INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL

SANDRA GRELLMANN BERGHAHN

LIÇÕES APRENDIDAS NA CONTRATAÇÃO DE PROJETOS DE RESTAUROS DE BENS TOMBADOS PELO IPHAN/RS NO ESCRITÓRIO TÉCNICO DE ANTÔNIO PRADO – Rio Grande do Sul

RIO DE JANEIRO

2024

SANDRA GRELLMANN BERGHAHN

LIÇÕES APRENDIDAS NA CONTRATAÇÃO DE PROJETOS DE RESTAUROS DE BENS TOMBADOS PELO IPHAN/RS NO ESCRITÓRIO TÉCNICO DE ANTÔNIO PRADO – Rio Grande do Sul

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Preservação do Patrimônio Cultural.

Orientadora: Juliana Ferreira Sorgine

Supervisora: Márcia Rolim Serafini

RIO DE JANEIRO

2024

B497l Berghahn, Sandra Grellmann.
Lições aprendidas na contratação de projetos de restauros de bens tombados pelo Iphan/RS no Escritório Técnico de Antonio Prado – Rio Grande do Sul. / Sandra Grellmann Berghahn. – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, 2024.

102 f.: il.

Orientadora: Juliana Ferreira Sorgine
Supervisão: Márcia Rolim Serafini

Dissertação (Mestrado) – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, Mestrado Profissional em Preservação do Patrimônio Cultural, Rio de Janeiro, 2024.

1.Patrimônio cultural. 2. Conservação. 3. Tombamento. 4. . I.Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Brasil). II.Título.

CDD 363.690981

Ministério da Cultura
Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

Sandra Grellmann Berghahn

"*Lições Aprendidas* na contratação de projetos de restauros de bens tombados pelo Iphan/RS no Escritório Técnico de Antônio Prado"

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Preservação do Patrimônio Cultural do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Preservação do Patrimônio Cultural.

Rio de Janeiro, 19 de dezembro de 2024.

Banca examinadora

Professora Me. Juliana Ferreira Sorgine (orientadora e presidente da Banca) – Mestrado Profissional do Iphan

Professor Dr. Hilário Figueiredo Pereira Filho – Mestrado Profissional do Iphan

Professora Dra. Ana Luisa Jeanty de Seixas – IPHAE-RS

Márcia Rolim Serafini (supervisora) – Superintendência do Iphan no Rio Grande do Sul

Documento assinado eletronicamente por **Juliana Ferreira Sorgine**, **Técnico I**, em 19/03/2025, às 10:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.iphan.gov.br/autenticidade, informando o código verificador **6177149** e o código CRC **A086A8D3**.

À minha família, com minha eterna gratidão.

AGRADECIMENTOS

Há muito a agradecer ao final dessa trajetória.

Expresso meu reconhecimento a todas as pessoas que fazem o Mestrado Profissional do Iphan acontecer, esse programa mudou a minha forma de ver o mundo.

Aos meus professores que me inspiraram tanto. Em especial aos meus orientadores Ana Cristina Csepcsenyi, Adler Homero Fonseca de Castro e Juliana Ferreira Sorgine.

À Ana Luisa Seixas por partilhar seu tempo e conhecimento.

Aos meus colegas, vocês foram fundamentais nessa formação. Gratidão as minhas queridas colegas de apartamento, Eliana e Juliana, que tornaram tudo mais leve e divertido. Agradeço também aos colegas Cristiano e André, que por tantas vezes me motivaram a continuar.

Aos colegas da Superintendência do Iphan-RS que contribuíram para esse trabalho compartilhando carinho, apoio, tempo e conhecimento, em especial Márcia, Danielle e Sandra.

Às minhas sempre presentes amigas, Eliane, Paula e Simone.

À minha família que sempre fez de tudo para eu buscasse meus sonhos, nunca largando a minha mão. Miriam, Marlize, Carla e Júlia obrigada por acreditarem em mim.

Agradeço especialmente aos meus filhos, Ana Clara e Ricardo, e ao meu companheiro de vida, Rafael, pela paciência, compreensão e amor. Vocês são a minha força, obrigada por tanto. Se cheguei até aqui foi por vocês e com vocês.

RESUMO

A presente dissertação objetiva discutir a aplicabilidade das *lições aprendidas* nos processos administrativos de contratação de projetos de restauro do Iphan-RS, por meio do registro dessas lições, entendendo-se que *lições aprendidas* se referem "ao conhecimento adquirido durante um projeto que mostra como os eventos do projeto foram abordados ou devem ser abordados no futuro, com o objetivo de melhorar o desempenho futuro", conforme o Guia Project Management Body of Knowledge, PMBOK, (PMI, 2017). Esta pesquisa foi categorizada como um estudo de caso exploratório, empregando como métodos para a obtenção de dados a observação, a pesquisa documental e a reunião de discussão. Foram analisados três processos administrativos para a contratação de projeto de restauro imóveis tombados, conduzidos pela Superintendência do IPHAN/RS, dentro do Escritório Técnico de Antônio Prado - RS. Dois desses imóveis estão localizados no Centro Histórico de Antônio Prado, a Casa Giuseppe Deluchi e a Casa Tergolina Rizzieri, enquanto a Residência Casagrande está localizada no Centro Histórico de Santa Tereza, RS. A observação aconteceu durante a participação da pesquisadora como integrante das equipes envolvidas nos processos administrativos de contratação de projetos e obras de restauro do IPHAN/RS. A pesquisa documental pretendeu verificar a existência de documentação das *lições aprendidas* nos processos analisados. A reunião de discussão por sua vez teve a intenção de debater com os servidores envolvidos nos processos administrativos objetos do estudo de aplicabilidade das *lições aprendidas* nos processos administrativos de contratação de projetos e obras de restauro do IPHAN/RS, por meio do seu registro. A partir dos casos estudados, observou-se que não faz parte das rotinas de instrução dos processos administrativos de contratação de obras de restauro estudados o registro das *lições aprendidas*. Dessa forma, visando aprimorar o processo/ trabalho, essa dissertação propõe diretrizes para registro e documentação das *lições aprendidas* em processos de contratação.

Palavras Chaves: Projetos de Restauro, Lições Aprendidas, Registro Documental, Administração pública, Iphan.

ABSTRATC

This dissertation aimed to discuss the applicability of the lessons learned in the administrative processes of contracting restoration projects at Iphan-RS, through registration of these lessons. This research was categorized as an exploratory case study, using observation, documentary research and discussion meetings as methods for obtaining data. Three administrative processes were analyzed for the contracting of a listed property restoration project, conducted by the IPHAN/RS Superintendency, within the Antônio Prado Technical Office. Two of these properties are located in the Historic Center of Antônio Prado, Casa Giuseppe Deluchi and Casa Tergolina Rizzieri, while the Casagrande Residence is located in the Historic Center of Santa Tereza. The documentary research intended to verify the existence of documentation of the lessons learned in the analyzed processes. The discussion meeting in turn had the intention of discussing with the employees involved in the processes subject to the study the applicability of the lessons learned in the administrative processes of contracting projects and restoration works at IPHAN/RS, through of your registration. It was observed that the recording of lessons learned is not part of the instruction routines of administrative processes for contracting restoration works. The work proposed guidelines for recording and documenting lessons learned in hiring processes.

Key words: Restoration Projects, Lessons Learned, Record.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIAÇÕES

AGU	Advocacia Geral da União
COADM IPHAN RS	Coordenação Administrativa da Superintendência do Iphan no Rio Grande do Sul
ETAP	Escritório Técnico de Antônio Prado
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
IPHAN-RS	Superintendência do Iphan no Rio Grande do Sul
LIDs	Documentação Leve de Experiências (*Light-weigth Documentation of Experiences)*
PMBOK	Guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos *(Project Management Body of Knowledge)*
PMI	*Project Management Institute*
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SELA	Sessões de Lições Aprendidas
STJ	Superior Tribunal de Justiça
4ALL	Método Apreciativo de Lições Aprendidas *(Appreciative Lessons Learned Method)*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Município de Antônio Prado -RS 36

Figura 2 – Centro Histórico de Antônio Prado - RS.....37

Figura 3 – Centro Histórico de Antônio Prado - RS.....37

Figura 4 – Município de Santa Tereza – RS 38

Figura 5 – Centro Histórico de Santa Tereza – RS 38

Figura 6 – Imóvel Residência Casagrande.....57

Figura 7 – Imóvel Residência Casagrande.....57

Figura 8 – Imóvel Casa Giuseppe Deluchi.....66

Figura 9 – Imóvel Casa Giuseppe Deluchi.....66

Figura 10 – Imóvel Casa Tergolina Rizzieri.....77

Figura 11 – Imóvel Casa Tergolina Rizzieri.....77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação do Imóveis em Antônio Prado - RS com ações de intervenção e recursos diretos do Iphan 40

Quadro 2 – Relação do Imóveis em Santa Tereza-RS com ações de intervenção e recursos diretos do Iphan 42

Quadro 3 – Atividades desenvolvidas pela Equipe ETAP 44

Quadro 4 – Relação da Equipe de Planejamento por estudo de caso.....54

Quadro 5 – Relação da Equipe de Gestão e Fiscalização de contrato por estudo de caso.....54

Quadro 6 – Processos SEI dos Estudos de Caso.....56

Quadro 7 – Cronograma Estimado – Residência Casagrande.....61

Quadro 8 – Previsão de Entrega e aprovação *versus* data da entrega e aprovação – Residência Casagrande.....63

Quadro 9 – Cronograma Estimado – Casa Giuseppe Deluchi.....71

Quadro 10 – Cronograma adequado segundo solicitação da contratada - Casa Giuseppe Deluchi 73

Quadro 11 – Datas e prazos de entrega e de análise dos Produtos 6 e 7 – Casa Giuseppe Deluchi.....74

Quadro 12 - Previsão de Entrega e aprovação *versus* data da entrega e aprovação – Casa Giuseppe Deluchi.....75

Quadro 13 – Cronograma Estimado – Casa Tergolina Rizzieri.....81

Quadro 14 - Previsão de Entrega e aprovação *versus* data da entrega e aprovação – Casa Tergolina Rizzieri.....83

Quadro 15 – Datas marcantes por estudo de caso.....85

Quadro 16 – Comparativos dos produtos solicitados por imóvel 86

Quadro 17 – Comparativos dos prazos de estimados de vigência e execução por imóvel.....88

Quadro 18 – Comparativos dos prazos de estimados para cada etapa por imóvel.....88

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 13
1. APOIO TEÓRICO 19
1.1. PROJETOS E SUA GESTÃO 19
1.2. LIÇÕES APRENDIDAS 22
1.3. REGISTRO DAS *LIÇÕES APRENDIDAS* 26
2. PANORAMA INSTITUCIONAL FRENTE ÀS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS 36
2.1. PANORAMA INSTITUCIONAL 36
2.1.1. Antônio Prado 37
2.1.2. Santa Tereza 39
2.1.3. Escritório Técnico de Antônio Prado 40
2.2. O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE PROJETOS DE RESTAURO 47
2.2.1. O Sistema Eletrônico de Informações 49
3. ESTUDOS DE CASO E AS *LIÇÕES APRENDIDAS* 53
3.1. ESTUDO DE CASO N° 1 – RESIDÊNCIA CASAGRANDE – Santa Tereza-RS 59
3.2. ESTUDO DE CASO N° 2 – CASA GIUSEPPE DELUCHI – Antônio Prado -RS 68
3.3. ESTUDO DE CASO N° 3 – CASA TERGOLINA RIZZIERI – Antônio Prado – RS 78
3.4. COMPARATIVOS ENTRE OS ESTUDOS DE CASO 87
4. DIRETRIZES PARA A CAPTURA E REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS 92
4.1. LIÇÕES APRENDIDAS NOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DE CONTRATAÇÃO DE PROJETOS DE RESTAURO DO IPHAN-RS 92
4.2. DIRETRIZES PARA CAPTURA E REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS 96
CONSIDERAÇÕES FINAIS 99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 101

INTRODUÇÃO

O Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), autarquia federal, que integra a administração pública[1] e que tem a finalidade de preservar, proteger, fiscalizar, promover, estudar e pesquisar o patrimônio cultural brasileiro, tem no tombamento um dos instrumentos de garantia dessa finalidade.

O tombamento é um ato administrativo do poder público que tem como objetivo preservar o patrimônio cultural brasileiro, que segundo a Constituição Federal do Brasil, em seu artigo 216, é constituído pelos "bens de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência à identidade, à ação, à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira" (BRASIL, 1988, p. 155), impedindo sua destruição e/ou descaracterização. No nível federal, o tombamento foi estabelecido pelo Decreto-Lei no 25, de 30 de novembro de 1937, constituindo o primeiro mecanismo legal de salvaguarda do Patrimônio Cultural do Brasil e cujos princípios básicos continuam válidos e em vigor até os dias atuais.

Conforme o Decreto Lei citado, o Patrimônio Cultural é definido como um conjunto de bens móveis e imóveis presentes no Brasil, cuja preservação é de interesse público, seja devido à sua ligação com acontecimentos marcantes da história brasileira, seja pelo seu notável valor arqueológico ou etnográfico, bibliográfico ou artístico (BRASIL, 1998). Entre as ações do Iphan na busca da preservação desses bens tombados está o investimento de recursos públicos para a sua manutenção, conservação, intervenção, restauração e reabilitação.

Nas atividades de preservação dos bens tombados raramente o Iphan realiza essas ações de maneira direta, empregando exclusivamente os técnicos servidores da instituição, uma vez que há algumas décadas a estrutura do Iphan não apresenta em seu quadro equipe de obras para tal situação. Além disso, o papel do Iphan está mais relacionado com a gestão do patrimônio cultural do que com a execução de obras, por exemplo, conforme demonstrado na sua Visão, construída no Mapa Estratégico do IPHAN 2021-2024: "ser reconhecido pela

[1] Quando nos referimos a administração pública, estamos falando do conjunto das entidades que formam o Estado, e que objetivam a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. (BATISTA, 2012).

sociedade brasileira como um Instituto de excelência na gestão compartilhada e sustentável do patrimônio cultural.” (SE-IPHAN/RS, 2023, doc. SEI Nº. 4361217)

Assim sendo, o Instituto se utiliza da contratação de outras empresas e ou profissionais que possam prestar os serviços necessários para garantir a preservação dos bens tombados, como na elaboração de projetos de restauração ou execução de obras de restauro, sendo os produtos dessas contratações analisados e aprovados pela equipe técnica do Iphan.

