

# **PGD: PROGRAMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO**

**AGÊNCIA NACIONAL DE MINERAÇÃO**



**ANM**

[www.gov.br/anm/pt-br](http://www.gov.br/anm/pt-br)

# SUMÁRIO

<b>CONTEXTUALIZAÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>2. RESULTADOS INSTITUCIONAIS</b>	<b><u>2</u></b>
<b>2.1. OUTORGA E FISCALIZAÇÃO DA ATIVIDADE MINERAL</b>	<b><u>2</u></b>
<b>2.2. ARRECADAÇÃO</b>	<b><u>5</u></b>
<b>2.3. SEGURANÇA DE BARRAGENS</b>	<b><u>9</u></b>
<b>2.4. REGULAÇÃO</b>	<b><u>12</u></b>
<b>2.5. ESTRATÉGIA E GOVERNANÇA</b>	<b><u>13</u></b>
<b>2.6. SUPORTE ORGANIZACIONAL</b>	<b><u>15</u></b>
<b>3. PRINCIPAIS DESAFIOS</b>	<b><u>17</u></b>
<b>4. PROPOSTAS DE MELHORIA DO PROGRAMA</b>	<b><u>18</u></b>
<b>CONCLUSÕES</b>	<b><u>18</u></b>

# CONTEXTUALIZAÇÃO

Em novembro de 2024, a Agência Nacional de Mineração – ANM realizou a adaptação de seu programa de teletrabalho, para atender ao disposto na legislação federal (INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA SEGES-SGPRT /MGI Nº 24, DE 28 DE JULHO DE 2023, suas alterações e regulamentações).

Nesse sentido, o Programa de Gestão do Desempenho – PGD passou a ter maior foco nas entregas dos participantes, as quais encontram-se vinculadas ao Plano de Entregas da unidade de lotação do respectivo servidor.

Os Planos de Entregas das unidades, por sua vez, são elaborados considerando as metas, indicadores e objetivos estratégicos, além de demais instrumentos de gestão adotados pela Agência (como PDTI, Plano de Integridade, Plano de Dados Abertos), buscando, portanto, a convergência das entregas do PGD com as diretrizes e prioridades institucionais.

Nota-se, portanto, que a legislação do PGD e seu modelo de governança já trazem uma sistemática que posiciona o programa como um promotor de melhores resultados institucionais, buscando concatenar as entregas de nível individual, das áreas (operacionais e táticas) e da instituição como um todo (nível estratégico), de forma coordenada e interdependente.

No final deste exercício, com o monitoramento do primeiro ciclo dos Planos de Entregas (referente ao período de novembro de 2024 a dezembro de 2025), será possível ter uma visão mais clara desses resultados.

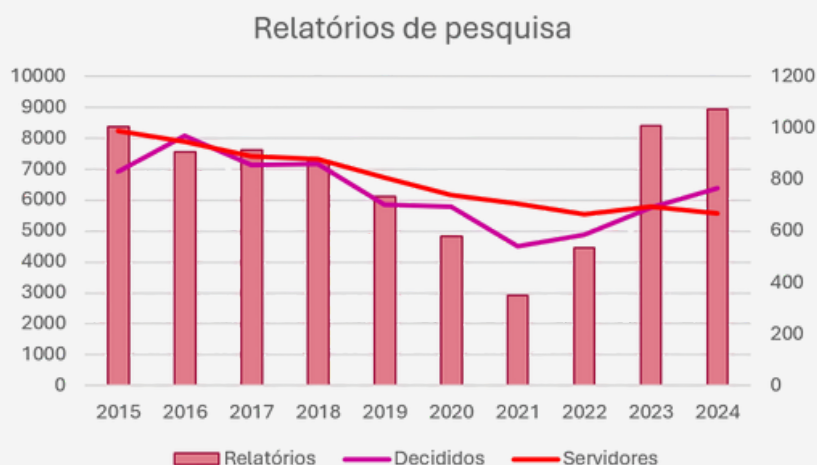
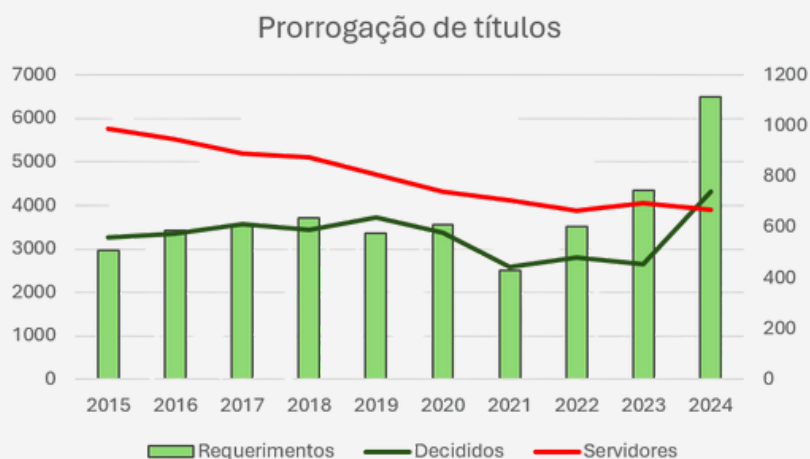
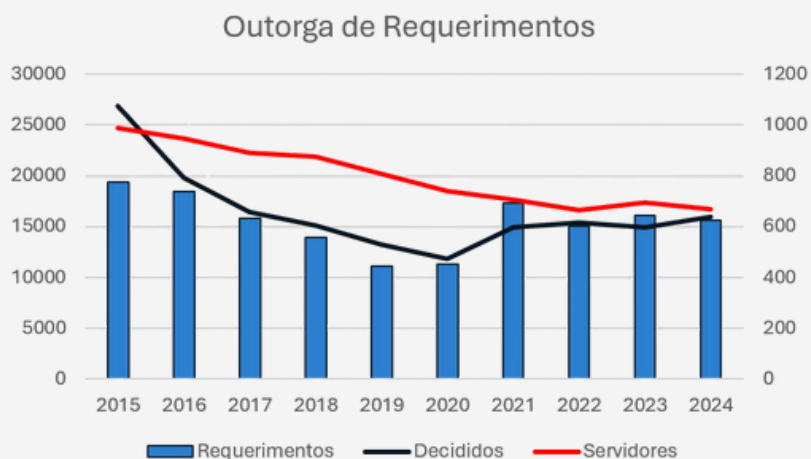
No entanto, no momento, mediante demanda da Diretoria Colegiada, apresenta-se o presente documento, como forma de sintetizar os principais ganhos que o programa trouxe para a ANM, desde sua implantação. Além disso, serão discutidas as principais dificuldades encontradas pelas unidades participantes, bem como propostas de melhoria de gestão, visando ao aprimoramento contínuo do PGD.

