

PLANO ESTRATÉGICO

2020-2023

3º Revisão

AGÊNCIA NACIONAL DE MINERAÇÃO – ANM

HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES

O planejamento estratégico da Agência, concluído ainda no primeiro trimestre de 2020, foi marcado por processo amplo de aprendizado, e sua revisão é algo natural, principalmente nos primeiros anos de existência. O objetivo desta revisão do plano estratégico é garantir que a ANM esteja no caminho certo e que as estratégias adotadas estejam adequadas à realidade da instituição.

Data	Versão	Descrição	Principais mudanças	Justificativa
Mar/2020	1.0	Planejamento Estratégico 2020-2023		Primeira versão aprovada pela Diretoria Colegiada
Mai/2021	1.1	Plano Estratégico 2020-2023	-Atualizações em dados dos projetos; -Adequações dos Indicadores	Primeira revisão aprovada pela Diretoria Colegiada
Jul /2022	1.2	Plano Estratégico 2020-2023	Adequações dos Indicadores	Segunda revisão aprovada pela Diretoria Colegiada

SUMÁRIO

A AGÊNCIA NACIONAL DE MINERAÇÃO.....	4
1. O PROCESSO DO PLANEJAMENTO	5
1.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E A GESTÃO ESTRATÉGICA NA ANM.....	6
1.1.1 Missão	6
1.1.2 Visão	6
1.1.3 Valores.....	6
1.2 CADEIA DE VALOR.....	7
1.3 FERRAMENTAS DA ESTRATÉGIA	7
1.3.1 Mapa Estratégico	7
1.3.2 Indicadores e Meta de Desempenho	9
1.4 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	12
1.4.1 Primeira Onda	Erro! Indicador não definido.
1.4.2 Segunda Onda	Erro! Indicador não definido.
1.4.3 Terceira Onda.....	Erro! Indicador não definido.
2. MONITORAMENTO	15
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	15

A AGÊNCIA NACIONAL DE MINERAÇÃO

A Agência Nacional de Mineração (ANM), integrante da Administração Pública federal indireta, submetida ao regime autárquico especial e vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME), foi criada pela Medida Provisória nº 791/2017, de 25 de julho de 2017 e convertida pela Lei nº 13.575/2017, de 26 de dezembro de 2017. A efetiva instalação da ANM ocorreu por meio do Decreto nº 9.587/2017, de 27 de novembro de 2018, precedendo sua estrutura regimental e seguida pela nomeação e posse da primeira Diretoria Colegiada.

A ANM foi criada com a finalidade de promover a gestão dos recursos minerais da União, bem como a regulação e a fiscalização das atividades para o aproveitamento dos recursos minerais no País. Entre suas atribuições, destacam-se:

- implementar a política nacional para as atividades de mineração;
- estabelecer normas e padrões para o aproveitamento dos recursos minerais;
- gerir os direitos e os títulos minerários para fins de aproveitamento de recursos minerais;
- julgar e regulamentar os processos administrativos sob sua competência, notadamente os relacionados com a outorga de títulos minerários, com a fiscalização de atividades de mineração e aplicação de sanções;
- fiscalizar a atividade de mineração por meio de vistorias, notificar, autuar infratores, adotar medidas acautelatórias como de interdição e paralisação, impor as sanções cabíveis, firmar termo de ajustamento de conduta, constituir e cobrar os créditos delas decorrentes, bem como comunicar aos órgãos competentes a eventual ocorrência de infração, quando for o caso;
- regular, fiscalizar, arrecadar, constituir e cobrar os créditos decorrentes da Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais (CFEM), da taxa anual, por hectare e de multas aplicadas pela ANM;
- mediar, conciliar e decidir os conflitos entre os agentes da atividade de mineração;
- exercer fiscalização, em caráter complementar, sobre controle ambiental, higiene e segurança das atividades de mineração, atuando em articulação com os demais órgãos responsáveis pelo meio ambiente, higiene, segurança e saúde ocupacional dos trabalhadores; e
- fomentar a concorrência entre os agentes econômicos, monitorar e acompanhar as práticas de mercado do setor de mineração do País e cooperar com os órgãos de defesa da concorrência.