O presente trabalho tem como objetivo tratar do processo de melhoria das contratações objetos do estudo por meio das *lições aprendidas* e não a análise pormenorizada da legislação que trata das contratações públicas.

Os conceitos de manutenção, conservação, intervenção e restauração serão utilizados conforme conceitua a Portaria nº 420 de 2010 do Iphan, que dispõe sobre os procedimentos a serem observados para a concessão de autorização para realização de intervenções em bens edificados tombados e nas respectivas áreas de entorno[2]:

> I - Intervenção: toda alteração do aspecto físico, das condições de visibilidade, ou da ambiência de bem edificado tombado ou da sua área de entorno, tais como serviços de manutenção e conservação, reforma, demolição, construção, restauração, recuperação, ampliação, instalação, montagem e desmontagem, adaptação, escavação, arruamento, parcelamento e colocação de publicidade;
> II – Conservação: conjunto de ações preventivas destinadas a prolongar o tempo de vida de determinado bem;
> III – Manutenção: conjunto de operações destinadas a manter, principalmente, a edificação em bom funcionamento e uso;
> VII – Restauração: serviços que tenham por objetivo restabelecer a unidade do bem cultural, respeitando sua concepção original, os valores de tombamento e seu processo histórico de intervenções. (IPHAN, 2010)

Entre esses serviços de preservação destacam-se os especializados de arquitetura e/ou engenharia para a elaboração de projetos e obras de restauro em imóveis tombados, que são contratados por meio de processo administrativo licitatório, ou seja, uma licitação. Segundo Meirelles (1996, p. 23) a licitação é “o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse.” Em função disso, essas contratações são prestadas de forma não contínua, com vistas a atender à necessidade e ao interesse público, assegurando a preservação do patrimônio cultural.

[2] Como entorno entende-se a área que envolve o bem tombado, cuja preservação é necessária para manter sua integridade. (MOTTA, THOMPSON, 2010)

Em relação a processos de contratação, observam-se algumas problemáticas recorrentes, tais como atrasos de entregas de serviços, dificuldades de comunicação com as empresas e produtos ou serviços que não atendem às especificações do contrato, situações que acabam comprometendo desde cronogramas e recursos institucionais, inclusive financeiros, como a própria preservação do bem tombado, com obras inacabadas ou mal executadas. Problemáticas que poderiam ser reduzidas ou evitadas por meio de elaboração dos documentos de contratação, tais como Estudo Técnicos Preliminares, Projetos Básicos ou Termo de Referência mais coerentes e robustos, que levem em consideração as características de cada bem.

Em razão das suas características técnicas essas contratações no Iphan são planejadas por uma equipe multidisciplinar composta com servidores das áreas administrativas e técnicas da instituição. A cada contratação é nomeada formalmente uma equipe, por portaria de designação, para a função de instruir o processo de contratação dos serviços especializados de arquitetura e/ou engenharia para a elaboração de projetos e obras de restauro em imóveis tombados.

Quando a contratação é efetivada são nomeados o gestor e o fiscal do contrato, que irão gerenciar essas contratações, que por diversos momentos se deparam com dificuldades, riscos e oportunidades que poderiam ser compartilhados para melhorias em contratações futuras, como *lições aprendidas.* Os conhecimentos adquiridos, tanto pela equipe de planejamento da contratação, como o do gestor e fiscal do contrato, nem sempre são explicitados de maneira organizada ao longo dos processos administrativos e técnicos.

Sendo assim, muitas vezes os erros e dificuldades são repetidos nas diferentes contratações, em razão de que não se toma conhecimento dos aprendizados realizados nas contratações anteriores. E foi a partir dessa constatação vivenciada na rotina da instituição que despontou o interesse pelo tema da presente dissertação, que tem como o objetivo geral a discussão da aplicabilidade das *lições aprendidas* nos processos administrativos de contratação de projetos de restauro do Iphan-RS, por meio de seu registro. Para além do objetivo geral, outros objetivos específicos são trabalhados nesta dissertação:

1. Discutir conceitos e entendimentos sobre lições *aprendidas*, tanto no campo de conhecimento da gestão de projetos, com foco em gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional;

2. Identificar metodologias por meio da revisão bibliográfica, descrevê-las, analisá-las;

3. Identificar *lições aprendidas* nos processos de contratações do IPHAN/RS

4. Indicar diretrizes para documentação das *lições aprendidas* nas diversas fases dos processos administrativos de contratação de projeto e obras de restauro no IPHAN, realizando reflexão crítica sobre os modelos existentes em relação ao objeto de pesquisa.

Esta pesquisa, de acordo com seus objetivos, é categorizada como um estudo de caso exploratório. O estudo será conduzido através da análise de três processos de contratação de projetos de restauração, conduzidos pela Superintendência do IPHAN/RS, no âmbito do seu Escritório Técnico de Antônio Prado (ETAP), localizado na serra gaúcha e que é responsável pelos bens tomados a nível federal na região. Este estudo empregou métodos para a obtenção de dados, incluindo observação, pesquisa documental e reunião de discussão.

Esta dissertação aborda três imóveis tombados em seus estudos de caso. Dois estão localizados no Centro Histórico de Antônio Prado, a Casa Giuseppe Deluchi e a Casa Tergolina Rizzieri, enquanto a Residência Casagrande está localizada no Centro Histórico de Santa Tereza, cidade também atendida pelo Escritório de Antônio Prado. A seleção dos imóveis foi baseada no fato de serem os três casos mais recentes com projeto de restauro adquiridos pela superintendência do Rio Grande do Sul através do Escritório Técnico de Antônio Prado. Neste contexto, a autora desta dissertação atuou como membro da equipe de planejamento das contratações e posteriormente como gestora dos contratos, participando ativamente dos procedimentos.

Em relação à estrutura do trabalho, o primeiro capítulo apresenta um apoio teórico para os principais temas tratados, sendo esses conceitos relacionados com projetos e sua gestão, *lições aprendidas* e métodos de registro de *lições aprendidas*.

O capítulo 2 por sua vez traz uma apresentação e contextualização do IPHAN e do Escritório Técnico de Antônio Prado. Além dessa contextualização institucional, aborda também como ocorrem as contratações nesse âmbito e o sistema de processos utilizados- o sistema eletrônico de informações (SEI).

Os estudos de caso foram discutidos no capítulo 3, que trata da pesquisa aplicada, por meio da adaptação do método de Avaliação Pós Ação, buscando identificar se o que foi

planejado nos processos administrativos aconteceu e o que realmente aconteceu. Além de disso, se verifica se houve registro de *lições aprendidas* nos estudos de caso. Essa pesquisa aconteceu por meio da análise documental dos processos administrativos que envolvem os estudos de caso, no Sistema Eletrônico de Informações – SEI, desde 2017.

O capítulo 4 aborda o resultado da uma reunião de discussão com os servidores que participaram das equipes de planejamento das contrações e da gestão e fiscalização dos contratos elaborados. O objetivo da reunião de discussão era verificar se ainda era possível trabalhar alguma *lição aprendida*, mesmo depois de tanto tempo finalizados os processos administrativos. Além de discutir a aplicabilidade das *lições aprendidas* nos processos administrativos de contratação de projetos e obras de restauro do IPHAN/RS, por meio de seu registro.

Além disso, o capítulo 4 aborda ainda a adaptação dos métodos de captura das *lições aprendidas* à realidade do Iphan, buscando identificar a possibilidade de diretrizes para registros de *lições aprendidas* em sistemas informatizados, tais como o Sistema Eletrônico de Informação do Iphan, o SEI IPHAN.

No que diz respeito à relevância deste trabalho, ele consiste em demonstrar de que maneira o registro das *lições aprendidas* nos processos de contratação de projetos ou obras de restauro pode contribuir para a eficiência de processos posteriores, mitigando a perda de conhecimento produzido pela equipe envolvida e também evitando que erros cometidos no passado sejam repetidos. Além disso, busca-se fomentar boas práticas de gestão nas áreas finalísticas do IPHAN, que possuem uma formação bastante técnica, assim obtendo uma melhor efetividade das ações.

Para a autora, a pesquisa tem importante valia visto que a construção de sua trajetória profissional no Iphan tem se delineado em apoiar a área técnica na instrução dos processos de contratação e na sua posterior gestão. Durante esta vivência, a autora observou que muito do aprendizado das *lições aprendidas* nesses processos permanecem apenas na mente dos vários profissionais envolvidos. Nesse contexto, o conhecimento e experiência obtidos durante todo o processo a maioria das vezes se perdem e não compõem a base de conhecimento organizacional.

Buscando desenvolver um trabalho que atenda às necessidades práticas e teóricas do campo da preservação do patrimônio cultural no Brasil, a aplicabilidade da presente

pesquisa está na identificação de estratégias viáveis para o emprego de boas práticas de gestão nos processos administrativos de contratação de projetos e obras de restauro do Iphan-RS, particularmente sistematizando o registro e uso das *lições aprendidas*, por meio de ferramentas e técnicas de planejamento, execução e controle de documentação.

1. APOIO TEÓRICO

Com o objetivo de discutir a teoria encontrada na literatura sobre os temas pertinentes a esta dissertação, o capítulo de apoio teórico apresentará os conceitos fundamentais sobre projetos e sua gestão, *lições aprendidas* e o seu registro. Será abordada ainda uma síntese de alguns métodos de análise e captura de *lições aprendidas*. O presente capítulo não pretendeu esgotar o assunto, as obras mencionadas são aquelas que contribuíram para o desenvolvimento dos argumentos dessa dissertação.

1.1. PROJETOS E SUA GESTÃO

Segundo Chiavenato (2014), Projeto é um conjunto de atividades que ocorrem apenas uma vez, com ponto de partida e ponto de chegada definidos no tempo. Tem início, meio e fim previamente determinados. Por sua vez o Guia PMBOK[3] conceitua o projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único / exclusivo.

Cabe o destaque nesse momento, que os conceitos de projetos tratados na dissertação não dizem respeito a projeto enquanto *design*, mas sim relacionados ao projeto executivo do restauro de imóveis com valor cultural, e que permita que a futura contratação da obra de restauro seja realizada. O segundo conceito de projeto que permeia toda a dissertação é a de projeto relacionado ao gerenciamento do conjunto de atividades.

Na presente dissertação iremos tratar do estudo de caso de três contratações, que objetivavam a entrega de Projeto Executivo de Restauro de dois imóveis tombados em Antônio Prado, as denominadas Casa Tergolina Rizierri e Casa Gioseppe Deluchi e um imóvel de interesse em Santa Tereza, ambos no Rio Grande do Sul, a Residência Casagrande.

Embora um tema amplo e complexo, o recorte aqui da temática de Projetos e sua gestão ocorre visando as contratações pela gestão de projetos, uma vez que temos um esforço temporário para obter um produto / resultado bem definido em um determinado espaço de

[3] Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) é um Guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos, é um documento que reúne boas práticas em gestão de projetos, não se trata de uma metodologia ou prescrição de regras. O Guia PMBOK é desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI). O PMI é uma instituição internacional, sem fins lucrativos, que objetiva a disseminação, no mundo todo, das melhores práticas em gestão de projetos. (PMI, 2017)

tempo, nos estudos de casos em questão a entrega de Projetos Executivos de Restauro dos imóveis.

A gestão desses projetos se inicia com o documento de formalização da demanda, e a finalização acontece com o produto / resultado entregue, nesse caso o projeto de restauro, o seu aceite definitivo por parte da equipe técnica que emite um documento de aceite e o respectivo pagamento do mesmo.

Entendendo o conceito de projeto, faz se necessário compreender o conceito de gestão de projeto ou gerenciamento de projeto, e para tanto apresentamos o conceito do Guia PMBOK (2017), que define Gestão de Projeto como "a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de cumprir os seus requisitos". A gestão de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente, ou seja, eficaz é aquele projeto que traz os resultados esperados e eficiente que os recursos e o processo aconteçam da maneira esperada.

Cabe ainda diferenciar a Gestão DE Projetos e Gestão POR Projetos. Quando pensamos em gestão de projetos, nos referimos ao gerenciamento de projetos específicos, como são os objetos de estudo dessa dissertação. A Gestão por Projetos, por sua vez, refere-se a algo mais amplo, abrangente, consiste na forma diferenciada de gerenciar a organização, com base nos seus projetos. Não é o caso do Iphan, que tem como sistema de gestão a gestão por processo[4].

Embora o Iphan trabalhe suas atividades a partir da visão de processos, cada processo licitatório de contratação de um serviço, pode ser gerenciado como um Projeto. Uma vez que se trata de algo temporário e que cada contratação é única, conforme definição apresentada pelo PMI (2013) o Projeto é um empreendimento temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado único. Tal como as contratações para serviços técnico-especializados de projeto de restauro de um imóvel.

Pode-se ainda verificar que cada processo licitatório para contratação de projetos de restauro também se enquadra da definição de Kerzner (2011), que considera projeto como sendo quaisquer atividades e tarefas que:

[4] Processos são agrupamentos organizados e interligados de atividades, que utilizam recursos para gerar resultados, executando sua atividade fim. Por sua vez a Gestão de Processos por sua vez é uma abordagem administrativa com propósito de priorização e foco nos processos. (SORDI, 2008)

- Possuem um objetivo específico a ser atingido dentro de determinadas especificações:
- possuem datas de início e término definidas;
- possuem limites de financiamento (se aplicável);
- consomem recursos humanos e não humanos (dinheiro, pessoas, equipamentos dentre outros);
- são multifuncionais (cruzam diversas linhas funcionais);
- tem um início e um fim.