Vale ressaltar que a ANM iniciou o programa de teletrabalho, com projeto-piloto, no ano de 2019. No entanto, considerando que, neste primeiro ano, dada a natureza de projeto-piloto, havia pouquíssimos participantes, os resultados do programa começam a ser percebidos, de maneira mais macro, no ano de 2021, quando houve um ingresso expressivo de servidores.

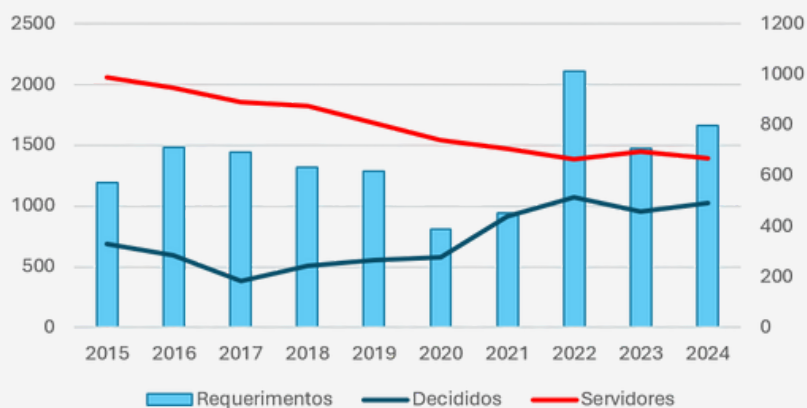
## 2. RESULTADOS INSTITUCIONAIS

### 2.1. OUTORGA E FISCALIZAÇÃO DA ATIVIDADE MINERAL

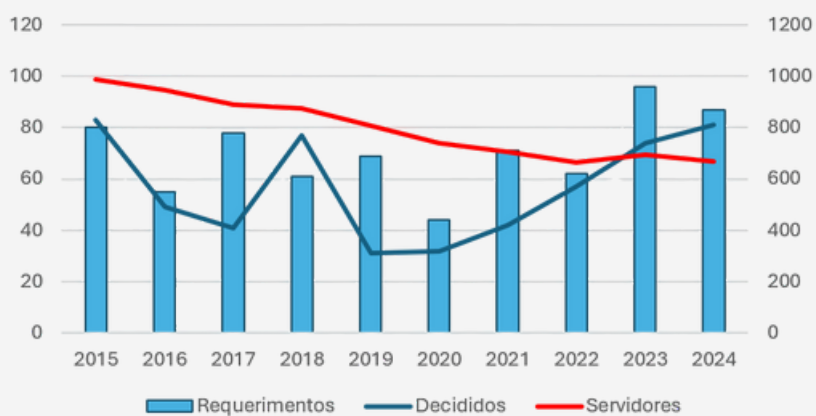
Tomando por base os dados disponíveis nos painéis de BI da ANM, referentes aos últimos 10 anos (2015 a 2024) e as informações relativas quadro total de servidores ativos na Agência, temos os seguintes gráficos individualizados:



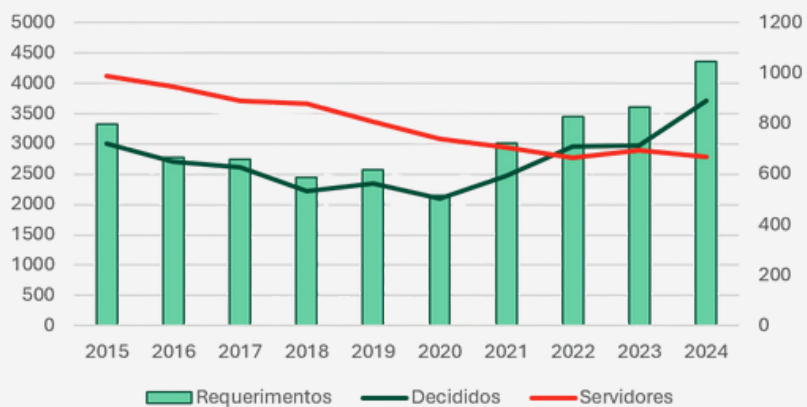
### Portarias de Lavra

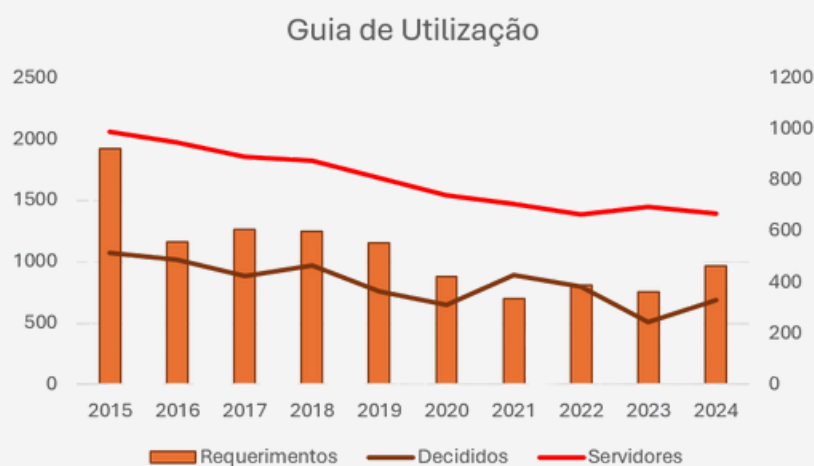
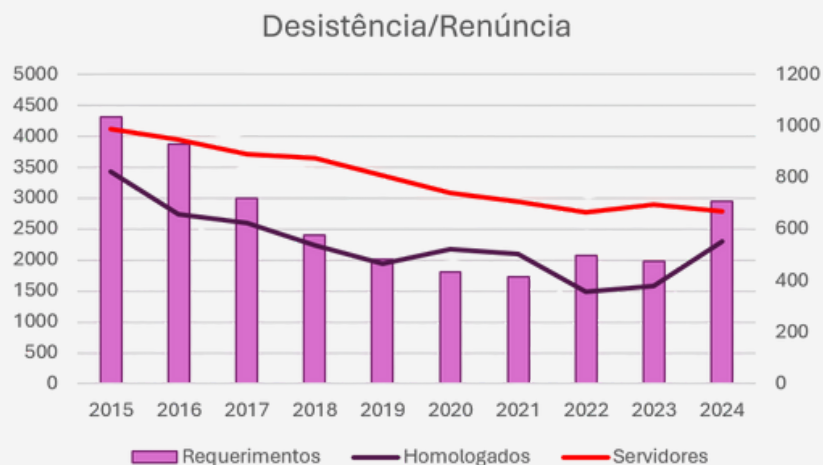


### Arrendamentos



### Cessão de direitos





\* O aumento significativo de demandas em 2024 de alguns processos (especialmente Prorrogação de Títulos e Relatórios de Pesquisa) reflete o efeito da suspensão de prazos durante a pandemia. Trata-se, portanto, de uma questão conjuntural, em razão de um contexto atípico.

