SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO
INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA

PROPOSTA DE REVISÃO DA ESTRUTURA DE TRABALHO PARA O INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

Versão Preliminar

Brasília – DF

Junho de 2014

EXPEDIENTE

Presidenta da República

Dilma Vana Rousseff

Ministro do Desenvolvimento Agrário

Miguel Soldatelli Rossetto

Presidente do INCRA

Carlos Mário Guedes de Guedes

Diretora de Programas

Érika Galvani Borges

Diretor de Gestão Administrativa

Juliano Flávio dos Reis Rezende

Diretor de Ordenamento da Estrutura Fundiária

Richard Martins Torsiano

Diretora de Gestão Estratégica Interina

Maria Jeigiane Portela da Silva

Diretor de Desenvolvimento

César Fernando Schiavon Aldrighi

Elaboração

Juliano Flávio dos Reis Rezende

I - OBJETIVO GERAL

O presente trabalho objetiva apresentar Proposta de Reestruturação do INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária para o triênio 2016-2018 de forma a rever sua capacidade operacional em relação aos novos objetivos institucionais propostos.

II – VISÕES DE FUTURO

A Proposta de Reestruturação do INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária para o triênio 2016-2018 deve seguir as seguintes prospecções:

a) assentamentos: “melhorar o que se faz, para se conseguir fazer mais”;

b) acesso à terra: “foco na superação da pobreza extrema”;

c) governança fundiária: “assenhoramento estratégico do território brasileiro”;

d) gestão: “integração com o MDA e diálogo permenente com as Políticas do Governo Federal”.

III - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisão da Estrutura Remunerativa dos Servidores e da Quantidade Necessária para atendimento dos novos macroprocessos.
- Adequação das estruturas existentes à nova proposta de atendimento por meio das Salas da Cidadania do INCRA, conforme projeto da Sala da Cidadania Digital.
- Reestruturação Logística-Operacional e desenvolvimento de Cultura de Trabalho Matricial.

VI – EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

- 1 Servidor da Área Administrativa (Logística e Pessoal)
- 1 Servidor da Área Fundiária (Atendimento ao Proprietário)
- 1 Servidor da Área de Desenvolvimento (Atendimento ao Assentado)
- 1 Coordenador da Área de Planejamento Estratégico (Planejamento e TI)

V - MÉTODO

Mapeamento dos macroprocessos do INCRA com vistas à reestruturação tática das ações da Autarquia, com proposição de modos operacionais mais efetivos de desenvolvimento dos programas.

Análise crítica dos processos anteriores de revisão da estrutura regimental do INCRA, com vistas a

soluções mais efetivas, como processos voltados a resultados.

A Equipe de Trabalho com a finalidade de testar estratégias tático-operacionais, deverá promover investigação *in-loco* e em seguida apresentar propostas de atuação ou modelos de ação com vistas à maior efetividade das atividades operacionais e de gestão do INCRA, conforme modelo seguinte:

Modelo de Fortalecimento Institucional

Como objetivo principal do trabalho, deve-se buscar o redesenho das ações de campo de maneira a atingir fluxos de trabalhos mais efetivos, inclusive com a equipe necessária (tipos de profissionais ideais para a ação em campo), a estrutura logística ideal para a operação e a revisão das carreiras existentes no INCRA.

Comparativo das carreiras do INCRA em relação a carreiras específicas de caráter transversal como Analistas de Infraestrutura e Analistas de Tecnologia de Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio de estudo sobre o desenvolvimento destas carreiras e o turn-over existente. Deve-se investigar a efetividade destes profissionais para as políticas públicas vinculadas.

Estudo de viabilidade para emprego de indenização de localidades especiais, semelhante à atualmente concedida pela Lei 12.855, de 02 de setembro de 2013, concedida a servidor ocupante de cargo efetivo das Carreiras de Policial Federal, de Policial Rodoviário Federal, de Auditor da Receita Federal e de Fiscal Federal Agropecuário, entre outras, onde há dificuldade de fixação de efetivo.

