



MINISTÉRIO DA ECONOMIA  
Conselho Administrativo de Recursos Fiscais

PORTARIA Nº 11216, DE 04 DE MAIO DE 2020

Aprova o Mapa Estratégico e a Cadeia de Valor do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF) para o período de 2020 a 2023.

A PRESIDENTE DO CONSELHO ADMINISTRATIVO DE RECURSOS FISCAIS, no uso das atribuições que lhe conferem os incisos I, II e IX do art. 3º do Anexo I, e o inciso XI do art. 20 do Anexo II, da Portaria MF nº 343, de 9 de junho de 2015,

**RESOLVE:**

Art. 1º Fica aprovado, na forma dos Anexo I, o Mapa Estratégico do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF) para o período de 2020 a 2023, o qual retrata a Missão Institucional, a Visão de Futuro, os Valores e a Estratégia da Instituição por meio de um conjunto de Objetivos Estratégicos balanceados em Perspectivas.

Parágrafo único. O Mapa Estratégico do CARF é composto pelos seguintes elementos:

I - Missão Institucional;

- Visão de Futuro;
- Quatro Perspectivas, a seguir relacionadas:
- Resultados;
- Objetivos de Processos Finalísticos;
- Objetivos de Gestão, Governança e Transparência;
- Objetivos de Recurso e Tecnologia;
- Vinte e um Objetivos Estratégicos, descritos na forma do Anexo II;V – Valores.

Art. 2º Os valores institucionais do CARF, os quais devem nortear a atuação da Instituição e de seus agentes, são os seguintes:

- ética;
- transparência;
- prudência;
- impessoalidade;
- cortesia.

Art. 3º Ficam aprovados, na forma do Anexo II, os Descritores dos Objetivos Estratégicos do CARF.

Art. 4º Fica aprovada, na forma do Anexo III, a Cadeia de Valor do CARF, a qual retrata:

I - Macroprocessos Finalísticos: Gerir o Acervo de Processos; Analisar Agravo e Admissibilidade de Recursos Especial e Embargos; Planejar e Otimizar o Julgamento; Julgar Recurso Voluntário, de Ofício, Especial e Embargos; Preparar e Dar Suporte ao Julgamento; Analisar, Uniformizar e Divulgar a Jurisprudência; Gerir Demanda Judicial; Gerir Representação de Nulidade; Gerir Conflitos de Competência.

II - Macroprocessos Gerir a Estratégia e o Sistema de Gestão da Qualidade; Gerir Governança, Transparência e Conformidade; Gerir Comunicação, Identidade e Memória Institucional; Realizar a Gestão Orçamentária e Financeira; Promover a Gestão de Pessoas; Promover a Governança de TI; Gerir Administração e Logística.

Art. 5º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação no Boletim de Serviço do CARF.



Documento assinado eletronicamente por **Adriana Gomes Rêgo, Presidente**, em 05/05/2020, às 08:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).