No caso das contratações de projetos e obras de restauro, o início acontece por meio do primeiro documento que demanda essa contratação, e tendo como fim o documento de encerramento, que acontece posteriormente a entrega do serviço e ou produto contratado, a sua liquidação orçamentária / financeira.

Buscando sistematizar a administração de projetos o Project Management Institute, PMI (2017, p. 23) identifica dez áreas de conhecimento:

• Gerenciamento da integração do projeto: Inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projetos nos Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos.

• Gerenciamento do escopo do projeto: Inclui os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para que o mesmo termine com sucesso.

• Gerenciamento do cronograma do projeto: Inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto.

• Gerenciamento dos custos do projeto: Inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado.

• Gerenciamento da qualidade do projeto: Inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas.

• Gerenciamento dos recursos do projeto: Inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto.

• Gerenciamento das comunicações do projeto: Inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente organizadas de maneira oportuna e apropriada.

• Gerenciamento dos riscos do projeto: Inclui os processos de condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento de risco em um projeto.

• Gerenciamento das aquisições do projeto: Inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.

• Gerenciamento das partes interessadas do projeto: Inclui os processos exigidos para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o seu engajamento eficaz nas decisões e execução do projeto.

A administração de um projeto é, segundo Maximiano (2002, p. 40), "o processo de tomar decisões que envolve o uso de recursos, para realizar atividades temporárias, com o objetivo de fornecer um resultado." Além disso, o gerenciamento de projetos aplica conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos, permitindo que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente. (PMI, 2017).

"No contexto da gestão de projetos um dos principais métodos para gestão do conhecimento propostos por guias de boas práticas é a sistematização de lições aprendidas." (GUZZO, MACCARI e PISCOPO, 2012, p. 579).

1.2. LIÇÕES APRENDIDAS

De acordo com o Guia PMBOK, as *lições aprendidas* se referem "ao conhecimento adquirido durante um projeto que mostra como os eventos do projeto foram abordados ou

devem ser abordados no futuro, com o objetivo de melhorar o desempenho futuro.” Ou seja, as *lições aprendidas* são utilizadas para melhorar o desempenho do projeto e evitar a repetição de erros e potencializar os acertos.

Para Balbino e Silva (2021, p.52) “no contexto da gestão do conhecimento, as lições aprendidas podem ser consideradas como ativos intelectuais que criam valor a partir das experiências vivenciadas”. Os autores ainda apontam que as lições aprendidas podem ser usadas para elevar o desempenho das organizações, quando utilizadas para realizar mudanças, extrapolando assim o fato de aprender com as experiências.

Segundo Ramos e Cianconi (2019, P.83) “o conhecimento que uma organização possui é formado, e frequentemente aprimorado, pelo conhecimento oriundo de seus colaboradores, que vivenciam experiências enquanto executam atividades organizacionais que lhe são confiadas.”

Segundo Terribili Filho e Godzikowski (2015, p. 37)” a informação é considerada hoje nas organizações como um dos seus mais importantes ativos, além de ser tida como um instrumento de gestão”.

Podemos verificar a importância da documentação das *lições aprendidas*, quando analisamos o que Kerzner (2015, página 5) pontual como sucesso de um projeto a partir de sua conclusão:

- dentro do período de tempo alocado;
- dentro do custo orçado;
- no nível de especificação ou desempenho adequado;
- com aceitação pelo cliente / usuário;
- com mudanças mínimas ou mutuamente adequadas no escopo;
- sem atrapalhar o fluxo principal de trabalho da organização;
- sem modificar a cultura da empresa.

Para Rautenberg (2009, p.35) as “Lições aprendidas são experiências (de sucesso ou não) armazenadas como conhecimento organizacional e que estão disponibilizadas explicitamente para consulta e aprendizado de indivíduos.”

> Saber o que deu certo nos projetos e procurar replicar esses acertos em outros projetos, ou saber o que falhou em determinados projetos e procurar evitar a ocorrência dos mesmos erros, tem uma ligação íntima com gestão do conhecimento e com benchmarking interno. (Terribili Filho e Godzikowski, 2015, p.27)

"O conceito de Lições Aprendidas apresentado no glossário do Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 550) é o conhecimento adquirido durante um projeto que mostra como os eventos foram abordados ou devem ser abordados no futuro, com o objetivo de melhorar o desempenho futuro", tem implícito três vetores: "evidenciar o erro, para não se errar novamente", "evitar o erro, mostrando como pode ser solucionado" e "mostrar o que deu certo, para potencializar o acerto".(Terribili Filho e Godzikowski, 2015, p.34).

As *lições aprendidas* são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. As *lições aprendidas* contêm dados sobre todos os passos do ciclo de vida do projeto, particularmente dos processos de implementação, supervisão e controle, onde é provável que se encontrem os erros cometidos nos processos de planejamento. (GUZZO, MACCARI e QUONIAM, 2014).

No PMBOK, a documentação de *lições aprendidas* é uma atividade que faz parte do grupo de processos de encerramento do projeto, ainda que o termo seja abordado (destacando a importância de seu registro ou consulta) em todos os outros processos de gerenciamento de projetos (PMI, 2008).

Strauhs (2012, pg. 80) apresenta um estudo do *United States General Accounting Office* que identificou quatro elementos principais para a implementação de *lições aprendidas:*

• Coleta ou compilação – Envolve a captura de informação por meio de processos estruturados e não estruturados, como críticas de projeto, formulários escritos e reuniões.

• Verificação – Verifica a assertividade e a aplicabilidade das lições submetidas.

• Armazenagem – Envolve normalmente incorporar *lições aprendidas* em um banco de dados eletrônico para disseminação e compartilhamento de informação, de maneira que os usuários possam procurá-la e identificá-la facilmente.

• Disseminação – Para se ter algum benefício, as lições devem ser distribuídas e usadas pelas pessoas. A disseminação pode incluir revisão de um processo de trabalho, treinamento e rotina de distribuição por meio de uma variedade de mídias de comunicação.

Nesse intuito de gerenciar e fomentar a criação do conhecimento organizacional, "os bancos de dados de lições aprendidas e de melhores práticas objetivam capturar e acumular

conhecimento de processos que funcionam de maneira adequada nas organizações, suportar operações e gerar informações de negócios." (ALMEIDA, 2006, apud ROCHA, 2018, p. 30).

Segundo Guzzo, Maccari e Quoniam (2014, p. 8-9), "as lições aprendidas podem ser conceituadas como experiências-chave que explicitam a aprendizagem obtida no processo de realização de um projeto e que tem relevância para projetos futuros." Portanto, *as lições aprendidas* desenvolvidas por equipes de projetos podem ser de inestimável valor para outros gerentes de projetos, porém, normalmente não há mecanismos de disseminação para que esse conhecimento alcance as pessoas que mais se beneficiaram dessa sistemática.

Kerzner (2006), de forma semelhante aponta que poucas são as empresas que possuem processos de registro formal das *lições aprendidas* com divulgação aos participantes de todos os projetos em andamento nas empresas.

Por sua vez, as informações para o registro das *lições aprendidas* acerca dos processos de contração no IPHAN estão disponibilizadas em documentos que compõem os processos administrativos, tais como notas técnicas, relatórios de análises de produtos e serviços entregues, despachos, ofícios, e na memória dos gestores e fiscais dos contratos e equipe de planejamento das contratações.

Outro ponto a se destacar é que esses documentos não são documentos direcionados para a gestão, como um Termo de abertura de projeto[5] ou um Plano de gerenciamento[6]. Observa-se ainda, que nem sempre esses profissionais serão os mesmos que irão gerenciar e fiscalizar as contratações futuras.

Contudo, essas contratações podem ser gerenciadas a partir dos conceitos de Gestão de Projetos, uma vez que são "esforços temporários empreendidos, com um início e um término definidos, para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo", conforme o entendimento do conceito de projeto verificado no PMBOK, (PMI, 2017, p. 4). Ademais, no PMBOK consta que as *lições aprendidas* são usadas para melhorar o desempenho do projeto e evitar a repetição de erros. O registro ajuda a identificar onde definir regras ou diretrizes para alinhar as ações da equipe. (PMI, 2017, p. 92)

---

[5] Termo de abertura de projeto é o documento que designa o gerente do projeto e lhe dá autoridade para planejar e executar o projeto. Este documento tem por função definir de forma clara os limites do projeto, criar um registro de sua existência e, o mais importante, gerar o comprometimento e a formalização de sua aceitação pela alta administração da organização. (PMI, 2017)

[6] Plano de gerenciamento do projeto é o processo de documentação das ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares. (PMI, 2017)

1.3. REGISTRO DAS *LIÇÕES APRENDIDAS*

Nonaka (1991) destaca que os novos conhecimentos sempre começam com um indivíduo. O conhecimento individual pode ser transformado em conhecimento organizacional e agregar valor para instituição como um todo.

Disponibilizar o conhecimento individual para os demais integrantes é atividade central de uma organização que valoriza o conhecimento. É imprescindível para as organizações, estabelecidas em um ambiente em constante evolução, a capacidade de criar novos conhecimentos e transformar o conhecimento tácito em explícito (NONAKA, 1991, 1994).

> No contexto da gestão do conhecimento, as lições aprendidas podem ser consideradas como ativos intelectuais que criam valor a partir das experiências vivenciadas. Segundo os mesmos autores, para a disseminação e a reutilização efetiva, os repositórios de lições aprendidas precisam ser pesquisáveis, de fácil manipulação e contextualizados, contendo categorias e grupos de lições organizadas conforme o contexto e o conteúdo das lições. (BALBINO, et all, 2021, p. 3)

O registro das *lições aprendidas* são atividades de organização e representação do conhecimento nas organizações. Segundo Ramos e Cianconi (2019, p.83) o registro das *lições aprendidas* (*lessons learned*) podem ser definidas como "ensinamentos significativos obtidos a partir da vivência de experiências de alguma forma relacionadas a atividades organizacionais".

> A base de conhecimento de Lições Aprendidas é "um repositório de informações históricas e lições aprendidas sobre os resultados de decisões de seleção de projetos anteriores e do desempenho de projetos anteriores (PMI, 2013, p.531)"(Terribili Filho e Godzikowski, 2015, p.38).

Nesse sentido, Veronese (2014) aponta que a base de conhecimento fornecido em cada projeto pode ser um diferencial competitivo para as organizações. Entretanto, a autora destaca que o uso de lições aprendidas deve levar em consideração o estudo e a implementação de uma metodologia de transferência de conhecimento.

No que diz respeito à gestão do conhecimento, os autores Terribili Filho e Godzikowski (2015, p.40), apontam que essa gestão tem três alicerces:

> Informação, tecnologia e pessoas. Informação é a transformação do conhecimento informal em conhecimento explícito. Tecnologia representa os sistemas de informação, por mais simples que sejam, para armazenamento e recuperação das informações. Pessoas, que geram e gerem as informações. Sem

> qualquer um destes elementos (informação, tecnologia e pessoas), a gestão do conhecimento não sobrevive nas organizações.

Segundo Terribili Filho e Godzikowski, (2015, p.40), uma base de dados na organização contendo as Lições Aprendidas tem inúmeras finalidades e possibilidades, entre elas:

- correção e melhoria de processos e procedimentos;
- apoio ao planejamento;
- criação de *checklists* (listas de verificação);
- auxílio na solução de problemas pontuais e;
- podem ser utilizadas para o planejamento de novos projetos quanto de fases futuras de projetos em andamento.

No entanto, um processo inadequado de gerir as *lições aprendidas* pode trazer inconvenientes, tais como aumento de custos, retrabalho e repetição de erros. Portanto, segundo Veronese (2014) os envolvidos no processo de captura e análise de *lições aprendidas* devem verificar os métodos que melhor se aplicam à realidade organizacional e às características dos seus projetos.

Sendo assim, expõe-se a seguir síntese dos métodos de análise, captura e registro de lições aprendidas mais discutidos e referenciados na literatura, segundo o artigo publicado na Revista de Gestão e Projetos - GeP, pela autora Giuliana Veronese, em 2014:

- **Avaliação Pós Ação (*After Action Review*):** Realizada toda vez que um problema é elucidado ou quando durante o projeto há uma decisão ou ação relevante, buscando aprendizado imediatamente após a ocorrência de situações e ações errôneas ou exitosas. Segundo os autores Schindler e Eppler (2003), nesse método a equipe de projeto deve responder às seguintes questões: O que era esperado acontecer? O que realmente aconteceu? Por que existiram diferenças? O que você pode aprender desta experiência?

Ainda, segundo os autores, o registro dessas lições deve acontecer por meio de um facilitador, e sendo o principal benefício do método de avaliação pós ação levar a equipe do projeto a considerar sobre as providências que podem ser tomadas e assim melhorar os resultados de projetos futuros. Veronese (2014) aponta que esse método de captura de *lições aprendidas* pode ser trabalhado em diversos formatos, desde rápidas reuniões de

brainstorming ou até mesmo sessões de discussões promovidas com a equipe de projeto, de maneira mais longa.

- ***Journaling:*** Esse é um método proposto pelo professor canadense, Robert Loo. "Um *journal* consiste em uma narrativa articulada que decorre do pensamento reflexivo e crítico sobre as experiências de aprendizagem ou eventos específicos de aprendizagem." (VERONESE, 2014, p.73). Seis questões são sugeridas por Loo (2002):

1. Qual foi a situação/evento do aprendizado?
2. O que eu aprendi, e como eu aprendi isso?
3. Como posso sentir (sentimentos bons ou ruins) sobre o que eu aprendi?
4. Como eu poderia ter aprendido de maneira mais eficaz/eficiente?
5. Que ações posso tomar para aprender de forma mais eficaz/eficiente no futuro?
6. De que forma eu preciso mudar minhas atitudes, expectativas, valores e gostos para me sentir melhor sobre as situações de aprendizagem?

Veronese (2014) esclarece que essas questões devem auxiliar o redator a focar nos aspectos importantes, no entanto há possibilidade de se acrescentar outros tópicos que sejam importantes para o aprendizado efetivo.