Estudo de viabilidade sobre expansão ou supressão de Unidades Avançadas e Superintendências

Regionais em relação à existência de escritórios de governança agrária, tendo em vista a visão de futuro sobre a convalidação dos títulos em faixa de fronteira e potencial de aquisição de terras agricultáveis.

V – REVISÃO DA ESTRUTURA REMUNERATIVA

O trabalho deverá contemplar o alcance da estrutura remunerativa de maneira paritária a outros Institutos cujo desenvolvimento dos trabalhos se dão sobretudo no meio rural brasileiro. Com isso, objetiva-se a estabilidade do ingresso dos servidores, melhoria na qualidade do profissional selecionado e menor redução da evasão das carreiras de reforma e desenvolvimento agrário.

Em uma estimativa inicial, considerando-se o mesmo percentual de aumento para os servidores do executivo do serviço público federal para o triênio 2016-2018 de 15,76% conforme expectativa inflacionária; para que se atinja os patamares remunerativos possivelmente a serem definidos para o IBAMA, propõe-se o seguinte realinhamento para as categorias de servidores do INCRA:

Categorias	Nível	VB 2015	GD 2015	VB 2018	GD 2018	Total %
Engenheiro Agrônomo	Teto	R$ 4.519,69	R$ 56,38	R$ 6.417,96	R$ 80,06	42,0%
	Piso	R$ 2.987,60	R$ 28,05	R$ 4.666,63	R$ 43,81	56,2%
Analistas	Teto	R$ 3.452,77	R$ 67,03	R$ 4.902,03	R$ 95,18	42,0%
	Piso	R$ 2.033,31	R$ 28,17	R$ 3.753,49	R$ 52,00	84,6%
Técnicos	Teto	R$ 1.623,62	R$ 27,35	R$ 2.240,60	R$ 37,74	38,0%
	Piso	R$ 1.156,16	R$ 20,39	R$ 1.595,50	R$ 28,14	38,0%

Tal estudo procurou manter a mesma estrutura de níveis de progressão, além da mesma estrutura entre Vencimento Básico em relação à Remuneração Total, entretanto, estima-se que o impacto total de tal reestruturação de carreira em relação a outras categorias como Especialistas e Analistas do IBAMA, gerarão impacto estimado anual de R$ 318 milhões para o exercício de 2018. Nesse sentido, sugere-se a realização de aumentos em três parcelas a serem efetivadas em 2016-2017-2018. Tal valorização possibilitará por outro lado maior efetividade no ingresso de novos servidores, conforme se apresenta a seguir.

VI – INGRESSO DE NOVOS SERVIDORES

O estudo a seguir apresentado utilizou a metodologia de comparação entre a necessidade de pessoal para os macroprocessos vinculados às áreas deste Instituto e a quantidade atual existente, há também demonstrativos da evolução do contingente de servidores por unidade de lotação. Para que houvesse condições equivalentes de comparação entre as unidades regionais, foram empregados “fatores de homogenização”. Tais estudos demonstram que há necessidade de autorização de concurso para 849 (oitocentos e quarenta e nove vagas), sendo 637 (seiscentos e trinta e sete) vagas de nível superior e 212 (duzentas e doze) vagas de nível intermediário, inclusive indicando substituição de mão-de-obra terceirizada.

Os macroprocessos considerados neste estudo são: desenvolvimento de projetos de

assentamento, gerência de projetos de assentamento, mobilidade rural, obtenção de terras, governança fundiária, comunidades quilombolas, apoio administrativo e análise administrativa de processos. Estimou-se em cada macroprocesso a principal atividade que mais demanda contingente de servidores e a quantidade lotada existente de servidores a partir da extração de dados do SIAPE, aplicou-se fatores de homogenização para conferir paridade entre diferentes regiões como a amazônia, as grandes regiões de cerrado como o Mato Grosso e pequenos estados como Sergipe. Outro fator de homogenização que reduziu a necessidade de mão-de-obra em relação à demanda de processos foi a existência de Unidades Municipais de Cadastro (fator que reduz a necessidade de servidores devido à ação multiplicadora e descentralizada de atividade do INCRA).

