



RELATÓRIO DE GESTÃO

2025

Divisão de Avaliação da Gestão
DE/DEA/DEA-2

Sumário

MENSAGEM DO PRESIDENTE	4
CAPÍTULO 1	5
VISÃO GERAL, ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO	5
QUEM SOMOS	6
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	9
CRITÉRIOS DE RELEVÂNCIA E MATERIALIDADE	11
AMBIENTE EXTERNO	12
PLANO PLURIANUAL 2024-2027	14
MODELO DE NEGÓCIO	18
CADEIA DE VALOR	19
<i>Processos de Suporte: A Base Operacional da Entrega</i>	19
<i>Processos de Governança: Direcionamento Estratégico e Integridade</i>	19
<i>Macroprocessos Finalísticos: O Fluxo do Valor</i>	20
<i>O Resultado Sistêmico: Valor Público Gerado</i>	21
CAPÍTULO 2	23
GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E INTEGRIDADE.....	23
ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	24
GESTÃO DE RISCOS, CONTROLES INTERNOS, CONFORMIDADE E CORREIÇÃO	27
<i>A Estrutura de Defesa e Integridade do Inkra</i>	28
<i>Visão de Futuro e Inovação com Integridade</i>	29
<i>Atendimento ao Cidadão e Gestão de Manifestações na Ouvidoria</i>	30
MAPA ESTRATÉGICO	32
<i>Aprendizado e Crescimento: a Base da Capacidade Institucional</i>	32
<i>Processos Internos: Eficiência, Conformidade e Modernização</i>	32
<i>Resultados para o Público-Alvo: Entregas Estruturantes</i>	33
<i>Resultados para a Sociedade: Impacto Sistêmico</i>	33
CAPÍTULO 3	34
RESULTADOS DA GESTÃO	34
RESULTADOS DA GESTÃO	36
<i>Marcos Históricos e Desempenho Global</i>	36
<i>Resultados por Eixos da Cadeia de Valor</i>	36
<i>Projetos Especiais</i>	37
<i>Cooperação Internacional e Intercâmbio Técnico</i>	39
GERAÇÃO DE VALOR PÚBLICO: IMPACTOS E TRANSFORMAÇÕES NO TERRITÓRIO	40
<i>Dimensão Social e Humana: A Retomada da Cidadania</i>	40
<i>Dimensão Econômica: A Terra como Ativo de Desenvolvimento</i>	40
<i>Dimensão Jurídica e Institucional: Paz e Segurança no Campo</i>	41
<i>Dimensão Ambiental: Sustentabilidade e Resiliência</i>	41
MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS: DESEMPENHO E ENTREGAS	42
<i>Inteligência Territorial</i>	42
<i>Governança da Terra</i>	43
<i>Obtenção de Terras</i>	45
<i>Implantação e Desenvolvimento Rural Sustentável</i>	46
<i>Titulação e Consolidação</i>	51
<i>Perspectivas de Resultados para 2026</i>	52
INDICADORES DA GESTÃO	55
<i>O Caderno de Metas como Instrumento de Governança</i>	55
POLÍTICAS E PROGRAMAS	73
<i>Programa Terra da Gente</i>	74

<i>Programa Terra Cidadã</i>	75
SUSTENTABILIDADE	76
GESTÃO DE PESSOAS	77
GOVERNANÇA DE DADOS	80
GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	81
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	82
INOVAÇÃO	83
CAPÍTULO 4	85
GESTÃO ORÇAMENTÁRIA, FINANCEIRA E CONTÁBIL	85
GESTÃO ORÇAMENTÁRIA, FINANCEIRA E CONTÁBIL	86
<i>Natureza Jurídica e Vinculação da Despesa</i>	86
<i>Despesas Primárias Obrigatórias: Rigor e Conformidade</i>	86
<i>Despesas Primárias Discricionárias: O Espaço da Estratégia</i>	87
<i>Despesas Financeiras e Sustentabilidade de Compromissos</i>	87
<i>Panorama Consolidado da Governança Orçamentária</i>	87
<i>Diagnóstico do Ciclo de Execução</i>	88
<i>Perfil de Rigidez e Flexibilidade Orçamentária</i>	89
<i>Diagnóstico da Flexibilidade Gerencial</i>	91
<i>Gestão de Contingenciamentos e Limites de Empenho</i>	91
<i>Dotação Orçamentária das Despesas Discricionárias</i>	91
<i>Indicadores de Desempenho e Eficiência Fiscal</i>	94
<i>Análise Evolutiva da Execução e Entrega de Valor</i>	95
<i>Fluxo Financeiro e Credibilidade Institucional</i>	97
<i>Taxa de Execução Financeira: A Maturação do Ciclo de Entrega</i>	97
<i>Sustentabilidade Fiscal e Gestão de Passivos</i>	99
<i>Alocação Estratégica por Natureza de Despesa (GND)</i>	100
<i>Evolução do Perfil Orçamentário e Retomada Finalística</i>	100
<i>Capilaridade e Descentralização Orçamentária</i>	103
<i>Composição e Cálculo do Indicador (IDO)</i>	103
<i>Monitoramento Integrado da Execução Regional</i>	104
<i>Matriz de Indicadores de Desempenho Regional</i>	105
<i>Diagnóstico de Performance Regional: Eficiência e Saneamento</i>	106
<i>Avaliação de Risco Fiscal Regional</i>	109
<i>Dinâmica de Mitigação e Supervisão Institucional</i>	110
GESTÃO ORÇAMENTÁRIA, FINANCEIRA E CONTÁBIL POR REGIÃO	112
<i>Região Norte</i>	112
REGIÃO NORDESTE	113
<i>Região Centro-Oeste</i>	114
<i>Região Sudeste</i>	116
<i>Região Sul</i>	117
DIVERSIFICAÇÃO DE FONTES E GESTÃO DE FLUXO PARCELADO	119
<i>Monitoramento Sistemático e Resiliência Fiscal</i>	122
<i>Síntese da Resiliência Orçamentária</i>	124
GESTÃO DE RECEITAS PRÓPRIAS	125
<i>Títulos de Domínio: Retomada e Modernização</i>	125
<i>Créditos Instalação e o Impacto do "Desenrola Rural"</i>	127
<i>Análise de Inadimplência e Risco de Crédito</i>	129
<i>Dinâmica Temporal da Inadimplência</i>	129
<i>Diagnóstico e Medidas de Mitigação</i>	130
<i>Perspectivas de Arrecadação e Sustentabilidade Financeira</i>	130
<i>O Gargalo Logístico-Normativo das Notificações</i>	131
DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	133
<i>Informações Contábeis</i>	133
• <i>Elementos da Situação Patrimonial</i>	133
<i>Situação Patrimonial do Órgão</i>	133

<i>Resultado Patrimonial</i>	134
<i>Geração Líquida de Caixa</i>	135
<i>Resultado Financeiro</i>	135
<i>Restos a Pagar</i>	136
<i>Transparência e Conformidade Contábil</i>	136
<i>Para Saber Mais</i>	136
GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS	138
<i>Panorama das Contratações e Eficiência Processual (2025)</i>	138
<i>Modalidades e Economicidade</i>	138
<i>Gestão de Riscos Operacionais</i>	139
<i>Projetos de Maior Impacto Estratégico</i>	141
<i>Contratos</i>	142
GESTÃO DE PATRIMÔNIO	144
<i>Perfil e Composição do Acervo</i>	144
<i>Dinâmica e Fluxo da Movimentação Patrimonial</i>	148
<i>Governança de Ativos</i>	149
<i>Indicadores de Desempenho e Renovação Patrimonial</i>	150
<i>Governança Patrimonial</i>	151
<i>Gestão de Ativos</i>	152
<i>Gestão de Infraestrutura Predial</i>	154
<i>Perfil dos Investimentos e Priorização Estratégica</i>	155
<i>Execução Contratual e Descentralização</i>	155
<i>Integração com a Gestão Patrimonial</i>	156
<i>Saneamento e Regularização do Ativo Imobilizado</i>	156
<i>Dinâmica de Baixas e Concentração Estratégica</i>	157
<i>Perfil e Rotatividade do Acervo</i>	157
<i>Impactos na Governança e Controle Interno</i>	157

MENSAGEM DO PRESIDENTE

CAPÍTULO 1

VISÃO GERAL, ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO

Quem somos

Estrutura organizacional

Critérios de Relevância e Materialidade

Ambiente externo

Plano Plurianual 2024-2027

Modelo de negócio

Cadeia de Valor

QUEM SOMOS

O Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra), autarquia federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA), atua como o agente central de governança fundiário e da execução da Política Nacional de Reforma Agrária.

Fundamentado no preceito constitucional da função social da terra, o Incra transcende a gestão cartorial ao converter o patrimônio fundiário em um vetor de justiça social e desenvolvimento econômico sustentável. Essa atuação estratégica potencializa as vocações ambientais e produtivas de cada território, garantindo que a terra cumpra seu papel fundamental de reduzir desigualdades, gerar renda e promover a soberania alimentar brasileira.

A geração de valor público da autarquia manifesta-se na intersecção entre o acesso a terra, segurança jurídica e a dignidade humana. Por meio de uma governança intelectual robusta, a organização e certificação da malha fundiária nacional mitigam conflitos e asseguram a transparência sobre o domínio territorial, estabelecendo a paz no campo como base para o investimento produtivo. Simultaneamente, o Incra fortalece a cidadania e os vínculos comunitários ao assentar famílias e reconhecer comunidades tradicionais ribeirinhas, quilombolas e pesqueiras, protegendo o território e o patrimônio cultural de populações tradicionalmente invisibilizadas e garantindo que milhares de brasileiros conquistem autonomia e plena inserção no ciclo econômico e de produção de alimentos do país.

Em 2025, o Incra consolida seu modelo de negócio como uma engrenagem essencial para a sustentabilidade ambiental e a produção de alimentos. Ao integrar o direito à terra ao dever de produzir com responsabilidade, a autarquia não apenas distribui solo, mas estrutura unidades de produção familiar que sustentam o abastecimento interno e fortalecem a resiliência das comunidades rurais frente aos desafios globais.

A identidade organizacional do Incra reflete a maturidade de uma autarquia que compreende seu papel como garantidora da justiça agrária brasileira. Nosso

propósito vai além da gestão administrativa; ele se materializa na transformação da estrutura fundiária para promover a dignidade no campo.

A geração de valor público pelo Incra é o resultado direto da sinergia entre os diversos capitais que compõem sua estrutura institucional. Esta integração permite que a autarquia não apenas execute políticas públicas, mas que as transforme em ativos de cidadania e soberania para o Brasil.

O capital humano, composto por nossa força de trabalho técnica e administrativa, atua como o motor dessa transformação. É através dele que o capital intelectual — manifestado em nossa vasta base de dados cadastrais, metodologias de inteligência territorial e conhecimento especializado — é mobilizado para conferir precisão técnica às decisões e reduzir as incertezas inerentes aos processos fundiários complexos.

Essa base técnico-intelectual qualifica a gestão do nosso capital natural. Ao processarmos a terra não apenas como solo, mas como um ativo produtivo e ambiental estratégico, o Incra converte o patrimônio fundiário em resultados sociais concretos. Esse fluxo de valor materializa-se na entrega de segurança jurídica, na mitigação de conflitos históricos e na plena inclusão produtiva das famílias rurais.

Dessa forma, a atuação integrada do Incra conecta o ordenamento territorial à reforma agrária, garantindo que o desenvolvimento dos territórios rurais seja sustentável, produtivo e, acima de tudo, humano.

Missão: O Compromisso com a Entrega Nossa existência é pautada pela implementação da política de reforma agrária e pela execução do ordenamento fundiário nacional. Ao realizar essas entregas, o Incra contribui diretamente para o desenvolvimento rural sustentável e para a consolidação da paz no campo, convertendo políticas públicas em ativos reais de cidadania para milhares de famílias.

Visão: O Horizonte Estratégico Projetamos o Incra para ser, até 2030, a referência internacional em governança de terras e na democratização do acesso ao meio rural. Esta visão orienta nossa modernização tecnológica e o

aprimoramento dos nossos processos de gestão, visando um modelo de excelência que sirva de parâmetro para o ordenamento territorial global.

Valores: Os Pilares da Atuação A conduta de nossa força de trabalho e a estratégia de nossa alta gestão são alicerçadas em valores inegociáveis:

- **Justiça Social:** O norteador de todas as nossas ações de distribuição de terra.
- **Transparência e Integridade:** A base de nossa relação com a sociedade e com os órgãos de controle.
- **Sustentabilidade:** O compromisso com o uso responsável dos recursos naturais nos assentamentos.
- **Inovação Tecnológica:** A ferramenta essencial para um serviço público ágil e desburocratizado.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para cumprir sua missão constitucional em um país de dimensões continentais, a estrutura organizacional do Incra é desenhada para garantir que a estratégia nacional seja executada com a agilidade operacional. Dado que a questão fundiária brasileira possui especificidades regionais profundas, nossa arquitetura institucional é desenhada para permitir que as diretrizes nacionais sejam executadas considerando às realidades de cada bioma e contexto social.

A governança central do Incra é exercida pelo Presidente do Incra, juntamente com o Conselho Diretor (CD), órgão colegiado que assegura a integridade das decisões e o alinhamento com o Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA).

A atuação da autarquia é impulsionada por três eixos finalísticos que trabalham em sinergia, garantindo que o ciclo da política pública seja completo:

- **Governança da Terra:** Por meio da gestão da malha fundiária, o Incra organiza o território, certifica propriedades e promove a regularização. Este trabalho é a base que sustenta a paz no campo e oferece a segurança jurídica necessária para que o pequeno, o médio e o grande produtor possam investir e prosperar com clareza sobre seus limites e direitos.
- **Desenvolvimento Sustentável Rural:** Uma vez que a terra cumpre sua função social, o foco volta-se para o desenvolvimento dos assentamentos e das demais áreas de reforma agrária. Aqui, a estrutura da autarquia atua para levar infraestrutura, crédito produtivo, habitação, unidades de beneficiamento, como agroindústrias, e educação do campo, transformando áreas de reforma agrária em comunidades capazes de abastecer os mercados locais e promover a segurança e soberania alimentar.
- **Reconhecimento de Territórios Tradicionais:** Com uma estrutura dedicada à proteção de comunidades quilombolas, o Incra assegura a preservação de identidades e o direito à terra. Essa frente de atuação

CRITÉRIOS DE RELEVÂNCIA E MATERIALIDADE

A definição dos eixos temáticos que estruturam este Relatório de Gestão foi liderada pela Divisão de Avaliação da Gestão (DEA-2), unidade da Coordenação-geral de Monitoramento, Avaliação, Inovação e Transformação da Gestão. Este processo de curadoria de conteúdo foi submetido à validação da Alta Administração, assegurando que os temas aqui tratados reflitam com precisão a relevância estratégica e o compromisso institucional do Incra.

A seleção dos conteúdos apresentados é o resultado de uma análise técnica rigorosa, orientada pela convergência entre os objetivos e programas do PPA 2024–2027 e a gestão proativa dos riscos identificados no exercício. Além do atendimento às recomendações dos órgãos de controle, a materialidade deste relato foi balizada pelo impacto público das entregas finalísticas — com foco na reforma agrária, regularização fundiária, titulação de assentamentos e reconhecimento de territórios quilombolas — garantindo que a sociedade tenha clareza sobre o valor social gerado pela autarquia.

A organização das informações foi desenhada para evidenciar a integridade do ciclo de gestão, demonstrando a plena coerência entre o planejamento, a execução e os mecanismos de controle. Ao incorporar boas práticas da Administração Pública Federal e as diretrizes do Tribunal de Contas da União (TCU), o Incra eleva a qualidade e a transparência de sua prestação de contas, transformando dados gerenciais em um instrumento de governança e diálogo com seus diversos públicos de interesse.

AMBIENTE EXTERNO

A atuação do Incra é moldada por uma conjuntura dinâmica que exige da autarquia uma capacidade constante de adaptação e resposta. O ambiente em que operamos é definido por grandes transformações sociais, tecnológicas e ambientais que influenciam diretamente a gestão do território e a vida no campo.

O cenário ambiental global impõe ao Incra grandes desafios onde as mudanças climáticas não são apenas um risco, mas uma diretriz para nossa atuação: a destinação de terras agora prioriza a resiliência produtiva. O fomento a práticas agroecológicas e o monitoramento ambiental tornaram-se ferramentas essenciais para garantir que o desenvolvimento rural caminhe lado a lado com a conservação da biodiversidade e o enfrentamento de eventos climáticos extremos. A capacidade de resposta operacional da autarquia frente às pressões do ambiente externo, bem como o atingimento das metas de resiliência produtiva e sustentabilidade territorial, são detalhados no Capítulo 3 (Resultados da Gestão).

O avanço da tecnologia no campo abriu novas fronteiras para a governança fundiária, permitindo que, através da expansão da conectividade, o Incra modernize o atendimento ao cidadão e a gestão de dados territoriais. O uso de geotecnologias e sistemas integrados de cadastro facilita a regularização de imóveis e reduz o tempo de resposta das ações de governança da terra. Este ambiente digital favorece a transparência e a segurança jurídica, permitindo que a autarquia atue com maior precisão e eficiência em todo o território nacional.

O ambiente externo também é caracterizado pela retomada do diálogo com movimentos sociais e pela articulação com outros entes federativos. A convergência de esforços com estados e municípios é fundamental para a entrega de infraestrutura básica, como estradas, água e energia nos assentamentos. A pacificação do campo depende dessa capacidade de mediação e da construção de alianças que vejam na regularização fundiária não apenas um ato burocrático, mas um motor de desenvolvimento socioeconômico regional.

Em um contexto de busca por estabilidade socioeconômica, combate à fome e soberania nacional, o Incra assume um papel estratégico, pois a agricultura familiar, fortalecida pela política de reforma agrária, é responsável pela maior parte do alimento que chega à mesa dos brasileiros. Desse modo, o ambiente externo demanda que a autarquia atue como facilitadora do acesso ao crédito, transformando o potencial produtivo das famílias assentadas em estabilidade para a oferta de alimentos e segurança alimentar nacional.

PLANO PLURIANUAL 2024-2027

O Plano Plurianual (PPA) 2024-2027 estabelece as diretrizes e os objetivos da administração pública federal para um horizonte de quatro anos. No Incra, o PPA não é apenas um documento de planejamento, mas o guia fundamental que orienta a alocação de recursos e a execução de nossas políticas finalísticas, assegurando que o trabalho da autarquia esteja plenamente alinhado às prioridades nacionais de desenvolvimento social e justiça agrária.

A atuação do Incra em 2025 refletiu o compromisso com os programas estratégicos do Governo Federal, especialmente no que tange à democratização do acesso à terra e ao fortalecimento da agricultura familiar.

Nossas ações estão inseridas em uma visão de país que busca conciliar o crescimento econômico com a inclusão produtiva, garantindo que o desenvolvimento chegue às regiões mais vulneráveis do meio rural.

Dentro da estrutura do PPA, o Incra concentrou seus esforços em indicadores que traduzem a transformação da realidade no campo, alcançando os seguintes resultados em 2025:

ENTREGAS PACTUADAS PARA 2025				
Programa	Objetivo Específico	ENTREGA	Metas Finais	Resultado em 2025
Programa 1191 - Agricultura Familiar e Agroecologia	0325 - Promover o acesso a serviços de ATER para agricultores familiares em consonância com os princípios da PNATER e em conformidade com as demandas prioritárias e as políticas estratégicas para Agricultura Familiar	0726 - Agricultores do Programa Nacional de Reforma Agrária - PNRA atendidos por assistência técnica e extensão rural específica (família)	-	-
	0333 - Ampliar o acesso dos agricultores e agricultoras familiares a máquinas, equipamentos e implementos agrícolas e agroindustriais	0910 - Mecanização e modernização de áreas da reforma agrária, comunidades quilombolas e povos e comunidades tradicionais, integradas à realidade local (projetos de assentamento)	-	-
	0334 - Fortalecer a autonomia econômica e produtiva de mulheres rurais (O Incra não atua como unidade responsável, mas auxilia na obtenção de dados).	0916 - Documentos emitidos nos Mutirões de Documentação das Trabalhadoras Rurais como uma das Ações do Programa Cidadania e bem viver	-	-
Programa 5136 - Governança Fundiária, Reforma Agrária e Regularização de Territórios Quilombolas e de Povos e Comunidades Tradicionais	0342 - Assentar famílias de forma sustentável, promovendo a equidade de gênero e a sucessão rural	1085 - Imóveis rurais vistoriados e avaliados (hectare)	766.781	418.803
		1100 - Imóveis rurais obtidos para a Reforma Agrária (hectare)	252.479	26.811
		1105 - Famílias assentadas em novos Projetos de Assentamento	62.626	83.378
		1113 - Projetos de Assentamentos com ações de gestão ambiental e com cadastro de regularização ambiental realizados (unidade)	20.000	17.335
	0343 - Estruturar assentamentos, promovendo a	1125 - Famílias em Projetos de Assentamento atendidas com	26.504	504

	qualificação da produção e a melhoria da qualidade de vida das famílias	implantação e recuperação de infraestrutura básica (estradas, água, energia, conectividade e armazenamento da produção)		
		1132 - Famílias atendidas com ações e empreendimentos de beneficiamento, agroindustrialização e comercialização da produção primária - Terra Sol	8.639	1.891
		1142 - Crédito Instalação concedido às famílias assentadas	47.256	73.709
		1154 - Famílias atendidas com supervisão ocupacional realizada	80.000	73.284
		1159 - Famílias regularizadas no Programa Nacional de Reforma Agrária - PNRA	40.900	21.467
		1163 - Títulos definitivos concedidos aos beneficiários da Reforma Agrária (Títulos de Domínio - TD e Concessão de Direito Real de Uso - CDRU)	15.198	14.768
		2710 - Contratos de Concessão de Uso - CCU concedidos aos beneficiários da Reforma Agrária	90.000	111.692
	0344 - Promover acesso a territórios e sistemas produtivos para Quilombolas	1168 - Territórios quilombolas identificados e delimitados	42	24
		1171 - Territórios quilombolas reconhecidos para regularização fundiária	50	16
		1174 - Decretos declaratórios de Interesse Social para Territórios Quilombolas publicados	50	36
		1179 - Áreas tituladas para comunidades quilombolas	28.200	57.005
	0345 - Promover o acesso à Educação do Campo para o público da Reforma Agrária, Quilombolas e Povos e Comunidades Tradicionais	1385 - Beneficiários do Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária (Pronera) formados em nível técnico-profissionalizante e superior	2.939	441
		1400 - Beneficiários do Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária (Pronera) atendidos em capacitações no âmbito da Educação do Campo e formação de pós-graduação (Residência Agrária)	-	-
		1433 - Beneficiários do Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária (Pronera) ingressos na Educação de Jovens e Adultos (EJA)	40.248	15.566
	0346 - Promover o acesso democratizado à terra	1485 - Títulos de regularização fundiária emitidos em terras públicas	3.717	2.863
		1503 - Títulos definitivos emitidos por meio de convênios com Estados	3.258	6.053
	0347 - Aprimorar o gerenciamento da malha fundiária	1167 - Terras Públicas georreferenciadas (hectare)	2.305.638	3.349.007
		1566 - Áreas públicas certificadas (hectare)	1.791.420	514.553
		1581 - Imóveis rurais cadastrados com informações literais e espaciais	500.142	802.727
1585 - Verificação dos imóveis rurais adquiridos por estrangeiros (unidade)		500	802	
1587 - Terras devolutas da União arrecadadas (hectare)		2.404.190	1.154.270	

Fonte: PPA 2024-2027/PROGRAMA TERRA DA GENTES – SRs/Diretoria

Embora o Incra não tenha definido metas específicas relacionadas a entrega “0916 - Documentos emitidos nos Mutirões de Documentação das Trabalhadoras Rurais como uma das Ações do Programa Cidadania e bem viver” no âmbito do PPA, a autarquia participou ativamente da execução dos Mutirões de Documentação das Trabalhadoras Rurais, mobilizando equipes técnicas,

estrutura administrativa e articulação institucional para viabilizar a oferta de serviços nos territórios.

A ação é promovida pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA), em parceria com o Incra, por meio de Termo de Execução Descentralizada, no contexto do Programa Nacional de Cidadania e Bem Viver para Mulheres Rurais. Seu propósito é garantir o acesso à documentação civil básica e a outros serviços essenciais, ampliando as condições de cidadania, autonomia e inclusão social das mulheres do campo, das florestas e das águas, especialmente assentadas da reforma agrária, agricultoras familiares, quilombolas, extrativistas, ribeirinhas e indígenas.

Em 2025, foram realizados cerca de 127 mutirões em 23 estados, com emissão de documentos civis e prestação integrada de serviços públicos. Além da emissão de registro civil, documento de identidade, CPF e certidões diversas, os mutirões também contemplaram atendimentos relacionados às políticas do Incra, como regularização de beneficiárias, atualização cadastral, orientações sobre Crédito Instalação e emissão de CCU, funcionando como importante porta de acesso às políticas de reforma agrária.

A execução ocorreu em parceria com prefeituras, órgãos estaduais, Defensoria Pública, INSS e demais instituições, evidenciando o caráter interinstitucional da ação e a integração de serviços em benefício do público rural. A iniciativa contribuiu para reduzir barreiras de acesso a direitos, descentralizar atendimentos e fortalecer a presença institucional do Incra nos territórios, alinhando-se aos objetivos estratégicos de promoção da cidadania, inclusão produtiva e fortalecimento das mulheres na reforma agrária.

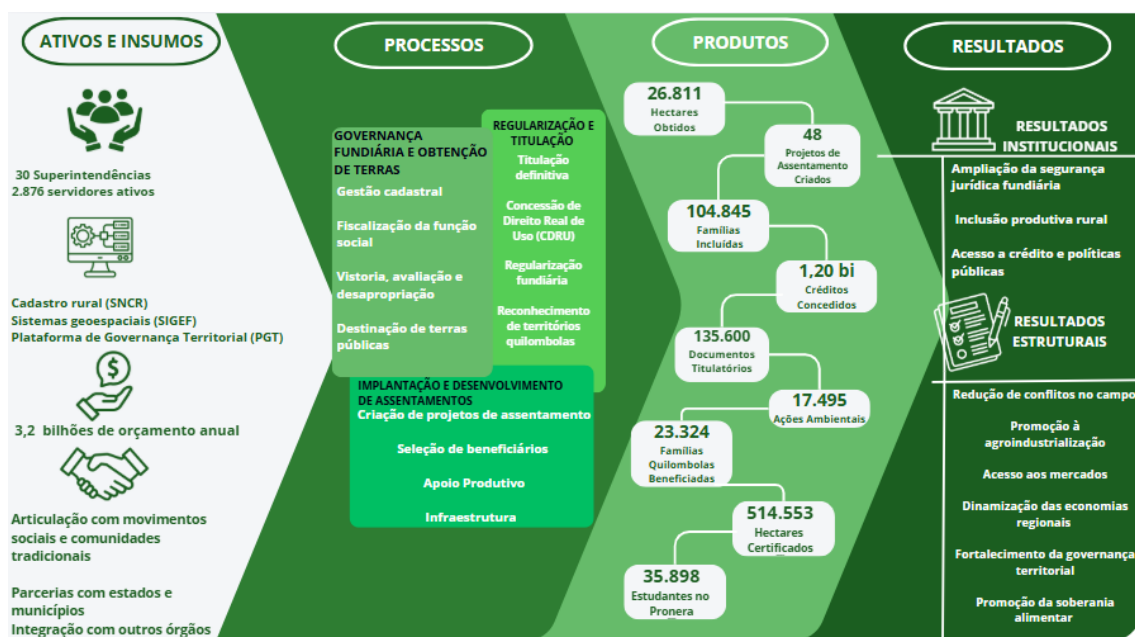


A gestão dos compromissos estabelecidos no PPA é realizada de forma contínua, permitindo que a autarquia corrija rumos e otimize processos. Esse acompanhamento rigoroso garante que cada ação executada pelo Incra contribua diretamente para os indicadores de redução da fome, promoção da paz no campo e fortalecimento da economia rural, transformando metas orçamentárias em valor real para a sociedade brasileira.

Nesse contexto, o alinhamento entre o planejamento governamental e a atuação institucional do Incra materializa-se em objetivos específicos definidos no âmbito do PPA 2024–2027. Esses objetivos orientam a priorização de iniciativas, a alocação de recursos e o monitoramento das ações finalísticas, traduzindo as diretrizes estratégicas em compromissos operacionais para o período.

MODELO DE NEGÓCIO

O modelo de negócio do Incra é estruturado como um sistema dinâmico de transformação que começa com a identificação das necessidades sociais e territoriais do Brasil e termina com a entrega de cidadania, segurança jurídica e desenvolvimento sustentável no campo. Nossa operação não se encerra na entrega da terra, ela se completa quando essa terra se torna um território próspero e autônomo.



CADEIA DE VALOR

A Cadeia de Valor do Incra é a representação estratégica de como nossas atividades operacionais se articulam para cumprir as obrigações regimentais. Ela evidencia o fluxo de inteligência e execução que transforma a terra bruta em territórios de cidadania e segurança alimentar.

Processos de Suporte: A Base Operacional da Entrega

Na base da Cadeia de Valor encontram-se os macroprocessos de suporte, responsáveis por garantir as condições estruturais necessárias à execução da política agrária. Esses processos convertem o capital financeiro, humano e tecnológico em capacidade operacional.

Abrangem a gestão de pessoas, tecnologia da informação, logística, patrimônio imobiliário, gestão financeira e contábil, governança cadastral e transferências de recursos.

É por meio dessa infraestrutura administrativa que o orçamento público é transformado em sistemas digitais, equipes qualificadas, instrumentos contratuais e bases de dados territoriais confiáveis.

A robustez dessa base assegura previsibilidade, continuidade administrativa e conformidade normativa, permitindo que a atividade-fim seja executada com eficiência e segurança jurídica.

Processos de Governança: Direcionamento Estratégico e Integridade

Sobre essa base operacional atua o conjunto de macroprocessos de governança, que conferem direcionamento estratégico, controle e integridade à atuação institucional.

Incluem o planejamento e orçamento organizacional, a articulação institucional e participação social, a gestão jurídica, a fiscalização e controle, a comunicação institucional e o desenvolvimento organizacional e inovação.

Esses processos asseguram a conexão entre estratégia e execução, fortalecendo a transparência, a gestão de riscos e a *accountability* perante a sociedade e os órgãos de controle.

Ao alinhar planejamento, monitoramento e avaliação, a governança garante que cada ação finalística esteja orientada por critérios de legalidade, eficiência e impacto social.

Macroprocessos Finalísticos: O Fluxo do Valor

A essência da nossa cadeia de valor está dividida em três grandes estágios que se retroalimentam:

- **Inteligência Territorial, Governança e Obtenção de Terras:** Este primeiro estágio é o motor do planejamento. Envolve a análise minuciosa da malha fundiária nacional, a fiscalização do cumprimento da função social e a identificação de áreas para reforma agrária ou regularização. O valor gerado aqui é a verdade sobre o território, permitindo que o Estado saiba onde e como intervir para promover a justiça social.
- **Implantação e Desenvolvimento Rural:** Uma vez que a terra é incorporada ou regularizada, inicia-se a etapa de estruturação. A cadeia de valor avança para a criação de assentamentos e na inclusão das comunidades quilombolas em ações de desenvolvimento sustentável. Este processo envolve desde o desenho produtivo dos lotes até a liberação de créditos e infraestrutura básica. O valor entregue neste estágio é a viabilidade socioeconômica, permitindo que trabalhadores rurais se insiram na cadeia produtiva.
- **Fiscalização e Regularização Ambiental:** constitui um pilar determinante para a viabilidade jurídica e a sustentabilidade dos projetos de reforma agrária. Este estágio assegura que a ocupação e a exploração das terras ocorram em estrita conformidade com a legislação vigente, promovendo o monitoramento sistemático da cobertura vegetal e a recuperação de passivos ambientais. O valor gerado aqui é a integridade socioambiental, garantindo que as famílias assentadas acessem políticas de crédito e fomento ao estarem em dia com suas obrigações ecológicas,

harmonizando a produção rural com a preservação dos biomas brasileiros.

- **Titulação e Consolidação:** Esse marco fortalece sua capacidade de organização produtiva e amplia suas possibilidades de inserção econômica. Essa etapa, por sua vez, não encerra a atuação da Autarquia, mas a reposiciona para funções de acompanhamento, regulação e apoio ao desenvolvimento dos territórios. O valor gerado é a estabilidade democrática e a segurança patrimonial, permitindo que as famílias acessem novos mercados e políticas públicas para o desenvolvimento rural.

O Resultado Sistêmico: Valor Público Gerado

Ao final dessa cadeia, o Incra não entrega apenas documentos titulatórios ou lotes de terra, o impacto acumulado dessas atividades resulta em:

- **Paz Social e Estabilidade Territorial:** A atuação da autarquia atua diretamente na raiz dos conflitos agrários, ao promover o ordenamento jurídico e a democratização do acesso à terra substituindo a insegurança e a precariedade pela presença do Estado. O resultado é a proteção das regiões de fronteira e a garantia de que as disputas territoriais sejam resolvidas através de diálogo, justiça agrária e da regularização, assegurando um ambiente de convivência harmônica no campo.
- **Fortalecimento das Dinâmicas Socioeconômicas Locais:** Os assentamentos e territórios regularizados funcionam como potentes indutores de desenvolvimento regional. Ao inserir milhares de famílias no processo produtivo alimentar, o Incra estimula a circulação de renda nos municípios. O aumento da produção de alimentos abastece feiras e mercados locais, enquanto o acesso ao crédito e o fomento produtivo aquecem o comércio de insumos, máquinas e serviços, gerando um ciclo de desenvolvimento econômico local.
- **Sustentabilidade e Gestão de Ativos Naturais:** O Incra atua como indutor de um modelo de desenvolvimento rural que reconhece a terra não apenas como fator de produção, mas como um ativo ambiental crítico

para a resiliência climática do País. Ao promover assentamentos que respeitam os limites ecossistêmicos de cada bioma, a autarquia viabiliza a transição para sistemas agroecológicos e de base florestal, onde o uso do solo está intrinsecamente ligado à manutenção da biodiversidade, transformando o assentado em um guardião da floresta e dos recursos hídricos.

A regularização fundiária permite o monitoramento ambiental efetivo e o combate ao desmatamento ilegal, transformando áreas degradadas, convertendo passivos ambientais em ativos produtivos regenerativos. Assim, o uso consciente da terra assegura que a produção de alimentos hoje não comprometa os recursos das futuras gerações, alinhando o Brasil às metas globais de sustentabilidade



CAPÍTULO 2

GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E INTEGRIDADE

Estrutura de Governança

Gestão de Riscos, Controles Internos, Conformidade e Correção

Mapa estratégico

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Em 2025, o Incra consolidou sua estrutura de governança sob as diretrizes de seu novo Regimento Interno para assegurar que a execução da política agrária e governança fundiária ocorram sob rigorosa conformidade e alinhamento estratégico.

No centro das decisões, o Conselho Diretor (CD) atua como instância colegiada superior, presidida pelo Presidente do Incra e composta pelos Diretores da autarquia, com a participação consultiva da Procuradoria Federal Especializada e da Câmara Nacional de Conciliação Agrária.

A estrutura de governança do Incra assegura que o planejamento operacional, a alocação orçamentária e os marcos normativos de execução sejam validados sob uma perspectiva multidisciplinar e de forma integrada. Este arranjo institucional atua como um filtro crítico para a mitigação de riscos, garantindo que a legalidade e a regularidade das ações da autarquia permitam o cumprimento formal de normas com o objetivo de assegurar eficiência e integridade pública.

Ao promover a convergência entre as áreas técnicas e as instâncias de Controle Interno, essa estrutura de governança fortalece o processo decisório, assegurando que as políticas de reforma agrária e ordenamento fundiário sejam implementadas com segurança jurídica. Esse modelo de gestão compartilhada permite que o Incra responda aos desafios do ambiente externo, mantendo o foco na entrega de valor à sociedade que demanda os serviços da Autarquia e na sustentabilidade dos resultados institucionais.

A governança institucional é reforçada por instâncias permanentes voltadas à promoção da ética e à prevenção de desvios, dentre as quais se destacam a Comissão de Ética e o Núcleo de Gestão da Integridade (NGI).

A Comissão de Ética exerce um papel pedagógico e preventivo, orientando a conduta funcional e mitigando riscos de conflitos de interesse, garantindo que os padrões de comportamento do corpo técnico estejam em plena harmonia com os princípios da Administração Pública. Complementarmente, o NGI

operacionaliza o Programa de Integridade, articulando os controles internos para blindar a execução das políticas agrárias contra desvios e ineficiências.

Esta arquitetura de conformidade é fortalecida pela integração com a Auditoria Interna e a Corregedoria-Geral. Juntas, essas estruturas buscam um sistema de garantias que tem por objetivo assegurar a execução da estratégia institucional mediante parâmetros de transparência e responsabilização. Ao fortalecer o processo decisório contra riscos éticos e normativos, o Incra assegura que os recursos destinados ao desenvolvimento rural e ao ordenamento fundiário alcancem seu propósito social com integridade e valor público.

Para sustentar e auxiliar a alta gestão, o Incra conta com órgãos de assistência direta e imediata que fortalecem o conhecimento especializado e a transparência institucional. O Gabinete coordena a representação política e institucional, enquanto a Diretoria de Gestão Estratégica (DE) atua como o núcleo de inteligência, definindo diretrizes, monitorando metas e coordenando a governança de dados e tecnologia da informação. Complementarmente, a Diretoria de Programas e Projetos Especiais (DP) garante agilidade na execução de demandas temporárias ou parcerias internacionais de alto impacto.

A rede de integridade e suporte é fortalecida pelos órgãos seccionais. A Diretoria de Gestão Administrativa (DA) gerencia os recursos orçamentários, o desenvolvimento das equipes e a infraestrutura logística, enquanto a Procuradoria Federal Especializada, a Auditoria Interna, a Corregedoria-Geral e a Ouvidoria buscam assegurar que cada ato administrativo esteja em conformidade legal e sob controle social. Este sistema institucional objetiva proteger o patrimônio público e os direitos dos cidadãos durante o complexo processo de implementação das Políticas Públicas executadas pelo Instituto, dentre elas a democratização do acesso à terra.

Na ponta da execução, o valor público é materializado pelas 30 Superintendências Regionais e suas Unidades Avançadas. Conforme estabelecido no Regimento Interno, cada Regional possui um Comitê de Decisão Regional (CDR), replicando o modelo colegiado da Sede para deliberar sobre realidades locais, respeitando as peculiaridades de cada bioma e jurisdição. Essa capilaridade assegura que as diretrizes nacionais das diretorias finalísticas — Governança da Terra, Desenvolvimento Sustentável, Obtenção de Terras e

Territórios Quilombolas — sejam convertidas em resultados reais, garantindo autonomia para as famílias assentadas e proteção para as comunidades tradicionais em todo o território nacional.

