

**RESUMO**

**Objetivo:** Este estudo analisa a retomada de 331 das 381 obras públicas paralisadas sob a responsabilidade do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso entre julho de 2021 e julho de 2022, investigando os desafios enfrentados e as estratégias adotadas para viabilizar essa retomada.

**Metodologia:** A pesquisa baseia-se na análise de dados públicos extraídos do sistema Radar TCE e do monitoramento estadual, permitindo a identificação das causas das paralisações e a proposição de soluções direcionadas, como a readequação de projetos e o aprimoramento da governança. **Principais resultados:**

Os resultados demonstram que a combinação entre governança eficaz e monitoramento intensivo contribuiu para a retomada de 87% das obras paralisadas em menos de dois anos, além de reduzir a possibilidade de novas interrupções e promover maior eficiência no uso dos recursos públicos. **Contribuições acadêmicas:** Do ponto de vista acadêmico, este estudo avança na compreensão dos mecanismos de governança aplicados à gestão pública, evidenciando seu impacto na execução orçamentária e na infraestrutura estatal. **Contribuições práticas:** No âmbito prático, os achados indicam que a metodologia adotada pode ser replicada em outros estados e municípios, servindo como referência para gestores públicos no enfrentamento de desafios similares. Assim, a experiência reforça a importância da governança e do monitoramento sistemático como estratégias fundamentais para garantir a entrega de obras públicas e a otimização dos investimentos governamentais.

**Palavras-Chave:** obras públicas paralisadas; governança; monitoramento intensivo; retomada de obras.

**RESUMPTION OF STALLED PUBLIC CONSTRUCTION WORKS: AN EXPERIENCE OF THE EXECUTIVE POWER OF STATE OF MATO GROSSO****ABSTRACT**

**Objective:** This study analyzes the resumption of 331 out of 381 stalled public construction projects under the jurisdiction of the Executive Branch of the State of Mato Grosso between July 2021 and July 2022, investigating the challenges faced and the strategies adopted to enable their continuation.

**Methodology:** The research is based on the analysis of public data from the Radar TCE system and state monitoring, allowing for the identification of interruption causes and the proposal of targeted solutions, such as project readjustments and governance improvements. **Main results:** The results show that the combination of effective governance and intensive monitoring contributed to resuming 87% of the stalled projects in less than two years, while also reducing the likelihood of future interruptions and increasing efficiency in the use of public resources. **Academic contribution:** From an academic perspective, this study advances the understanding of governance mechanisms in public administration, highlighting their impact on budget execution and infrastructure management.

**Practical contribution:** Practically, the findings indicate that the adopted methodology can be replicated in other states and municipalities, serving as a reference for public managers facing similar challenges. Thus, the experience reinforces the importance of governance and systematic monitoring as fundamental strategies to ensure the completion of public projects and the optimization of government investments.

**Keywords:** stalled public construction projects; governance; intensive monitoring; project resumption.



### 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste no relato da experiência de retomada de 331 das 381 obras públicas paralisadas pelo Poder Executivo do Estado de Mato Grosso entre julho de 2021 e julho de 2022, considerando os desafios e estratégias adotados para este fim.

A paralisação de obras públicas é um dos grandes desafios enfrentados pela gestão pública no Brasil, gerando impactos significativos tanto na eficiência do uso dos recursos públicos quanto na qualidade dos serviços oferecidos à população. Obras inacabadas resultam em desperdício financeiro, degradação de estruturas e perda de confiança da sociedade nas instituições, além de prejudicar o desenvolvimento econômico e social.

Não obstante, frequentemente noticia-se sobre obras paralisadas ou sobre “esqueletos” de edificações espalhados pelo Brasil. Há uma reconhecida dificuldade do setor público para finalizar obras de diferentes portes ou complexidade como, por exemplo, viadutos, hospitais, sistemas de saneamento básico, estradas, portos e aeroportos.

É nesse contexto que o enfrentamento das obras paralisadas deve ser uma das principais preocupações dos gestores públicos, posto que representa uma imobilização de capital que gera, também, diversos prejuízos que afetam diretamente a sociedade e a economia, como:

- Perdas expressivas dos recursos;
- Desgaste físico das estruturas;
- Impacto negativo na confiança da população nos gestores públicos;
- Riscos de dano ao patrimônio público.

Assim, tem-se que a interrupção de obras públicas resulta em uma cadeia de prejuízos complexa e multifacetada, sendo, portanto, crucial que gestores e autoridades públicas adotem medidas preventivas e corretivas para minimizar essas interrupções e seus efeitos adversos.

Com o estado de Mato Grosso não foi diferente. Identificando-se a situação-problema de 381 obras paralisadas do Poder Executivo no ano de 2021, distribuídas em todo o estado de Mato Grosso, no valor de R\$ 4.7 bilhões, restou evidente a necessidade de desenvolver um plano de retomada dessas obras, com o objetivo de reduzir o passivo existente e evitar novas interrupções após o início de sua execução. Isso demandou a criação de uma metodologia de acompanhamento contínuo e sistemático do processo de retomada de cada obra, resultando no desenvolvimento de um sistema de monitoramento que refletisse a metodologia adotada e um painel gerencial de retomada das obras que auxiliasse na tomada de decisões.