Dos dados apresentados, podemos concluir que a capacidade de decisão da ANM vinha caindo sistematicamente desde 2015, atingindo o ponto mais baixo em 2020. No entanto, durante e após o período de pandemia, quando o teletrabalho se consolidou como um modelo de gestão, a capacidade decisória da ANM vem crescendo consistentemente, mesmo com a redução do quadro de servidores.



**A produtividade por servidor aumentou 21% no período remoto,**

demonstrando que a ANM não apenas se adaptou ao trabalho remoto, mas se tornou mais eficiente. Isso é particularmente notável considerando que o número de servidores caiu de 989 (2015) para 669 (2024).

Nesse sentido, no que se refere à Outorga de Títulos, o trabalho remoto não apenas manteve a capacidade operacional da ANM, mas a potencializou, especialmente após o período de adaptação. A trajetória ascendente das decisões relativas aos números ilustrados nos últimos anos (2022-2024) indica claramente que o novo modelo operacional é sustentável e escalável, oferecendo base sólida para melhorias e inovações.

## 2.2. ARRECADAÇÃO

No caso da Superintendência de Arrecadação e Fiscalização de Receitas – SAR, a transição para um modelo focado em entregas, em detrimento do controle de jornada, foi exponenciada pelos avanços tecnológicos, os quais permitiram a formação de equipes nacionais, desterritorializadas e com elevado grau de especialização, o que impulsionou os resultados da área a patamares inéditos, como será detalhado a seguir.

### 2.2.1. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E SUPERAÇÃO DE METAS INSTITUCIONAIS

A eficiência da SAR, aferida por meio de indicadores do Planejamento Estratégico da ANM, demonstra uma trajetória de superação consistente. O indicador "**Índice de eficiência na constituição do crédito de cobrança de receitas**" (item 5.2 do mapa estratégico) registrou as seguintes performances:

- **2020:** Meta de 54%, **Resultado de 58%** (+4 p.p.)
- **2021:** Meta de 58%, **Resultado de 85,5%** (+27,5 p.p.)
- **2022:** Meta de 62%, **Resultado de 100%** (+38 p.p.)
- **2023:** Meta de 66%, **Resultado de 73,7%** (+7,7 p.p.)

No exercício de 2023, com a redefinição do indicador para "**Taxa de Eficiência de Fiscalização e Cobrança de Receitas (IEFCR)**" (Resolução ANM Nº 125/2022) e o estabelecimento de uma meta de 80%, a SAR alcançou **82,25%**, excedendo novamente o objetivo proposto.

Os resultados parciais de 2024 mantêm a tendência de alta performance, com o atingimento ou superação de três das quatro principais metas anuais, destacando-se a "**Taxa de Contencioso das Outras Receitas (IAPOR)**", que registrou um resultado de 282 frente a uma meta de 240.

### 2.2.2. ANÁLISE DE DESEMPENHO QUANTITATIVO POR UNIDADE ORGANIZACIONAL

#### 2.2.2.1. FISCALIZAÇÃO E CONTENCIOSO (COFIS E COCON)

As unidades organizacionais de Fiscalização (COFIS) e de Contencioso (COCON), operando por intermédio coordenadores em teletrabalho e equipes pequenas, mas nacionais e desterritorializadas, registraram um incremento quantitativo de magnitude expressiva. A análise comparativa dos dados consolidados, que abrange os períodos anterior e posterior à implementação do teletrabalho, evidencia a notável progressão dos resultados alcançados:

- **Valor Consolidado em Ações de Fiscalização in loco:** O desempenho das atividades de fiscalização revela uma trajetória de acentuada evolução. A análise comparativa dos valores consolidados demonstra a magnitude do avanço:
  - **Período Presencial (2015-2019):** R\$ 975.711.275,80
  - **Período de Teletrabalho (2020-2024):** R\$ 8.140.048.706,80
  - **Variação: +734%**

Este incremento, que representa uma elevação superior a 700% nos montantes auditados, foi alcançado mesmo com um efetivo reduzido e com equipes operando remotamente, o que denota um ganho de eficiência sem precedentes e uma notável ampliação do escopo fiscalizatório da Agência.

- **Valor Enviado para Inscrição em Dívida Ativa:** Registrou-se um aumento de **193%**, elevando-se de R\$ 773,7 milhões no período de **2015-2019** para R\$ 2,27 bilhões entre **2020 e 2024**. Este montante representa uma contribuição direta e efetiva para a constituição de créditos em favor da União.
- **Qualificação da Análise do Contencioso Administrativo:** A partir do exercício de 2023, a SAR instituiu um sistema de controle rigoroso para a apreciação de processos de defesa e recurso, representando um avanço significativo ao viabilizar a gestão e o acompanhamento dos trabalhos. Ao longo de 29 meses — entre janeiro de 2023 e maio de 2025 —, a análise de 273 defesas e recursos em processos de cobrança de CFEM resultou no encaminhamento administrativo de débitos que totalizam R\$ 7,29 bilhões.

Parte desse valor já foi encaminhada para inscrição em dívida ativa e cobrança judicial, enquanto a outra parte está prestes a seguir o mesmo trâmite, tão logo sejam cumpridos os prazos administrativos legalmente estabelecidos.

- **Em resumo, apenas nos últimos dois anos e meio, o modelo de trabalho remoto, integrado ao Programa de Gestão de Desempenho (PGD), permitiu que aproximadamente metade do valor total de CFEM em contencioso administrativo na ANM fosse analisado e encaminhado, fato não verificado em mais de 10 anos de trabalho presencial.** Esse resultado evidencia a expressiva evolução em termos de eficiência, alcançada graças ao trabalho remoto, à especialização das equipes e à nova estrutura descentralizada implementada — um patamar distante do antigo modelo presencial.

