

# PLANO DE DIRETRIZES

SUPERINTENDÊNCIA EXECUTIVA



**ANM**

Agência  
Nacional de  
Mineração

**2023**

# AGÊNCIA NACIONAL DE MINERAÇÃO

## PLANO DE DIRETRIZES

MAURO HENRIQUE MOREIRA SOUSA  
DIRETOR-GERAL

GUILHERME SANTANA LOPES GOMES  
DIRETOR

ROGER ROMAO CABRAL  
DIRETOR

JÚLIO CÉSAR MELLO RODRIGUES  
DIRETOR

TASSO MENDONÇA JUNIOR  
DIRETOR

## PLANO DE DIRETRIZES

### **ELABORAÇÃO TÉCNICA**

SUPERINTENDÊNCIA EXECUTIVA

### **EQUIPE**

CRISTINE HORTÊNCIA COUTINHO PONTES

EMANUELLA BARRETO COSTA

FRANCISCO DA SILVA FREIRE NETO

LUIZ PAULO BEGHELLI JUNIOR

MARCELO BARONE

MARYANNA BESERRA DE ALMEIDA

WELLINGTON PEREIRA DA SILVA MELO

<b>Versão</b>	<b>Data</b>	<b>Alteração</b>
V1.0	30/06/2022	Versão inicial.
V2.0	19/09/2022	Versão editada.

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. VAMOS FALAR DE GOVERNANÇA PÚBLICA ORGANIZACIONAL?	6
3. PLANO DE DIRETRIZES	10
ANEXO I	15
ANEXO II	16
ANEXO III	17
ANEXO IV	25

# 1. INTRODUÇÃO

01

O Plano de Diretrizes é um instrumento de alinhamento tático-institucional que tem por finalidade permitir o desdobramento da estratégia, fazendo o elo entre:

- Decreto de Governança nº 9.203/2017;
- Plano Estratégico (2020-2023);
- Relatório da consultoria da Fundação Dom Cabral (FDC) de 2020-2021;
- Relatório de Governança Regulatória no Setor Mineral no Brasil, produzido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2022; e
- Levantamento de Governança e Gestão Pública, produzido pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em 2022.

Ao unir os principais elementos presentes nesses documentos foi possível identificar pontos de melhoria a serem atacados de forma estratégica.

O Plano de Diretrizes, ora proposto, deve ser utilizado como instrumento técnico norteador para a definição de ações a serem realizadas por cada Superintendência e Assessoria, propiciando, assim, **maior capacidade de resposta e transparência na definição das prioridades** para o **direcionamento institucional**.

## A CONSTRUÇÃO DE UMA VISÃO COMPARTILHADA.

"SE EXISTE UMA IDEIA SOBRE LIDERANÇA QUE TENHA INSPIRADO AS ORGANIZAÇÕES DURANTE MILHARES DE ANOS FOI A CAPACIDADE DE TER UMA IMAGEM COMPARTILHADA DO FUTURO QUE BUSCAMOS CRIAR.

É DIFÍCIL PENSAR EM ALGUMA ORGANIZAÇÃO QUE TENHA SE MANTIDO EM UMA POSIÇÃO DE GRANDEZA NA AUSÊNCIA DE METAS, VALORES E MISSÕES PROFUNDAMENTE COMPARTILHADOS NA ORGANIZAÇÃO."

PETER M. SENGE <sup>[1]</sup>

<sup>1</sup> SENGE, Peter M., A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende, Best Seller, 2013

## 2. VAMOS FALAR DE GOVERNANÇA PÚBLICA ORGANIZACIONAL?

02

É válido começar pela organização de alguns conceitos: **governança não é o mesmo que gestão**. Para facilitar a compreensão sobre as diferenças, segue um exemplo utilizado pelo TCU no *Referencial Básico de Governança Organizacional (RBG)*<sup>[2]</sup>:

“EM UM CONDOMÍNIO RESIDENCIAL, A GESTÃO ESTÁ SOB A RESPONSABILIDADE DO SÍNDICO. É ELE QUEM RECEBE AS VERBAS CONDOMINIAIS E AS UTILIZA PARA FAZER O CONDOMÍNIO FUNCIONAR. ELE TEM PODER PARA CONTRATAR E DISTRATAR. MAS ELE É O DONO DO CONDOMÍNIO? TEM ELE PODER ABSOLUTO? NÃO, CERTAMENTE QUE NÃO. SÃO OS PROPRIETÁRIOS DAS UNIDADES DO CONDOMÍNIO QUE DETÊM O PODER MAIOR.

ELES ESTABELECEM AS REGRAS DE FUNCIONAMENTO DO CONDOMÍNIO E DÃO O DIRECIONAMENTO SUPERIOR PARA QUE O SÍNDICO, ELEITO PELOS PROPRIETÁRIOS E SOB SUA DELEGAÇÃO, REALIZE AS AÇÕES POR ELES DEMANDADAS, SEMPRE DEVENDO PRESTAR CONTAS DE SUAS AÇÕES À ASSEMBLEIA DE PROPRIETÁRIOS, QUE PODE, INCLUSIVE, DESTITUI-LO.”

Em termos de conceituação, a governança pode ser classificada em governança pública organizacional ou em governança corporativa. Entretanto, ambas denominações possuem laços estreitos de afinidade, uma vez que a **governança pública organizacional é derivada da corporativa**.

A título de referência e comparação, seguem as definições do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e do Tribunal de Contas da União:

<sup>2</sup> Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU, 2020.

GOVERNANÇA CORPORATIVA É O SISTEMA PELO QUAL AS EMPRESAS E DEMAIS ORGANIZAÇÕES SÃO DIRIGIDAS, MONITORADAS E INCENTIVADAS, ENVOLVENDO OS RELACIONAMENTOS ENTRE SÓCIOS, CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, DIRETORIA, ÓRGÃOS DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE E DEMAIS PARTES INTERESSADAS.

### CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC, 2015)



É A APLICAÇÃO DE PRÁTICAS DE *LIDERANÇA*, DE *ESTRATÉGIA* E DE *CONTROLE* QUE PERMITEM, AOS MANDATÁRIOS DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA E ÀS PARTES NELA INTERESSADAS, *AVALIAR* SUA SITUAÇÃO E DEMANDAS, *DIRECIONAR* A SUA ATUAÇÃO E *MONITORAR* O SEU FUNCIONAMENTO, DE MODO A AUMENTAR AS CHANCES DE ENTREGAS DE BONS RESULTADOS AOS CIDADÃOS, EM TERMOS DE SERVIÇOS E DE POLÍTICAS PÚBLICAS.

### REFERENCIAL BÁSICO DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL (TCU, 2020)

Em resumo, as boas práticas de governança convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses de modo a aumentar as chances de entregas de bons resultados.

As diferenças entre as áreas de atuação da **governança** e **gestão**, e como se dá o relacionamento entre esses dois conceitos, são apresentados de forma resumida no referencial básico de governança organizacional, e apresentados a seguir.