GESTÃO DE RISCOS, CONTROLES INTERNOS, CONFORMIDADE E CORREIÇÃO

No Incra, a Política de Gerenciamento de Riscos está em fase de amadurecimento. Encontra-se oficialmente implementada, mas em etapa de testagem metodológica, inclusive com a intenção de que possa contemplar todos os Programas e Ações da Autarquia, tornando-se prática na cultura institucional.

Nesse contexto, no ano de 2025, foi aplicada de forma prática a Proposta-piloto de Gerenciamento de Riscos na Ação de Supervisão Ocupacional em Projetos de Assentamento nas Superintendências Regionais de Goiás e do Distrito Federal e Entorno, mostrando-se adequada e de possível aplicabilidade nas demais Ações, mediante ajustes pontuais vinculados a cada Política Pública do Instituto.

A citada Proposta foi construída considerando os subsídios do Manual de Operações Técnica da Atividade de Auditoria Interna – MOT, da Controladoria Geral da União-CGU e também o método *COSO-ERM*.

Esse teste prático da metodologia contou inclusive com a colaboração da Controladoria-Geral da União-CGU, que ministrou Palestra-capacitação aos servidores dessas Superintendências Regionais sobre o tema.

Também em 2025 foi reconstituído o Núcleo de Governança, Riscos e Controle (NGRC) por meio da Portaria nº 1.110/INCRA/2025, objetivando fortalecer institucionalmente e dar sequência à implementação da mencionada Política de Gerenciamento de Riscos.

A partir daí, pretende-se amadurecer e estender a citada Proposta-Piloto aos demais macroprocessos do Incra.

Quanto aos controles internos, estes são compreendidos como mecanismos essenciais para garantir que a missão institucional seja cumprida com integridade e eficiência. Em um cenário de alta complexidade territorial e jurídica, essas ferramentas funcionam como camadas de proteção que asseguram a entrega de resultados reais à sociedade, mitigando incertezas que possam comprometer a democratização do acesso à terra.

Alinha-se também o modelo de Três Linhas de Defesa, padrão de governança e gestão de riscos exigido pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e pela Controladoria-Geral da União (CGU). Este sistema visa assegurar que a execução da política agrária ocorra sob contínua vigilância, integrando as funções de gestão, supervisão e auditoria para proteger o valor público e garantir a integridade administrativa.

A busca no fortalecimento desses controles internos refletiu-se na maior previsibilidade e integridade da execução física e administrativa apresentada no Capítulo 3, contribuindo para a entrega de resultados com conformidade e rastreabilidade.

A Estrutura de Defesa e Integridade do Incra

1ª Linha (Gestão e Execução): Composta pelas Diretorias e Superintendências Regionais. Em 2025, o foco foi a inovação na gestão para que os controles fossem incorporados nativamente aos processos digitais, reduzindo falhas operacionais e aumentando a transparência na ponta da execução.

2ª Linha (Monitoramento e Conformidade): É o nível responsável por estabelecer normas e fiscalizar a aderência legal dos processos:

- **Segurança Jurídica (PFE):** A Procuradoria Federal Especializada garantiu a conformidade dos atos através de pareceres normativos e da gestão estratégica do contencioso de alta relevância, protegendo o patrimônio público e validando juridicamente a obtenção de terras.
- **Ética e Prevenção (CGE):** A Corregedoria-Geral consolidou um novo modelo correccional focado na prevenção e na maturidade institucional, assegurando que as condutas disciplinares e parcerias (como os TEDs) sigam os mais altos padrões de moralidade.
- **Voz do Cidadão (Ouvidoria):** Com quase 5 mil manifestações processadas em 2025, a Ouvidoria monitorou os riscos reputacionais e de atendimento, utilizando o feedback da sociedade para identificar gargalos e cobrar a eficiência dos prazos legais.

3ª Linha (Avaliação Independente): Representada pela Auditoria Interna (AUDIN), esta linha fornece avaliação imparcial sobre a eficácia das camadas anteriores, considerando o escopo aplicado nos trabalhos da Auditoria Interna.

O principal instrumento de avaliação de controles e de riscos das atividades da Autarquia adotado pela Auditoria Interna do Incra é o Plano Anual de Auditoria Interna-PAINT, regulamentado pela Instrução Normativa nº 5/2021, da Controladoria-Geral da União-CGU. Esse Plano é analisado e avaliado previamente pela CGU no que diz respeito aos seus aspectos técnicos e metodológicos. Na sequência, é submetido ao Conselho-Diretor do Incra para aprovação. A partir daí ocorre a execução das atividades de Auditoria ali previstas.

No ano de 2025 o escopo definido no Plano Anual de Auditoria Interna foi executado satisfatoriamente na Autarquia, contemplando os objetos de análise e avaliação que foram previamente programados.

Visão de Futuro e Inovação com Integridade

A integração dessas frentes possibilita que o Incra responda às demandas e diretrizes de boas práticas de gestão advindas dos órgãos de controle (TCU e CGU), objetivando fortalecer seus processos de trabalho e sua missão institucional. Ao alinhar a segurança jurídica da Procuradoria, a disciplina da Corregedoria, a transparência da Ouvidoria e a fiscalização da Auditoria, o Incra consolida sua Rede de Integridade mediante os princípios vinculados à ética, legalidade e eficiência.

Essa maturidade institucional materializou-se em 2025 por meio de entregas fundamentais que fortalecem a governança e a cultura organizacional:

- **Valorização e Proteção da Força de Trabalho:** O enfrentamento ao assédio e à discriminação deixou de ser apenas uma diretriz para tornar-se uma ação concreta com a instituição do Grupo de Trabalho específico (Ordem de Serviço nº 2230). A elaboração deste Plano de Enfrentamento é vital para mitigar riscos de clima organizacional e assegurar um ambiente íntegro para o desenvolvimento das equipes.

- **Transparência em Parcerias Estratégicas:** Na gestão de recursos, a elaboração da minuta do Manual de Operacionalização de Termos de Execução Descentralizada (TED), que ainda será submetido à aprovação das instâncias superiores, poderá estabelecer um padrão mais aprimorado e qualificado na gestão e no controle dos recursos destinados e dos objetos e objetivos pretendidos nessas parcerias institucionais . A medida visa garantir que a execução de parcerias com outras instituições ocorra sob rígida padronização e transparência, otimizando o uso dos recursos públicos.
- **Fortalecimento da Cultura de Ética:** A prevenção de conflitos de interesses e a consolidação dos valores institucionais foram impulsionadas por oficinas e campanhas de sensibilização sobre o Código de Ética. Ao ampliar o conhecimento sobre os canais de denúncia, o Incra reforça a conduta ética como o principal pilar de sustentação para um ordenamento fundiário justo e transparente.

Este modelo de "Inovação com Integridade" assegura que a modernização dos processos caminhe lado a lado com a moralidade administrativa, preparando o Incra para os desafios futuros no cumprimento de sua missão institucional, tanto na execução da Política de Reforma Agrária quanto nas atribuições de gestão fundiária e governança territorial.

Atendimento ao Cidadão e Gestão de Manifestações na Ouvidoria

No exercício de 2025, a Ouvidoria contabilizou o recebimento de 4.895 manifestações, operacionalizadas via Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (Fala.BR) ou mediante atendimento presencial. Ressalte-se que os atendimentos realizados de forma direta são objeto de registro sistêmico superveniente ao acolhimento do cidadão, assegurando a integridade do fluxo de informações da unidade.

Tipo de Manifestação	Quantidade
Acesso à informação	1.420

Solicitação	1.252
Reclamação	1.151
Comunicação	542
Denúncia	466
Sugestão	34
Elogio	29
Simplifique	1
Total	4.895

Fonte: Plataforma Fala.BR – Ouvidoria do Incra (01/01/2025 a 18/12/2025)

De acordo com o Painel Resolveu?, da Controladoria-Geral da União (CGU), o tempo médio de resposta da Ouvidoria do Incra foi de 23,4 dias no período analisado. A taxa de resposta dentro do prazo atingiu 93,4%, enquanto 6,6% das manifestações foram respondidas fora do prazo regulamentar. No mesmo período, 968 manifestações foram arquivadas, enquanto 113 foram encaminhadas a outros órgãos por tratarem de matérias fora da competência do Incra. A taxa de resolutividade registrada foi de 76,55%, indicador que considera as respostas classificadas como conclusivas para o cidadão.

Em relação ao conteúdo das demandas, destacam-se solicitações e reclamações relacionadas a serviços fundiários, especialmente atualização e emissão do Certificado de Cadastro de Imóvel Rural (CCIR), procedimentos de georreferenciamento no Sistema de Gestão Fundiária (SIGEF) e demandas relativas à Plataforma de Governança Territorial (PGT). Também são recorrentes manifestações relativas à qualidade do atendimento nas superintendências regionais e denúncias relacionadas a possíveis desvios de finalidade pública em assentamentos.

MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico do Incra consolida-se como o principal instrumento de navegação institucional, traduzindo a complexa missão de ordenamento agrário em um caminho claro para a geração de valor à sociedade. Em vez de um plano estático, o mapa funciona como um sistema dinâmico onde a eficiência interna e a integridade administrativa são os alicerces que permitem alcançar o impacto final esperado: a pacificação do campo e a autonomia do produtor rural.

A inteligência estratégica da autarquia é estruturada em dimensões interdependentes.

Aprendizado e Crescimento: a Base da Capacidade Institucional

Na base do modelo estratégico situam-se o aprendizado organizacional e o desenvolvimento tecnológico. A qualificação da força de trabalho, a promoção da gestão do conhecimento e a incorporação de ferramentas digitais modernas garantem que o saber técnico acumulado ao longo da trajetória institucional seja continuamente atualizado e aplicado com maior precisão.

Essa dimensão fortalece o capital humano e intelectual da Autarquia, criando as condições necessárias para que os processos operem com maior eficiência, segurança e capacidade de inovação diante da complexidade fundiária brasileira.

Processos Internos: Eficiência, Conformidade e Modernização

A consolidação da capacidade institucional permite a evolução dos processos administrativos e finalísticos. A melhoria da gestão orçamentária, a modernização de sistemas, o fortalecimento da conformidade e o aprimoramento da gestão territorial elevam o padrão de eficiência e integridade institucional.

Essa perspectiva traduz-se em maior previsibilidade, celeridade e segurança jurídica, assegurando que a execução da política agrária ocorra com racionalidade administrativa e transparência.

Resultados para o Público-Alvo: Entregas Estruturantes

A eficiência dos processos internos converte-se em entregas estruturantes às famílias assentadas, comunidades quilombolas e demais beneficiários da política fundiária.

Nessa dimensão, a estratégia institucional orienta-se para garantir que o acesso à terra seja acompanhado por condições efetivas de desenvolvimento produtivo, educação, assistência técnica e fortalecimento comunitário. O foco desloca-se da simples regularização formal para a consolidação da autonomia econômica e social no meio rural.

Resultados para a Sociedade: Impacto Sistêmico

No nível mais amplo, o mapa estratégico direciona a atuação institucional para impactos estruturais no território brasileiro.

A democratização do acesso à terra, a redução de desigualdades fundiárias, o fortalecimento da agricultura familiar e a promoção da sustentabilidade territorial configuram a dimensão sistêmica da política agrária.

Essa perspectiva evidencia que a atuação do Incra não se limita à gestão patrimonial, mas contribui para a pacificação social, a segurança e soberania alimentar e o desenvolvimento sustentável do País.



CAPÍTULO 3

RESULTADOS DA GESTÃO

Resultado da Gestão

Geração de valor público

Macroprocessos finalísticos

Indicadores da gestão

Políticas e Programas

Sustentabilidade

Gestão de Pessoas

Governança de dados

Gestão de Tecnologia da Informação

Transformação Digital

Inovação

O exercício de 2025 representou para o Incra a consolidação de um modelo de gestão focado na geração de valor público multidimensional. Enquanto os capítulos anteriores descreveram a estrutura de governança e os riscos monitorados, este capítulo evidencia a materialização da estratégia em resultados tangíveis para a sociedade brasileira.

A execução física da autarquia em 2025 não se limitou ao cumprimento de metas burocráticas; ela refletiu a capacidade da organização em transformar seus Capitais (Humano, Intelectual e Financeiro) em ativos de cidadania e sustentabilidade. Sob a égide do Programa 5136, as ações foram integradas para garantir que a obtenção de terras fosse acompanhada de segurança jurídica e viabilidade produtiva.

O desempenho apresentado a seguir é fruto direto do Mapa Estratégico 2024-2027. A atuação das Diretorias Finalísticas (DD, DT e DF) e das 30 Superintendências Regionais foi orientada por três eixos de impacto, que demonstram a eficiência da nova estrutura regimental:

- **Inclusão Social:** Mais de 100 mil novas famílias foram incluídas no Programa Nacional de Reforma Agrária (PNRA) em um único ano.
- **Soberania Alimentar:** Aplicação recorde de mais de R\$ 1 bilhão em Crédito Instalação, garantindo que a terra seja transformada em produção e dignidade.
- **Segurança Jurídica:** Recorde de 258.729 títulos emitidos em três anos de gestão (2023-2025), superando o triênio anterior.

RESULTADOS DA GESTÃO

O exercício de 2025 marca o ápice de um ciclo de reestruturação do Incra, consolidando-se como o "Ano da Colheita". Mais do que o cumprimento de metas administrativas, os resultados alcançados refletem a capacidade da autarquia de converter a sua nova estrutura regimental em benefícios tangíveis para a sociedade brasileira. A integração entre a obtenção de terras, o fomento produtivo e a segurança jurídica permitiram ao Incra atingir patamares históricos de execução, reafirmando o seu papel estratégico na promoção da justiça social e da soberania alimentar.

Marcos Históricos e Desempenho Global

A gestão encerrou o ano de 2025 com indicadores que superam décadas de atuação institucional, fruto de um esforço coordenado entre as Diretorias Finalísticas e a rede de Superintendências Regionais. O valor público gerado neste exercício é sintetizado por três grandes recordes:

- **Inclusão de Famílias:** A autarquia alcançou a marca de 100 mil famílias incluídas no Programa Nacional de Reforma Agrária (PNRA) num único ano, demonstrando a reativação plena da capacidade operacional.
- **Investimento no Desenvolvimento:** O aporte de mais de R\$ 1 bilhão em Crédito Instalação assegurou que o acesso à terra fosse acompanhado de apoio produtiva, permitindo às famílias assentadas o início de ciclos de cultivo e geração de renda.
- **Titulação e Segurança Jurídica:** Foram emitidos 246.990 títulos de propriedade e concessões ao longo do triênio 2023-2025, um volume superior ao total registado entre 2019 e 2021, garantindo o direito à terra e a estabilidade social no campo.

Resultados por Eixos da Cadeia de Valor

Os resultados da gestão são o produto de uma cadeia de valor integrada, onde cada diretoria contribui para um objetivo comum. Em 2025, esta engrenagem operou com os seguintes destaques:

- **Inteligência e Estratégia (DE):** Através da Coordenação-Geral DEI, o Incra implementou projetos como o Centro de Inteligência Territorial (CIT) e o Atlas do Mercado de Terras, que reduziram assimetrias de informação e garantiram que a tomada de decisão fosse baseada em evidências geospaciais sólidas.
- **Governança e Segurança Jurídica (DF):** A Diretoria de Governança da Terra (DF) superou metas históricas, incorporando mais de 1,1 milhão de hectares ao patrimônio público e emitindo 2.863 títulos, garantindo que a posse da terra fosse acompanhada de segurança jurídica plena.
- **Direitos Étnico-Territoriais (DQ):** A Diretoria de Territórios Quilombolas (DQ), criada nesta gestão, teve o exercício marcado pela agilidade na publicação de Relatórios Técnicos de Identificação e Delimitação (RTID), pela integração com o licenciamento ambiental, e pela titulação de 20 territórios quilombolas, totalizando uma área de 57.004,75 hectares, garantindo que o reconhecimento das comunidades tradicionais ocorra com respeito à consulta prévia e à preservação cultural.
- **Desenvolvimento e Inclusão (DD e DT):** No eixo de desenvolvimento rural, a inclusão de 100 mil famílias no PNRA e o aporte de mais de R\$ 1 bilhão em Crédito Instalação viabilizaram a transformação de lotes em unidades produtivas sustentáveis, fortalecendo a segurança alimentar nacional.
- **Sustentabilidade e Autonomia (DD):** A Diretoria de Desenvolvimento Sustentável (DD) focou na transformação dos assentamentos em polos produtivos. Destacam-se o repasse de R\$ 13,5 milhões em créditos na região de Abaetetuba (PA) e a oferta de mais de 3.000 vagas em cursos do PRONERA, fortalecendo o conhecimento técnico e a escolaridade no campo.

Projetos Especiais

A atuação do Incra em 2025 foi marcada pelo fortalecimento da governança territorial por meio de projetos estratégicos e parcerias internacionais, visando a modernização da gestão e a inserção da autarquia em agendas globais de sustentabilidade e direitos humanos.

- **Inovação e Memória - Espaço da Memória Quilombola:** Uma das principais iniciativas de inovação implementadas no período foi a elaboração de estudos para a criação **do Espaço da Memória Quilombola** do Incra. O projeto visa organizar e disponibilizar para consulta pública o conteúdo dos Relatórios Técnicos de Identificação e Delimitação (RTID). Estes relatórios reúnem memórias e conhecimentos produzidos pelas próprias comunidades e tem como objetivo preservar a memória coletiva, fortalecer a transparência institucional e aprimorar as políticas públicas voltadas aos territórios quilombolas, em consonância com as diretrizes de transparência ativa, gestão do conhecimento e modernização.
- **Agenda Ambiental e Clima - Participação na COP30:** A presença do Incra na 30ª Conferência das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (COP30), em Belém/PA, consolidou o papel da reforma agrária na preservação ambiental. Onde foi lançado o Sistema Integrado de Gestão Ambiental em Assentamentos da Reforma Agrária (Sigara). Esta plataforma digital automatiza processos, identifica inconsistências de dados e apoia o planejamento para a redução do desmatamento e recuperação de áreas degradadas.
- **Participação em instâncias de Governança – CONATRAE:** O Incra passou a integrar a Comissão Nacional para a Erradicação do Trabalho Escravo (CONATRAE). A atuação da Autarquia nesse espaço contribui para o fortalecimento de estratégias integradas entre órgãos governamentais, sistema de justiça, organismos internacionais e sociedade civil, articulando ações estruturantes que envolvem regularização fundiária, acesso à terra e promoção de condições dignas de trabalho.

Os Projetos Especiais de 2025, coordenados pela Diretoria de Programa e Projetos Especiais (DP), demonstram que o Incra tem atuado na fronteira do conhecimento fundiário, conectando a governança da terra com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A transição para sistemas digitais e a

valorização do patrimônio imaterial quilombola posicionam a Autarquia como um ator central no enfrentamento da emergência climática e na promoção da justiça social no campo.

Cooperação Internacional e Intercâmbio Técnico

Por intermédio do Programa de Cooperação Brasil/Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), o Incra liderou fóruns de discussão e capacitação voltados à governança responsável da terra.

- Foi realizado o curso virtual sobre as Diretrizes Voluntárias de Governança da para a Governança Responsável da Terra (DVGT), abordando a segurança da posse e a inclusão de grupos vulneráveis (mulheres e jovens).
- Promoção de trocas técnicas com delegações da Guatemala e da Colômbia para discutir lições aprendidas na delimitação e reconhecimento de territórios indígenas e afrodescendentes na América Latina e Caribe.
- O evento "Diálogos sobre a Governança Responsável da Terra na Amazônia" gerou contribuições para agendas globais, como a COP30 e CIRADR+20, e avançou em recomendações de acesso à terra no âmbito do MERCOSUL ampliado.

GERAÇÃO DE VALOR PÚBLICO: IMPACTOS E TRANSFORMAÇÕES NO TERRITÓRIO

A geração de valor público no Incra em 2025 é compreendida como o conjunto de benefícios multidimensionais — sociais, jurídicos, econômicos e ambientais — entregues ao cidadão rural e à sociedade brasileira. Sob a diretriz "Terra, Dignidade e Soberania", a autarquia deixou de ser apenas uma gestora de processos administrativos para se consolidar como indutora de direitos e desenvolvimento.

Dimensão Social e Humana: A Retomada da Cidadania

O valor mais expressivo gerado no exercício foi a inclusão produtiva. Ao inserir 100 mil novas famílias no Programa Nacional de Reforma Agrária (PNRA) em um único ano, o Incra promoveu diretamente a democratização do acesso a terra e promoveu a segurança alimentar.

Através do Pronera, o valor público manifestou-se na superação do analfabetismo de cerca de 16.000 trabalhadores rurais, por intermédio da Educação de Jovens e Adultos, garantindo que o acesso à terra seja acompanhado pelo acesso ao conhecimento.

Dimensão Econômica: A Terra como Ativo de Desenvolvimento

Em 2025, o Incra demonstrou que a reforma agrária é um investimento estratégico para a economia nacional. A aplicação recorde de R\$ 1 bilhão em Crédito Instalação injetou recursos diretamente nas economias locais.

A entrega de R\$ 13,5 milhões em créditos na região de Abaetetuba (PA) exemplifica como a política agrária dinamiza mercados regionais e reduz a dependência de programas de assistência social, gerando independência econômica para as famílias.

Dimensão Jurídica e Institucional: Paz e Segurança no Campo

A segurança jurídica é um dos pilares da geração de valor do Incra para o Estado Brasileiro. A emissão de 258.729 títulos no triênio 2023-2025 reduziu drasticamente a precariedade da posse, mitigando conflitos agrários e valorizando o patrimônio público.

O esforço de regularização e arrecadação de 1,15 milhão de hectares de terras devolutas organizou o território nacional, permitindo uma gestão de terras mais transparente e eficiente, reduzindo custos futuros com litígios judiciais.

Dimensão Ambiental: Sustentabilidade e Resiliência

Em 2025, a gestão ambiental do Incra consolidou-se como um eixo estratégico de resiliência e inovação. A Autarquia avançou na integração de ferramentas digitais e na participação em agendas climáticas globais, reafirmando o compromisso de aliar a democratização do acesso à terra à preservação dos biomas brasileiros.

A inovação tecnológica permitiu que a reforma agrária fosse um vetor de preservação. O principal avanço estruturante do período foi o desenvolvimento e implementação do SIGARA (Sistema Integrado de Gestão Ambiental em Assentamentos da Reforma Agrária). Esta plataforma foi concebida para modernizar o monitoramento ambiental e o planejamento territorial da Autarquia.

MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS: DESEMPENHO E ENTREGAS

O desempenho do Incra em 2025 é o resultado da execução sinérgica de seus macroprocessos finalísticos. Cada diretoria, dentro de sua especialidade, operou para converter insumos (recursos e terras) em produtos (créditos produtivos e títulos) e impactos sociais. A seguir, detalha-se a performance individual das unidades que compõem a atividade-fim da autarquia.

Inteligência Territorial

O encerramento do exercício de 2025 marca uma transição institucional para um modelo de gestão baseado em evidências, com foco na precisão técnica e na transparência das informações territoriais, consolidando a Coordenação-Geral de Inteligência Territorial, Governança de Dados e Análise do Mercado de Terras (DEI) como o núcleo de inteligência estratégica da autarquia. Vinculada à Diretoria de Gestão Estratégica, sob a égide do novo Regimento Interno, a unidade passou a subsidiar a alta gestão em temas críticos como governança de dados, reforma agrária, regularização fundiária, valoração dos imóveis rurais e inteligência territorial, focando na transição de métodos tradicionais para uma gestão baseada em evidências geoespaciais e uso de tecnologias emergentes.

Um dos pilares da estratégia de atuação da DEI é o Centro de Inteligência Territorial (CIT), concebido para ser o núcleo de suporte à tomada de decisão da alta gestão. O CIT atua na integração e análise de dados geoespaciais, permitindo que o Incra antecipe demandas e ofereça respostas rápidas a temas críticos. O centro é fundamental para gerar inteligência que subsidie políticas públicas fundamentadas em dados territoriais confiáveis.

No âmbito da valoração e transparência, destaca-se o Atlas do Mercado de Terras que sistematiza e disponibiliza informações sobre o mercado de terras em todo o território nacional, aprimorando a análise do valor dos imóveis rurais. O Atlas é essencial para garantir o rigor técnico nos Relatórios de Análise dos Mercados de Terras (RAMTs), protegendo o erário e assegurando que as

indenizações por desapropriação reflitam a realidade de mercado de forma justa e auditável.

A transformação administrativa e tecnológica da autarquia é impulsionada pelo projeto "TerraGOV Incra: Governança Responsável e Cidadã da Terra". Esta iniciativa foca na digitalização e modernização dos serviços prestados, buscando aproximar o Incra do cidadão rural e aumentar a eficiência dos processos internos. O TerraGOV atua como um acelerador da transformação digital, visando reduzir a burocracia e fortalecer a governança responsável da terra no Brasil.

Para sustentar essas inovações, a Coordenação-Geral estabeleceu o Plano de Governança de Dados. Este plano define as diretrizes para a coleta, armazenamento e compartilhamento de informações, garantindo a integridade e a segurança dos dados geridos pela autarquia. Através dele, o Incra busca estabelecer novos parâmetros de confiabilidade para o monitoramento do território, assegurando que o patrimônio informacional da autarquia sirva como base sólida para o ordenamento fundiário e a justiça social nas próximas décadas.

Governança da Terra

A governança da terra no Incra consolidou-se em 2025 como um pilar de estabilidade social e segurança jurídica para o meio rural brasileiro. Com atuação estratégica a regularização fundiária de ocupações em terras públicas federais e a titulação de assentamentos, asseguraram que o acesso à terra seja acompanhado pela formalização do direito de posse e propriedade. Esta atuação é fundamental para mitigar conflitos agrários especialmente na Amazônia.

No âmbito da regularização fundiária, o exercício de 2025 apresentou resultados significativos em relação aos anos anteriores, especialmente na emissão de documentos de titulação com mais de 135 mil documentos titulatórios, esse incremento reflete o aprimoramento dos fluxos processuais e a priorização da segurança jurídica para os ocupantes que cumprem os requisitos legais de permanência e produtividade na terra.

Outro eixo fundamental do macroprocesso foi a gestão do cadastro e da certificação de imóveis rurais. A governança da terra em 2025 focou na modernização das bases de dados para garantir a fidedignidade da malha fundiária nacional. A atuação técnica permitiu avanços na certificação de áreas, essencial para evitar sobreposições de polígonos e fraudes documentais. Essa integridade cadastral é o que confere ao Incra a autoridade para atuar como o órgão regulador do território, provendo informações confiáveis para o mercado de terras e para outros órgãos de fiscalização e controle.

Em relação à arrecadação de terras devolutas, o desempenho de 2025 foi histórico, totalizando 1.154.270,3445 hectares incorporados ao patrimônio público. Esse resultado representa um salto extraordinário em comparação aos 32.210,2209 hectares arrecadados em 2023, demonstrando a recuperação da capacidade operativa da autarquia em identificar e retomar áreas que devem cumprir sua função social. Por fim, a emissão de 7.790 Certidões de Reconhecimento de Ocupação (CRO) reforça o compromisso da diretoria em organizar o território de forma célere, garantindo que a governança da terra seja um instrumento efetivo de justiça agrária e desenvolvimento sustentável.

Governança da Terra na Amazônia

A regularização fundiária e ambiental na Amazônia Legal passa pelo programa Caminhos Verdes, que destina R\$ 148,7 milhões ao Incra para a governança fundiária nos estados da região. Os recursos são do Fundo Amazônia, financiador de projetos voltados à redução do desmatamento e proteção do bioma amazônico.

O principal avanço para a Governança da Terra no Brasil foi concretizado durante a 30ª Conferência das Nações Unidas sobre Mudança Climática (COP30), com a assinatura do contrato de apoio financeiro ao projeto Caminhos Verdes. O acordo é uma parceria entre o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Incra. Os investimentos serão usados para aprimorar a inteligência territorial, modernizar bases de dados, ampliar a capacidade operacional do Incra e dos entes federativos, além de promover o georreferenciamento e a regularização fundiária de terras públicas e assentamentos.

Os eixos de atuação do programa: aperfeiçoar a inteligência territorial; integrar e modernizar bases e sistemas informatizados; fortalecer a governança fundiária nos aspectos institucional e operacional; promover o georreferenciamento e a regularização fundiária, e aprimorar a gestão. Ao organizar o território e assegurar direitos, o Caminhos Verdes cria os alicerces para o sucesso de programas como o Restaura Amazônia, integrando preservação, desenvolvimento regional e combate ao desmatamento de forma estruturada e contínua.

Obtenção de Terras

A retomada da reforma agrária como missão central do Incra foi viabilizada pela anulação do “Memorando Circular 01”, que paralisava vistorias desde 2019, e pela recriação da Diretoria de Obtenção de Terras em 2024. Esses atos administrativos permitiram ao Incra em 2025 a intensificação da realização de vistorias e a incorporação, por obtenção e reconhecimento, de 4.166.667,0000 ha de áreas ao Programa Nacional de Reforma Agrária (PNRA) com os seguintes resultados:

- Vistoria de imóveis: 313 imóveis rurais vistoriados, totalizando mais de 418 mil hectares.
- Criação e Reconhecimento de Assentamentos: Com a implementação de novas tecnologias e processos, 116 novas áreas são consideradas como de reforma agrária.
- Inclusão de Famílias: Pela primeira vez, desde 2006, o Incra ultrapassa 100 mil famílias incluídas no PNRA em um único ano.

A retomada de terras improdutivas não é apenas um ato administrativo, mas a correção de uma falha de mercado para promover a equidade social.

Em 2025, a eficiência operacional da Diretoria de Obtenção de Terras restituiu ao patrimônio público a capacidade estratégica de converter áreas incorporadas em unidades produtivas. Este avanço é o alicerce para o fortalecimento da agricultura familiar e a consolidação da soberania alimentar nacional, transformando o solo em um vetor de desenvolvimento social e econômico.

Implantação e Desenvolvimento Rural Sustentável

O macroprocesso de Implantação e Desenvolvimento Rural representa a etapa de conversão da terra obtida em unidades de produção viáveis e dignas. Uma vez que a terra é incorporada ao patrimônio público ou regularizada, o Incra inicia o processo de estruturação socioeconômica, que abrange desde a seleção e inclusão de famílias até o fomento produtivo e educacional. Este estágio da cadeia de valor é o que assegura a permanência do trabalhador no campo e a sua inserção efetiva na agricultura familiar e no seu papel ativo para a manutenção da soberania alimentar nacional.

Fiscalização e Regularização Ambiental

Este macroprocesso é fundamental para garantir que a ocupação das terras destinadas à reforma agrária ocorra em estrita observância à legislação ambiental vigente. Em 2025, o Incra direcionou esforços para a modernização dos mecanismos de controle, visando reduzir o desmatamento ilegal e promover a recuperação de áreas degradadas nos assentamentos.

O principal vetor de transformação deste macroprocesso no exercício de 2025 foi a implementação do SIGARA (Sistema Integrado de Gestão Ambiental em Assentamentos da Reforma Agrária). Esta ferramenta digital representa um salto qualitativo na governança ambiental da Autarquia, atuando em três frentes principais:

- **Monitoramento e Prevenção:** O sistema automatiza processos de fiscalização, permitindo o acompanhamento em tempo real da cobertura vegetal. Isso apoia diretamente o planejamento operacional das Superintendências Regionais para a redução das taxas de desmatamento.
- **Saneamento de Dados:** O SIGARA possui capacidade para identificar inconsistências em bases de dados ambientais e fundiárias, corrigindo falhas que anteriormente dificultavam a regularização ambiental dos lotes e a emissão de licenças.
- **Resiliência e Recuperação:** Além da fiscalização punitiva, o sistema atua como indutor de boas práticas, estimulando projetos de recuperação

de áreas degradadas e orientando as famílias assentadas para modelos de agricultura sustentável e resiliente às mudanças climáticas.

A integração do SIGARA ao fluxo de trabalho dos servidores permitiu que as ações de fiscalização fossem mais assertivas e menos onerosas. Entre os resultados alcançados, destaca-se a melhoria na conformidade das ações ambientais devido ao cruzamento de dados geoespaciais.

A consolidação da fiscalização ambiental por meio do SIGARA retira o peso da análise manual e repetitiva, permitindo que o corpo técnico foque em estratégias de recuperação florestal e fomento produtivo. Este macroprocesso deixa de ser apenas uma etapa de controle para se tornar um pilar de integridade socioambiental, garantindo que o direito à terra esteja sempre associado ao dever de preservação.

Inclusão e Seleção de Famílias

A seleção criteriosa é o que garante a viabilidade do assentamento no longo prazo. Ao selecionar famílias com vocação agrícola e integrá-las por meio de processos digitais transparentes, o Incra mitiga conflitos e prepara o terreno para a consolidação de territórios verdadeiramente produtivos. Essa assertividade na seleção permite que o aporte de recursos, como o Crédito Instalação, converta-se em investimento direto na produção de alimentos saudáveis e na diversificação de cultivos. Ao assegurar que a terra seja entregue a famílias com potencial empreendedor e compromisso com a terra, o Incra fortalece a base da agricultura familiar, garantindo que os assentamentos cumpram sua função social de abastecer os mercados locais e regionais, elevando a segurança alimentar e a autonomia econômica do meio rural brasileiro.

A inclusão dessas famílias não é apenas um dado estatístico, mas a ativação da força produtiva para o desenvolvimento dos novos assentamentos criados ao longo do exercício.

A estratégia de ocupação do território e democratização do acesso à terra em 2025 operacionalizou-se por meio de diferentes instrumentos jurídicos e administrativos. Cada modalidade reflete um esforço da autarquia em atender

públicos específicos, desde famílias em assentamentos convencionais até comunidades tradicionais, garantindo a diversidade e a justiça social no campo.

A principal porta de entrada para a reforma agrária consolidou-se através dos editais de seleção regidos pela Instrução Normativa nº 152/2025. Esta modalidade foca na inclusão de novas famílias em áreas recém-criadas ou em lotes retomados.

Por sua vez, a regularização de ocupantes é direcionada às famílias que já exercem a posse de lotes em projetos de assentamento, condicionada ao estrito cumprimento dos requisitos de produtividade e preservação ambiental. Esta modalidade de inclusão consolida a função social da terra, convertendo a ocupação informal em posse jurídica estável e garantindo a permanência das famílias no campo com plena legalidade. Ao formalizar esse vínculo, o Incra não apenas pacifica conflitos territoriais, mas também habilita o produtor ao acesso a políticas de crédito e fomento, fundamentais para a sua autonomia econômica.

O Reconhecimento de Projetos de Assentamento Agroextrativistas (PAEs) e de Territórios Quilombolas fundamenta-se em uma lógica de inclusão coletiva e territorial, em contraposição ao modelo de loteamento individual. Esta modalidade assegura a proteção integral de áreas ancestrais e o direito ao uso comum da terra, preservando os modos de vida, as práticas culturais e as estratégias de subsistência tradicionais. Ao formalizar esses territórios, o Incra garante não apenas a segurança jurídica da posse comunitária, mas também a salvaguarda de biomas e a reprodução física e cultural de grupos sociais historicamente vulnerabilizados, consolidando a reforma agrária como um instrumento de justiça étnico-racial e ambiental.

Inclusão no PNRA



Crédito Produtivo

O Crédito Instalação representa o aporte inicial de capital necessário para que as famílias assentadas iniciem seu ciclo produtivo e alcancem a autonomia econômica. Em 2025, o Incra consolidou este instrumento não como um subsídio assistencial, mas como um investimento estratégico no capital produtivo do campo brasileiro.

O exercício foi marcado pela execução histórica de mais de R\$ 1 bilhão em Crédito Instalação. Este montante foi pulverizado em diversas modalidades (Apoio Inicial, Fomento, Fomento Mulher, Fomento Jovem, Recuperação Ambiental, Florestal, Crédito Cacau, Habitacional, Reforma Habitacional), permitindo que milhares de famílias adquirissem insumos, ferramentas e infraestrutura básica para produção.

Um exemplo emblemático da eficiência logística e social foi a liberação de R\$ 13,5 milhões especificamente para a região de Abaetetuba (PA), beneficiando 1.697 famílias em 21 Projetos de Assentamento Agroextrativistas (PAEs).

As fotos são da entrega dos créditos em Abaetetuba/PA

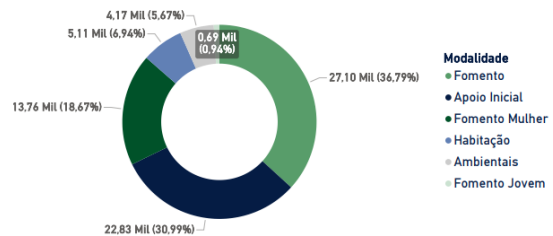




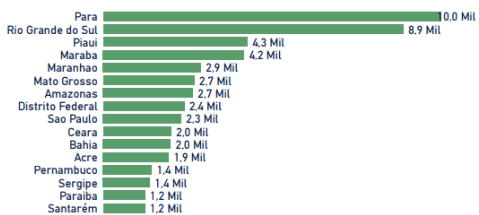
O impacto desse crédito transcende a aquisição de bens; ele promove a dignidade e a fixação das famílias no campo. Ao garantir os meios de produção, o Inkra reduz a vulnerabilidade econômica das famílias recém-assentadas, estimulando o empreendedorismo rural e a circulação de renda nas economias locais. O resultado direto é o fortalecimento da segurança alimentar, uma vez que esse recurso é o "capital semente" que transforma lotes em unidades fornecedoras de alimentos saudáveis para a sociedade.



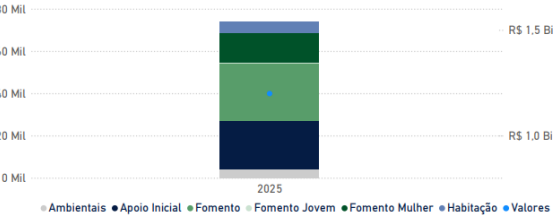
Distribuição por Modalidade



Distribuição por Regional



Distribuição ao Longo dos Anos



Educação e Capacitação: O Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária (Pronera)

A sustentabilidade do desenvolvimento rural é indissociável do conhecimento. O Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária (Pronera) atua como a principal ferramenta de qualificação do capital humano nos assentamentos, combatendo o analfabetismo e promovendo a capacitação técnica necessária para a gestão moderna e sustentável do território.

No último exercício, o Pronera ofertou mais de 35.000 vagas em diversos níveis de ensino. A capilaridade do programa permitiu cursos de alfabetização, ensino fundamental, médio, técnico, superior e pós-graduação em Educação do Campo e Residência Agrária. Com destaque para a oferta de 80 vagas para o curso de Medicina a partir de 2025.

