

Enap

Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização

30
Enap anos

Robson de Oliveira Fonzar

**PROJETO DE INTERVENÇÃO NO
PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO
DOS PROJETOS DE ASSENTAMENTOS DO INCRA**

Brasília – DF
Julho/2016

PROJETO DE INTERVENÇÃO NO PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DOS PROJETOS DE ASSENTAMENTOS DO INCRA

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como parte dos requisitos para
obtenção do título de especialista em Gestão
Pública.

Professor Orientador: Prof.
Mestre Carlos Tadeu Assumpção de Pinho

PROJETO DE INTERVENÇÃO NO PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DOS PROJETOS DE ASSENTAMENTOS DO INCRA

Autor(es): Robson de Oliveira Fonzar; Carlos Tadeu Assumpção de Pinho
Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA
Escola Nacional de Administração Pública – Enap

RESUMO

O projeto de intervenção proposto procura auxiliar o INCRA no planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos de assentamentos através do Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP. Os projetos da Autarquia, quase 10 mil, são confundidos como rotina. Destaca-se que o nível de maturidade em gestão de projetos é baixo, pois o planejamento, o monitoramento e a avaliação não estão a altura da missão e do tamanho do instituto. Por isso, este estudo mostra, após revisão bibliográfica, as forças e fraquezas da instituição. Ao fim, é sugerido que seja implementado o EGP do INCRA visando o aprimoramento contribuir na busca de soluções as dificuldades de planejamento nos projetos de assentamento do INCRA.

Palavras chaves: gestão de projetos, escritório de gerenciamento de projetos, INCRA.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	METODOLOGIA	8
2.1	TIPO DA PESQUISA	8
2.2	COLETA DE DADOS	8
2.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	8
2.4	ANÁLISE DOS DADOS	9
2.5	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	9
	PROJETO DE INTERVENÇÃO	10
3	IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO	10
3.1	PROJETO DE INTERVENÇÃO NO PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO NOS PROJETOS DE ASSENTAMENTOS DO INCRA	10
3.2	LOCALIZAÇÃO DO PROJETO.....	10
3.3	PÚBLICO-ALVO	10
3.4	VALOR TOTAL DO PROJETO	10
3.5	DURAÇÃO DO PROJETO	11
3.6	INSTITUIÇÃO/UNIDADE FUNCIONAL GESTORA E IDEALIZADORA	11
4	LÓGICA DE INTERVENÇÃO DO PROJETO	11
5	CONTEXTO E JUSTIFICATIVA.....	11
5.1	CONTEXTO	11
5.1.1	CONSTITUIÇÃO DE 1988	12
5.1.2	LEI Nº 8.629/93.	12
5.1.3	NORMAS INTERNAS DO INCRA REALATIVAS À OBTENÇÃO DE TERRAS ANTES DE 1993.....	12
5.1.4	NORMAS INTERNAS RELATIVAS AO PLANEJAMENTO DO PROJETO DE ASSENTAMENTO	15
5.1.5	PLANEJAMENTO DO PROJETO DE ASSENTAMENTO	17
5.2	JUSTIFICAVAS	17

5.2.1	PLANEJAMENTO	17
5.2.2	MONITORAMENTO	19
5.2.3	AVALIAÇÃO	19
5.2.4	MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	20
5.2.5	MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	21
5.2.5.1	Projetos.....	21
5.2.5.2	Gerenciamento de projetos.....	22
5.2.6	DIAGNOSTICO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	22
5.2.6.1	Diagnostico MPCM – Nível 2.....	22
5.2.6.2	Diagnostico MPCM – Nível 3.....	23
5.2.6.3	Diagnostico MPCM – Níveis 4 e 5	24
5.2.6.4	Conclusão do MPCM.....	25
5.2.7	PLANEJANDO O ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	25
6	ESTRUTURA DE GESTÃO E PRINCIPAIS ATORES ENVOLVIDOS NO PROJETO	27
6.1	ESTRUTURA DE GESTÃO DO EGP	27
6.2	ATORES ENVOLVIDOS	27
6.2.1	PROPONENTES:	27
6.2.2	PARCEIROS:.....	28
6.2.3	PATROCINADORES:.....	28
6.2.4	BENEFICIÁRIOS:.....	28
7	CICLO DE VIDA DO PROJETO.....	29
8	ESCOPO DO PROJETO.....	29
8.1	ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO.....	30
8.2	NÃO ESCOPO DO PROJETO	30
8.3	QUADRO DE TRABALHO.....	33
9	CRONOGRAMA DO PROJETO	33
10	ESTIMATIVA DE CUSTOS DO PROJETO.....	34
11	ESTRATÉGIA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO	34
12	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
APÊNDICE	39

1 INTRODUÇÃO

A realização de projetos no INCRA é uma prática corrente, tanto que pode ser confundida como rotina de trabalho. Por isso, podemos afirmar que a Autarquia é um órgão público que não se preocupa com a gestão de projetos. Assim, suas atividades são, de forma geral, rotineiras, o que dificulta a diferenciação entre o que é projeto e o que é rotina.

Segundo Chaos (2009) *apud* Rego e Silva (2011), em estudos conduzidos pelo Standish Group, “31,1% dos projetos internos das empresas são cancelados antes mesmo de seu término e outros 52,7% vão custar 189% mais de que seus orçamentos originais”. Neste sentido e, considerando que cada decreto para fins de reforma agrária é uma autorização para iniciar um projeto, percebe-se que entre 1995 e 2014 foram decretados 4.739 imóveis, entretanto, somente 4.060 viraram projetos (INCRA, 2015b).

Criar projetos de assentamentos¹ (PA) no INCRA é uma rotina que está sistematizada em normas internas, quando deveriam ser na verdade um projeto. Os projetos do órgão não possuem metas claras e limitações de escopo, tempo e custo, por isso, de modo geral, o realizado é diferente do planejado. Logo, a Autarquia não segue o citado por Vargas (2005) *apud* Rego e Silva (2011), que “um projeto bem-sucedido é aquele que é realizado conforme o planejado”. Os projetos, quando possuem metas claras e limitadas por escopo, tempo e custo, podem ser uma excelente resposta para as organizações.

Segundo Rego e Silva (2011) a “administração pública experimenta atualmente uma mudança em seu modo de gestão, com a renovação da forma de atuação que visa à geração de melhores resultados para a sociedade. A burocracia está dando lugar a iniciativas inovadoras e a pró-atividade, tendo como foco principal o aprimoramento da capacidade de gestão das instituições públicas e uma utilização mais eficaz dos recursos do Estado. No entanto, mesmo com todos os esforços não chega à excelência em termos de eficiência, eficácia e efetividade, já que desafios e entraves são inerentes à mudança organizacional”.

Este estudo busca contribuir na busca de soluções para as dificuldades de planejamento, de monitoramento e de avaliação nos projetos do INCRA. Contudo, a Autarquia deverá compreender que as críticas aqui expostas não são diretas à administração do órgão, mas

¹ O PA é um conjunto de unidades agrícolas independentes entre si, que se originaram de um imóvel rural que, geralmente, pertencia à propriedade privada que não cumpria função social. Cada unidade é explorada por uma família.

tentam estudar algumas das dificuldades enfrentadas pela casa em seus projetos de assentamentos.

2 METODOLOGIA

Para alcançar o escopo deste projeto de intervenção foram realizados levantamentos bibliográficos que, juntamente com a análise dos textos, objetivaram trazer clareza a respeito da aplicação do projeto.

2.1 TIPO DA PESQUISA

A pesquisa é do tipo estudo de múltiplos casos pela forma exploratória, pois o problema proposto não apresentou aspectos que permitiram a visualização dos procedimentos a serem adotados e será necessário realizar um processo de sondagem, considerando tratar-se de uma pesquisa bastante específica.

Neste caso houve pesquisa bibliográfica, documental e institucional das normas internas do INCRA no que tange à obtenção de imóveis, à implantação e ao desenvolvimento de projetos de assentamentos. Antes, porém, foi necessário pesquisar sobre as leis, planos, projetos e processos administrativos que tratam do tema. Além disso, foi necessário entender sobre planejamento, monitoramento e avaliação de projetos, bem como administração e planejamentos rural.

2.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi por meio das informações disponíveis em publicações de forma geral, na rede mundial de computadores, no Sistema de Informação de Projetos de Reforma Agrária – Sipra², nos processos internos da Autarquia e em publicações do INCRA.

2.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo do estudo foram os 6.141 PAs criados pelo INCRA até 2014 pela forma de obtenção onerosa. Esta forma é composta pela aquisição, tratada no Decreto 433/92, e pela desapropriação de imóveis rurais, tratada na Lei 8.629/93.

² O Sipra é o sistema do INCRA que reúne informações dos projetos de assentamentos e dos assentados.

2.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os procedimentos de análise foram quantitativos e qualitativos, com a utilização de *softwares* livre *LibreOffice* para edição de textos, análise estatísticas etc.

2.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Por se tratar de pesquisa do tipo estudo de múltiplos casos, pela forma exploratória, há limitações intrínsecas, dentre elas de tempo. Por isso, não foi possível, mesmo sendo normalmente utilizada, a realização de entrevistas de diagnóstico junto aos servidores e gestores do INCRA.

Vale ressaltar que o método utilizado para a pesquisa não esgotará as análises acerca do assunto, da mesma forma em relação à pesquisa documental e bibliográfica. Contudo, destacamos que estudos posteriores para a implantação do projeto deverão aprofundar as limitações aqui expostas.

PROJETO DE INTERVENÇÃO

3 IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

3.1 PROJETO DE INTERVENÇÃO NO PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO NOS PROJETOS DE ASSENTAMENTOS DO INCRA

3.2 LOCALIZAÇÃO DO PROJETO

O projeto de intervenção é orientado à direção central do Instituto de Colonização e Reforma Agrária – INCRA, que é responsável por planejar, monitorar e avaliar a implementação dos projetos de assentamentos distribuídos no território nacional. Após caberá aos órgãos descentralizados do órgão implementar, desenvolver e emancipar (encerrar).

3.3 PÚBLICO-ALVO

Este projeto tem como público alvo os candidatos ao Programa Nacional de Reforma Agrária - PNRA e aos gestores do INCRA. De modo geral, o público da reforma agrária são as famílias de trabalhadores e trabalhadoras rurais, de acampados ou de arrendatários de pequenas porções de terras.

O INCRA, segundo Brasil (2015), possuía 5.785 servidores, sendo 665 com a função de Direção e Assessoramento Superior. Os que podemos considerar gestores são 450, sendo que: 74,2% são servidores concursados de carreira; 6,9 % são de carreiras de outros órgãos públicos; e 18,9% são nomeados em cargos de confiança. De cada quatro gestores da Autarquia, três são homens. As informações obtidas não permitem estratificar pelo grau de escolaridade.

3.4 VALOR TOTAL DO PROJETO

O valor total previsto para o projeto será de R\$ 489.499,00 de custo variável. Os custos fixos não foram levados em conta, pois o INCRA possui toda a estrutura física e de recursos humanos. Os custos variáveis estão dispostos nas despesas de custeios.

3.5 DURAÇÃO DO PROJETO

O ciclo de vida do projeto terá 484 dias, tendo o início em 9 de janeiro de 2017 e o término em 7 de maio de 2018.

3.6 INSTITUIÇÃO/UNIDADE FUNCIONAL GESTORA E IDEALIZADORA

A instituição idealizadora é o próprio INCRA, por meio da Coordenação-Geral de Obtenção de Terras – DTO, da Diretoria de Obtenção de Terras e Implantação de Assentamentos – DT.

4 LÓGICA DE INTERVENÇÃO DO PROJETO

Objetivo Geral	A melhoria no planejamento, no monitoramento e na avaliação em projetos do INCRA – Projetos de Assentamentos – criados pela forma de obtenção onerosa.
Objetivos Específicos	1) Contribuir com apontamentos de soluções e de ferramentas para aperfeiçoar os processos de planejamento, de monitoramento e de avaliação dos projetos executados pela INCRA; 2) Sugerir um modelo para implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP INCRA.

5 CONTEXTO E JUSTIFICATIVA

5.1 CONTEXTO

Atualmente o INCRA gerência 9.256 projetos de assentamentos (PA) em todo o país, que ocupam uma área de 88.314.857 hectares (INCRA, 2015).

Existem PAs obtidos pela forma onerosa, com gastos de investimento e de custeio, e não onerosa, com gastos de custeio. A segunda forma, muitas das vezes, são reconhecimentos de produtores que trabalham em terras públicas federais, estaduais ou municipais, logo a intervenção é menor, pois já existe uma dinâmica produtiva e, nestes casos, o INCRA apoiará os seus beneficiários com crédito para melhoria na produção. A primeira forma envolve uma intervenção em um imóvel, demandando uma abordagem de projeto que envolve iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controlado e finalização do processo de implantação.