#### 2.2.2.2. GESTÃO DE RECEITAS E DISTRIBUIÇÃO (COGER E CODIT)

A Coordenação de Gestão de Receitas (COGER) e a Coordenação de Distribuição, Inteligência e Transparência (CODIT) exemplificam a instrumentalidade do trabalho remoto na modernização de serviços essenciais. A distribuição da CFEM, atividade de otória complexidade, é realizada por equipe remota, que assegura a padronização e precisão no processamento de dados em escala nacional.

Esta estrutura garante a continuidade de um serviço público fundamental, cuja sustentação em um modelo estritamente presencial se afiguraria logisticamente inviável e financeiramente onerosa, dada a atual conjuntura organizacional da ANM. Projetos de automação de cobranças e o Observatório da CFEM, conduzidos por essas equipes, reforçam o compromisso com a otimização da eficiência e o fomento à transparência.

### 2.2.2.3. ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL (DIPAI): PARCERIAS ESTRATÉGICAS E EXPANSÃO DA COOPERAÇÃO

A Divisão de Projetos e Articulação Institucional (DIPAI), ao operar por meio de uma equipe nacional remota, desempenhou um papel fundamental para a expansão da capacidade de cooperação da ANM, tanto com entidades subnacionais quanto com órgãos estratégicos da administração pública federal. Para além dos mais de **50 Acordos de Cooperação Técnica (ACTs)** celebrados com Estados e Municípios, outros ACTs foram decisivos para dar agilidade inerente às fiscalizações em meio digital, destacam-se parcerias de natureza estratégica:

- **Acordo com a Receita Federal (RFB):** Viabilizou a utilização do sistema **Contagil**, uma ferramenta avançada para a fiscalização contábil que permite maior precisão e profundidade nas auditorias.
- **Acordo com o SERPRO:** Esta parceria foi fundacional para a modernização tecnológica da SAR, culminando na criação de um **Data Lake** para a centralização de informações de Notas Fiscais Eletrônicas (NF-e). Essa robusta infraestrutura de dados foi o alicerce indispensável que permitiu o desenvolvimento subsequente dos **Painéis de Inteligência Fiscal**, além do novo sistema **DIEF-CFEM**, representando um salto qualitativo para a Plataforma de Gestão de Recursos Minerais da ANM.

A elaboração de **Manuais de Procedimentos e Trilhas de Conhecimento**, sob a coordenação da DIPAI, serve à consolidação e padronização do conhecimento técnico, garantindo a uniformidade das operações em âmbito nacional, realização esta que foi viabilizada pela colaboração contínua entre servidores alocados em diferentes localidades.

### 2.2.2.4. COBRANÇA DA TAH E DEMAIS MULTAS (COCAU)

A Coordenação de Cobrança de Auto de Infração e Taxas, juntamente ao Serviço de Autuação e Instrução Processual (SEPAI) e Serviço Administrativo de Análise de Impugnações (SAUIP), herdou todo o passivo processual dos antigos 26 serviços regionais de arrecadação, posteriormente agrupados em oito divisões regionais, oportunidade em que finalmente a ANM teve padronização das autuações de TAH e recebimento das multas advindas dos demais serviços de fiscalização da agência, baseada nas melhores práticas adotadas.

O teletrabalho permitiu a nacionalização destas atividades, o que facultou o enxugamento da estrutura de cargos, e viabilizou a estruturação das demais coordenações da SAR. Houve o desenvolvimento de ferramentas de gestão na nuvem - GETA, o embrião para a automação das atividades de autuação e cobrança. O teletrabalho também permitiu o nivelamento da equipe, com treinamento remoto e acompanhamento virtual, o que traduziu em ganhos de escala e redução de retrabalho.

Atuando de forma remota e com equipe especializada, conseguimos atender todo o passivo de mais de 2,5 mil processos do SAPIENS, contencioso administrativo, parcelamentos cancelados e processos de cobrança que estavam adormecidos no SEI. Os atendimentos são realizados por e-mail, Teams e nos autos dos processos, sempre de forma impessoal.

### 2.2.3. PROJETOS ESTRUTURANTES: A ALAVANCA DA EFICIÊNCIA NO MODELO REMOTO

O incremento exponencial dos resultados não seria exequível sem um investimento paralelo em projetos estruturantes, os quais modernizaram processos e estabeleceram as bases para uma fiscalização e arrecadação mais inteligentes. A execução destes projetos está intrinsecamente ligada ao modelo de teletrabalho, que permitiu a união de especialistas de diversas localidades (MG, PA, SC, DF, etc.) em equipes nacionais coesas, superando barreiras geográficas. Sem essa sinergia remota, a complexidade e a escala desses projetos ter-se-iam mostrado inexecutáveis.

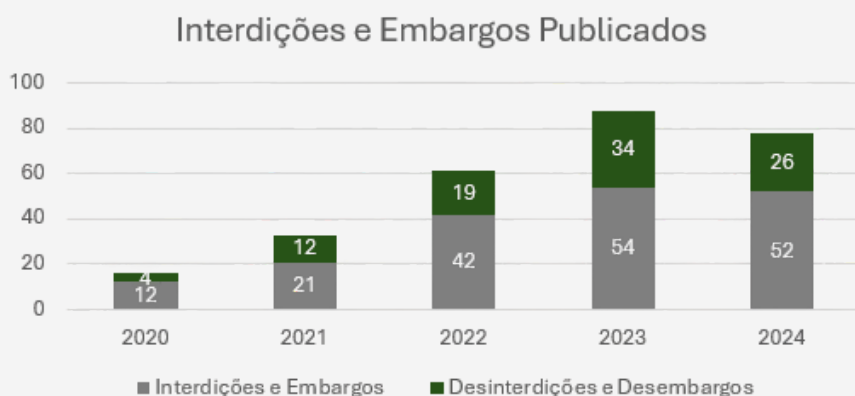
Destacam-se as seguintes iniciativas:

- **SINARC:** Essencial na modernização da cobrança, o Sistema de Arrecadação, Notificação e Autuação da Receita e da Cobrança automatiza a geração de relatórios de autuação para Taxas, Multas e CFEM.
- **DIEF-CFEM:** Avanço regulatório que normatiza o cálculo da CFEM, com destaque para a definição de critérios para o **Preço Corrente** e para os **Tributos Incidentes**, aumentando a segurança jurídica.
- **Painéis de Inteligência Fiscal:** Ferramentas de *Business Intelligence* que convertem dados brutos em informações estratégicas, permitindo uma fiscalização mais assertiva.
- **Manuais, Trilhas de Conhecimento e Súmulas de Defesa:** Conjunto de ações que padronizam o conhecimento e os procedimentos, garantindo uniformidade e qualidade nas entregas em âmbito nacional.
- **Observatório da CFEM:** Plataforma que promove a transparência na arrecadação e distribuição da CFEM, fortalecendo o controle social.
- **Sistema de Contencioso Administrativo – CONAD.**