IMAGEM DO CURSO DE MEDICINA DO PRONERA

O valor público do Pronera reside na emancipação intelectual e cidadã. Ao levar educação formal e técnica para o interior dos assentamentos, o Incra rompe barreiras históricas de exclusão escolar. O acesso ao conhecimento qualifica a gestão dos lotes, aumenta a produtividade através de novas tecnologias e, crucialmente, promove o rejuvenescimento no campo, oferecendo perspectivas de futuro para as novas gerações de assentados, que passam a ver na terra um espaço de inovação, profissionalismo e dignidade social.

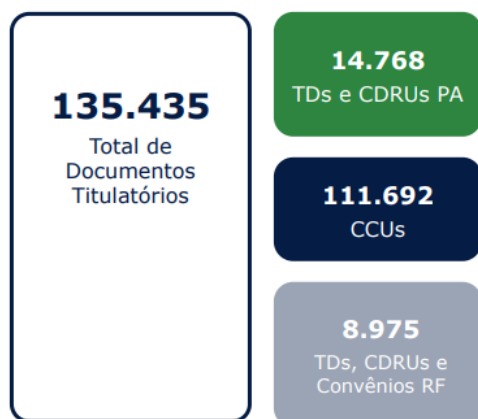
Titulação e Consolidação

O macroprocesso de Titulação e Consolidação representa a etapa final e resolutiva da cadeia de valor do Incra, onde a intervenção estatal se converte em segurança jurídica definitiva e autonomia para as famílias beneficiárias. Este estágio é fundamental para a pacificação dos conflitos no campo, pois formaliza a posse e a propriedade, permitindo que os assentamentos se tornem comunidades rurais consolidadas e integradas à dinâmica econômica regional.

Em 2025, o Incra priorizou a celeridade na entrega de documentos titulatórios, alcançando um desempenho superior aos anos anteriores, com mais de 135 mil documentos titulatórios emitidos, entre Títulos de Domínio (TD) e Concessões de Direito Real de Uso (CDRU) e Contratos de Concessão de Uso (CCU). Este

resultado demonstra um crescimento consistente na capacidade de resposta da autarquia, superando os anos anteriores consolidando um ambiente de estabilidade jurídica para milhares de famílias.

Titulação PA e RF



Ano 2025

A titulação é o marco que possibilita ao produtor rural o acesso pleno a linhas de crédito bancário e a programas de fomento que exigem a comprovação da regularidade fundiária. Ao receber o título, a família assentada conquista a segurança necessária para investir em infraestrutura permanente e melhorias na produção, fechando o ciclo iniciado na obtenção da terra com a entrega da cidadania agrária.

Perspectivas de Resultados para 2026

O planejamento estratégico para o exercício de 2026, formalizado pela Resolução do Conselho Diretor nº 1, de 26 de janeiro de 2026, estabelece as metas quantitativas que balizarão a execução das políticas públicas da autarquia. Este novo ciclo busca evoluir na mensuração de seus resultados, ressaltando que o cumprimento da missão institucional não se limita apenas ao alcance de índices numéricos, uma vez que se torna indispensável apurar a eficácia e a efetividade das ações como entregas reais à sociedade. Atualmente, o instituto orienta-se por metas distribuídas em eixos estratégicos enquanto finaliza seu Planejamento Estratégico Institucional (PEI), conforme as diretrizes do PPA 2024-2027.

No âmbito do **Acesso à Terra**, o Incra projeta uma expansão significativa com a meta de inclusão de 61.303 novas famílias e a regularização de 60.000 famílias no Programa Nacional de Reforma Agrária (PNRA). Nesse cenário, também se inserem iniciativas voltadas à ampliação do atendimento a povos e comunidades tradicionais, a exemplo da criação, no encerramento de 2025, dos seis primeiros Projetos de Assentamento Agroextrativistas Pesqueiros (PAEp) em áreas públicas sob gestão direta da SPU/MGI, em parceria com a Secretaria Nacional de Pesca Artesanal do Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA). A regularização dos territórios ocupados por essas comunidades beneficiará 1.470 famílias de pescadores artesanais, que passarão a integrar o PNRA a partir de 2026.

Quanto à **Estruturação de Assentamentos** foca no apoio direto ao produtor e na qualidade de vida no campo. Para 2026, a meta de concessão de Crédito Instalação é de 80.726 famílias atendidas, enquanto o Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária (PRONERA) busca o ingresso de 4.232 novos estudantes. Adicionalmente, o programa Terra Sol prevê beneficiar 1.225 famílias com ações de fomento produtivo. Todas essas ações deverão estar alinhadas às diretrizes de democratização do acesso à terra, participação social e fiscalização da função social, assegurando que o desenvolvimento agrário ocorra de forma integrada e sustentável.

Por fim, a **Governança Fundiária**, as metas são ambiciosas para garantir a segurança jurídica e o controle do espaço rural brasileiro. Planeja-se a arrecadação de 1.895.000.000 hectares de terras públicas e o georreferenciamento de 2.545.609,3500 hectares da malha fundiária nacional. Complementarmente, o órgão objetiva a certificação de 1.705.009 hectares, a fiscalização cadastral de 1.412.550 hectares e o gerenciamento de 501.237 unidades de imóveis rurais.

Nesse contexto, destaca-se a implementação, a partir de abril de 2026, de projeto apresentado pelo Incra junto ao Fundo Catalisador da Agenda Fundiária (FAF), sob coordenação do Funbio, voltado à análise territorial e ambiental para a destinação coletiva de Glebas Públicas Federais não Destinadas nos Estados do Pará, Tocantins e Amazonas, bem como de áreas em adjudicação no Maranhão. A iniciativa contempla estudos de viabilidade, levantamento ocupacional e fundiário, georreferenciamento de imóveis e elaboração de

diagnósticos e cadastros ambientais rurais participativos, com expectativa de destinação de mais de 500 mil hectares em benefício de cerca de 6.550 pessoas, inclusive povos e comunidades tradicionais.

No que tange à titulação definitiva, a meta é 14.593 títulos em projetos de assentamento e 12.340 títulos em áreas públicas. Este esforço estende-se à regularização de territórios quilombolas, prevendo a publicação de 63 Relatórios Técnicos de Identificação e Delimitação (RTID), a emissão de 37 portarias de reconhecimento e a instrução de 46 propostas de decreto de desapropriação, visando a garantia de direitos territoriais históricos.

INDICADORES DA GESTÃO

O monitoramento contante e eficiente dos indicadores de desempenho da gestão em 2025 consolida o compromisso do Incra com a transparência pública e a busca pela eficiência operacional. Mais do que aferir números absolutos, a análise do desempenho institucional concentra-se na capacidade de converter diretrizes estratégicas em entregas concretas, assegurando a inclusão produtiva, o desenvolvimento sustentável e a segurança jurídica no meio rural brasileiro.

Nesse contexto, os resultados apurados refletem o esforço institucional de retomada e avanço das políticas agrárias e o fortalecimento da governança fundiária. Para proporcionar uma visão sistêmica e detalhada do alcance das metas, os indicadores foram segmentados em quatro grupos temáticos fundamentais, que abrangem os processos de inclusão de famílias na reforma agrária, a estruturação e o desenvolvimento dos assentamentos de reforma agrária, a regularização fundiária e o desenvolvimento de territórios quilombolas e a promoção da governança da terra.

O Caderno de Metas como Instrumento de Governança

A aferição dos resultados apresentados a seguir fundamenta-se no Caderno de Metas do Incra 2025, aprovado pelo Conselho Diretor por meio da Resolução CD nº 15/2025, instrumento central de planejamento que estabelece as diretrizes operacionais para o exercício.

O Caderno de Metas atua como um mecanismo de transparência e controle, estabelecendo os indicadores e metas relacionadas permitindo que a Autarquia monitore o alinhamento entre as ações das 30 Superintendências Regionais com as prioridades estabelecidas pela gestão superior.

A utilização deste instrumento permite que a gestão:

- **Padronize Métricas:** Garante que o desempenho de regiões distintas (como Norte e Sul) seja avaliado sob critérios técnicos homogêneos.
- **Otimize Recursos:** Orienta a descentralização orçamentária com base na capacidade de entrega e na demanda específica de cada território.

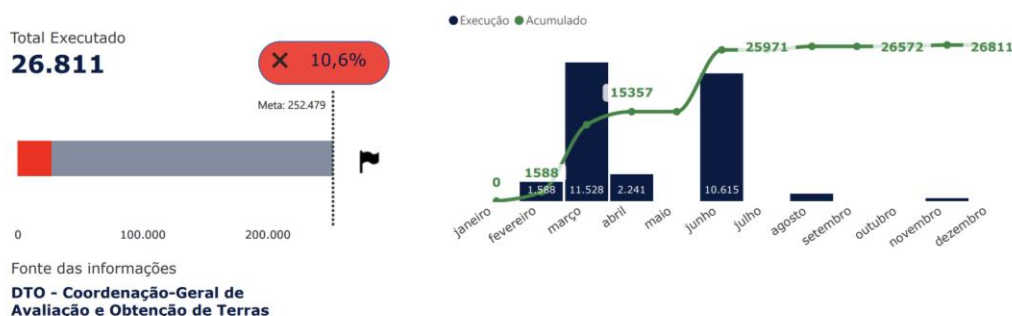
- **Corrija Rumos:** Facilita a identificação de gargalos operacionais durante o exercício, permitindo ajustes antes do encerramento do ciclo de gestão.

Dessa forma, os resultados detalhados abaixo não são dados isolados, mas o reflexo do cumprimento de metas pactuadas e monitoradas a partir deste caderno, consolidando uma cultura de gestão orientada por resultados.

Resultados do Grupo 1 - Inclusão de Famílias nas Políticas de Reforma Agrária

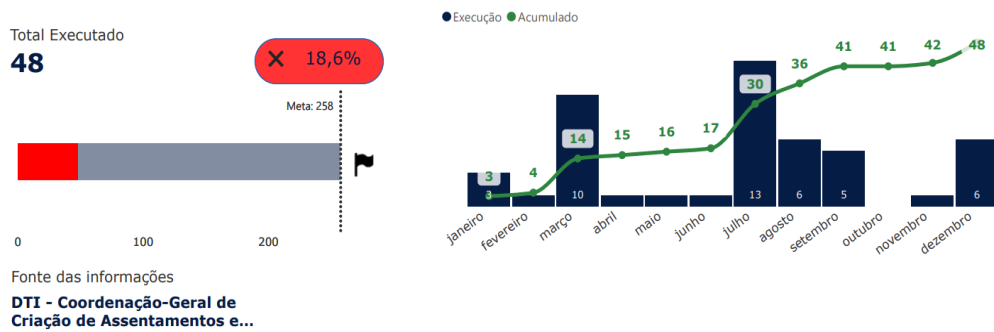
Este grupo estratégico monitora a capacidade da Autarquia em identificar, avaliar e incorporar novos imóveis rurais ao patrimônio público para fins de reforma agrária. É o grupo de "fluxo de entrada", essencial para a sustentabilidade da política nacional de reforma agrária.

Indicador 01 - Obtenção de imóveis rurais para a Reforma Agrária



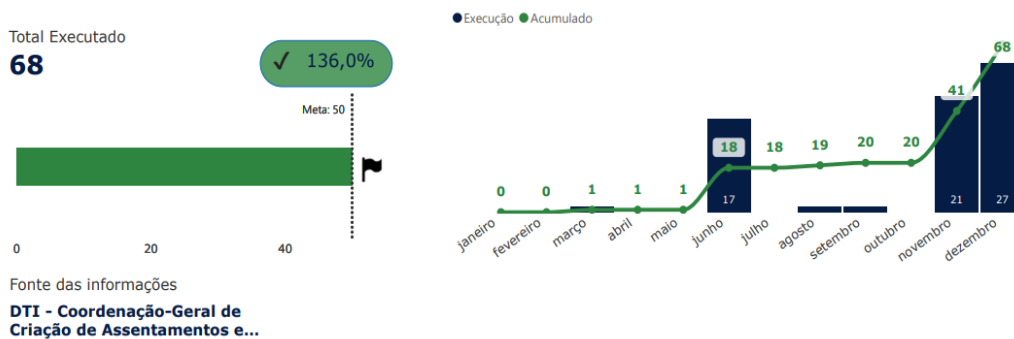
O resultado do Indicador 01 aponta para a necessidade de uma revisão profunda na estratégia de obtenção de terras para 2026. A execução de apenas 10,6% da meta compromete o fluxo subsequente da Cadeia de Valor, uma vez que a obtenção de terras é o "motor do planejamento" e o estágio inicial necessário para a implantação de novos assentamentos.

Indicador 02 - Criação Projetos de Assentamento



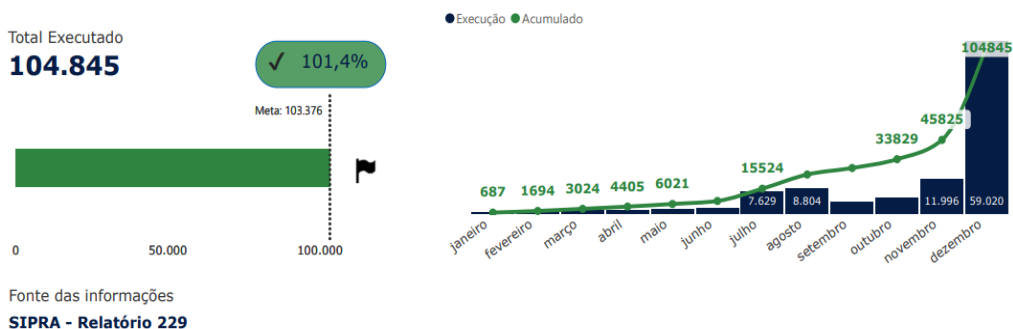
O desdobramento da obtenção de terras na etapa de estruturação também refletiu um desempenho abaixo do esperado. Foram criados apenas 48 projetos de assentamento frente a uma meta de 258, resultando em uma execução de 18,6%. E diferente do Indicador 01, a criação de assentamentos teve um pico de atividade no segundo semestre, especificamente em julho (13 projetos), mas não foi suficiente para recuperar o déficit acumulado no ano.

Indicador 03 - Reconhecimento de Projetos de Assentamento



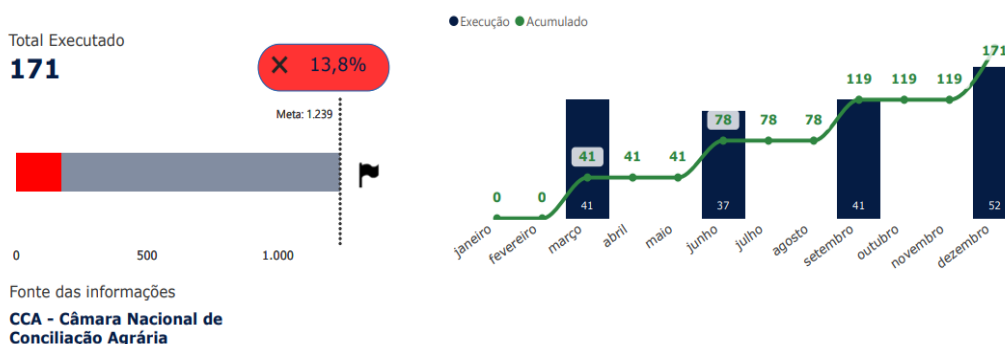
Em contraste com os anteriores, este indicador superou as expectativas, atingindo 136% da meta, com 68 projetos reconhecidos. A execução foi crescente no último trimestre, culminando em 27 reconhecimentos apenas em dezembro.

Indicador 04 - Inclusão de famílias nas políticas de Reforma Agrária



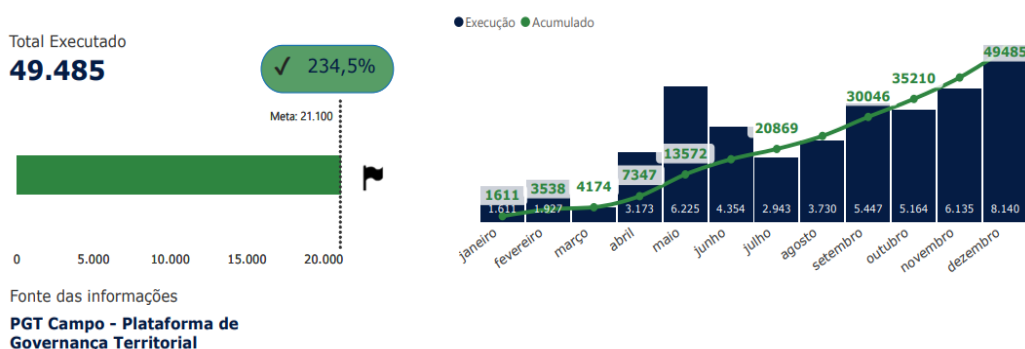
O Indicador 04 demonstra resiliência institucional ao garantir que, apesar das dificuldades na obtenção de novos imóveis, o acesso às políticas públicas de reforma agrária, desenvolvimento e soberania alimentar fosse assegurado a um número de famílias superior ao planejado.

Indicador 05 - Conflitos mediados



O desempenho do Indicador 05 aponta que a pacificação no campo via mediação institucional enfrentou gargalos significativos em 2025. A meta não atingida sugere a necessidade de reforçar os Processos de Suporte e a infraestrutura de tecnologia e pessoal para permitir uma atuação mais contínua e célere na resolução de disputas territoriais.

Indicador 06 - Famílias cadastradas em acampamentos



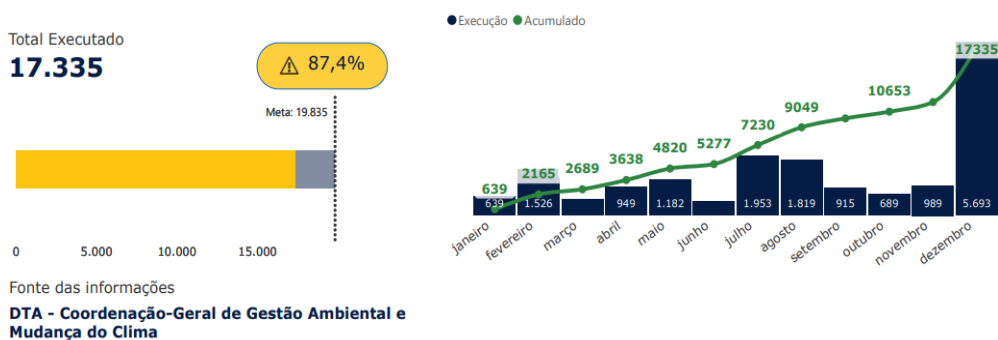
O superávit no Indicador 06 demonstra que o Incra logrou êxito em mapear e formalizar a demanda social por terra em 2025. Embora indicadores de obtenção de terras tenham enfrentado dificuldades, a robustez do cadastro em acampamentos garante que a Autarquia possua um diagnóstico fidedigno para o planejamento das próximas etapas de implantação e desenvolvimento rural.

A análise conjunta dos seis indicadores demonstra que, diante do cenário desafiador para a obtenção de novas áreas em 2025, a Autarquia redirecionou seus esforços para a qualificação do acervo existente e levantamento da demanda. Esse deslocamento estratégico privilegiou a regularização e o reconhecimento de novas famílias em assentamentos já estabelecidos, garantindo a continuidade da função social da terra e a eficiência no atendimento às famílias, mesmo com o ritmo moderado de novos processos de aquisição ou desapropriação.

Resultados do Grupo 2 - Estruturação de Projetos de Assentamento

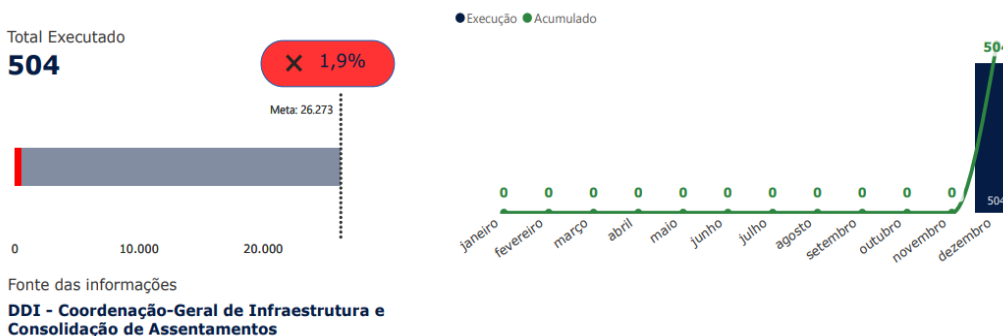
O Grupo 2 concentra os esforços na estruturação básica dos assentamentos. Se o Grupo 1 trata da entrada de famílias e terras, o Grupo 2 é o garantidor da permanência e do desenvolvimento desses beneficiários no campo através de infraestrutura, crédito e conformidade ambiental.

Indicador 01 - Supervisão ambiental nos projetos de assentamento



O resultado de 87,4% no Indicador 01 indica que a supervisão ambiental foi tratada como uma prioridade operacional em 2025. Embora a meta integral não tenha sido atingida, a forte aceleração em dezembro demonstra capacidade de mobilização das equipes técnicas para garantir que a maior parte dos projetos de assentamento recebesse o devido acompanhamento ambiental.

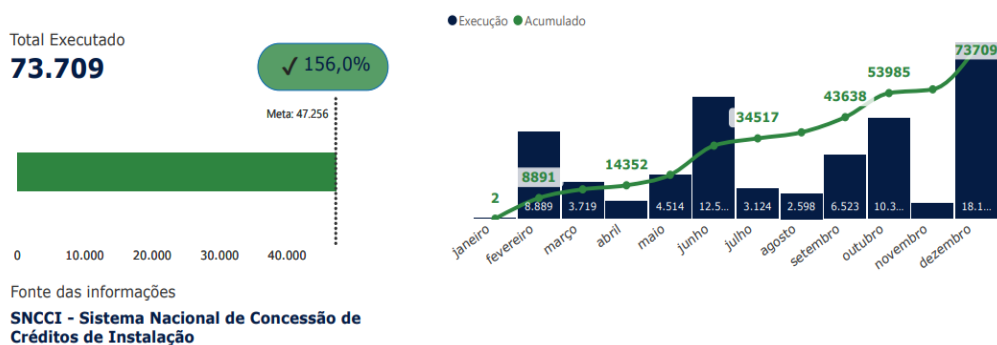
Indicador 02 - Famílias atendidas com obras de Infra-estrutura em projetos de Assentamento



O resultado de 1,9% no Indicador 02 aponta para um dos maiores desafios operacionais do Incra em 2025. A ausência de obras impacta diretamente a qualidade de vida nos assentamentos e a eficácia das políticas de reforma agrária. Sem a consolidação da infraestrutura básica, o fluxo para a titulação definitiva e emancipação das famílias fica severamente prejudicado.

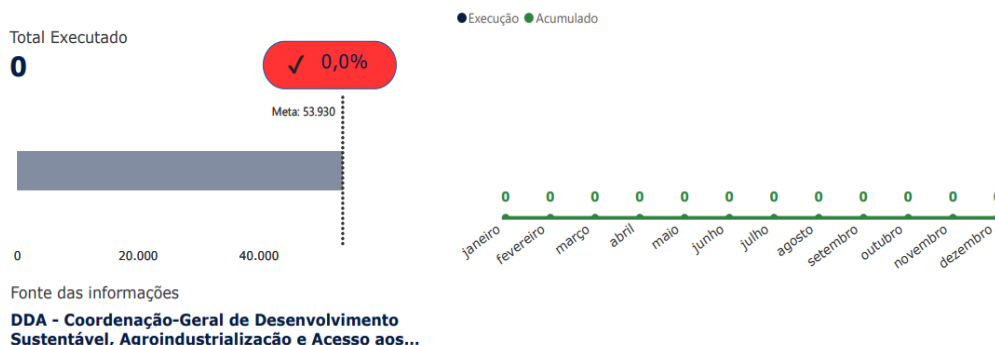
É importante ressaltar que a execução de obras de engenharia é vulnerável ao interesse do município, à sazonalidade climática e à morosidade de processos licitatórios, o que muitas vezes desloca a entrega final para o exercício seguinte.

Indicador 03 - Famílias assentadas e Quilombolas atendidas com Crédito Instalação Concedido



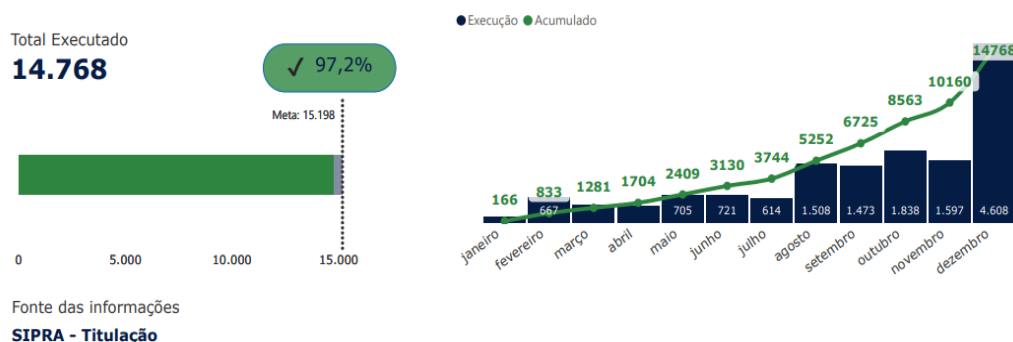
O resultado de 156% no Indicador 03 posiciona a concessão de crédito como uma das entregas mais bem-sucedidas do Incra em 2025. Este desempenho garante que, mesmo diante de dificuldades na infraestrutura física, as famílias possuam os recursos financeiros iniciais para a estruturação produtiva de seus lotes, assegurando o avanço da Cadeia de Valor em direção à futura titulação e consolidação.

Indicador 04 - Famílias assentadas em PAs atendidas com ATER



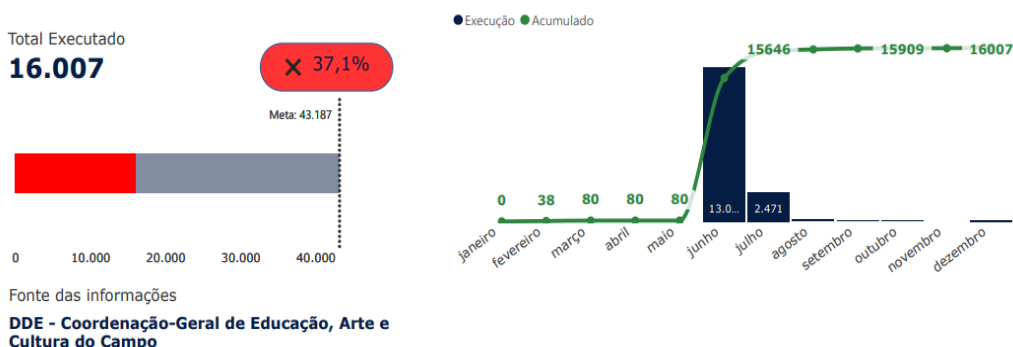
O resultado de 0,0% no Indicador 04 identifica o maior ponto de vulnerabilidade operacional da Autarquia em 2025. Embora o Incra tenha tido sucesso em conceder créditos, a falta de assistência técnica cria um hiato no desenvolvimento dos assentamentos, dificultando a emancipação das famílias e o alcance da estabilidade necessária para a fase final de titulação.

Indicador 05 - Famílias com documentos titulatórios emitidos



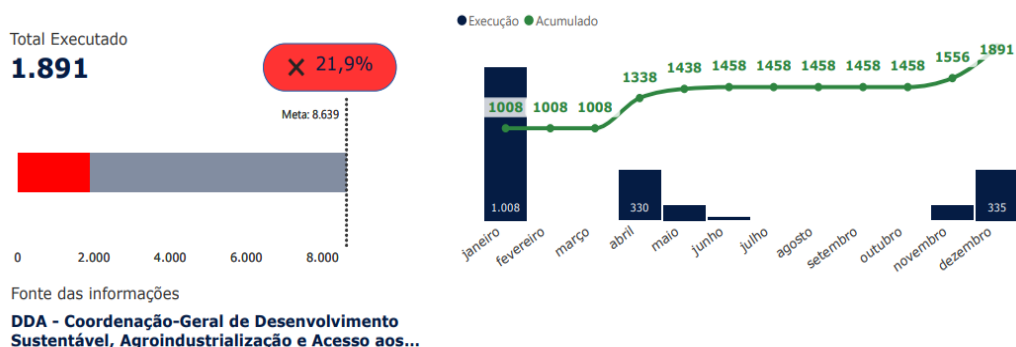
O desempenho do Indicador 05 em 2025 consolida o compromisso da Autarquia com a emancipação definitiva dos beneficiários da reforma agrária. Com 14.768 famílias tituladas, a instituição garante o cumprimento de sua missão institucional no topo da pirâmide de valor, transformando a posse precária em direito de propriedade formalizado.

Indicador 06 - Estudantes ingressantes no PRONERA



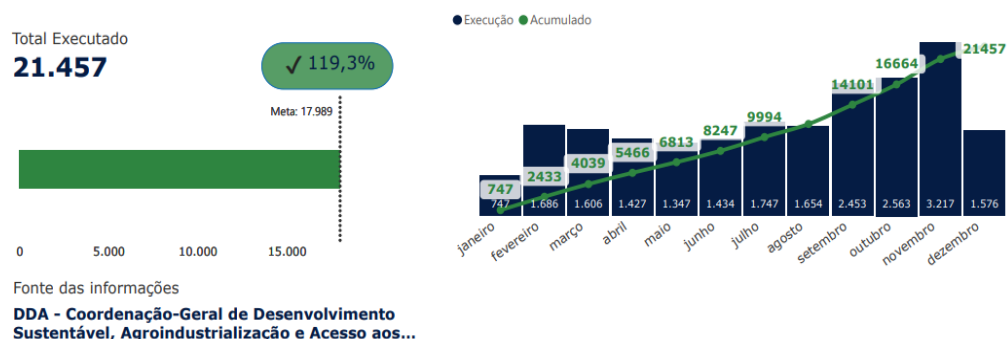
O resultado de 37,1% no Indicador 06 aponta para a necessidade de revisar as estratégias de fomento à educação do campo em 2026. Embora o esforço concentrado em junho tenha garantido o ingresso de mais de 16 mil estudantes, a interrupção de novas matrículas no segundo semestre impediu que a Autarquia se aproximasse da meta ambiciosa de 43 mil alunos, essencial para o desenvolvimento socioeconômico das famílias.

Indicador 07 - Famílias beneficiadas com Terra Sol



O resultado de 21,9% no Indicador 07 aponta que a estratégia de agroindustrialização e sustentabilidade econômica dos assentamentos enfrentou barreiras operacionais críticas em 2025. Para garantir a viabilidade socioeconômica prevista na Cadeia de Valor, será necessário integrar mais efetivamente a concessão de crédito (que teve superávit) com os programas de fomento produtivo e acesso a mercados.

Indicador 08 - Tratamento de indícios de irregularidade apontados pelo TCU



O resultado de 119,3% no Indicador 08 demonstra que a Autarquia priorizou a conformidade legal e a prestação de contas aos órgãos de controle em 2025. Este desempenho em governança fornece uma base sólida para a continuidade de outros macroprocessos da Cadeia de Valor, assegurando que o desenvolvimento rural e a titulação ocorram sobre uma base de dados saneada e transparente.

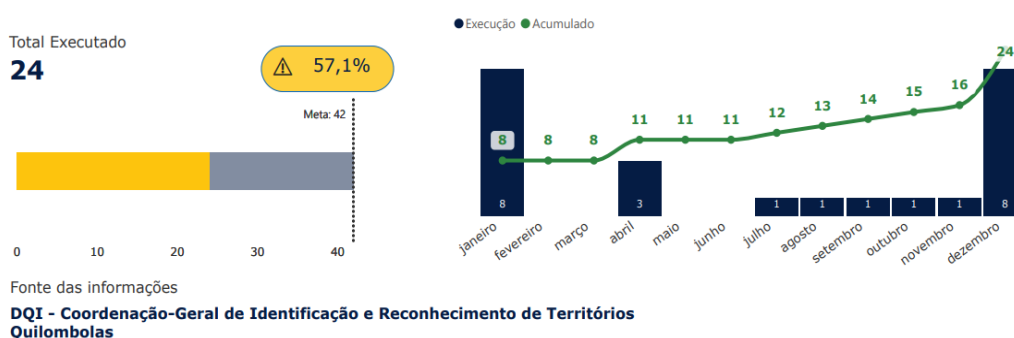
Em síntese, o desempenho do Grupo 2 em 2025 demonstra que a Autarquia obteve êxito na manutenção e supervisão (fluxo contínuo), mas ainda enfrenta

desafios estruturais em ações que dependem de licitações complexas (infraestrutura) e integração de sistemas (crédito).

Resultados do Grupo 3 - Promoção de Acesso a Territórios Quilombolas

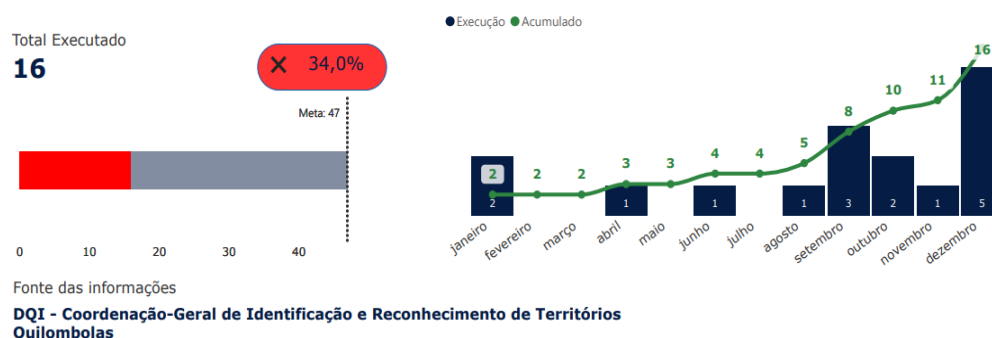
O Grupo 3 contempla indicadores voltados ao acompanhamento do avanço da política de regularização de territórios quilombolas, a qual possui especificidades normativas e operacionais próprias, especialmente no que se refere à necessidade de cumprimento de etapas jurídicas formais e à dependência de atos administrativos e normativos externos.

Indicador 01 - Publicação de Relatórios Técnicos de Identificação e Delimitação (RTID)

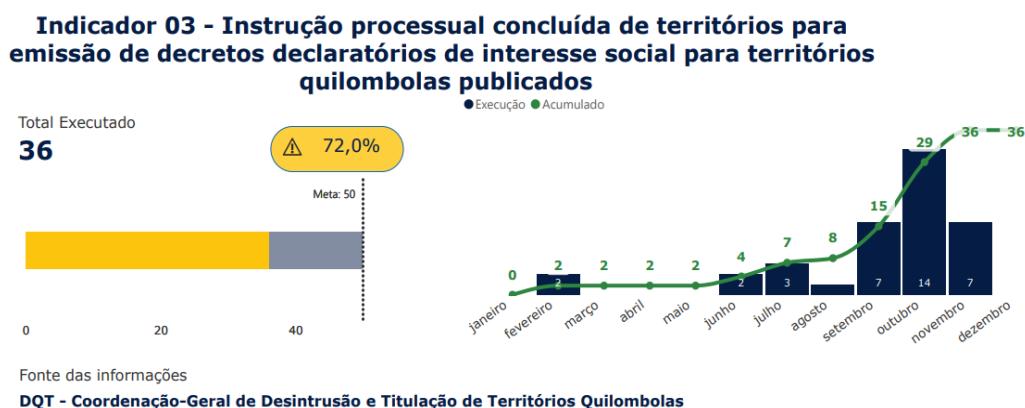


No que tange ao Indicador 01 (RTID), o desempenho observado evidencia a continuidade das ações de identificação e delimitação territorial, ao mesmo tempo em que sinaliza oportunidades de fortalecimento das equipes técnicas e do suporte administrativo, com vistas ao incremento da capacidade operacional no exercício subsequente.

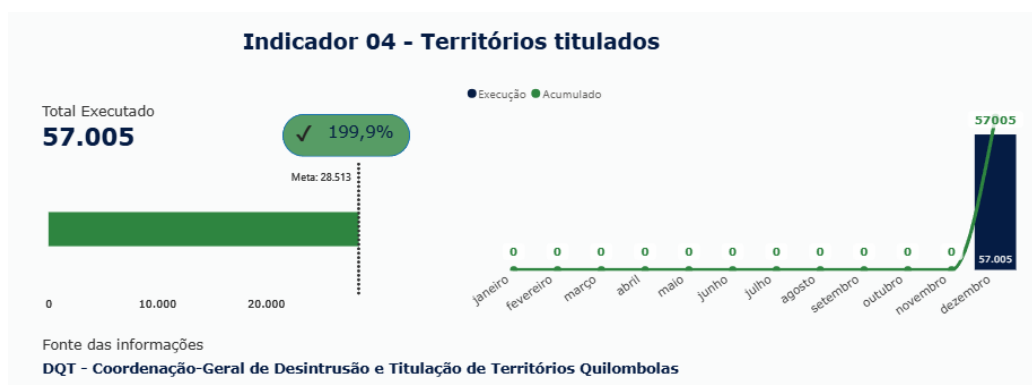
Indicador 02 - Publicação de Portarias de Reconhecimento de Territórios Quilombolas



Em relação ao Indicador 02, o resultado apurado indica a existência de pontos passíveis de aprimoramento nos fluxos processuais e jurídicos, especialmente nas fases relacionadas à análise de contestações e à consolidação da instrução processual, etapas que demandam elevado grau de complexidade técnica e observância estrita do devido processo legal.

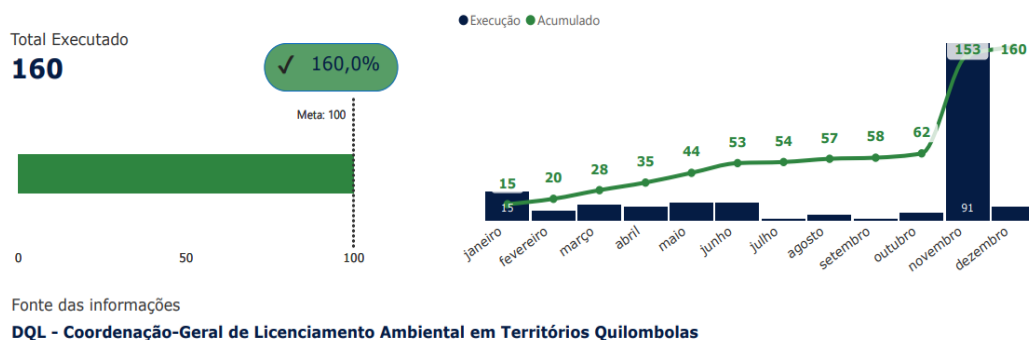


O Indicador 03 demonstra evolução na instrução dos processos administrativos, com quantitativo relevante de expedientes aptos à etapa de declaração de interesse social. Ressalta-se, contudo, que a efetivação dessa fase está condicionada à edição de ato normativo específico, o que pode impactar o ritmo de avanço independentemente da conclusão das etapas técnicas sob responsabilidade da Autarquia.