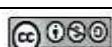
### 2 CONTEXTO INVESTIGADO

Em outubro de 2007, durante a realização do 59º Congresso da FIFA em Zurique, Suíça, o Brasil foi oficializado como país-sede da Copa do Mundo de 2014. Após 64 anos a Copa do Mundo voltaria a ser realizada no Brasil. A decisão trouxe consigo a necessidade de melhorias nos estádios, que foram vistoriados pela FIFA (Agência Placar, 2007).

Restava agora a escolha das cidades-sede da Copa de 2014. Seriam selecionadas 12 cidades após um estudo técnico de dois anos, com o anúncio previsto para o 59º Congresso da FIFA em Nassau, Bahamas, em maio de 2009. Para surpresa de todos, Cuiabá estava entre as cidades escolhidas para receber o maior evento esportivo do planeta (Camargo, 2009).

O clima festivo tomou conta da cidade, impulsionado não apenas pela realização da competição em solo matogrossense, mas também pelos investimentos esperados em áreas como mobilidade, saúde, centros de treinamento, segurança e infraestrutura esportiva, incluindo o estádio.

O desafio de manter o padrão FIFA em meio à execução de várias obras simultâneas foi enfrentado pela administração local, transformando a cidade em um verdadeiro canteiro de obras. No



entanto, as dificuldades se tornaram mais evidentes durante os eventos-teste da Arena Pantanal em 2014.

Em abril de 2014, o jornalista Paulo Vinicius Coelho (PVC), em visita à cidade para a cobertura do jogo de inauguração do estádio, relatou um “grande susto” ao sair do Aeroporto Marechal Cândido Rondon, também em obras. Em seu blog na página da ESPN/Uol, ele descreveu o volume de obras inacabadas e questionou os “disfarces” que seriam utilizados durante a Copa, como tapumes decorados para maquiar as obras do VLT. Ele levantou dúvidas sobre a imagem que a cidade transmitiria ao exterior, considerando tantas obras inacabadas: “Há obras por todos os cantos, mas não é o estádio que assusta. A dúvida é se Mato Grosso vai conseguir terminar a cidade” (Arruda, 2014).

O estado de Mato Grosso já enfrentava problemas com obras paralisadas antes da Copa do Mundo, como um hospital com execução paralisada desde a década de 1980, além de inúmeras obras de mobilidade necessárias para melhorar a logística de escoamento da crescente produção agropecuária que quebrava recordes ano a ano.

Contudo, a inexecução de algumas obras vinculadas à Copa do Mundo veio a se tornar escândalos nacionais, sendo objeto de reportagens do Fantástico, Jornal da Record e outros jornais locais, expondo o sofrimento da população matogrossense, o desprestígio do governo do estado e sua baixa eficiência e comprometimento com sua população (G1, 2015; Pacheco, 2016).

O cenário se agravou quando o país entrou em recessão técnica após a Copa do Mundo, complicando ainda mais a situação fiscal dos estados.

Em 2019, foi implementado um plano de saneamento fiscal em Mato Grosso, fundamental para a recuperação da saúde financeira do estado, cenário este que futuramente possibilitou que o estado tivesse meios para promover a retomada de obras paralisadas.

No dia 08 de julho de 2021, houve o lançamento da ferramenta Radar Obras Paralisadas, pelo TCE/MT. Trata-se de um painel que reúne as informações prestadas pelos próprios órgãos/entes responsáveis pela execução das obras (Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil [Atricon], 2021).

Em tal evento, o presidente do TCE-MT apresentou um painel que demonstrava que existiam mais de 3.000 obras paralisadas no estado de Mato Grosso (Souza, 2021), como ilustrado na Figura 1.

**Figura 1**

*Painel de Obras Paralisadas no Estado de Mato Grosso em 01/07/2021*



*Nota.* Radar Obras Paralisadas TCE/MT em 31 agosto 2024.



Esta mesma notícia foi veiculada em diversos meios de comunicação, desencadeando uma onda de reações pela sociedade e pelo governo, sobretudo pela quantidade de obras noticiadas, que, ao contrário do que aparentava, indicava o quantitativo de obras de todos os Poderes e entes dentro do estado (municípios, Poder Executivo, Legislativo, Judiciário).

Desta feita, houve a determinação para que fossem apuradas quais obras paralisadas eram de competência do Poder Executivo estadual e que fossem adotadas medidas para que elas fossem retomadas e novas obras não fossem interrompidas.

Apurou-se que, de acordo com o Radar Obras Paralisadas TCE/MT, em julho de 2021, o Poder Executivo do Estado de Mato Grosso possuía 381 obras paralisadas, no valor de R\$ 4,7 bilhões.