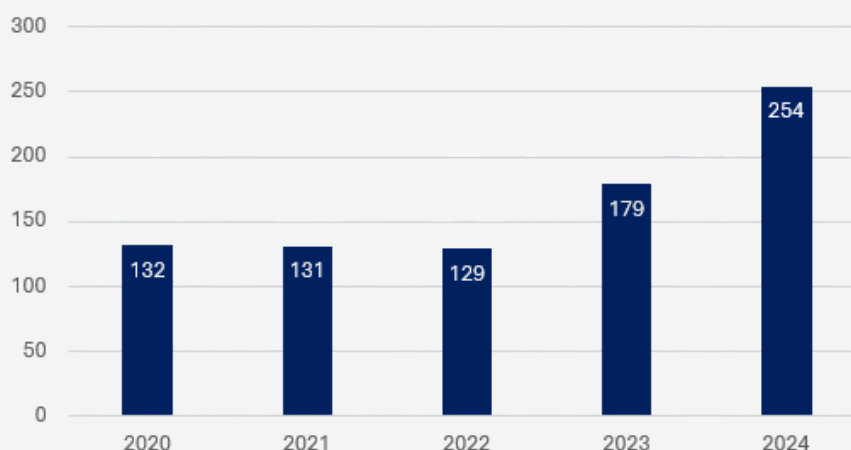
## 2.3. SEGURANÇA DE BARRAGENS

Desde sua criação, em junho de 2022, a Superintendência de Segurança de Barragens de Mineração (SBM) consolidou-se como referência nacional na gestão da segurança de barragens no setor mineral. Os principais macroresultados incluem:

- **Crescimento da produtividade:** aumento consistente nos ofícios de exigência, autos de embargo e homologações no SIGBM, mesmo com limitações legais à imposição de multas.



## Demandas homologadas SIGBM



- **Modernização normativa: consolidação das normas técnicas na Resolução ANM nº 95/2022**, considerada um marco regulatório de segurança de barragens, com reconhecimento nacional por meio do **Selo Ouro da Presidência da República**.
- Inovação em sistemas de informação: lançamento do SIGBM Público, desenvolvimento de **módulo de fiscalização** (aplicativo e web) e Sistema de Monitoramento de Alertas em convênio com Itaipu Parquetec e Itaipu Binacional.
- **Produção sistematizada de inteligência regulatória**: com BIs, Dashboards, relatórios periódicos, dando publicidade às ações da SBM.
- **Reconhecimento internacional**: participação da SBM em **benchmarkings globais sobre segurança de barragens e avaliação do SIGBM** como o sistema mais avançado entre os bancos públicos analisados em 36 países, conforme publicação científica internacional.
- **Fortalecimento institucional**: aumento da equipe por meio do teletrabalho integral, com profissionais atuando de forma descentralizada, inclusive em cargos de liderança.

Considerando que o teletrabalho foi instituído na GSBM – Gerência de Segurança de Barragens de Mineração em novembro de 2021, os macroresultados, mostrados anteriormente, indicam indubitavelmente que não houve comprometimento do desempenho da equipe de segurança de barragens de mineração.

**Além dos macro resultados apresentados, a área identifica outras melhorias nos serviços prestados, abaixo descritas.**

- **Gestão e Planejamento:**
  - o Definição de metas alinhadas ao planejamento tático ou estratégico (TSBM).
  - o Uso integrado de ferramentas (Planner, SharePoint, SEI) no gerenciamento de tarefas.
- **Tecnologia e Inovação:**
  - o **SIGBM Público**: transparência e acesso em tempo real a informações sobre a segurança das barragens de mineração.
  - o **Módulo de Fiscalização SIGBM**: desenvolvimento de formulários de fiscalização do PSB e de inspeção visual, com georreferenciamento e padronização das fiscalizações.
  - o **Sistema de Monitoramento Automático (SMA)**: emissão de alertas com base em dados de sensoriamento orbital e integração de dados de instrumentação.
  - o **Business Intelligence (BI)**: dashboards temáticos, históricos sobre segurança e descaracterização.

- **Regulação e Padronização:**

- o **Resolução ANM nº 95/2022:** norma estruturante e consolidada da segurança de barragens, com selo ouro do governo federal.

- o Elaboração e atualização de **manuals técnicos e operacionais** (SIGBM, uso do SIGBM interno e exteno, elaboração de manchas de inundação, manual de fiscalização).

- o **Elaboração de relatórios:** anuais, mensais, de descaracterização, de acompanhamento da fábrica de software.

- o Definição de escala de emergência: protocolo institucional para resposta a situações críticas.

- **Processos e Governança:**

- o Mapeamento e redesenho de processos e fluxos de trabalho da SBM.

- o Implementação de rotinas de controle com base em evidências e dados históricos.

- o Implementação de metas internas.

- o Planejamento anual de fiscalização, com utilização de ranking de priorização.

- **Atuação Nacional e Internacional:**

- o Participação ativa em grupos técnicos, fóruns e **benchmarkings internacionais**, compartilhando experiências brasileiras sobre segurança de barragens.

- o Reconhecimento técnico do SIGBM como **o sistema público mais completo e eficaz entre os analisados em 36 países** mineradores, segundo estudo publicado em periódico internacional revisado por pares.

Tais melhorias foram viabilizadas, entre os outros fatos, por ganhos advindos da participação no PGD:

- **Aumento da produtividade:**

- o O teletrabalho integral contribuiu significativamente para o aprimoramento dos resultados da equipe.

- **Ampliação das frentes de atuação:**

- o A modalidade possibilitou a atuação em diferentes frentes de trabalho, com a composição de equipes mais diversas e eficientes, como demonstrado no item anterior.

- **Inclusão de servidores desterritorializados:**

- o A estrutura de trabalho remoto viabilizou a participação de servidores localizados fora da sede, inclusive em posições de liderança.

- **Incentivo à permanência:**

- o A opção por teletrabalho integral ou parcial tem se mostrado um fator atrativo para a permanência dos servidores nos quadros da ANM.

- **Gestão por eixos na SBM:**

- o No que se refere às fiscalizações presenciais, destaca-se que o modelo de gestão da SBM organiza-se por eixos temáticos, com separação por região geográfica de acordo com a localização das barragens.

- **Descentralização da chefia:**

- o Nesse modelo, a chefia imediata pode não estar presencialmente junto à equipe em todas as ocasiões, o que é compatível com a lógica organizacional adotada.