Antes da criação do projeto de assentamento, o INCRA deve obter o imóvel, respeitando a legislação. Visando entender o planejamento da Autarquia, será realizado um breve histórico da legislação e normas com o escopo de entender o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos PAs.

5.1.1 CONSTITUIÇÃO DE 1988

A Constituição Federal (CF) de 1988 ratificou, nos artigos 184 à 186, que é dever da União realizar a reforma agrária e fiscalizar a função social dos imóveis rurais. O art. 187 determina que a política agrícola deve ser planejada e executada com a participação social, inclusive com a participação dos trabalhadores rurais. A CF determina que antes da concepção do projeto da reforma agrária é preciso planejar, sendo necessária a elaboração de projetos contemplando, pelo menos, a delimitação de área e de objetivos, a previsão de obras de melhorias, a definição do sistema produtivo, as estimativas dos custos e de renda dos beneficiários e a possibilidade de parcerias com entidades públicas e privadas.

5.1.2 LEI N° 8.629/93.

Em 1993, o Congresso Nacional regulamenta, por meio da Lei n° 8.629/93, os art. 184 à 191, Capítulo III, Título VII, da CF de 1988. Assim, a desapropriação para fins de reforma agrária dos imóveis que não cumprem sua função social passa a ser norteadada por esta Lei, não revogando a Lei 4.504/64.

A Lei, em seu art. 17, cita que o assentamento de trabalhadores rurais deverá ser em terras economicamente viáveis, sendo necessário o estudo de viabilidade econômica e a potencialidade de uso dos recursos naturais. A mesma Lei impõe que as ações da reforma agrária deverão ser compatíveis com as ações das políticas agrícolas e sociais e do Plano Plurianual da União – PPA.

Nota-se que o legislador não se preocupa com a determinação da Carta Magna e nem com os requisitos básicos de qualquer projeto, que é planejar para depois implantar.

5.1.3 NORMAS INTERNAS DO INCRA REALATIVAS À OBTENÇÃO DE TERRAS ANTES DE 1993

A primeira normatização do INCRA, em nosso de recorte, é a Instrução Normativa n° 39, de 25/9/86 – IN 39/86, que não exigia o planejamento na obtenção do imóvel. Ela se reportava ao Decreto 91.766, de 10/10/1985, que aprovou o 1° Plano Nacional de Reforma Agrária – PNRA. O escopo era a distribuição da terra na busca de eliminação

progressiva do latifúndio e do minifúndio, estabelecendo a meta de assentamento de 1,4 milhão de famílias no período 1985 à 1989.

Em 1992, a Instrução Normativa nº 1, de 22 de maio, insere a recomendação de que haja um estudo de estimativa da capacidade do assentamento para o imóvel vistoriado. Para isso, destacamos que se faz necessário um estudo ou projeto com base no planejamento rural. Entretanto, a Norma não traz isso de forma clara, mas pode-se entender que a autarquia buscou planejar o projeto de assentamento.

Em 1993 o INCRA volta a obter terras para assentar as famílias de acordo com diretrizes do 1º PNRA. Assim, a Instrução Normativa nº 8, de 03/12/1993, deixa de lado o planejamento.

Em 1999 ocorrem várias alterações nas normas. A Instrução Normativa nº 31, de 12/04/1999, prevê a inclusão do estudo sobre a viabilidade técnica, econômica e ambiental – EVT para a obtenção de imóveis. Ele deveria sistematizar e interpretar, tecnicamente, as características do imóvel, do mercado regional e dos planos municipais e estaduais de desenvolvimento rural que seriam relevantes à conveniência de obtenção.

Nota-se que, após seis anos, o INCRA busca planejar a obtenção de terras, que por conseguinte, propiciaria o planejamento do projeto. Contudo, o propósito não se concretiza e, em menos de seis meses, a Instrução Normativa nº 36, de 17/08/1999, retira tal planejamento do processo.

Há um espaço de três anos sem alteração nas normas do INCRA. A Instrução Normativa/INCRA nº 14, de 8/3/2004, traz novidades ao processo, que é a Câmara Técnica que deverá: discutir tecnicamente sobre avaliação e vistoria; difundir experiências técnicas sobre implantação de projetos de assentamentos; promover intercâmbio técnico; e estudar o mercado de terras regional.

Neste momento cria-se um espaço para debates e diálogos sobre o tema obtenção de imóveis, mas não para o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos projetos. Assim, o planejamento é de forma integrada pelo plano-orçamentário e por demandas sociais.

No mesmo ano a Norma de Execução/INCRA/SD nº 35, de 25/3/2004 e a Norma de Execução/INCRA nº 41, de 26/8/2004 são editadas, porém mantém o escopo da anterior. A mesma lógica segue nas normas subsequentes: a Instrução Normativa/INCRA nº 33, de 23/5/2006 e a Instrução Normativa/INCRA nº 36, de 20/11/2006.

Em 2009, há alterações significativas no processo com a edição da Norma de Execução/INCRA nº 83, de 26/05/2009. Nela foram incluídas algumas etapas no fluxo do processo administrativo de obtenção de terras, que veremos a seguir:

- O planejamento para obtenção deve observar, em ordem: as terras públicas; a ordem decrescente de classes de área; e a atuação deverá estar contemplada em projeções de custo das vistorias e resultados esperados;
- A abertura de processos administrativos para fins de reforma agrária teria que conter a identificação da área prioritária de atuação, seus fundamentos ou justificativas de atuação fora da área prioritária. Nesta fase pode-se dizer que começa a se planejar o projeto; e
- O monitoramento do processo de obtenção através do Sistema de Informações de Rurais - SIR pelo Módulo Obtenção de Terras, que permitiria a emissão de relatórios gerenciais para monitoramento e avaliação.

Nota-se que a autarquia se preocupa em inserir a obrigatoriedade do planejamento na execução de projetos, porém continua a executar observando: os diagnósticos regionais; os limites orçamentários e financeiros; e as pressões sociais, com boa parte da administração pública federal segundo as conclusões de Pares e Vale (2006).

Em 2010, o INCRA edita a Instrução Normativa/INCRA nº 62, de 21/6/2010 – IN 62/2010, e a Norma de Execução/INCRA nº 95, de 27/8/2010 – NE 95/2010, que não alteraram significativamente os pontos objetos deste trabalho.

Em 2014 a partir de Portarias do Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA altera de forma significativa seu processo de obtenção de imóveis. A Instrução Normativa/INCRA nº 81, de 21/12/2014 – IN 81/2014, que incorporou as Portarias MDA nº 5, 6 e 7, todas de 31/1/2013, passou a exigir o estudo acerca da Capacidade de Geração de Renda do Imóvel – ECGR. Este deveria conter as atividades e rentabilidades tradicionais da agricultura familiar; identificar a vocação agropecuária das terras; definir a capacidade de assentamento adequada ao futuro projeto; demonstrar as condições edafoclimáticas que permitam a realização do assentamento e indiquem sua viabilidade econômica; e anteprojeto de organização espacial do assentamento. Em síntese – ou superficialmente – entende-se que o ECGR era o planejamento rural do imóvel na perspectiva da criação de um projeto de assentamento.

Ainda, a IN 81/2014 buscou aumentar o controle e o monitoramento dos seus órgãos descentralizados. Assim, ela determina a necessidade de revisão processual pela Diretoria de Obtenção de Terras e Implantação de Assentamento – DT.

Feitas as exposições sobre as leis e normas relativas à obtenção terras para projetos de assentamentos, pode-se inferir que o INCRA não pensou em planejamento nos moldes de Ackoff (1991) e Oliveira (2006). Estes atores citam que o planejamento é algo que deve ser feito antes de agir e é necessário quando se pretende decidir ou produzir um ou mais estados futuros desejados.

5.1.4 NORMAS INTERNAS RELATIVAS AO PLANEJAMENTO DO PROJETO DE ASSENTAMENTO

Ainda no intuito de buscar planejamento nas normas do INCRA foram estudadas as normas da Diretoria de Desenvolvimento de Projetos de Assentamento – DD. Neste momento, percebe-se que o INCRA planeja.

O planejamento do projeto de assentamento no INCRA foi instituído em norma no ano de 2001, com o Plano de Desenvolvimento do Assentamento - PDA. O ato formal sobre o tema é a Norma de execução/INCRA/nº 02, de 28/3/2001 – NE 02/01. A referida norma buscava normatizar “os procedimentos técnicos e administrativos a serem adotados na fase de implantação dos projetos de assentamento de reforma agrária”, citando que era competência da implantação: a elaboração do Plano de Desenvolvimento do Assentamento - PDA; a execução de serviços de medição e demarcação topográfica; a elaboração do projeto simplificado; a definição e caracterização da infraestrutura básica; e a definição e caracterização das atividades a serem apoiadas com os créditos de produção do PRONAF-A; a aplicação do crédito de instalação (apoio e material de construção); e a supervisão e acompanhamento do projeto de assentamento pelo período de três anos.

Com exceção das duas últimas, as referidas etapas acima deveriam estar prontas antes da criação do projeto de assentamento. Pois, a literatura de planejamento entende que o plano, a elaboração, as proposições ou definições são atividades ou fases anteriores a implementação do projeto. Assim, o INCRA em 2001 não se preocupou em planejar para implementar.

O INCRA publica novas normas sobre o tema, que são: a Norma de execução/INCRA/nº 39 – a de 30/3/2004, nº 60 – de 7/5/2007 e nº 71 – de 12/5/2008. Os textos

tiveram alterações significativas, entretanto entende-se que o ponto central deste estudo não foi alterado.

Analisando a estrutura do PDA percebe-se que ele é um planejamento do projeto de assentamento. O PDA é “um instrumento básico à formulação de projetos técnicos e todas as atividades a serem planejadas e executadas nas áreas de assentamento, constituindo-se numa peça fundamental ao monitoramento e avaliação dessas ações”. O plano visa de caracterizar o PA, abordando a denominação, a localização, a influência geográfica, o diagnóstico da edafologia, os potenciais agrícolas, os beneficiários, as necessidades básicas de saúde, de educação, de lazer, de abastecimento de água, de saneamento etc., as limitações, as potencialidades e as condicionantes (INCRA, 2015).

O PDA, ainda, deve explicitar de forma clara e objetiva os objetivos, os serviços e direitos básicos, os sistemas produtivos sustentáveis, a organização espacial; os programas produtivos, de garantia de direitos sociais e ambientais, desenvolvimento organizacional e gerencial os indicadores de sustentabilidade. Além disso, deve conter mapas especializando as áreas de preservação permanente – APP, de reserva legal – ARL, útil – AU e de infraestruturas existentes e projetadas, além de outras que o técnico julgar pertinente.

Segundo Bolay (1993), planejamento deve ser entendido como um processo e não como uma etapa isolada, como acontece no PDA. Assim, o PDA se aproximando de um planejamento rural ou da propriedade – que segundo Brun (2013) é a função inicial do processo administrativo rural, além de ser ferramenta para o desenvolvimento e gerenciamento eficiente, auxiliar na tomada de decisão e poder garantir o sucesso. Entretanto ele está deslocado do tempo correto, pois é realizado na execução do projeto. Assim, isso dificultará a viabilidade política do plano e a avaliação da posição dos atores envolvidos na situação problemática considerada.

Talvez por este deslocamento do PDA, Sousa e Silva (2012) afirmam que os projetos do INCRA, na região Nordeste, não dispuseram de estratégias definidas de planejamento, de modo que deficiências de coordenação foram observadas entre os governos federal, estaduais e municipais responsáveis pela reforma agrária. De maneira geral, houve pouca ou nenhuma ação conjunta entre estes na mobilização ou implementação de PAs. Outro fato destacado pelos autores foi a falta de planejamento na escolha das áreas, que de modo geral foram escolhidas por beneficiários da Política Pública (PP). Ao fim, os autores concluem que a falta de planejamento provoca efeitos não esperados para os beneficiários.

Pelo acima exposto, desde 2001, o PDA vem sendo desenvolvido no momento da implantação e desenvolvimento do projeto de assentamento, quando deveria ser no planejamento que antecede a criação deste.

5.1.5 PLANEJAMENTO DO PROJETO DE ASSENTAMENTO

Destacamos que todas as normas de execução buscaram o planejamento com participação social, além do monitoramento e avaliação do PDA. Contudo, não foi verificado nos sistemas do INCRA a efetivação do referido monitoramento e avaliação. De modo geral, a Autarquia realiza a tarefa para prestar conta através dos relatórios de gestão do Plano Plurianual - PPA e da Lei Orçamentária Anual - LOA.