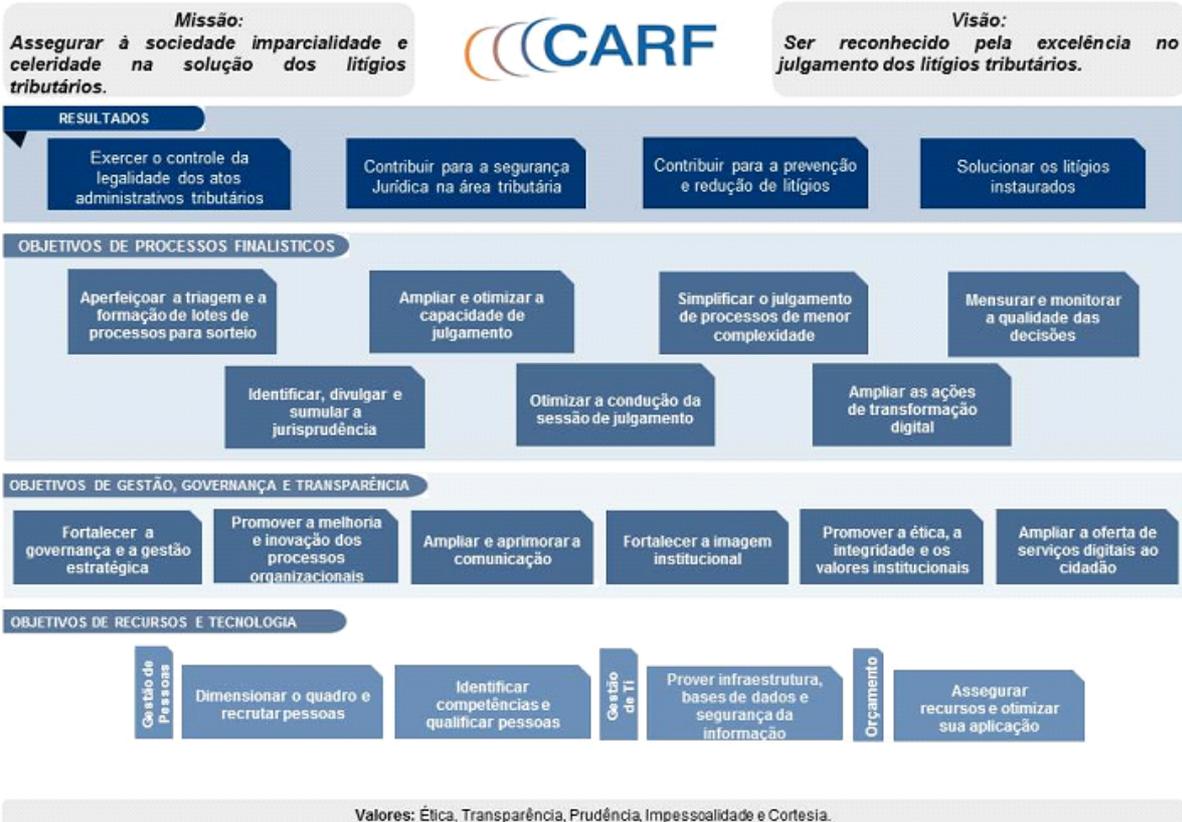


A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.fazenda.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.fazenda.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **7868002** e o código CRC **7AFD5D2F**.

## ANEXO I

### MAPA ESTRATÉGICO DO CARF

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020 – 2023



### MAPA ESTRATÉGICO DO CARF – PE CARF 2020 - 2023

#### ANEXO II

#### Descritores dos Objetivos Estratégicos

#### PERSPECTIVA DE RESULTADOS

**Contribuir para a segurança jurídica na área tributária**

Oferecer, por meio de uma atuação consistente, célere e efetiva no julgamento dos litígios tributários, uma sinalização para a sociedade, o Estado e o contribuinte, sobre a legalidade dos atos administrativos tributários, contribuindo, dessa forma, para fortalecer a segurança jurídica e reduzir a judicialização dos litígios tributários.

### **Contribuir para a prevenção e redução de litígios**

Editar súmulas, inclusive vinculantes, que reflitam a jurisprudência dos julgados do órgão, contribuindo para prevenir e reduzir os litígios administrativos e judiciais na área tributária, bem assim servir de subsídio para o aperfeiçoamento da legislação tributária, tanto no âmbito do Poder Executivo como do Poder Legislativo.

### **Exercer o controle da legalidade dos atos administrativos tributários**

Atuar com neutralidade e imparcialidade para assegurar ao Estado, aos contribuintes e à sociedade em geral, o controle da legalidade dos atos administrativos praticados pela autoridade tributária e aduaneira.

### **Solucionar os litígios tributários instaurados**

Julgar os litígios tributários instaurados, adotando, com base no princípio do impulso oficial do processo, critérios distintos conforme a complexidade dos processos e o emprego de tecnologias e conhecimento, de maneira a reduzir a temporalidade e o acervo de processos.

## **PERSPECTIVA DE OBJETIVOS DE PROCESSOS FINALÍSTICOS**

### **Aperfeiçoar a triagem e formação de lotes de processos para sorteio**

Aperfeiçoar a triagem dos processos, mediante a implantação de mecanismos que identifiquem as matérias e alegações dos recursos, de maneira a permitir a formação de lotes de processos de mesmas ou idênticas matérias, a jurisprudência associada às mesmas e, dessa forma, possibilitar a formação de lotes homogêneos para julgamento pelo critério de recursos repetitivos ou em lote temático.

### **Ampliar e Otimizar a Capacidade de Julgamento**

Adotar medidas, no âmbito de processos, conhecimento, sistemas e tecnologia, que possibilitem elevar a capacidade de julgamento, inclusive com a ampliação do número de colegiados para julgamento de processos de menor complexidade, bem assim otimizar a capacidade de julgamento com a distribuição de lotes homogêneos, para julgamento pelo critério de recursos repetitivos ou em lote temático, com geração de relatório indicação da jurisprudência e padrão de decisão.