**Figura 2**

*Painel de Obras Paralisadas do Poder Executivo estadual em 01/07/2021*



Nota. Radar Obras Paralisadas TCE/MT em 31 agosto 2024.

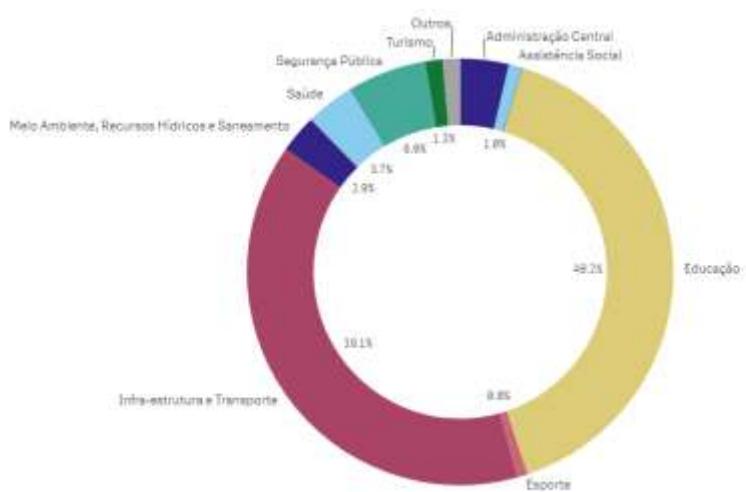
Dentre as obras paralisadas destacavam-se 2 hospitais, várias rodovias, centros de treinamentos e o veículo leve sobre trilhos – VLT – que era uma cicatriz cortando a capital de Mato Grosso.

Demonstra-se abaixo que a área governamental com maior número de obras paralisadas era de Educação (40,2%) e Infraestrutura e Transporte (39,1%).



**Figura 3***Painel de Obras Paralisadas do Poder Executivo estadual por área em 01/07/2021*

Área Governamental

*Nota.* Radar Obras Paralisadas TCE/MT em 31 agosto 2024.

De acordo com os dados apurados junto ao TCE, os motivos das paralisações não eram bem assertivos, como demonstrado na Tabela 1:

**Tabela 1***Situação das obras junto ao TCE/MT*

Situação TCE/MT	Quantidade
Paralisada	50
Paralisada > 90 dias	145
Paralisada por perda de vigência contratual	1
Paralisada por rescisão contratual	185
Total Geral	381

*Nota.* Fonte: Radar Obras Paralisadas TCE/MT em 31 agosto 2024.

A identificação da causa de interrupção é imprescindível para se fazer um estudo de cenário e definir como proceder para retomar as obras.

Assim, em que pese a ferramenta Radar de Obras Paralisadas tenha se prestado a iniciar o processo de identificação das obras paralisadas, apresentava algumas limitações ao nível de monitoramento almejado, posto que não permitia que fossem identificadas apenas obras do Poder Executivo estadual ou um detalhamento maior para o motivo das paralisações.

Isto posto, para que as intervenções fossem exitosas, além de uma metodologia adequada, seria necessário desenvolver uma ferramenta que se mostrasse compatível com o nível de monitoramento estabelecido pela gestão pública.

### 3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O problema abordado revela uma questão crítica enfrentada pelo estado de Mato Grosso e pelo Brasil de modo geral: a paralisação de obras públicas. Em 2021, o estado de Mato Grosso identificou 381 obras paralisadas sob a responsabilidade do Poder Executivo estadual, no valor de mais de R\$ 4,7 bilhões, afetando áreas essenciais como educação, infraestrutura, saúde e transporte, impactando diretamente a sociedade e a economia do estado.



Tal situação evidenciou a existência de desafios profundos na gestão e na aplicação eficiente dos recursos públicos.

O diagnóstico apontou para uma necessidade urgente de estratégias eficazes de planejamento, acompanhamento e execução para a retomada dessas obras.

Portanto, a situação exigiu uma resposta coordenada que incluía a alocação de recursos adequados, a implementação de uma metodologia de acompanhamento contínuo e a melhoria das ferramentas de gestão, com o objetivo de reverter o quadro de ineficiência e desperdício, garantindo que os investimentos públicos resultassem nos benefícios esperados para a população de Mato Grosso.

O presente trabalho tem por objetivo retratar como a aplicação de estratégias de governança eficazes e o monitoramento intensivo podem ser um meio apto para a retomada de obras paralisadas, através do relato de experiência no Poder Executivo do Estado de Mato Grosso.

#### **4 INTERVENÇÃO PROPOSTA**

Governança pública é definida como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle que avaliam, direcionam e monitoram a gestão para garantir a eficiência das políticas públicas e a prestação de serviços à sociedade (Brasil, 2017). Para o Instituto Brasileiro de Governança Pública (Loureiro, 2022), a governança é essencial para assegurar que os resultados desejados pelos cidadãos sejam definidos e alcançados por meio de sistemas de planejamento, controle e *accountability*.