O resultado de 199,9% no Indicador 04 identifica que a Autarquia foi capaz de superar a meta inicialmente pactuada de territórios quilombolas titulados.

Indicador 05 - Análise de processo de licenciamento de empreendimentos em TQs analisados



O resultado de 160,0% no Indicador 05 revela o sucesso em analisar os impactos de empreendimentos o que garante maior segurança jurídica tanto para as comunidades quanto para o Estado, embora o desafio de converter esses processos em titulação definitiva ainda persista.

A gestão dos territórios quilombolas em 2025 revelou um cenário de resiliência técnica perante ritos processuais de elevada complexidade. Embora o cumprimento integral das metas de titulação e publicação de relatórios técnicos (RTIDs) tenha sido impactado por variáveis externas, como a morosidade de atos decretórios e a complexidade jurídica das desintrações, a Autarquia adotou uma postura proativa para mitigar a vulnerabilidade das comunidades.

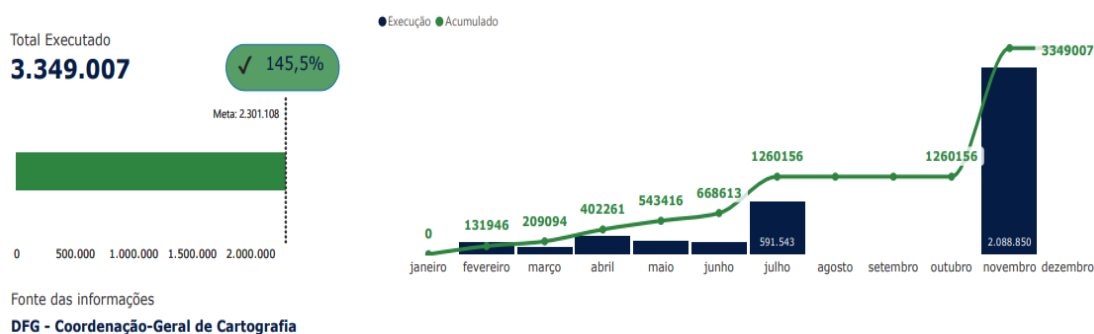
A despeito dos indicadores de regularização fundiária estarem em fase de processamento, a estratégia institucional concentrou-se em assegurar o acesso imediato a garantias fundamentais para as famílias quilombolas através do reconhecimento de 23.324 famílias como beneficiárias das políticas públicas da reforma agrária, independentemente da conclusão definitiva da regularização de seus territórios.

Na prática, esta inclusão no PNRA funcionou como um instrumento de justiça imediata, permitindo que as famílias acessem a créditos de fomento e infraestrutura. Assim, o desempenho do Grupo 3 deve ser interpretado sob a ótica da eficiência social: a Autarquia não subordinou a entrega de dignidade à conclusão de ritos territoriais morosos, utilizando o cadastro no PNRA como uma porta de entrada estratégica para a rede de proteção e desenvolvimento do meio rural.

Resultados do Grupo 4 - Promoção da Governança Fundiária

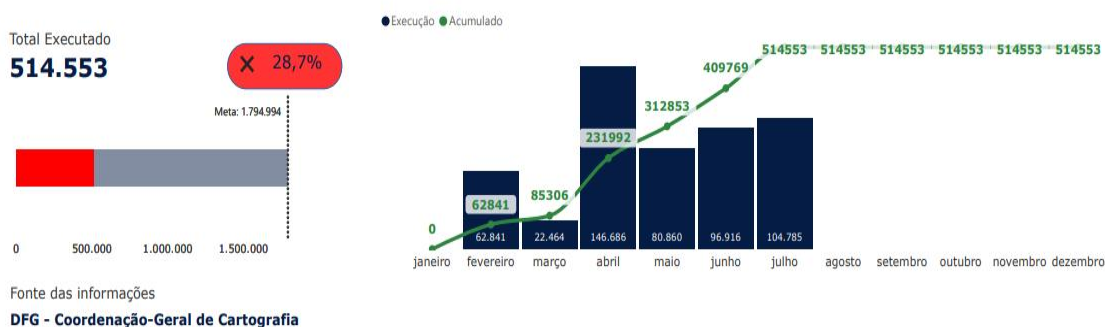
O Grupo 4 trata da infraestrutura de dados da Autarquia. Ele assegura que a União conheça a extensão e a ocupação de suas terras, além de regular a posse de estrangeiros e a integridade do Cadastro Rural.

Indicador 01 - Georreferenciamento de Áreas públicas



O resultado de 145,5% no Indicador 01 demonstra que o superavit neste setor garante que a Autarquia possua o inventário territorial necessário para avançar nas políticas de reforma agrária e regularização quilombola com precisão técnica e segurança jurídica.

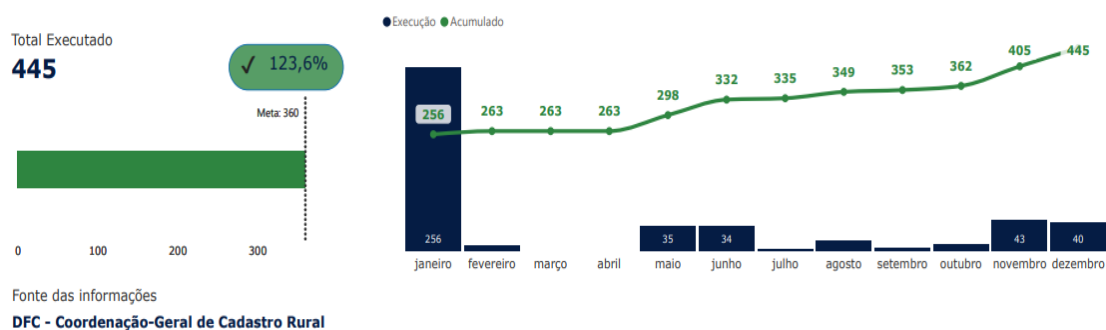
Indicador 02 - Áreas Certificadas



O resultado de 28,7% no Indicador 02 indica uma quebra de fluxo preocupante no suporte à regularização fundiária. Embora o georreferenciamento tenha avançado em áreas públicas, a certificação — que muitas vezes envolve o processamento de áreas privadas e assentamentos — parou prematuramente,

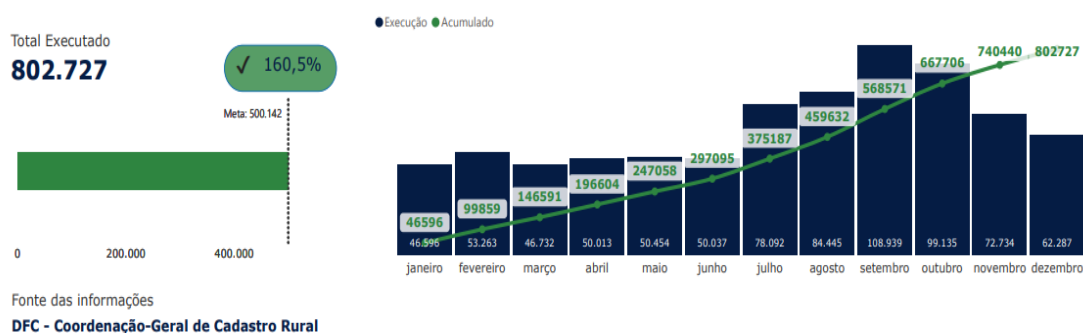
exigindo uma revisão de processos para entender por que as entregas cessaram após o mês de julho.

Indicador 03 - Fiscalização do Cadastro Rural



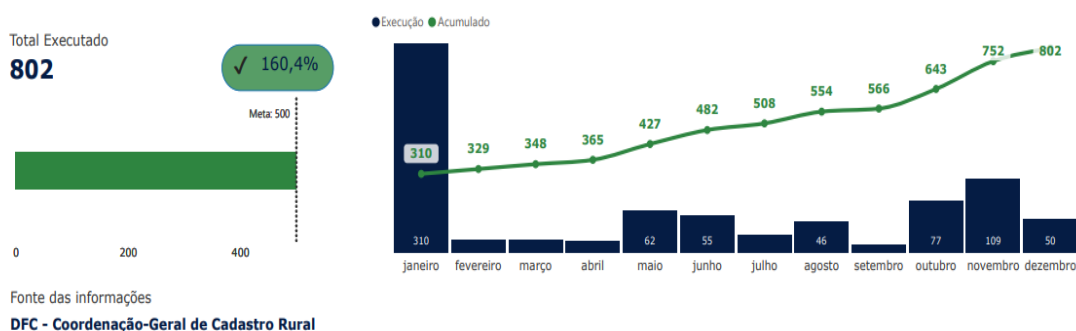
O resultado de 123,6% no Indicador 03 demonstra o cumprimento da missão de controle e monitoramento com eficiência em 2025. Com o grosso das metas atingido em janeiro permitiu à unidade gerenciar o restante do ano com estabilidade, garantindo a segurança jurídica necessária para os demais processos da Cadeia de Valor.

Indicador 04 - Gerenciamento de Imóveis Rurais



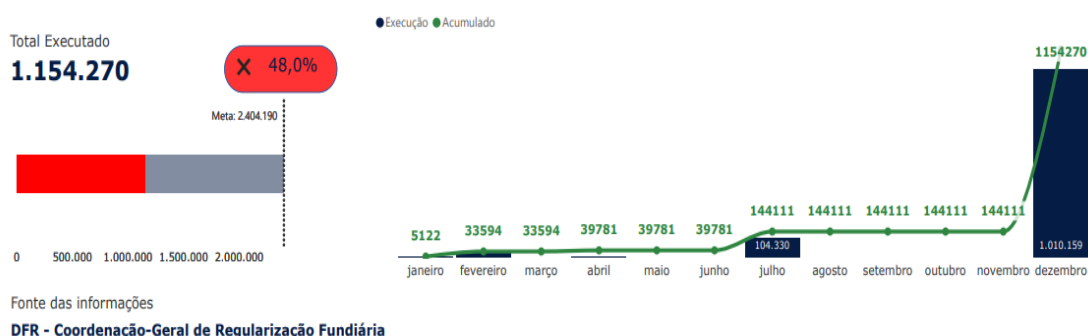
O resultado de 160,5% no Indicador 04 demonstra que o gerenciamento da base cadastral foi uma das prioridades mais bem-sucedidas da Autarquia em 2025. A capacidade de processar quase o dobro da meta planejada reflete eficiência nos sistemas internos e garante uma base sólida para a governança de terras no Brasil.

Indicador 05 - Análise de Imóveis (adquiridos por estrangeiros)



O resultado de 160,4% no Indicador 05 consolida a eficácia do monitoramento fundiário sobre a presença estrangeira no campo. A capacidade de processar um volume de análises muito superior ao planejado indica maturidade técnica das equipes e robustez nos sistemas de controle.

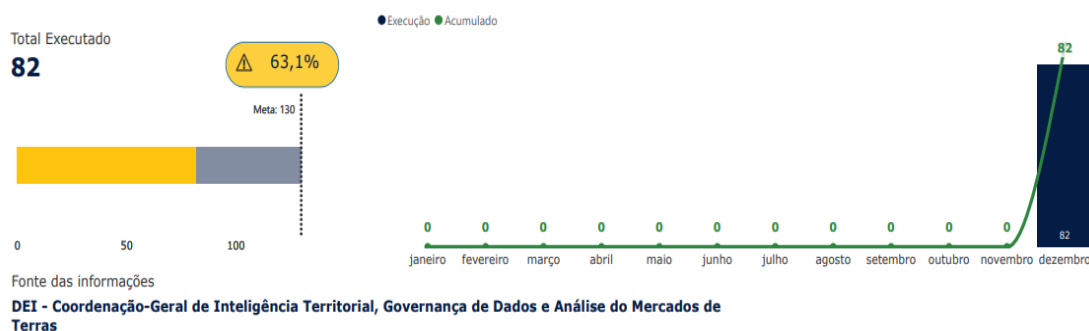
Indicador 06 - Arrecadação de Terras Públicas



O resultado de 48,0% no Indicador 06 aponta para um ano de desafios significativos na formalização da posse de terras públicas. Apesar da mobilização recorde em dezembro, o volume arrecadado ficou aquém do necessário para cumprir o planejamento estratégico.

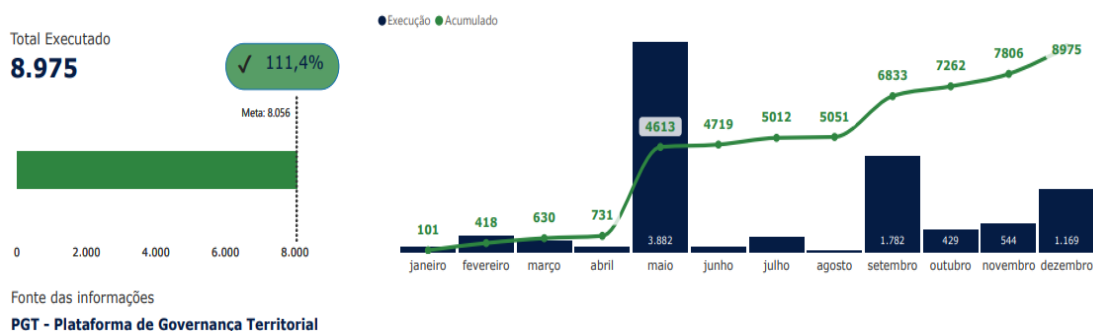
O processo é altamente burocrático que exige anuência de diversos conselhos e órgãos de defesa, o que pode paralisar o processo e consequentemente a destinação por longos períodos.

Indicador 07 - Análise de estudos de mercado de terras



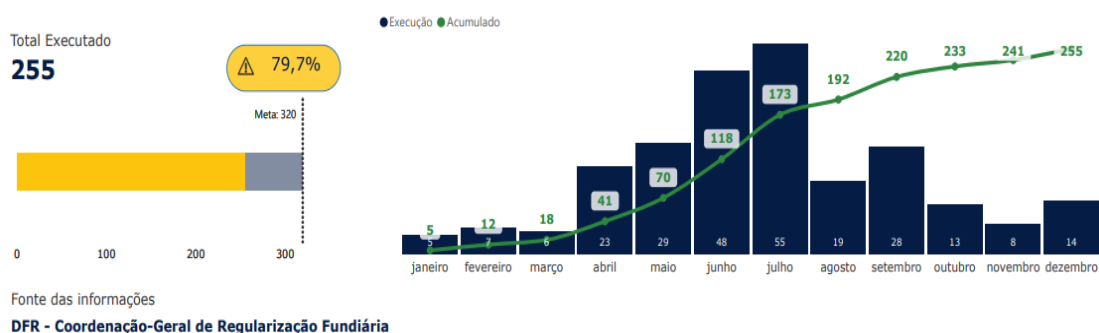
O resultado de 63,1% no Indicador 07 reflete uma recuperação importante no apagar das luzes do ano, mas aponta para uma falha no fluxo contínuo de inteligência territorial.

Indicador 08 - Titulação em áreas públicas



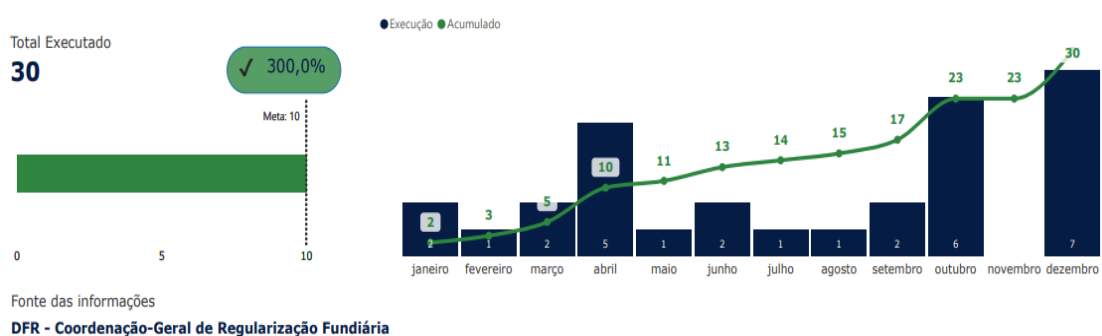
O resultado de 111,4% no Indicador 08 demonstra uma capacidade operacional robusta da Autarquia na fase final da regularização fundiária. A concentração de entregas em meses específicos, como maio e setembro, indica o sucesso de mutirões de titulação ou a conclusão de grandes processos de georreferenciamento e certificação prévios.

Indicador 09 - Liberação de Cláusulas Resolutivas



O resultado de 79,7% no Indicador 09 mostra a manutenção de um fluxo constante em 2025, com destaque para a forte produtividade no meio do ano. Para 2026, o desafio será manter o fôlego do segundo trimestre ao longo de todo o exercício para que o estoque de processos represados seja liquidado e a meta de 100% seja atingida.

Indicador 10 - Doações Urbanas



O resultado de 300,0% no Indicador 10 posiciona a área de doações urbanas como o destaque de eficiência em 2025. A capacidade de triplicar a meta demonstra agilidade técnica e política, facilitando a integração de áreas federais ao tecido urbano municipal e promovendo o ordenamento territorial nas cidades.

Resultados do Grupo 5 – Apoio e Operacionalização

O Grupo 5 reúne indicadores estruturantes da capacidade administrativa do Incra. Ele mensura o desempenho da infraestrutura tecnológica, da execução orçamentária, da governança contratual, da transparência ativa e do fortalecimento do capital humano.

Trata-se do conjunto de metas que garante a sustentação operacional da política agrária. A geração de valor público, neste grupo, manifesta-se por meio da confiabilidade institucional, continuidade dos serviços e capacidade de entrega estável e transparente.

No exercício de 2025, o desempenho do grupo revelou um quadro globalmente consistente. A disponibilidade dos sistemas institucionais superou o patamar mínimo estabelecido, evidenciando estabilidade tecnológica e reduzido risco de interrupção de serviços ao público. O monitoramento dos serviços administrativos também alcançou funcionamento integral nas unidades com contratos vigentes, reforçando a regularidade operacional e a manutenção das atividades essenciais.

No campo da modernização tecnológica, houve avanços relevantes, com implementação integral das APIs previstas e progresso na implantação de novos sistemas e na incorporação de serviços à Plataforma de Governança Territorial. Ainda que parte dessas iniciativas tenha permanecido em execução ao final do exercício, o cenário demonstra trajetória de consolidação da infraestrutura digital, com potencial de ganho incremental de eficiência nos próximos ciclos.

A execução orçamentária atingiu aproximadamente 96,2% do total autorizado, mantendo-se em patamar elevado e demonstrando adequada capacidade de planejamento e absorção dos recursos disponíveis. No eixo de fortalecimento institucional, a capacitação de servidores superou a meta pactuada, evidenciando investimento efetivo no capital humano e na atualização técnica do corpo funcional. Também se verificou desempenho superior ao previsto na aprovação de prestações de contas de convênios, indicando maior resolutividade administrativa e fortalecimento dos mecanismos de controle.

Por outro lado, o grupo apresentou pontos que demandam atenção. A execução parcial de algumas iniciativas estruturantes evidencia que a consolidação plena de determinadas frentes tecnológicas e contratuais ainda depende de etapas subsequentes. Além disso, o desempenho no atendimento aos prazos da Lei de Acesso à Informação ficou abaixo da meta estabelecida, sinalizando necessidade de aprimoramento nos fluxos internos de resposta e na gestão da transparência ativa.

Os indicadores do Grupo de Apoio e Operacionalização demonstraram solidez administrativa, estabilidade operacional e avanços institucionais relevantes em 2025. Ao mesmo tempo, os resultados indicam a importância de aperfeiçoar processos de governança da informação e concluir iniciativas estruturantes em curso, de modo a elevar o nível de maturidade administrativa e reduzir vulnerabilidades operacionais nos próximos exercícios.

POLÍTICAS E PROGRAMAS

O desempenho institucional observado no exercício de 2025 é o reflexo direto da implementação de uma nova arquitetura de políticas públicas voltada ao campo. A convergência estratégica entre os programas Terra da Gente e Terra Cidadã permitiu que o Incra não apenas retomasse o protagonismo na obtenção de terras, mas também modernizasse a forma como o Estado se relaciona com os beneficiários e entes federativos.

A execução desses programas foi o motor por trás dos números expressivos apresentados neste relatório. Enquanto o Terra da Gente atuou na "entrada" da cadeia de valor — diversificando as modalidades de obtenção para criar uma "prateleira de terras" mais ágil e menos conflituosa —, o Terra Cidadã operou na "entrega" final, utilizando a cooperação federativa para capilarizar o atendimento e acelerar as entregas.

Dessa forma, os resultados de 2025 não são números isolados, mas a materialização de um modelo de gestão que prioriza a agilidade administrativa, a paz no campo e a consolidação da cidadania agrária.

Programa Terra da Gente



Instituído pelo Decreto nº 11.995, de 15 de abril de 2024, o Programa Terra da Gente representa uma mudança de paradigma na política agrária brasileira. Ele foi desenhado para ser uma política de "prateleira de terras", organizando e disponibilizando áreas de forma mais ágil e menos conflituosa.

O programa tem como foco central a democratização do acesso à terra e o fortalecimento da agricultura familiar, através da diversificação das formas de incorporação de áreas ao Plano Nacional de Reforma Agrária (PNRA):

- **Terras de Domínio da União:** Identificação e destinação de áreas que já pertencem ao governo federal para assentamentos.
- **Terras de Bancos e Empresas Públicas:** Negociação de ativos de instituições financeiras (como áreas adjudicadas) para fins de reforma agrária.
- **Adjudicação por Dívidas:** Reversão de imóveis rurais cujos proprietários possuem débitos com a União (Receita Federal e autarquias).
- **Desapropriação por Interesse Social:** Utilizada para imóveis que não cumprem a função social, baseada em vistorias técnicas.
- **Aquisição por Compra e Venda:** Modalidade que utiliza os Estudos de Mercado de Terras (Indicador 07) para viabilizar negociações diretas com proprietários, visando rapidez e menor custo judicial.

Programa Terra Cidadã



Criado pela Portaria Conjunta nº 4 do Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA) e do Incra, surge para substituir o antigo programa "Titula Brasil".

Sua missão central é ampliar e agilizar o acesso aos serviços de reforma agrária, governança fundiária e regularização de territórios quilombolas através de um modelo de cooperação federativa e social.

Diferente de modelos anteriores, o Terra Cidadã aposta na diversidade de parceiros para chegar à ponta:

- Público-alvo das Parcerias: Acordos firmados com entes federativos (prefeituras e estados), organizações da sociedade civil, entidades representativas da agricultura familiar, entidades de assistência técnica (ATER) e universidades.
- Panorama de Adesão (Dados 2025): O programa demonstrou rápida expansão nacional, contabilizando 1.275 manifestações de interesse.
 - A grande maioria (1.106) provém de entes federativos, evidenciando o forte engajamento municipal.
 - Até o momento, 320 acordos já foram assinados, com outros 522 em fase de análise.

O Terra Cidadã atua como um facilitador tecnológico e administrativo, ao utilizar as plataformas do Incra de forma descentralizada. O programa operacionaliza vistorias, georreferenciamento e a elaboração de projetos produtivos para assentamentos e territórios quilombolas.

SUSTENTABILIDADE

O Incra estruturou sua atuação em 2025 sob a premissa de que a eficácia das políticas agrárias depende do equilíbrio entre as dimensões ambiental, social, institucional e financeira. No âmbito ambiental, a autarquia consolidou o desenvolvimento sustentável ao alinhar a produção nos assentamentos com a preservação dos biomas, utilizando o monitoramento via satélite e a regularização ambiental via CAR como indicadores de controle do desmatamento e fomento à transição agroecológica. Esse compromisso assegura que a entrega da terra contribua para a resiliência climática, transformando áreas de reforma agrária em cinturões de proteção e serviços ecossistêmicos essenciais para as futuras gerações.

Simultaneamente, a sustentabilidade social materializa-se na promoção da autonomia e da segurança alimentar, onde a fixação das famílias no campo e o volume de alimentos comercializados servem como métricas de dignidade e justiça social. Esse pilar é sustentado pela dimensão institucional, que foca na robustez da governança e na integridade dos processos.

A eficiência na tramitação de títulos e o cumprimento rigoroso das recomendações dos órgãos de controle garantem a continuidade e a transparência das políticas públicas, fortalecendo a confiança da sociedade e a segurança jurídica necessária para o ordenamento do território nacional.

Por fim, a sustentabilidade financeira é evidenciada pela otimização do gasto público e pela qualificação do retorno social dos investimentos. Ao gerir o Crédito Instalação como um capital semente voltado para a emancipação econômica do beneficiário, o Incra maximiza a eficiência do erário por hectare regularizado.

O valor público gerado em 2025 está alicerçado em bases sólidas que garantem a perenidade dos benefícios socioeconômicos e ambientais da política fundiária brasileira.

GESTÃO DE PESSOAS

A entrega dos resultados institucionais em 2025 esteve diretamente condicionada à capacidade técnica e organizacional do quadro funcional do Incra, reafirmando que o capital humano é o ativo central para a execução das políticas de governança fundiária.

Em um exercício marcado por restrições operacionais, recomposição parcial da força de trabalho e desafios estruturais históricos, a gestão de pessoas assumiu papel estratégico para preservar a continuidade administrativa e sustentar a execução das metas institucionais.

Ao longo de 2025, foram nomeadas aproximadamente 742 pessoas através do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) com o objetivo de recompor o quadro funcional. Destas, 293 não tomaram posse e, posteriormente, cerca de 40 servidores que haviam ingressado optaram por assumir cargos em outros órgãos. Esse movimento revela esforço relevante de renovação, mas também evidencia desafios de atração e retenção em um momento de alta mobilidade no serviço público federal. Soma-se a esse cenário o fato de que cerca de 740 servidores já preenchem os requisitos para aposentadoria e permanecem em atividade, configurando um cenário que pode comprometer a continuidade de processos críticos e a estabilidade das equipes técnicas.

Nesse contexto, a estratégia de gestão de pessoas concentrou-se na modernização das competências técnicas, na integração estruturada dos novos ingressantes e no fortalecimento de práticas de governança e integridade.

A execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), construída com participação das áreas técnicas e alinhada às metas institucionais, buscou superar um modelo predominantemente reativo, priorizando competências estratégicas e necessidades transversais do setor público. Em 2025, 655 servidores participaram de ações de desenvolvimento de curta ou média duração com apoio institucional, além de 25 afastamentos para licença capacitação e 2 conclusões de cursos de pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*.

No que se refere às metas do exercício, 680 servidores antigos foram capacitados, superando o percentual inicialmente previsto, e 438 novos

servidores participaram integralmente do processo de ambientação e formação inicial. Os dados consideram servidores capacitados sem contabilização múltipla por participação em mais de uma ação.

As ações formativas abrangeram tanto áreas finalísticas quanto administrativas:

- No eixo técnico, destacaram-se capacitações voltadas à fiscalização cadastral de imóveis rurais, práticas de conciliação agrária, gestão territorial e temas ligados à regularização fundiária.
- No campo administrativo e normativo, foram ofertados cursos sobre gestão tributária de contratos e convênios, planejamento das contratações conforme a Lei nº 14.133/2021, práticas orçamentárias e financeiras, utilização de sistemas estruturantes como o e-Social, além de iniciativas relacionadas à atuação correcional, gestão estratégica e fortalecimento institucional.

O portfólio formativo buscou equilibrar especialização técnica e desenvolvimento de competências transversais, reforçando a profissionalização da atuação administrativa.

A ambientação dos 438 novos servidores representou etapa relevante na recomposição institucional. O processo incluiu integração com as diretorias e órgãos de assessoramento, bem como vivência prática em projetos de assentamento e territórios quilombolas, promovendo alinhamento entre missão institucional e realidade territorial. Essa estratégia contribuiu para reduzir o tempo de adaptação e fortalecer o compromisso dos ingressantes com os objetivos estratégicos da autarquia.

A gestão de pessoas em 2025 estruturou-se, portanto, sobre três eixos principais:

- recomposição gradual da força de trabalho,
- qualificação orientada por competências estratégicas e
- preservação do conhecimento institucional.

Ainda que os resultados indiquem avanços na capacitação e na integração de novos servidores, o elevado contingente apto à aposentadoria e a dinâmica de evasão para outros órgãos configuram fatores de atenção para os próximos

exercícios. A consolidação da capacidade institucional dependerá do fortalecimento de políticas de retenção, da sistematização do conhecimento crítico e da continuidade de programas de desenvolvimento alinhados às prioridades finalísticas.

A gestão de pessoas durante o exercício de 2025 configurou-se como elemento central de sustentação institucional, contribuindo para mitigar riscos operacionais e assegurar que o Incra mantenha condições técnicas e administrativas para cumprir sua missão de promover ordenamento fundiário, segurança jurídica e desenvolvimento sustentável no meio rural.

GOVERNANÇA DE DADOS

Em 2025, a governança de dados consolidou-se como o alicerce para a transformação digital e para a precisão das políticas finalísticas do Incra. Abandonando modelos de gestão fragmentados, a autarquia vem implementando uma arquitetura de dados integrada que assegura a integridade, a disponibilidade e a interoperabilidade das informações fundiárias e socioeconômicas.

Em 2025, o Incra passou a tratar o dado como um ativo estratégico, permitindo que o cruzamento de informações geoespaciais com cadastros administrativos (como o CAR e o CPF) mitigasse riscos de sobreposição de áreas e irregularidades na seleção de beneficiários.

A governança de dados em 2025 não apenas otimizou o tempo de resposta institucional, mas também elevou a transparência ativa, permitindo que órgãos de controle e a sociedade civil acompanhassem, em tempo real, a evolução da arrecadação de terras e da emissão de títulos. Ao garantir que a tomada de decisão seja baseada em evidências sólidas e dados auditáveis, o Incra protege o patrimônio público contra a grilagem e assegura que os recursos sejam destinados com precisão cirúrgica aos territórios de maior vulnerabilidade e potencial produtivo.

O desenvolvimento do Centro de Inteligência Territorial (CIT) representa o ápice dessa governança, onde o uso de algoritmos de análise preditiva passou a auxiliar na identificação de áreas prioritárias para a reforma agrária e na prevenção de conflitos no campo. Assim, a governança de dados no exercício de 2025 transcendeu a esfera técnica para tornar-se um instrumento de soberania e justiça social, garantindo que o ordenamento do território brasileiro seja conduzido com o máximo de rigor científico e eficiência administrativa.

GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A Gestão de Tecnologia da Informação em 2025 consolidou-se como o suporte operacional indispensável para a desburocratização e a agilidade institucional do Incra. Alinhada ao Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), a autarquia priorizou a modernização da infraestrutura de rede e a migração de sistemas legados para ambientes de computação em nuvem (*cloud computing*), garantindo maior estabilidade e escalabilidade às plataformas finalísticas. Essa evolução infraestrutural permitiu que sistemas críticos, como o Sistema de Gestão Fundiária (SIGEF) e o Sistema Nacional de Cadastro Rural (SNCR), operassem com alta disponibilidade, reduzindo drasticamente os tempos de indisponibilidade técnica que historicamente impactavam o atendimento aos cidadãos e aos beneficiários da reforma agrária.

No campo da segurança cibernética, o Incra implementou protocolos avançados de proteção de dados e planos de recuperação de desastres, em estrita conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). O fortalecimento da segurança da informação em 2025 foi acompanhado pela renovação do parque tecnológico em diversas Superintendências Regionais, equipando as unidades com dispositivos de alto desempenho capazes de processar imagens de satélite e grandes volumes de dados georreferenciados. Essas melhorias tecnológicas foram fundamentais para viabilizar o trabalho remoto e a colaboração em rede entre as diferentes diretorias, otimizando a produtividade das equipes técnicas independentemente de sua localização geográfica.

Além da infraestrutura física, a gestão de TI focou no desenvolvimento e na integração de interfaces mais intuitivas para os serviços digitais ofertados à sociedade. A modernização do acesso ao Certificado de Cadastro de Imóvel Rural (CCIR) e a automatização de requerimentos eletrônicos representaram avanços significativos na experiência do usuário, promovendo a cidadania digital no meio rural. Ao integrar tecnologia de ponta com processos administrativos revisados, o Incra transformou a TI em um braço estratégico de eficiência, garantindo que a transformação digital resulte em serviços públicos mais céleres, seguros e acessíveis a todos os brasileiros.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A transformação digital no Incra em 2025 consolidou-se como uma estratégia transversal para reduzir o abismo entre a administração pública e o cidadão rural, convertendo fluxos historicamente burocráticos em processos digitais ágeis. Este avanço superou a simples digitalização de documentos ao promover o redesenho de serviços sob a ótica da experiência do usuário e da eficiência operacional. O principal marco desse processo foi a expansão da Plataforma de Governança Territorial (PGT), que viabilizou uma integração sistêmica sem precedentes ao conectar bases de dados anteriormente isoladas, como o Sipra, SIGEF e o SNCR. Essa sinergia elimina a redundância na digitação de informações, reduz drasticamente inconsistências cadastrais e confere total transparência e rastreabilidade às etapas processuais, permitindo que cidadãos e órgãos de controle auditem o status de requerimentos em tempo real.

No campo, a transformação digital materializou-se por meio da conectividade rural assistida, revolucionando as vistorias de regularização e a supervisão ocupacional. Por meio de dispositivos móveis integrados aos sistemas de geoprocessamento, as frentes técnicas passaram a realizar a coleta de coordenadas e dados sociais diretamente na origem, com sincronização automática e funcionamento offline. Essa inovação garante que a informação seja fiel à realidade da ocupação, elimina erros de transcrição manual e otimiza a logística institucional ao reduzir a necessidade de novos deslocamentos para correções. Além de mitigar riscos de fraudes, a automação de verificações de baixa complexidade na plataforma libera o corpo técnico para focar em análises estratégicas e na mediação de conflitos territoriais complexos.

Esse ecossistema digital, aliado ao modelo de autoatendimento assistido, consolida a cidadania digital ao permitir que os interessados acessem serviços sem a necessidade de deslocamentos físicos.

Ao utilizar a interoperabilidade de dados geográficos e administrativos para reduzir prazos e custos, o Incra transformou a PGT em um instrumento definitivo de inclusão social, garantindo que a modernização tecnológica se traduza em segurança jurídica e eficiência na gestão do território brasileiro.

INOVAÇÃO

A inovação no Incra em 2025 transcendeu a esfera tecnológica para se consolidar como uma nova cultura de gestão orientada por resultados sociais e inteligência territorial. O cerne dessa estratégia foi a implementação do Centro de Inteligência Territorial (CIT), uma iniciativa inovadora que utiliza ciência de dados e algoritmos de análise preditiva para identificar áreas de maior potencial de conflito ou vocação produtiva. Diferente dos modelos tradicionais, essa abordagem permitiu à autarquia antecipar demandas e priorizar intervenções de forma proativa, otimizando a alocação de recursos em territórios críticos.

A inovação também se manifestou na criação de novos modelos de parcerias institucionais, como o uso de acordos de cooperação técnica para a descentralização de serviços, permitindo que a capilaridade da reforma agrária fosse ampliada sem o aumento correspondente dos custos fixos administrativos. Nesse cenário, o programa Terra Cidadã consolidou-se como o braço itinerante dessa nova governança, inovando ao inverter o fluxo tradicional de atendimento: agora, o cidadão pode acessar serviços essenciais diretamente em sua localidade, por meio da rede de parceiros institucionais e unidades descentralizadas. Essa estratégia deixa de exigir o deslocamento exaustivo do produtor às sedes regionais do Incra e utiliza a capilaridade de entes federados e entidades parceiras para aproximar o Estado do campo.

Dessa forma, o programa otimiza a logística institucional e democratiza o acesso às políticas de reforma agrária, governança fundiária e regularização de territórios quilombolas. Ao reduzir barreiras geográficas, o Incra garante que a modernização administrativa se converta em conveniência direta ao público rural, assegurando agilidade na prestação de serviços e maior efetividade na presença do Estado no campo.

Outro marco fundamental foi a inovação metodológica no Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária (Pronera), que passou a integrar currículos de formação técnica voltados à bioeconomia e práticas regenerativas, alinhando a educação no campo às novas exigências do mercado global de créditos de carbono e sustentabilidade.

No campo operacional, o uso de drones e sensores de sensoriamento remoto de alta resolução para vistorias de regularização representou uma ruptura com os métodos analógicos, garantindo precisão milimétrica e reduzindo o tempo de campo em até 60%. Essas inovações, aliadas à adoção de metodologias de *design thinking* para o redesenho de serviços na Plataforma de Governança Territorial (PGT), transformaram o Incra em um órgão mais ágil e resiliente, capaz de converter desafios complexos em oportunidades de desenvolvimento regional.

CAPÍTULO 4

Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil

Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil

Gestão de Receitas Próprias

Demonstrativos contábeis

Gestão de licitações e contratos

Gestão de patrimônio

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA, FINANCEIRA E CONTÁBIL

Natureza Jurídica e Vinculação da Despesa

A análise da execução orçamentária do Incra em 2025 também deve ser compreendida sob a ótica da natureza jurídica dos gastos, segmentados entre despesas primárias obrigatórias, primárias discricionárias e financeiras. Essa classificação permite aferir o grau de rigidez orçamentária e a eficiência da gestão no cumprimento de suas obrigações vinculadas.

Categoria	Dotação	Empenhado	% Execução Orçamentária	Liquidado	% Liquidado	Pago	% Pago
Primário Obrigatório	R\$ 1.401.423.898,00	R\$ 1.401.339.072,20	99,99%	R\$ 1.383.797.306,59	98,75%	R\$ 1.263.984.909,38	91,34%
Primário Discricionário	R\$ 897.211.885,00	R\$ 795.739.875,94	88,69%	R\$ 505.297.621,73	63,50%	R\$ 496.661.064,95	98,29%
Financeiro	R\$ 941.094.915,00	R\$ 920.315.298,00	97,79%	R\$ 760.410.851,86	82,63%	R\$ 752.735.678,00	98,99%
Total	R\$ 3.239.730.698,00	R\$ 3.117.394.246,14	96,22%	R\$ 2.649.505.780,18		R\$ 2.513.381.652,33	

Fonte: Coordenação-Geral de Orçamento e Finanças (DAF).