A **governança** se preocupa com a qualidade do processo decisório e sua efetividade:

- *Como obter o maior valor possível para o(s) proprietário(s) e para as partes interessadas?*
- *Os problemas priorizados foram resolvidos?*
- *Como, por quem e por que as decisões foram tomadas?*
- *Os resultados esperados foram alcançados?*

A **gestão**, por sua vez, recebe o direcionamento superior e se preocupa com a qualidade da implementação desta direção, com eficácia e eficiência:

- *Está claro o que deve ser feito?*
- *Tem-se os recursos necessários?*
- *Quais os riscos mais relevantes para o cumprimento da missão?*
- *Quanto é razoável gastar?*

Portanto, enquanto a **governança é a função direcionadora**, a **gestão é a função realizadora**. São atividades básicas de Governança e Gestão:

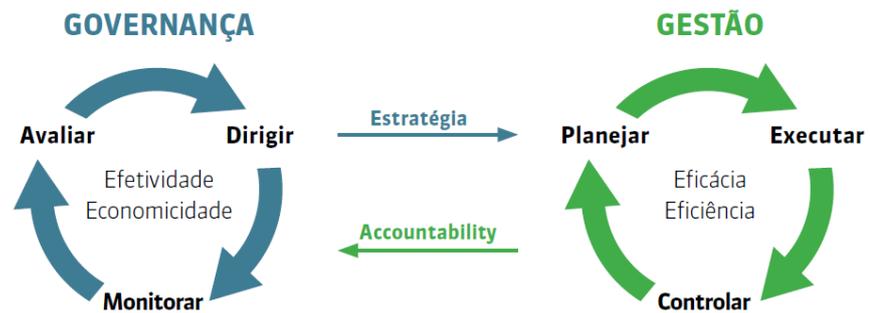


Figura 1 - Relação entre governança e gestão (TCU, 2020).

SÃO ATIVIDADES BÁSICAS DA GOVERNANÇA	SÃO ATIVIDADES BÁSICAS DE GESTÃO:
<p><b>Avaliar, com fundamento em evidências,</b> o ambiente, os cenários, as alternativas, o desempenho e os resultados atuais e os almejados. É necessário avaliar para poder direcionar.</p> <p><b>Direcionar, priorizar e orientar</b> a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos. O direcionamento dá os critérios para o monitoramento.</p> <p><b>Monitorar</b> os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas. O monitoramento gera insumos para a avaliação.</p>	<p><b>Planejar:</b> dada a direção, as prioridades e os objetivos, quais são os passos para chegar lá?</p> <p><b>Executar:</b> colocar o plano para funcionar e gerar resultados de políticas e serviços.</p> <p><b>Controlar:</b> como estão os indicadores de eficácia e de eficiência? como lidar adequadamente com os riscos de não cumprir as metas? como resolver gargalos que impedem o fluxo da execução?</p>

Em linhas gerais, é relevante **segregar as funções de governança das funções de gestão**, sendo essa separação um princípio básico do controle interno e uma prática do mecanismo de liderança.

A segregação estabelece a separação, entre os agentes públicos, das atribuições das várias fases de um determinado processo, para que um indivíduo não exerça funções incompatíveis entre si. Essa ação traz como benefício a prevenção de erros, omissões, fraudes e o uso irregular de recursos públicos, além de ser uma ferramenta para otimizar e gerar eficiência administrativa.

### 3. PLANO DE DIRETRIZES

03

Uma vez que a governança estabelece a estratégia, se inicia o **ciclo de desdobramento da estratégia**, que, na perspectiva da gestão, começa com o recebimento da estratégia estabelecida e se encerra com a prestação de contas (Figura 1).

O desdobramento trata da tradução da estratégia, que se dá por meio da transformação dos objetivos em ações. Ou seja, traduz elementos do nível estratégico para elementos do nível operacional e, nesse contexto, o nível tático exerce papel preponderante como elo entre os níveis.

Alguns desses elementos são os conjuntos de ações planejadas definidos para cada nível de gestão. Tais conjuntos são organizados em planos, que, por sua vez, também são utilizados para representar os diferentes níveis de gestão (Figura 2), sendo eles:

- **Nível estratégico**, traduzido no **Plano Estratégico**;
- **Nível tático**, traduzido no **Plano de Diretrizes**; e
- **Nível operacional**, traduzido nos **Planos Executivos**.



Figura 2 - Relacionamento entre níveis de gestão e instrumentos de planejamento.

É o encadeamento lógico entre esses instrumentos, e os respectivos elementos, que permitirá que a Agência cumpra sua missão institucional e alcance sua visão de futuro.

Missão	Visão
<b>PROMOVER</b> O <u>ACESSO E USO RACIONAL</u> DOS RECURSOS MINERAIS, <u>GERANDO RIQUEZAS E BEM-ESTAR</u> PARA A SOCIEDADE.	<b>SER AGENTE NA TRANSFORMAÇÃO DO SETOR</b> MINERAL <u>PARA O DESENVOLVIMENTO</u> ECONÔMICO E SOCIAL DO PAÍS, ATUANDO <b>DE FORMA INTEGRADA, ÉTICA E COLABORATIVA</b> .

Dado que o nível tático exerce o papel de elo entre os níveis estratégico e operacional, o Plano de Diretrizes é, por sua vez, o instrumento responsável por nortear o planejamento tático na Agência, de forma a orientar as Superintendências e Assessorias na elaboração dos seus respectivos Planos Executivos. A existência de um Plano de Diretrizes foi inspirada nas boas práticas executadas pelo TCU e pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

O plano é composto pela definição e cruzamento de elementos como (i) recomendações de ações, (ii) diretrizes e (iii) eixos (Figura 3).

As **recomendações de ações** são uma tradução dos achados fornecidos pelos materiais produzidos pela OCDE, FDC e TCU, e foram organizadas segundo diretrizes e eixos, para atuarem como direcionadores durante a elaboração do plano executivo.