1. O PROCESSO DO PLANEJAMENTO

No segundo semestre de 2019, foram iniciadas as tratativas para o primeiro ciclo de Plano Estratégico (2020-2023) da Agência Nacional de Mineração.

O principal objetivo para elaboração do Plano Estratégico, foi a apresentação de um direcionamento para o órgão recém-criado e para o setor mineral, contemplando um horizonte de 10 anos e compartimentado em ciclos de 4 anos. Foram trabalhados os elementos básicos para a definição de um planejamento estratégico, desde análise de ambientes, culminando com a definição de sua Missão, Visão, Valores e Mapa Estratégico, este composto pelos Objetivos Estratégicos, aos quais se associam os Indicadores de Desempenho e Iniciativas.

A construção deu-se de forma participativa, por meio de oficinas temáticas realizadas com grupos de colaboradores que ocupam posições táticas e estratégicas.

A equipe técnica da ANM deu forma ao plano estratégico com a participação de representantes de diversas áreas internas, incluindo servidores das Gerências Regionais, Superintendentes e Assessores. Todo o processo foi validado gradualmente pela Diretoria Colegiada.

A construção da estratégia foi desenvolvida em 3 etapas, detalhadas a seguir:

- 1) análise do Ambiente Organizacional;
- 2) identidade Organizacional; e
- 3) ferramentas da Estratégia.

Análise do Ambiente Organizacional

As análises dos ambientes interno e externo trataram do levantamento das combinações de informações dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, das forças restritivas e colaborativas existentes, objetivando a identificação da estratégia.

Nessas análises, foram identificadas algumas incertezas críticas, relativas ao ambiente externo, e questões estratégicas emergentes, relativas ao ambiente interno, que, relacionadas entre si revelou a necessidade de uma ruptura organizacional, com maior transparência e eficiência para atender às demandas da sociedade.

Primeira Revisão do Plano Estratégico

Ao longo de 2020, surgiram iniciativas para adequação das ações da ANM em decorrência de alterações do ambiente externo. Destacam-se nesse contexto: o Plano LAVRA que tinha como objetivos melhorar o ambiente de negócios impactado pela pandemia da COVID-19 e o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado - Transformagov, com objetivo de avaliar e modernizar a gestão estratégica dos órgãos da Administração Pública Federal.

Portanto, a revisão deste documento mestre visou manter a transparência das ações da ANM e sua aderência aos seus direcionadores estratégicos.

1.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL E A GESTÃO ESTRATÉGICA NA ANM

A identidade organizacional é composta pelos direcionadores estratégicos, relacionadas às principais competências da ANM e são descritas abaixo: missão, visão e valores.

1.1.1 Missão

A missão da ANM evidencia sua razão de ser/existir.



PROMOVER O ACESSO E USO RACIONAL DOS RECURSOS MINERAIS, GERANDO RIQUEZAS E BEM-ESTAR PARA A SOCIEDADE.

1.1.2 Visão

A visão demonstra como a ANM quer ser reconhecida no



ANM 2030: SER AGENTE NA TRANSFORMAÇÃO DO SETOR MINERAL PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL DO PAÍS, ATUANDO DE FORMA INTEGRADA, ÉTICA E COLABORATIVA. O RIQUEZAS E BEM-ESTAR PARA A SOCIEDADE

1.1.3 Valores

As decisões da ANM devem estar pautadas em seus valores, os quais são:

Autonomia

- Atuar com independência técnica zelando pelo bem comum.

Cooperação

- Interagir e articular com o público de interno e externo, com o propósito de alcançar sinergias, desterritorialização e trabalho em rede.

Excelência Técnica

- Agir proativamente, antecipando-se a desafios futuros, pautados em conhecimento técnico, com base em eficiência, eficácia e efetividade.

Transparência

- Comunicar-se com nossos públicos de interesse, interno e externo à ANM, com clareza e alcance, sem opacidade.