Pelo exposto, fica explícito que o INCRA não tem uma política clara de planejamento, de monitoramento e de avaliação para a criação, a implantação, o desenvolvimento e a finalização dos projetos de assentamentos. Neste contexto, recomenda-se que a Autarquia implante um EGP para tratar, dentre outros, de projetos de assentamento, conforme justificativas a seguir.

5.2 JUSTIFICAVAS

Os gestores do INCRA precisam administrar o erário público de forma transparente e com planejamento, visando a atender a sociedade civil, principalmente a que luta pela reforma agrária. Considerando que o INCRA possui interface com os movimentos sociais agrários (FONZAR, 2015), nota-se que o planejamento, o monitoramento e a avaliação ficam, em regra, em segundo plano. Neste contexto, o INCRA deve planejar, monitorar e avaliar suas políticas públicas, inclusive nos projetos de assentamento. Para justificar este estudo foi realizada: 1) a revisão da bibliografia sobre o tema planejamento, monitoramento e avaliação; 2) a maturidade em gerenciamento e diagnóstico de projetos; e 3) planejamento do escritório de gerenciamento de projeto.

5.2.1 PLANEJAMENTO

O planejamento no Serviço Público no Brasil foi retomado a partir de 2000, com destaque para a integração “plano-orçamento”, por meios de programas formulados com origem nos problemas ou demandas sociais (PARES E VALLE, 2006). Percebemos que o INCRA possui esta estrutura de planejamento.

Aprofundando no conceito de planejamento, destaca-se que ele possui várias dimensões, que são: assuntos abordados (pesquisa, financeira); elementos do planejamento (propósito, objetivo, estratégico, político, programa, orçamento, normas, procedimentos); tempo (longo, médio e curto); unidade organizacional; e características (simples ou complexas, qualidade ou quantidade). Ele não deve ser entendido como previsão do futuro, mas sim como um conjunto de providências a serem tomadas pelo gestor para facilitar a previsão de ações futuras (OLIVEIRA, 2006).

Oliveira (2006) cita que planejar é um ato contínuo e pressupõe uma decisão, buscando desenvolver técnicas e atitudes administrativas que possibilitem avaliar as implicações futuras de decisões presente, em função dos objetivos futuros das instituições. Com isso, pode-se afirmar que o planejamento reduz a incerteza na tomada de decisão.

Sem descartar a complexidade do planejamento, o mesmo autor cita que os princípios gerais deste são: a contribuição nos objetivos; precedência do planejamento; penetração e abrangência (que modifica pessoas, tecnologias e sistemas); e busca pela eficiência, eficácia e efetividade.

O autor classifica o planejamento, segundo os tipos, em: estratégico, tático e operacional. O primeiro é conceituado como um processo gerencial que possibilita estabelecer um norte e formular objetivos a serem alcançados pelo órgão. O segundo busca otimizar “um resultado” e não o “órgão” com um todo, possuindo como principal escopo a utilização eficiente dos recursos disponíveis para alcançar as metas. O terceiro é a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação de planos de ações ou operacionais, ou seja, é o planejamento da execução dos projetos.

Corroborando com Oliveira (2006), Ackoff (1981) afirma que planejamento possui passos, logo é um processo, que deve ser entendido no sentido da tomada de decisão. Deve ser algo que se faz antes de agir. Ele é necessário quando se pretendem decidir ou produzir um ou mais estados futuros desejados.

Assim, entendemos que, caso não se planeje, dificilmente se poderá obter os resultados esperados em projetos. Em relação à Autarquia, Sousa e Silva (2012) afirmam que os projetos do INCRA, na região Nordeste, não dispuseram de estratégias definidas de planejamento. Os autores esclarecem que o planejamento deve ser orientado pela governança, devendo buscar a viabilidade política do plano e avaliar a posição dos atores envolvidos na situação problemática considerada. Que, ainda, deve-se ter perspectiva estratégica e pautar-se pela demanda da sociedade.

Pelo exposto, entendemos que planejar é o início e reformulá-lo é parte do processo. Para isto, deve-se monitorar e avaliar a execução do planejado, buscando com isso corrigir os eventuais desvios de rumos.

5.2.2 MONITORAMENTO

Segundo Ramos e Schabbach (2012), o monitoramento é uma atividade gerencial interna, realizada sistematicamente durante o período de execução e operação, para saber como uma política pública – PP evolui ao longo do tempo. Ele deve ser realizado por meio de dados da gerência do projeto sobre metas iniciais, indicadores e resultados associados aos programas. Para o monitoramento é necessário dimensionar as metas, os caminhos que uma PP percorre e as sua potencialidade na população-objetivo.

No processo de monitoramento gestores e agentes públicos podem examinar a implementação da PP, buscando aferir seus objetivos e resultados. Os problemas podem ser verificados e se estão interferindo nas ações, nos processos e na consecução dos objetivos previstos (FARIA, 2005).

Segundo Ramos e Schabbach (2012), “de acordo com seus resultados, pode-se recomendar o ajuste do plano, das condições operacionais e a correção dos rumos”. Os mesmos autores citam que os desafios do monitoramento são: identificar os objetivos ou a estratégia a alcançar; ter indicadores que monitorem o progresso em relação às metas; e possuir metas quantitativas e temporais para cada indicador, inclusive com indicadores de performance e de progresso da política.

5.2.3 AVALIAÇÃO

Além do monitoramento, necessita-se de avaliação, que segundo Ramos e Schabbach (2012) é um instrumento que trará maior eficiência, qualidade, controle social e efetividade na PP, além de guiar e aprimorar tomadas de decisão, permitindo o *accountability*³ dos gestores. Eles consideram, ainda, que a avaliação é uma estratégia.

A avaliação pode ser classificada por tipos quanto à função, à temporalidade e ao promotor. A primeira pode ser somativa ou formativa. Esta avaliação acontece na

3 Segundo Rocha (2010) *accountability* pode ser entendido como a responsabilização dos gestores públicos devido atos praticados no uso do poder que lhes é outorgado pela sociedade através do voto. Ele pode ser dividido em vertical e horizontal. O primeiro é a penalização diretamente pelo eleitor aos cargos eletivos (prefeito, governador, deputado etc). O segundo fornece incentivos para os políticos e burocratas subordinados (os nomeados em cargos de confiança ou de carreira) atuam nos interesses dos eleitores, em resumo, *accountability* horizontal é de forma indireta, pois é um apoio político que resulta em votos.

implementação da PP, cujo propósito é “apoiar e melhorar a gestão, a execução e o desenvolvimento da política”. Aquela é realizada quando a PP está implementada, que permitirá um estudo de eficácia e de julgamento de valor (PINHO, 2015).

Em relação à temporalidade, as avaliações podem ser realizadas antes, denominada de *ex-ante*, visando responder de forma sobre o que se espera da eficiência, dos riscos, das limitações e dos impactos da implementação da PP. As avaliações realizadas na implementação da PP são chamadas de *in curso*, que tem a finalidade de avaliar momentos e atestar a qualidade da intervenção, possibilitando melhorar o desempenho e corrigir eventuais desvios. Por fim, pode-se avaliar após a implementação da PP, denominada de *ex post*, visando analisar os efeitos e impactos da PP (PINHO, 2015). Esta é considerada cara e longa, porém pode ter conclusões que refletem melhor a situação real de execução PP (RAMOS e SCHABBACH, 2012).

Segundo o promotor da avaliação, ela pode ser dividida por avaliação mista, autoavaliação (interna) ou externa. Esta é realizada por equipes não envolvidas no desenvolvimento e implementação da PP. Essa é desenvolvida pela equipe que está executando (implementando) a PP. Aquela possui avaliadores das duas últimas. A vantagem da terceira é um olhar externo, mas perde-se em compreensão. Na segunda ganha-se em compreensão, mas perde na isenção. A primeira é construída em consenso, que integra as vantagens das duas anteriores (PINHO, 2015).

5.2.4 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O monitoramento e avaliação (M&A) devem ser praticados de forma conjunta. Eles consistem na verificação dos objetivos pretendidos, da adequação do desenho à sua finalidade e da correlação entre os serviços prestados e as metas definidas estrategicamente (RAMOS e SCHABBACH, 2012).

Vaitsman, Rodrigues e Paes-Sousa (2006) citam que com o M&A é possível – com uma estratégia de descentralização, uso de premissas científicas e envolvimento de equipes qualificadas – alcançar ganho de escala, de diversidade e de qualidade nas PP. Ainda como ganho, destaca-se a institucionalização da M&A, que aproxima a dimensão técnica da gestão das políticas.

Cunha (2006) cita que os processos de monitoramento e avaliação são complementares, mas esta, que depende dos resultados daquela, vai além, pois na medida em

que realiza a verificação dos objetivos do projeto, busca alcançar e julgar a eficiência, a eficácia e a efetividade do projeto.

5.2.5 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A maturidade em gerenciamento de projetos, pode ser realizada respondendo um questionário na página da rede mundial de computadores da *Maturity by Project Category Model* (MPCM), que pode resultar em um norte a maturidade de uma empresa ou órgão público no gerenciamento de projetos. Assim, foi preenchido o questionário retro citado para verificar a maturidade do INCRA. Porém antes de comentar o resultado cabe discorrer sobre a literatura do tema.

5.2.5.1 Projetos

Para melhor entender sobre projetos, trazemos o conceito de projeto de PMBOK (2008): “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Pfeiffer (2005) cita que o “projeto é um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com: responsabilidade de execução definida, a fim de alcançar objetivos determinados, dentro de uma abrangência definida, num prazo de tempo limitado e com recursos específicos”. Pinho (2016) cita que projeto possui prazo de início e término bem definidos, sendo seu fim com o alcance do proposto ou quando se constata que o objetivo não será alcançado. No que se refere ao processo, este autor define como uma atividade repetitiva e rotineira, de duração contínua, com melhorias e inovações evolutivas, além de recursos estáveis.

Este trabalho considera um “Projeto de Assentamento – PA” como um Projeto, pois:

- 1) É uma ação específica – uma intervenção em referido imóvel;
- 2) Gera um resultado único, que é a distribuição de terras e desconcentração fundiária;
- 3) É temporário, tem um início, meio e fim.
 - a. *Início*: Caracteriza-se com a obtenção do imóvel, seja pela desapropriação, seja pela compra e venda, seja por qualquer modalidade existente.
 - b. *Meio*: Compreende a criação do PA, fase que o imóvel tem o domínio público, e a implantação de políticas públicas de educação, de assistência técnica, de infraestruturas (estradas, água, energia etc), de georreferenciamento etc.; e

- c. *Fim*: O término se dá com a emancipação e a titulação do PA, que volta então, respeitada a CF de 1988, a ter domínio privado.

Na execução dos PAs são empreendidos esforços para: obter o imóvel; cadastrar, classificar, selecionar e assentar a família de trabalhadores rurais na unidade agrícola; aplicar créditos; fornecer assistência técnica, infraestrutura e moradia; entre outros. Destacamos que tais produtos são definidos e citados em normas da autarquia.

Pelo exposto, podemos afirmar que cada um dos projetos de assentamento do INCRA deve ser considerado com um projeto. Portanto, merecem ter o gerenciamento de projetos.

5.2.5.2 Gerenciamento de projetos

No que tange ao gerenciamento (gestão) de projetos (GP), segundo PMBOK (2008), é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender seus requisitos. Segundo Pinho (2016), o GP abrange as fases de iniciação, de planejamento, de execução, de monitoramento, de controle e de encerramento.

O GP se divide em áreas de conhecimento, tais quais: aquisições, comunicação, custo, escopo, integração, partes interessadas, qualidade, recurso humanos, riscos e tempo (KERZNER, 2003; DINSMORE e SILVEIRA NETO, 2004; PMBOK, 2008).

Tendo em vista esta definição de GP, foi analisado a maturidade do gerenciamento de projetos na Diretoria de Obtenção de Terras e Implantação de Projetos de Assentamentos – DT, tendo como base o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP).

5.2.6 DIAGNOSTICO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A maturidade de gerenciamento de projetos foi avaliada no site Maturity by Project Category Model (MPCM) disponível no endereço <www.maturityresearch.com>. Foi respondido o QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DO SETOR da Diretoria de Obtenção de Terras e Implantação de Projetos de Assentamentos. A nota na avaliação final foi de 1,42.

5.2.6.1 Diagnostico MPCM – Nível 2

O nível 2, que trata do conhecido e representa o despertar do setor para o assunto gerenciamento de projetos, teve a aderência 20%, pontuação de 0,20. Suas principais

características são os conhecimentos introdutórios de GP, o uso introdutório de ferramentas para sequenciamento de atividades, as iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos.