As **diretrizes**, apresentadas abaixo, são fundamentadas nos princípios de governança estabelecidos no Decreto N° 9.203/2017; no Plano de Gestão do TCU (2021-2023); e nas próprias temáticas levantadas nas recomendações do Plano de Diretrizes:

1. AMPLIAR A TRANSPARÊNCIA;
2. AVALIAR A EFICIÊNCIA E QUALIDADE;
3. FOMENTAR A PRESTAÇÃO DE CONTAS E CONTROLES INTERNOS;
4. DESENVOLVER A GESTÃO DE RISCOS;
5. FOMENTAR A RACIONALIZAÇÃO, INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA;
6. MELHORAR OS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO;
7. APRIMORAR O DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA;
8. APRIMORAR A QUALIDADE REGULATÓRIA;
9. FORTALECER O PROCESSO FISCALIZATÓRIO;
10. MONITORAR QUESTÕES RELATIVAS À IMPACTO AMBIENTAL NA MINERAÇÃO;
11. FORTALECER O PROCESSO DE FISCALIZAR BARRAGEM DE REJEITOS DE MINERAÇÃO;
12. FOMENTAR A IMPLANTAÇÃO DA LGPD E GOVERNANÇA DE DADOS
13. ARTICULAR A INDEPENDÊNCIA FINANCEIRA;
14. PROMOVER A SIMPLIFICAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO;
15. MELHORA A REPUTAÇÃO E CREDIBILIDADE;
16. TORNAR A ATIVIDADE MINERAL ATRATIVA;
17. PREVENIR INFLUÊNCIAS INDEVIDAS;
18. FOMENTAR A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E DO CONHECIMENTO;
19. DESENVOLVER EQUIPES ADAPTATIVAS;
20. APRIMORAR A GOVERNANÇA; E
21. REESTRUTURAR CARREIRAS.
22. FORTALECER A TECNOLOGIA E SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Essas diretrizes foram vinculadas aos **Eixos**, que foram elaborados a partir dos objetivos estratégicos (Tabela 1). Os objetivos foram reescritos e listados em 5 (cinco) categorias simplificadas, a saber:

- GOVERNANÇA E GESTÃO
- SETORIAL E REGULAÇÃO
- DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
- RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL
- GESTÃO DE PESSOAS

*Tabela 1 - Objetivos Estratégicos do Plano Estratégico 2020-2023.*

ATUAR DE FORMA TRANSPARENTE E PARTICIPATIVA COM OS DIVERSOS PÚBLICOS;
PROMOVER A CELERIDADE, A ACESSIBILIDADE E A AMPLIAÇÃO DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA;
ASSEGURAR A PRODUTIVIDADE, A SIMPLIFICAÇÃO E INTEGRAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS;
DESENVOLVER AS PESSOAS E O AMBIENTE, APRIMORANDO OS TALENTOS E O DESEMPENHO INSTITUCIONAL;
GARANTIR A ATUALIZAÇÃO TECNOLÓGICA CONTRIBUINDO PARA GESTÃO EFICIENTE;
FOMENTAR UMA CULTURA COLABORATIVA; E
ORGANIZAR E DISPONIBILIZAR INFORMAÇÕES DE INTERESSE DOS VÁRIOS PÚBLICOS DE FORMA CLARA E TRANSPARENTE.

Uma vez o Plano de Diretrizes definido, parte-se para a definição do **Plano Executivo**, que é o instrumento operacional a ser desenvolvido por cada Superintendência e Assessoria da Agência. O plano contém as ações, ou conjunto de ações, na forma de iniciativas ou projetos, relacionadas às recomendações de ação. O nível operacional é, portanto, o último nível de desdobramento da estratégia (Figura 4).

O Plano Executivo será desenvolvido com base no **Guia de Elaboração dos Planos Executivos**, para que mantenham a metodologia e padrões definidos.

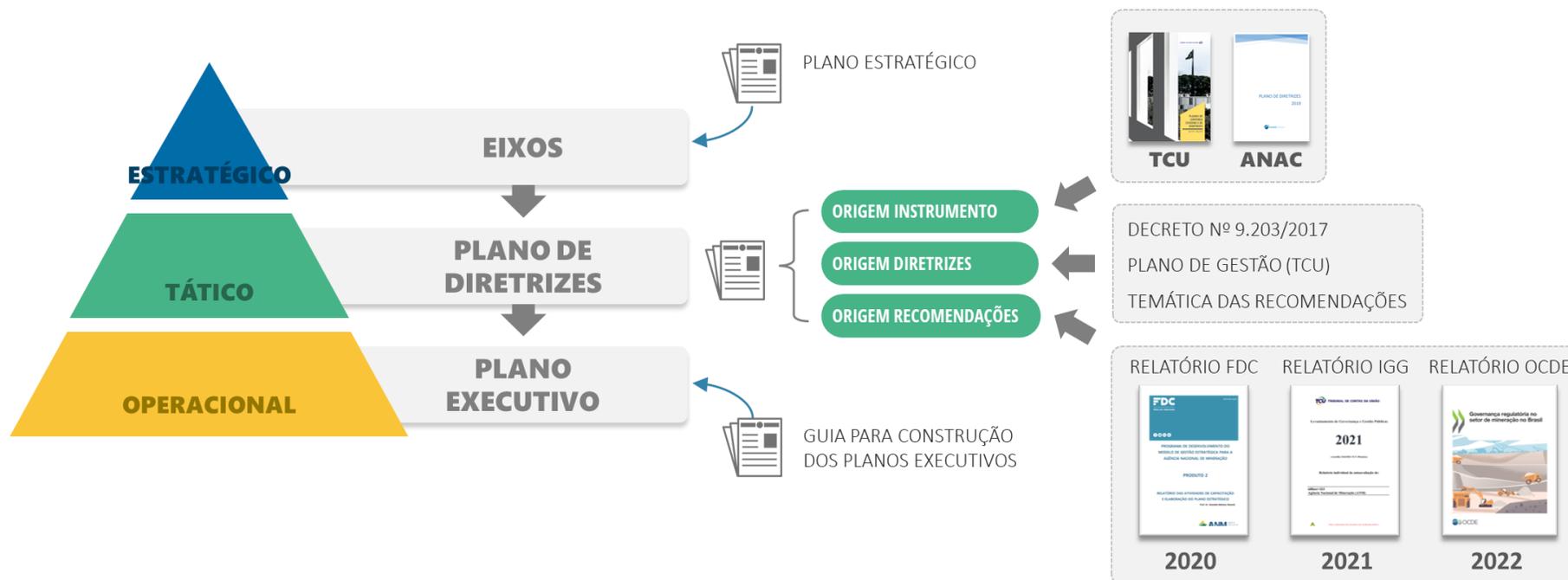


Figura 3 – Representação do nível tático atuando como elo entre os níveis estratégico e operacional, bem como, apresentação resumida da estrutura do plano de diretrizes, com as referências aos materiais utilizados como insumo.