No contexto público, a governança é crucial para criar confiança entre a sociedade e os gestores, promovendo a transparência e a eficiência administrativa. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2018), a governança pública deve alinhar seus processos e objetivos às demandas sociais, utilizando mecanismos claros de responsabilização e monitoramento.

A governança eficaz depende de uma integração harmônica entre seus principais componentes, que incluem:

- Liderança: Fundamentada em princípios de direção estratégica e coordenação. A liderança garante o alinhamento das ações organizacionais aos objetivos institucionais e sociais (Dinsmore & Cabanis-Brewin, 2009).
- Estratégia: A estratégia envolve a definição de prioridades com base em evidências e critérios de viabilidade. Para alcançar resultados efetivos, as metas devem ser claras, mensuráveis e socialmente relevantes (Lima, 2007).
- Controle e *Accountability*: O controle assegura a conformidade com regulamentos e princípios éticos, enquanto a *accountability* reforça a necessidade de prestação de contas por parte dos gestores públicos (Loureiro, 2022).
- Monitoramento: Considerado um componente vital, o monitoramento acompanha a execução de políticas e programas, permitindo ajustes para garantir o cumprimento das metas (Dinsmore & Cabanis-Brewin, 2009).

O monitoramento é a ferramenta que proporciona uma visão sistemática e contínua do progresso das ações governamentais, avaliando se os resultados esperados estão sendo alcançados. Segundo Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009), o monitoramento fortalece a eficiência administrativa ao identificar desperdícios e corrigir desvios, enquanto assegura a eficácia ao focar nos objetivos estratégicos.

Para tal, foi instituída uma equipe central de monitoramento, que se mantinha em constante alinhamento com as unidades de monitoramento setorial (órgãos executores).

De um lado a equipe central coordenava o processo, oferecendo a metodologia de monitoramento, o sistema parametrizado para evidenciar as etapas de cada obra, prazos, gargalos para



o cumprimento dos prazos ou atingimento dos objetivos, de forma a possibilitar a tomada de decisão pelos gestores.

De outro lado, as equipes setoriais prestavam as informações fidedigna e tempestivamente, pactuavam prazos, demandavam melhorias no sistema e apontavam as dificuldades para atendimento dos prazos e entregas.

Um dos maiores desafios do processo foi o de identificar as causas das interrupções das obras, classificando-as e propondo soluções direcionadas, como a readequação de projetos e a priorização de obras com maior impacto social.

Assim, foi necessário verificar primeiramente quais obras ainda eram de interesse público ou se decaiu devido ao transcorrer do tempo; quais obras possuíam demanda judicial; quais obras possuíam questões de viabilidade técnica e econômica.

Com o fito de ilustração apresenta-se alguns exemplos, como um Centro de Treinamento que deveria ser utilizado pelas seleções que jogariam em Mato Grosso na Copa do Mundo de 2014. Essa obra finalizada após a Copa do Mundo teria sua utilização reduzida e, desta forma, foi alterada para a construção de um centro de treinamento para as forças policiais.

Outro exemplo seria o veículo leve sobre trilhos – VLT, que por questões de viabilidade técnica e econômica foi substituído para *Bus Rapid Transit* - BRT.

Desta forma, depreende-se que a intervenção consistiu em uma parte técnica de apuração das causas das paralisações das obras, possibilidade e condições para sua retomada, uma parte política de tomada de decisão com base nos estudos realizados, sobretudo no caso de obras em que se identificou que não havia mais interesse público em sua continuidade.

Abaixo demonstra-se a metodologia desenvolvida para a retomada das obras paralisadas pelo Poder Executivo do Estado de Mato Grosso:

**Tabela 2**

*Metodologia para retomada de Obras Paralisadas pelo Estado de Mato Grosso*

	Medida Adotada	Detalhamento
A	Identificação das obras paralisadas junto ao sistema de gestão de obras paralisadas do Tribunal de Contas do Estado (TCE)	Identificar obras com mais de 90 dias sem medição ou com o status “paralisada”
B	Realização de diagnóstico detalhado de cada obra paralisada	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) motivo para interrupção;</li> <li>b) entraves para a conclusão da obra;</li> <li>c) se ainda existia interesse público ou se seria necessário alterar a finalidade;</li> <li>d) existência de entrave jurídico (rescisão de contrato, dentre outros);</li> <li>e) necessidade de reequilíbrio econômico-financeiro;</li> <li>f) necessidade de ajustes de projetos, adequação de terrenos, redimensionamento, certidões, licenças, dentre outros.</li> </ul>
C	Identificação das soluções para as obras paralisadas	Ações corretivas como rescisão de contratos e a retomada por novos, ajuste de documentação, pendência de alimentação do sistema de gerenciamentos de obras do TCE - Geobras, revisão de cronograma, ajuste de projeto, redefinição de finalidade, dentre outros.
D	Estabelecimento de modelo de monitoramento do processo de retomada das obras	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) fluxos;</li> <li>b) ranking de desempenho dos órgãos monitorados;</li> <li>c) fases detalhadas para as obras;</li> <li>d) ponto focal de responsável pelas informações;</li> <li>e) reuniões periódicas de alinhamento entre equipe central e setorial;</li> <li>f) comunicações e treinamento;</li> <li>g) definição de ferramenta adequada para refletir a metodologia;</li> <li>h) definição de prazos para órgãos correlatos atenderem as demandas referentes às obras paralisadas;</li> <li>i) definição de “alarmes” para identificar o descumprimento de prazos;</li> </ul>