- **Histórias de Aprendizagem *(Learning Histories)*:** O método desenvolvido por Roth e Kleiner (1998), busca ordenar cronologicamente os principais eventos do projeto, como uma história, após a sua conclusão. Assim:

> Essas experiências evidenciam o ponto de vista dos envolvidos através de citações literais diretas, suprindo as deficiências de registro das lições aprendidas apresentadas por outros métodos convencionais que dificilmente expressam o conhecimento tácito. (VERONESE, 2014, pg. 73).

Assim como no método *Journaling* e Avaliação Pós Ação alguns questionamentos auxiliam na construção das histórias de aprendizado: Como podemos julgar essa experiência? Como o resto da organização pode se beneficiar desta experiência? Quais foram as ações que determinaram nossa falha ou sucesso?

- **Micro Artigos *(Micro Articles):*** O Micro Artigo, segundo Veronese (2014), é um método informal podendo ser relatado por qualquer participante do projeto, objetivando

reter um aprendizado após a conclusão de uma atividade ou experiência importante do projeto. A autora aponta ainda a importância na descrição ter o contexto de aprendizagem facilitando a reutilização por leitores que não estão familiarizados com o projeto.

> Cada experiência relevante num projeto é descrita como um micro artigo, por isso esse método é descrito também como uma versão leve do método história de aprendizagem que agrupa todo o conhecimento de um determinado projeto em um único documento/formato. (VERONESE, 2014, p. 73)

- **Método Apreciativo de Lições Aprendidas *(Appreciative Lessons Learned Method - 4ALL):*** O Método Apreciativo de Lições Aprendidas, ou 4ALL, foi desenvolvido pelos suecos Anders Baaz, Lena Holberg, Agneta Nilsson, Helena Holmström Olsson e Anna Börjesson Sandberg, a partir dos seguintes princípios:

✓ O princípio positivo que implica que pensar positivamente fornece a energia necessária para o futuro mudar;

✓ O princípio antecipatório implica que pensar positivamente sobre o futuro levará a ações positivas.

✓ O princípio construtivista que enfatiza que a realidade é construída a partir das percepções de múltiplos indivíduos;

✓ O princípio da simultaneidade implica que a investigação em si afeta o processo ao fazer com que os participantes vejam a realidade a partir de perspectivas alternativas.

✓ O princípio poético implica que as organizações são vistas como um livro criado ao longo do tempo através de indivíduos contando sua história.

Guiados por esses princípios, os autores desenvolveram um novo método de lições aprendidas que promove um equilíbrio entre o que deu errado e o que deu certo. (Baaz et al., 2010). Esse foi um método testado na empresa Ericsson AB, empresa de tecnologia sueca que fabrica equipamentos e oferece serviços de telecomunicações e redes locais de trabalho de Anders Baaz e Anna Börjesson Sandberg.

As *lições aprendidas*, segundo o método, são capturadas a partir da realização de um workshop, após a conclusão do projeto, com o auxílio de um moderador. Segundo Veronese (2014), a execução das premissas é realizada seguindo cinco premissas básicas:

1. Introdução: que trata da apresentação do método 4ALL e revisão do contexto do projeto;

2. Identificar excelências e desafios: objetiva identificar individualmente as excelências (pontos positivos) e os desafios encontrados durante o desenvolvimento do projeto;
3. Organizar e decidir sobre as principais áreas: as lições aprendidas devem ser organizadas coletivamente pelos participantes do workshop definindo grandes áreas, votas nas áreas e decidindo sobre quais áreas analisar;
4. Analisar e formular sugestões: Essa premissa busca trabalhar as causas e efeitos das lições aprendidas, sugerindo melhorias no projeto;
5. Concordar em melhorias e concluir: a partir da apresentação das melhorias sugeridas, o moderador deve buscar o feedback e concordância dos participantes e encerrar o workshop.

Esse método apresenta como benefício a forma colaborativa de análise de *lições aprendidas* e a definição de ações corretivas, permitindo a participação de todos e gerando consequentemente maior comprometimento da equipe envolvida no projeto.

- **Reuniões de Retrospectiva *(Retrospective Meetings)*:** A ideia do método de Reuniões de Retrospectiva é realizar de maneira auto administrável pela equipe de projeto, com o auxílio de um facilitador, reuniões nas quais se analisa como o trabalho foi realizado, se houve o cumprimento dos objetivos e as expectativas dos clientes foram atendidas (Veronese, 2014). Essas reuniões devem acontecer ao final de cada fase do projeto. Veronese apresenta os principais pontos a serem analisados nesses encontros:

✓ Quais foram os aspectos positivos da última fase?
✓ O que foi aprendido nessa fase?
✓ O que é necessário melhorar para a próxima fase?
✓ Quais serão as próximas ações para atingir as melhorias identificadas?
✓ Quais são os problemas que poderiam impedir o progresso do projeto?

> Os principais benefícios deste método são aumento da produtividade e qualidade do produto por focar em ações de melhoria contínua de curto prazo. Além disso, esse método potencializa o aprendizado da equipe de maneira sistemática e aumenta a motivação pois cada membro da equipe é visto como um agente transformador. (VERONESE, 2014, p. 75)

- **Comunidades de Prática *(Communities of Practice):*** O conceito apresentado por Veronese (2014) para Comunidade de Prática trata de grupo de pessoas com interesses comuns no aprendizado teórico e prático de um determinado assunto, e que se associam informalmente.

> Dentro das lições aprendidas, as comunidades de prática seria uma ação ortogonal. O domínio seria a gestão de projetos, a prática seria o compartilhamento de ferramentas, experiências (lições aprendidas) e instrumentos. A comunidade poderia conter todos os membros do projeto, os gestores de diferentes projetos da organização ou ainda profissionais de determinadas áreas de departamentos da empresa. (VERONESE, 2014, p. 75)

- **Contexto Compartilhado *(Ba - Shared Context):*** Baseado em um conceito que foi originalmente proposto pelo filósofo japonês Kitaro Nishida e posteriormente desenvolvido por Shimizu, *Ba* foi definido pelos autores Nonaka, Ikujiro; Toyama, Ryoko; Konno, Noboru. como um contexto compartilhado no qual o conhecimento é compartilhado, criado e utilizado.

Segundo os autores (Nonaka, et al, 2000) o processo de criação de conhecimento é necessariamente específico do contexto em termos de quem participa e como eles participam, ou seja, precisa de um contexto para ser criado. Sendo que os contextos sociais, culturais e históricos são importantes para os indivíduos, pois fornecem a base para interpretar informações para criar significados.

Verone (2014) por sua vez trata da aplicação do *Ba* no contexto de *lições aprendidas,* aplicando a ideia do seu conceito por meio da interação dos membros de diferentes projetos, compartilhando diferentes experiências e visões diversas sobre a mesma experiência. Segundo a autora, "o principal benefício do *Ba* é proporcionar condições favoráveis a uma sinergia ativa aos processos de criação e ampliação do conhecimento" (VERONESE, 2014, p. 76).

- **Avaliação do Projeto e Avaliação Pós-Projeto *(Postcontrol ou Post-Project Review):*** O objetivo do método da Avaliação do Projeto é identificar antecipadamente os possíveis riscos do projeto. Para tanto, Veronese (2014) aponta algumas ações do método:

✓ Descrever o contexto em que se aplica o projeto;

- ✓ Identificar e detalhar as principais técnicas, abordagens e decisões que foram importantes para o êxito do projeto, para que possam ser reutilizadas em projetos futuros;
- ✓ Identificar ações, técnicas e abordagens que geraram problemas a fim de que sejam divulgadas como más práticas em projetos.

Segundo Veronese (2014), a avaliação Pós-Projeto tem como objetivo considerar as lições aprendidas e buscar a melhoria contínua dos futuros projetos, sendo que essa ação é realizada pelo gerente e toda a equipe do projeto.

> A interação é feita de forma não-cooperativa através do registro de experiências, da análise dos relatórios de status existentes, atas de reunião e qualquer documentação relevante do projeto. O resultado é um documento formal que considera o escopo do projeto, os objetivos quantitativos e qualitativos, marcos de controle, metas orçamentárias, avaliação do projeto e recomendação de ações para futuras melhorias. (VERONESE, 2014, p. 76)

- **Apreciação Pós-Projeto *(Post-Project Appraisal)*:** O método de Apreciação Pós-Projeto foi desenvolvido para ser utilizado para avaliar grandes projetos, objetivando realizar a avaliação após um período da conclusão desse projeto, de maneira objetiva por meio de uma equipe externa, evitando influências dos membros do projeto na avaliação.

- **Documentação Leve de Experiências *(Light-weigth Documentation of Experiences - LIDs)*:** O método LIDs é tratado pelo autor Kurt Schneider e usado no Centro de Experiências da empresa DaimlerChrysler. Segundo Verone (2014, p.77) “este método é adequado para situações específicas tais como a introdução de novas tecnologias em um pequeno grupo de trabalho, o treinamento de uma atividade de um projeto como a escrita de planos e casos de teste, e a organização e a realização de workshops ou em uma reunião de especialistas.”

Veronese (2014) aponta que de acordo com Schneider (2000), a abordagem LID pode ser descrita genericamente como segue:

1. Pouco depois de uma atividade acabar, faça com que alguns participantes-chave contem a história. Use uma breve lista de perguntas e coisas que você quer aprender.

2. Escreva a história junto com eles em algumas páginas, e recolha todas as versões mais recentes dos documentos mencionados na história (por exemplo, slides, planos e relatórios) que tiveram alguma relevância.
3. Em particular, procure modelos *(templates*) de documentos.
4. Coloque tudo isso em um diretório (como em um pote), vincule a história aos documentos a que ela se refere e use a história como o (único) mecanismo de acesso para os ingredientes no pote (a tampa - lid - cobre o pote). Por tampa, entende-se um mecanismo de acesso restrito.

Além dos métodos de análise e captura de lições aprendidas apresentados pelo artigo publicado na Revista de Gestão e Projetos - GeP, pela autora Giuliana Veronese, em 2014, foi possível identificar a ação da Secretaria de Auditoria Interna, do Superior Tribunal de Justiça que elaborou e publicou no ano de 2021 um Guia para Registro de Lições Aprendidas.

- **Guia para Registro de Lições Aprendidas desenvolvido pelo Superior Tribunal de Justiça - STJ:** Segundo o Guia, a Lição Aprendida deve ser institucionalizada, aquilo que se observou e aprendeu no projeto anterior deve ficar retido na instituição. Sendo assim, o *Guia para Registro de Lições Aprendidas do STJ* trabalha a definição, identificação, seleção, documentação e comunicação das lições aprendidas:

✓ Banco de Lições Aprendidas: conjunto de boas práticas adotadas por organizações ou unidades organizacionais que não desejam repetir os erros de um projeto ou atividades e também visam divulgar e utilizar os acertos e aspectos positivos para serem utilizados em novos projetos ou atividades;

✓ Identificação das Lições Aprendidas: realizada por meio de reuniões com a equipe, objetiva promover a reflexão sobre as situações positivas e negativas que ocorreram durante a execução do trabalho, de forma a permitir a ratificação dessas situações como uma lição aprendida ou não. O guia apresenta uma lista de sugestões a serem utilizadas durante as reuniões. Essas questões estão organizadas em tópicos: planejamento, tempo, recursos humanos, execução, comunicação, riscos e qualidade;

- ✓ Seleção das Lições Aprendidas: compreende a análise, seleção, compilação dados, utilizando os seguintes critérios para definição do que efetivamente será considerada uma lição aprendida:

  a.) A lição identificada diminui ou evita a execução de atividades que afetaram o resultado de um projeto;

  b.) A lição identificada tem um objetivo que pode ser medido de forma qualitativa ou quantitativa;

  c.) A lição identificada poderá ser implementada por meio de ações factíveis.

- ✓ Documentação das Lições Aprendidas: O guia apresenta um modelo de planilha para ser usado como canal de comunicação que permita o fácil registro das lições aprendidas. A planilha deverá conter:

  a.) Data da identificação da lição aprendida;

  b.) Unidade responsável pela identificação da lição aprendida;

  c.) Projeto ou denominação do trabalho em que se identificou a lição;

  d.) Área de conhecimento;

  e.) Situação ocorrida, entendida como a descrição resumida da situação ocorrida na prática que ensejou a lição aprendida;

  f.) Descrição da Lição Aprendida;

  g.) Tipo de impacto, positivo ou negativo;

  h.) Causa, registrando ações, fatos ou situações que deram origem à lição aprendida, quando possível;

  i.) Consequência: descrição do resultado negativo ou positivo identificado durante a execução do projeto.

- ✓ Comunicação das Lições Aprendidas: o guia define que o processo das lições aprendidas ocorrerá por meio da ferramenta Microsoft Teams e por meio de Workshops, de forma estruturada e acessível a todos. Toda vez que houver um novo

registro de lições aprendidas, o responsável pelo projeto criará um anúncio no chat do canal Teams. Além disso, são previstas trimestralmente Sessões de Lições Aprendidas - SELA.

Após analisar os métodos de capturas de lições aprendidas, se optou por utilizar a Avaliação Pós Ação para analisar os estudos de caso, a partir da análise documental e a reunião de discussão com alguns servidores da Instituição. A ideia com a utilização desse método é verificar nos estudos de caso se o que era esperado aconteceu, o que realmente aconteceu e se é possível identificar porque que existiram diferenças entre o esperado e o realizado, além de buscar o aprendizado desta experiência, por meio do registro das lições aprendidas.

Por sua vez, para trabalhar as diretrizes para análise, compartilhamento e registro de lições aprendidas foi realizada uma análise do Guia para Registro de Lições Aprendidas do STJ, verificando o que pode ser adaptado do mesmo para as contratações do Iphan. Essa escolha se dá pelo fato que o STJ se trata de uma instituição pública, assim como o Iphan e que trabalha com algumas tecnologias também utilizadas pela Instituição, tais como Microsoft Teams.