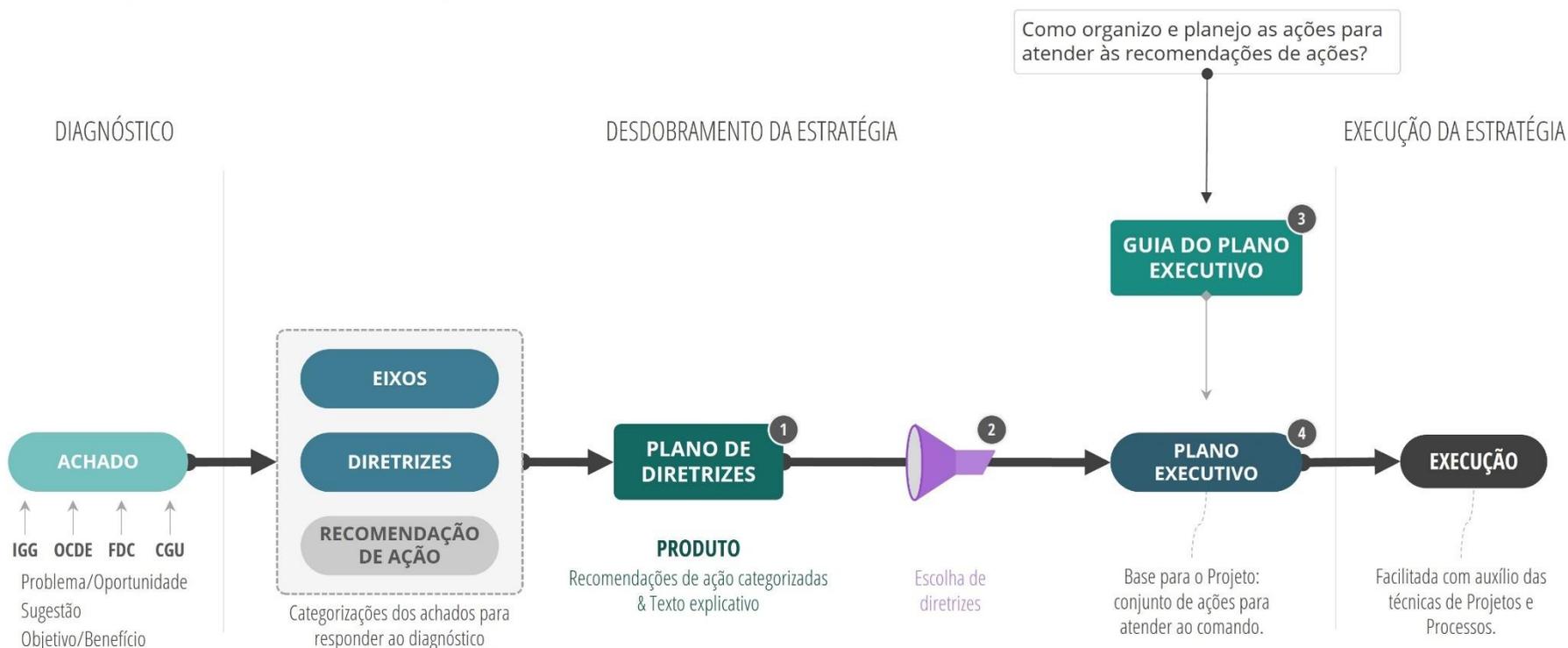
DE ONDE PARTIR: PLANO DE DIRETRIZES! <sup>1</sup>COMO FAZER? <sup>2</sup>

Figura 4 – Construção e desdobramento da estratégia por meio do plano de diretrizes (1 e 2), do guia de construção do plano executivo (3) e do plano executivo (4), levando à implementação da ação.

## INSTRUMENTOS UTILIZADOS COMO INSUMOS



### GOVERNANÇA REGULATÓRIA NO SETOR DE MINERAÇÃO NO BRASIL (OCDE, 2022)

A mineração desempenha um papel fundamental na economia do Brasil: em 2019, a extração mineral representou 2.4% do PIB. No entanto, nas últimas décadas, os esforços e recursos dedicados à qualidade regulatória do setor têm diminuído, inclusive na aplicação de regras e normas.



### IGG (TCU 2021)

O índice integrado de governança e gestão (iGG) é composto pelos índices de: governança pública; gestão de pessoas; gestão de TI; e gestão de contratações. O levantamento apontou que 58% das 488 organizações se encontram em estágio inicial no iGG; 39% em estágio intermediário e somente 3% em estágio aprimorado.



### PLANO ESTRATÉGICO DA ANM (2020-2023)

O principal objetivo para elaboração do Planejamento Estratégico foi a apresentação de um direcionamento para a ANM, contemplando um horizonte de 10 anos, compartimentado em ciclos de 4 anos. Foram trabalhados os elementos básicos para a definição de um planejamento estratégico, definindo a Missão, Visão, Valores Institucionais e o Mapa Estratégico, associado a Indicadores de Desempenho e Iniciativas.

## GLOSSÁRIO

**ACHADOS:** observações, referentes à problemas ou oportunidades da Agência, que foram realizadas pelas consultorias e órgãos de controle externo.

**DIRETRIZES:** são as orientações ou linhas que definem e regulam um caminho a seguir.

**EIXOS:** categorização das diretrizes com base nos elementos dos objetivos estratégicos.

**RECOMENDAÇÃO DE AÇÃO:** tradução dos achados para fins de consolidação das manifestações.

## DIRETRIZES E RECOMENDAÇÕES

Abaixo, seguem as **recomendações** de ação organizadas **por diretriz**:

**1. AMPLIAR A TRANSPARÊNCIA**

- Aprimorar os dados abertos da ANM
- Dar publicidade ao modelo de governança no site oficial da organização na internet.
- Dar publicidade sobre os extratos dos planos de sua responsabilidade e ainda os respectivos relatórios de acompanhamento
- Definição do formato e periodicidade dos relatórios gerados para as partes interessadas e publicação desses relatórios na internet.
- Disponibilizar de informações claras e facilmente acessíveis sobre a forma como utiliza seus recursos financeiros
- Elaborar, divulgar e manter atualizada Carta de Serviços ao Usuário contendo informações claras e precisas em relação a cada serviço prestado.
- Fomentar a transparência em ações fiscalizatórias
- Fortalecer a transparência
- Fortalecer o canal de denúncias
- Promover a participação e fomentar a transparência disponibilizar informações sobre o plano de inspeções; ações de aplicação e os resultados dessas atividades de uma perspectiva de conformidade)
- Publicar padrões específicos e definir obrigações nos relatórios enviados pelos mineradores e colocar em prática os incentivos corretos para garantir que os dados sejam exatos

**2. APRIMORAR A GOVERNANÇA**

- A análise de impacto regulatório deve fazer parte do ciclo de governança regulatória e levar em consideração as condições administrativas e a cultura do país ou da organização. A governança da análise de impacto regulatório deve ser acompanhada por uma definição clara das atribuições e responsabilidades de cada parte envolvida e pelo estabelecimento de um órgão de supervisão com atribuições e recursos adequados.
- Aprimorar a comunicação e colaboração entre os setores da ANM
- Aprimorar os dados abertos da ANM
- Elaborar e divulgar orientação para todos os setores da agência, com padronização de documentos e/ou check-list para compor os processos administrativos, após os Pareceres da PFE, com discriminação das recomendações atendidas e as justificativas para os casos de não atendimento.
- Formalizar os processos administrativos com os documentos que embasaram a escolha das áreas e a elaboração dos editais de cada rodada de Oferta Pública e Leilão de Áreas, bem como as decisões e/ou deliberações da CPD e as atas de reuniões realizadas devidamente assinadas, dando maior transparência ao procedimento.
- Fortalecer as instancias de governança e apoio a governança
- Fortalecer o programa de integridade
- Gerir o programa de melhoria da qualidade da auditoria interna; contribuindo para a definição dos principais indicadores de desempenho e avaliando o valor que a atividade de auditoria interna agrega à organização.
- Tornar sem efeito os despachos da Gerente Regional publicados no DOU de 20.12.2019, no âmbito do processo SEI nº 48405.850301/2006-54.