Consideramos que tal pontuação mostra que cada profissional trabalha a seu modo, de forma isolada, visto a não existência de uma plataforma padronizada para GP, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional etc. O Gerenciamento de Projetos na Diretoria de Obtenção de Terras fica a cargo de servidores que gerenciam suas planilhas ou banco de dados de forma isolada, sem uma interpelação ou cruzamento entre elas.

Porém, existe na DT uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de GP. Inclusive com ferramentas simples, seja em planilhas, seja em banco de dados, seja através do Sipra.

Em relação ao nível 2, não há treinamentos internos e externos relacionados com aspectos básicos de gerenciamento de projetos. Quanto ao uso de *softwares* para gerenciamento de tempo, tem-se apenas os citados acima. Há pouca ou quase nenhuma experiência com o ciclo de vida dos projetos. Nesse intuito, em 2013 foi editada a Nota Técnica Conjunta/DT/DF/DD/DE nº 01/2013 (NT nº 01/2013), para monitorar o ciclo de vida dos PA. A mesma foi monitorada através de planilhas e com o uso do gráfico de Gantt.

Como proposta de aprimoramento para o nível 2, segue como sugestão utilização de uma plataforma padronizada para o gerenciamento de projetos visando mitigar o uso de planilhas isoladas e, como isso, compartilhar o GP aos seus servidores. Outrossim, deve-se ainda realizar treinamentos sobre a gestão de projetos e monitorar o ciclo de vida de cada PA. Aliado a isso, a DT deveria ter como meta reeditar a NT nº 01/2013 e construir uma metodologia para o GP buscando alinhar as suas estratégias e a prioridade organizacional com as da Autarquia.

5.2.6.2 Diagnostico MPCM – Nível 3

Sobre o nível 3, obteve-se aderência de 0,22, pontuação de 22%. Ele trata da padronização. O INCRA não implementou uma plataforma de GP de forma clara. Há controles similares realizados de forma difusa por servidores e de forma agrupada, que é o Sipra. Este é uma plataforma padronizada que visa gerenciar os PAs. Mesmo sendo online, não realiza medição de desempenho dos projetos encerrados e não captura dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos etc.).

O Sipra está em uso pelos principais envolvidos há mais de vinte anos, e contém todos os PAs do INCRA. Entretanto, não há metodologia para medir o meio e o fim, apenas o início.

Portanto, a metodologia de gerenciamento de projetos é limitada ao Sipra e às planilhas. Os sistemas são amigáveis, mas necessitam de complementação, além de melhorias para torná-los mais adequados ao GP. Por outro lado, há mapeamento e padronização dos processos, como já citados, sobre as normas referentes à obtenção, à implantação e ao desenvolvimento dos PAs.

Pelo exposto, pode se dizer que não existe o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), mas sim suas variações de forma difusa. O mesmo se aplica: ao uso de Comitês para acompanhamento dos projetos durante suas execuções; ao acompanhamento da execução de cada projeto; ao gerenciamento de mudanças (prazo, custos, escopo, resultados etc.); à definição de sucesso; à criação e uso de métricas para avaliação do sucesso dos projetos; e à evolução das competências (conhecimentos + experiência) em gestão de projetos, técnica e comportamental dos diversos grupos de envolvidos.

Como proposta de aprimoramento para o nível 3, segue como sugestão que a DT agrupe seus dados em uma única plataforma, aprimorando o Sipra ou adotando outra ferramenta/*software* para que inclua o monitoramento ou a medição do desempenho dos projetos visando capturar anomalias que impactam os resultados. Por fim, visando melhorar o nível 3, a DT deverá implantar o EGP, além do Comitê para acompanhar os projetos.

5.2.6.3 Diagnostico MPCM – Níveis 4 e 5

Nos níveis 4 e 5, respectivamente, o gerenciamento e a otimização não há implementação. O primeiro refere-se à situação em que a plataforma de GP está implementada, funcionando e dá resultados. Suas principais características são: profissionais demonstram constantemente um alto nível de competência, alinhando conhecimento e experiência prática; eliminação (ou mitigação) das anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos projetos; e resultados compatíveis da área com o índice de sucesso, os atrasos etc.

O segundo refere-se à situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados, como também foi otimizada pela prática da melhoria contínua e inovação tecnológica e de processos.

5.2.6.4 Conclusão do MPCM

Pelo exposto, o INCRA possui baixa maturidade na gestão de projetos. Assim, deve buscar a implementação do EGP, visando ganhar maturidade em gerenciamento de projetos, além de melhorar: as ferramentas de gestão ou gerenciamento de projetos; a estrutura analítica de projetos (EAP); e o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos projetos.

Com proposta, sugere-se que o INCRA normatize o planejamento levando em consideração a literatura sobre o tema. Entretanto, devem-se adaptar os modelos já existentes. Assim, sugerimos que a Autarquia implante um EGP.

5.2.7 PLANEJANDO O ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo Sun *et al* (2008) o EGP tem sido empregado nas empresas com o objetivo de promover tanto o seu desenvolvimento interno quanto o crescimento externo.

Segundo PMBOK (2008), aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto buscando atender aos requisitos é gerenciar projetos, que é composto, entre outras, por identificar os requisitos e adaptar às necessidades, às preocupações e às expectativas dos atores do projeto, não deixando de lado as restrições conflitantes do projeto, que se destaca: escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e risco.

Segundo Valeriano (2005) os principais benefícios do EGP são: maior alinhamento dos projetos com as estratégias e os objetivos do órgão, maior profissionalismo, produtividade e racionalismo na distribuição de recursos, criação, desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos e padrões de gerenciamento. Darci Prado (2004) *apud* Rego e Silva (2008) os acrescenta: possuir informações disponíveis em tempo real; ter a visualização de prazos e recurso previstos e realizados ou utilizados; fomentar a integração entre secretarias, órgãos e setores de uma organização; poder vincular as áreas orçamentárias e financeiras; possibilitar um planejamento mais efetivo.

Para Kezner (2006) as vantagens do EGP são: maximização do potencial de sucesso e da alocação de recurso; previsão de surpresas na execução; agilidade e o norte nas revisões; previsibilidade dos riscos; documentação e estimativas para novos projetos; e agilidade das tomadas de decisões.

Segundo Crowford (2002b) *apud* Rego e Silva (2008), dentre as razões do fracasso da EGP destacam-se: gestores de projetos que não tem uma visão corporativa de planejamento, de controle, de habilidade e de ferramentas; falhas no treinamento dos gestores; falta de apoio da alta administração e patrocínio. Blak *et al* (2005) *apud* Rego e Silva (2008)

citam que projetos fracassam devido à falta de boas práticas de gerencia nestes e de suporte de *stakeholders* ao projeto.

Segundo Mansur (2007) *apud* Sun *et al* (2008) o “EGP tem a função de gerenciar todas as atividades relacionadas ao planejamento, execução, controle e encerramento de projetos, porém em outras, o EGP apenas consolida as informações de todos os projetos da empresa”. O mesmo autor afirma que para a implementação do EGP é necessária a aprovação das definições pelo patrocinador e *stakeholders* ou envolvidos.

Bridges e Crowford (2001) *apud* Yasbek (2005) *apud* Rego e Silva (2008) citam que:

“a implementação do EGP deve ocorrer de forma simples, focalizada na gestão de valores e estruturada em um plano. Para ocorrer a implementação bem sucedida, os autores citam a necessidade de planejamento, comunicação e, principalmente, a cooperação da alta gerência da corporação. Esta é fundamental para a excelência do EGP.”

Mansur (2007) *apud* Rego e Silva (2008) cita que existem quatro níveis de EGP. O nível 1, Escritório de Departamental de Projetos, que controla projetos apenas no departamento em que atua. O nível 2, Escritório Setorial de Projetos, que controla os projetos do seu setor e responde ao gerente deste setor. Nível 3, Escritório Divisional de Projetos, que controla os projetos da divisão e responde ao diretor da divisão de negócios. Nível 4, Escritório Corporativo de Projetos, que controla dentro da alta administração da corporação. Neste nível o EGP passa a trabalhar o projeto com os objetivos, valores e missão do órgão. De forma analógica podemos dizer que os níveis são no INCRA, respectivamente: 1) as Divisões de Obtenção de Terras e Implantação de Assentamentos nas Superintendências Regionais; 2) as Superintendências Regionais; 3) a Diretoria de Obtenção de Terras e Implantação de Assentamentos; e 4) o INCRA.

Para Valeriano (2005), ao contrário de Mansur, cita que o EGP passa por fases e não níveis. Assim, para o EGP atingir a maturidade ele deve passar por quatro fases, que são: o projeto, a implantação; a implementação; e a melhoria continua.

O projeto deve ser específico, sendo elaborado de forma correta e com designação de um gerente deste projeto. Neste momento, determina-se quais são as necessidades da organização e como ela pretende ou pode supri-las. Além de deixar clara quais são as atribuições iniciais do EGP e quais deixadas para evolução no futuro. As partes interessadas (os *stakeholders*) devem ser consideradas. Por fim, ao término do projeto devem estar definidos seu escopo, os recursos, a estrutura e o funcionamento do EP, os prazos e os custos (VALERIANO, 2005).

A implantação é para obtenção de recursos necessários, especialmente, para formação de equipe e da instalação física do EGP, que permitirá o início do trabalho. A implementação é a ampliação do alcance EGP, abrangendo vários projetos com o acompanhamento e a avaliação. A melhoria contínua é a fase que já atingiu o objetivo do EGP e busca-se a eficácia, assim os esforços são para desenvolver e melhorar os processos, atualizar softwares e meios de comunicação, reciclar a equipe etc. VALERIANO, 2005).

6 ESTRUTURA DE GESTÃO E PRINCIPAIS ATORES ENVOLVIDOS NO PROJETO

6.1 ESTRUTURA DE GESTÃO DO EGP

A estrutura de gestão do EGP será proposta como vinculação direta a Presidência do INCRA.

6.2 ATORES ENVOLVIDOS

Os principais atores envolvidos deverão ser:

6.2.1 PROPONENTES:

- a. Coordenação Geral de Obtenção de Terras – DTO através do coordenador-geral da DTO, Sr Robson de Oliveira Fonzar, como requisito para a conclusão de curso do grau de Especialista em Gestão Pública na Escola Nacional de Administração Pública - Enap.
- b. Coordenador Geral da Planejamento Estratégico – DEP através do coordenador-geral da DEP, Sr Carlos Tadeu Assumpção de Pinho, que orienta o plano de intervenção.
- c. A Diretoria de Gestão Estratégica - DE, que coordenará, supervisionará os trabalhos, além de ser a proponente da implementação do EGP, executando os passos propostos neste projeto de intervenção. Por último, quando houver a implementação a DE será responsável por guardar e manter em pleno funcionamento o EGP;

- d. As Diretorias de Obtenção de Terras e Implantação de Assentamento – DT, de Ordenamento e Estrutura Fundiária – DF e de Desenvolvimento de Assentamentos – DD, que contribuirão o processo de implantação da EGP, sendo as responsáveis pelas regras, mobilização de servidores, orientação e supervisão do projeto de implantação da EGP.
- e. As Superintendências Regionais do INCRA – SR(00)UF executará as atividades inerente elaboração e implantação do EGP, além de garantir a manutenção, fidedignidade, atualização e disseminação dos EGP regionais.
- f. Diretoria de Gestão Administrativa – DA será responsável pelo treinamento dos *stakeholders* envolvidos no projeto de intervenção. Segundo Rego e Silva (2008) os *stakeholders* apoiadores devem ser submetidos a treinamentos de utilização das ferramentas e das especificações do planejamento e acompanhamento de projetos, cada um em seu nível de atuação. Além de fornecer aos analistas (proponentes) do projeto um treinamento.

6.2.2 PARCEIROS:

- g. A Sociedade Civil (movimento social, entidades de trabalhadores rurais, empresas de assistência técnica) deverão participar de oficinas para diagnosticar.
- h. Os sindicatos dos servidores do INCRA.

6.2.3 PATROCINADORES:

- i. O Ministério do Desenvolvimento Agrário, o Conselho Diretor e a Presidência do INCRA – Estes são os *stakeholders* do projeto de intervenção, pois sem a aprovação deste não haverá como implementar o EGP na autarquia. Segundo Dinsmore (2004) *apud* Rego e Silva (2008) o apoio dos patrocinadores ou da alta direção é fundamental para assegurar que fatores externos sejam tratados e o projeto tenha sucesso.
- j. INCRA – com recurso orçamentário e financeiro;
- k. Servidores do Banco Central.
- l. Servidores do INCRA.