Inovação

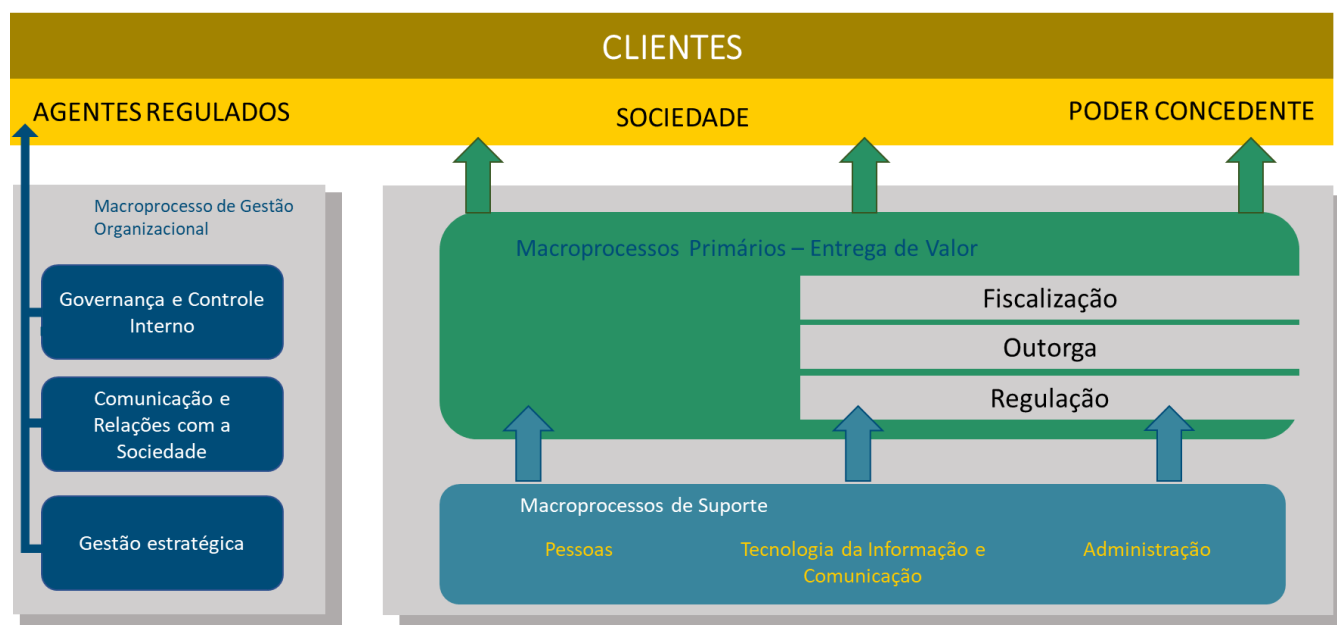
- Modernizar nossas práticas de gestão e de regulação por meio da desburocratização, agilidade e qualidade dos processos regulatórios e do uso intensivo de tecnologia.

Integridade

- Agir alinhado e consistente com os princípios e normas éticos, garantindo a defesa e priorização do interesse público sobre os interesses privados.

1.2 CADEIA DE VALOR

A Cadeia de Valor apresenta, de forma diagramática, uma visão sistêmica dos macroprocessos e das entregas da ANM para a sociedade.