Despesas Primárias Obrigatórias: Rigor e Conformidade

As despesas primárias obrigatórias compreendem os compromissos de natureza constitucional, legal ou contratual, sobre os quais a Administração não exerce poder discricionário quanto à sua realização. Este grupo engloba, fundamentalmente, os gastos com pessoal, encargos sociais e demais obrigações de execução mandatória.

No exercício de 2025, o Incra registrou uma execução orçamentária de 99,99% da dotação atualizada para este grupo, o que evidencia uma aderência absoluta entre a programação orçamentária e o cumprimento das obrigações legais. A maturidade desta despesa é reafirmada pelo índice de liquidação de 98,75% do valor empenhado, atestando a regularidade e a precisão no processamento da folha de pagamento e encargos associados.

Quanto ao fluxo financeiro, o percentual de pagamento atingiu 91,34% do montante liquidado. Este resultado demonstra um fluxo de caixa equilibrado e compatível com a programação de desembolso do Tesouro Nacional, assegurando a quitação das obrigações vinculadas sem represamentos significativos e garantindo a estabilidade funcional da Autarquia.

Despesas Primárias Discricionárias: O Espaço da Estratégia

As despesas discricionárias representam o núcleo da atuação política e administrativa da Autarquia, onde a gestão exerce sua capacidade de decisão para priorizar ações finalísticas e implementar políticas públicas de reforma agrária e governança fundiária. Em 2025, este grupo apresentou uma execução orçamentária de 88,69%, índice que atesta a robusta capacidade de planejamento e a prontidão institucional para absorver os recursos autorizados sob a ótica da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Embora o índice de liquidação tenha se situado em 63,50% — reflexo direto da dinâmica plurianual das ações finalísticas e dos contratos de infraestrutura em andamento — a eficiência financeira foi ratificada pela expressiva taxa de pagamento de 98,29% sobre o liquidado. Esse dado é fundamental: ele demonstra que, uma vez certificada a entrega do serviço ou bem, o Incra assegura a conversão imediata da despesa em pagamento efetivo, fortalecendo a confiança dos parceiros e fornecedores.

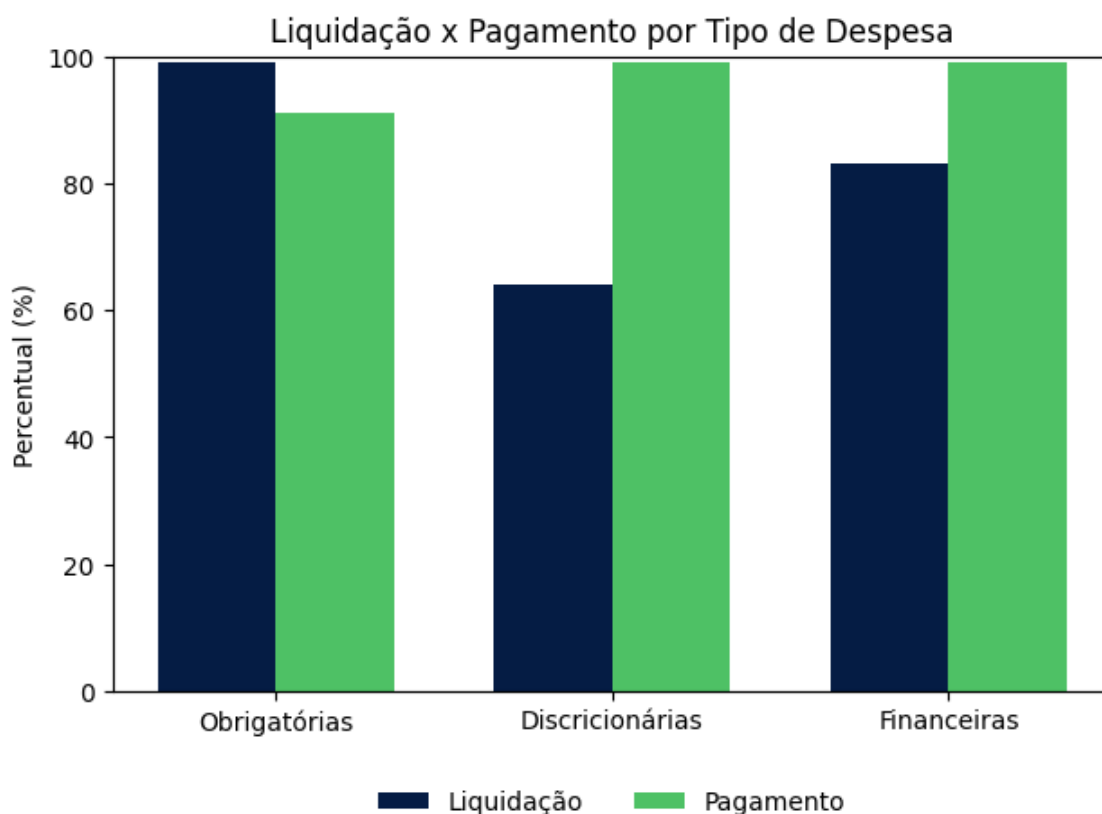
Despesas Financeiras e Sustentabilidade de Compromissos

As despesas financeiras, voltadas à amortização e encargos de operações de crédito, caracterizam-se pelo baixo grau de discricionariedade e pela estrita vinculação a obrigações contratuais prévias. Neste segmento, a execução orçamentária alcançou 97,79%, evidenciando o cumprimento rigoroso dos compromissos pactuados. Com uma taxa de pagamento de 98,99% sobre o montante liquidado, a Autarquia demonstra uma gestão de tesouraria de alta performance, mantendo o fluxo financeiro desonerado de obrigações pendentes de quitação.

Panorama Consolidado da Governança Orçamentária

Ao consolidar a análise, observa-se que a estrutura de execução do Incra em 2025 é marcada pela predominância de despesas obrigatórias e financeiras. Este cenário de rigidez orçamentária, embora reduza a flexibilidade alocativa imediata, não impediu a obtenção de um desempenho consistente nas ações discricionárias.

A governança do ciclo da despesa — empenho, liquidação e pagamento — mostrou-se resiliente e eficiente. Mesmo operando em um ambiente fiscal restrito, a Autarquia logrou êxito em equilibrar o atendimento às obrigações legais com o fomento às suas missões estratégicas, garantindo que a modernização administrativa (discutida no Capítulo 3) fosse sustentada por uma base financeira sólida e transparente.



Fonte: Coordenação-Geral de Orçamento e Finanças (DAF).

Diagnóstico do Ciclo de Execução

A análise comparativa entre as categorias de despesa revela padrões distintos de maturação. Enquanto as despesas obrigatórias e financeiras apresentam índices de liquidação e pagamento próximos à totalidade — refletindo a previsibilidade e a regularidade desses fluxos — as despesas discricionárias expõem a complexidade inerente às ações finalísticas da Autarquia.

Neste grupo, identifica-se uma lacuna mais acentuada entre o empenho e a liquidação, em contraste com a quase integralidade dos pagamentos realizados após a certificação da despesa. Este comportamento é um indicador estratégico crucial: ele evidencia que o principal desafio institucional não reside na disponibilidade financeira ou na capacidade de pagamento, mas sim na etapa de liquidação.

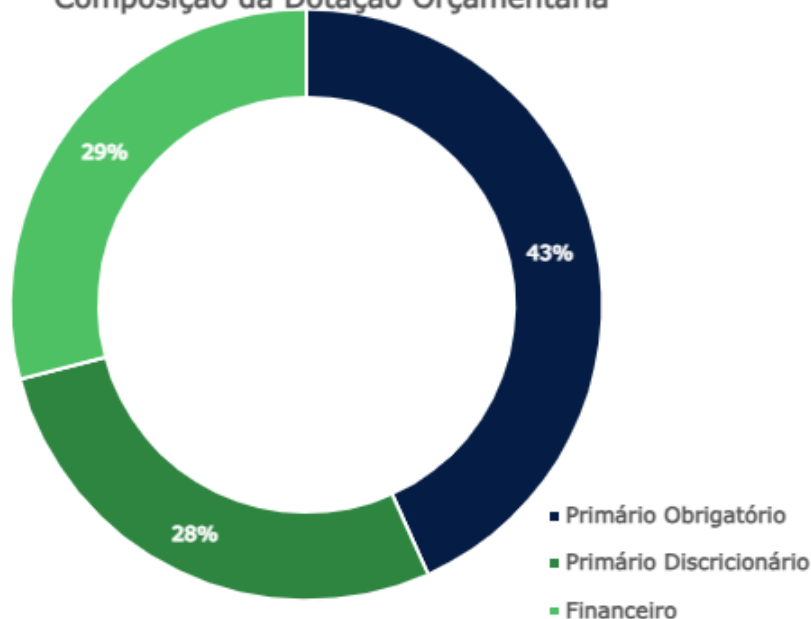
Essa fase é condicionada pelo ritmo de execução física de obras, entregas de bens e processos de obtenção de terras, que muitas vezes ultrapassam o encerramento do exercício. Portanto, a gestão demonstra alta eficiência financeira, mantendo o fluxo de caixa alinhado às entregas, enquanto trabalha no aprimoramento do acompanhamento contratual para acelerar a liquidação.

Perfil de Rigidez e Flexibilidade Orçamentária

A composição da dotação orçamentária, segmentada por natureza jurídica, oferece uma visão clara do espaço de manobra da gestão. A predominância de despesas obrigatórias impõe uma rigidez estrutural que exige máxima precisão na alocação dos recursos discricionários remanescentes.

Essa distribuição permite avaliar que, apesar da margem de flexibilidade limitada, o Incra tem logrado êxito em proteger e executar com prioridade as ações que compõem o seu "espaço de estratégia". A manutenção dessa estabilidade fiscal é o que garante a sustentabilidade das políticas de reforma agrária e governança fundiária, assegurando que a Autarquia honre seus compromissos históricos enquanto investe em sua modernização.

Composição da Dotação Orçamentária



- **Despesas Obrigatórias (43,26%):** Representam o maior volume da dotação autorizada. Por decorrerem de imposições legais e constitucionais, estas despesas possuem baixíssima capacidade de compressão ou reprogramação, estabelecendo um patamar de rigidez estrutural que independe da discricionariedade administrativa.
- **Despesas Financeiras (29,05%):** Este grupo, que abrange amortizações, juros e operações de crédito, também apresenta margem reduzida de decisão. Sua participação expressiva impacta a disponibilidade de caixa para o investimento direto, uma vez que estes recursos são consumidos no cumprimento de compromissos financeiros previamente estabelecidos, sem ampliar de imediato a capacidade operacional da Autarquia.
- **Despesas Discricionárias (27,69%):** Constituem o espaço de alocação estratégica da gestão. Embora representem pouco mais de um quarto do orçamento total, é neste bloco que se materializa o planejamento institucional e a priorização das políticas públicas. A gestão deste percentual exige monitoramento contínuo e critérios rigorosos de seletividade, especialmente em contextos de restrição fiscal, para garantir que cada real investido gere o máximo impacto social.

Diagnóstico da Flexibilidade Gerencial

De forma consolidada, verifica-se que 72,31% da dotação total do Incra está comprometida com obrigações obrigatórias e financeiras. Este dado evidencia um cenário de predominante rigidez orçamentária, onde a margem efetiva de manobra gerencial restringe-se ao bloco discricionário.

Essa configuração reforça a importância das iniciativas de modernização administrativa discutidas anteriormente: em um ambiente de baixa flexibilidade orçamentária, a eficiência na execução das despesas discricionárias torna-se o principal vetor de transformação institucional. O desafio da gestão, portanto, consiste em converter essa margem restrita em entregas de alto valor, utilizando a priorização estratégica como ferramenta para superar as limitações do cenário fiscal.

Gestão de Contingenciamentos e Limites de Empenho

A execução orçamentária de 2025 foi balizada por um cenário de rigorosa responsabilidade fiscal, exigindo da Autarquia uma gestão dinâmica sobre os limites de movimentação e empenho. Para além da aplicação dos recursos previstos na LOA, o desafio central residiu na administração da lacuna entre a dotação legalmente autorizada e o limite financeiro efetivamente disponibilizado pelo Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO).

Sob as diretrizes do Decreto nº 12.448/2025, que instituiu tetos escalonados de movimentação, o Incra adotou uma postura de governança preventiva. O ritmo da execução foi condicionado à liberação de cotas, o que demandou um monitoramento contínuo do fluxo de caixa para evitar a descontinuidade de serviços essenciais.

Dotação Orçamentária das Despesas Discricionárias

A partir deste ponto, a análise passa a concentrar-se nas despesas discricionárias, em razão de seu maior potencial gerencial e de sua relevância para a avaliação da execução orçamentária. Diferentemente das despesas

obrigatórias — cuja realização decorre de imposição legal — as despesas discricionárias dependem de decisões de planejamento e priorização, refletindo de forma mais direta a atuação administrativa do órgão. Assim, o exame desse grupo permite avaliar com maior precisão a qualidade da alocação de recursos, a aderência entre planejamento e execução e os impactos de eventuais restrições fiscais sobre a implementação das ações institucionais.

A gestão orçamentária do Incra (Unidade Orçamentária 42901) no exercício de 2025 foi dimensionada para sustentar a retomada das políticas finalísticas e o fortalecimento da governança fundiária. Com uma dotação orçamentária atualizada de R\$ 897,2 milhões, a Autarquia buscou equilibrar a manutenção da máquina administrativa com investimentos estratégicos em infraestrutura e expansão territorial.



Fonte: Coordenação-Geral de Orçamento e Finanças (DAF)

A distribuição do orçamento por categoria econômica reflete as prioridades estabelecidas no planejamento estratégico, conforme detalhado a seguir:

- **Investimentos (R\$ 61,7 milhões):** Destinados majoritariamente à infraestrutura básica em projetos de assentamento e à modernização tecnológica. Este aporte foi fundamental para viabilizar a transformação digital e a infraestrutura de TI discutidas no Capítulo 3, assegurando que o suporte tecnológico acompanhasse o crescimento da demanda por serviços digitais.

- **Inversões Financeiras (R\$ 412,6 milhões):** Representam o maior volume de recursos do exercício, consolidando a centralidade da política de reforma agrária através da aquisição de imóveis rurais. A magnitude deste montante reafirma o compromisso institucional com a ampliação da base territorial e o assentamento de novas famílias beneficiárias.
- **Outras Despesas Correntes (R\$ 422,8 milhões):** Englobam o custeio operacional necessário para a execução das políticas públicas, incluindo assistência técnica, operacionalização de créditos e manutenção administrativa das Superintendências Regionais, garantindo a capilaridade da presença do Incra em todo o território nacional.

A tabela a seguir consolida os valores autorizados no âmbito da Lei Orçamentária Anual (LOA), evidenciando a composição da dotação por categoria econômica e demonstrando a conformidade da execução financeira com os limites estabelecidos pela classificação orçamentária vigente.

Dotação Orçamentária Atualizada – 2025

Grupo de Despesa	Código	Valor
Inversão Financeira	5	R\$ 412.673.331,00
Investimentos	4	R\$ 61.736.518,00
Outras Despesas Correntes	3	R\$ 422.802.036,00
Total		R\$ 897.211.885,00

Fonte: Coordenação-Geral de Orçamento e Finanças (DAF)

Em 2025, a arquitetura orçamentária do Incra refletiu uma priorização estratégica voltada à sustentação das operações finalísticas e à expansão da política de democratização do acesso à terra. A concentração de recursos no grupo de Outras Despesas Correntes, somada aos 46% destinados a Inversões Financeiras, revela a centralidade desses eixos para a vitalidade da Autarquia. Enquanto o custeio garantiu a continuidade dos serviços essenciais e a capilaridade administrativa, o robusto aporte em inversões financeiras sinaliza a retomada da capacidade estatal de intervenção e fomento no campo.

Essa composição orçamentária não se limita à manutenção do aparato institucional; ela fundamenta uma estratégia de Estado voltada à estabilização social no campo em médio prazo e à consolidação da segurança jurídica e alimentar em longo prazo. Ao direcionar a maioria de seus recursos para esses dois grupos, o Incra assegura o suporte logístico necessário para a regularização fundiária e, simultaneamente, viabiliza o investimento em ativos que fortalecem a estrutura produtiva e a pacificação dos territórios rurais brasileiros.

Indicadores de Desempenho e Eficiência Fiscal

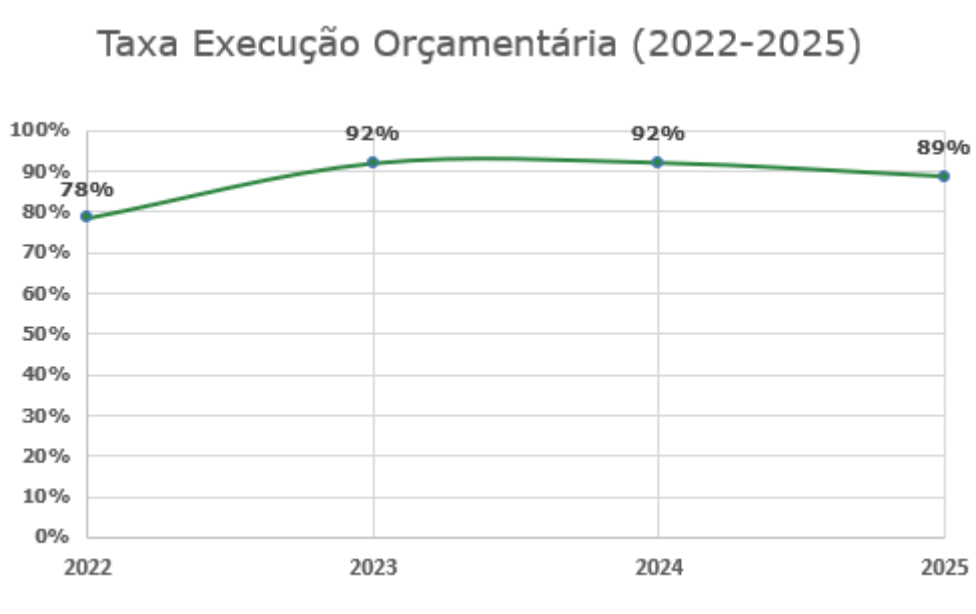
Com o intuito de aferir a eficiência operacional e a capacidade de entrega frente aos recursos mobilizados, a gestão orçamentária de 2025 foi monitorada por um conjunto de indicadores de desempenho e sustentabilidade fiscal. Esta análise não apenas cumpre o rito de prestação de contas, mas valida a aderência da execução financeira às metas estratégicas, examinando métricas como o Percentual Liquidado, as Taxas de Pagamento e Execução Financeira, além do Indicador de Restos a Pagar (IRRP) e do Estoque sobre Dotação — este último fundamental para projetar a pressão orçamentária sobre exercícios futuros.

O primeiro balizador dessa eficácia é a Taxa de Execução Orçamentária (TEO), que mensura o comprometimento da dotação atualizada em relação ao que foi efetivamente empenhado. No exercício de 2025, o Incra registrou uma TEO de 88,69%, representando um montante de R\$ 795,39 milhões empenhados da dotação das despesas discricionárias de R\$ 897,21 milhões. Este índice demonstra um elevado grau de realização da programação autorizada, evidenciando uma gestão proativa na conversão de limites orçamentários em obrigações contratuais e projetos em andamento, garantindo que o planejamento institucional fosse materializado em ações concretas no território rural.

Embora o volume de empenho demonstre uma robusta capacidade operacional em termos absolutos, o índice registrado situa-se ligeiramente abaixo do patamar ideal para a plena utilização da dotação autorizada, especialmente no que tange aos recursos previstos na Lei Orçamentária Anual. Comparativamente aos exercícios de 2023 e 2024, cujas taxas atingiram o patamar de 92%, observa-se uma oscilação no desempenho que aponta para o desafio de

converter a totalidade da programação orçamentária em compromissos formais dentro do ciclo anual.

Este cenário sinaliza uma oportunidade estratégica para o aprimoramento do planejamento executivo e para o fortalecimento da maturidade dos fluxos processuais. A análise dos dados reforça a necessidade de antecipação dos ritos de contratação e de uma gestão de riscos orçamentários mais refinada, visando elevar o aproveitamento das dotações e minimizar a margem de recursos não empenhados. Tal diagnóstico é fundamental para que a Autarquia direcione seus esforços de governança para a otimização da execução em 2026, garantindo que a capacidade financeira disponível se traduza, em sua totalidade, em entregas efetivas para o cidadão rural.



Fonte: Coordenação Geral de Orçamento e Finanças (DAF)

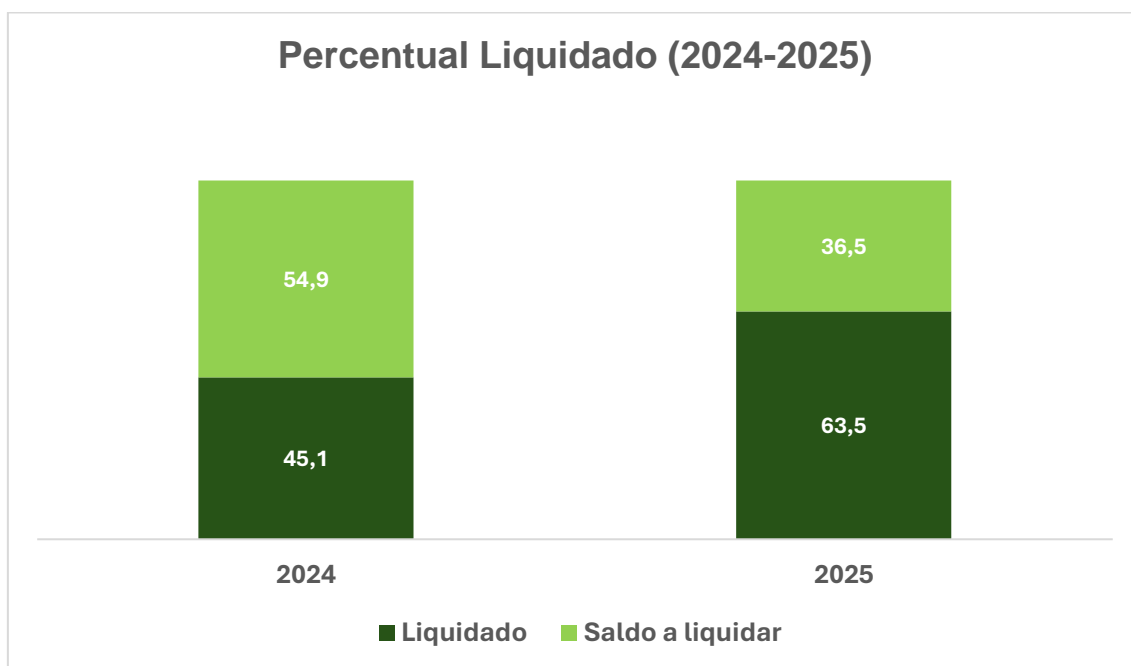
Análise Evolutiva da Execução e Entrega de Valor

A análise histórica da Taxa de Execução Orçamentária (TEO) revela um ciclo de maturação: após um crescimento consistente entre 2022 e 2024 — saltando de 78% para o patamar de 92% — o exercício de 2025 registrou um recuo para 88,69%. Embora essa oscilação de aproximadamente três pontos percentuais não represente uma ruptura, ela sinaliza a necessidade de um refinamento contínuo no planejamento executivo. Diante de um orçamento mais robusto em 2025, a previsibilidade e a distribuição equilibrada das contratações tornam-se

imperativos para garantir que a capacidade de empenho se mantenha alinhada à disponibilidade financeira.

Contudo, o indicador mais expressivo da eficiência institucional em 2025 foi o Percentual Liquidado, que mensura a conversão do empenho em entrega efetiva (execução material). Este índice alcançou 63,5%, um avanço notável de 18,4 pontos percentuais em relação aos 45,1% registrados em 2024.

Essa evolução demonstra um ganho substancial na capacidade de acompanhamento, fiscalização e processamento das entregas. É importante ressaltar que a natureza das operações do Incra — envolvendo obras de infraestrutura e aquisição de imóveis rurais — impõe ciclos plurianuais de execução. Nesses casos, o empenho é integral na formalização, enquanto a liquidação segue o cronograma físico-financeiro. Mesmo diante dessa característica estrutural, o desempenho de 2025 confirma uma tendência de amadurecimento operacional, indicando que a Autarquia está mais ágil em transformar compromissos orçamentários em resultados concretos para o campo.



Fonte: Coordenação Geral de Orçamento e Finanças (DAF)

Fluxo Financeiro e Credibilidade Institucional

A Taxa de Pagamento é o indicador que reflete a capacidade da Autarquia de quitar, dentro do próprio exercício, as despesas regularmente liquidadas. Mais do que uma métrica contábil, ela mensura a suficiência financeira para honrar compromissos sem sobrecarregar orçamentos futuros, sendo um termômetro vital da saúde fiscal do órgão.

Em 2025, o Incra alcançou uma expressiva taxa de pagamento de 98,29%, o que evidencia um elevado nível de cobertura financeira das obrigações. Este resultado indica que a quase totalidade das despesas reconhecidas foi efetivamente paga no mesmo período, minimizando a formação de passivos e contendo o acúmulo de restos a pagar.

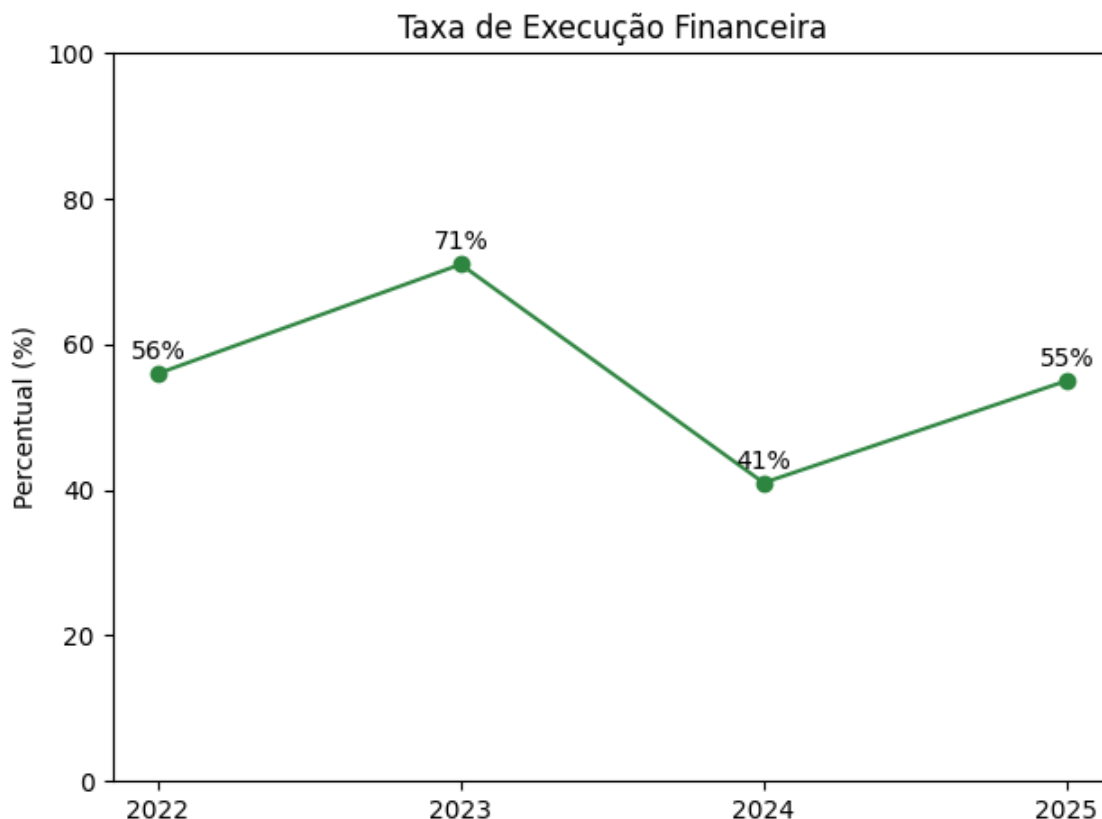
Este desempenho é reflexo de uma gestão rigorosa do fluxo de caixa e de um alinhamento preciso entre a execução orçamentária e a disponibilidade financeira. Ao assegurar a pontualidade nos pagamentos, o Incra fortalece sua credibilidade institucional perante fornecedores, prestadores de serviço e, fundamentalmente, junto aos beneficiários das políticas públicas, garantindo que o ciclo da despesa se complete com eficiência e transparência.

Taxa de Execução Financeira: A Maturação do Ciclo de Entrega

A Taxa de Execução Financeira mensura o ciclo completo da despesa pública, estabelecendo a relação entre a dotação autorizada e o efetivo pagamento realizado. Este é um indicador de síntese, fundamental para avaliar a capacidade da Autarquia em converter a previsão orçamentária em resultados concretos e tangíveis para a sociedade.

Embora o índice ainda se situe em patamar intermediário, sua análise deve ser obrigatoriamente vinculada à Taxa de Pagamento (98,29%). Essa leitura conjunta demonstra que o gargalo não reside na disponibilidade de caixa ou na quitação de obrigações, mas sim na velocidade dos ciclos de liquidação — condicionados pela natureza plurianual de obras e aquisições de terras. O desempenho de 2025, portanto, sinaliza um avanço significativo na agilidade operacional, ao mesmo tempo em que reforça o compromisso da gestão em

aprimorar a integração entre o planejamento orçamentário e a execução física, visando maximizar a conversão da dotação em benefício social efetivo.



Fonte: Coordenação Geral de Orçamento e Finanças (DAF)

A evolução histórica da Taxa de Execução Financeira revela um comportamento dinâmico, refletindo as flutuações nos ciclos de investimento e na disponibilidade orçamentária do Inbra. Após registrar 56% em 2022 e atingir seu ápice em 2023, com 71%, o indicador apresentou uma retração acentuada para 41% em 2024. O exercício de 2025, contudo, marca um período de recuperação estratégica, com o índice retomando o patamar de 55%. Esse avanço de 14,36 pontos percentuais em relação ao ano anterior representa o pagamento efetivo de R\$ 496,66 milhões, consolidando uma curva ascendente na eficácia financeira do órgão.

Este movimento de retomada é fundamental para a saúde institucional, pois demonstra que, após um ano de forte retração, a Autarquia logrou êxito em reativar seus fluxos de pagamento e acelerar a entrega de valor. A recuperação de 14 pontos percentuais em um único exercício evidencia a eficácia das

medidas de gestão adotadas para destravar processos e garantir que os recursos autorizados cheguem, com maior fluidez, às ações finalísticas de reforma agrária e governança territorial.

Sustentabilidade Fiscal e Gestão de Passivos

Embora o patamar de 2023 ainda não tenha sido plenamente retomado, o avanço de 14 pontos percentuais em 2025 consolida uma trajetória de melhora na conversão da dotação autorizada em pagamentos efetivos. Esse movimento, embora posicione a execução em nível intermediário, reforça a diretriz institucional de buscar maior integração entre o planejamento estratégico e a programação financeira, visando reduzir oscilações e promover estabilidade plurianual na execução das políticas públicas.

A robustez financeira do Incra é evidenciada pela análise conjunta do Índice de Reconhecimento de Restos a Pagar (IRRP) e do Estoque de Restos a Pagar sobre a Dotação. Em 2025, o IRRP situou-se em 1,21%, confirmando que a quase totalidade das despesas liquidadas foi quitada dentro do próprio exercício. Este índice demonstra um controle rigoroso na formação de passivos, assegurando que o reconhecimento de obrigações seja acompanhado de sua imediata adimplência.

Complementarmente, o indicador de Estoque de Restos a Pagar sobre a Dotação registrou apenas 1,07%, o que revela que as obrigações acumuladas de anos anteriores representam uma parcela ínfima do orçamento atual. Na prática, esse resultado sinaliza uma baixíssima pressão sobre o orçamento vigente, liberando recursos para investimentos novos em vez de comprometer o caixa com despesas pretéritas.

Essa condição de estabilidade financeira — caracterizada pelo reduzido acúmulo de passivos e pela mínima transferência de encargos — é um pilar da previsibilidade orçamentária do Incra. Ao manter o balanço desonerado de compromissos históricos relevantes, a Autarquia amplia sua capacidade de planejamento e garante que o orçamento de 2026 seja integralmente direcionado ao fomento do desenvolvimento rural e à inovação territorial.

Alocação Estratégica por Natureza de Despesa (GND)

No exercício de 2025, a análise da execução orçamentária das despesas discricionárias por Grupo de Natureza da Despesa (GND) evidencia a maturidade da estratégia de alocação de recursos do Incra e seus reflexos diretos na geração de valor público. A distribuição dos recursos reflete um equilíbrio planejado entre o suporte operacional e o investimento em ativos de longo prazo, conforme detalhado a seguir:

- **Outras Despesas Correntes (GND 3 – R\$ 422,8 milhões):** Este grupo consolidou-se como o motor das atividades finalísticas e operacionais. Com uma Taxa de Execução Financeira de 66,61% e um expressivo percentual liquidado de 85,59%, o custeio demonstrou alta eficácia na manutenção de serviços essenciais como assistência técnica, concessão de créditos produtivos e o pleno funcionamento das Superintendências Regionais.
- **Investimentos (GND 4 – R\$ 61,7 milhões):** Focados na ampliação da infraestrutura física e na modernização institucional, estes recursos apresentaram uma robusta Taxa de Execução Orçamentária de 90,20%. Embora o percentual de liquidação tenha sido de 7,00%, esse comportamento é tecnicamente esperado para despesas de natureza estrutural, cujas medições físicas e cronogramas financeiros estendem-se além do momento do empenho inicial.
- **Inversões Financeiras (GND 5 – R\$ 412,6 milhões):** Direcionada primordialmente à aquisição de imóveis rurais para fins de reforma agrária, esta rubrica reafirma o compromisso com a expansão da base territorial. Dada a complexidade jurídica e técnica intrínseca aos processos de obtenção de terras, a execução deste grupo é pautada pelo rigor processual que garante a segurança jurídica das aquisições.

Evolução do Perfil Orçamentário e Retomada Finalística

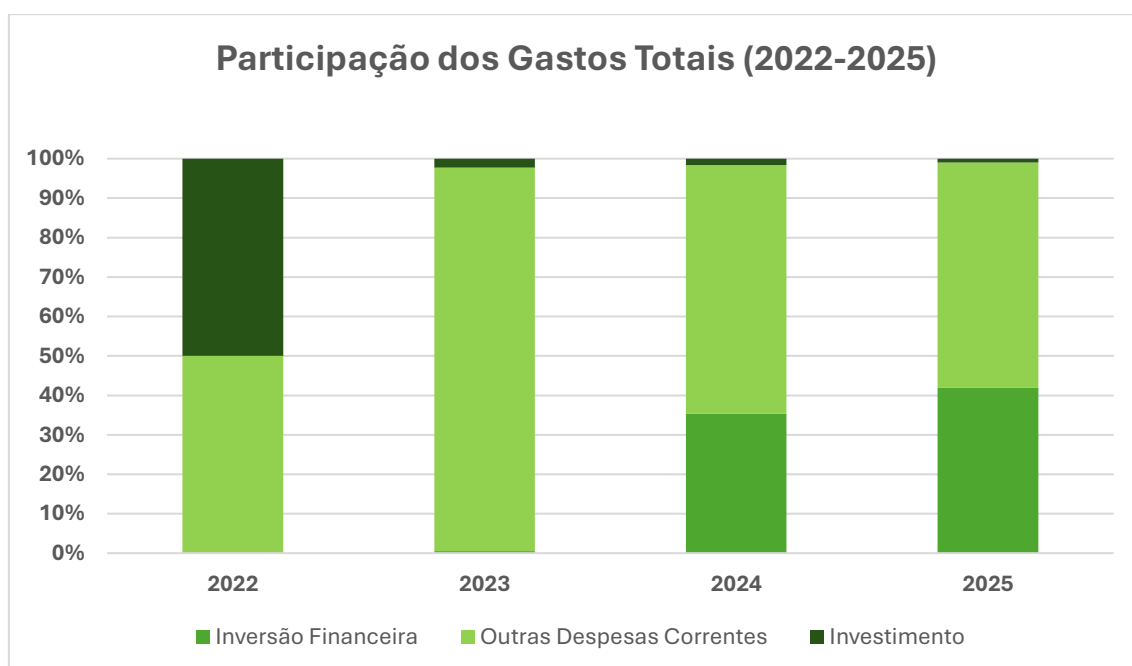
A série histórica revela uma transição profunda no perfil de atuação do Incra. Observa-se a migração de um modelo anteriormente focado em investimentos estruturais para uma configuração decididamente orientada à execução direta da política fundiária.

O dado mais emblemático dessa transformação é o crescimento das Inversões Financeiras (GND 5). Enquanto em 2022 sua participação era residual (0,03%), o índice saltou para 35,36% em 2024 e atingiu 42% em 2025. Este movimento materializa a retomada da política de obtenção de terras como prioridade estratégica nacional, fortalecendo o caráter finalístico da Autarquia.

Em contrapartida, as Outras Despesas Correntes (GND 3) mantiveram-se como o principal pilar de sustentação, representando 57% do total executado em 2025. Esse dado reforça que a expansão da política fundiária está sendo suportada por uma estrutura de custeio resiliente, capaz de prover assistência técnica e crédito aos novos beneficiários.

A redução relativa da participação dos Investimentos (GND 4) — de 49,99% em 2022 para aproximadamente 1% em 2025 — não sinaliza perda de eficiência, mas sim uma reorientação estratégica do gasto. Mesmo com menor peso relativo, a elevada taxa de empenho (90,20%) prova que o Incra mantém plena capacidade de executar recursos destinados à modernização institucional quando estes são disponibilizados.

Em suma, a estrutura orçamentária de 2025 reflete uma instituição que encontrou o equilíbrio entre a manutenção de sua capacidade operacional e a execução vigorosa de sua missão de democratização do acesso à terra.