6.2.4 BENEFICIÁRIOS:

Os beneficiários serão o INCRA, a sociedade civil e os servidores da autarquia

7 CICLO DE VIDA DO PROJETO

As fases (etapas) do ciclo de vida do projeto de implantação do EGP são: a definição das premissas básicas; a concepção; o planejamento; a estruturação; e a implantação. O projeto é uma adaptação de Gimenes (2013), GD Consult (2016), Montes (2016); Fivecom (2016) e Rodrigues (2016). O ciclo de vida do projeto terá 484 dias, tendo o início em 9 de janeiro de 2017 e o término em 7 de maio de 2018. O APÊNDICE A apresenta o ciclo de vida completo do projeto.

8 ESCOPO DO PROJETO.

O escopo deste projeto é propor a implantação de um EGP no INCRA. Anteriormente já foi demonstrada a necessidade dele para a Autarquia. Por isso, afirma-se que o escritório contribuirá com a maturidade do órgão, pois há no INCRA a necessidade de aperfeiçoar a gestão de projetos.

Segundo estudos de Gimenes (2013) para o Ministério das Relações Exteriores o EGP necessita ter, no mínimo, as seguintes premissas asseguradas: 1) participação ativa de um *sponsor* (patrocinador) de alto nível; 2) integração horizontal; 3) estrutura organizacional e autonomia aos gerentes de projetos; 4) capacitação, treinamento e disseminação do conhecimento em gestão de projetos; 5) definição o escopo das grandes atividades (macroprocessos) das unidades administrativas vinculadas à SGEX; 6) adesão ao modelo de gestão de projetos e criação de metodologia correspondente; 7) plano de crescimento de maturidade, com o estabelecimento de metas e a identificação de prazos e responsáveis; 8) plano de comunicação e divulgação do assunto; 9) tecnologia e informatização – Sistema de Gestão de Projetos desenvolvido pelo órgão; 10) projetos alinhados à estratégia da organização; e 11) contratação de empresa de consultoria em GP. Percebemos que o mesmo se aplica ao INCRA com adaptação.

Desta forma, este projeto busca adaptar as metodologias de Gimenes (2013), GD Consult (2016), Montes (2016); Fivecom (2016); e Rodrigues (2016).

8.1 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

A Figura 1 e a Figura 2 apresentam a estrutura analítica do projeto de intervenção resumida. A EAP completa está no **Erro! Fonte de referência não encontrada.** no arquivo digital. As etapas com duração e período estão dispostas no APÊNDICE B (8.3 QUADRO DE TRABALHO).

8.2 NÃO ESCOPO DO PROJETO

Este projeto não buscar solucionar todos os possíveis problemas de gestão de projetos do INCRA, muito menos fomentar a gestão de pessoas. Assim, não é trazido no texto como gerir as pessoas para uma visão estratégica, isso deve ser objeto de projeto de intervenção específico, do qual o presente projeto poderá ser parte.

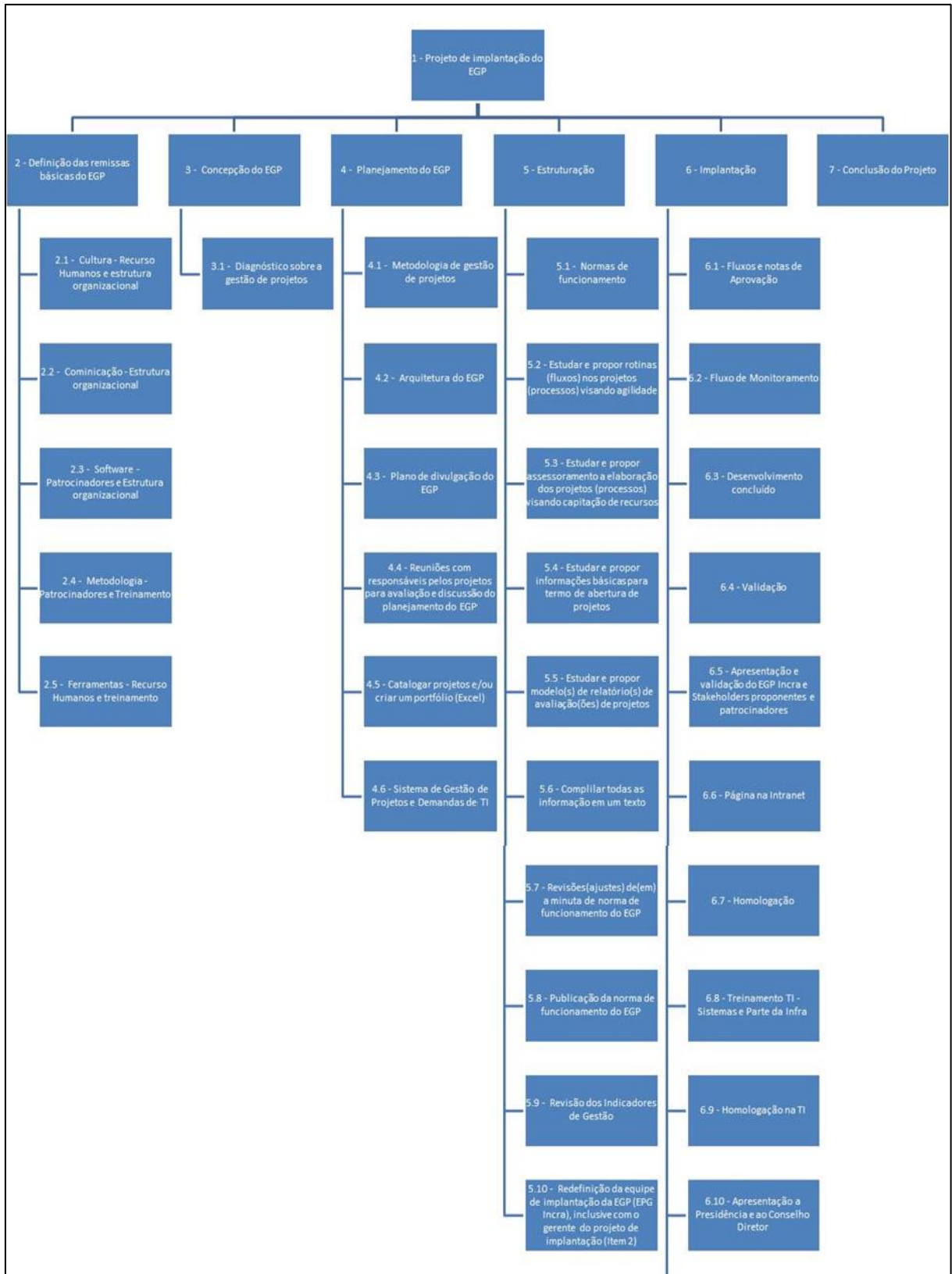


Figura 1. Estrutura analítica do projeto (EAP).



Figura 2. Continuação da Estrutura analítica do projeto (EAP).

8.3 QUADRO DE TRABALHO

O quadro de trabalho do projeto resumido é apresentado na Figura 3. O APÊNDICE B possui o quadro de trabalho completo.

Produto: Projeto para a implementação de o Escritório de Gerenciamento de Projetos do INCRA					
Pacote de Trabalho: Entrega do Projeto para a implementação de o EGP do INCRA					
Atividade	Estimativa de duração	Período		Responsável	
		Início	Fim		
1 - Projeto de implantação do EGP	484	9/1/17	Atividade	Estimativa de duração	
2 - Definições das remissas básicas do EGP	33	9/1/17	10/2/17	Proponentes	
3 - Concepção do EGP	87	13/2/17	10/5/17	Proponentes	
4 - Planejamento do EGP	145	11/5/17	2/10/17	Proponentes	
5 - Estruturação	39	2/10/17	9/11/17	Proponentes	
6 - Implantação	179	10/11/17	7/5/18	Proponentes e alta gestão	
7 - Conclusão do Projeto	1	7/5/18	7/5/18	Proponentes e alta gestão	

Figura 3. Quadro de trabalho do projeto resumido do projeto de intervenção.

9 CRONOGRAMA DO PROJETO

O cronograma do projeto, resumido, é apresentado em Gráfico de Gantt, inclusive com período de duração e produtos pacotes, além do projeto como um todo. O Gráfico de Gantt resumido é apresentado na Figura 4. O cronograma do projeto completo está no Apêndice C.

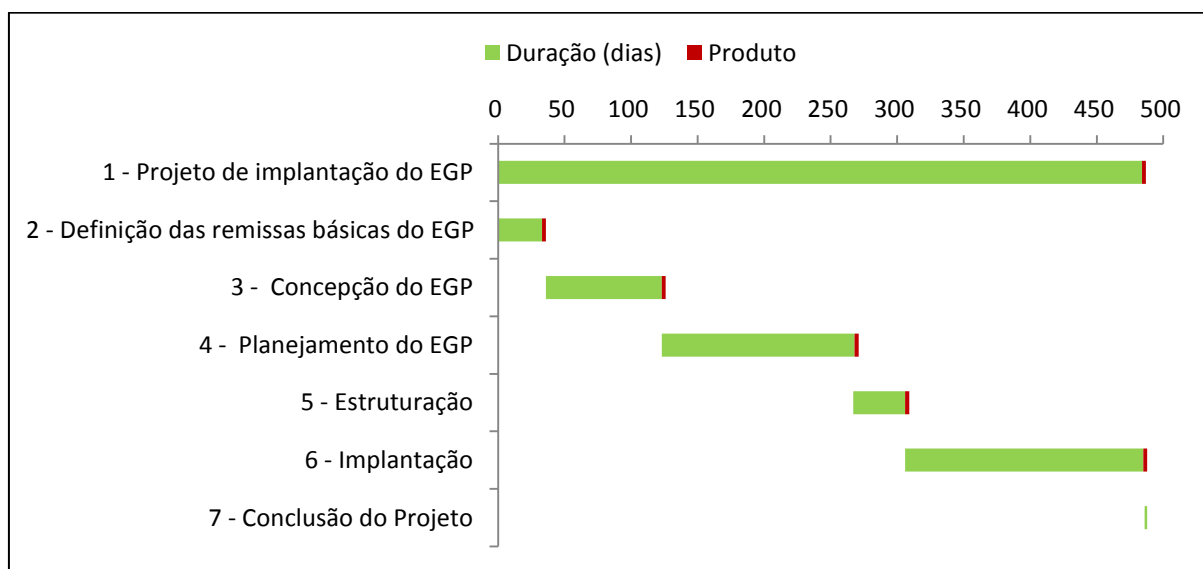


Figura 4. Gráfico de Gantt resumido que apresenta, em dias, o período de duração dos produtos pacotes de trabalho e do projeto como um todo.

10 ESTIMATIVA DE CUSTOS DO PROJETO

O valor total previsto para o projeto será de R\$ 489.499,00 de custo variável como passagens e diárias. Os custos fixos não foram levados em conta, pois o INCRA possui toda a estrutura física e de recursos humanos.

11 ESTRATÉGIA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

O monitoramento deverá fornecer informações para analisar a situação do projeto e determinará se os recursos estão sendo bem utilizados, podendo identificar dificuldades ou restrições. Além disso, deverá informar se as atividades estão sendo executadas corretamente, conforme cronograma de trabalho, de acordo com Pinho (2015).

Destaca-se que o relatório de avaliação deverá identificar as causas de comportamento, fenômeno ou situação adversas ou favoráveis, incluindo recomendações para ajustes ou melhorias. Devendo, ainda, indicar e subsidiar a intervenção ou o reforço ou a suspensão ou cancelamento deste projeto, conforme citado por Pinho (2015).

A avaliação deverá ser dos tipos: formativas, quanto à função (durante a implementação de do projeto); *in curso* quando se trata de temporalidade; e autoavaliação quando se trata do promotor. Esta será com base em indicadores.

Por isso, o monitoramento e avaliação terá o escopo de apoiar e melhorar a gestão, a execução e o desenvolvimento da política. Os avaliadores serão internos. Ela será realizada em marcos (pontos e momentos) de controle para: atestar a qualidade execução, melhorar o desempenho, explicitar restrições ou desvios.

Os interessados no monitoramento e avaliação *stakeholders*, pela ordem de interesse segundo a matriz das partes interessadas na avaliação APÊNDICE D.

- 1) Conselho Diretor e a Presidência do INCRA;
- 2) Diretorias de Obtenção de Terras e Implantação de Assentamento – DT;
- 3) Diretoria de Gestão Estratégica – DE;
- 4) Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA;
- 5) Superintendências Regionais do INCRA – SR(00)UF;
- 6) Sociedade Civil;

- 7) Coordenação Geral de Obtenção de Terras – DTO;
- 8) Coordenador Geral da Planejamento Estratégico – DEP;
- 9) Servidores do Banco Central; e
- 10) Diretoria de Gestão Administrativa – DA.

O indicador para o monitoramento e avaliação será medido pela relação entre o planejado (escopo, tempo e custos) e o executado pelo projeto.