A utilização de fatores de homogenização permitiu comparar situações onde o acesso a comunidades e assentamentos torna-se mais difícil, nos biomas como a amazônia, aplicou-se por exemplo um fator 2,7 para o acesso e fiscalização da implantação de infraestrutura de estradas vicinais em comparação a estados como Alagoas. Com isso, revelou-se a necessidade de mão-de-obra fatorizada para aquelas regiões.

A) DESENVOLVIMENTO DE ASSENTAMENTOS

A partir do estoque de Famílias Assentadas, projetou-se "Equipe Matricial" capaz de em 45 semanas úteis, a uma taxa de 7 famílias por semana, composta por 4 servidores de áreas distintas como Supervisão Ocupacional, Crédito, Pronera e Assistência Técnica, visitando amostra de 4% dos assentamentos.

Os fatores de homogenização utilizados consideraram a dificuldade de deslocamento para a Amazônia (estradas precárias e hidrovias) e para grandes regiões de Cerrado (grandes distâncias como Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. A amostra de visitação assemelha-se à utilizada pelo SIATER.

A força de trabalho existente considerou 60% (sessenta por cento) dos servidores das categorias finalísticas voltadas para o desenvolvimento como Analistas em Reforma e Desenvolvimento Agrário Geral, Orientadores de Projetos de Assentamento, Sociólogos, Psicólogos, Técnicos em Educação, Assistentes Sociais e Geógrafos e 25% (vinte e cinco por cento) dos Engenheiros Agrônomos lotados na Superintendência. Além disso, considerou-se 60% (sessenta por cento) do contingente de servidores de nível intermediário técnico, como Assistentes Técnicos, Desenhistas, Técnicos Agrícolas, Topógrafos e Técnicos em Reforma e Desenvolvimento Agrário.

Após aplicados os fatores de homogenização, prevê-se a formação de equipes matriciais formadas por (1 Engenheiro Agrônomo, 2 Analistas de Reforma e Desenvolvimento Agrário e 1 Técnico em Reforma e Desenvolvimento Agrário), dessa forma pretende-se formar equipes de desenvolvimento de projetos multifuncionais, com maior efetividade nos atendimentos e visitações.

B) GERÊNCIA DE NOVOS PROJETOS

O gerenciamento de todos os novos projetos criados a partir de 2013 foi considerado nesta prospecção de novo concurso. Da mesma forma que o macroprocesso anterior, partiu-se da

Quantidade de Projetos Criados e de Famílias Assentadas (2013) e estimou-se 5 projetos por ano para cada Gerente de Projetos em regiões de difícil acesso e grandes áreas, 8 projetos por ano para cada Gerente de Projetos em regiões de grande número de famílias como Maranhão, 10 projetos por ano para cada Gerente de Projetos para regiões como Bahia e Minas Gerais e 12 projetos por ano por Gerente de Projetos para os estados restantes (fatores de homogenização). A partir dessa análise, prospectou-se os próximos 5 (cinco) anos de criação de novos projetos de assentamento.

C) MOBILIDADE RURAL / INFRAESTRUTURA

A partir da quantidade implantada e recuperada de Estradas, além da implantação de equipamentos de abastecimento de água, utilizando-se como denominador a quantidade de famílias atendidas, além de um percentual potencial de atendimento considerando o quantitativo total de famílias a serem atendidas pelo Incra, obteve-se uma média (média interna) de 1072 famílias por Engenheiro Civil por Ano, concomitante a isso, aplicou-se fatores de homogenização que buscam refletir as condições ambientais (dificuldade de acesso) e as extensões territoriais dos assentamentos (Fator Área). Dessa forma estimou-se um total de 35 (trinta e cinco) Engenheiros Civis para cobrir nossas demandas imediatas de obras voltadas à mobilidade rural e segurança hídrica das famílias assentadas.