2. PANORAMA INSTITUCIONAL FRENTE ÀS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

O capítulo apresentará uma contextualização da entidade no qual foi realizada a presente pesquisa, o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN, especificamente no Escritório Técnico de Antônio Prado - ETAP, que integra a Superintendência do Iphan no Rio Grande do Sul, unidade no qual encontram-se os estudos de caso objeto da pesquisa.

2.1. PANORAMA INSTITUCIONAL

O Iphan é uma entidade pertencente à administração pública federal, criada pela Lei n° 378, de 13 de janeiro de 1937, quando o presidente Getúlio Vargas deu nova organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública. A criação do então Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional tinha a finalidade de promover, em todo o país e de modo permanente, o tombamento, a conservação, o enriquecimento e o conhecimento do patrimônio histórico e artístico nacional. (BRASIL, 1937)

Foi o Decreto-Lei n° 25, de 30 de novembro de 1937, no entanto, que organizou efetivamente a proteção do patrimônio histórico e artístico nacional. Em seu artigo 1°, o referido decreto-lei, esclarece que constitui o patrimônio histórico e artístico nacional:

> o conjunto dos bens móveis e imóveis existentes no país e cuja conservação seja de interesse público, quer por sua vinculação a fatos memoráveis da história do Brasil, quer por seu excepcional valor arqueológico ou etnográfico, bibliográfico ou artístico. (IPHAN, 2006, p.99)

Ainda segundo o decreto, para ser considerado patrimônio histórico e artístico nacional, o bem deve estar inscrito em um dos 4 livros Tombo ou estar em situação de tombamento provisório. Os estudos de caso dessa pesquisa estão localizados no município de Antônio Prado – RS e Santa Tereza-RS.

Dois deles compõem o conjunto arquitetônico e urbanístico de Antônio Prado (RS), tombado pelo Iphan em 1990 e inscrito nos livros do Tombo Histórico e do Tombo Arqueológico, Etnográfico e Paisagístico e formado por 48 imóveis, exemplares de arquitetura popular. O estudo de caso localizado em Santa Tereza compõe o seu núcleo

urbano, tombado pelo Iphan em 2012 e está inscrito nos livros do Tombo Histórico e do Tombo Arqueológico, Etnográfico e Paisagístico.

2.1.1. Antônio Prado

Fundada em 1886, Antônio Prado, localizada na serra gaúcha, foi a sexta e última das chamadas antigas colônias da imigração italiana, e reúne edificações de valor cultural indiscutível, por possuir um dos mais importantes testemunhos do legado cultural dessa imigração no Brasil, ainda homogêneo e de grandes proporções. Erguido no final do século XIX e nas primeiras décadas do século XX, esse acervo guarda proporções não encontradas em outras regiões do Rio Grande do Sul e nem do Brasil.

Figura 1 – Município de Antônio Prado RS



Fonte: Arquivo ETAP / IPHAN-RS (sem ano)

Figura 2 – Centro Histórico de Antônio Prado



Fonte: Arquivo ETAP / IPHAN-RS (sem ano)

Figura 3 – Centro Histórico de Antônio Prado



Fonte: Eneida Serrano - arquivo ETAP / IPHAN-RS (sem ano)

2.1.2. Santa Tereza

A área urbana de Santa Tereza, localizada na Serra Gaúcha, distante 134 quilômetros de Porto Alegre, foi tombada pelo Iphan em 2012, é formada por 25 imóveis de madeira e alvenaria erguidas pelos imigrantes provenientes de diversas partes da Itália. Segundo Iphan (2024), Santa Tereza, dentre os núcleos gaúchos, é o que mais preserva as características originais do seu traçado.

Santa Tereza é uma pequena cidade, com menos de dois mil habitantes, segundo os dados do último censo, na serra gaúcha, localizada às margens do rio Taquari. A área tombada possui arquitetura que lembra as pequenas comunas do Vêneto (região do nordeste da Itália). O tombamento considerou o traçado urbano preservado, seu acervo arquitetônico, a paisagem rural do município e a riqueza de todo o patrimônio cultural.

Figura 4 – Município de Santa Tereza - RS



Fonte: Iphan (sem ano)

Figura 5 – Centro Histórico de Santa Tereza - RS



Fonte: Arquivo ETAP / IPHAN-RS (sem ano)

2.1.3. Escritório Técnico de Antônio Prado

O IPHAN instalou um escritório técnico em Antônio Prado logo após o tombamento em 1990 do casario histórico e da definição de seu entorno[7], facilitando assim a comunicação com a comunidade e buscando orientar os profissionais da construção civil e proprietários de casas tombadas informando sobre a maneira correta de conservar esses bens e sobre como proceder no caso de intervenções, para evitar que eles sejam descaracterizados (IPHAN, 2009).

O escritório técnico de Antônio Prado é responsável pelo conjunto arquitetônico e urbanístico de Antônio Prado (RS) e pelo núcleo urbano tombado de Santa Tereza. Observamos que o núcleo urbano de Antônio Prado possui tombamento arquitetônico e urbanístico, composto por 48 imóveis tombados e em Santa Tereza com tombamento como núcleo urbano, possui 56 imóveis de grau de preservação. Nos dois municípios há uma extensa área de entorno cujo disciplinamento é de responsabilidade do Escritório Técnico.

[7] O entorno de um bem cultural tombado é a área que o rodeia e que é protegida para preservar o bem.

Segundo informações coletadas nos arquivos do Escritório Técnico de Antônio Prado entre os anos de 1983 e 2021 foram realizadas ações de intervenção, levantamento arquitetônicos ou projetos de restauro, com recursos diretos do Iphan, em 26 imóveis de Antônio Prado e 3 imóveis Santa Tereza:

Quadro 1 – Imóveis em Antônio Prado com ações de intervenção e recursos diretos do Iphan

Ano	Imóvel	Tipo de Intervenção
1983	Casa Antônio Bocchese	Levantamentos Arquitetônicos
1988	Casa Giovani Baggio	Levantamentos Arquitetônicos
1988	Casa Pietro Calliari	Obras de Restauração
1988	Casa Antônio Guerra	Obras de Restauração
1988	Sociedade Pradense de Mútuo Socorro	Restauração da Cobertura
1989	Casa Camilo Marcantônio	Aquisição e obras de restauração da fração do imóvel que abriga o Escritório Técnico de Antônio Prado
1989	Casa Luiggi Da Poian	Obras de Restauração
1994	Luiz Sgarbi	Apoio ao Projeto de Restauração
1995	Casa Attilio Fedumenti	Obras de Restauração
1995	Casa Pedro Ranzolin	Obras de Restauração
1998	Casa José Letti	Levantamento Arquitetônico
1998	Casa José Letti	Obras de Restauração
1998	Igreja Matriz	Conservação do telhado
1998	Sociedade Pradense de Mútuo Socorro	Obras de restauração
2000	Casa Carlo Pastore	Obras de restauração
2001	Casa Luciano Zanela	Levantamento Arquitetônico
2002	Casa de Comércio	Levantamento Arquitetônico

	Gregório Rotta	
2003	Casa Antônio Mengatto	Obras de restauração
2003	Casa Ludovico Marcon	Obras de restauração
2004	Casa Giácomo Grezzana	Obras de restauração da cobertura
2004	Casa Amadeu Bravatti	Obras de restauração da cobertura
2004	Igreja Matriz	Obras de restauração da cobertura e vitrais
2004	Campanário	Obras de Restauração
2004	Casa Carlos Rotta Filho	Projeto de Restauração
2004	Casa Giovanni Tergolina	Projeto de Restauração
2004	Alguns imóveis	Prospecção e estudo de cores nos bens tombados
2004	Centro histórico	Inventário Nacional de Espaços Urbanos
2005	Centro Histórico	Plano de prevenção contra incêndios - 1 ° Etapa
2006	Casa Camilo Marcantônio	Obras de restauração da fração do imóvel que abriga o Escritório Técnico de Antônio Prado
2007	Casa José Grazziotin	Levantamento Arquitetônico
2007	Casa Giovanni Tergolina	Obras de restauração
2008	Casa Giácomo Grezzana	Levantamento Arquitetônico
2009	Casa Stefano Letti	Levantamento Arquitetônico
2009	Casa José Grazziotin	Obras de restauração
2010	Casa Pietro Antônio Grazziotin	Levantamento Arquitetônico
2010	Casa Luiggi da Poian	Levantamento Arquitetônico
2010	Casa Giuseppe De Luchi	Levantamento Arquitetônico

2010	Casa Rizzieri Tergolina	Levantamento Arquitetônico
2010	Casa Giácomo Grezzana	Obras de restauração
2011	Rua Luiza Bocchese	Enterramento de fiação e iluminação cênica
2013	Casa Luiggí da Poian	Obras de Restauração
2017	Casa Stefano Letti	Obras de Restauração
2019	Casa Selene Grazziotin	Projeto Elétrico e execução das instalações elétricas
2019 / 2020	Casa Selene Grazziotin	Descupinização
2020	Casa Rizzieri Tergolina	Projeto de Restauração
2021	Casa Giuseppe Deluchi	Projeto de Restauração
-	Casa Luiz Sgarbi	Levantamento Arquitetônico
-	Casa Francisco Grazziotin	Levantamento Arquitetônico
-	Casa João Grazziotin	Levantamento Arquitetônico
-	Casa Giovanni Sasse	Levantamento Arquitetônico
-	Casa Carlo Pastore	Levantamento Arquitetônico
-	Casa Pedro Ranzolin	Levantamento Arquitetônico
-	Casa Luiggi da Poian	Levantamento Arquitetônico
-	Casa Antônio Guerra	Levantamento Arquitetônico
-	Galpão de Pedra	Levantamento Arquitetônico

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de informações dos arquivos do Escritório Técnico de Antônio Prado.

Quadro 2 – Imóveis em Santa Tereza com ações de intervenção e recursos diretos do Iphan

2013	Casa Ferri	Obras de Restauração
2019	Residência Casagrande	Projeto de Restauração

2018	Casa Remus	Obras emergenciais nas aberturas do imóvel

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de informações dos arquivos do Escritório Técnico de Antônio Prado.

Essas intervenções por vezes são resultado de processos judiciais no qual o Iphan é condenado por meio de Parecer de Força Executória[8] para realizar tais obras, ou seja, que as ações previstas nos processos judiciais devem ser executadas de imediato.

Vale observar, que conforme dispõe o artigo 19 do Decreto-Lei n° 25 de 1937, o proprietário que não dispuser de recursos financeiros para conservar ou reparar o bem de sua propriedade deverá informar ao IPHAN essa situação. Conforme aponta Dutra (2018, p. 60):

> O Estado tem responsabilidade subsidiária – onde é chamado, tão-somente no caso do proprietário sem condições financeiras – e objetiva, decorrentes do artigo 19 do Decreto-Lei nº 25/1937, o qual refere que o proprietário de coisa tombada, que não dispuser de recursos para proceder às obras de conservação e reparação que a mesma requerer, levará ao conhecimento do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional a necessidade das mencionadas obras, sendo que este mandará executá-las, às expensas da União – se considerá-las necessárias.

A procuradora federal junto ao Iphan, Lúcia Sampaio Alho Dutra, no ano de 2017, analisou a obrigação de manutenção do bem tombado diante da hipossuficiência do proprietário, na sua dissertação para obtenção do título de mestre no Mestrado Profissional do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. Dutra (2018, p. 141) destaca que:

> Não podemos esquecer que, quando imóveis tombados não são detidos por proprietários com condições de arcar com as despesas de sua conservação e reparação, abre a legislação brasileira três possibilidades: o cancelamento do tombamento, a desapropriação do bem ou executá-las às expensas da União.

Dentro dessa realidade, na qual o IPHAN por vezes é obrigado por Pareceres de Força executória a realizar o restauro de bens imóveis tombados, e que por se tratar de uma entidade da administração pública indireta, que deve obedecer a legislação pertinente a contratações públicas, em especial ao que diz respeito a licitação, que o presente trabalho discorre sobre como tratar as *lições aprendidas* nos processos de contratação de projetos de restauro de imóveis tombados.

[8] Parecer de Força Executória é um parecer que indica que uma decisão judicial deve ser cumprida pela administração pública, deixando claro o que deve ser feito.

Para que o Iphan possa atender aos Pareceres de Força Executória e de fato garantir o restauro de determinado bem, primeiramente é necessário a contratação do projeto de restauro do imóvel, que garante a elaboração de informações adequadas para que seja possível posteriormente contratar enfim as obras de restauro do bem tombado.

O Iphan, no momento, tem dificuldade para elaborar internamente projetos de restauro dos diversos bens tombados, em razão do quadro reduzido de servidores e colaboradores frente à demanda de trabalho existente. Sendo assim, é necessária a contratação de outras empresas, por meio de processo licitatório para a elaboração desses projetos, ficando a cargo do Iphan a fiscalização e gestão das entregas desses contratos. A Tabela 1 demonstra a estrutura da equipe enxuta[9] que atua no Escritório Técnico de Antônio de Antônio Prado - ETAP em contraposição às demandas de trabalho apresentadas.