	E Adequação do sistema de monitoramento do estado (Entregas MT) para comportar o modelo de monitoramento adotado	j) estabelecimento de rotina de feedback das equipes setoriais sobre eventuais gargalos e problemas enfrentados; k) definição de painel gerencial dos prazos e desempenhos. a) alimentação de acordo com as fases padronizadas na metodologia; b) alerta de perda de prazo (vermelho); c) local para o órgão informar o motivo de atraso ou outros problemas identificados; d) consumir informações diretamente de sistemas corporativos como o sistema de pagamento (Fiplan) ou o sistema de monitoramento de obras do TCE; e) campo para monitorar o atendimento das demandas de obras por outros órgãos correlatos como PGE.
F	Fixação de cronograma de execução das obras retomadas	Definido pelos órgãos executores os cronogramas com cada etapa para retomada de cada obra.
G	Fixação de prazos para outros órgãos que interferem no andamento das obras atenderem as demandas e campo para monitorar suas atuações	Prazos de resposta para órgãos como PGE, CONDES – Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social, COTEC – Conselho Superior do Sistema Estadual de Tecnologia da Informação, dentre outros, a fim de monitorar o prazo para resolução de demandas dos órgãos executores das obras.
H	Criação do painel de obras paralisadas e painéis de monitoramento de prazos de todos os atores envolvidos	Painel gerencial que facilita a identificação do desempenho dos órgãos e demais atores envolvidos, bem como eventuais problemas.
I	Alinhamento dos processos de retomada das obras aos instrumentos de planejamento e orçamento	a) inclusão das obras como prioridade no planejamento; b) garantia de orçamento para sua conclusão; c) liberação do financeiro do órgão apenas quando ele estava com a prestação de informações completa no sistema de monitoramento.
J	Alinhamento junto ao TCE para que sua ferramenta refletisse a realidade das obras paralisadas com maior assertividade e possibilitasse que os dados fossem aproveitados pelo sistema de monitoramento do estado	a) Possibilidade de filtrar as obras por ente, Poder e órgão com mais facilidade; b) Pacificação de novas propostas para o critério de “obras paralisadas”; c) Criação de novas categorias para classificação das obras; d) Desenvolvimento de novos painéis gerenciais específicos para obras paralisadas; e) Exportação automatizada dos dados do sistema do TCE para o painel gerencial do governo estadual, utilizando SQL.
K	Realização de monitoramento intensivo das metas e prazos estabelecidos	Foi estabelecido um controle permanente das obras e serviços de engenharia, sendo monitorados os prazos desde a elaboração do projeto, processo de licitação até a entrega final, alimentação do sistema de monitoramento de obras do TCE e do Estado.
L	Identificação de não cumprimento de prazos, entraves e adoção de ação corretiva	Identificado um óbice ao desenvolvimento regular da obra, as equipes central e setorial buscavam uma ação corretiva. Caso não fosse possível apenas para as equipes técnicas resolverem, eram levadas ao estratégico para deliberação.
M	Realização de reunião de monitoramento estratégico	Periodicamente o governador do estado se reunia com os secretários das pastas a fim de verificarem em conjunto a evolução das obras. Nessas reuniões, eram discutidas de forma colaborativa as principais causas de paralisações das obras, os principais entraves a uma execução célere e de qualidade, eram colhidas propostas para atuar sobre as causas primárias identificadas, visando minimizar os riscos de ocorrência dos problemas e aprimorar a capacidade de resposta para mitigar os prejuízos decorrentes das paralisações.

Nota. Fonte: Equipe central de monitoramento do Governo do Estado.

Em Mato Grosso, o desenvolvimento de uma metodologia de monitoramento permitiu uma análise detalhada das causas das interrupções das obras, classificando-as e propondo soluções direcionadas, como a readequação de projetos e a priorização de obras com maior impacto social.



Esse monitoramento intensivo, aliado a uma governança estratégica, viabilizou a retomada de 87% das obras em menos de dois anos, demonstrando o impacto positivo dessa abordagem.

### 5 RESULTADOS

A experiência comprova que o alinhamento das estruturas implementadoras, dos atores responsáveis, às diretrizes definidas no nível estratégico de forma clara é possível e traz resultados surpreendentes em um curto espaço de tempo.

Um processo bem desenhado e bem comunicado a todos os responsáveis é imprescindível para a obtenção de resultados duradouros.