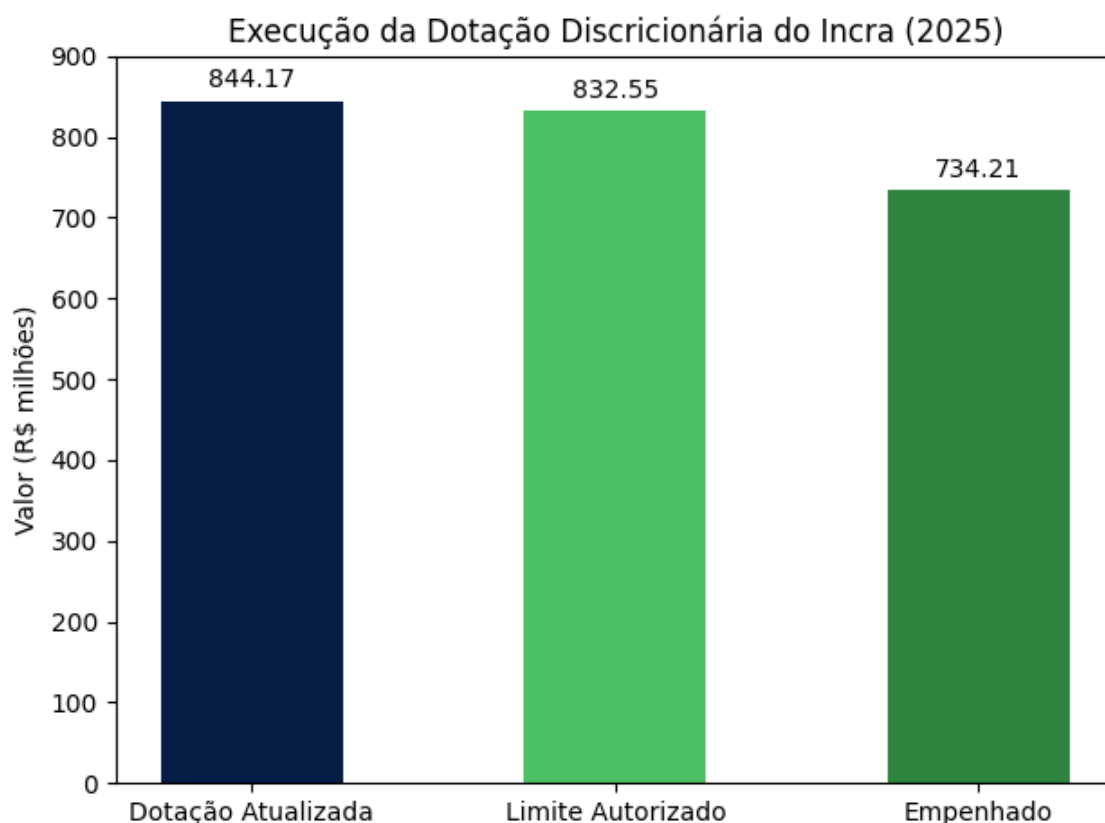
Fonte: Coordenação Geral de Orçamento e Finanças (DAF)

As despesas discricionárias, que sustentam as políticas finalísticas e o suporte administrativo, concentraram a maior pressão orçamentária do exercício. Por serem o principal alvo dos mecanismos de contingenciamento, a gestão dessas rubricas exigiu:

- **Priorização Seletiva:** Direcionamento dos limites disponíveis para contratos de continuidade e ações de impacto imediato na reforma agrária.
- **Eficiência Alocativa:** Reordenamento de cronogramas de contratação para alinhar o empenho à efetiva capacidade de desembolso financeiro.
- **Mitigação de Riscos Operacionais:** Gestão próxima junto às Superintendências Regionais para garantir que a capilaridade do Incra fosse preservada, mesmo diante de janelas restritas de execução.

Esta estratégia de "administração por prioridades" permitiu que a Autarquia navegasse pelo ambiente de restrição sem comprometer a segurança jurídica dos seus processos, demonstrando maturidade institucional no enfrentamento de cenários fiscais adversos.

Nesse contexto, a dotação discricionária atualizada do Incra alcançou o montante de R\$ 844,17 milhões, dos quais 98,62% foram efetivamente convertidos em limite autorizado (R\$ 832,55 milhões) após os ajustes de contingenciamento. Diante do teto disponibilizado pelo governo federal, a Autarquia demonstrou uma robusta capacidade de resposta, empenhando R\$ 734,21 milhões.



Fonte: Coordenação Geral de Orçamento e Finanças (DAF)

Capilaridade e Descentralização Orçamentária

A eficácia do Incra na implementação das políticas de reforma agrária e governança territorial é indissociável de sua presença capilar no território nacional. O Índice de Descentralização Orçamentária (IDO) mensura a capacidade institucional da Autarquia de mobilizar recursos diretamente em suas unidades executoras regionais, onde se materializam as entregas aos assentamentos e territórios quilombolas.

Composição e Cálculo do Indicador (IDO)

Considerando a execução de despesa de discricionária de 2025, o indicador reflete o equilíbrio entre o suporte estratégico centralizado e a execução operacional descentralizada. O cálculo é definido pela razão entre o empenho das Superintendências Regionais (SRs) e o empenho total da Autarquia:

$$IDB = \left(\frac{\text{Despesa Empenhada pelas SRs}}{\text{Despesa Empenhada Total da Autarquia}} \right) \times 100$$

Aplicando-se os valores consolidados do exercício:

- **Empenho das 30 SRs:** R\$ 228,71 milhões
- **Empenho Sede (DAC):** R\$ 567,03 milhões
- **Empenho Total:** R\$ 795,74 milhões

$$IDB = \left(\frac{228.710.813,19}{795.739.875,94} \right) \times 100 = 28,7\%$$

A concentração de 71,3% na Sede não representa uma centralização decisória, mas sim uma escolha de governança estruturante. Este montante abrange despesas transversais que sustentam a infraestrutura tecnológica do Incra, tais como:

- Gestão de sistemas corporativos nacionais e segurança da informação;
- Contratos institucionais e aquisições centralizadas para garantir economia de escala e padronização.

Em contrapartida, os recursos executados pelas Superintendências Regionais possuem um caráter nitidamente finalístico. É na ponta descentralizada que o orçamento se transforma em vistorias agrárias, regularização fundiária, obras de infraestrutura em assentamentos e assistência técnica direta.

Assim, o IDO de 28,7% reflete um modelo organizacional que combina centralização estratégica com autonomia operacional. Sob a perspectiva do controle externo, esse arranjo assegura racionalidade administrativa e conformidade normativa, garantindo que a governança financeira permaneça sob controle centralizado, enquanto a capacidade de implementação das políticas públicas é preservada em sua máxima capilaridade.

Monitoramento Integrado da Execução Regional

Com o propósito de institucionalizar um acompanhamento granular e comparativo, foi estruturado para a elaboração do Relatório de Gestão uma matriz de avaliação para as Superintendências Regionais fundamentada em três indicadores complementares. Esta abordagem permite o monitoramento do ciclo

completo da despesa pública — empenho, liquidação e pagamento — garantindo que a descentralização orçamentária seja acompanhada por rigorosa eficiência operacional.

Matriz de Indicadores de Desempenho Regional

A avaliação da performance nas unidades descentralizadas pauta-se pelos seguintes balizadores:

1. **Índice de Liquidação (IL):** Definido pela razão entre as despesas liquidadas e as empenhadas ($IL = \frac{\text{liquidado}}{\text{empenhado}}$). Este índice mensura a eficácia na conversão do compromisso orçamentário em entrega física comprovada. Percentuais elevados atestam a aderência entre o planejamento e a execução material, enquanto índices reduzidos sinalizam contratos em fase inicial ou desafios na fiscalização de cronogramas.
2. **Índice de Pagamento Total (IPT):** Razão entre o total efetivamente desembolsado (incluindo despesas do exercício e Restos a Pagar) e o montante empenhado. O IPT reflete a capacidade da unidade em concluir o ciclo financeiro, transformando a reserva orçamentária em benefício efetivo na ponta, garantindo a fluidez do fluxo de caixa regional.
3. **Índice de Pagamento de Restos a Pagar (IRP):** Calculado pela relação entre os Restos a Pagar Processados pagos e os inscritos. O IRP é o termômetro da gestão do passivo financeiro, evidenciando o esforço institucional para sanear obrigações pendentes e evitar o acúmulo de estoques financeiros que possam pressionar orçamentos futuros.

A aplicação conjunta destes indicadores permite uma análise sistêmica que vai além do simples empenho. Essa metodologia fortalece a governança ao permitir:

- **Identificação de Padrões:** Diferenciar unidades com alta performance daquelas que demandam suporte técnico.
- **Mitigação de Riscos Fiscais:** Detecção preventiva de represamentos de pagamento ou atrasos na liquidação.

- **Transparência e Racionalidade:** Garantir que a aplicação dos recursos públicos em cada estado obedeça aos princípios da economicidade e responsabilidade fiscal.

Dessa forma, os índices IL, IPT e IRP consolidam-se como instrumentos de gestão estratégica, assegurando que a descentralização administrativa resulte em entregas céleres e conformidade absoluta com as metas institucionais.

Diagnóstico de Performance Regional: Eficiência e Saneamento

A análise integrada dos indicadores IL, IPT e IRP revela um panorama de execução heterogêneo, porém estruturalmente coerente com as especificidades territoriais do Incra. Em 2025, o desempenho das Superintendências Regionais (SRs) evidenciou não apenas a capacidade de entrega, mas também um esforço direcionado ao saneamento de passivos.

SR 2025	IL (%)	IPT (%)	IRP (%)
PA/NE	71,34	69,68	100
PA/SE	86,7	87,48	63,92
PA/O	85,39	87,23	97,47
CE (02)	93,75	92,97	9,88
PE (03)	81,35	81,54	99,08
GO (04)	87,71	106,31	45,58
BA (05)	89,08	92,43	73,79
MG (06)	29,2	28,88	91,74
RJ (07)	89,88	89,16	33,1
SP (08)	85,63	81,35	100
PR (09)	83,36	83,75	99,64
SC (10)	93,51	92,73	100
RS (11)	60,35	71,49	97,89
MA (12)	88,88	88,69	95,61
MT (13)	88,22	80,92	100
AC (14)	86,66	81,18	101,6
AM (15)	86,64	74,38	86,91
MS (16)	85,55	85,93	99,8
RO (17)	90,87	88,05	73,58
PB (18)	89,02	91,37	92,61
RN (19)	79,27	79,95	98,61
ES (20)	87,11	85,39	84,64
AP (21)	92,73	88,31	91,98
AL (22)	93,08	92,52	97,59

SE (23)	38,72	38,7	100
PI (24)	87,8	86,34	21,46
RR (25)	88,2	87,07	100
TO (26)	93,4	93,02	66,34
DFE (28)	60,01	62,36	1964,88
MSF (29)	81,7	82,88	100
DAC	57,41	57,33	89,42

I. Excelência Operacional e Maturidade Processual: A maioria das unidades registrou um Índice de Liquidação (IL) superior a 80%, consolidando a transição bem-sucedida do compromisso orçamentário para a execução física. Destacam-se as regionais do Ceará, Santa Catarina, Alagoas, Tocantins, Amapá e Rondônia, com índices acima de 90%. Esses resultados atestam um elevado grau de maturidade processual, onde o planejamento se traduz em entregas materiais céleres e conformidade documental.

II. Fluxo Financeiro e Redução de Passivos: No tocante ao Índice de Pagamento Total (IPT), unidades como Ceará e Bahia demonstraram ciclos de despesa praticamente encerrados no próprio exercício, minimizando a geração de restos a pagar.

Casos específicos como Goiás, Acre e o Distrito Federal (DFE) apresentaram IPT ou IRP superiores a 100%. Longe de representarem distorções, esses números evidenciam uma gestão financeira agressiva de saneamento de passivos, quitando obrigações de exercícios anteriores e desonerando o orçamento futuro.

III. Identificação de Gargalos e Pontos de Atenção: Por outro lado, as unidades de Minas Gerais (IL 29,2%) e Sergipe (IL 38,72%) registraram índices significativamente abaixo da média institucional. Este comportamento sugere uma concentração de empenhos no último trimestre ou entraves críticos na execução contratual. Da mesma forma, os baixos índices de IRP no Rio de Janeiro (33,1%) e no Piauí (21,46%) sinalizam uma expansão contratual recente ou a necessidade de otimização no fluxo de pagamentos de restos a pagar.

IV. Fatores Condicionantes e Governança: É imperativo destacar que as variações observadas não configuram uma fragilidade sistêmica, mas derivam de contextos regionais complexos, tais como:

- Especificidades Fundiárias: Morosidade em processos judiciais de obtenção de terras.
- Licenciamento Ambiental: Rigores técnicos que impactam o cronograma de obras de infraestrutura.
- Sazonalidade: Impactos climáticos na execução física em determinadas regiões.

Sob a perspectiva da governança, o painel de indicadores evidencia que o Incra dispõe de instrumentos objetivos de monitoramento regional, permitindo identificação tempestiva de unidades com menor desempenho relativo e direcionamento de suporte técnico quando necessário. Essa abordagem fortalece o controle interno, aprimora a gestão por resultados e assegura maior racionalidade na aplicação dos recursos públicos.

A robustez da governança orçamentária do Incra em 2025 é ratificada pela análise agregada dos indicadores regionais.

Indicador	Média Institucional (%)	Desvio Padrão (%)
IL	81,84%	15,46
IPT	81,74%	15,50
IRP	146,26%	344,40

Os dados demonstram uma instituição que opera com alta previsibilidade e equilíbrio entre as fases do ciclo da despesa, conforme evidenciado pelas médias institucionais:

- **Índice de Liquidação (Média: 81,84%):** Reflete uma conversão sólida e tempestiva do crédito empenhado em entrega efetiva de produtos e serviços.
- **Índice de Pagamento Total (Média: 81,74%):** Demonstra uma simetria quase exata com a liquidação, garantindo que o fluxo financeiro acompanhe o ritmo da execução física.
- **Índice de Pagamento de Restos a Pagar (Média:146,26%):** Evidencia desempenho expressivo na liquidação de obrigações de exercícios

anteriores, refletindo avanço na redução do estoque de restos a pagar e na regularização de compromissos financeiros pendentes.

O desvio padrão de aproximadamente 15 pontos percentuais sugere uma variação moderada entre as 30 Superintendências, indicando que a Autarquia possui um padrão de execução uniforme. Essa métrica afasta a hipótese de fragilidade sistêmica, confirmando que os processos de trabalho estão devidamente padronizados em escala nacional.

No tocante ao Índice de Pagamento de Restos a Pagar (IRP), a média institucional de 146,26% deve ser interpretada sob a ótica da estratégia de saneamento. Este valor, superior à unidade, é influenciado por liquidações extraordinárias de passivos remanescentes de exercícios anteriores em unidades específicas.

Embora esse comportamento resulte em uma maior dispersão estatística, ele não configura risco fiscal. Pelo contrário, reflete uma ação deliberada de desoneração do balanço financeiro, fortalecendo a saúde orçamentária para os ciclos subsequentes. Em suma, os indicadores agregados de 2025 projetam uma imagem de estabilidade e maturidade gerencial, onde as variações pontuais são monitoradas e tratadas como exceções dentro de um sistema majoritariamente eficiente.

Avaliação de Risco Fiscal Regional

A avaliação de risco fiscal regional integra os índices de liquidação, pagamento e gestão de passivos (IL, IPT e IRP) para diagnosticar a saúde financeira das unidades descentralizadas e garantir a aderência aos preceitos da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

A exposição fiscal da Autarquia é monitorada sob três perspectivas principais:

1. **Risco de Execução Física (Eficácia Operacional):** O Índice de Liquidação (IL), com média institucional de 81,84%, atesta que a conversão do crédito empenhado em entrega física é a regra no conjunto das unidades.

Unidades como Minas Gerais (29,2%) e Sergipe (38,72%) apresentam risco pontual de baixa conversão, tipicamente associado à concentração de empenhos no último trimestre, à complexidade ambiental e fundiária dos projetos ou a entraves contratuais específicos. Não se observa, contudo, padrão generalizado de baixa liquidação que indique fragilidade sistêmica na execução física das ações.

- 2. Risco de Formação de Passivo Financeiro (Liquidez):** Com média de 81,74% no IPT, o Inkra demonstra que a liquidação é acompanhada de pronto pagamento, mitigando o acúmulo de obrigações.

O IRP médio de 146,26% reflete um esforço deliberado de quitação de restos a pagar de anos anteriores. Apesar da elevada dispersão estatística, a análise qualitativa indica que a maioria das unidades apresentou IRP superior a 80%, demonstrando esforço consistente de redução de restos a pagar processados.

Unidades como Piauí (21,46%) e Rio de Janeiro (33,1%) possuem maior volume de passivos a transitar para 2026, exigindo acompanhamento prioritário da Sede, embora sem configurar risco estrutural.

- 3. Avaliação da Exposição Fiscal Regional:** A leitura técnica dos indicadores permite classificar o risco fiscal regional do Inkra como Baixo a Moderado com concentração de pontos de atenção em número limitado de Superintendências Regionais. Não há evidência de:
- I. Crescimento sistêmico de passivo financeiro
 - II. Dissociação estrutural entre empenho e execução física
 - III. Padrão recorrente de inadimplência contratual

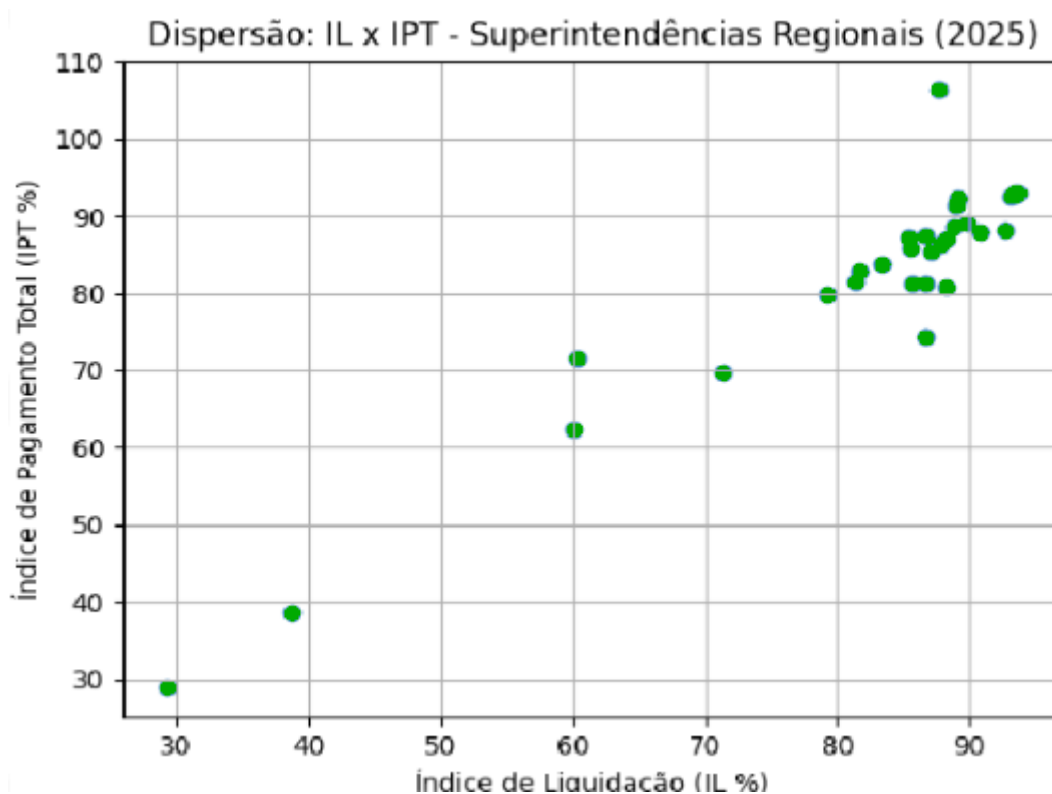
Dinâmica de Mitigação e Supervisão Institucional

As variações identificadas apresentam natureza pontual e estão associadas a fatores operacionais regionais, tais como sazonalidade na execução de obras, exigências de licenciamento ambiental, judicialização fundiária ou concentração de empenhos no último trimestre.

A gestão central mantém monitoramento contínuo dos indicadores regionais, permitindo uma identificação tempestiva de unidades com menor conversão de empenho, acompanhamento específico da evolução de restos a pagar,

realocação de recursos quando necessário, suporte técnico direcionado às unidades com maior risco relativo. Essa sistemática de acompanhamento reduz a probabilidade de materialização de risco fiscal relevante e reforça a aderência aos princípios da responsabilidade fiscal e da eficiência administrativa.

A análise evidencia que o Incra mantém governança fiscal regional estruturada e monitoramento ativo do ciclo da despesa, com predominância de unidades apresentando desempenho compatível com padrões de maturidade administrativa. Os casos de divergência identificados não configuram risco sistêmico para a autarquia, apenas demandando acompanhamento técnico específico. O risco fiscal regional, portanto, é classificado como controlado, com exposição limitada e sob supervisão institucional permanente.



GESTÃO ORÇAMENTÁRIA, FINANCEIRA E CONTÁBIL POR REGIÃO

Região Norte

A Região Norte desempenha papel estratégico na execução das políticas públicas conduzidas pelo Incra, considerando a elevada concentração de assentamentos rurais, a intensidade das demandas por regularização fundiária e a complexidade socioambiental do território amazônico. Nesse contexto, a execução orçamentária regional em 2025 manteve participação relevante no conjunto da execução nacional, evidenciando continuidade das ações estruturantes voltadas à política fundiária.

A análise da série histórica referente ao período de 2022 a 2025 indica crescimento acumulado da execução regional, acompanhado de relativa estabilidade nos principais indicadores do ciclo da despesa.

Em 2025, a taxa de liquidação regional situou-se em patamar superior a 80%, indicando adequada correspondência entre os valores empenhados e a efetiva execução das ações programadas. O percentual de pagamento também se manteve elevado, refletindo fluidez na execução financeira e significativa conversão das despesas liquidadas em desembolso efetivo no próprio exercício.

No que se refere à gestão de Restos a Pagar, a geração observada apresentou comportamento compatível com a natureza plurianual de parte das ações desenvolvidas na região, especialmente aquelas relacionadas à infraestrutura em assentamentos e regularização fundiária. O pagamento de restos a pagar demonstrou esforço consistente de redução do estoque de obrigações pendentes, contribuindo para a sustentabilidade fiscal regional.

A desagregação da execução por Superintendência Regional evidencia concentração da execução no estado do Pará, responsável por aproximadamente 36% dos gastos totais da região em 2025. Esse desempenho é compatível com a dimensão territorial do estado e com a intensidade das demandas fundiárias locais. Amazonas, Rondônia e Tocantins apresentaram

participação intermediária na execução regional, mantendo distribuição relativamente equilibrada entre empenho, liquidação e pagamento.

Por sua vez, as Superintendências do Acre, Roraima e Amapá registraram menor participação percentual na composição regional, porém mantiveram indicadores de liquidação e pagamento compatíveis com o padrão regional, sem evidências de comprometimento sistêmico da execução.

De forma integrada, os resultados de 2025 indicam que a Região Norte operou em ambiente de equilíbrio entre expansão do volume executado e estabilidade dos indicadores fiscais, preservando a governança financeira e a capacidade operacional das unidades descentralizadas.

Região Nordeste

A Região Nordeste mantém papel central na execução das políticas públicas conduzidas pelo Incra, especialmente no que se refere à consolidação de assentamentos rurais, regularização fundiária e promoção do desenvolvimento produtivo em áreas de agricultura familiar. Em 2025, a execução regional demonstrou estabilidade operacional e evolução qualitativa nos principais indicadores do ciclo da despesa.

A análise da série histórica referente ao período de 2022 a 2025 evidencia crescimento acumulado da execução regional, acompanhado de melhoria nos indicadores de liquidação e controle de passivos. No exercício de 2025, a taxa de liquidação regional alcançou 80,84%, superando o patamar registrado em 2024 (70,71%) e refletindo maior capacidade de conversão do empenho em execução efetiva das ações. O percentual de pagamento atingiu 98,12%, indicando elevada capacidade de conversão das despesas liquidadas em desembolso financeiro dentro do próprio exercício.

O índice de realização, que relaciona empenho e pagamento, registrou 79,32%, evidenciando fluidez no ciclo orçamentário e redução de gargalos financeiros ao longo da execução.

No que se refere à gestão de Restos a Pagar Processados, observou-se melhora significativa em 2025. O índice de geração situou-se em 4,47%, valor

consideravelmente inferior aos registrados em 2023 (10,87%) e 2024 (10,18%), indicando maior prudência na assunção de compromissos ao final do exercício. O índice de pagamento de restos a pagar alcançou 66,97%, evidenciando esforço consistente na redução do estoque de passivos e contribuindo para o equilíbrio fiscal regional.

A análise da execução por Superintendência Regional evidencia concentração da despesa em unidades de maior porte institucional. A Superintendência da Bahia destacou-se como principal polo de execução, concentrando aproximadamente 31,69% dos gastos totais da região. O Maranhão apresentou participação relevante, com cerca de 15,22% da execução regional, mantendo perfil equilibrado entre empenho, liquidação e pagamento. Sergipe também demonstrou execução consistente, com manutenção de coerência entre as etapas do ciclo da despesa.

As Superintendências de Pernambuco, Piauí e Ceará apresentaram participação intermediária na execução regional, enquanto Alagoas, Paraíba e Superintendência do Médio São Francisco registraram menor peso relativo, sem evidências de comprometimento sistêmico da execução ou formação excessiva de passivos.

De forma integrada, os resultados de 2025 indicam que a Região Nordeste operou em ambiente de maior estabilidade fiscal em comparação aos exercícios anteriores, com recuperação da taxa de liquidação, elevada capacidade de pagamento e redução da geração de restos a pagar.

Região Centro-Oeste

A Região Centro-Oeste manteve, em 2025, participação relevante na execução das políticas públicas conduzidas pelo Incra, com atuação voltada à consolidação de assentamentos, regularização fundiária e fortalecimento das atividades produtivas em áreas rurais. O exercício foi marcado por estabilidade operacional, ainda que com retração no volume global executado em comparação ao exercício anterior.

A análise da série histórica 2022–2025 evidencia crescimento acumulado da execução regional ao longo do período, seguido de ajuste no exercício de 2025. Após atingir R\$ 27,91 milhões em 2024, os gastos totais regionais situaram-se em R\$ 21,59 milhões em 2025. Apesar da retração pontual, o comportamento da série indica manutenção da capacidade estrutural de execução ao longo do ciclo plurianual.

No exercício de 2025, o índice regional de liquidação alcançou 76,48%, mantendo patamar consistente com a execução programada. O percentual de pagamento atingiu 95,61%, indicando elevada capacidade de conversão das despesas liquidadas em desembolso financeiro no próprio exercício. O índice de realização registrou 69,81%, refletindo nível moderado de fluidez no ciclo orçamentário.

No que se refere à gestão de Restos a Pagar Processados, o índice de geração situou-se em 10,28%, superior aos valores registrados em exercícios anteriores, sinalizando maior inscrição de compromissos ao final do exercício. O índice de pagamento de RPP alcançou 66,76%, evidenciando esforço relevante de quitação de passivos, ainda que em patamar inferior ao observado em períodos anteriores.

A análise da execução por unidade revela distribuição relativamente equilibrada entre as Superintendências Regionais. O Distrito Federal concentrou 31,46% dos gastos totais da região, apresentando elevada participação nos volumes de empenho e pagamento e baixo índice de geração de restos a pagar. Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Goiás apresentaram participação relativamente próxima na composição da execução regional, com perfis distintos de gestão de passivos e execução financeira.

De forma integrada, os resultados indicam que a Região Centro-Oeste operou em ambiente de ajuste orçamentário, mantendo elevados níveis de pagamento e controle relativo da dependência intertemporal da despesa, ainda que com aumento na geração de restos a pagar em comparação ao exercício anterior.

Região Sudeste

A Região Sudeste manteve, em 2025, papel relevante na execução das políticas conduzidas pelo Incra, considerando a presença de Superintendências Regionais de grande porte institucional e a complexidade das demandas fundiárias em áreas de elevada pressão territorial. O exercício foi caracterizado por ajuste no volume global executado, mantendo, contudo, elevados níveis de pagamento e controle consistente de passivos.

A análise da série histórica 2022–2025 evidencia trajetória de expansão da execução regional até 2024, seguida de retração em 2025. Após atingir R\$ 27,91 milhões em 2024, os gastos totais regionais situaram-se em R\$ 16,52 milhões em 2025. Ainda assim, o crescimento acumulado da série permanece positivo, indicando manutenção da capacidade estrutural de execução ao longo do período analisado.

No exercício de 2025, o índice regional de liquidação alcançou 57,59%, valor inferior ao observado nos exercícios anteriores, refletindo maior cautela na conversão do empenho em despesa liquidada. Em contrapartida, o percentual de pagamento atingiu 97,15%, indicando elevada capacidade de quitação das obrigações liquidadas dentro do próprio exercício financeiro. O índice de realização registrou 79,67%, evidenciando manutenção da fluidez no ciclo orçamentário.

No que se refere à gestão de Restos a Pagar Processados, o índice de geração foi de apenas 0,75%, significativamente inferior aos exercícios anteriores, demonstrando prudência na assunção de compromissos ao final do exercício. O índice de pagamento de RPP alcançou 82,18%, evidenciando esforço consistente na redução do estoque de passivos.

A análise da execução por unidade demonstra distribuição relativamente equilibrada da execução regional. O Rio de Janeiro concentrou 31,89% dos gastos totais, seguido por São Paulo (27,50%), Minas Gerais (26,38%) e Espírito Santo (14,23%). Cada unidade apresentou perfil específico de execução e gestão de passivos, mantendo, contudo, coerência geral entre as etapas do ciclo da despesa.

De forma integrada, os resultados indicam que a Região Sudeste operou em ambiente de ajuste orçamentário, com manutenção de elevados níveis de pagamento e controle consistente de passivos, reforçando a sustentabilidade da execução orçamentária regional.

Região Sul

A Região Sul manteve, em 2025, papel relevante na execução descentralizada das políticas públicas conduzidas pelo Incra, com atuação voltada à consolidação de assentamentos, regularização fundiária e fortalecimento das atividades produtivas nos territórios rurais. O desempenho do exercício evidencia ambiente de relativa estabilidade fiscal, acompanhado de evolução qualitativa dos principais indicadores do ciclo orçamentário.

A análise da série histórica referente ao período de 2022 a 2025 demonstra trajetória de expansão acumulada da execução regional. Em 2025, os gastos totais alcançaram R\$ 37,91 milhões, consolidando crescimento acumulado de 51,65% no período analisado. O índice regional de liquidação situou-se em 82,21%, mantendo-se em patamar elevado e compatível com a natureza contratual das ações desenvolvidas. O percentual de pagamento atingiu 93,55%, indicando elevada capacidade de conversão da despesa liquidada em desembolso efetivo no próprio exercício financeiro.

O índice de realização, que relaciona empenho e pagamento, registrou 86,88% em 2025, demonstrando fluidez no ciclo orçamentário e manutenção de níveis satisfatórios de execução financeira. Observa-se, contudo, leve desaceleração em relação aos exercícios anteriores, possivelmente associada a ajustes na programação financeira ao longo do exercício.

No que se refere à gestão de Restos a Pagar Processados, verificou-se melhora expressiva no exercício. O índice de geração de RPP foi de 2,58%, significativamente inferior aos registrados em 2023 e 2024, indicando maior prudência na assunção de compromissos ao final do exercício. O índice de pagamento de RPP alcançou 89,51%, evidenciando esforço consistente na redução do estoque de passivos e contribuindo para o equilíbrio fiscal regional.

A análise da execução por Superintendência Regional demonstra distribuição relativamente equilibrada entre as unidades. O Paraná concentrou 62,50% dos gastos totais da região em 2025, mantendo liderança nos volumes de empenho, liquidação e pagamento. Santa Catarina e Rio Grande do Sul participaram com 18,92% e 18,57% da execução regional, respectivamente, apresentando desempenho compatível com o porte institucional de cada unidade e mantendo coerência entre as etapas do ciclo da despesa.

De forma integrada, os resultados indicam que a Região Sul operou em ambiente de consolidação fiscal, com manutenção de elevados níveis de liquidação e pagamento, redução da geração de restos a pagar e fortalecimento da governança orçamentária nas unidades descentralizadas.

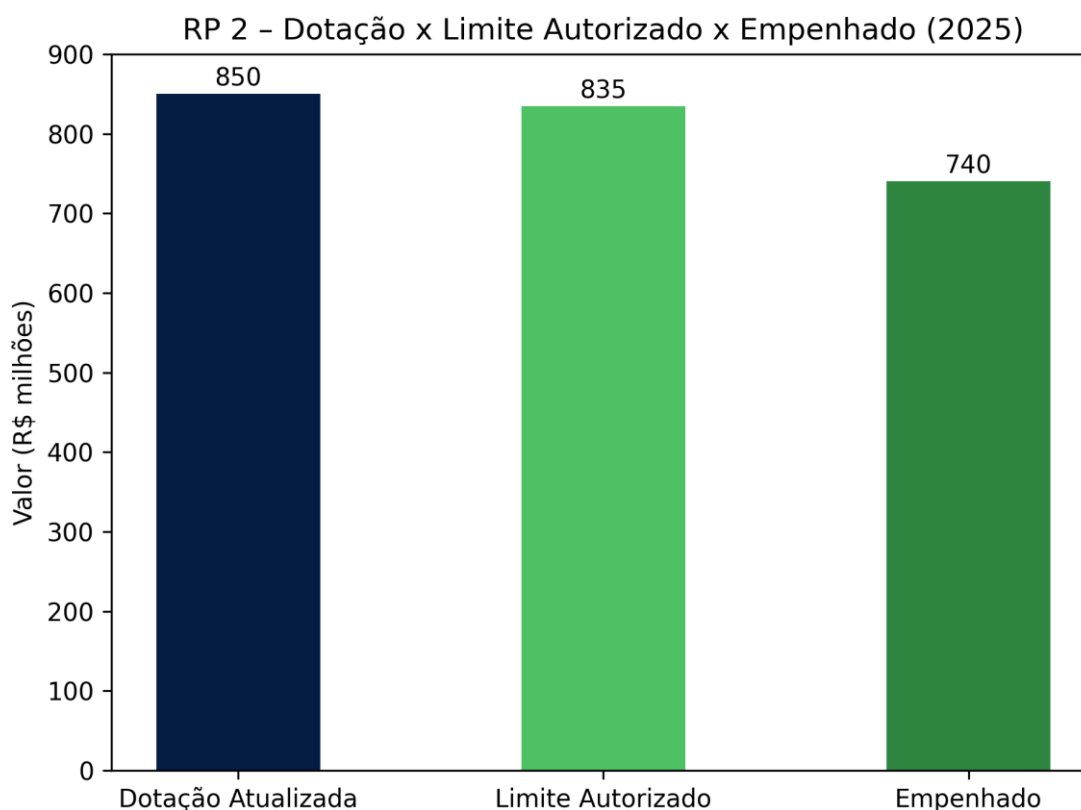
DIVERSIFICAÇÃO DE FONTES E GESTÃO DE FLUXO PARCELADO

A análise precedente fundamentou-se, primordialmente, na execução das despesas discricionárias no âmbito do orçamento próprio da Autarquia (RP 2), em estrita observância aos dados consolidados pela Coordenação-Geral de Orçamento e Finanças da Diretoria de Gestão Administrativa (DAF).

Para ampliar a compreensão sobre a mobilização de recursos destinados às políticas agrárias, o presente tópico incorpora também informações sistematizadas pela Coordenação-Geral de Planejamento Estratégico (DEP), cuja metodologia de acompanhamento considera não apenas a execução direta do orçamento da autarquia, mas também recursos provenientes de emendas parlamentares e descentralizações orçamentárias.

Essa diferença de escopo analítico reflete perspectivas complementares de monitoramento da execução orçamentária.

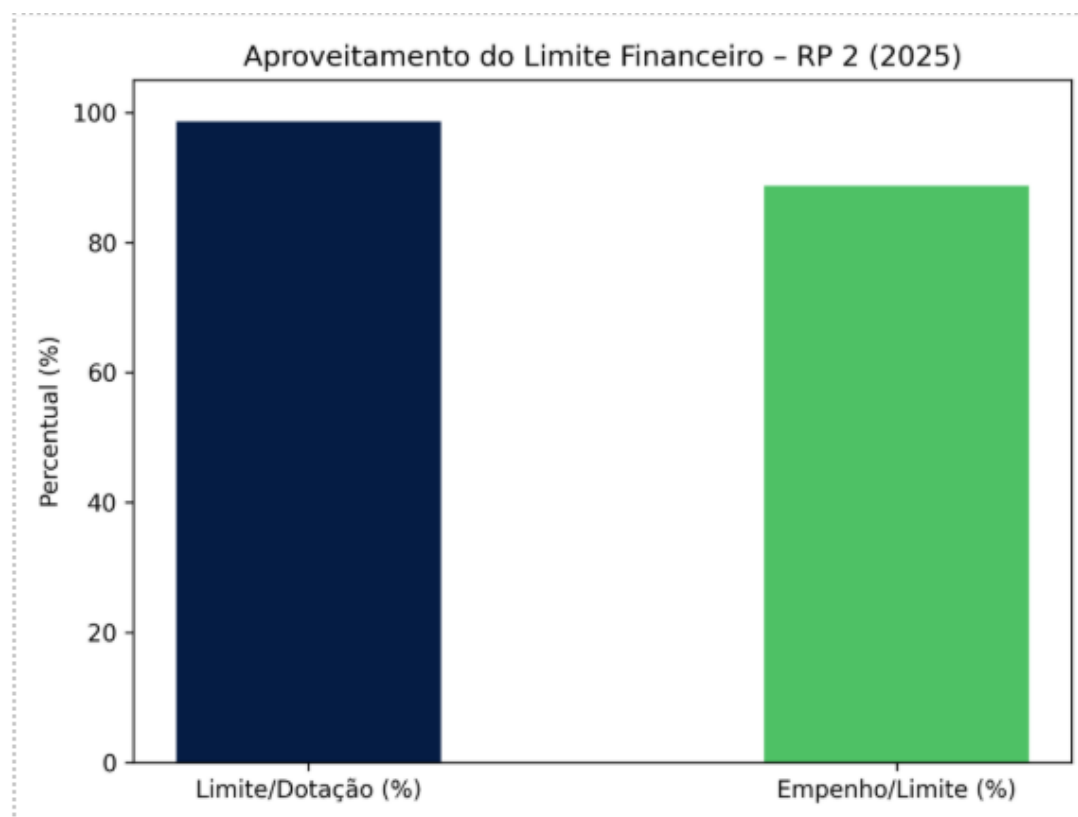
Em 2025, a execução orçamentária registrou R\$ 850 milhões de dotação atualizada, R\$ 835 milhões de limite autorizado (98,2%) e R\$ 740 milhões empenhados (87,1%), indicando elevado nível de utilização do limite financeiro disponível. A análise por tipo de despesa mostra altos níveis de pagamento nas despesas obrigatórias e financeiras, enquanto nas despesas discricionárias observa-se maior diferença entre os índices de liquidação e pagamento.



Fonte: Coordenação-Geral de Planejamento Estratégico (DEP)

A execução financeira em 2025 exigiu estratégias distintas conforme a origem do recurso. No caso das Emendas Individuais (RP 6), a liberação integral de R\$ 20,33 milhões foi acompanhada por uma execução de 98,46%, evidenciando uma aderência excepcional entre a disponibilidade financeira e a capacidade de empenho. Já os recursos externos, notadamente os provenientes do BNDES, apresentaram um aproveitamento de 57,78%, refletindo a maior complexidade técnica, jurídica e os ritos de conformidade específicos de projetos financiados por organismos internacionais.