Quadro 3 - Atividades desenvolvidas pela Equipe ETAP

Principais atividades desenvolvidas no ETAP	Equipe do ETAP em 2024
● Fiscalização dos Bens Tombados e áreas de entorno nos municípios de Antônio Prado e Santa Tereza; ● Atendimento as demandas do Ministério Púbico Federal no que diz respeito a informações, realização de fiscalizações nos bens tombados. ● Análise de projetos de obras novas/reformas/regularizações e outros em área de entorno, seguindo a portaria IPHAN 420/10; ● Análise de projetos de intervenção como restaurações e reformas	● Chefe do Escritório Técnico ● Analista I – Administradora; ● Funcionária terceirizada de apoio administrativo;

[9] A problemática de equipes reduzidas e insuficientes para atender as demandas de trabalho não é uma exclusividade da Superintendência do Iphan-RS, mas sim uma realidade de toda instituição.

simplificadas em imóveis tombados ou inventariados, seguindo a portaria IPHAN 420/10; ● Instrução de processos de licitação para projetos e obras de restauro em Imóveis Tombados ou Inventariados; ● Fiscalização e Gestão de Projetos e Restauros em Imóveis Tombados ou Inventariados contratados pelo IPHAN; ● Atendimento ao público com informações sobre o papel do IPHAN, sobre os bens tombados, sobre os processos das portarias IPHAN 420/10 e 187/2010, sobre legislação de entorno; ● Atendimento ao meio acadêmico interessado na realização de pesquisas sobre Antônio Prado e Santa Tereza no que diz respeito ao tombamento;	

Fonte: Elaborado pela autora

A contratação do projeto de restauro trata dos conceitos definidos no artigo 3° da Portaria Iphan nº 420, de 22 de dezembro de 2010, que dispõe sobre os procedimentos a serem observados para a concessão de autorização para realização de intervenções em bens edificados tombados e nas respectivas áreas de entorno sendo o conceito de *restauração*, em seu Item VII, "os serviços que tenham por objetivo restabelecer a unidade do bem cultural, respeitando sua concepção original, os valores de tombamento e seu processo histórico de intervenções". Esse conceito difere do conceito de projeto executivo, em seu Item XVIII, que "consiste na definição de todos os detalhes construtivos ou executivos necessários e suficientes à execução dos projetos arquitetônicos e complementares". (IPHAN, 2010)

Por sua vez, o conceito de projeto utilizado por esta dissertação está relacionado ao gerenciamento do conjunto de atividades com início e fim predeterminado:

1. se inicia com a demanda para contratação de uma obra de restauro
2. a instrução de um processo administrativo para contratação do projeto executivo do restauro da obra;
3. o gerenciamento do contrato do projeto executivo do restauro da obra;
4. Finaliza com entrega do projeto executivos e demais projetos e documentos complementares com informações suficientes, que permitam a contratação da obra de restauro do imóvel em questão.

Todas essas atividades devem ser desenvolvidas seguindo as normas relacionadas à contratação na Administração Pública.

2.2. O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE PROJETOS DE RESTAURO

A Administração Pública[10] Federal compreende a Administração Direta e Indireta. Sendo que a Administração Direta compreende os serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios, enquanto a Administração Indireta se constitui de entidades dotadas de personalidade jurídica própria.

Fazem parte da administração pública indireta as autarquias, empresas públicas, fundações públicas e as sociedades de economia mista. O Iphan faz parte da Administração Pública Indireta e é classificado como uma Autarquia, criado pela Decreto Lei 25 de 1937. Segundo Chiavenato (2008, p. 453) são autarquias: "o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receitas próprias, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizadas."

A administração pública age por meio das políticas públicas[11], sendo que as ações finalísticas do Iphan fazem parte da etapa da implementação dessas políticas, ou seja, é o

[10] A administração pública pode ser definida objetivamente como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. (MORAES 1998, pg 281),

[11] Políticas Públicas são a totalidade de ações, metas e planos que os governos (nacionais, estaduais ou municipais) traçam para alcançar o bem-estar da sociedade e o interesse público. A Política Pública é dividida em fases: formação da agenda, formulação de políticas, processo de tomada de decisão, implementação e avaliação. (SEBRAE, 2008)

momento em que o que foi planejado será transformado em ação. É o caso das diversas ações que buscam a preservação do patrimônio histórico artístico nacional, como é o caso dos processos de restauro de bens imóveis tomados.

Sendo assim, o Iphan, enquanto autarquia, deverá celebrar os seus contratos administrativos, precedidos de licitação, conforme exposto no artigo 37°, inciso XXI da Constituição Federal de 1988:

> XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

No que no que diz respeito às normas legais relativas ao processo de contratação no serviço público houve muitas alterações nos últimos, durante 30 anos a Lei 8666/93 foi a principal norma legal, além de algumas instruções normativas, como a Instrução Normativa n° 5, de 26 de maio de 2017, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

Observa-se também a atuação dos órgãos de controle, como a Advocacia Geral da União - AGU, que tem elaborado diversos modelos e documentos a fim de padronizar e qualificar o processo de contratação pública. [12]

Os referidos modelos são atualizados constantemente em razão das mudanças das legislações que tratam dos temas. Segundo a AGU:

> Os modelos são disponibilizados como ponto de partida para a confecção de minutas de editais e anexos, ao mesmo tempo em que contêm referências que orientam a manter a regularidade dos textos finais, a fim de conferir segurança e celeridade da análise jurídica.

A grande mudança na legislação sobre contratação no serviço público ocorreu com a publicação Lei nº 14.133, de 1 de abril de 2021 (BRASIL, 2021), que entrou em vigor na

[12] Os modelos da AGU constam do Portal do Governo Federal na internet, no site específico da Advocacia Geral da União.

data de 01 de abril de 2023, e estabelece as novas normas de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Destaca-se que os estudos de casos que são objeto da presente dissertação utilizaram como norma regulamentadora a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, uma vez que no momento da realização das contratações estudadas era a norma vigente. No entanto, como um dos objetivos do trabalho é propor soluções para documentação das lições aprendidas nas diversas fases dos processos administrativos de contratação de projeto e obras de restauro no IPHAN, realizando reflexão crítica sobre os modelos existentes em relação ao objeto de pesquisa, não faria sentido tratar dos conceitos da lei que não se encontra mais em vigor.

As contratações objeto dos estudos de caso da dissertação foram desenvolvidas a partir de documentos modelos do Sistema Eletrônico de Informações - SEI e dos modelos disponibilizados pela Advocacia Geral da União – AGU para a contratação de obras e serviços de engenharia, conforme a lei anterior de Licitação, Lei nº 8.666/93.

Além da Lei nº 8.666/93, os estudos de caso seguiram o determinado pela Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017, que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e que continua em vigor. O SEI também apresenta modelos de documentos necessários para a contratação a partir da IN nº 05/2017.

2.2.1. O Sistema Eletrônico de Informações

Segundo a Cartilha do Usuário do Sistema Eletrônico de Informações - SEI, publicada pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Público - MGI (2023, p. 17) “o SEI é uma ferramenta de gestão de documentos e processos eletrônicos que permite a produção, a edição, a assinatura e o trâmite de documentos e processos dentro do próprio sistema.”.

O SEI[13] faz parte do processo de modernização da Administração Pública Federal, com objetivo de aprimorar a gestão documental e facilitar o acesso de servidores e cidadãos às informações institucionais, visando proporcionar celeridade, segurança e economicidade. O Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015, dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Assim, sua implantação foi uma determinação legal e obrigatória em toda a administração pública, sendo que o Iphan aderiu ao sistema ainda no ano de 2015.

Como ferramenta de gestão de documentos e processos administrativos[14] eletronicamente, o SEI permite a produção e edição de documentos, controle de acesso aos documentos e processos, criação de modelos e textos padrão de documentos, tramitação de processos e acompanhamento de processos, acesso remoto e acesso de usuários externos.

No caso dos processos de contratações de Projeto de Obras de Restauro dos três estudos de caso, que seguiam o determinado pela Lei nº 8.666/1993 e pela IN 05/2017, uma série de documentos necessários à instrução da contratação já estavam disponíveis como modelo no do Sistema Eletrônico de Informações:

1. IN05 - Documento de Formalização de Demanda: documento que inicia o processo de contratação de bens, obras e serviços.
2. Instituição da equipe de planejamento da contratação: designação formal do grupo de servidores que auxilia a área demandante na elaboração e estudo de um Termo de Referência e na etapa de estudo técnicos preliminares.
3. Mapa de Gerenciamento de Risco: instrumento no qual se identifica, avalia e define ações para tratar os principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação.

[13] O Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) foi o responsável pelo desenvolvimento da plataforma do Sistema e cedeu gratuitamente para as instituições públicas por meio do Processo Eletrônico Nacional (PEN).

[14] Os processos administrativos são as atividades adotadas pela Administração Pública para alcançar seus objetivos conforme previsto na lei.

4. IN05 - Estudo Técnico Preliminar de Contratação: é o documento que evidencia o problema a ser resolvido e a sua melhor solução, de modo a permitir a avaliação da viabilidade técnica e econômica da contratação.
5. Minuta de Projeto Básico: versão preliminar do projeto básico, que é documento que define o objeto de uma licitação, detalhando os seus custos e as informações necessárias para a sua execução.
6. Minuta de Edital: documento preliminar do instrumento da administração que estabelece regras para a aquisição de determinado bem, execução de uma obra ou a prestação de um serviço.
7. Minuta de Contrato: versão preliminar do documento de um acordo entre uma entidade pública e a outra parte, com o objetivo de gerar efeitos jurídicos. O seu objetivo é satisfazer o interesse.
8. Minuta de Termo Aditivo: versão preliminar do documento que altera, prorroga ou renova um contrato, acrescentando ou removendo cláusulas, valores ou documentos.
9. Projeto Básico: documento que define o objeto de uma licitação, detalhando os seus custos e as informações necessárias para a sua execução.
10. Listas de verificação para contratação de serviços: é uma lista para verificar se a contratação atende às exigências da legislação.

No entanto esses documentos são voltados para contratações na área de tecnologia da informação, e precisam sofrer adaptações em relações às outras contratações e legislações vigentes, principalmente em relações aos modelos disponibilizados pela AGU.

O Sistema Eletrônico de Informações pode ser entendido como um instrumento para o registro e compartilhamento das Lições Aprendidas no IPHAN, uma vez que ele tem características de um dos elementos que constitui o tripé da gestão do conhecimento[15], no caso a tecnologia, sendo as demais, a informação e as pessoas.

[15] Segundo Rodrigues (2012, p. 94) "a gestão do conhecimento trabalha no sentido de explicitar o conhecimento das pessoas, transferindo-o para suportes ou mídias compartilháveis". Busca ainda identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos (STEWART, 2002, apud RODRIGUES, 2012, p. 99).

3. ESTUDOS DE CASO E AS *LIÇÕES APRENDIDAS*

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso. Tal estratégia é adequada para investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, no qual os limites entre fenômeno e contexto não são claramente percebidos, tornando o estudo de caso uma investigação empírica (YIN, 2001).

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado sobre o assunto (GIL, 2009). Segundo Gil (2009, p. 49) embora o estudo de caso corresponda a um tipo definido de pesquisa, pode assumir diferentes tipos de formatos, em decorrência de seus propósitos, do enfoque disciplinar, da quantidade de casos e da estratégia de coleta e análise dos dados.

A presente pesquisa se classifica segundo os seus objetivos como um estudo de caso exploratório, assim, o produto final desse processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de ser verificado mediante procedimentos mais sistematizados. (GIL, 2009, p.50) A pesquisa foi realizada analisando três processos de contratação de projetos de restauro, realizados pela Superintendência do IPHAN/RS, no âmbito do Escritório Técnico de Antônio Prado. Sendo assim, no que diz respeito à classificação segundo a quantidade de casos, a pesquisa refere-se ao estudo de multicasos.

Toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. Gil (2009, p. 55) aponta que os estudos de casos requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados. O autor afirma ainda, que, com a existência de dados obtidos mediante procedimentos diversos é que se torna possível a triangulação, que constitui um dos procedimentos mais indicados para obter a corroboração do fato ou fenômeno.

A presente pesquisa utilizou técnicas de coleta de dados, sendo essas: a observação, a pesquisa documental e reunião de discussão. No que diz respeito à observação teve como influência a observação do tipo participante, no qual há a participação real do pesquisador na vida da instituição objeto dos estudos de caso. Segundo Severino (2007, p. 120), a observação participante "É aquela em que o pesquisador, para realizar a observação dos fenômenos, compartilha a vivência dos sujeitos pesquisados, participando de forma sistemática e permanente, ao longo do tempo da pesquisa, das suas atividades."

Segundo Gil (2009, p. 75) as vantagens da observação participativa na coleta de dados de um estudo de caso estão relacionadas com o acesso a dados que a instituição considera de domínio privado, além da facilidade do rápido acesso a esses dados e a possibilidade de percepção do ponto de vista das pessoas pesquisadas e não do ponto de vista externo.

Por outro lado, a consulta a fontes documentais em qualquer estudo de caso é fundamental, pois como aponta Gil (2009, p. 76), quando o pesquisador analisa documentos elaborados no âmbito de uma organização, passa a ter informações que o auxiliam na coleta de dados mediante observação. Além disso, segundo Severino (2007, pg. 123), os conteúdos dos textos dos documentos são matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise.

A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias, sendo que, estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois. (LAKATOS, 2005, p. 174). A pesquisa utilizou basicamente como fontes os documentos de arquivos institucionais que estão disponíveis no Sistema Eletrônico de Informação (SEI) no IPHAN, a partir de setembro de 2017, período da implantação do SEI na instituição. Fazem parte dos documentos analisados aqueles que compõem o processo administrativo de contratação: editais de licitação, projetos básicos, estudos técnicos preliminares, notas técnicas, pareceres, ofício, despachos, entre outros.

Além disso, foram coletados dados de publicações do IPHAN e de outras instituições que normatizam e regulamentam os processos de contratação, tais como Leis, Instruções Normativas e Modelos de documentos da Advocacia Geral da União.

Foi realizada ainda, uma reunião de discussão após a análise da documentação dos processos relacionados aos estudos de caso objeto dessa dissertação. A reunião de discussão teve como objetivo verificar se ainda era possível trabalhar alguma lição aprendida, mesmo depois de tanto tempo finalizados os processos administrativos e teve como participantes os quatro servidores (as) que trabalharam nos processos administrativos, tanto como equipe de planejamento, como equipe de gestão de contratos, que ainda fazem parte da Instituição.

Em relação à análise e interpretação de dados dos estudos de caso, Gil (2009, p. 91) observa que é uma atividade complexa, pois não há consenso acerca dos procedimentos a

serem adotados. Nos estudos de caso, assim na maioria das pesquisas qualitativas, a análise e interpretação é um processo que de certa forma se dá simultaneamente à sua coleta. (GIL, 2009, p. 91).

Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (2004, p. 170) argumentam que:

> À medida que os dados vão sendo coletados, o pesquisador vai procurando tentativamente identificar temas e relações, construindo interpretações e gerando novas questões e/ou aperfeiçoando as anteriores, o que por sua vez, o leva a buscar novos dados, complementares ou mais específicos, que testem suas interpretações, num processo de 'sintonia fina' que vai até a análise final.

Os estudos de caso que foram objeto dessa dissertação, tratam de três imóveis tombados. Sendo dois no Centro Histórico de Antônio Prado, a Casa Giuseppe Deluchi e a Casa Tergolina Rizzieri e outro no Centro Histórico de Santa Tereza, a Residência Casagrande. A escolha dos imóveis se deu em razão de serem os três últimos imóveis com projeto de restauro contratados pela superintendência do Rio Grande do Sul no âmbito do Escritório Técnico de Antônio Prado, e no qual a pesquisadora da presente dissertação trabalhou como equipe de planejamento das contratações e posteriormente como gestora dos contratos, atuando ativamente nos processos. Além disso, os três casos já tiveram os produtos de sua contratação entregue.

Outro ponto a se destacar é o fato de ter havido mudanças no desenvolvimento de um estudo de caso para outro, ou seja, a primeira contratação foi o Projeto de Restauro do imóvel Residência Casagrande, que apresentou várias problemáticas no decorrer da execução do contrato, principalmente relacionado ao cronograma e entrega dos produtos conforme descrito no Termo de Referência. Ao ser instruídas as contratações seguintes, dos projetos de restauro dos imóveis Casa Gioseppe Delucchi e Casa Tergolina Rizzieri, houve mudanças significativas em relação à primeira contratação.

Para que seja melhor entendido a relação entre as *lições aprendidas* nos três estudos de casos, antes de analisar cada caso individualmente, serão apresentadas algumas informações agrupadas desses casos.

A equipe de planejamento da contratação[16] costuma ser indicada logo no início do processo administrativo, no documento de Formalização da Demanda. Nos três estudos de caso oito servidores se revezaram na composição dessas equipes, conforme pode ser observado no quadro a seguir:

Quadro 4: Relação da Equipe de Planejamento por estudo de caso

Servidores	**Área de atuação**	**Residência Casagrande**	**Casa Giuseppe Delucchi**	**Casa Tergolina Rizzieri**
Servidor A	Administrativa	X	X	X
Servidor B	Administrativa	X	X	X
Servidor C	Administrativa		X	
Servidor D	Técnica	X	X	
Servidor E	Técnica	X	X	X
Servidor F	Técnica	X	X	
Servidor G	Técnica			X

Fonte: Elaborado pela autora, 2024

Esses mesmos servidores compuseram também a equipe de gestão e fiscalização dos contratos[17] que objetivavam a prestação do serviço técnicos especializados de engenharia / arquitetura visando a elaboração e entrega dos projetos de Restauro dos imóveis em estudo nessa dissertação, conforme Quadro 5, que demonstra a relação da Equipe de gestão e fiscalização por estudo de caso.

[16] A equipe de planejamento da contratação é um grupo de servidores que auxilia a área demandante na elaboração do Termo de Referência e nos estudos técnicos preliminares. A Lei 14.133/2021, a Nova Lei de Licitações e Contratos, prevê a designação formal da equipe de planejamento da contratação pela autoridade competente do setor de licitações. (BRASIL, 2021)

[17] O gestor do contrato, segundo a Lei 14.133/2021 é o servidor responsável por coordenar as atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa e setorial de um contrato. Por sua vez o fiscal do contrato é um representante da Administração Pública que tem como função acompanhar e fiscalizar a execução de contratos administrativos. (BRASIL, 2021)

Quadro 5: Relação da Equipe de Gestão e Fiscalização de contrato por estudo de caso

	Residência Casagrande	**Casa Giuseppe Delucchi**	**Casa Tergolina Rizzieri**
Gestor do contrato Titular	Servidor F	Servidor A	Servidor A
Gestor do contrato Substituto	Servidor D	Servidor F	Servidor H
Fiscal do Contrato Titular	Servidor E	Servidor E	Servidor E
Fiscal do Contrato Substituto	Servidor G	Servidor D	Servidor D

Fonte: Elaborado pela autora, 2024

Uma das questões que podem ser observadas no decorrer da análise dos três estudos técnicos é que os servidores que trabalham nas equipes de planejamentos se repetem, além disso, ainda costumam ser indicados para a fiscalização e gestão dos contratos, isso acontece sobretudo pelo reduzido quadro de servidores na Instituição.

A partir da análise das duas tabelas é possível verificar que os servidores D e E, que fazem parte da área técnica da Superintendência do Iphan-RS participam como equipe de planejamento da contratação nos 3 processos administrativos e ainda fazem parte da equipe de gestão e fiscalização e contrato. O servidor A, da área administrativa da Superintendência do Iphan-RS, participa como equipe de planejamento nas 3 contratações, e como gestor de contrato de duas contratações. O servidor B, também da área administrativa da Superintendência do Iphan-RS, participa apenas como equipe de planejamento da contratação. Importante destacar que o servidor B é o responsável pela fase externa das contratações, ou seja, opera de fato o processo licitatório.

Desse modo, destaca-se a importância da relação e dos aprendizados que esses servidores tiveram no decorrer dos três processos administrativos objetos desse estudo, ou seja, dos três estudos de caso. Como eram os mesmos servidores envolvidos nas três contratações e em todas as fases dos processos administrativo, as lições aprendidas em um processo administrativo puderam ser trabalhadas como melhoria para o processo seguinte.

No entanto, cabe salientar que dos oito servidores, que estavam envolvidos na equipe de planejamento, gestão ou fiscalização dos três processos administrativos, três deles não pertencem mais ao quadro da Instituição e outro servidor encontra-se em licença para

tratar de assuntos particulares. Ou seja, apenas quatro ainda fazem parte da equipe do Iphan-RS. Sendo assim, o conhecimento adquirido por esses servidores, que já não fazem mais parte da Instituição, caso não tenha sido compartilhado com o grupo ou externalizado em algum documento se perdeu.

Para analisar individualmente os estudos de caso, em relação as lições aprendidas, foi realizada uma adaptação do método de Avaliação Pós Ação (*After Action Review*), verificando se o que era esperado aconteceu principalmente no que diz respeito ao cronograma, orçamento e resultados da contratação. Para tanto foi realizado um comparativo do esperado e o que realmente aconteceu, por meio da análise dos documentos dos seguintes processos administrativos:

Quadro 6: Processos SEI dos Estudos de Caso

Imóvel objeto do Estudo de Caso	**Processo SEI**
Residência Casagrande	01512.000351/2019-21
Casa Giuseppe Deluchi	01512.000324/2021-73
Casa Tergolina Rizzieri	01512.000153/2020-00

Fonte: Elaborado pela autora, 2024

Além disso foi verificado nos documentos elaborados pela equipe de gestão e fiscalização dos contratos se há algum registro das razões dessas diferenças (esperado comparado com o realizado) e se há registros de indicações de processos de melhoria ou lições aprendidas.

3.1. ESTUDO DE CASO N° 1 – RESIDÊNCIA CASAGRANDE – Santa Tereza-RS

Figura 6 – Imóvel Residência Casagrande



Fonte: Arquivo ETAP / IPHAN-RS (2016)

Figura 7 – Imóvel Residência Casagrande



Fonte: Arquivo ETAP / IPHAN-RS (2016)

A edificação denominada Residência Casagrande, de propriedade de Irdes Casagrande Martins, constitui bem inventariado e integrante do núcleo urbano de Santa Tereza/RS, que teve seu tombamento definitivo em 01 de março de 2012. Os proprietários solicitaram o reconhecimento de hipossuficiência no ano de 2014. A hipossuficiência dos proprietários foi reconhecida pelo IPHAN/RS no ano de 2017 e confirmado em 2018, por meio dos Pareceres 40/17/LSAD e 47/2018/PF-IPHAN-RS, respectivamente. No ano de 2015 foi incluído no Plano de Ação do IPHAN-RS solicitação de recursos para Elaboração de Projeto de Restauro, no entanto, não foi aprovado pela área central do IPHAN. No ano de 2019 foi aprovado o Projeto e Reconstrução da Residência Casagrande.

A Residência Casagrande é uma edificação constituída de um corpo principal, com aproximadamente 9,00m x 10,00m, em dois pavimentos mais um porão no subsolo, de quem olha do nível da calçada, onde atualmente a família habita. Há um banheiro em alvenaria na lateral do prédio, elevado e ao nível da calçada, com aproximadamente 1,50m x 2,00m, construído provavelmente na década de 80 e um avarandado nos fundos do porão, medindo aproximadamente 9,00m x 3,00m. Apenas as paredes no perímetro da edificação - ao nível do porão - e a parede da fachada principal são em alvenaria de tijolos cerâmicos.

Foi realizada uma vistoria pela equipe técnica do Iphan-RS em 18/11/2018 (SE-IPHAN/RS, 2018, doc. SEI Nº. 0976791) que recomendou a imediata intervenção no imóvel, para que fosse possível resguardar o imóvel tombado quanto a sua integridade estrutural e funcional.

No ano de 2019 foi aberto, no SEI, o processo administrativo 01512.000351/2019-21 com o objetivo de contratar o projeto de restauro do imóvel Residência Casagrande. O processo administrativo foi iniciado com a inclusão do documento modelo SEI – Documento de Formalização de Demanda ETAP-RS (SE-IPHAN/RS, 2019, doc. SEI Nº. 1213989), que indicou a equipe de planejamento da contratação, composta por duas analistas da área administrativa e três técnicos da área técnica, o documento foi assinado em 30/05/2019.

Segundo o documento Projeto Básico (SE-IPHAN/RS, 2019, doc. SEI Nº. 1245732), os produtos que deveriam ser fornecidos pela empresa contratada na Tomada de Preço[18] seriam:

[18] Tomada de preço é uma modalidade de licitação pública para contratar obras, serviços e compras.

- **Produto 1 - Levantamento de dados do bem e Diagnóstico do estado de conservação do bem:** estudo atento e criterioso sobre o monumento, conduzido sob diversos pontos de vista (aspectos históricos, posição contexto ambiental ou tecido urbano, características tipológicas e arquitetônicas, qualidades formais, sistema construtivo, entre outros) visando à perfeita identificação do objeto a ser restaurado. O primeiro produto deveria conter:
    - ✓ Pesquisa Histórica;
    - ✓ Levantamento Cadastral;
    - ✓ Mapeamento de Danos.
- **Produto 2 - Anteprojeto:** define o que se pretende fazer e das razões pelas quais se optou por determinadas soluções, definindo assim, os níveis da intervenção. Tem como ponto de partida a avaliação da unidade possível da edificação em função do seu aspecto atual e estado de conservação. Na conceituação se explica qual é a unidade que se pretende recuperar, justificando de forma teórica a maneira pela qual as soluções adotadas objetivam a preservação dos valores artísticos e históricos envolvidos e, ao mesmo tempo, garantem a integridade física da edificação e dos bens móveis e integrados. Compreende:
    - ✓ Anteprojeto de Arquitetura / Restauração;
    - ✓ Anteprojeto Complementares - Hidrossanitários;
    - ✓ Anteprojeto Complementares - Instalações Elétrica, Climatização, Telefonia e Lógica, PPCI e SPDA.
- **Produto 3 - Projeto Executivo Arquitetura/Restauração**: desenvolvimento e detalhamento das informações prestadas na etapa de Anteprojeto, revisadas, complementadas, acrescidas de todos os detalhes construtivos e indicações necessárias à perfeita compreensão dos serviços, técnicas e materiais empregados, com vistas à execução, definição de orçamento e fixação de prazo. Fazem parte desse produto:
    - ✓ Projeto Executivo Arquitetura / Restauração;
    - ✓ Memorial Descritivo e Caderno de Especificações Técnicas e Encargos;
    - ✓ Planilha Orçamentária - Composição de Preços Unitários;

- ✓ Planilha Orçamentária - Estimativa de Custos e Formação de Preços;
- ✓ Planilha Orçamentária - Estimativa de Composição de BDI;
- ✓ Cronograma Físico Financeiro.

- **Produto 4 - Projeto Executivo Complementares**: desenvolvimento e detalhamento das informações prestadas na etapa de Anteprojeto, revisadas, complementadas, acrescidas de todos os detalhes construtivos e indicações necessárias à perfeita compreensão dos serviços, técnicas e materiais empregados, com vistas à execução, definição de orçamento e fixação de prazo. Fazem parte do projeto executivo complementares:
  - ✓ Projeto Executivo de Instalações Hidrossanitários;
  - ✓ Projeto Executivo de Instalações Elétrica, Climatização, Telefonia e lógica, PPCI e SPDA;
  - ✓ Memorial Descritivo e Caderno de Especificações Técnicas e Encargo;
  - ✓ Planilha Orçamentária - Composição de Preços Unitários;
  - ✓ Planilha Orçamentária - Estimativa de Custos e Formação de Preços;
  - ✓ Planilha Orçamentária - Estimativa de Composição de BDI;
  - ✓ Cronograma Físico Financeiro.

- **Produto 5 - Manual de Uso e manutenção**: é elaborado visando à durabilidade das obras de restauro, devendo conter, no mínimo, Guia de utilização e Plano de Manutenção e Conservação do imóvel.