### **Simplificar o julgamento de processos de menor complexidade**

Adotar medidas para simplificar o julgamento de processos de menor complexidade, mediante sessões de julgamento não presenciais e emprego de tecnologia do conhecimento associada à jurisprudência do órgão, para a geração de relatórios e padrões da decisão a ser deliberada pelo colegiado de julgamento quanto ao mérito.

### **Aperfeiçoar a condução e o registro das decisões das sessões de julgamento**

Aperfeiçoar a sistemática de condução e a forma de registro das sessões de julgamento, de maneira a permitir maior agilidade no julgamento dos processos pautados e finalização da ata da sessão de julgamento e geração das decisões – acórdãos ou resoluções – de forma mais célere.

### **Mensurar e monitorar a qualidade das decisões**

Implantar metodologia que permita mensurar a qualidade das decisões do órgão e monitorar, com base nessa metodologia, a qualidade das decisões proferidas de forma célere, possibilitando adotar medidas de correção e melhorias.

## **Identificar, divulgar e sumular a jurisprudência**

Desenvolver mecanismos para identificação e divulgação tempestiva da jurisprudência dos julgados do órgão e propor a aprovação de súmulas, inclusive vinculantes, de maneira a contribuir com a solução e prevenção dos litígios.

## **PERSPECTIVA DE OBJETIVOS DE GOVERNANÇA, GESTÃO E TRANSPARÊNCIA**

### **Aprimorar a governança e a gestão da estratégia**

Adotar prática de gestão que fortaleça a governança do órgão e estimule o desenvolvimento de uma cultura organizacional que associe, de forma sólida e sustentável, o alinhamento entre a estratégia e as decisões e práticas do órgão, mediante avaliação periódica de indicadores e das ações e iniciativas implementadas em todo o ciclo estratégico.

### **Aperfeiçoar a gestão, inovação e melhoria contínua**

Aperfeiçoar a Gestão da Qualidade e adotar medidas que estimulem a inovação a melhoria contínua e a digitalização dos processos de trabalho, com vistas a promover a transformação digital e aumentar a eficiência dos processos, a eficácia da gestão e a efetividade da instituição.

### **Aprimorar a comunicação interna e externa**

Criar os processos, mecanismos e instrumentos de comunicação com o público interno e externo, com vistas a fortalecer a identidade institucional, a cultura organizacional e a disseminação do conhecimento.

### **Fortalecer a imagem institucional**

Instituir e adotar medidas que fortaleçam a identidade institucional do CARF, com vistas a facilitar a compreensão do seu papel e da contribuição que realiza para a sociedade, ao mesmo tempo em que estimule a criação e o fortalecimento de uma cultura organizacional sólida e o comprometimento dos servidores e conselheiros, bem assim fortalecer e institucionalizar a articulação e integração com as instituições parceiras e integrantes do macroprocesso do crédito tributário.

### **Promover a ética, a integridade e os valores institucionais**

Promover a ética e a integridade, mediante a divulgação dos valores institucionais e dos princípios éticos e de integridade que devem nortear o comportamento dos gestores, servidores e conselheiros do órgão.

### **Ampliar a oferta de serviços digitais ao cidadão**

Ampliar a digitalização dos processos organizacionais e a oferta de serviços digitais ao cidadão, de maneira a contribuir para a maior eficiência do órgão e a transparência perante a sociedade.

## **PERSPECTIVA DE OBJETIVOS DE RECURSOS E TECNOLOGIA** **GESTÃO DE PESSOAS**

### **Dimensionar e promover o ingresso de pessoas**

Dimensionar o quadro de pessoas, inclusive por processo de trabalho, definir as competências necessárias às vagas existentes e promover ações de seleção e ingresso de pessoas em quantidade e perfil necessário para suprir o déficit e atender às atividades da organização.

### **Identificar competências e qualificar pessoas**

Identificar as competências necessárias aos processos organizacionais, visando recrutar, motivar e reter pessoas, qualificando-as e desenvolvendo as competências requeridas para a execução dos processos e da gestão organizacional.

## **GESTÃO DE TI**

### **Ampliar as ações de transformação digital**

Ampliar as ações de digitalização dos processos organizacionais e de transformação digital que favoreçam a simplificação, o aumento da eficiência e a melhoria dos serviços para o cidadão.

### **Prover infraestrutura, banco de dados e a segurança da informação**

Prover a infraestrutura, banco de dados e segurança da informação que permitam e favoreçam a digitalização dos processos organizacionais voltado para o aumento contínuo da eficiência institucional.