D) OBTENÇÃO DE TERRAS

A Quantidade de Imóveis Vistoriados pelo total de Engenheiros Agrônomos Vistoriadores em relação ao exercício de 2012 resultou em uma média per capita de 1,47 imóvel por Engenheiro Vistoriador. Considerando-se um aumento de produtividade para 2 imóveis individuais e 1 em equipe, utilizando-se os fatores de homogenização do Bioma Amazônico, apenas na SR-17 Rondônia seria necessária a reposição de concursados da carreira de Perito Federal Agrário. O esforço realizado de realinhamento das vistorias a ser realizado nos próximos anos não necessita de reposição de mão-de-obra, mas de reforço de eficiência.

E) GOVERNANÇA FUNDIÁRIA / ORDENAMENTO FUNDIÁRIO

Com o advento de tecnologias como o SIGEF e a DP eletrônica, alguns parâmetros de produtividade foram significativamente alterados no INCRA. A partir deste cenário, estimou-se a quantidade de imóveis Georreferenciados, Certificados e Gerenciados, juntamente com a quantidade de Unidades Municipais de Cadastro – UMC existentes como efeito reverso da necessidade de mão-de-obra. A equipe atual do INCRA demonstrou a produtividade de 565 processos analisados, certificados ou gerenciados por ano para cada servidor da área. Aplicando-se o fator de homogenização de quantidade de UMC existente na Superintendência Regional, resultou-se em uma quantidade necessária de Analistas em Reforma e Desenvolvimento Agrário, sendo que há necessidade premente de profissionais do ramo do Direito para cumprir a função da área.

F) COMUNIDADES QUILOMBOLAS

A partir da quantidade de “Comunidades Certificadas” pela Fundação Cultural Palmares em relação à quantidade de Processos Abertos por estas comunidades no INCRA para demarcação e delimitação do território quilombola, aplicou-se uma média (média interna) de processos por servidor por ano de 13 processos. Concluiu-se que a partir da atual equipe de Antropólogos, ainda será necessária a reposição de 21 (vinte e um) antropólogos, especialmente para os estados da Bahia, Mato Grosso e Maranhão.

G) ÁREA ADMINISTRATIVA

Para a área administrativa que, de certa forma pode ser considerada variável pouco dependente do fluxo de processos finalísticos da Unidade, posto que todos os seus processos são insensíveis com relação à quantidade de processos finalísticos realizados. Ou seja, mesmo em uma unidade administrativa pequena, é necessária a conformidade contábil, a gestão de convênios e contratos, a fiscalização de contratos administrativos, o processamento da folha de pagamento de pessoal, a publicação de processos licitatórios, entre outros. Tal estudo considerou uma quantidade mínima de analistas contábeis, de contratos, logísticos, comerciais e de pessoal; inclusive com relação ao contingente atual de terceirizados.

H) SOLICITAÇÃO DE NOVO CONCURSO

Como resultado da estimativa anterior, deve-se solicitar autorização para a realização, já para o próximo exercício de 2015, de concurso público para o provimento de 849 (oitocentos e quarenta e nove) vagas em cargos efetivos integrantes do Quadro de Pessoal deste Instituto, sendo 637 (seiscentos e trinta e sete) vagas de nível superior e 212 (duzentas e doze) vagas de nível intermediário, assim distribuídas:

Tabela de Solicitação de Novo Concurso para 2015

Cargo	Quantidade
Analista em Reforma e Desenvolvimento Agrário	417
Analista Administrativo	127
Engenheiro Agrônomo	81
Médico/20h	12
Técnico em Reforma e Desenvolvimento Agrário	79
Técnico Administrativo	81
Técnico em Contabilidade	52

Tal solicitação apresenta um impacto atual estimado de cerca de R$ 62.995.029,65 (sessenta e dois milhões, novecentos de noventa e cinco mil e vinte e nove reais e sessenta e cinco centavos) conforme padrões remunerativos de janeiro de 2015.