## 2.4. REGULAÇÃO

- A transformação do Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM) em Agência Nacional de Mineração (ANM) propiciou uma série de mudanças institucionais, dentre elas, a necessidade de formular políticas e normas claras, eficazes e alinhadas com os princípios de boas práticas de governança regulatória. Diante desse contexto foi criada, em 2018, a Superintendência de Regulação e Desenvolvimento da Mineração (SRD) que, diferentemente da de outras áreas da nova agência, não dispunha de setores específicos sob sua gestão nas unidades regionais.
- Inicialmente a equipe da SRD contava com poucos servidores, que atuavam presencialmente na sede da ANM em Brasília; posteriormente, foram incorporados à equipe servidores atuando na modalidade de desterritorialização, mas ainda atuando presencialmente nas sedes das unidades regionais em que estava lotados. A gestão era concentrada em poucas pessoas que precisavam se desdobrar para conseguir cumprir todas as ações que a regulação demandava.
- O processo de desterritorialização junto com o teletrabalho possibilitou a formação da atual SRG tendo em vista a significativa ampliação e qualificação da equipe ao longo dos anos desde a criação da SRD.
- A flexibilidade do teletrabalho atraiu e integrou diversos servidores na ANM, o que contribuiu para a formação de equipes qualificadas tanto em número quanto em diversidade de competências, reduzindo também a rotatividade.
- O modelo de teletrabalho e desterritorialização representou uma mudança significativa na formação das equipes nas coordenações e nos processos de trabalho na SRG. Foi possível receber servidores qualificados independentemente de sua localização física, o que ampliou o leque de talentos disponíveis e facilitou a composição de grupos mais diversos e especializados, permitindo o crescimento e fortalecimento de uma equipe multidisciplinar.
- O teletrabalho na SRG possibilitou também a flexibilização e otimização de recursos humanos e físicos, reduzindo custos operacionais com infraestrutura física e deslocamentos.
- Atualmente, a Superintendência conta com 26 servidores, sendo que 19 estão na modalidade teletrabalho; 14 estão lotados em outros estados e 12 na sede.
- O modelo de teletrabalho também pode ser um atrativo importante para servidores que consideram a possibilidade de serem cedidos de outros órgãos.
- Do ponto de vista operacional, o teletrabalho impulsionou o desenvolvimento de fluxos internos, promovendo maior organização, padronização e transparência nos processos regulatórios.
- Entre os principais trabalhos desenvolvidos nesse novo formato destacam-se:

Agenda Regulatória

Processos de Participação e Controle Social

Análise de Impacto Regulatório e Avaliação de Resultado Regulatório

Revisão do Estoque Regulatório

Redução do Fardo Regulatório

Painel da Agenda Regulatória

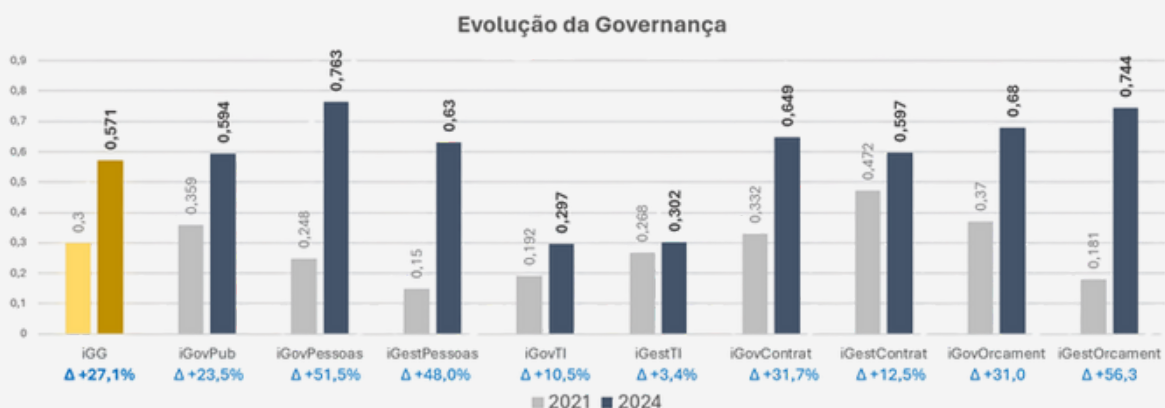
- Entre os principais trabalhos desenvolvidos nesse novo formato destacam-se:

Acordo ANM-OCDE e posterior elaboração do cenário regulatório do setor mineral brasileiro  
 Acordos de Cooperação Técnica  
 Evolução do Projeto Substâncias  
 Criação da matriz de relacionamentos do setor mineral  
 Criação de Plataformas Interativas com informações do setor mineral  
 Avanço das publicações sobre o desempenho do setor mineral  
 Divulgação de informações no portal de dados abertos  
 Criação do Portal da Geoinformação Mineral  
 Projeto de reestruturação, tratamento e divulgação das informações geoespaciais da ANM  
 Padronização das informações gepsaciais  
 Melhorias no SIGMine  
 Adesão e gestão na ANM do Programa Brasil M.A.I.S  
 Projeto Minera.LEGAL  
 Projeto Novo SIGAreas  
 Projeto das estruturas de Mineração

- Fica evidente que o teletrabalho trouxe diversos ganhos para a formação da SRG atual, por meio da concepção de equipes altamente qualificadas e que atuam com maior flexibilidade por meio do acompanhamento focado em entregas e desempenho.

## 2.5. ESTRATÉGIA E GOVERNANÇA

- Dos 24 servidores da SPE, 79% estão desterritorializados. Ou seja, o trabalho remoto permitiu maior heterogeneidade na formação da equipe, além da constituição de um quórum mínimo necessário para viabilizar o avanço da Agência em temas relacionados à governança e gestão de forma mais aprofundada.
- Todo o esforço de adaptação ao regime de teletrabalho, desde 2019, fez com que a SPE, em conjunto com as demais superintendências, produzisse resultados que refletiram no crescimento da pontuação da ANM no iESGO, índice do TCU: índice global de 0,3 em 2021, que praticamente dobrou em 2024, passando para 0,57.