### 3. ARTICULAR INDEPENDÊNCIA FINANCEIRA

Defender uma maior independência financeira da ANM; promovendo o aumento dos recursos financeiros alocados à Agência.

### 4. APRIMORAR A MELHORIA REGULATÓRIA

- Completar a estrutura regulatória a fim de considerar o encerramento da mina como parte do seu ciclo de vida e incluir a gestão de rejeitos em relação à desativação de bacias de rejeitos após o encerramento das operações da mina.
- Compromisso e adesão à análise de impacto regulatório: O compromisso político; bem como a existência de estruturas que promovam a integração e implementação da análise de impacto regulatório são fundamentais para garantir a sua adoção pelas partes interessadas.
- Fomentar o desenvolvimento de políticas educativas destinadas a melhorar a fiscalização e a conformidade.
- Garantir a atualização da estrutura regulatória de mineração de pequena escala
- Garantir a atualização e simplificação da tabela de substância e estoque regulatório
- Garantir medidas efetivas de combate a mineração ilegal
- Garantir medidas efetivas de formalização de garimpos
- Implementar e publicar um estoque regulatório coerente para organizar inspeções e fiscalização; bem como comunicar claramente os direitos e obrigações dos funcionários e das empresas.
- Metodologia de análise de impacto regulatório direcionada e apropriada: A análise de impacto regulatório não deve ser vista como uma tarefa burocrática e um fardo pelos servidores públicos. Para evitar essa percepção; ela deve ser flexível; ao mesmo tempo que mantém elementos essenciais; como a definição da política pública; objetivos e alternativas regulatórias (e não regulatórias).
- Monitoramento, avaliação e melhoria contínua da análise de impacto regulatório: Os requisitos de dados sejam definidos no início do estágio do projeto regulatório; visto que isso permitirá a definição de regulamentações de acompanhamento e avaliação. Os resultados de avaliações ex post de regulamentações são informações úteis que podem servir como base para análises de impacto regulatório futuras de antemão.
- Realizar o efetivo e eficaz monitoramento do desempenho das ações fiscalizatórias
- Regularizar as ações de fiscalização em função do perfil e do comportamento específicos das empresas.

### 5. APRIMORAR O DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

- Aprimorar o modelo de gestão estratégica considerando: transparência e envolvimento das partes interessadas; alinhamento com as diretrizes e prioridades (de Estado ou de Governo); consideração das políticas públicas e programas de governo pelos quais a organização seja responsável ou esteja diretamente envolvida na implementação; integração do processo de gestão de riscos à gestão da estratégia; monitoramento efetivo;
- Alocar de recursos nos projetos considerados estratégicos;
- Identificar pontos fortes e fracos; tendências e ameaças; a organização deve monitorar seus recursos (insumos); sua estratégia atual (processo) e seu desempenho (saídas);
- Monitoramento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas;
- Visão de longo prazo: objetivos claros e mecanismos institucionais devem ser definidos com metas estabelecidas e um plano de longo prazo.

### 6. AVALIAR A EFICIÊNCIA E QUALIDADE

- Avaliar; recompensar e reconhecer desempenho; talento e iniciativa
- Definir diretrizes para a avaliação de desempenho dos servidores; bem como indicadores e metas de desempenho de modo a alimentar o programa de aprimoramento de competências da liderança e o de recompensa
- Estabelecer critérios para medir o desempenho institucional e dar transparência aos resultados encontrados

- 
- Estabelecer metas operacionais baseadas em indicadores que direcionem e suportem as atividades de todas as divisões da Superintendência, notadamente aquelas que realizam trabalhos de cunho finalístico, tanto para as atividades internas quanto para as externas, submetendo-as preliminarmente ao Órgão Central.
  - Garantir que os servidores tenham oportunidade de contribuir para a melhoria da prestação de serviços públicos e estejam envolvidos como parceiros nas questões de gestão de serviços públicos.
  - Melhorar processo de definição de objetivos, indicadores e metas para melhor desempenho de gestão.
- 

## 7. DESENVOLVER EQUIPES ADAPTATIVAS

- Capacitar servidores e liderança:- Utilizando-se de recursos como a ENAP ou EGV; - Preparando-os para operar desterritorializados; - Criando capacidades de liderança no serviço público;
  - Implantar programa de aperfeiçoamento de competências; contemplando: - Ações preparatórias para exercício da função;- Preparo para as mudanças de cenário nos ambientes interno e externo; - Melhoria da capacidade dos membros de avaliar os planos e decisões propostos pela gestão apresentando opções alternativas, identificando vieses e reconhecendo quando será necessária a solicitação de consultoria externa (IFAC, 2014) - Deve haver diretrizes para preenchimento das lacunas de desenvolvimento identificadas, de modo a equilibrar, quando aplicável, o desenvolvimento das habilidades dos membros atuais e a substituição deles por novos membros;";
  - Deficiência na gestão de recursos humanos e financeiros para a execução das atividades de fiscalização: Realizar de estudo quanto à necessidade de pessoal, ausência de estudo quanto à necessidade de capacitação, não disponibilização de orçamento para realização de fiscalização in loco.
  - Definir critérios éticos para seleção e escolha de lideranças
  - Desenvolver uma abordagem estratégica e sistemática de longo prazo para a gestão de pessoas com base em evidências e planejamento inclusivo
  - Elaborar um plano anual de capacitação do pessoal envolvido na elaboração e conferência das planilhas de custos a ser continuamente executado.
  - Estabelecer, quando possível, o rodízio de servidores na equipe de fiscalização da CFEM.
  - Estimular uma renovação de clima e cultura organizacional
  - Promover a transformação as praticas relacionadas a gestão de pessoas; utilizando os pilares: motivação adequada; o processo de comunicação claro; objetivo e de mão dupla; o trabalho em equipe; a consciência e o desenvolvimento de competências individuais e de equipes; e, por fim; o reconhecimento profissional.
  - Promover Programa de capacitação continuada voltado à ética e integridade na fiscalização
  - Promover remuneração e benefícios semelhantes de colegas da mesma profissão em outras agências reguladoras (Equiparação salarial)
  - Verificar a viabilidade de movimentar pessoal de outras áreas da Gerência Regional da ANM em Goiás para a Divisão de Procedimentos Arrecadatórios.
- 

## 8. DESENVOLVER GESTÃO DE RISCOS

- Definir e implementar a gestão de riscos corporativos;
  - Desenvolver de gestão de riscos para priorizar os controles.
- 