Como resultados diretos do trabalho desenvolvido tem-se:

- o fortalecimento da governança e da gestão;
- a retomada de 334 das 381 obras paralisadas em menos de 2 anos de atuação;
- a aplicação direta de R\$ 4,2 bilhões previstos nessas mesmas obras;
- a disseminação da prática do monitoramento das execuções de obras em todas as suas etapas;
- o impedimento que novas obras fossem paralisadas;
- a pactuação de resultados;
- a disponibilização de dados gerenciais, otimizando a tomada de decisões;
- o alinhamento estratégico dos atores (Governadoria, Casa Civil, órgãos executores, PGE, CGE, Conselhos, TCE);
- restauração da credibilidade do governo do estado.

Abaixo demonstra-se a evolução das retomadas das obras paralisadas, sendo que ao final de 2022, restavam apenas 46 obras a serem retomadas, demonstrando que em pouco tempo (menos de 2 anos) o esforço foi capaz de alterar a realidade do estado.

**Figura 4**

*Obras Paralisadas do Poder Executivo do Estado de MT em 12/2022*



*Nota.* Radar Obras Paralisadas TCE/MT em 31 agosto 2024.

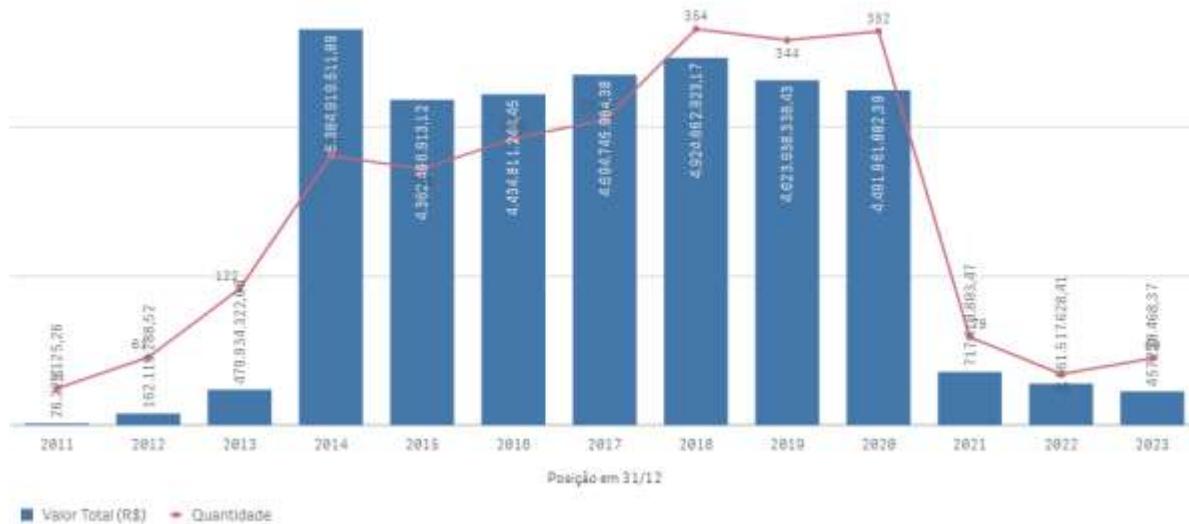
Por meio da Figura 5, observa-se a evolução do processo de retomada de obras no estado.



**Figura 5**

*Curva de Crescimento das Obras Paralisadas do Poder Executivo do Estado de MT – medições em 31/12 de cada ano*

*Curva de Crescimento nos últimos 18 anos*



*Nota.* Radar Obras Paralisadas TCE/MT em 31 agosto 2024.

Essa experiência teve o condão não apenas de retomar as obras paralisadas, mas de pavimentar um caminho sólido que está sendo replicado em outras áreas da gestão e igualmente pode ser replicada em municípios e outros estados.

Prova disto é a retomada do Hospital Central de Alta Complexidade, localizado em Cuiabá, que ficou abandonado por 34 anos e que se encontra com 92% de execução e deve entrar em operação no primeiro semestre de 2025, segundo divulgações do governo. A unidade contará com 10 salas cirúrgicas, 60 leitos da Unidade de Terapia Intensiva (UTI) e 230 leitos de enfermaria e terá capacidade para oferecer 1.990 internações, 652 cirurgias, 3.000 consultas especializadas e 1.400 exames (Lazarini, 2023; Machado, 2024).

Com relação às 46 obras que ainda se encontravam paralisadas até 2022, período estudado no presente artigo, tratava-se de empreendimentos com questões legais técnicas que ainda se encontravam em tratamento ou possuíam indicativo de não haver mais interesse público da sua retomada.

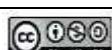
Estas obras, assim como o resultado das 331 que já foram retomadas, serão abordados em estudo futuro, que apresentará as entregas finais à população.

Por se tratar de obras cujo prazo de execução é mais longo e ainda se encontravam em execução no momento de confecção do trabalho, optou-se por dividir o assunto em dois conteúdos distintos: o presente, que versa sobre a metodologia aplicada na retomada das obras, e um segundo, que focará nas entregas havidas à população.