- Entregas da SPE, com insumos das demais áreas da ANM e que contribuíram para o aumento do índice iESGO: Plano Estratégico em sua 2ª edição (4 anos), Condução da Avaliação de Desempenho Institucional, Estabelecimento de Política de Integridade, Construção de arcabouço para avaliação e tratamento de Risco Corporativo, Portfólio de Projetos institucional, Política de Governança, manuais e monitoramentos relacionados aos instrumentos pré-estabelecidos.
- O trabalho remoto evoluiu e a ANM aderiu ao Programa de Gestão de Desempenho, formatando maior qualidade na gestão e no desdobramento operacional da estratégia do órgão. O último passo nesse sentido, foi a adesão ao Sistema PETRVS em 2024, ofertado pelo MGI (Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos), permitindo um maior controle de entregas e conduzindo para um nível de gestão nunca visto no órgão.
- Complementando, a SPE e a SGP são pioneiras no uso do sistema na ANM, e estão responsáveis pelas demais áreas no processo de transição do controle do trabalho e de entregas da ferramenta SEI para o Sistema PETRVS.
- Conforme descrito acima, a necessidade de interação constante e recorrente com as áreas de negócio é natureza básica das atividades e entregas realizadas pela SPE, e o teletrabalho tem promovido aos servidores da SPE, além da qualidade de vida, uma maior agilidade e flexibilidade na execução de agendas e na interação com as demais áreas. Independentemente de sua localização, e por vezes com diferença de fuso horário, o trabalho remoto garante maior quantidade e velocidade de interações que no formato anterior.
- Antes do teletrabalho, a gestão do SEI e demandas relacionadas eram realizadas por três servidores da ANM, que tinham dificuldade de manter o atendimento das solicitações e mudanças necessárias por atuar em outras atividades em paralelo. Com o teletrabalho e desterritorialização, foi possível aumentar a quantidade de pessoas dedicadas a atender demandas relacionadas, aumentando a produtividade de toda a ANM, que não mais depende de poucas pessoas para liberação de acesso a unidades, alterações regimentais e outras atividades semelhantes.
- O teletrabalho possibilitou a atração e retenção de servidores na área de Gestão Documental: um servidor movimentado é mantido na ANM em razão do programa; há ainda servidores que não se aposentaram devido à possibilidade de atuar de forma remota; servidores que precisavam se deslocar até 3h para chegar ao trabalho atuam com maior qualidade e disposição.
- O ganho de produtividade, associado à atração / retenção de servidores, possibilitou a melhoria de serviços de atendimento interno e externo; servidores que se dividiam entre diversas atividades nas regionais passaram a atuar com dedicação exclusiva às demandas de Sistemas (SEI, Protocolo Digital, SDC e SDM) e Digitalização, essenciais para a Transformação Digital da ANM.
- O ganho de eficiência permitiu diversas outras ações de melhoria de gestão: gestão do conhecimento (elaboração de guias, manuais, procedimentos-padrão); gestão da informação (painéis de digitalização e atendimento); gestão de passivos; gestão do atendimento (com prazos definidos).

## 2.6. SUPORTE ORGANIZACIONAL

### 2.6.1 Superintendência de Desenvolvimento e Gestão Estratégica de Pessoas

- A SGP foi a primeira unidade a aderir ao programa de teletrabalho. E a implantação do programa foi condição necessária para o desenho de todo modelo de governança hoje existente.
- Antes do teletrabalho, a área não possuía núcleos técnicos focados em temas específicos. As demandas eram atendidas, em sua grande maioria, de forma local, sem padronização mínima, com diversos registros de erros materiais e formais, descumprimento de prazos, e não atendimento a exigências legais relevantes.
- O novo modelo de governança, com núcleos técnicos atendendo de forma nacional, proporcionou a definição e padronização de procedimentos, pactuação e atendimento de prazos, redução significativa de erros, maior conformidade legal.
- Os núcleos técnicos permitem que haja sempre mais de um servidor que domine cada processo de trabalho, garantindo a continuidade do serviço, um valor fundamental na SGP, que lida com direitos dos servidores.
- Com o ganho de eficiência, a SGP conseguiu regularizar a situação de processos que estavam paralisados ou sendo executados de forma precária, como o controle de frequência, as progressões e promoções, a gestão dos atestados médicos.
- A área conseguiu atuar de forma mais efetiva e estratégica em processos primordiais, como capacitação e gestão do desempenho (o indicador de servidores capacitados demonstra que, nos quatro primeiros anos da ANM, quase 90% da força de trabalho participou de ações de desenvolvimento ofertadas pela Agência).
- O teletrabalho possibilitou a atração e retenção de servidores na área: quatro movimentações são mantidas em razão do programa; há ainda servidores que não se aposentaram devido à possibilidade de atuar de forma remota.
- O ganho de produtividade, associado à atração / retenção de servidores, possibilitou a oferta de novos serviços, como exames médicos periódicos e Serviço de Acolhimento Psicossocial.
- O Serviço de Acolhimento Psicossocial, apesar de contar com apenas três psicólogas, localizadas em Brasília, Belo Horizonte e Vitória, atende colaboradores de todo território nacional, de forma remota.
- O teletrabalho, associado ao novo modelo de governança, com equipe nacional, permitiu o aproveitamento de talentos – servidores altamente qualificados que estavam restritos a atividades locais, de natureza mais operacional, hoje podem liderar equipes técnicas, com alto padrão de desempenho (isso reflete a condição de quase todos os gestores da SGP).
- Por fim, o ganho de eficiência permitiu diversas outras ações de melhoria de gestão: gestão do conhecimento (elaboração de guias, manuais, procedimentos-padrão); gestão da informação (painel de pessoal, planilhas de gestão e controle); gestão de passivos; gestão do atendimento (com prazos definidos).

## 2.6.2. Superintendência de Gestão Administrativa

- A implementação do teletrabalho na ANM foi fundamental para o sucesso da centralização da Unidade Gestora Executora em 2022.
- A integração de servidores regionais em equipes nacionais promoveu uma mudança cultural significativa e ampliou a versatilidade das ações administrativas.
- Atualmente, cinco das seis coordenações nacionais vinculadas à SGA são lideradas por servidores lotados fora de Brasília. Além disso, a maioria de suas equipes é composta por servidores em regime de teletrabalho parcial ou integral, descentralizados territorialmente.
- Entre os benefícios do teletrabalho, destaca-se a redução de custos fixos, como despesas com infraestrutura (aluguéis, energia, água e manutenção), que impactam positivamente a eficiência administrativa.
- Outros ganhos relevantes incluem a economia com diárias e deslocamentos, a diminuição do tempo perdido no trânsito urbano e a conseqüente redução do estresse e do absenteísmo, fatores que contribuem para o aprimoramento do Programa de Gestão de Desempenho (PGD).
- O teletrabalho também gera externalidades positivas para a sustentabilidade ambiental, como a redução da pegada de carbono devido à menor circulação de veículos nas cidades — um aspecto crucial na avaliação de programas dessa natureza.
- O PGD, que incorpora o teletrabalho, é uma oportunidade para as equipes definirem metas claras e mensuráveis, priorizando a avaliação por resultados em vez de horas trabalhadas. Essa abordagem fortalece a produtividade e combate a acomodação no trabalho.
- No entanto, algumas atividades da SGA, como a gestão logística (controle de veículos, almoxarifado, manutenção predial etc.), demandam presença física. Sem incentivos adicionais, essas áreas podem perder talentos para atividades não presenciais.
- Em síntese, o teletrabalho elevou a produtividade e a eficiência da SGA, reduziu custos e melhorou a qualidade de vida dos servidores. A presença física no ambiente de trabalho não se mostrou um fator determinante para o aumento da produtividade, exceto no âmbito da gestão logística.