## 9. FOMENTAR A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E DO CONHECIMENTO

- Atrair e reter servidores com as habilidades e competências exigidas no mercado de trabalho;
  - Desenvolver as habilidades e competências necessárias; criando uma cultura e ambiente de aprendizagem no serviço público;
  - Esclarecer as responsabilidades institucionais para a gestão de pessoas;
  - Estabelecer procedimentos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão da liderança. A alta rotatividade de líderes somada à ausência ou deficiência de regras de transição podem levar à descontinuidade na realização das atividades da liderança quando da ocorrência de afastamentos; impedimentos legais ou regulamentares; ou vacância de cargos/funções ocupados por esses dirigentes;
-

- 
- Identificar continuamente as habilidades e competências necessárias para transformar a visão política em serviços que agreguem valor para a sociedade.
  - Capacitar servidores da Divisão de Procedimentos Arrecadatários em gestão de riscos aproveitando a oportunidade de que servidor da divisão realizou curso sobre o tema em Brasília para disseminação do conhecimento.
  - Realizar eventos de capacitação interna na Regional da ANM em Goiás visando à multiplicação do conhecimento sobre os pormenores das atividades de fiscalização da CFEM.
- 

## **10. FOMENTAR A IMPLANTAÇÃO DA LGPD E A GOVERNANÇA DE DADOS**

- Implantar a LGPD nos processos de trabalho da ANM e estabelecer a Governança de Dados

## **11. FOMENTAR A PRESTAÇÃO DE CONTAS E CONTROLES INTERNOS**

- Realizar o monitoramento das recomendações da atividade de auditoria interna, discutindo acerca dos resultados dos trabalhos, registrando formalmente eventuais decisões de não implementar determinadas recomendações da auditoria interna
- Adotar providências junto aos municípios com valores de produção mineral significativos no estado com a finalidade de firmar Acordos de Cooperação Técnica.
- Adotar providências para implementar de forma efetiva os termos do acordo de cooperação com o município de Jaboatão dos Guararapes, consistindo em: formação de grupos de trabalho, incremento da troca de informações e realização de fiscalizações conjuntas.
- Buscar, junto ao Prestador de Serviço, o ressarcimento dos valores pagos indevidamente por conta das impropriedades encontradas, bem como o levantamento referente aos pagamentos indevidos em 2022 e o ajuste do instrumento contratual.
- Definir formato e periodicidade dos relatórios de gestão gerados para a liderança; e
- Elaborar documento formal contendo a avaliação da ANM/AL quanto ao Acordo de Cooperação Técnica nº 8/2015 e encaminhá-lo à SEFAZ/AL para que esta se manifeste, bem como, caso julgue necessário, apresente sua própria avaliação da parceria.
- Incorporar a análise de impacto regulatório através do fortalecimento da capacidade de prestação de contas da administração: Os funcionários públicos responsáveis pela elaboração de análises de impacto regulatórios devem ter acesso a orientações adequadas; bem como a treinamento e atividades de capacitação. Além disso; a implementação de mecanismos de prestação de contas e orientados para o desempenho ajudam a definir entidades específicas responsáveis; bem como programas de avaliação.
- Informar a auditoria interna acerca das estratégias; objetivos e prioridades organizacionais; riscos relacionados; expectativas das partes interessadas; processos e atividades relevantes para que essas informações possam ser consideradas na elaboração dos planos de auditoria interna;
- Propor, junto a Prefeitura de Recife, a celebração de Acordo de Cooperação Técnica, para aumentar a arrecadação da CFEM na Cidade do Recife.
- Realizar avaliação críticas dos Acordos de Cooperação Técnica firmados com os municípios, a fim de detectar correções e melhorias para a execução dos acordos e o alcance de seus objetos.

## **12. FOMENTAR À RACIONALIZAÇÃO, À INOVAÇÃO E À MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA**

- Fomentar uso da inovação
- Criar um serviço público proativo e inovador que adote uma perspectiva a longo prazo para a elaboração e a implementação de políticas e serviços
- Identificar os requisitos a serem considerados para a prestação dos serviços; incluindo os demandados pelos usuários e os requeridos pelos normativos aplicáveis; assegurando-se de que sejam atendidos;
- Processos de Fiscalização: menos duplicação e sobreposições garantirão melhor uso dos recursos públicos, reduzindo a carga sobre as empresas e melhorando a eficácia do processo.
- Implementar um processo de continuidade de negócio
- Garantir um serviço público inclusivo e seguro que reflita a diversidade na sociedade

### 13. FORTALECER A TECNOLOGIA E SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

- Integração de informações: As tecnologias de informação e comunicação devem ser usadas para maximizar a coordenação e o compartilhamento de informações com foco no risco; bem como o uso otimizado dos recursos.

### 14. FORTALECER O PROCESSO DE FISCALIZAR BARRAGEM DE REJEITOS DE MINERAÇÃO

- Fomentar coerência entre as legislações vigentes tanto no nível federal quanto estadual relacionado ao impacto ambiental das barragens de rejeito
- Complementar as disposições relacionadas ao impacto ambiental das barragens de rejeitos e publicar regulamentos específicos para seu encerramento.
- Promover o compartilhamento e a adoção de boas práticas de regulamentação entre estados; principalmente no que se refere ao impacto ambiental das barragens de rejeitos.
- Garantir a implementação da atualização da estrutura regulatória de barragem de rejeito
- Revisão dos padrões como a ventilação de minas e estabilidade geomecânica de rochas
- Realizar uma avaliação ex post do regulamento de segurança da barragem de rejeitos

### 15. FORTALECER O PROCESSO FISCALIZATÓRIO DA ATIVIDADE MINERAL

- Estabelecer de critérios para formação de equipes de fiscalização (por exemplo: substâncias minerais objetos das fiscalizações, cargos ocupados e formação profissional ou acadêmica dos membros das equipes, rodízio de seus integrantes etc.) e, no caso das fiscalizações in loco, para definição das rotas dos deslocamentos ou mesmo fiscalização conjunta com o setor de fiscalização da atividade minerária;
- Estruturar a atividade de fiscalização da arrecadação e cobrança da CFEM por meio da intensificação do uso de recursos tecnológicos (automação e/ou automatização de procedimentos) e do uso de inteligência analítica (análise criteriosa e detalhada das informações disponíveis) com vistas a dimensionar o real universo dos sujeitos passivos dessa receita patrimonial e definir amostragens com base em princípios de regulação responsiva, com foco em riscos e proporcionalidade e atuação baseada em evidências e integração de informações (e de sistemas).
- Adotar as seguintes ações específicas para os processos citados no apontamento: - Processo: 815.402/1999: ultimar as ações necessárias para concluir a fase apura tória do volume de minério extraído de forma irregular. - Processo: 916.192/2014-76: promover nova vistoria in loco para apurar recente denúncia de extração ilegal de minério protocolada em 07/12/2015, adotando, se for o caso, as medidas necessárias para entrega efetiva de auto de paralisação ao responsável pela atividade irregular.
- Aprimorar o processo de fiscalização com base nos riscos mapeados
- Criar rotinas de acompanhamento dos débitos das empresas, inclusive prazos decadenciais e prescricionais, desde a sua origem até a sua finalização, seja por quitação ou outra forma de extinção da dívida, estabelecendo meios de rastreamento da situação da dívida por datas significativas, valor do débito, devedor, pagamentos parciais, quitação e acompanhamento do processo judicial quanto à situação do débito.
- Elaborar política de pessoal, a médio prazo, visando a redistribuição de mão de obra na Gerência Regional da ANM em Goiás para fazer frente às aposentadorias próximas de servidores, focando nas áreas de fiscalização da CFEM e da TAH, bem como na de fiscalização da atividade minerária.
- Em relação a suspensão da cobrança de R\$ 58 milhões referente às empresas carboníferas, priorizar a conclusão do estudo e efetuar as cobranças pertinentes com valores atualizados.
- Enquanto não ampliada a força de trabalho do SFPAM, incluir, no planejamento das ações de fiscalização do setor, o qual deve ponderar o uso racional de sua força de trabalho disponível em relação à integralidade das suas competências, o acompanhamento dos trabalhos de pesquisa mineral, priorizando àqueles localizados em áreas com maiores quantidades de pesquisas autorizadas e com maiores volumes de investimentos.
- Estabelecer critérios técnicos para definição das amostragens e seleção dos sujeitos passivos das fiscalizações (por exemplo: criticidade, materialidade, grau de cobertura, resultado histórico das fiscalizações, denúncias, porte e natureza do empreendimento, sazonalidades e localidade, alertas decorrentes de trilhas de auditoria e/ou rotinas automáticas ou automatizadas de cruzamento de dados);