## 6 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

A experiência do Estado de Mato Grosso, onde foram retomadas 87% das obras paralisadas em menos de dois anos, oferece uma oportunidade única de documentar, analisar e disseminar boas práticas de governança e gestão pública que podem ser replicadas em outros estados e municípios.

A metodologia aplicada e o sistema de monitoramento do estado – Entregas MT estão sendo incorporados em outras áreas de atuação, como:



- demais entregas do estado, com ênfase naquelas prioritárias,
- acompanhamento de indicadores estaduais, municipais e setoriais,
- monitoramento da execução de convênios de ingresso e de descentralização de recursos.

Foram, ainda, desenvolvidos indicadores de eficiência de execução de entregas e estabelecido metas para indicadores de processos de forma a aumentar a eficiência dos órgãos e entidades.

O modelo de monitoramento implementado aumenta a eficiência e produtividade do setor público ao permitir a geração de relatórios com informações padronizadas e segmentadas de acordo com diversos critérios como localização, tipo de produto, forma de execução entre outros. Além disso, o acesso às informações por dispositivos móveis e a disponibilização de mapas e gráficos contribuem para uma melhor análise e tomada de decisões.

Em uma mesma ferramenta, um mesmo *login*, o usuário possui acesso a todas as informações, sem a necessidade de fazer uma busca em diversos sistemas.

O compartilhamento de conhecimento permite que experiências bem-sucedidas, como a do governo de Mato Grosso, sejam replicadas em outros entes federativos com ajustes necessários para cada contexto regional.

Ainda como efeito do processo de retomada das obras paralisadas, o governo adotou medidas a serem implantadas em obras futuras com o fito de evitar que essa situação caótica combatida com muito esforço se repetisse.

Dentre as iniciativas adotadas para contratações futuras, tem-se:

- Contratação de equipe de projetistas pela Governo do Estado para que se evite fazer projetos equivocados;
- Autorização de início de obra apenas mediante garantia de recursos para sua execução;
- Obrigatoriedade de contratação de seguro garantia junto às construtoras em obras acima de 50 milhões - o Governo do Estado de Mato Grosso, em uma iniciativa pioneira, lançou a 1ª Licitação do País com Garantia de Seguradora, que prevê uma cláusula que permite que as seguradoras possam assumir as obras nos casos de descumprimento do contrato por parte da empresa que ganhou a licitação. Ou seja, se a empresa paralisar a obra ou for devagar demais, a seguradora vai garantir que a obra tenha continuidade. Com essa ação inédita Mato Grosso faz história no Brasil e garante que nenhuma obra fique parada.

## 7 CONCLUSÃO

A experiência de Mato Grosso ilustra como a integração entre governança pública eficiente e monitoramento intensivo pode transformar uma crise em oportunidade. A governança estabelece as diretrizes estratégicas e promove a coordenação entre os diversos atores envolvidos, enquanto o monitoramento assegura o controle sobre a execução, permitindo ajustes em tempo real.

O monitoramento contínuo e estratégico, aliado ao planejamento orientado para resultados, não só enfrentou o problema das obras paralisadas, mas também fortaleceu a gestão pública, promovendo resultados concretos para a sociedade. Essa abordagem reafirma a importância de uma gestão pública eficiente, transparente e comprometida com a eficiência no uso dos recursos públicos.

Em termos de resultados, do ponto de vista quantitativo, o levantamento realizado em julho de 2021 indicava 381 obras paralisadas sob a responsabilidade do Governo do Estado de Mato Grosso. Em dezembro de 2022, apenas 46 obras permaneciam paralisadas, o que representa uma taxa de retomada de 87% em um intervalo de um ano e meio após a implementação do painel de retomada de obras paralisadas.

Em termos financeiros, o valor das obras retomadas ultrapassou os 4 bilhões de investimentos estaduais. Esses recursos resultam em benefícios diretos para os cidadãos, como investimentos em



equipamentos públicos, prestação de serviços públicos e melhoria da infraestrutura básica, contribuindo para o desenvolvimento econômico do estado e aumento da competitividade.

Assim, tem-se que o processo de retomada dessas obras movimentou a economia local, contribuindo para o ajuste fiscal do Estado, geração de empregos diretos e indiretos. Desta forma, a retomada dessas obras contribuiu para a avaliação do ranking CLP que colocou o Estado de Mato Grosso em primeiro lugar na categoria solidez fiscal e, conforme dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (PNAD – IBGE), apresenta 9% de taxa de desemprego no país, sendo o terceiro estado com a menor taxa, dados esses que também são impulsionados pelo setor de construção.

Embora o gerenciamento de obras continue sendo uma área desafiadora, pois demanda um monitoramento intensivo de todas as informações registradas, é certo que a prática contribuiu muito para a gestão estadual de um estado que continua batendo recordes em produção agropecuária, com gestão fiscal equilibrada, que vai receber uma nova copa do mundo em 2027 e que certamente pode convidar a toda a imprensa nacional e internacional a visitar o estado sem receio de encontrar um cenário de cidade em construção, mas um lugar que segue avançando.

