documento assinado eletronicamente

DÁRIO DA SILVA BRAYNER FILHO

Coordenador-Geral de Gestão do Julgamento

Documento assinado eletronicamente

WESLEI JOSÉ RODRIGUES

Coordenador de Suporte ao Julgamento

Documento assinado eletronicamente

FREDERICO AUGUSTO GOMES DE ALENCAR

Coordenador de Gestão do Acervo de Processos

De acordo. Encaminhe-se à Secretaria-Executiva do Ministério da Fazenda, na forma proposta.

Documento assinado eletronicamente

CARLOS HIGINO DE ALENCAR



Documento assinado eletronicamente por **Marcelo Nascimento Araújo, Coordenador(a)**, em 24/04/2023, às 10:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Weslei José Rodrigues, Coordenador(a)**, em 24/04/2023, às 11:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Frederico Augusto Gomes de Alencar, Coordenador(a)**, em 24/04/2023, às 12:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Carlos Higinio Ribeiro de Alencar, Presidente(a)**, em 24/04/2023, às 14:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.economia.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **33363370** e o código CRC **2870EAD5**.