Em 2025, a dotação discricionária atualizada alcançou **R\$ 844,17 milhões**, dos quais **98,62% foram convertidos em limite autorizado**, totalizando **R\$ 832,55 milhões** após os ajustes de contingenciamento. A partir desse teto de movimentação financeira, foram **empenhados R\$ 734,21 milhões**, o que representa **88,19% de aproveitamento do limite disponível**. O resultado evidencia elevada capacidade de execução orçamentária, demonstrando que a Autarquia conseguiu converter a maior parte do limite financeiro autorizado em compromissos efetivos ao longo do exercício.



Fonte: Coordenação-Geral de Planejamento Estratégico (DEP)

A dinâmica de liberação dos limites financeiros impôs um desafio adicional ao planejamento. Em vez de uma disponibilização concentrada, o fluxo foi marcado pelo parcelamento e pela incerteza:

- Início de Exercício Restrito: O primeiro limite substancial (R\$ 173,7 milhões) foi consolidado apenas em março.
- Instabilidade Intermediária: Entre maio e julho, a Autarquia operou sob liberações parciais e ajustes negativos, exigindo reprogramações internas críticas.
- Consolidação Final: A ampliação das margens para o escoamento dos empenhos acumulados ocorreu apenas no último bimestre, via Decreto nº 12.763/2025.

Este resultado representa um aproveitamento de 88,19% do limite real de movimentação. Tal desempenho é particularmente significativo, pois evidencia que a gestão não apenas planejou adequadamente, mas possui agilidade operacional para converter limites financeiros — muitas vezes liberados em janelas temporais restritas — em compromissos formais e ações finalísticas. A

métrica atesta que, mesmo sob condicionamento fiscal, o Incra manteve uma execução qualificada, priorizando a entrega de valor público dentro das margens permitidas pela programação financeira do exercício.

Monitoramento Sistemático e Resiliência Fiscal

Para mitigar os riscos dessa fragmentação, o Incra instituiu um monitoramento sistemático de créditos bloqueados via Tesouro Gerencial, com foco em localizadores estratégicos como o 211A (Desenvolvimento e Gestão Ambiental). A atuação junto ao Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO) contribuiu para a operacionalização dos ajustes orçamentários formalizados pela Portaria GM/MPO nº 385/2025, publicada no último trimestre do exercício.

A tabela a seguir consolida o desempenho final por fonte de recurso, ratificando a governança do Incra sobre os limites autorizados:

Fonte de Recurso	Dotação Atualizada	Limite Autorizado	% Liberação	Valor Empenhado	% Aproveitamento
RP 2 (Discricionário)	R\$844.175.405	R\$832.548.082	98,62%	R\$830.907.115	98,42%
RP 6 (Emendas Ind.)	R\$20.330.280	R\$20.330.280	100,00%	R\$20.152.431	99,12%
RP 7 (Emendas Banc.)	R\$415.158	R\$415.158	100,00%	R\$415.158	100,00%
BNDES (Externo)	R\$53.036.480	R\$53.036.480	100,00%	R\$53.035.607	99,99%
TOTAL	R\$917.957.323	R\$906.329.997	98,73%	R\$904.510.312	98.53%

Fonte: Coordenação-Geral de Planejamento Estratégico (DEP)

O encerramento do exercício com um empenho total de R\$ 904,51 milhões demonstra que, apesar do ambiente de severa restrição e volatilidade financeira, a Autarquia manteve estrita aderência às normas fiscais e capacidade de reprogramação. Esta performance reafirma uma governança resiliente, apta a garantir o cumprimento das metas finalísticas mesmo diante de desafios macroeconômicos adversos.

A performance segmentada por fonte de recurso revela que, no grupo das Emendas Individuais (RP 6), o Incra atingiu o índice de aproveitamento de 99,12%, indicando um patamar elevado. Este dado é um indicador de desempenho fundamental: ele comprova que, em cenários de previsibilidade de

limite e estabilidade no fluxo financeiro, a estrutura institucional responde com máxima eficiência, convertendo prontamente o orçamento autorizado em empenho efetivo e políticas na ponta.

Essa análise comparativa demonstra que os elevados percentuais de aproveitamento observados nas diferentes fontes refletem a capacidade institucional de adaptação às especificidades jurídicas e operacionais de cada modalidade de financiamento. Enquanto as emendas individuais seguem fluxos mais céleres, as fontes externas e de bancada enfrentam ritos de execução mais complexos, maiores exigências técnicas de conformidade e uma dependência mais acentuada de agentes externos e processos licitatórios específicos. Portanto, o balanço de 2025 reflete uma autarquia que domina seus processos internos e que calibra sua execução de acordo com as particularidades de cada fonte de custeio.

A previsibilidade é o diferencial competitivo na execução orçamentária. No caso das Emendas Individuais (RP 6), o caráter impositivo e a estabilidade na liberação permitiram a antecipação de ritos administrativos, resultando em uma taxa de conversão que beirou a totalidade. Esse cenário confirma que, quando as condições de contorno são favoráveis, a estrutura do Incra opera com máxima celeridade.

Em contrapartida, as variações observadas nas demais fontes refletem as complexidades intrínsecas às suas naturezas jurídicas:

- Emendas de Bancada (RP 7): Com aproveitamento de 100,00%, o desempenho evidencia a efetiva articulação institucional necessária à implementação dessas emendas, cuja execução envolve a maturação de instrumentos com estados e municípios e depende de fatores externos, como contrapartidas e regularização documental de terceiros.
- Recursos Externos (BNDES): O índice de **99,99%** demonstra elevada capacidade de execução mesmo diante do rigor técnico e dos ciclos de conformidade mais extensos, típicos de financiamentos estruturados que exigem validações formais em múltiplas etapas.

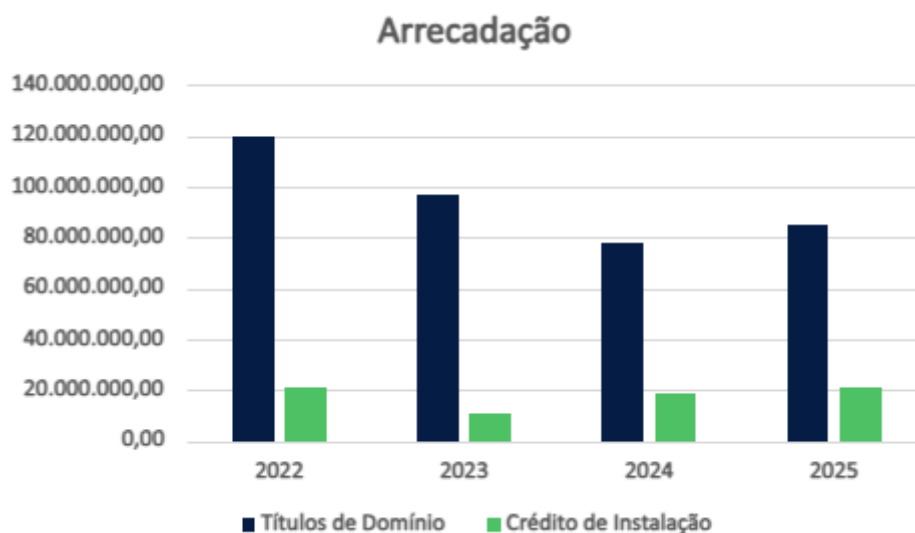
Síntese da Resiliência Orçamentária

De forma consolidada, os resultados de 2025 atestam que o desempenho orçamentário foi uma resposta direta ao binômio previsibilidade financeira vs. complexidade procedimental. Mesmo diante de uma liberação fragmentada de limites, a Autarquia preservou o equilíbrio fiscal e evitou a formação de passivos relevantes, demonstrando controle rigoroso sobre os compromissos assumidos.

O encerramento do exercício ratifica a aderência aos limites do Ministério do Planejamento e a capacidade institucional de gerir um portfólio diversificado de fontes — Tesouro, emendas e recursos externos — sob estrita legalidade. Sob a ótica deste Relato de Gestão, a variação de desempenho entre as fontes não deve ser lida como limitação operacional, mas como evidência de uma governança orçamentária consistente, que atua com responsabilidade fiscal e eficiência administrativa diante das condicionantes próprias de cada modalidade de financiamento.

GESTÃO DE RECEITAS PRÓPRIAS

A análise da arrecadação no período de 2022 a 2025 revela uma trajetória de recuperação estratégica, fundamentada na modernização dos processos de cobrança e na implementação de políticas de fomento à adimplência.



Fonte: Coordenação Geral de Orçamento e Finanças (DAF)

Títulos de Domínio: Retomada e Modernização

Após um período de retração entre 2022 (R\$ 119,8 milhões) e 2024 (R\$ 77,8 milhões), a arrecadação proveniente de Títulos de Domínio apresentou uma inflexão positiva em 2025, atingindo R\$ 85,1 milhões. Este crescimento de 9,3% em relação ao ano anterior é reflexo direto de duas frentes de atuação: transformação digital e aprimoramento da cobrança.

O exercício de 2025 consolidou o uso do Sistema TDCalc como o pilar estratégico para a gestão da arrecadação proveniente da alienação de bens imóveis. O avanço mais significativo, contudo, residiu na descentralização do autoatendimento ao beneficiário.

Através da integração com o Portal de Serviços do Governo Federal (Gov.br), tornou-se possível a emissão autônoma de Guias de Recolhimento da União (GRU), inclusive para quitação integral. Esta medida de governo digital não apenas ampliou a acessibilidade, como reduziu drasticamente o passivo de

atendimento presencial, otimizando a força de trabalho das Superintendências para atividades de análise técnica.

O reflexo direto dessa modernização foi o crescimento nominal de 9,3% na arrecadação de títulos de domínio, que saltou de R\$ 77,8 milhões em 2024 para R\$ 85,1 milhões em 2025. Apesar do indicador positivo global, o mapeamento territorial revela dinâmicas distintas:

- **Polos de Crescimento:** O destaque absoluto foi a SR (13) MT, com um incremento de R\$ 7,5 milhões, seguida pela SR (27) MBA (+R\$ 5 milhões) e pela UAE de Altamira (+R\$ 2,4 milhões). Estes números evidenciam regiões com alta capacidade de regularização financeira e forte engajamento com os novos canais digitais.
- **Pontos de Atenção:** Em sentido oposto, a SR (16) MS registrou retração de R\$ 3,7 milhões, acompanhada por quedas nas regionais da Bahia, Rio de Janeiro e Acre. Tais variações são monitoradas pela gestão central, pois refletem desde oscilações no estoque de títulos ativos até limitações operacionais específicas que demandam estratégias de intervenção diferenciadas.

Apesar da melhora, o patamar ainda se encontra abaixo dos níveis de 2022, o que mantém a recuperação desta receita como uma prioridade no radar da gestão para os próximos ciclos.

A tabela a seguir detalha a série histórica e a variação anual da receita sob o código 28874 - Alienação de Bens Imóveis, ratificando a tendência de recuperação observada no último exercício:

Regional	2022	2023	2024	2025
SR (01) PA	1.523.498,91	1.280.546,70	2.085.157,99	732.252,62
SR (02) CE	49.723,47	118.689,86	41.338,08	31.110,52
SR (03) PE	272.073,25	429.743,24	225.131,26	385.853,17
SR (04) GO	14.728.285,43	7.216.316,82	7.425.384,62	5.983.216,71
SR (05) BA	449.227,29	355.971,02	1.620.681,73	560.134,39
SR (06) MG	3.332.091,63	2.387.919,38	1.893.261,35	1.994.712,19
SR (07) RJ	113.531,10	87.047,65	317.179,69	22.142,57
SR (08) SP	22.907,62	8.393,66	83.412,07	411.255,20
SR (09) PR	7.957.863,31	2.903.207,98	2.010.980,19	2.432.052,44
SR (10) SC	429.158,05	1.010.833,96	630.604,09	584.647,95
SR (11) RS	1.370.280,96	1.003.976,17	992.929,80	1.500.981,79

SR (12) MA	2.432.635,30	2.146.648,00	1.786.227,94	2.306.314,78
SR (13) MT	30.664.032,86	25.621.575,90	17.662.129,77	25.200.828,71
SR (14) AC	3.685.994,68	3.206.475,92	3.146.988,41	2.745.522,44
SR (15) AM	628.299,13	1.098.969,03	1.169.591,07	1.734.975,33
SR (16) MS	4.195.126,36	4.210.245,13	5.507.284,79	1.775.863,62
SR (17) RO	3.963.869,66	6.524.045,08	6.857.322,91	7.405.101,78
SR (18) PB	465.637,31	459.653,99	191.402,88	109.146,39
SR (19) RN	1.239.453,14	785.921,83	286.527,61	424.437,62
SR (20) ES	161.586,19	132.934,70	20.891,42	17.990,35
SR (21) AP	157.884,06	120.163,31	222.037,47	79.355,44
SR (22) AL	58.317,60	372.542,91	207.960,10	133.309,25
SR (23) SE	488.783,70	693.583,39	253.482,02	141.687,45
SR (24) PI	76.702,79	142.114,12	65.627,63	170.885,58
SR (25) RR	2.077.374,56	1.798.347,94	966.153,38	301.475,17
SR (26) TO	10.257.806,16	6.201.755,87	4.920.526,99	4.158.656,13
SR (27) MBA	16.822.144,04	15.915.573,20	8.806.248,31	13.898.563,39
SR (28) DFE	7.261.838,67	4.093.888,67	2.460.193,92	2.615.260,61
SR (29) MSF	7.897,72	8.902,66	1.167,37	4.890,71
SR (30) STM	3.401.160,09	5.511.674,93	4.898.804,72	3.751.388,44
UAE - Altamira	1.476.570,38	1.393.995,56	1.044.037,90	3.451.423,45
Total	119.771.755,42	97.241.658,58	77.800.667,48	85.065.436,19

Fonte: Coordenação Geral de Orçamento e Finanças (DAF)

Créditos Instalação e o Impacto do "Desenrola Rural"

A gestão dos Créditos de Instalação em 2025 consolidou o binômio modernização tecnológica e estímulo à adimplência. A operacionalização via Sistema Nacional de Concessão de Créditos de Instalação (SNCCI) garantiu o controle rigoroso dos fluxos de cobrança, enquanto o autoatendimento via Sala da Cidadania Digital empoderou o beneficiário com a emissão autônoma de GRUs, reduzindo barreiras burocráticas e custos operacionais.

O marco decisivo do exercício foi a implementação do Programa Desenrola Rural (Decreto nº 12.381/2025). Ao substituir a lógica da cobrança punitiva pela negociação incentivada, com descontos estruturados e condições especiais de quitação, o programa saneou passivos históricos e reinseriu milhares de famílias no fluxo produtivo regular. Os resultados desta estratégia refletem-se nos seguintes indicadores:

- **Superação de Metas:** A arrecadação alcançou R\$ 20,9 milhões, superando em quase sete vezes a estimativa inicial de R\$ 3 milhões.

- **Crescimento e Recuperação:** O montante representa uma alta de 11,1% frente a 2024, reconduzindo a receita ao patamar histórico observado em 2022.
- **Adesão Social:** A taxa média de adesão de 22,91% — com picos de 60% em unidades específicas — evidencia a eficácia da mobilização local e a forte demanda reprimida por regularização financeira no campo.

A capilaridade dos resultados revelou polos de alta performance, com destaque para as Superintendências de Sergipe (SR-23), Pernambuco (SR-03), Piauí (SR-24) e Acre (SR-14), que lideraram o recolhimento em valores absolutos.

A heterogeneidade dos dados reforça que a inadimplência possui raízes socioeconômicas distintas conforme o território. Diante disso, a governança do Incra para os próximos ciclos deverá focar no monitoramento preditivo e em estratégias diferenciadas por bioma e perfil produtivo. O objetivo é garantir que o saneamento financeiro seja indutor do fortalecimento da capacidade produtiva das famílias assentadas.

Abaixo, detalha-se a série histórica referente ao código 48807 – Amortização de Empréstimos Diversos:

Regional	2022	2023	2024	2025
SR(01)PA	607.469,09	231.723,58	401.186,84	251.824,51
SR(02)CE	962.992,74	278.732,36	430.249,58	603.471,11
SR(03)PE	627.341,32	244.741,71	831.465,68	2.074.492,86
SR(04)GO	545.364,79	849.824,44	870.640,59	546.873,18
SR(05)BA	526.049,39	505.451,41	708.708,41	1.126.270,42
SR(06)MG	704.236,01	381.364,74	1.036.833,99	588.125,07
SR(07)RJ	33.755,06	7.843,94	54.788,58	78.735,08
SR(08)SP	90.773,19	214.161,81	429.658,58	193.218,00
SR(09)PR	70.592,95	43.881,65	24.401,28	25.546,32
SR(10)SC	138.113,66	94.541,35	87.297,07	130.277,06
SR(11)RS	634.773,81	155.051,67	593.907,34	1.316.604,84
SR(12)MA	1.894.860,47	1.673.918,97	3.116.723,14	991.935,34
SR(13)MT	130.582,64	78.715,04	508.253,57	257.599,55
SR(14)AC	1.163.061,70	188.598,80	671.808,18	1.360.111,29
SR(15)AM	1.079.943,65	194.726,99	373.757,97	975.954,15
SR(16)MS	1.525.217,90	1.533.464,07	493.631,86	507.883,67
SR(17)RO	143.920,69	31.517,61	250.508,88	291.420,43
SR(18)PB	200.133,59	21.072,98	627.065,84	1.329.667,07
SR(19)RN	1.533.403,80	380.594,14	672.318,47	607.502,79
SR(20)ES	155.959,78	37.023,62	64.559,51	68.082,13

SR(21)AP	368.996,43	76.359,70	79.342,51	399.383,26
SR(22)AL	1.497.903,45	516.485,73	434.884,47	173.141,19
SR(23)SE	967.711,11	451.733,89	1.360.104,01	2.872.673,54
SR(24)PI	1.554.303,38	593.894,86	900.413,43	1.417.878,53
SR(25)RR	126.540,65	243.232,62	593.092,22	88.758,88
SR(26)TO	1.583,52	12.060,00	16.061,17	95.152,69
SR(27)MBA	1.008.166,02	367.730,43	643.562,90	486.230,70
SR(28)DFE	1.779.190,05	706.214,66	2.234.990,57	1.200.479,18
SR(29)MSF	597.297,70	168.948,28	182.525,03	658.864,40
SR(30)STM	459.153,03	128.569,09	148.369,28	221.762,62
Total Geral	21.129.391,57	10.412.180,14	18.841.110,95	20.939.919,86

Fonte: Coordenação Geral de Orçamento e Finanças (DAF)

Análise de Inadimplência e Risco de Crédito

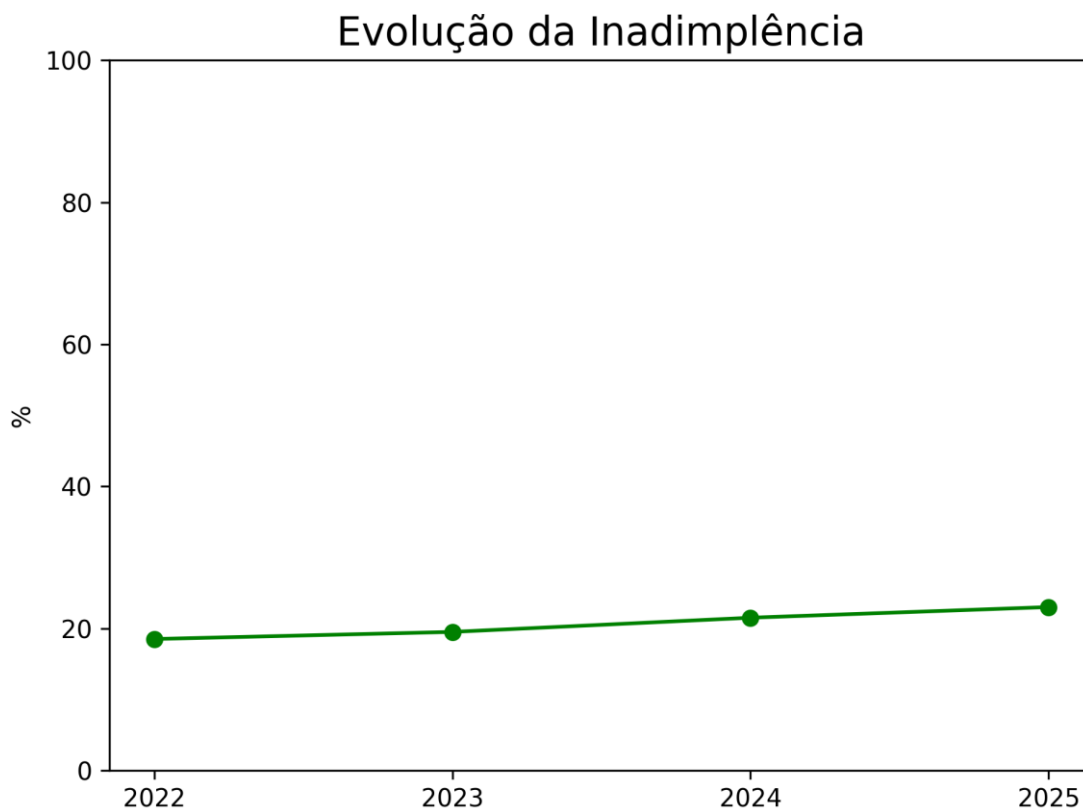
A sustentabilidade das receitas próprias do Incra é monitorada através da análise do estoque de prestações. Entre 2022 e 2025, foram registradas 60.557 parcelas vencidas, das quais 12.070 encontram-se inadimplentes, consolidando um índice médio de 19,93%. Este patamar indica que, aproximadamente, uma em cada cinco prestações não é quitada no prazo, configurando uma exposição relevante ao risco de crédito.

Dinâmica Temporal da Inadimplência

Observa-se um comportamento ascendente do índice ao longo da série histórica, sinalizando uma deterioração gradual nos vencimentos mais recentes:

- 2022: 18,76%
- 2023: 19,72%
- 2024: 21,53%
- 2025: 22,99%

A variação acumulada de 4,23 pontos percentuais representa um crescimento relativo de 22,5% na inadimplência em relação ao índice inicial. Embora 2024 tenha concentrado o maior volume absoluto de prestações (18.522), o exercício de 2025 registrou o percentual mais elevado da série, indicando maior fragilidade na capacidade de pagamento no curto prazo.



Diagnóstico e Medidas de Mitigação

A trajetória crescente da inadimplência impõe uma pressão estrutural sobre a previsibilidade das receitas e amplia o custo operacional de cobrança. Este cenário justifica e reforça a prioridade estratégica dada às políticas de renegociação e à modernização dos sistemas de monitoramento (como o SNCCI e TDCalc).

Em síntese, embora a arrecadação total tenha crescido em 2025 devido às políticas de incentivo, o comportamento do estoque revela a necessidade de uma atuação preventiva e estruturada. O foco da gestão para o próximo ciclo deverá ser a estabilização deste índice, transformando o estoque inadimplente em receita disponível para o fortalecimento das políticas finalísticas da Autarquia.

Perspectivas de Arrecadação e Sustentabilidade Financeira

O exercício de 2025 consolidou um marco de inflexão positiva na curva arrecadatória do Inkra. O crescimento simultâneo das duas principais fontes de

receita própria não apenas fortalece o fluxo financeiro imediato, como amplia a previsibilidade orçamentária da União para os ciclos subsequentes. Contudo, a sustentabilidade desse avanço depende da superação de gargalos estruturais que ainda impactam a economicidade e a celeridade da recuperação de crédito.

Sob a ótica da governança e da eficiência administrativa, a estratégia institucional para o próximo biênio priorizará:

- **Mitigação de Riscos de Crédito:** Enfrentamento das causas estruturais da inadimplência e monitoramento do risco de prescrição, assegurando que o esforço de cobrança guarde proporcionalidade com o montante a ser recuperado.
- **Equilíbrio Regional:** Atuação direcionada para mitigar as disparidades territoriais de arrecadação, adaptando as estratégias de cobrança às realidades socioeconômicas de cada Superintendência.
- **Conversão em Valor Público:** Garantir que o fortalecimento do caixa próprio da Autarquia seja revertido diretamente em capacidade de investimento nas ações finalísticas de reforma agrária e governança territorial.

O desafio remanescente consiste em transitar de uma recuperação pontual para um modelo de gestão de ativos resiliente, onde a modernização normativa e tecnológica reduza os custos operacionais e maximize o retorno social dos recursos recuperados.

O Gargalo Logístico-Normativo das Notificações

A identificação e notificação de beneficiários inadimplentes permanecem como o principal desafio operacional. Por ser etapa indispensável para assegurar o contraditório e evitar a prescrição, a notificação exige segurança jurídica absoluta. Contudo, o modelo vigente enfrenta obstáculos severos:

- **Limitação dos Meios Digitais:** A falta de respaldo normativo para notificações exclusivamente eletrônicas e a precária conectividade em áreas rurais remotas mantêm a notificação presencial como a única via

juridicamente segura, tornando a notificação por edital uma medida excepcional.

- **Inviabilidade Econômica Localizada:** Em 2025, o Incra descentralizou cerca de R\$ 2,0 milhões para custear diárias e deslocamentos destinados a essa finalidade. Em diversos casos, o custo logístico da notificação supera o valor nominal do crédito a recuperar, desafiando o princípio da economicidade.

A prioridade estratégica para os próximos ciclos consiste em buscar soluções normativas e tecnológicas que viabilizem modelos híbridos de notificação, conciliando a proteção do direito de defesa com a redução drástica do custo operacional.

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Informações Contábeis

- **Situação Patrimonial:** representa o conjunto de bens, direitos e obrigações do INCRA em determinado momento, evidenciado no Balanço Patrimonial. Ela demonstra a posição financeira da entidade e sua capacidade de cumprir compromissos, sendo fundamental para avaliação da solvência, liquidez e sustentabilidade fiscal.
- **Elementos da Situação Patrimonial**
 - **Ativo:** recursos controlados pelo órgão que geram benefícios futuros.
 - **Passivo:** Obrigações presentes, incluindo fornecedores, provisões e demais compromissos.
 - **Patrimônio Líquido:** Diferença entre ativo e passivo.

Situação Patrimonial do Órgão

ATIVO	2025	2024
Ativo Circulante	5.165.989.342,32	3.850.936.205,95
Caixa e Equivalentes de Caixa	3.342.627.126,38	3.191.757.462,00
Créditos a Curto Prazo	1.821.220.118,39	656.435.962,62
Investimentos e Aplicações Temporárias a Curto Prazo	-	-
Estoques a Curto Prazo	2.141.958,78	2.742.642,56
Ativos Não Circulantes Mantidos para Venda	-	-
VPDs Pagas Antecipadamente a Curto Prazo	138,77	138,77
Ativo Não Circulante	771.538.333.983,05	776.167.599.440,15
Realizável a Longo Prazo	4.351.668.840,92	9.259.083.923,31
Investimentos	4.530,94	4.530,94
Imobilizado	767.140.345.690,89	766.867.233.920,90
Intangível	46.314.920,30	41.277.065,00
TOTAL DO ATIVO	776.704.323.325,37	780.018.535.646,10

PASSIVO E PL	2025	2024
Passivo Circulante	456.978.846,03	352.035.945,62

Obrigações Trabalhistas	174.000.535,33	138.298.131,59
Fornecedores	38.676.789,71	36.296.824,62
Obrigações Fiscais a Curto Prazo	7.762,02	1.885,34
Trânsferências Fiscais a Curto Prazo	33.350.208,04	29.890.929,24
Demais Obrigações a Curto Prazo	210.943.550,93	147.548.174,83
Passivo Não Circulante	1.668.290.851,60	8.751,60
Provisões a Longo Prazo	1.668.280.000,00	-
Demais Obrigações a Longo Prazo	10.851,60	8.751,60
Patrimônio Líquido	774.579.053.627,74	779.666.490.948,88
Reserva de Capital	7.626,91	7.626,91
Demais Reservas	531.027.542.749,35	531.024.662.058,63
Resultados Acumulados	243.551.503.251,48	248.641.821.263,34
TOTAL DO PASSIVO + PL	776.704.323.325,37	780.018.535.646,10

Fonte: Coordenação Geral de Contabilidade - DAC

Com base no Balanço Patrimonial do INCRA:

- O órgão apresenta predominância de ativos imobilizados, especialmente:
 - Fazendas, Parques e Reservas superam R\$ 332 bilhões
 - Terrenos e Glebas superam R\$ 431 bilhões.
- O passivo concentra-se majoritariamente em obrigações contratuais e fornecedores.
- O patrimônio líquido é fortemente influenciado pelo volume expressivo de bens imóveis sob gestão.

Resultado Patrimonial

O resultado patrimonial representa a variação do patrimônio líquido ao longo do exercício. Deve ser analisado à luz da Demonstração das Variações Patrimoniais (DVP) e reflete o impacto das operações do órgão.

No caso do INCRA, as variações patrimoniais foram fortemente influenciadas por:

1. Atualizações de registros imobiliários (SPIUNET)
2. Transferências de imóveis
3. Baixas patrimoniais
4. Regularizações fundiárias

Geração Líquida de Caixa

A geração líquida de caixa é apurada na Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) e representa o saldo entre ingressos e saídas financeiras.

ENTRADAS	SAÍDAS
Transferências financeiras	Despesas com pessoal
Receitas orçamentárias	Despesas operacionais
	Pagamentos extraorçamentários

Resultado Financeiro

O resultado financeiro é composto por:

- Resultado orçamentário
- Transferências financeiras
- Resultado extraorçamentário

Ele demonstra o impacto final sobre a disponibilidade financeira do Inkra. Apresenta-se movimentação relevante de receitas e despesas orçamentárias, sendo sua disponibilidade financeira impactada principalmente por:

1. Execução de despesas vinculadas à política fundiária
2. Transferências recebidas da União
3. Pagamentos extraorçamentários relacionados à gestão patrimonial

Como autarquia responsável pela política de reforma agrária, o INCRA não possui perfil arrecadatório relevante. Seu resultado financeiro depende majoritariamente de transferências do Tesouro, o que evidencia natureza operacional dependente de dotações orçamentárias.

Restos a Pagar

Restos a pagar representam despesas empenhadas e não pagas até o encerramento do exercício. Classificam-se em:

- Não processados
- Processados

No caso do Incra, o volume de restos a pagar tende a refletir:

1. Complexidade de contratos de assistência técnica rural
2. Desapropriações e indenizações
3. Execução descentralizada em diversas superintendências regionais

Isso indica que o controle de restos a pagar é estratégico para garantir continuidade da política agrária sem gerar acúmulo excessivo de obrigações.

Transparência e Conformidade Contábil

O relatório registra restrições contábeis relevantes, como:

- Falta de registro ou atualização de ajustes para perdas prováveis
- Inconsistências em saldos transitórios
- Falhas na depreciação de ativos

Isso demonstra que, embora haja conformidade formal com a Lei 4.320/64, manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público e manual SIAFI. Ainda existem pontos de melhoria na qualidade dos registros patrimoniais. A complexidade da gestão patrimonial imobiliária do INCRA exige constante aprimoramento dos controles contábeis, especialmente em ativos de grande monta.

Para Saber Mais

As Demonstrações Contábeis completas do exercício de 2025, acompanhadas das respectivas Notas Explicativas e da Declaração do Contador, encontram-se disponibilizadas integralmente no Portal do Incra.

Considerando a natureza técnica e detalhada desses demonstrativos, optou-se por apresentar neste Relatório de Gestão uma síntese analítica das principais

informações patrimoniais, orçamentárias e financeiras, mantendo o documento completo em ambiente digital próprio, o que assegura maior transparência, acessibilidade, atualização tempestiva e integridade das informações contábeis.

Essa prática está alinhada às orientações para elaboração do Relato Integrado, priorizando a materialidade e a objetividade do relatório, sem prejuízo do acesso integral às informações técnicas.

“Para acesso às Demonstrações Contábeis completas e Notas explicativas, clique aqui”

GESTÃO DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

Panorama das Contratações e Eficiência Processual (2025)

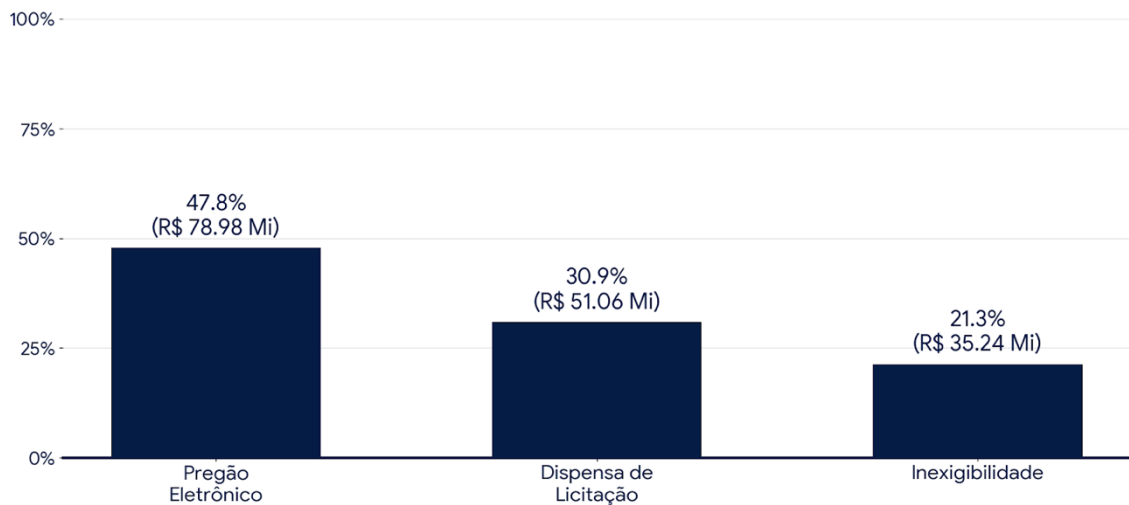
No exercício de 2025, a estratégia de contratações do Incra foi pautada pela racionalização administrativa e pela plena convergência com a Lei nº 14.133/2021. A Autarquia processou 382 processos de compra válidos, operados de forma descentralizada entre a Sede e as Superintendências Regionais, buscando o equilíbrio entre a agilidade das compras diretas e a economia de escala das disputas competitivas.

Modalidades e Economicidade

A análise da distribuição das modalidades revela um arranjo orientado à eficiência alocativa:

- **Pregão Eletrônico:** Embora represente o menor volume quantitativo da amostra, com apenas 35 procedimentos (aproximadamente 9% do total), o Pregão consolidou-se como a modalidade de maior relevância orçamentária, concentrando R\$ 78.982.384,17. Isso equivale a cerca de 47,8% do valor total estimado. Esta modalidade garantiu uma economia média de 19,77% nas disputas, validando a estratégia de submeter os objetos de maior impacto financeiro à ampla competição para maximizar a economicidade.
- **Dispensa de Licitação:** Lidera em volume absoluto, com 262 processos e um montante de R\$ 51.059.547,40, sendo utilizada prioritariamente para demandas céleres e de menor valor individual.
- **Inexigibilidade:** Totalizou 85 processos, alcançando R\$ 35.243.352,00, refletindo contratações de natureza técnica especializada ou situações de exclusividade de fornecedor.

DISTRIBUIÇÃO DAS MODALIDADES (POR VALOR ESTIMADO)



Fonte: Coordenação-Geral de Administração (DAA)

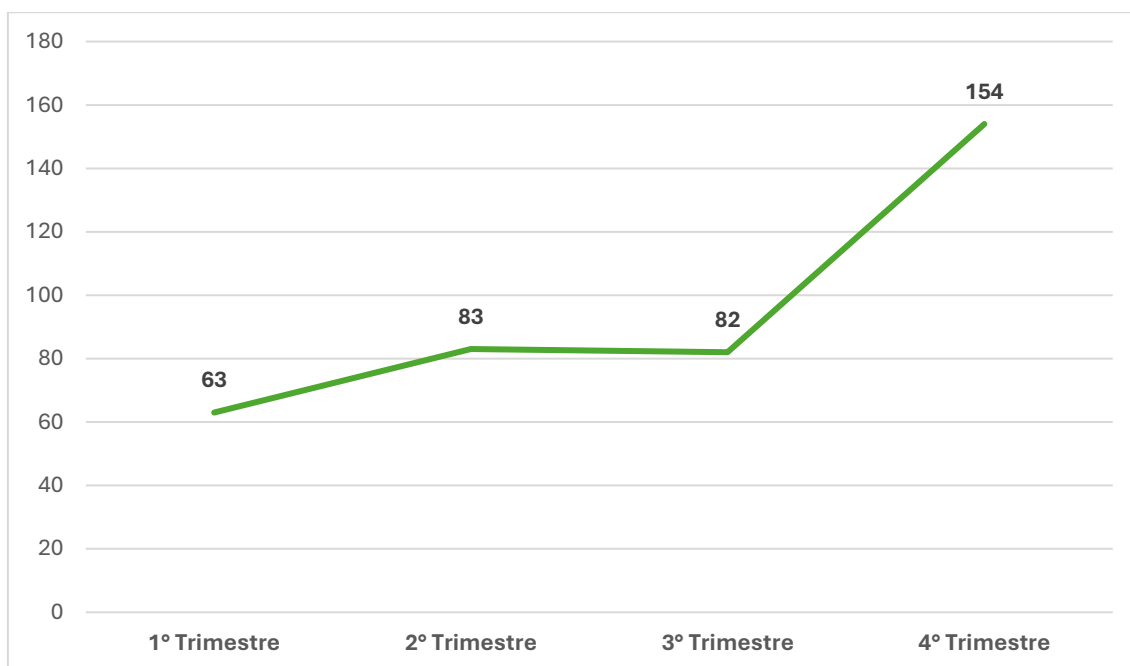
As contratações foram processadas de forma descentralizada entre a Sede e as Superintendências Regionais. O esforço administrativo em 2025 resultou em um volume total de R\$ 165.285.283,57 distribuído em 382 processos. A concentração do valor financeiro em modalidades competitivas (Pregão) demonstra maturidade na governança das contratações, assegurando que, apesar do alto número de compras diretas, o maior montante de recursos públicos foi gerido sob forte concorrência e transparência.