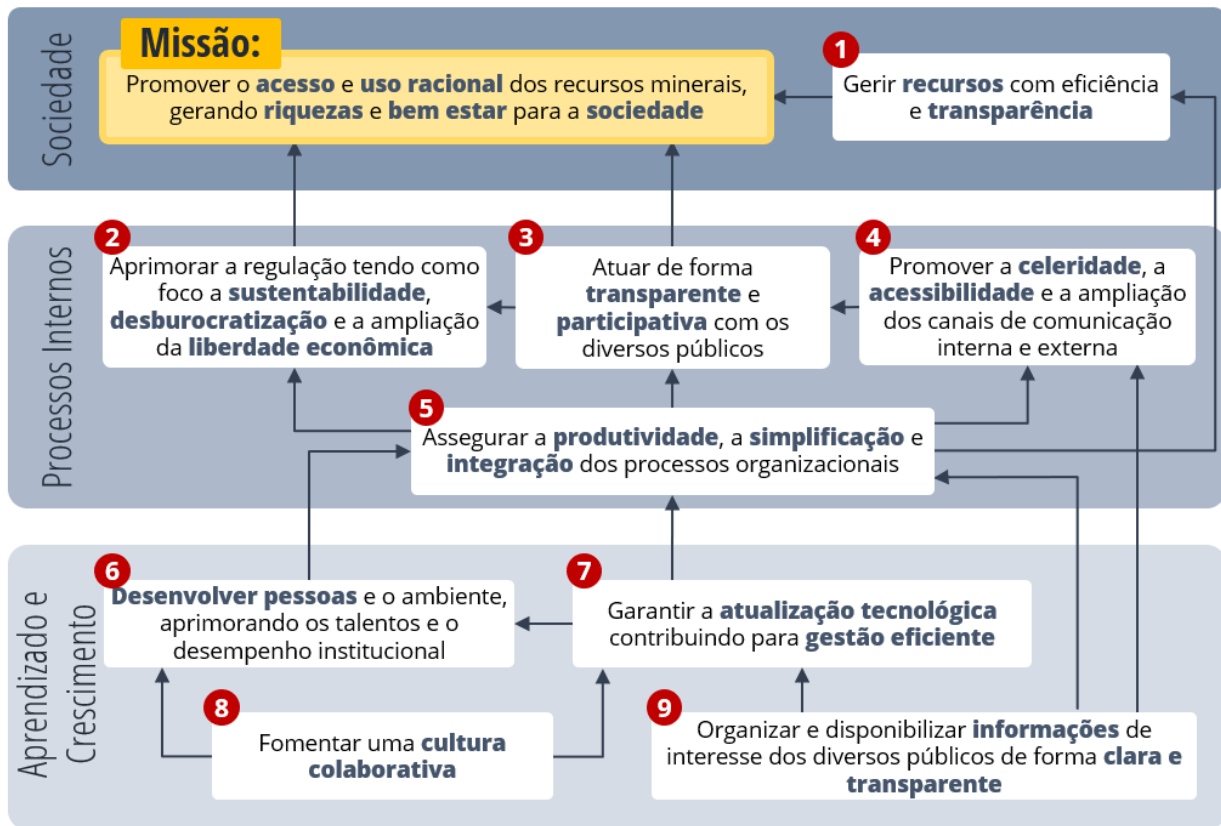
1.3 FERRAMENTAS DA ESTRATÉGIA

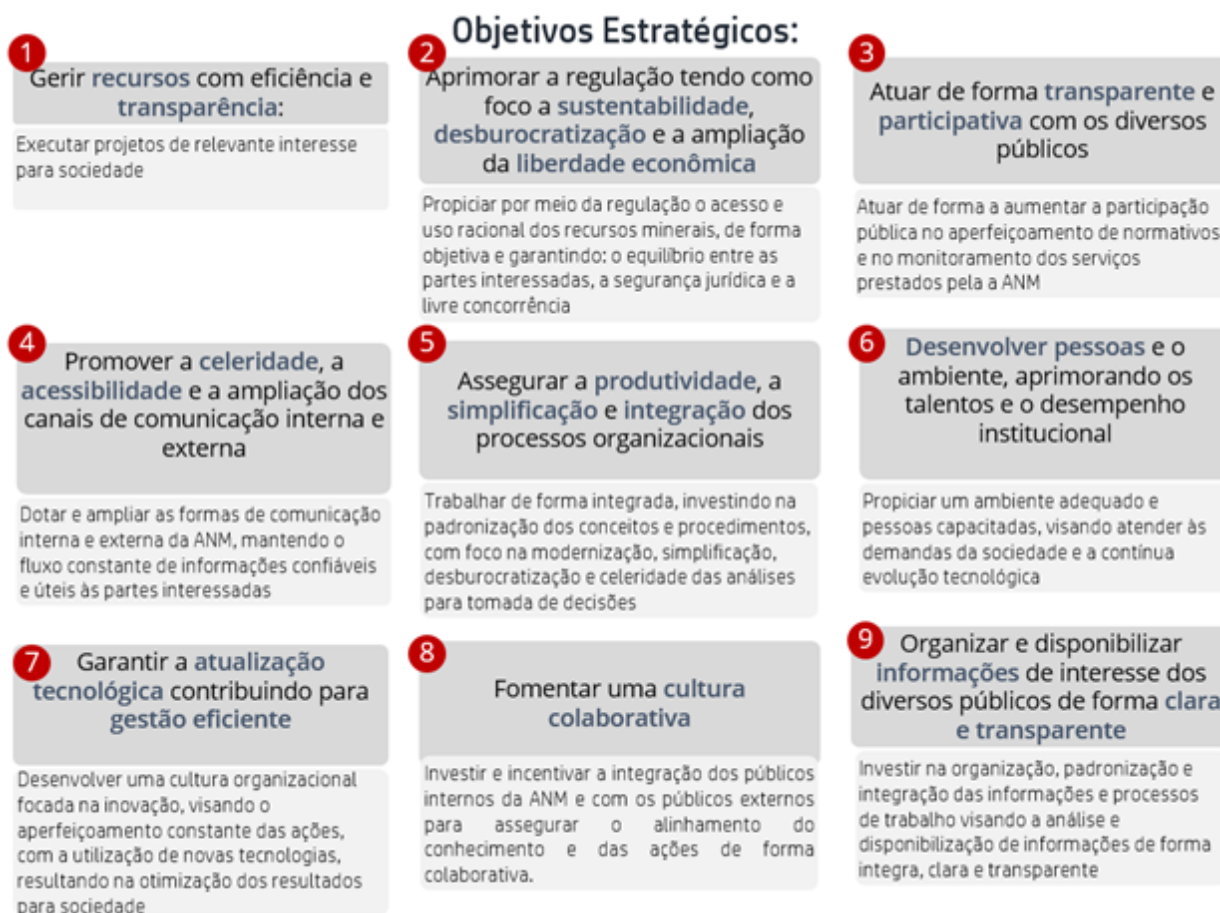
A identidade organizacional compõe os direcionadores estratégicos, que são relacionados às principais competências da ANM: **Missão, Visão e Valores**.

O Mapa Estratégico da ANM sintetiza os objetivos que nortearão a atuação da agência, visando o cumprimento, com eficiência e eficácia, de sua missão institucional e é composto por objetivos estratégicos.

1.3.1 Mapa Estratégico

A imagem abaixo mostra o Mapa Estratégico da ANM e os respectivos Objetivos Estratégicos, seguidos pela descrição dos objetivos.





1.3.2 Indicadores e Meta de Desempenho

Os indicadores estratégicos da ANM referentes ao ciclo 2020-2023 são compostos por 22 metas que abrangem todos os 9 objetivos estratégicos e a missão da ANM. Esses **indicadores estratégicos** possibilitam o acompanhamento e verificação da evolução e efetivo cumprimento dos **objetivos estratégicos**.

As figuras abaixo representam as modificações que foram necessárias em alguns dos indicadores, por objetivo estratégico:

MISSÃO OBJETIVO		item	INDICADORES	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023		
SOCIEDADE	Missão	1.0	Promover o acesso e uso racional dos recursos minerais, gerando riquezas e bem-estar para a sociedade	Imagem da ANM perante os públicos de interesse	25%	70%	75%	80%	
	1	Gerir recursos com eficiência e transparência	1.1	Índice de etapas de projetos estratégicos concluídas	X	X	X	40%	
			1.2	Índice de implementação do Programa de Governança Corporativa	25%	50%	75%	100%	
1.3			Aplicação de recursos em projetos estratégicos	25%	25%	25%	25%		
PROCESSOS INTERNOS	2	Aprimorar a regulação tendo como foco a SUSTENTABILIDADE, desburocratização e a ampliação da liberdade econômica	2.1	Índice de cumprimento da Agenda Regulatória	30%	81%	40%	60%	
			2.2	Índice de redução da Categoria de Risco de Barragens de Mineração	80%	76,5%	78,5%	65%	
			2.3	Índice de redução do fardo regulatório (\$)	x	1 BI	1BI	1BI	
	3	Atuar de forma transparente e participativa com os diversos públicos	3.1	Índice de participação da Agência em projetos (legislativos e outros)	26%	46%	70%	100%	
			3.2	Índice de ações regulatórias submetidas a PPCS	60%	100%	100%	100%	
	4	Promover a celeridade, a acessibilidade e a ampliação dos canais de comunicação interna e externa	4.1	Ranking do Grau de Satisfação com o Tempo de Resposta da Agência às demandas da Lei de Acesso à Informação	1º lugar	1º lugar	1º lugar	1º lugar	
			4.2	Índice de execução do Plano de Comunicação	x	25%	55%	85%	
	5	Assegurar a produtividade, a simplificação e integração dos processos organizacionais	5.1	Redução do tempo de análise dos requerimentos de Lavra	2818	2818	455	1738	
			5.2	Índice de eficiência na constituição do crédito de cobrança de Receitas	54%	58%	62%	66%	
			5.3	Índice de melhoria de processos de trabalho prioritário	30%	50%	X	X	
			5.4	Redução do tempo de análise dos requerimentos de Pesquisa	270 dias	240 dias	210 dias	210 dias	
			5.5	Índice de disponibilização de áreas em Oferta Pública	20%	40%	80%	65%	
	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	6	Desenvolver as pessoas e o ambiente, aprimorando os talentos e o desempenho institucional	6.1	Índice de servidores desenvolvidos	35%	50%	60%	70%
				6.2	Índice de Padronização de Ambientes das Unidades	26%	37%	47%	60%
		7	Garantir a atualização tecnológica contribuindo para gestão eficiente	7.1	Índice de atualização de software comercial	85%	95%	100%	100%
7.2				Índice de renovação de hardware	100%	100%	100%	100%	
8		Fomentar uma cultura colaborativa	8.1	Índice de cumprimento de ações de fomento à cultura colaborativa	X	25%	55%	85%	
9		Organizar e disponibilizar informações de interesse dos vários públicos de forma clara e transparente	9.1	Índice de Organização e Disponibilização das informações	15%	40%	70%	100%	

*Alterações

Item 2.1: Devido ao amadurecimento paulatino da instituição no processo regulatório da Agenda da ANM e a moderada capacidade institucional de execução do planejamento regulatório, alinhado à realidade e às condições da ANM, a meta do indicador de cumprimento da Agenda Regulatória para o resultado 2023 foi alterada de 100% para 60%.

Item 2.2: As inovações implementadas pela modificação da PNSB e dos normativos infralegais, alguns ainda em revisão, como por exemplo, as resoluções de classificação de barragens do Conselho Nacional de Recursos Hídricos (CNRH), causaram impactos significativos na forma de aferição do CRI. 3.2.

A Resolução 95/2022 inseriu seis novos parâmetros de avaliação distribuídos nos quadros de Características Técnicas e Estado de Conservação, que modificaram os valores e limites das classes de CRI. Em características técnicas foram inseridas pontuações referentes a Inclinação média dos taludes na seção principal, controle de compactação, existência de drenagem interna, Fundação e Idade da barragem. O parâmetro drenagem superficial passou a compor o Estado de Conservação. A modificação teve como objetivo melhor classificar as barragens de mineração, com informações relevantes para a gestão de segurança. Dessa forma a meta do indicador de Redução do nível de risco das barragens de mineração para o ano de 2023 foi alterada de 80,5% para 65%.

Item 5.1: Como observado no quadro das metas da valores de referência de Tempo Médio, a diminuição para os anos de 2022 e 2023 ocorreu de forma drástica, caindo de 2818 dias para 455 e 228 respectivamente, sem demarcação dos tempos técnicos de análise separado do tempo do requerente para a devida instrução processual.

Essa redução seria possível com a utilização de sistemas automatizados, com delimitação dos tempos de responsabilidade da ANM e do Requerente, porém cortes orçamentários e restrições de pessoal impossibilitaram o desenvolvimento dessas ferramentas, como por exemplo o novo SIG-Áreas.

A delimitação do tempo gasto é fundamental para compreender a responsabilidade no atraso para outorga, se é falta de análise por parte da ANM ou demorar para obtenção da Licença Ambiental. Esse problema impossibilita a redução do tempo conforme proposto e não reflete diretamente o tempo da outorga.