O monitoramento e avaliação ficarão a cargo da equipe do EGP INCRA e da DEA. Estes deverão apresentar relatórios semanais, quinzenais e mensais sobre o cronograma e a execução do projeto. Cabe frisar que os relatórios devem conter: descrição sucinta das demandas que serão tratadas; descrição dos fatos; propostas de encaminhamento, soluções, melhorias etc.; dificuldades operacionais; oportunidades operacionais; outros pontos necessários; e conclusão.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo trouxe elementos e base teórica que contribuem para que o INCRA inicie a implementação da gestão de projetos tendo como fomentador o Escritório de Gerenciamento de Projetos. Neste sentido, sem esgotar o tema, mostramos as forças e fraquezas da autarquia na gestão de projetos.

A melhoria no planejamento, no monitoramento e na avaliação em projetos do INCRA será facilitada com a aplicação deste projeto de intervenção, que aponta:

- O INCRA em seus normativos, com exceções, não pensou em planejamento e gestão de projetos, que, segundo Ackoff (1991) e Oliveira (2006), devem ser realizado antes da implantação de projetos;
- A Autarquia não tem uma política clara de planejamento, monitoramento e avaliação para a criação, implantação, desenvolvimento e finalização dos projetos de assentamentos; e
- A Casa possui baixa maturidade na gestão/gerenciamento de projetos e deve buscar a implementação EGP para ganhar maturidade em gerenciamento de projetos.

Com a implementação do EGP, levando em consideração a literatura sobre o tema e adaptando aos modelos já existentes, a Autarquia poderá superar os apontamentos.

Contudo cabe destacar que o projeto de intervenção, devido à limitação de tempo, não conseguiu realizar entrevistas e reuniões. Assim, na implementação deste, é necessário sua revisão e aprimoramento. Tendo como ganho no projeto as visões e experiências dos profissionais do INCRA.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. L. **Planejamento Empresarial**. Tradução de Marco Túlio de Freitas. Rio de Janeiro: [s.n], 1981.
- BOLAY, F. W. **Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos – Método ZOPP**. Recife: GTZ, 1993.
- BRASIL. Portal da Transparência: dados de 2015. Disponível em: < <http://transparencia.gov.br/downloads/servidores.asp#meses12> >. Acessado em 26 jan.2016.
- BRUN, R. Planejamento Estratégico Aplicado a uma Propriedade Rural de Atividade Leiteira. 2013. Disponível em: < http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/EngPro/2013/Pro_Rauni.pdf >. Acessado em 20 abr. 2016.
- CUNHA, C. da. **Avaliação de políticas públicas e programas governamentais: tendências recentes e experiências no Brasil**. Disponível em: < <http://www.ufpa.br/epdir/images/docs/paper29.pdf> >. Acessado em: 27 nov. 2015.
- DINSMORE, P. C.; SILVEIRA NETO, F. H. da. **Gerenciamento de projetos: como gerenciar seu projeto com qualidade dentro do prazo e custos previstos**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2004.
- FARIA, C. A. P. de. A política da avaliação de políticas públicas. *Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 20, n. 50, p. 97169, out. 2005*. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v20n59/a07v2059> >. Acessado em: 27 nov. 2015.
- GD CONSULT. Implantação de Escritórios de Projetos: em organizações públicas. < http://www.cmp.gov.br/portal_2015/images/stories/congressogestao/Implantacao-de-escritorios-de-projetos-em-organizacoes-publicas.pdf >. Acessado em: 11 abr. 2016.
- GIACOMONI, James. Planejamento e orçamento governamental. **Brasília: Coletânea. ENAP**. Disponível em < http://igepp.com.br/uploads/arquivos/igepp_-_gestor_f2_q10_11_13_18_leonardo_ferreira_140813.pdf >. Acessado em: 12 abr. 2006.
- GIMENES, G. C. Análise da viabilidade de implantação de um escritório de projetos como indutor de maturidade e de gestão eficiente de projetos na área-meio do Itamaraty. 2014. Disponível em: < <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/402> >. Acessado em: 17.4.16.
- FIVECOM. PMO: Fatores críticos para implementação. Disponível em: < <http://pt.slideshare.net/fivecom/pmo-fatores-crticos-para-implementao-presentation> >. Acessado em: 11 abr.16.
- FONZAR, R. de O. 4.1 Movimentos Agrários e a Sua Contribuição para a Reforma Agrária. *Revista INCRA: Campo aberto para o conhecimento.*, v. 01, n. 01, p. 109-121, dez. 2015. Disponível em: < http://www.incra.gov.br/revista_incra >. Acessado em: 5 mar. 2016.
- INCRA, 2015. Instituto de Colonização e Reforma Agrária: Reforma Agrária. Disponível em: < http://www.incra.gov.br/reforma_agraria . Acessado em 22 dez.2015.
- INCRA, 2015b. Instituto de Colonização e Reforma Agrária: Assentamentos. Disponível em: < <http://www.incra.gov.br/assentamento> >. Acesso em: 22 dez. 2015.
- KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. Tradução Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2006.

MONTES, E.. Como Montar do Zero um Escritório de Projetos e Metodologia de Gerenciamento em Projetos em Menos de 90 Dias. Disponível em: < <http://escritoriodeprojetos.com.br/como-montar-do-zero-um-escritorio-de-projetos-e-metodologia-de-gerenciamento-em-projetos-em-menos-de-90-dias.aspx> >. Acessado em: 29 mar.2016.

OLIVEIRA, D. P. R.; de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 22 ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2006. 335 p. ISBN 8522441235.

PARES, A.; VALLE, B. A retomada do planejamento governamental no Brasil e seus desafios. **Coletânea Planejamento e orçamento governamental**, v. 1, 2006. PAGNUSSAT, José L.;

PFEIFFER, Peter. Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações. Rio de Janeiro, Brasport, 2005. Pp 18-35.

PINHO, C. T. A. D13 – Monitoramento e Avaliação da Ação Governamental – Aulas. Curso de Especialização em Gestão Pública – 10ª Edição. Enap. 7.10.2015. Disponível em: < <https://enapvirtual.enap.gov.br/mod/folder/view.php?id=38688> >. Acessado em: 29 nov. 2015.

PINHO, C. T. A. de. Planejamento e Gerenciamento de Projetos. Apostila do Curso de Planejamento e Gerenciamento de Projetos. Ministério da Cultura. 2016.

PMBOK, GUIDE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 2008.

RAMOS, M. P.; SCHABBACH, L. M. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. **RAP Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV, v. 46, n. 5, p. 1271-1294, set./out. 2012.

REGO, M. L.; SILVA, T. R. da. Desafios na implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos em um governo Estadual. **Revista Economica & Gestão**, v. 11, n. 27, set./dez. 2011.

RODRIGUES, E. **Projeto de Implantação do PMO**: Escritório de Projetos Disponível em: < <http://www.elirodrigues.com/2014/05/21/projeto-de-implantacao-do-pmo-project-management-office-escritorio-de-projetos/> >). Acessado em: 11 abr.16.

SOUZA, S. S.; SILVA, E. A. Reforma Agrária e Planejamento Regional: Uma Proposição Estado–Mercado.In: **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 38, 2012. Disponível em: < <http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/282> >. Acessado em: 20 nov. 2015.

VALERIANO, D. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo : Prentice Hall, 2005.

VAITSMAN, J.; RODRIGUES, R. WS; PAES-SOUSA, R. O sistema de avaliação e monitoramento das políticas e programas sociais: a experiência do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Brasil. 2013.

SUN, F. F.; KÜHN, C. A.; PAULA, I. C. de.; CATEN, C. S. ten. Análise dos tipos de escritórios de projetos e uma experiência de implementação no RS. **XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO** – A integração de cadeias produtivas com abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008.

APÊNDICE

APÊNDICE A - As fases (etapas) do ciclo de vida do projeto de implantação do EGP.

Atividade	Início	Fim
1 - Projeto de implantação do EGP	9/1/17	7/5/18
2 - Definições das remissas básicas do EGP	9/1/17	10/2/17
2.1 - Cultura - Recurso Humanos e estrutura organizacional	9/1/17	13/1/17
2.2 - Comunicação - Estrutura organizacional	16/1/17	20/1/17
2.3 - <i>Software</i> - Patrocinadores e Estrutura organizacional	23/1/17	27/1/17
2.4 - Metodologia - Patrocinadores e Treinamento	30/1/17	3/2/17
2.5 - Ferramentas - Recurso Humanos e treinamento	6/2/17	10/2/17
3 - Concepção do EGP	13/2/17	10/5/17
3.1 - Diagnóstico sobre a gestão de projetos	13/2/17	10/5/17
3.1.1 - Definir o nível de maturidade em GP no INCRA pelo Diagnostico de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MPCM)	13/2/17	4/4/17
3.1.1.1 - Servidores do INCRA em todo Brasil preencher, de forma voluntária, o questionário de avaliação da maturidade do setor (www.maturityresearch.com)	13/2/17	14/3/17
3.1.1.2 - Envio e Recepção dos questionários	13/2/17	20/3/17
3.1.1.3 - Tabulação e análise dos dados	23/2/17	30/3/17
3.1.1.4 - Relatório	6/3/17	4/4/17
3.1.2 - Entrevistas	6/3/17	1/5/17
3.1.3 - Estruturar e definir perguntas e respostas aos entrevistados	6/3/17	30/3/17
3.1.4 - Selecionar servidores que preencheram o questionário de avaliação da maturidade do setor e gestores do INCRA para realizar as entrevistas sobre a maturidade do INCRA	15/3/17	4/4/17
3.1.5 - Planejar e criar cronograma para as entrevistas	20/3/17	10/4/17
3.1.6 - Realizar as entrevistas	11/4/17	18/4/17
3.1.6.1 - Tabulação e análise dos dados	19/4/17	26/4/17
3.1.6.2 - Relatório	27/4/17	1/5/17
3.1.7 - Entrega do diagnóstico sobre a gestão de projetos	4/4/17	10/5/17
3.1.8 - Tabulação e análise dos dados do MPCM e Entrevistas	4/4/17	5/5/17
3.1.9 - Relatório	4/4/17	10/5/17
4 - Planejamento do EGP	11/5/17	2/10/17
4.1 - Metodologia de gestão de projetos	11/5/17	22/5/17
4.1.1 - Revisar e/ou incluir as bibliografias propostas neste projeto de intervenção	11/5/17	22/5/17
4.1.2 - Retificar a bibliografia proposta neste projeto de intervenção	11/5/17	22/5/17
4.2 - Arquitetura do EGP	11/5/17	4/7/17
4.2.1 - Definição da equipe de implantação da EGP (EPG INCRA), inclusive com o gerente do projeto de implantação	11/5/17	12/5/17
4.2.2 - Portaria formalizando o EGP INCRA (Autorização formal)	12/5/17	12/5/17
4.2.3 - Desenhar estrutura do EGP, com mapa (fluxo) dos objetivos deste	23/5/17	30/5/17
4.2.4 - Definir matriz de responsabilidades	30/5/17	6/6/17
4.2.5 - Definir atividades iniciais do EGP e prioridades	6/6/17	13/6/17
4.2.6 - Tabular todas as partes interessadas. Revisar as propostas deste projeto de intervenção	13/6/17	20/6/17