Gestão de Riscos Operacionais

O fluxo de contratações apresentou uma tendência progressiva de aumento ao longo do ano, culminando em um pico expressivo no encerramento do exercício:

Período	Volumetria (Processos)	Representatividade (%)
1º Trimestre	63	16,5%
2º Trimestre	83	21,7%
3º Trimestre	82	21,5%
4º Trimestre	154	40,3%

Gráfico – Quantidade de processos ao longo do ano



Sob a perspectiva da governança, a concentração de 40,3% das contratações no último trimestre é monitorada como um fator de risco operacional, pois esse comportamento indica padrão de intensificação da execução orçamentária no encerramento do exercício, fenômeno recorrente na administração pública em razão de prazos fiscais, liberação de limites orçamentários e necessidade de empenho da dotação disponível, o que pode gerar impactos operacionais relevantes, tais como sobrecarga das equipes técnicas, aumento do risco de falhas processuais, redução do tempo disponível para análise qualitativa das demandas e maior pressão sobre os fluxos de instrução processual. Além disso, esse padrão tende a comprometer a previsibilidade do planejamento anual e a eficiência da distribuição do esforço administrativo ao longo do exercício.

Para mitigar esse impacto, o Incra deve fortalecer o Plano de Contratações Anual (PCA) como instrumento efetivo de governança, permitindo antecipação de demandas, melhor programação das contratações e mitigação da concentração temporal.

Do ponto de vista estratégico, a redução gradual da concentração no último trimestre constitui oportunidade de aprimoramento institucional para o exercício subsequente, contribuindo para maior equilíbrio na execução orçamentária, melhoria da qualidade da instrução processual e redução de riscos operacionais.

Quantidade de Contratações



Figura 1. Licitações x mês. Fonte: Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) – exercício 2025

Fonte: Coordenação-Geral de Administração (DAA)

Projetos de Maior Impacto Estratégico

As cinco maiores contratações do exercício totalizam os investimentos prioritários da Autarquia, com destaque para a modernização tecnológica e infraestrutura:

- **1° INCRA-SEDE/DF (ID 418): R\$ 39.399.729,52 (Dispensa)** — Gestão operacional central de TIC para serviços de desenvolvimento de sistemas com objetivo de aprimorar e ampliar a governança fundiária e inteligência territorial na PGT e criar o Novo Cadastro Rural;
- **2° SR PR (ID 341): R\$ 19.975.500,00 (Inexigibilidade)** — Serviços especializados na regional do Paraná de inventário florestal;
- **3° INCRA-SEDE/DF (ID 416): R\$ 16.735.481,04 (Pregão Eletrônico)** — Infraestrutura técnica de apoio administrativo;
- **4° INCRA-SEDE/DF (ID 90): R\$ 15.107.622,80 (Pregão Eletrônico)** — Infraestrutura técnica de TIC para licenças de softwares, aplicativos e sistemas operacionais;
- **5° SR (19) RN (ID 24): R\$ 7.816.650,00 (Pregão Eletrônico)** — Demandas da regional do Rio Grande do Norte com infraestrutura técnica de apoio administrativo.

Contratos

No exercício de 2025, a execução contratual do Incra evidenciou elevado volume de movimentação administrativa e aprimoramento dos mecanismos de governança. Foram iniciados 508 contratos no exercício, dos quais 333 foram finalizados, indicando uma taxa de conclusão de 65,55%.

Destaca-se que esse percentual deve ser interpretado à luz da natureza dos instrumentos celebrados. Parte relevante das contratações administrativas possui vigência plurianual ou prazos contratuais que ultrapassam o exercício financeiro, especialmente nos casos de serviços continuados, como vigilância, limpeza, manutenção predial e apoio técnico-administrativo. Assim, a não conclusão no mesmo exercício não configura necessariamente ineficiência ou atraso, mas reflete o adequado planejamento da continuidade operacional da Autarquia.

Adicionalmente, no exercício de 2025 foram encerrados 170 contratos iniciados em exercícios anteriores, totalizando 503 instrumentos finalizados no período. Esse quantitativo demonstra equilíbrio no ciclo de gestão contratual, evidenciando capacidade institucional tanto de iniciar quanto de concluir instrumentos administrativos de forma regular e tempestiva. Ressalta-se que o estoque de 362 contratos com vigência projetada para 2026 decorre, em grande medida, da natureza continuada de parte relevante das contratações administrativas, especialmente aquelas relacionadas a serviços essenciais de apoio. Tal quantitativo reflete a programação contratual vigente ao final do exercício.

Do total de instrumentos iniciados em 2025, 167 correspondem a contratos administrativos típicos e 341 a contratos do tipo empenho. No que se refere aos contratos iniciados e concluídos no próprio exercício, destacam-se 28 contratos administrativos e 305 contratos do tipo empenho. Em relação aos instrumentos iniciados em exercícios anteriores e encerrados em 2025, contabilizaram-se 148 contratos administrativos e 22 contratos do tipo empenho.

A gestão das contratações esteve integralmente alinhada à Lei nº 14.133/2021, consolidando a transição normativa e exigindo a adequação dos fluxos e procedimentos internos. Ressalte-se que a Lei nº 8.666/1993 permaneceu

aplicável exclusivamente aos contratos firmados sob sua égide. Foram adotados modelos padronizados da Advocacia-Geral da União, com vistas à uniformização de procedimentos e mitigação de riscos jurídicos.

Tipo	Iniciados em 2025	Iniciados e Finalizados em 2025	Iniciados em outros exercícios e finalizados em 2025	A vencer em 2026
Contrato	167	28	148	313
Contrato do Tipo Empenho	341	305	22	49
Termo de Adesão	0	0	0	0
Carta Contrato	0	0	0	0
Outros	0	0	0	0
Total	508	333	170	362

Fonte: Coordenação-Geral de Administração (DAA)

Do total de instrumentos iniciados em 2025, 167 correspondem a contratos administrativos típicos e 341 a contratos do tipo empenho. No que se refere aos contratos iniciados e concluídos no próprio exercício, destacam-se 28 contratos administrativos e 305 contratos do tipo empenho. Em relação aos instrumentos iniciados em exercícios anteriores e encerrados em 2025, contabilizaram-se 148 contratos administrativos e 22 contratos do tipo empenho.

A gestão das contratações esteve integralmente alinhada à Lei nº 14.133/2021, consolidando a transição normativa e exigindo a adequação dos fluxos e procedimentos internos. Ressalte-se que a Lei nº 8.666/1993 permaneceu aplicável exclusivamente aos contratos firmados sob sua égide. Foram adotados modelos padronizados da Advocacia-Geral da União, com vistas à uniformização de procedimentos e mitigação de riscos jurídicos.

GESTÃO DE PATRIMÔNIO

Ao encerramento do exercício de 2025, o patrimônio mobiliário do Inbra totalizava 18.151 bens permanentes, com valor contábil consolidado de R\$ 36.895.299,13. Esta estrutura, ampla e pulverizada, é composta majoritariamente por ativos de suporte operacional, exigindo controles sistemáticos de inventário, depreciação e monitoramento do ciclo de vida.

Perfil e Composição do Acervo

A relação entre valor e quantidade resulta em um valor médio de R\$ 2.033 por bem, o que caracteriza um perfil patrimonial predominantemente operacional. O ativo imobilizado não está concentrado em itens de luxo ou de valor isolado excepcional, mas distribuído em infraestrutura de uso contínuo (informática, mobiliário e utensílios).

Para fins de análise gerencial e estratégica, as contas patrimoniais foram examinadas individualmente, preservando-se integralmente a classificação contábil oficial adotada no sistema patrimonial. Esse procedimento visa facilitar a interpretação dos dados e evidenciar a participação relativa de cada classe de bens no valor global do ativo imobilizado, sem alterar a natureza contábil dos registros.

DESCRIÇÃO DA CONTA CONTÁBIL	QUANT. BENS	VALOR BENS	% QUANTIDADE	% VALOR
APARELHOS DE MEDICAO E ORIENTACAO	267	1.633.005,52	1,47%	4,43%
APARELHOS E EQUIPAMENTOS DE COMUNICACAO	1.648	1.074.756,41	9,08%	2,91%
EQUIPAM/UTENSILIOS MEDICOS, ODONTO, LAB E HOSP	17	32.171,48	0,09%	0,09%
EQUIPAMENTO DE PROTECAO, SEGURANCA E SOCORRO	56	44.692,90	0,31%	0,12%
MAQUINAS E EQUIPAMENTOS ENERGETICOS	42	11.532,09	0,23%	0,03%
MAQUINAS E EQUIPAMENTOS GRAFICOS	20	23.380,80	0,11%	0,06%
MAQUINAS, FERRAMENTAS E UTENSILIOS DE OFICINA	61	8.197,70	0,34%	0,02%
EQUIPAMENTOS DE MANOBRAS E PATRULHAMENTO	8	3.784,62	0,04%	0,01%
EQUIPAMENTOS HIDRAULICOS E ELETRICOS	2	19.889,90	0,01%	0,05%
MAQUINAS, UTENSILIOS E EQUIPAMENTOS DIVERSOS	73	32.518,40	0,40%	0,09%
EQUIP DE TECNOLOGIA DA INFOR E COMUNICACAO / TIC	6.693	22.816.180,76	36,87%	61,84%
APARELHOS E UTENSILIOS DOMESTICOS	1.067	3.569.577,16	5,88%	9,67%
MAQUINAS E UTENSILIOS DE ESCRITORIO	51	37.753,97	0,28%	0,10%
MOBILIARIO EM GERAL	7.022	5.038.942,27	38,69%	13,66%
INSTRUMENTOS MUSICAIS E ARTISTICOS	1	4.700,00	0,01%	0,01%
EQUIPAMENTOS PARA AUDIO, VIDEO E FOTO	899	1.030.717,34	4,95%	2,79%
VEICULOS EM GERAL	14	4.255,91	0,08%	0,01%
AERONAVES	22	983.632,96	0,12%	2,67%
ARMAMENTOS	2	195,19	0,01%	0,00%
TRANSITO	116	506.447,12	0,64%	1,37%
PECAS NAO INCORPORAVEIS A IMOVEIS	70	18.966,63	0,39%	0,05%
TOTAL	18151	R\$ 36.895.299,13		

Fonte: Coordenação-Geral de Administração (DAA)

A análise permitiu identificar a seguinte distribuição entre as principais categorias patrimoniais:

- i. **Equipamentos de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC (61,84%)**: Representa o principal eixo do patrimônio institucional. Esta classe engloba computadores, servidores, equipamentos de rede e periféricos responsáveis por sustentar a infraestrutura tecnológica da Autarquia. A elevada concentração de valor neste grupo reflete o processo de digitalização das atividades institucionais e a crescente dependência de sistemas informatizados para a gestão administrativa e territorial.
- ii. **Mobiliário em Geral (13,66%)**: Composto por mesas, cadeiras, armários, estantes e estações de trabalho distribuídas nas unidades administrativas. Este conjunto de bens constitui a base material para o funcionamento das estruturas organizacionais da Autarquia, apresentando ciclo de vida útil relativamente longo e menor exposição à obsolescência tecnológica.
- iii. **Aparelhos e Utensílios Domésticos (9,67%)**: Inclui equipamentos utilizados no suporte cotidiano das unidades administrativas, tais como eletrodomésticos e utensílios de apoio às atividades operacionais.

Embora apresente elevado número de itens, caracteriza-se por possuir valor unitário médio mais reduzido.

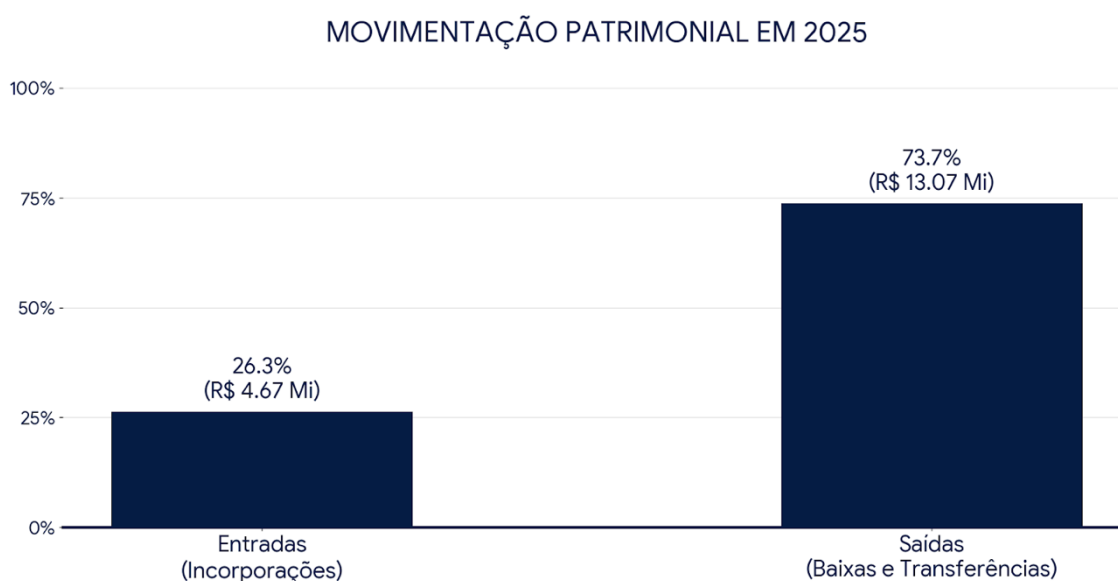
- iv. **Aparelhos de Medição e Orientação (4,43%)**: Engloba instrumentos técnicos utilizados para medições, orientação e atividades de precisão. Esses equipamentos são particularmente relevantes para atividades técnicas e operacionais vinculadas às ações de campo da instituição.
- v. **Aparelhos e Equipamentos de Comunicação (2,91%)**: Compreende dispositivos utilizados para comunicação institucional, incluindo equipamentos de transmissão e recepção de sinais, essenciais para a articulação entre unidades administrativas e atividades operacionais.
- vi. **Equipamentos para Áudio, Vídeo e Foto (2,79%)**: Inclui equipamentos destinados ao registro audiovisual, produção institucional e apoio a atividades de comunicação, capacitação e documentação de ações institucionais.
- vii. **Aeronaves (2,67%)**: Embora representem um quantitativo reduzido de bens, os ativos classificados nessa categoria possuem elevado valor unitário, resultando em participação financeira relevante no conjunto do patrimônio.
- viii. **Equipamentos de Trânsito (1,37%)**: Abrange dispositivos e equipamentos vinculados às atividades de controle e suporte às ações relacionadas à mobilidade e fiscalização.
- ix. **Equipamentos e Utensílios Médicos, Odontológicos, Laboratoriais e Hospitalares (0,09%)**: Representa uma parcela reduzida do patrimônio institucional, sendo composta por equipamentos especializados destinados a usos específicos.
- x. **Equipamentos de Proteção, Segurança e Socorro (0,12%)**: Inclui equipamentos voltados à segurança institucional e à proteção das atividades operacionais, contribuindo para a mitigação de riscos nas rotinas de trabalho.
- xi. **Máquinas, Utensílios e Equipamentos Diversos (0,09%)**: Categoria que reúne equipamentos de apoio operacional utilizados em diferentes atividades administrativas e logísticas.

- xii. **Máquinas e Utensílios de Escritório (0,10%):** Compreende equipamentos utilizados no suporte às rotinas administrativas, incluindo máquinas de escritório e outros dispositivos auxiliares.
- xiii. **Máquinas e Equipamentos Gráficos (0,06%):** Engloba equipamentos voltados à produção gráfica e impressão especializada.
- xiv. **Equipamentos Hidráulicos e Elétricos (0,05%):** Inclui equipamentos utilizados para manutenção de infraestrutura e suporte técnico das unidades.
- xv. **Peças Não Incorporáveis a Imóveis (0,05%):** Refere-se a componentes e peças de reposição destinados à manutenção de instalações e equipamentos, que não são incorporados diretamente à estrutura física dos imóveis.
- xvi. **Máquinas e Equipamentos Energéticos (0,03%):** Inclui equipamentos voltados à geração ou suporte energético, utilizados para garantir a continuidade das operações institucionais.
- xvii. **Máquinas, Ferramentas e Utensílios de Oficina (0,02%):** Engloba ferramentas e equipamentos destinados a atividades de manutenção e suporte técnico.
- xviii. **Veículos em Geral (0,01%):** Categoria composta por veículos de apoio utilizados em atividades administrativas e operacionais.
- xix. **Equipamentos de Manobras e Patrulhamento (0,01%):** Inclui equipamentos utilizados em atividades específicas de monitoramento e apoio a operações institucionais.
- xx. **Instrumentos Musicais e Artísticos (0,01%):** Representa uma categoria patrimonial de baixa expressão financeira, composta por bens utilizados em atividades culturais ou institucionais específicas.
- xxi. **Armamentos (0,00%):** Embora presente no inventário patrimonial, possui impacto financeiro praticamente irrelevante no valor total do ativo imobilizado.

Ressalta-se que essa análise possui finalidade exclusivamente gerencial e interpretativa, não substituindo a classificação contábil formal utilizada nos demonstrativos patrimoniais oficiais.

Dinâmica e Fluxo da Movimentação Patrimonial

A movimentação patrimonial em 2025 consolidou-se como um instrumento estratégico para a avaliação da fluidez do ativo imobilizado. No exercício, o fluxo financeiro totalizou R\$ 4.670.263,32 em entradas (incorporações) e R\$ 13.068.044,46 em saídas (baixas e transferências), resultando em uma variação patrimonial líquida negativa de R\$ 8.397.781,14.



Fonte: Coordenação-Geral de Administração (DAA)

Esta variação, contudo, não apresenta comportamento linear, revelando-se um reflexo direto de ações administrativas estruturadas de saneamento e execução orçamentária.

- **Comportamento das Incorporações (Entradas):** As entradas distribuíram-se ao longo do ano com aceleração nítida a partir da metade do exercício. Os meses de setembro (R\$ 1,37 milhão) e outubro (R\$ 1,69 milhão) concentraram os maiores picos de incorporação, respondendo pelo ritmo de liquidações da execução orçamentária do segundo semestre. Esse movimento sinaliza a entrada de novos ativos tecnológicos, modernizando a capacidade instalada das unidades.
- **O Evento de Depuração Patrimonial em Setembro:** O aspecto mais relevante da movimentação anual concentra-se no volume de saídas.

Enquanto o fluxo permaneceu modesto na maior parte do ano, o mês de setembro registrou uma saída de R\$ 11.367.433,14, correspondente a 87% do total anual.

A movimentação foi composta majoritariamente por baixas por doação (R\$ 10,98 milhões) e transferências (R\$ 385,4 mil). Este dado evidencia uma ação estruturada de desfazimento de bens inservíveis ou obsoletos. A concentração em um único período sugere um procedimento planejado de regularização patrimonial pós-inventário, e não uma perda recorrente ou descontrole do acervo.

Governança de Ativos

A análise demonstra que 2025 foi marcado por uma renovação qualitativa gradual acompanhada de uma depuração quantitativa expressiva. A redução líquida do ativo imobilizado é compatível com a política de reorganização de estoque, removendo bens totalmente depreciados ou sem utilidade operacional.

Sob a ótica da governança, este padrão reforça a importância do planejamento periódico de desfazimento. Para os próximos exercícios, a meta institucional deverá ser promover maior regularidade nessas atualizações, evitando acúmulos de ajustes e garantindo que o balanço patrimonial reflita, com precisão, a infraestrutura efetivamente disponível para as atividades finalísticas da Autarquia.

Movimento	Entradas	Saídas	Varição Líquida
JAN	R\$ 12.261,57	R\$ -	R\$ 12.261,57
FEV	R\$ 1.229,49	R\$ 1.107.215,74	-R\$ 1.105.986,25
MAR	R\$ 19.620,73	R\$ 127.054,65	-R\$ 107.433,92
ABR	R\$ 660.744,80	R\$ 26.024,24	R\$ 634.720,56
MAI	R\$ 1.465,04	R\$ 6.654,00	-R\$ 5.188,96
JUN	R\$ 253,39	R\$ 4.500,00	-R\$ 4.246,61
JUL	R\$ 606.056,88	R\$ 65.163,45	R\$ 540.893,43
AGO	R\$ 161.828,89	R\$ -	R\$ 161.828,89
SET	R\$ 1.378.292,65	R\$ 11.367.433,14	-R\$ 9.989.140,49
OUT	R\$ 1.691.879,16	R\$ 317.030,00	R\$ 1.374.849,16
NOV	R\$ 64.518,33	R\$ 41.681,00	R\$ 22.837,33
DEZ	R\$ 72.112,39	R\$ 5.288,24	R\$ 66.824,15
Totais	R\$ 4.670.263,32	R\$ 13.068.044,46	-R\$ 8.397.781,14

Fonte: Coordenação-Geral de Administração (DAA)

Indicadores de Desempenho e Renovação Patrimonial

A dinâmica patrimonial do exercício de 2025 é sintetizada por indicadores estruturais que relacionam o fluxo de entradas e saídas ao estoque total do ativo imobilizado. Estas métricas permitem avaliar a saúde do acervo e a eficácia das políticas de modernização da Autarquia.

- I. **Índice de Renovação Patrimonial:** Este indicador mede o percentual de novos ativos incorporados em relação ao patrimônio total ao final do exercício. Com entradas de R\$ R\$ 4.670.263,32 sobre um estoque de R\$ 36.895.299,13, o índice situou-se em 12,66%. Esse resultado indica que, ao longo do exercício, cerca de um oitavo do valor total do patrimônio foi objeto de incorporação ou atualização. Trata-se de nível moderado de renovação, compatível com ciclos regulares de substituição de ativos operacionais, especialmente equipamentos tecnológicos.
- II. **Índice de Desfazimento:** Reflete o impacto das baixas e desfazimentos sobre o valor consolidado do imobilizado. As saídas de R\$ 13.068.044,46 resultaram em um índice de 35,42%. Esse percentual revela intensidade significativamente superior à renovação, evidenciando processo expressivo de depuração do acervo patrimonial. Tal comportamento sugere realização de baixas concentradas, possivelmente associadas à retirada de bens obsoletos, inservíveis ou totalmente depreciados, conforme já indicado pela concentração das saídas no mês de setembro.
- III. **Relação Entradas x Saídas:** Correspondente a aproximadamente 35,7%, demonstra que, para cada R\$ 1,00 incorporado ao patrimônio, foram retirados cerca de R\$ 2,80. Esse desequilíbrio confirma que o exercício foi marcado por ajuste patrimonial líquido negativo, refletindo reorganização estrutural do estoque e não expansão do ativo imobilizado.
- IV. **Índice de Economicidade por Desfazimento:** Este indicador mensura a redução de custos operacionais decorrente da baixa de bens inservíveis, relacionando o valor contábil dos ativos retirados (R\$ 11 milhões) à estimativa de custos logísticos, de armazenamento e de inventário evitados nos ciclos subsequentes. Embora não represente economia financeira imediata, o indicador evidencia ganho de eficiência administrativa e racionalização do esforço das equipes patrimoniais.

Governança Patrimonial

Em conjunto, os indicadores do exercício de 2025 revelam que o período não foi orientado pela expansão quantitativa, mas sim pela racionalização e reestruturação do acervo. A ênfase institucional recaiu sobre a eliminação de passivos físicos acumulados e a atualização qualitativa do patrimônio mobiliário, marcando um processo de amadurecimento na gestão de ativos da Autarquia.

- I. **Racionalização e Depuração Estratégica:** A movimentação patrimonial evidencia um esforço deliberado de reorganização. Embora as saídas tenham sido significativamente superiores às entradas — resultando em uma redução líquida do ativo imobilizado —, esse comportamento sinaliza uma depuração necessária. As baixas estruturadas, concentradas no segundo semestre, garantiram uma aderência rigorosa entre o registro contábil e a realidade física dos bens, saneando o balanço patrimonial e eliminando custos logísticos com itens inservíveis.
- II. **Foco na Qualificação e Ciclo de Vida:** Embora o índice de renovação ateste a incorporação regular de novos ativos, o diferencial do exercício residiu no processo estruturado de desfazimento. Esta dinâmica reforça a importância da gestão contínua do ciclo de vida dos bens e da atualização tecnológica constante, garantindo que a infraestrutura disponível esteja plenamente operacional e alinhada às metas de modernização da Autarquia.
- III. **Impacto na Governança Institucional:** De forma geral, a movimentação registrada em 2025 reflete a melhoria da consistência dos registros institucionais e a otimização da força de trabalho voltada ao controle patrimonial. Ao priorizar a qualificação do estoque em detrimento do volume, o Incra assegura uma estrutura mais resiliente, transparente e eficiente, reduzindo riscos de auditoria e preparando a base física para a expansão dos serviços digitais.

Gestão de Ativos

A gestão qualificada desses ativos transcende a mera integridade física e contábil; ela é o alicerce da eficiência operacional da Autarquia. Por meio de um planejamento rigoroso de aquisições e do monitoramento do ciclo de vida dos bens, o Incra assegura a continuidade administrativa e a tempestividade na atualização tecnológica.

Nesse sentido, o exercício de 2025 foi pautado por uma estratégia de duplo impacto:

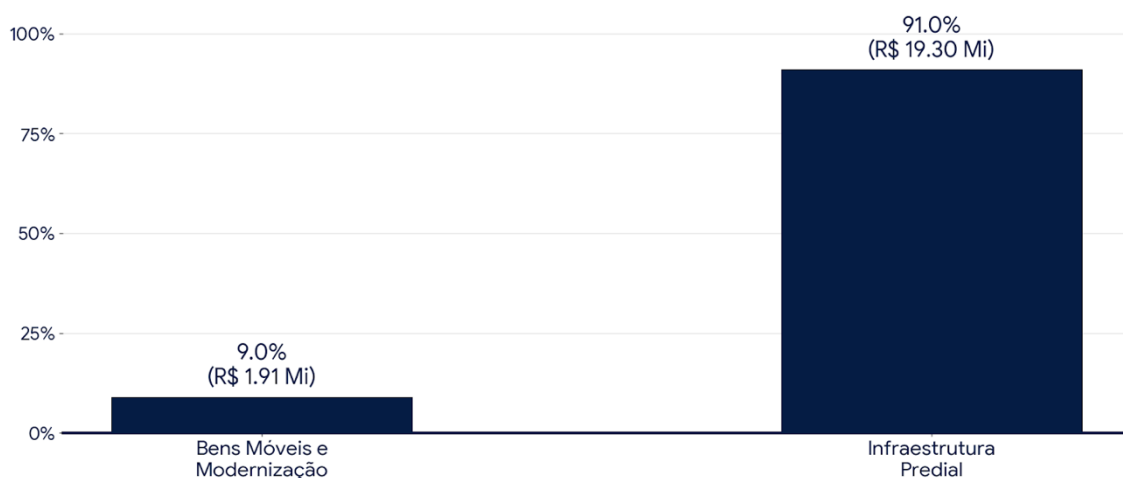
- **Gestão de Bens Móveis:** Focada na modernização do parque tecnológico e na racionalização do estoque, visando o aprimoramento dos controles patrimoniais.
- **Infraestrutura Predial:** Concentrada na requalificação física das unidades administrativas, garantindo ambientes seguros e funcionais para a força de trabalho e o público beneficiário.

Essa abordagem integrada permitiu que a valorização do patrimônio público caminhasse em paralelo com o fortalecimento da capacidade de resposta institucional.

A execução financeira voltada aos ativos da Autarquia em 2025 refletiu um compromisso com a modernização tecnológica e a integridade das instalações físicas. A distribuição dos investimentos detalha essa estratégia:

- **Bens Móveis e Modernização:** Foram incorporados 846 novos itens ao patrimônio, totalizando R\$ 1.914.922,78. O foco em equipamentos de tecnologia da informação e mobiliário administrativo foi determinante para a atualização das condições operacionais e a melhoria direta do ambiente de trabalho.
- **Infraestrutura Predial:** Paralelamente, foram destinados R\$ 19.300.382,42 à execução de reformas e manutenções na Sede e nas Superintendências Regionais. Esse montante contemplou desde intervenções estruturais de grande porte até serviços de manutenção preventiva e corretiva, assegurando o pleno funcionamento das unidades.

DISTRIBUIÇÃO DOS INVESTIMENTOS



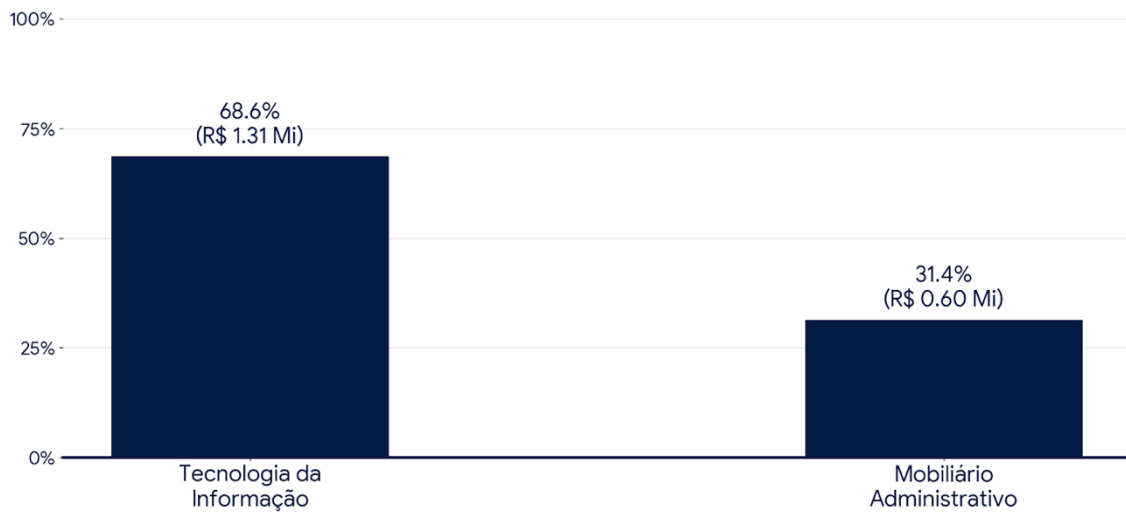
Fonte: Coordenação-Geral de Administração (DAA)

A comparação entre os montantes aplicados revela que o esforço financeiro se concentrou majoritariamente na infraestrutura predial, cujo volume (R\$ 19,3 milhões) superou em aproximadamente dez vezes o investimento em bens móveis (R\$ 1,9 milhão). Este direcionamento reflete uma escolha estratégica voltada à preservação do patrimônio edificado e à mitigação de riscos estruturais nas unidades descentralizadas.

Dentro do montante destinado ao mobiliário e equipamentos, observa-se uma clara priorização da infraestrutura digital:

- **Tecnologia da Informação (68,6%):** Dos R\$ 1.914.922,78 investidos, R\$ 1.313.230,78 foram alocados em ativos tecnológicos. Este movimento sustenta a digitalização dos processos administrativos e amplia a capacidade de processamento de dados para as atividades finalísticas.
- **Mobiliário Administrativo (31,4%):** O montante de R\$ 601.692,00 complementou o esforço patrimonial, focando na ergonomia, padronização e adequação física das unidades.

DISTRIBUIÇÃO ENTRE MOBILIÁRIO E EQUIPAMENTOS



Fonte: Coordenação-Geral de Administração (DAA)

A gestão em 2025 transcendeu a mera aquisição, demonstrando maturidade na administração do ciclo de vida dos ativos. A estratégia combinou a incorporação seletiva de novos bens com um processo estruturado de desfazimento de itens obsoletos ou inservíveis. Essa dinâmica resultou em:

- **Maior Aderência Contábil:** Estreitamento da relação entre os registros sistêmicos e a realidade física do patrimônio.
- **Racionalização de Estoque:** Redução de custos logísticos e de ocupação de espaço com bens que não agregavam valor operacional.
- **Fortalecimento da Governança:** Consolidação de mecanismos de controle que permitem um planejamento mais eficiente para os exercícios subsequentes.

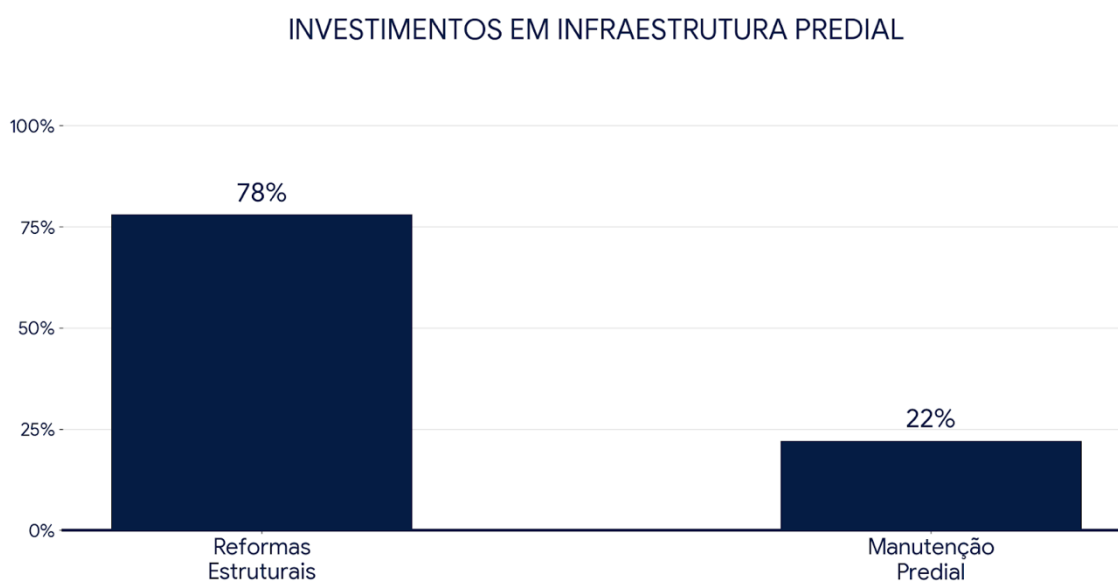
Gestão de Infraestrutura Predial

No exercício de 2025, o Incra direcionou R\$ 19.300.382,42 para a modernização e preservação de suas unidades físicas. Este investimento foi estrategicamente distribuído para assegurar ambientes de trabalho seguros, funcionais e em conformidade com as normas técnicas vigentes.

Perfil dos Investimentos e Priorização Estratégica

A alocação dos recursos demonstra uma clara orientação para intervenções de longo prazo em detrimento de ações meramente corretivas:

- **Reformas Estruturais (78%):** Foco em projetos estruturantes e modernização física das unidades.
- **Manutenção Predial (22%):** Ações preventivas e intervenções sob demanda para garantir a continuidade operacional.



Fonte: Coordenação-Geral de Administração (DAA)

Esta distribuição evidencia que a gestão priorizou a valorização do patrimônio público e a adequação das edificações, reduzindo passivos de manutenção acumulados e mitigando riscos estruturais.

Execução Contratual e Descentralização

Ao longo do ano, foram formalizados 19 contratos, com um valor médio de R\$ 1,01 milhão por instrumento. A análise do status de execução reflete a maturidade do planejamento:

- **Contratos em Andamento (68%):** Indicam o caráter plurianual dos investimentos e a garantia de continuidade administrativa para os próximos exercícios.

- **Contratos Concluídos (32%):** Demonstram capacidade de entrega e finalização de resultados concretos dentro do exercício de 2025.

A descentralização regional foi um pilar central, com investimentos distribuídos em unidades da Sede e em 10 Superintendências Regionais (BA, RS, MA, AC, AM, MG, PA, PE, GO e RN). Essa capilaridade reduz assimetrias estruturais e fortalece a capacidade operacional do Incra em áreas críticas de atuação finalística.

Integração com a Gestão Patrimonial

Sob a ótica gerencial, os investimentos em infraestrutura predial representam o equivalente a 52% do valor total do estoque patrimonial mobiliário (R\$ 36,89 milhões). Essa correlação demonstra um alinhamento estratégico entre as áreas, a Autarquia assegura que seu crescente parque tecnológico (TIC) e mobiliário estejam alocados em ambientes adequados e seguros, preservando o valor dos ativos institucionais.

O robusto investimento realizado em 2025 consolida um modelo de gestão de ativos focado na eficiência operativa. Ao modernizar as unidades e diversificar a rede de prestadores de serviço, o Incra não apenas melhora as condições de trabalho de sua força de trabalho, mas fortalece a governança institucional e a imagem pública da Autarquia perante a sociedade.

Saneamento e Regularização do Ativo Imobilizado

O exercício de 2025 consolidou um ciclo histórico de regularização patrimonial. O período foi marcado por um expressivo movimento de desfazimento, totalizando R\$ 13.068.044,46 em saídas, frente a R\$ 4.670.263,32 em entradas. Este volume de saídas, aproximadamente 2,8 vezes superior ao montante incorporado, evidencia um processo deliberado de saneamento do acervo e atualização dos registros contábeis.

Dinâmica de Baixas e Concentração Estratégica

A análise mensal revela uma concentração atípica e planejada de baixas no mês de setembro, que respondeu por 87% (R\$ 11,36 milhões) do volume anual.

- **Procedimento Estruturado:** Tal concentração reflete a realização de inventários físicos rigorosos e mutirões administrativos para a regularização de bens inservíveis, obsoletos ou antieconômicos.
- **Ajustes e Reclassificações:** Registrou-se o montante de R\$ 1.098.956,54 na rubrica "outras baixas", englobando ajustes de reclassificação e desfazimentos formalmente autorizados, assegurando a aderência às normas de contabilidade aplicada ao setor público (PCASP).

Perfil e Rotatividade do Acervo

O Índice de Rotatividade Patrimonial (saídas sobre o estoque total) alcançou 35,5%, demonstrando uma recomposição qualitativa profunda do ativo. Apesar da redução quantitativa, a composição do estoque remanescente (R\$ 36,89 milhões) mantém uma identidade tecnológica clara:

- **Predominância Tecnológica:** 61,8% do valor total (R\$ 22,8 milhões) concentra-se em Equipamentos de TIC.
- **Mobiliário e Apoio:** Mobiliário em Geral (13,6%) e Aparelhos e Utensílios (9,7%) compõem o suporte físico.
- **Valor Médio por Item:** Fixado em aproximadamente R\$ 2.033,00, indicando um perfil de bens de médio valor unitário e operacional.

Impactos na Governança e Controle Interno

Sob a perspectiva da governança, o desfazimento estruturado em 2025 gerou benefícios diretos para a administração da Autarquia:

- **Fidedignidade do Balanço:** Melhoria imediata na qualidade das informações patrimoniais apresentadas aos órgãos de controle.
- **Eficiência Logística:** Redução de custos de armazenamento e racionalização do espaço físico nas unidades.

- Mitigação de Riscos: Menor exposição a falhas de controle patrimonial sobre itens sem utilidade operacional.

O esforço de saneamento realizado em 2025 não caracteriza descontinuidade, mas sim o amadurecimento da gestão de bens permanentes. A Autarquia encerra o período com um acervo mais moderno, registros contábeis fidedignos e mecanismos de controle interno fortalecidos, consolidando as bases para uma gestão patrimonial transparente e eficiente nos exercícios subsequentes.