- Estabelecer procedimentos especiais a serem aplicados às denúncias recebidas, quando for o caso;
- Estabelecimento de padrões e modelos de registro dos trabalhos realizados quanto a suas características (conteúdo, forma, estrutura, numeração etc.), inclusive daqueles em que não se apurou débito, e adequado tratamento da documentação levantada durante os trabalhos de fiscalização (organização e arquivamento).
- Estabelecimento de procedimento sistematizado de conferência/revisão dos cálculos e lançamentos decorrentes das atividades de fiscalização e supervisão destas.
- Fiscalizar com base em evidências e dados concretos: decidir o que inspecionar e fundamentar o processo em dados e evidências. Os resultados devem ser avaliados frequentemente.
- Para os casos de autos de infração não lavrados e/ou multas não impostas para ocorrências de Relatórios Anuais de Lavra não apresentados, promover a imediata autuação e/ou imposição da respectiva multa pelo descumprimento do inciso XVI, art. 47 do Código de Mineração.
- Para os casos de autos de infração não lavrados e/ou multas não impostas para ocorrências de Relatórios Anuais de Lavra não apresentados, realizar amplo levantamento processual a fim de verificar demais processos em que não houve autuação e/ou imposição da respectiva multa, aplicando-as de imediato nos casos cabíveis.
- Realizar fiscalizações-piloto em conjunto com agentes públicos estaduais e municipais.
- Revisar normas e procedimentos da atividade de fiscalização da arrecadação e cobrança da CFEM com base nas etapas da fiscalização (planos periódicos, planejamento, execução, cobrança e monitoramento), promovendo a consolidação e atualização de normas e de entendimentos de aspectos técnico-jurídicos dos pontos mais relevantes e recorrentes da legislação minerária com reflexos sobre a CFEM.

## 16. MELHORAR DOS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO

- Aplicar melhoria da avaliação de impacto regulatório no processo de tomada de decisão e definição de uma governança clara
- Melhorar a clareza de papéis
- Definir os valores do serviço público e promover a tomada de decisões baseada em valores.
- Incentivar o uso sistemático de dados no processo regulatório
- Melhorar a base de dados para uma tomada de decisão mais eficiente
- Segregar funções para tomada de decisões
- Definir critérios para priorização da digitalização
- Atualizar o Regimento Interno com previsão para que a Ouvidoria participe das reuniões deliberativas como ouvinte, de modo a oportunizar que as perspectivas da sociedade possam colaborar com o processo decisório da Diretoria Colegiada.
- Sistematizar o processo decisório da Diretoria Colegiada, de modo que o fluxo dos processos minerários possua previsibilidade, transparência e possa ser acompanhado pela sociedade.
- Reposicionar a área de TIC (GTGS) de forma que fique vinculada à Alta Administração, com o intuito de melhor apoiá-la na tomada de decisões, bem como no alcance dos seus objetivos estratégicos.

## 17. MONITORAR QUESTÕES RELATIVAS À IMPACTO AMBIENTAL NA MINERAÇÃO

- Promover a coerência entre as legislações vigentes tanto no nível federal quanto estadual na área de mineração.

## 18. PREVENIR INFLUÊNCIAS INDEVIDAS

- Criar mecanismos de redução de influências externas.

## 19. MELHORIA NA REPUTAÇÃO E CREDIBILIDADE

- Compartilhar informação entre órgãos
- Comunicar o papel e as atribuições da ANM às partes interessadas relevantes e à sociedade;
- Ampliar a articulação interinstitucional

- Estabelecer canais regulares nos quais as partes interessadas possam fornecer opiniões e expor seus pontos de vista e preocupações;
- Estabelecer mecanismos de participação com as partes interessadas.
- Fortalecer a coordenação entre as instituições brasileiras envolvidas na regulamentação de padrões ambientais e de segurança no setor de mineração; com foco na redução de burocracia para as empresas e aumento da eficácia das políticas
- Implementar transparência nos procedimentos, assegurando a sustentabilidade do aproveitamento dos recursos minerais e garantindo a participação das comunidades no processo de regulação, conforme as disposições do PMD.
- Melhorar a comunicação externa para que os reguladores estejam cientes dos impactos de suas ações e decisões regulatórias.
- Realizar consultas públicas com frequência para coletar opiniões das partes interessadas;
- Realizar pesquisas de satisfação dos usuários, comunicando amplamente os resultados dessas pesquisas e utilizando os seus resultados para promover melhorias na prestação dos serviços.