Sem os citados sistemas de automação, a esteira de trabalho ocorre de forma totalmente manual e sem delimitar tempos, o que conflita com o passivo existente na ANM, que hoje detém processos com tempo tramitação maior que 40 anos e que ainda estão aguardando outorga, e que muitas vezes só estão pendentes da apresentação da Licença Ambiental. Dessa forma a meta do indicador de Redução do tempo médio de análise de requerimento de lavra para o ano de 2023 foi alterada de 228 dias para 1738 dias, que é o tempo médio dos últimos 4 anos.

Item 5.3: O indicador estratégico Índice de melhoria de processos de trabalho prioritário é

baseado na evolução do Projeto ANM 4.0. Porém o projeto foi descontinuado devido a reformulação do escopo, tendo em vista uma abordagem ainda mais efetiva para a ANM, tanto por meio de lições aprendidas durante o programa quanto ao surgimento de novas tecnologias.

Em adição, considerando o término do Planejamento Estratégico neste ano de 2023 e a nova forma de condução e entendimento conforme ressaltado acima, optou-se pela descontinuidade desse indicador estratégico. Estudos serão realizados para o novo plano estratégico para contemplar essa abordagem de visualização ampla, interconectada e numérica dos processos minerários.

Item 5.4: O indicador visa medir o tempo médio para outorga de títulos de Autorização de Pesquisa e foi sugerido considerando a implementação do sistema REPEM, Requerimento Eletrônico de Pesquisa Mineral. O REPEM apresentou problemas de travamentos e de integração com os diversos sistemas que são necessários para executar as tarefas rotineiras da ANM. Outro fato é a existência de um grande passivo pendente de análise, que contribui diretamente com aumento do tempo médio de análise. Dessa forma a meta do indicador de Redução do tempo médio de análise de requerimento de pesquisa para o ano de 2023 foi alterada de 180 dias para 210 dias, que é o tempo médio dos últimos 4 anos.

Item 5.5: Os problemas associados ao funcionamento do sistema SOPLE, que constituiu o meio de realização dos procedimentos de oferta pública e leilão eletrônico de áreas em disponibilidade, tem influência direta no cumprimento da meta proposta. Dessa forma a meta do indicador de índice de disponibilização de áreas em oferta pública para o ano de 2023 foi alterada de 100% dias para 65%.

1.4 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O desdobramento da estratégia 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.

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 as recomendações de ações, diretrizes e eixos.

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.

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. 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

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

Ainda como um suporte às ações estratégicas, o portfólio de projetos também se firma como um desdobramento dos Planos Executivos. O gerenciamento deste portfólio, como processo pontual, se propõe a garantir que a organização alcance seus objetivos estratégicos e possam agregar valor ao negócio, ao passo que há o acompanhamento direto pela Diretoria Colegiada, dando transparência à toda a agência. O portfólio é um instrumento versátil e consonante aos instrumentos de estratégias adotadas.

Os Plano Executivos foram desenvolvidos com base no Guia de Elaboração dos Planos Executivos, para que mantenham a metodologia e padrões definidos.

Para mais detalhes, consultar o [Plano de Diretrizes da ANM](#).

2. MONITORAMENTO

As metas dos planos são monitoradas e aferidas semestralmente, sob a responsabilidade da área de Gestão Estratégica da ANM, em parceria com as unidades organizacionais relacionadas ao plano. O monitoramento possibilita maior transparência e controle e o acompanhamento eficiente pela Diretoria Colegiada e sociedade.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Agência Nacional de Mineração adota um planejamento participativo e sistemático que envolve os servidores e tem como foco o usuário externo. Estima-se que premissas adotadas neste plano estejam, em sua maior parte, adequadas aos ambientes interno e externo da ANM. A intenção é garantir que a ANM esteja no caminho certo e que as estratégias adotadas estejam adaptadas à realidade da instituição.

No entanto, não se pretende fazer deste Plano um objeto imutável e definitivo, e sim atualizado e aderente aos direcionadores estratégicos da ANM para os próximos três anos: 2021, 2022 e 2023.