## 2.6.3 .Superintendência de Tecnologia da Informação e Inovação

A adoção do Programa de Gestão do Desempenho (PGD) na modalidade de teletrabalho na Superintendência de Tecnologia da Informação e Inovação (STI) tem impulsionado ganhos de produtividade essenciais para a ANM, tais como:

- **Aceleração no Desenvolvimento e Resposta a Demandas:** O teletrabalho permite maior foco e flexibilidade para as equipes de TI, o que se traduz em ciclos de desenvolvimento de sistemas mais rápidos e uma capacidade aprimorada de resposta a incidentes e novas demandas, otimizando o tempo de entrega de soluções tecnológicas.

- A modalidade remota permitiu que diversas atividades de gestão de TIC fossem exercidas por servidores fora da Sede, mas com a facilidade de comunicação que o modelo preconiza, obtivemos ganhos na produtividade da equipe.
- A redução da necessidade de espaço físico, infraestrutura local e despesas com deslocamento de pessoal, como observado em outras superintendências, também se aplica à STI, resultando em otimização orçamentária e maior eficiência administrativa.
- O teletrabalho incentiva a adoção de ferramentas digitais de colaboração e a padronização de processos e documentação. Para a STI, isso significa maior organização na gestão de projetos, versionamento de código e gestão de incidentes, diminuindo retrabalhos e aumentando a eficiência.
- A descentralização das equipes de TI via teletrabalho fortalece a capacidade da STI de manter a operação contínua dos sistemas da ANM, mesmo diante de imprevistos que poderiam afetar um escritório físico.
- A flexibilidade do teletrabalho, combinada com a capacidade de reunir especialistas de diversas localidades, permite à STI dedicar-se a projetos mais complexos e estratégicos, como automação e inteligência de dados, essenciais para a transformação digital da ANM.

### 3. PRINCIPAIS DESAFIOS

A fim de buscar o aprimoramento contínuo do programa, ao elaborar o presente documento, todas as unidades refletiram sobre os principais problemas vivenciados, a fim de apresentar à Diretoria Colegiada, medidas que possam contribuir para o seu fortalecimento.

Entre os principais desafios identificados, destacam-se:

- Manutenção do vínculo entre os membros da equipe, do ponto de vista técnico e simbólico (sentimento de pertencimento ao grupo).
- Manutenção da cultura organizacional e engajamento.
- Definição de regras de relacionamento / contato, envolvendo: horário de disponibilidade, meios de comunicação, com vistas a atender as necessidades organizacionais e evitar excessos (contatos fora do horário de expediente, por exemplo).
- Instituição de escalas de trabalho para garantir a disponibilidade de pessoas de forma presencial ou para atender emergências, quando aplicável.
- Manutenção da regularidade da elaboração e monitoramento dos instrumentos de gestão (planos de trabalho e relatórios de entrega) – exigência adicional aos gestores.
- Criação instrumentos de comunicação e feedback do gestor com a equipe, nesse novo formato.
- Desenvolvimento de novas habilidades gerenciais.
- Integração entre as unidades organizacionais.

## 4. PROPOSTAS DE MELHORIA DO PROGRAMA

- Realizar reuniões periódicas, no formato on-ine, com as equipes, criando espaços de escuta e acolhimento.
- Realizar encontros presenciais periódicos, que permitam momentos de planejamento, discussões técnicas mais estruturadas e também de confraternização / interação.
- Definir protocolos de comunicação e ferramentas de colaboração otimizadas por área participante do programa (teletrabalho não significa disponibilidade irrestrita, nem ausência de disponibilidade; as regras precisam ser pactuadas).
- Instituir programa de saúde física e mental voltado para servidores que atuam nessa modalidade.
- Instituir trilhas de formação gerencial para equipes remotas (gestão de equipes remotas; reuniões produtivas on line; entre outros temas).
- Estudar referenciais que nos permitam elaborar uma proposta de favoreça a melhor integração entre as áreas, no modelo remoto (modelos, ferramentas, metodologias).

## CONCLUSÕES

Os dados apresentados demonstram uma correlação positiva e significativa entre a implementação de um novo modelo de gestão e os resultados da ANM. Embora não seja metodologicamente possível estabelecer uma relação de causa e efeito direta e exclusiva entre o teletrabalho e a notável performance alcançada, dado que múltiplas ações e iniciativas estratégicas influenciaram o desempenho, a flexibilidade deste modelo laboral contribuiu de forma importante para a superação dos desafios impostos à Agência.

Registra-se que os servidores da ANM, em sua grande maioria, apresentaram boa adaptação ao programa, cumprindo as metas pactuadas e atendendo aos aspectos legais pertinentes – os resultados apresentados são uma evidência disso.

Os casos excepcionais de não adaptação ao programa têm sido tratados pela Agência com diligência, dentro dos parâmetros legais definidos. Nesse sentido, 7 servidores foram desligados do programa (desde a sua implantação), por insuficiência de desempenho ou por não cumprir a sistemática de pactuação e monitoramento de resultados. Além disso, a SGP já realizou, desde novembro de 2024, quando passou a vigorar a nova política de consequências do Poder Executivo Federal, 2 descontos em folha de pagamento, proporcionais a entregas não realizadas (e não compensadas).

Mas é importante destacar que as inadequações são situações excepcionais (não chegam a 2% do total de participantes) e tratadas com diligência, conforme exposto acima, visando à preservação da idoneidade e efetividade do programa.

Por fim, ressalta-se que, o regime de teletrabalho tem se mostrado um instrumento valioso para promover o bem-estar e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos servidores, gerando atratividade e retenção de talentos, mostrando-se, mais uma vez, uma abordagem de gestão não apenas viável, mas também eficaz.