## 20. PROMOVER A SIMPLIFICAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO

- Melhorar processos internos visando a simplificação administrativa e redução de burocracias (Outorga)
- Desenvolver e Implementar política detalhada e articulada sobre simplificação administrativa e redução de burocracias para todos os trâmites governamentais no setor de mineração (foco licenciamento)
- Estabelecer um mecanismo formal para implementar, supervisionar e realizar fiscalizações no setor de mineração que inclua todos os órgãos com participação no setor
- Melhorar processos internos visando a simplificação administrativa e redução de burocracias
- Melhoria de cadeia de valor
- Estabelecer medidas para fortalecimento da atuação pautada em padrões
- Melhorar processos internos visando a simplificação administrativa e redução de burocracias
- Melhorar processos internos de outorga visando a simplificação administrativa e redução de burocracias
- Elaborar plano que ordene e classifique os empreendimentos minerários no estado, de modo a permitir avaliação sobre a possibilidade legal, a conveniência e a oportunidade de se transferir etapas do processo de fiscalização da CFEM ao estado de Goiás, ao DF e aos municípios.
- Elaborar plano de ação com cronograma para implementação das medidas saneadoras identificadas, visando a redução do passivo processual.
- Definir layout de arquivo informatizado para a troca de informações junto a secretarias de fazenda e outros órgãos e entidades que possam intercambiar dados e informações de interesse para a fiscalização da CFEM.
- Adotar procedimento estruturado que preveja verificações relacionadas: à etapa de levantamento de preços e estudos preliminares, preferencialmente com a utilização da planilha de custos como referência de preços; à avaliação das planilhas de custos das licitantes; e à verificação da pertinência das propostas de repactuação apresentadas pelas contratadas.
- Promover melhorias na automatização dos processos, por meio do desenvolvimento/aprimoramento/interoperabilidade dos sistemas, de modo a realizar a integração das etapas, quais sejam: a protocolização do requerimento, geração e pagamento de boletos, aplicação de sanções, realização de outorgas e liberação de áreas, para diminuição dos riscos e aumento dos controles.
- Mapear o fluxo do processo de disponibilização de áreas considerando sua transversalidade nas atividades da agência, e integrar as etapas (definição de áreas, elaboração do edital e execução da rodada, análises dos requerimentos, recolhimento de recursos e aplicação das sanções), formalizando as atividades a serem desenvolvidas, a definição dos papéis e responsabilidades, subsidiando o desenvolvimento/aprimoramento dos sistemas de apoio.
- Incluir, no Sistema Cadastro Mineiro, as Fichas Técnicas produzidas pela CPRM para todas as áreas que estiverem aptas para a disponibilidade.

- 
- Realizar levantamento do quantitativo de processos de autorização de pesquisa pendentes de análise, especificando os motivos das pendências, com o intuito de identificar alternativas para redução do passivo processual.
- 
- Alimentar o Dataroom do SOPLE com as Fichas Técnicas produzidas pela CPRM para todas as áreas que estiverem contempladas nas novas rodadas de procedimentos de Oferta Pública e Leilão.
- 
- Estabelecer critérios definidos para a ordem de análise dos processos em estoque, no âmbito de todas as divisões da Superintendência e respeitando-se as suas peculiaridades, considerando a escassez de pessoal, o grande volume existente daqueles processos e a necessidade de isonomia de tratamento para com o público demandante, submetendo-os previamente ao Órgão Central do DNPM.
- 
- Digitalizar todos os Relatórios Parciais e Finais de Pesquisas dos processos minerários contemplados nas rodadas de Oferta Pública e Leilões, independente de seus conteúdos, e disponibilizá-los no Dataroom do SOPLE, enquanto a digitalização completa dos processos físicos não estiver finalizada e disponibilizada no SEI.

## **21. REESTRUTURAR CARREIRAS**

- Fundamentar e encaminhar a necessidade de redimensionamento e de alterações em seu quadro de pessoal; com vistas a solucionar as deficiências de pessoal.
- 
- Definir as condições necessárias para a mobilidade da força de trabalho interna e externa e adaptabilidade para combinar as habilidades com a demanda
- 
- Determinar e oferecer termos e condições de emprego transparentes que correspondam adequadamente às funções do cargo
- 
- Fundamentar e encaminhar a necessidade de redimensionamento e de alterações em seu quadro de pessoal; com vistas a solucionar as deficiências de pessoal.
- 
- Definir diretrizes e conjunto de benefícios financeiros e não financeiros para o reconhecimento da liderança
- 
- Recrutar; selecionar e promover candidatos por meio de processos transparentes; abertos e baseados no mérito; para garantir um tratamento justo e igualitário
- 
- Fundamentar e encaminhar a necessidade de redimensionamento e de alterações em seu quadro de pessoal; com vistas a solucionar as deficiências de pessoal.
- 
- Proceder ao levantamento da necessidade do quantitativo de servidores para o Serviço de Procedimentos Arrecadatórios e Desenvolvimento da Mineração, informando ao Órgão Central eventual necessidade detectada, levando em consideração a perspectiva de aposentadoria.

## **22. TORNAR A ATIVIDADE MINERAL ATRATIVA**

- Promover o desenvolvimento do setor.
- 
- Elaborar estimativas de quantitativos minerais exploráveis nos municípios, de modo a permitir aos entes locais interessados avaliarem a vantajosidade de a realização de trabalhos em conjunto com a ANM.
-

## PAINÉIS DE NAVEGAÇÃO

Para maiores informações sobre as recomendações apresentadas como painéis (Figura 5), acesse o link abaixo:

<https://anmbr.sharepoint.com/sites/PlanodeDiretrizes>

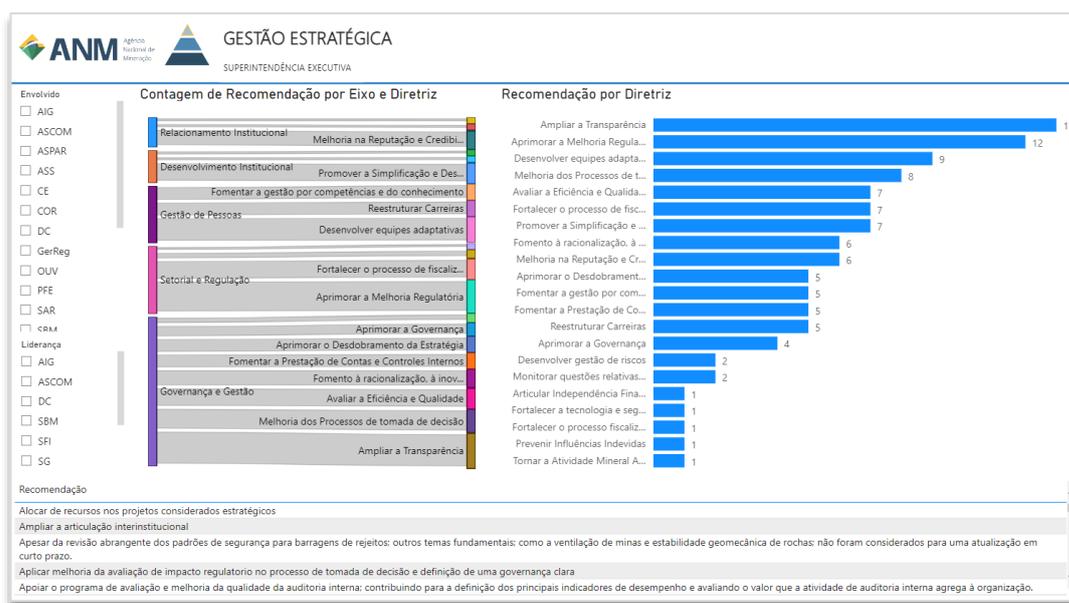


Figura 5 – Painel interativo para consulta e visualização das recomendações de ações.



SBN Quadra 02 Bloco N  
CEP: 70040-020  
Brasília/DF Brasil  
Telefone: +55 61 3312-6611