4.2.7 - Definir atividades permanentes e indicadores. Revisar as propostas deste projeto de intervenção	20/6/17	4/7/17
4.3 - Plano de divulgação do EGP	5/7/17	19/7/17
4.3.1 - Plano, com cronograma, de divulgação do EGP	5/7/17	19/7/17
4.3.2 - Plano, com cronograma, de comunicação EGP	10/7/17	24/7/17
4.3.3 - Institucionalizar o EGP com apoio da alta gestão	19/7/17	2/10/17
4.3.4 - Execução do plano de divulgação	25/7/17	2/10/17
4.4 - Reuniões com responsáveis pelos projetos para avaliação e discussão do planejamento do EGP	15/5/17	2/10/17
4.4.1.1 - Reuniões para planejamento com os <i>Stakeholders</i>	15/5/17	5/6/17
4.4.1.1.1 - Proponentes - DT, DA, DTO, DEP, DT e SR(00)UFs	15/5/17	22/5/17
4.4.1.1.2 - Parceiros - a sociedade civil (Contag, MST, MAB, Fetragri etc), os sindicatos dos servidores e o EGP do Banco Central	22/5/17	2/6/17
4.4.1.1.2.1 - Mobilização da sociedade civil	22/5/17	26/5/17
4.4.1.1.2.2 - Mobilização dos sindicatos dos servidores	29/5/17	2/6/17
4.4.1.1.2.3 - Mobilização do EGP do Banco Central	29/5/17	2/6/17
4.4.1.1.3 - Patrocinadores - MDA, INCRA (Presidência e Conselho Diretor), Banco Central	15/5/17	22/5/17
4.4.1.1.4 - Beneficiários	22/5/17	24/5/17
4.4.1.1.5 - Compilação das atas de reuniões de estruturação com os <i>Stakeholders</i>	22/5/17	5/6/17
4.5 - Catalogar projetos e/ou criar um portfólio (Excel)	5/6/17	23/6/17
4.6 - Sistema de Gestão de Projetos e Demandas de TI	26/6/17	8/9/17
4.6.1 - Reuniões com DET e a EGP INCRA	26/6/17	3/7/17
4.6.2 - Reuniões entre EGP INCRA e <i>stakholdes</i> patrocinadores	29/6/17	30/6/17
4.6.3 - Reuniões entre EGP INCRA e sociedade civil	3/7/17	6/7/17
4.6.4 - Reuniões entre EGP INCRA e servidores e gestores com conhecimento técnico sobre os projetos selecionados e as rotinas deste e da autarquia	3/7/17	6/7/17
4.6.5 - Entrega da EGP INCRA de relatório com síntese das sugestões, das críticas, dos avanços, dos retrocessos etc.	6/7/17	10/7/17
4.6.6 - Reuniões entre EGP INCRA e com DET para tratar das especificações	10/7/17	6/9/17
4.6.7 - Entrega do sistema Reuniões entre EGP INCRA e com DET para tratar das especificações	10/7/17	8/9/17
5 - Estruturação	2/10/17	9/11/17
5.1 - Normas de funcionamento	2/10/17	3/11/17
5.1.1 - Reuniões para estruturação com os <i>Stakeholders</i>	2/10/17	17/10/17
5.1.1.1 - Parceiros - a sociedade civil (Contag, MST, MAB, Fetragri etc), os sindicatos dos servidores e o EGP do Banco Central	2/10/17	6/10/17
5.1.1.2 - Mobilização da sociedade civil	2/10/17	6/10/17
5.1.1.3 - Mobilização dos sindicatos dos servidores	2/10/17	6/10/17
5.1.1.4 - Mobilização do EGP do Banco Central	2/10/17	6/10/17
5.1.2 - Proponentes - DT, DA, DTO, DEP, DT e SR(00)UFs	9/10/17	13/10/17
5.1.3 - Patrocinadores - MDA, INCRA (Presidência e Conselho Diretor), Banco Central	9/10/17	13/10/17
5.1.4 - Beneficiários	9/10/17	13/10/17
5.1.5 - Compilação das atas de reuniões de estruturação com os <i>Stakeholders</i>	9/10/17	17/10/17
5.2 - Estudar e propor rotinas (fluxos) nos projetos (processos) visando agilidade	2/10/17	13/10/17
5.3 - Estudar e propor assessoramento a elaboração dos projetos (processos) visando captação de recursos	2/10/17	13/10/17

5.4 - Estudar e propor informações básicas para termo de abertura de projetos	13/10/17	19/10/17
5.5 - Estudar e propor modelo(s) de relatório(s) de avaliação(ões) de projetos	19/10/17	24/10/17
5.6 - Compilar todas as informações em um texto	2/10/17	30/10/17
5.7 - Revisões(ajustes) de(em) a minuta de norma de funcionamento do EGP	30/10/17	1/11/17
5.8 - Publicação da norma de funcionamento do EGP	3/11/17	3/11/17
5.9 - Revisão dos Indicadores de Gestão	19/10/17	3/11/17
5.10 - Redefinição da equipe de implantação da EGP (EPG INCRA), inclusive com o gerente do projeto de implantação (Item 2)	6/11/17	9/11/17
5.10.1 - Redefinição da equipe de implantação da EGP (EPG INCRA)	6/11/17	8/11/17
5.10.2 - Publicação da ordem de serviço ou portaria	9/11/17	9/11/17
6 - Implantação	10/11/17	7/5/18
6.1 - Fluxos e notas de Aprovação	10/11/17	15/11/17
6.2 - Fluxo de Monitoramento	16/11/17	21/11/17
6.3 - Desenvolvimento concluído	22/11/17	27/11/17
6.4 - Validação	28/11/17	4/12/17
6.5 - Apresentação e validação do EGP INCRA e <i>Stakeholders</i> proponentes e patrocinadores	5/12/17	11/12/17
6.6 - Página na Intranet	12/12/17	18/12/17
6.7 - Homologação	19/12/17	22/12/17
6.8 - Treinamento TI - Sistemas e Parte da Infra	8/1/18	12/1/18
6.9 - Homologação na TI	15/1/18	19/1/18
6.10 - Apresentação a Presidência e ao Conselho Diretor	20/1/18	26/1/18
6.11 - Validar os projetos e os líderes	29/1/18	2/2/18
6.12 - Atualização de todos os planos e projetos	5/2/18	9/2/18
6.13 - Homologação e Treinamento solicitantes e gestores	12/2/18	16/2/18
6.14 - Ajustes	19/2/18	23/2/18
6.15 - Visões Executivas - monitoramento e avaliação	15/11/17	16/2/18
6.15.1 - Atividades em atraso por responsável	15/11/17	16/2/18
6.15.2 - Visões do EGP INCRA e dos <i>stakeholders</i>	15/11/17	16/2/18
6.15.3 - Reuniões para análise e críticas com a participação do EGP INCRA e dos <i>stakeholders</i>	15/11/17	16/2/18
6.16 - Ajustes no formulário de solicitação	16/11/17	23/2/18
6.17 - Criar ou Ajustar documento de especificação de demandas	26/2/18	2/3/18
6.18 - Tratamento de atividades não relacionadas a projetos	16/11/17	2/3/18
6.19 - Criar artefato para validar e incluir atividades pela equipe do EGP INCRA	5/3/18	9/3/18
6.20 - Ajustes	10/3/18	20/3/18
6.21 - Capacitação interna	21/3/18	20/4/18
6.22 - Repasse metodológico	5/4/18	4/5/18
6.23 - Programa de capacitação técnica permanente	23/4/18	7/5/18
6.24 - Suporte técnico das atividades do EGP	23/4/18	7/5/18
7 - Conclusão do Projeto	7/5/18	7/5/18

APÊNDICE B - Quadro de trabalho do projeto do projeto de intervenção.

Produto: Projeto para a implementação de o Escritório de Gerenciamento de Projetos do INCRA

Pacote de Trabalho: Entrega do Projeto para a implementação de o Escritório de Gerenciamento de Projetos do INCRA

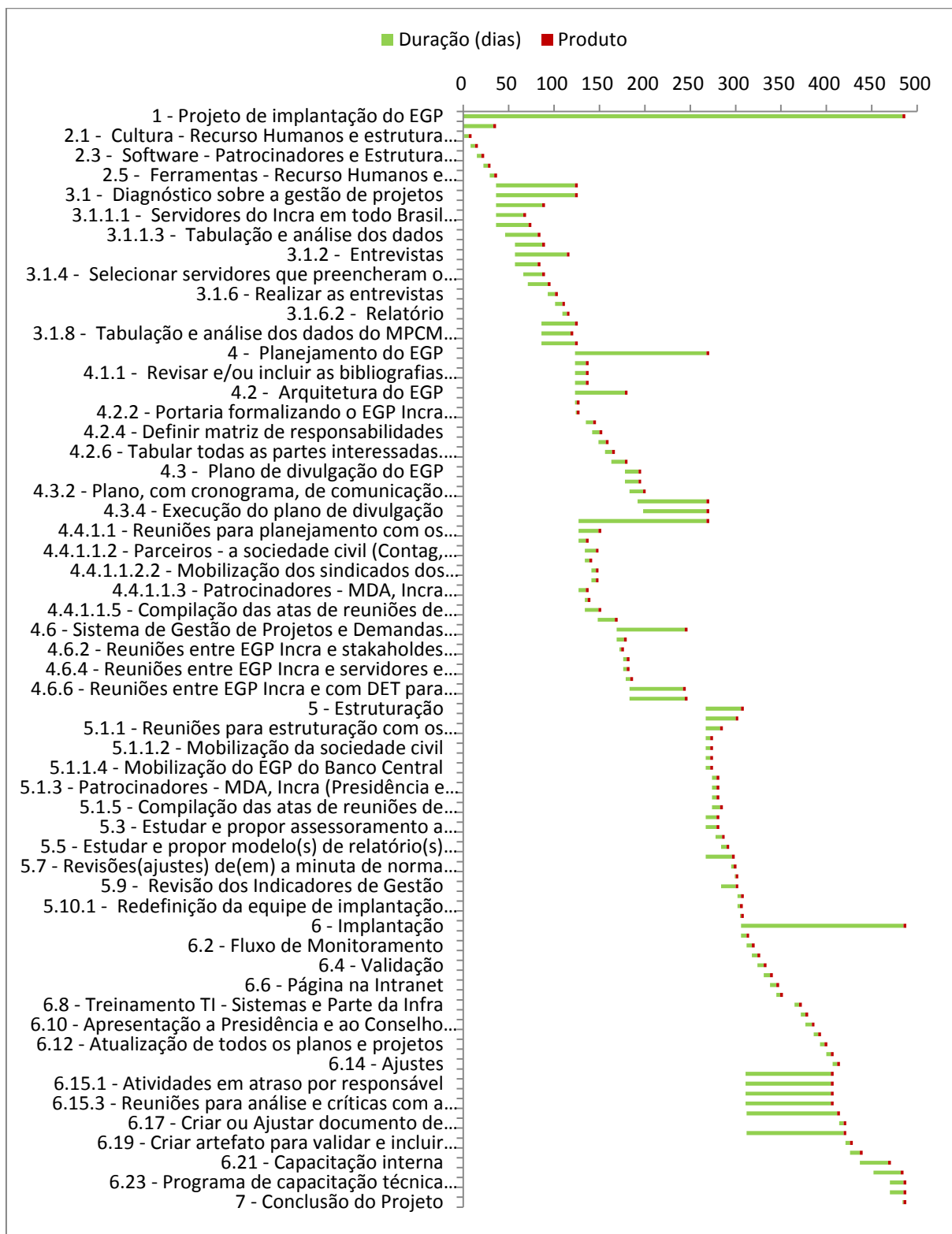
Atividade	Estimativa de duração	Período		Responsável
		Início	Fim	
1 - Projeto de implantação do EGP	484	9/1/17	7/5/18	Proponentes e alta gestão
2 - Definições das remissas básicas do EGP	33	9/1/17	10/2/17	Proponentes
2.1 - Cultura - Recurso Humanos e estrutura organizacional	5	9/1/17	13/1/17	Proponentes e alta gestão
2.2 - Comunicação - Estrutura organizacional	5	16/1/17	20/1/17	Proponentes e alta gestão
2.3 - <i>Software</i> - Patrocinadores e Estrutura organizacional	5	23/1/17	27/1/17	Proponentes e alta gestão
2.4 - Metodologia - Patrocinadores e Treinamento	5	30/1/17	3/2/17	Proponentes e alta gestão
2.5 - Ferramentas - Recurso Humanos e treinamento	5	6/2/17	10/2/17	Proponentes e alta gestão
3 - Concepção do EGP	87	13/2/17	10/5/17	Proponentes
3.1 - Diagnóstico sobre a gestão de projetos	87	13/2/17	10/5/17	Proponentes
3.1.1 - Definir o nível de maturidade em GP no INCRA pelo Diagnostico de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MPCM)	51	13/2/17	4/4/17	Proponentes
3.1.1.1 - Servidores do INCRA em todo Brasil preencher, de forma voluntária, o questionário de avaliação da maturidade do setor (www.maturityresearch.com)	30	13/2/17	14/3/17	Proponentes
3.1.1.2 - Envio e Recepção dos questionários	36	13/2/17	20/3/17	Proponentes
3.1.1.3 - Tabulação e análise dos dados	36	23/2/17	30/3/17	Proponentes
3.1.1.4 - Relatório	30	6/3/17	4/4/17	Proponentes
3.1.2 - Entrevistas	57	6/3/17	1/5/17	Proponentes
3.1.3 - Estruturar e definir perguntas e respostas aos entrevistados	25	6/3/17	30/3/17	Proponentes
3.1.4 - Selecionar servidores que preencheram o questionário de avaliação da maturidade do setor e gestores do INCRA para realizar as entrevistas sobre a maturidade do INCRA	21	15/3/17	4/4/17	Proponentes
3.1.5 - Planejar e criar cronograma para as entrevistas	22	20/3/17	10/4/17	Proponentes
3.1.6 - Realizar as entrevistas	8	11/4/17	18/4/17	Proponentes
3.1.6.1 - Tabulação e análise dos dados	8	19/4/17	26/4/17	Proponentes
3.1.6.2 - Relatório	5	27/4/17	1/5/17	Proponentes
3.1.7 - Entrega do diagnóstico sobre a gestão de projetos	37	4/4/17	10/5/17	Proponentes
3.1.8 - Tabulação e análise dos dados do MPCM e Entrevistas	32	4/4/17	5/5/17	Proponentes
3.1.9 - Relatório	37	4/4/17	10/5/17	Proponentes
4 - Planejamento do EGP	145	11/5/17	2/10/17	Proponentes
4.1 - Metodologia de gestão de projetos	12	11/5/17	22/5/17	Proponentes