## REFERÊNCIAS

- Agência Placar. (2007, outubro 30). Brasil é oficializado pela FIFA como país-sede da Copa do Mundo 2014. *O Globo*. <https://oglobo.globo.com/esportes/brasil-oficializado-pela-fifa-como-pais-sede-da-copa-do-mundo-2014-4143993>
- Arruda, J. P. (2014, abril 2). Jornalista da ESPN relata ‘susto’ em aeroporto e questiona capacidade de Cuiabá de sediar Copa. *Olhar Direto*. [https://www.olhardireto.com.br/copa/noticias/exibir.asp?noticia=Jornalista\\_da\\_ESPN\\_relatou\\_susto\\_em\\_aeroporto\\_e\\_questiona\\_Cuiaba&id=8577#:~:text=O%20jornalista%20Paulo%20Vinicius%20Coelho,%2C%20foi%20um%20%E2%80%9Cgrande%20susto](https://www.olhardireto.com.br/copa/noticias/exibir.asp?noticia=Jornalista_da_ESPN_relatou_susto_em_aeroporto_e_questiona_Cuiaba&id=8577#:~:text=O%20jornalista%20Paulo%20Vinicius%20Coelho,%2C%20foi%20um%20%E2%80%9Cgrande%20susto)
- Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil. (2021, julho 9). Com detalhes das mais de 3 mil obras paralisadas no estado, TCE-MT lança novo módulo no Sistema Radar. <https://atricon.org.br/com-detalhes-das-mais-de-3-mil-obras-paralisadas-no-estado-tce-mt-lanca-novo-modulo-no-sistema-radar>
- Brasil. (2017). *Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017*. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm)
- Camargo, R. (2009, maio 31). FIFA anuncia as 12 cidades-sede da Copa de 2014. *Congresso em Foco*. <https://congressoemfoco.uol.com.br/projeto-bula/reportagem/fifa-anuncia-as-12-cidades-sedes-da-copa-de-2014>
- Dinsmore, P., & Cabanis-Brewin, J. (2009). *AMA: Manual de gerenciamento de projetos* (2a ed.). Rio de Janeiro: Brasport.
- G1. (2015, fevereiro 22). Esquema movimenta R\$ 640 milhões para financiar corrupção no MT. *G1 Fantástico*. <https://g1.globo.com/fantastico/quadros/cade-o-dinheiro-que-estava-aqui/noticia/2015/02/esquema-movimenta-r-640-milhoes-para-financiar-corrupcao-no-mt.html>



Lazarini, A. (2023, dezembro 13). Hospital Central será entregue em 2024 após Governo de MT retomar obra parada há mais de 30 anos. *Secom MT.* <https://www.secom.mt.gov.br/w/hospital-central-ser%C3%A1-entregue-em-2024-ap%C3%B3s-governo-de-mt-retomar-obra-parada-h%C3%A1-mais-de-30-anos>

Lima, M. B. P. B. (2007). *A gestão da qualidade e o redesenho de processos como modelo de desenvolvimento organizacional em hospitais públicos universitários: O caso do Hospital das Clínicas da UNICAMP* (Dissertação de mestrado). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, Brasil.

Loureiro, G. (Org.). (2022). *Desafios da governança e da gestão pública brasileira*. Brasília: IBGP.

Machado, R. (2024, setembro 2). Mudanças no projeto farão com que Hospital Central abra as portas somente em 2025: ‘temos muitos detalhes’. *Olhar Direto – Política MT.* <https://www.olhardireto.com.br/noticias/exibir.asp?id=540365&noticia=mudancas-no-projeto-farao-com-que-hospital-central-abra-as-portas-somente-em-2025-temos-muitos-detalhes&edicao=1>

OECD. (2018). *Diretrizes da OCDE sobre governança corporativa de empresas estatais: Edição 2015*. Paris: OECD Publishing.

Pacheco, R. (2016, março 7). VLT de Cuiabá é tratado pelo Fantástico como desperdício de verba pública e ênfase é para fato de Silval estar preso. *Olhar Direto – Política MT.* <https://www.olhardireto.com.br/noticias/exibir.asp?id=416833&noticia=vlt-de-cuiaba-e-tratado-pelo-fantastico-como-desperdicio-de-verba-publica-e-enfase-e-para-fato-de-silval-estar-preso>

Souza, A. (2021, julho 15). Mato Grosso tem mais de 3 mil obras paralisadas, aponta relatório do TCE. *O Livre – Cidades.* <https://olivre.com.br/mato-grosso-tem-mais-de-3-mil-obras-paralisadas-aponta-relatorio-do-tce>

---

### <sup>1</sup>Autoria

Daniela Sampaio Steinle - [danirui@hotmail.com](mailto:danirui@hotmail.com)

William de Almeida - [williamalmeida@gabgoverno.mt.gov.br](mailto:williamalmeida@gabgoverno.mt.gov.br)

Rafaela Tocantins Carloto - [rafaela.carloto@casacivil.mt.gov.br](mailto:rafaela.carloto@casacivil.mt.gov.br)