## **ORÇAMENTO**

### **Assegurar recursos e otimizar sua aplicação**

Assegurar recursos e otimizar sua aplicação de forma alinhada com as iniciativas e projetos estratégicos, minimizar os riscos de descontinuidade, para otimizar os resultados da organização.

ANEXO III

**MISSÃO:** Assegurar à sociedade imparcialidade e celeridade na solução dos litígios

**VISÃO:** Ser reconhecido pela excelência no julgamento dos litígios tributários

**VALORES GERADOS**

## GERIR O ACERVO DE PROCESSO

Triar e Analisar Processo Recebido

Distribuir e Sortear Processo para Julgamento

## ANALISAR AGRAVO E ADMISSIBILIDADE DE RECURSO ESPECIAL E EMBARGOS

Analisar Admissibilidade de Recurso Especial

Analisar Agravo

Analisar Admissibilidade de Embargos

## PLANEJAR E OTIMIZAR O JULGAMENTO

Planejar o Sorteio de Processo para Julgamento

Gerir Ações para Otimizar o Julgamento

Gerir o Desempenho do Julgamento

Mensurar a Qualidade do Julgamento

Gerir Retorno de Processo

Analisar, Tratar e Movimentar Processo

## JULGAR RECURSO VOLUNTÁRIO, DE OFÍCIO, ESPECIAL E EMBARGOS

Analisar Recurso e Elaborar Proposta de Decisão

Presidir Sessão de Julgamento

Julgar Recurso

Formalizar Decisão

## PREPARAR E DAR SUPORTE AO JULGAMENTO

Preparar Sessão de Julgamento

Prestar Suporte à Sessão de Julgamento

Gerir Pós Sessão de Julgamento

## ANALISAR, UNIFORMIZAR E DIVULGAR A JURISPRUDÊNCIA

Analisar Proposta de Enunciado de Súmula e Resolução

Aprovar Proposta de Enunciado de Súmula e Resolução

Analisar e Classificar a Jurisprudência

Divulgar Jurisprudência e Súmula

## GERIR DEMANDA JUDICIAL

Controlar Processo Sobrestado

Prestar Informação em Ação Judicial

Acompanhar Ação Judicial

## GERIR REPRESENTAÇÃO DE NULIDADE

Analisar Arguição de Nulidade

Propor e Controlar Representação de Nulidade

## GERIR CONFLITO DE COMPETÊNCIA

Analisar Conflito de Competência

Dirimir Conflito de Competência

## GERIR A ESTRATÉGIA E O SISTEMA DA QUALIDADE

Planejar e Gerir a Estratégia

Gerir o Sistema da Qualidade

Gerir a Estrutura Organizacional

Realizar a Gestão de Projeto

Realizar a Gestão de Processos de Trabalho

## GERIR GOVERNANÇA, TRANSPARÊNCIA E CONFORMIDADE

Gerir Risco Institucional

Promover a Ética, Integridade, Transparência e Conformidade

Gerir Ato Legal e Normativo

Gerir Estatística Processual

Gerir Processo Decisório

Gerir Relação Interinstitucional

Gerir Solicitação de Informação e Ouvidoria

Gerir o Atendimento ao Público

## GERIR COMUNICAÇÃO, IDENTIDADE E MEMÓRIA INSTITUCIONAL

Gerir Comunicação Interna e Externa

Gerir Identidade e Imagem Institucional

Gerir Memória Institucional

Gerir Cerimonial

## REALIZAR A GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

Elaborar Proposta Orçamentária

Gerir Execução Orçamentária e Financeira

## PROMOVER A GESTÃO DE PESSOAS

Gerir Quadro de Conselheiros

Gerir o Recrutamento de Pessoas

Gerir Quadro Funcional

Capacitar e Desenvolver Pessoas

## PROMOVER A GOVERNANÇA DE TI

Gerir Governança de TI

Prospectar Solução de TI

Gerir Bases de Dados

Prover Infraestrutura

Gerir Segurança da Informação

Gerir Processo Digital

## GERIR ADMINISTRAÇÃO E LOGÍSTICA

Gerir Aquisição, Contrato e Convênio

Gerir Instalação e Bens

Gerir Deslocamentos de Pessoas

Realizar Gestão Documental



**SOLUÇÃO DE LITÍGIOS**



**JURISPRUDÊNCIA**



**PREVENÇÃO DE LITÍGIOS**



**SEGURANÇA JURÍDICA**



**IMPARCIALIDADE**



**CELERIDADE**



**QUALIDADE**

**VALORES INSTITUCIONAIS:** Ética, Transparência, Prudência, Impessoalidade e Cortesia