4.1.1 - Revisar e/ou incluir as bibliografias propostas neste projeto de intervenção	12	11/5/17	22/5/17	Proponentes
4.1.2 - Retificar a bibliografia proposta neste projeto de intervenção	12	11/5/17	22/5/17	Proponentes
4.2 - Arquitetura do EGP	55	11/5/17	4/7/17	Proponentes
4.2.1 - Definição da equipe de implantação da EGP (EPG INCRA), inclusive com o gerente do projeto de implantação	2	11/5/17	12/5/17	Proponentes e alta gestão
4.2.2 - Portaria formalizando o EGP INCRA (Autorização formal)	1	12/5/17	12/5/17	Alta gestão
4.2.3 - Desenhar estrutura do EGP, com mapa (fluxo) dos objetivos deste	8	23/5/17	30/5/17	Proponentes
4.2.4 - Definir matriz de responsabilidades	8	30/5/17	6/6/17	Proponentes
4.2.5 - Definir atividades iniciais do EGP e prioridades	8	6/6/17	13/6/17	Proponentes e alta gestão
4.2.6 - Tabular todas as partes interessadas. Revisar as propostas deste projeto de intervenção	8	13/6/17	20/6/17	Proponentes
4.2.7 - Definir atividades permanentes e indicadores. Revisar as propostas deste projeto de intervenção	15	20/6/17	4/7/17	Proponentes
4.3 - Plano de divulgação do EGP	15	5/7/17	19/7/17	Proponentes
4.3.1 - Plano, com cronograma, de divulgação do EGP	15	5/7/17	19/7/17	Proponentes e Assessoria de Comunicação
4.3.2 - Plano, com cronograma, de comunicação EGP	15	10/7/17	24/7/17	Proponentes e Assessoria de Comunicação
4.3.3 - Institucionalizar o EGP com apoio da alta gestão	76	19/7/17	2/10/17	Proponentes
4.3.4 - Execução do plano de divulgação	70	25/7/17	2/10/17	Proponentes e Assessoria de Comunicação
4.4 - Reuniões com responsáveis pelos projetos para avaliação e discussão do planejamento do EGP	141	15/5/17	2/10/17	Proponentes
4.4.1.1 - Reuniões para planejamento com os Stakeholders	22	15/5/17	5/6/17	Proponentes
4.4.1.1.1 - Proponentes - DT, DA, DTO, DEP, DT e SR(00)UFs	8	15/5/17	22/5/17	Proponentes
4.4.1.1.2 - Parceiros - a sociedade civil (Contag, MST, MAB, Fetragri etc), os sindicatos dos servidores e o EGP do Banco Central	12	22/5/17	2/6/17	Proponentes
4.4.1.1.2.1 - Mobilização da sociedade civil	5	22/5/17	26/5/17	Proponentes
4.4.1.1.2.2 - Mobilização dos sindicatos dos servidores	5	29/5/17	2/6/17	Proponentes
4.4.1.1.2.3 - Mobilização do EGP do Banco Central	5	29/5/17	2/6/17	Proponentes
4.4.1.1.3 - Patrocinadores - MDA, INCRA (Presidência e Conselho Diretor), Banco Central	8	15/5/17	22/5/17	Proponentes
4.4.1.1.4 - Beneficiários	3	22/5/17	24/5/17	Proponentes
4.4.1.1.5 - Compilação das atas de reuniões de estruturação com os Stakeholders	15	22/5/17	5/6/17	Proponentes
4.5 - Catalogar projetos e/ou criar um portfólio (Excel)	19	5/6/17	23/6/17	Proponentes
4.6 - Sistema de Gestão de Projetos e Demandas de TI	75	26/6/17	8/9/17	Proponentes e DET
4.6.1 - Reuniões com DET e a EGP INCRA	8	26/6/17	3/7/17	Proponentes
4.6.2 - Reuniões entre EGP INCRA e stakeholders patrocinadores	2	29/6/17	30/6/17	Proponentes

4.6.3 - Reuniões entre EGP INCRA e sociedade civil	4	3/7/17	6/7/17	Proponentes	
4.6.4 - Reuniões entre EGP INCRA e servidores e gestores com conhecimento técnico sobre os projetos selecionados e as rotinas deste e da autarquia	4	3/7/17	6/7/17	Proponentes	
4.6.5 - Entrega da EGP INCRA de relatório com síntese das sugestões, das críticas, dos avanços, dos retrocessos etc.	5	6/7/17	10/7/17	Proponentes	
4.6.6 - Reuniões entre EGP INCRA e com DET para tratar das especificações	59	10/7/17	6/9/17	Proponentes	
4.6.7 - Entrega do sistema Reuniões entre EGP INCRA e com DET para tratar das especificações	61	10/7/17	8/9/17	Proponentes	
5 - Estruturação	39	2/10/17	9/11/17	Proponentes	
5.1 - Normas de funcionamento	33	2/10/17	3/11/17	Alta gestão	
5.1.1 - Reuniões para estruturação com os <i>Stakeholders</i>	16	2/10/17	17/10/17	Proponentes	
5.1.1.1 - Parceiros - a sociedade civil (Contag, MST, MAB, Fetragri etc), os sindicatos dos servidores e o EGP do Banco Central	5	2/10/17	6/10/17	Proponentes	
5.1.1.2 - Mobilização da sociedade civil	5	2/10/17	6/10/17	Proponentes alta gestão	e
5.1.1.3 - Mobilização dos sindicatos dos servidores	5	2/10/17	6/10/17	Proponentes alta gestão	e
5.1.1.4 - Mobilização do EGP do Banco Central	5	2/10/17	6/10/17	Proponentes alta gestão	e
5.1.2 - Proponentes - DT, DA, DTO, DEP, DT e SR(00)UFs	5	9/10/17	13/10/17	Proponentes alta gestão	e
5.1.3 - Patrocinadores - MDA, INCRA (Presidência e Conselho Diretor), Banco Central	5	9/10/17	13/10/17	Proponentes alta gestão	e
5.1.4 - Beneficiários	5	9/10/17	13/10/17	Proponentes alta gestão	e
5.1.5 - Compilação das atas de reuniões de estruturação com os <i>Stakeholders</i>	9	9/10/17	17/10/17	Proponentes	
5.2 - Estudar e propor rotinas (fluxos) nos projetos (processos) visando agilidade	12	2/10/17	13/10/17	Proponentes	
5.3 - Estudar e propor assessoramento a elaboração dos projetos (processos) visando captação de recursos	12	2/10/17	13/10/17	Proponentes	
5.4 - Estudar e propor informações básicas para termo de abertura de projetos	7	13/10/17	19/10/17	Proponentes	
5.5 - Estudar e propor modelo(s) de relatório(s) de avaliação(ões) de projetos	6	19/10/17	24/10/17	Proponentes	
5.6 - Compilar todas as informações em um texto	29	2/10/17	30/10/17	Proponentes	
5.7 - Revisões(ajustes) de(em) a minuta de norma de funcionamento do EGP	3	30/10/17	1/11/17	Proponentes	
5.8 - Publicação da norma de funcionamento do EGP	1	3/11/17	3/11/17	Alta gestão	
5.9 - Revisão dos Indicadores de Gestão	16	19/10/17	3/11/17	Proponentes	
5.10 - Redefinição da equipe de implantação da EGP (EPG INCRA), inclusive com o gerente do projeto de implantação (Item 2)	4	6/11/17	9/11/17	Proponentes	
5.10.1 - Redefinição da equipe de implantação da EGP (EPG INCRA)	3	6/11/17	8/11/17	Proponentes	
5.10.2 - Publicação da ordem de serviço ou portaria	1	9/11/17	9/11/17	Alta gestão	
6 - Implantação	179	10/11/17	7/5/18	Proponentes e alta gestão	

6.1 - Fluxos e notas de Aprovação	6	10/11/17	15/11/17	Proponentes e alta gestão
6.2 - Fluxo de Monitoramento	6	16/11/17	21/11/17	Proponentes e alta gestão
6.3 - Desenvolvimento concluído	6	22/11/17	27/11/17	Proponentes
6.4 - Validação	7	28/11/17	4/12/17	Alta gestão
6.5 - Apresentação e validação do EGP INCRA e <i>Stakeholders</i> proponentes e patrocinadores	7	5/12/17	11/12/17	Proponentes e alta gestão
6.6 - Página na Intranet	7	12/12/17	18/12/17	Proponentes
6.7 - Homologação	4	19/12/17	22/12/17	Proponentes
6.8 - Treinamento TI - Sistemas e Parte da Infra	5	8/1/18	12/1/18	Alta gestão
6.9 - Homologação na TI	5	15/1/18	19/1/18	Alta gestão
6.10 - Apresentação a Presidência e ao Conselho Diretor	7	20/1/18	26/1/18	Proponentes
6.11 - Validar os projetos e os líderes	5	29/1/18	2/2/18	Alta gestão
6.12 - Atualização de todos os planos e projetos	5	5/2/18	9/2/18	Proponentes
6.13 - Homologação e Treinamento solicitantes e gestores	5	12/2/18	16/2/18	Proponentes
6.14 - Ajustes	5	19/2/18	23/2/18	Proponentes
6.15 - Visões Executivas - monitoramento e avaliação	94	15/11/17	16/2/18	Alta gestão
6.15.1 - Atividades em atraso por responsável	94	15/11/17	16/2/18	Proponentes
6.15.2 - Visões do EGP INCRA e dos <i>stakeholders</i>	94	15/11/17	16/2/18	Proponentes
6.15.3 - Reuniões para análise e críticas com a participação do EGP INCRA e dos <i>stakeholders</i>	94	15/11/17	16/2/18	Proponentes
6.16 - Ajustes no formulário de solicitação	100	16/11/17	23/2/18	Proponentes
6.17 - Criar ou Ajustar documento de especificação de demandas	5	26/2/18	2/3/18	Proponentes
6.18 - Tratamento de atividades não relacionadas a projetos	107	16/11/17	2/3/18	Proponentes
6.19 - Criar artefato para validar e incluir atividades pela equipe do EGP INCRA	5	5/3/18	9/3/18	Proponentes
6.20 - Ajustes	11	10/3/18	20/3/18	Proponentes
6.21 - Capacitação interna	31	21/3/18	20/4/18	Proponentes e alta gestão
6.22 - Repasse metodológico	30	5/4/18	4/5/18	Proponentes
6.23 - Programa de capacitação técnica permanente	15	23/4/18	7/5/18	Proponentes e alta gestão
6.24 - Suporte técnico das atividades do EGP	15	23/4/18	7/5/18	Proponentes
7 - Conclusão do Projeto	1	7/5/18	7/5/18	Proponentes e alta gestão

APÊNDICE C - Gráfico de Gantt com o cronograma do projeto de intervenção.



APÊNDICE D- Matriz das partes interessadas (*stakeholders*) no monitoramento e avaliação.

Parte Interessada	Interesse						Resultados	Ordem
	Nível de Poder (1; 3; 5; 7 e 10)	Nível de Interesse (1; 3; 5; 7 e 10)	Decisão Política (1; 5; 10)	Decisão Operacional (1; 5; 10)	Prestação de Contas (1; 5; 10)	Fiscalização (1; 5; 10)		
Conselho Diretor e a Presidência do INCRA	10	10	10	1	10	10	51	1 ^o
Diretorias de Obtenção de Terras e Implantação de Assentamento – DT	10	7	10	5	5	10	47	2 ^o
Diretoria de Gestão Estratégica - DE	7	7	5	10	5	10	44	3 ^o
Ministério do Desenvolvimento Agrário	10	7	10	1	10	5	43	4 ^o
Superintendências Regionais do INCRA – SR(00)UF	7	5	5	10	5	5	37	5 ^o
Sociedade Civil	3	3	10	1	10	10	37	6 ^o
Coordenação Geral de Obtenção de Terras – DTO	7	10	1	10	1	5	34	7 ^o
Coordenador Geral da Planejamento Estratégico – DEP	5	10	1	10	1	5	32	8 ^o
Servidores do Banco Central	5	5	1	5	10	1	27	9 ^o
Diretoria de Gestão Administrativa – DA	5	5	1	5	5	5	26	10 ^o