O projeto básico estabeleceu ainda as etapas da contratação, prevendo prazos para o fornecimento dos produtos por parte da empresa contratada e a aprovação e apreciação desses pela equipe do IPHAN/RS, ou seja, pelo fiscal da contratação:

- Etapa 01 – Fornecimento do Produto 01, pela Contratada;
- Etapa 02 – Apreciação e Aprovação do Produto 01, pelo IPHAN/RS;
- Etapa 03 – Fornecimento do Produto 02, pela Contratada;
- Etapa 04 – Apreciação e Aprovação do Produto 02, pelo IPHAN/RS;
- Etapa 05 – Fornecimento do Produto 03, pela Contratada;
- Etapa 06 – Apreciação e Aprovação do Produto 03, pelo IPHAN/RS;
- Etapa 07 – Fornecimento do Produto 04, pela Contratada;
- Etapa 08 – Apreciação e Aprovação do Produto 04, pelo IPHAN/RS;

- Etapa 09 - Fornecimento do Produto 05, pela Contratada;
- Etapa 10 - Apreciação e Aprovação do Produto 05, pelo IPHAN/RS;

Essas etapas podem ser visualizadas no quadro com o Cronograma Estimado para contratação, por etapas:

Quadro 7: Cronograma Estimado por etapa – Residência Casagrande

Cronograma estimado para contratação		
ETAPAS	**Execução (dias)**	**Aprovação (dias)**
Etapa 01	30	
Etapa 02		15
Etapa 03	30	
Etapa 04		15
Etapa 05	30	
Etapa 06		15
Etapa 07	30	
Etapa 08		15
Etapa 09	15	
Etapa 10		15
TOTAL	**135**	**75**
Execução do Contrato		**210 dias**

Fonte: SEI-IPHAN/RS, 2019, doc. SEI Nº. 1245732

O processo licitatório de Tomada de Preço 04/2019 considerou vencedora do certame a empresa Estúdio Sarasá Conservação e Restauração SS Ltda, conforme demonstrado no documento Ata de Sessão de Julgamento da Proposta (SE-IPHAN/RS, 2019, doc. SEI Nº. 1462724).

O contrato entre a empresa vencedora e o IPHAN/RS foi assinado em 31/10/2019 (SE-IPHAN/RS, 2019, doc. SEI Nº. 1575835) e estabeleceu como objeto da contratação:

> Contratação serviços de Arquitetura e/ou Engenharia para realização de serviços especializados de Projeto de Restauração da Residência Casagrande, que será prestado nas condições estabelecidas no Projeto Básico e demais documentos técnicos que se encontram anexos ao Instrumento Convocatório do certame que deu origem a este instrumento contratual.

Outras informações fundamentais obtidas do Contrato 10/2019 (SE-IPHAN/RS, 2019, doc. SEI Nº. 1575835) são:

Prazo de execução: 210 dias – com início em 04.11.2019 e finalização em 31.05.2020.

Prazo de vigência: 300 dias – com início em 04.11.2019 e finalização em 29.08.2020.

Valor da contratação: R$ 48.107,40 (quarenta e oito mil, cento e sete reais e quarenta centavos).

A partir das informações acima, detalhadas do Projeto Básico (SE-IPHAN/RS, 2019, doc. SEI Nº. 1245732) e Contrato 10/2019 (SE-IPHAN/RS, 2019, doc. SEI Nº. 1575835), podemos partir para a Avaliação Pós Ação (*After Action Review*). Iniciando a avaliação verificando se o que era esperado aconteceu, principalmente no que diz respeito ao cronograma, orçamento e resultados da contratação.

Analisando os documentos verificou-se que os prazos não foram atendidos, inclusive sendo necessário um Termo Aditivo ao contrato (SE-IPHAN/RS, 2020, doc. SEI Nº. 1976585), solicitado pela empresa contratada e assinado em 25.05.2020. Assim sendo, a última entrega que estava prevista para 16.05.2020, acabou acontecendo em 21.10.2020.

O que se percebe ao analisar os documentos constantes do processo administrativo é que a cada produto entregue houve necessidade de várias análises por parte do IPHAN/RS. Por exemplo, no que diz respeito a entrega do Produto 1 - Levantamento de dados do bem e Diagnóstico do estado de conservação do bem, esse aconteceu conforme segue:

- Entrega do Produto 1 realizada em 05.12.2019, levando 32 dias de execução por parte da contratada;
- O fiscal do contrato analisou os documentos entregues, num prazo de 21 dias e solicitou complementação;
- A empresa contratada levou 7 dias para adequar o Produto 1 às complementações solicitadas pelo fiscal do contrato;

- O IPHAN/RS levou 63 dias para analisar as adequações e solicitou novas complementações.
- A contratada entregou a última versão do Produto 1 em 16.03.2020;
- A fiscalização do contrato aprovou o Produto em 27.03.2020.

Conforme descrito acima, observa-se que a dinâmica entre entrega e análise do produto 1 foi mais complexa e longa do que previsto. A mesma situação aconteceu nas entregas, análises e aprovações dos produtos seguintes, conforme observado na tabela que apresenta as datas de previsão de entregas e aprovação dos produtos, comparando com as entregas efetivas e sua aprovação:

Quadro 8: Previsão entrega e aprovação *versus* data de entrega e aprovação – Residência Casagrande

Produtos	Previsão de para entrega	Entrega 1° versão	Entrega última versão	Previsão de aprovação	Data da aprovação
Produto 1	03.12.2019	05.12.2019	16.03.2020	18.12.2019	26.03.2020
Produto 2	17.01.2020	29.07.2020	19.09.2020	01.02.2020	11.10.2020
Produto 3	02.03.2020	29.07.2020	21.10.2020	17.03.2020	26.10.2020
Produto 4	16.04.2020	18.09.2020	21.10.2020	01.05.2020	26.10.2020
Produto 5	16.05.2020	18.09.2020	21.10.2020	31.05.2020	26.10.2020

Fonte: elaborada pela autora, 2024

No entanto, analisando os documentos dos processos administrativos, tais como e-mails trocados entre a empresa contratada e o Iphan/RS, Notas Técnicas e Pareceres Administrativo se observam poucas justificativas para que os prazos e entregas realizadas diferissem do previsto no Projeto Básico (SE-IPHAN/RS, 2019, doc. SEI Nº. 1245732).

Na solicitação encaminha pela empresa Sarasá para o aditivo de prazo em 30.04.2020, temos a seguinte justificativa:

> As modificações na forma de execução das tarefas e atividades relacionadas aos serviços contratados, consequência dos decretos e recomendações para o distanciamento social e a paralização de algumas atividades não essenciais por conta da pandemia provocada pelo novo coronavírus, sendo, então, necessárias readaptações nos modelos e padrões de trabalho da equipe que se ocupa deste projeto. Tendo em vista as mudanças no cenário socioeconômico atual, que promoveram modificações nos procedimentos dos trabalhos internos do Estúdio Sarasá. (SE-IPHAN/RS, 2020, doc. SEI Nº. 1945675).

De fato, a pandemia do Coronavírus[19], que iniciou em 2019, e teve seu auge no ano de 2020, afetou significativamente todas áreas e atividades da sociedade. Isso em razão das recomendações de distanciamento social e paralização de atividades, o que inviabilizou por exemplo viagens e visitas ao imóvel tombado. Essa situação justifica em parte o não atendimento dos prazos estimados.

No entanto, a outro ponto a ser analisado que é a necessidade de inúmeros pareceres de solicitação de complementação ou ajustes nos produtos entregues. Sobre essa questão, encontramos apenas um e-mail encaminhado pela empresa Sarasá (SE-IPHAN/RS, 2020, doc. SEI Nº. 1969244), em 15.05.2020, que destaca:

> Gostaria de destacar que estes elementos apresentados no email enviado deveriam ter sido informados ainda nos textos do Edital, Anexo I, Projeto Básico, ou, no mínimo, como resposta aos questionamentos efetuados pelo Estúdio ao Iphan no email de 4 de março. Em buscas da legislação da cidade de Santa Tereza pela internet e no site da Prefeitura, e mesmo em consulta com o Engenheiro Márcio, da Prefeitura Municipal, estas diretrizes eram inexistentes e desconhecidas. Tal apresentação tardia destes princípios básicos prejudica o andamento do trabalho, uma vez que as soluções adotadas já não se enquadram em tais regras e deverão ser refeitas, prejudicando, assim, os prazos das entregas do contrato.

No e-mail apresentado a empresa contesta o fato de que as Diretrizes para o disciplinamento do Tombamento de Santa Tereza[20] não haviam sido disponibilizadas anteriormente para a empresa, em especial no início do contrato. Sobre isso cabe destacar que as diretrizes que disciplinam o tombamento de Santa Tereza não foram publicadas até a presente data. Essa situação faz com que as mesmas não estejam disponibilizadas em sites oficiais, mas o seu acesso acontece apenas por demanda de caso em específico.

Com o não atendimento dos prazos e a necessidade de várias complementações e ajustes em todos os produtos a serem entregues, a aprovação do último produto que estava prevista para 31.05.2020 aconteceu em 26.10.2020 (SE-IPHAN/RS, 2020, doc. SEI Nº.

---

[19] A Covid-19 é uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global. Em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia. O termo "pandemia" se refere à distribuição geográfica de uma doença e não à sua gravidade.

[20] Diretrizes são instruções ou orientações que devem ser seguidas para levar a bom termo determinada tarefa; norma de procedimento. As diretrizes para o disciplinamento do tombamento são as que orientam o poder público na preservação de bens de valor cultural, histórico, arquitetônico, ambiental e afetivo para a população.

2261961), ou seja, quase 5 meses depois do previsto no cronograma e no limite do prazo de vigência do contrato, em 29.10.2020.

Até o momento não é possível verificar se os produtos entregues de fato irão possibilitar a execução adequada da obra de restauro da Residência Casagrande, uma vez que tal obra não foi ainda realizada, ou sequer contratada.

No que diz respeito ao valor da contratação, o mesmo não foi afetado, e manteve-se no valor de Preço da contratação: R$ 48.107,40. Mas se houvesse uma forma de avaliar o custo efetivo da contratação esse seria maior que o estimado, uma vez que houve uma quantidade de trabalho maior realizado, com as diversas análises de entregas de produtos.

Além disso, ao analisar o processo administrativo que trata da contratação do projeto de restauro da Residência Casagrande, aplicando o método de registro de Lições Aprendidas de Avaliação Pós Ação (*After Action Review*), conta-se que não há registros das lições aprendidas ou mesmo sugestões de melhorias para processos futuros.

Segundo os autores SCHINDLER e EPPLER (2003) para aplicação do método, a equipe de projeto deve responder às seguintes questões;

- O que era esperado acontecer?
- O que realmente aconteceu?
- Por que existiram diferenças?
- O que você pode aprender desta experiência?

Na documentação do projeto não há informações sobre a realização da análise dessas questões. O que se observa é apenas informações sobre o que era esperado, que pode ser encontrado no Projeto Básico (SE-IPHAN/RS, 2019, doc. SEI Nº. 1245732) e Contrato 10/2019 (SE-IPHAN/RS, 2019, doc. SEI Nº. 1575835).

O que realmente aconteceu está registrado, como já dito em diversos documentos dos processos administrativos, tais como e-mails trocados entre a empresa contratada e o Iphan/RS, Notas Técnicas e Pareceres Administrativo, mas não de maneira organizada. Entretanto, o documento Termo de Recebimento Definitivo (SE-IPHAN/RS, 2020, doc. SEI Nº. 2263412), traz um relatório circunstanciado dos eventos do contrato.

No entanto, para que fosse possível gerar conhecimento a partir das lições aprendidas, seria necessário entender porque existiram diferenças entre o planejado e o que de fato aconteceu e o que poderia se aprender com essas experiências. Porém não

encontramos essas informações nos documentos do processo administrativo. Além disso, mesmo com uma discussão com a equipe de gestão de contrato, para entender essas questões, resta no quadro do Iphan/RS apenas um servidor entre os quatro que foram designados para comporem a equipe de gestão do contrato.

3.2. ESTUDO DE CASO N° 2 – CASA GIUSEPPE DELUCHI – Antônio Prado -RS

Figura 8 – Imóvel Casa Giuseppe Deluchi



Fonte: Arquivo ETAP / IPHAN-RS (sem ano)

Figura 9 – Imóvel Casa Giuseppe Deluchi



Fonte: Arquivo ETAP / IPHAN-RS (sem ano)

A casa Giuseppe Deluchi é uma construção que faz parte do Conjunto Histórico de Antônio Prado, que teve seu tombamento aprovado na 135° reunião do Conselho Consultivo do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, em 01/12/1988.

Giuseppe Deluchi, italiano, era oficial de Justiça em Antônio Prado e no ano de 1930, ele mandou construir uma pequena casa de madeira, na atual Avenida Valdomiro Bocchese, n° 373, que passou a ser a residência da sua família. O imóvel é composto de dois pavimentos em madeira, contendo 8 cômodos. Foi reformada no ano de 1977, sendo a cozinha de madeira substituída por uma nova de alvenaria. O imóvel atualmente é utilizado como residência, mas já abrigou uma alfaiataria, uma loja de calçados e ateliê fotográfico. (ROVEDA, 2005).

No ano de 2020, a União e o IPHAN foram condenados pela justiça a arcar com os custos da obra e dos reparos necessários da edificação denominada Casa Giuseppe Deluchi, bem tombado e integrante do Conjunto Arquitetônico e Urbanístico de Antônio Prado.

O IPHAN já havia contratado um projeto de Restauro para o imóvel em questão em 2009, no entanto, havia a necessidade de atualização e complementação do Projeto de Restauração, dado o tempo transcorrido de cerca de 10 anos desde a apresentação do levantamento, diagnóstico e projeto arquitetônico de restauração para Casa Giuseppe DeLucchi. A referida atualização e complementação de projeto são fundamentais, pois, em razão do tempo decorrido desde a finalização do projeto, as condições do imóvel se alteraram. Além disso, as planilhas orçamentárias e os projetos complementares deveriam ser adequados à legislação vigente.

Tendo em vista o Parecer de Força Executória n. 00001/202/NAPEDUCCT/EEFIN-RS/PGF/AGU ((SE-IPHAN/RS, 2020, doc. SEI Nº. 1740795), constante no processo 00850.000008/2020-17 que determinou que fosse executado o projeto de restauração do imóvel conhecido como 'Casa Deluchi', situado na Rua Valdomiro Bocchese nº 373, no Município de Antônio Prado-RS, reconhecendo a obrigação da União Federal de arcar com os custos da obra e dos reparos necessários, nos termos da fundamentação foi proposta a contratação do serviço especializado de Atualização e Complementação do Projeto de Restauro do imóvel denominado Casa Giuseppe Deluchi.

No ano de 2021 foi aberto o processo administrativo no SEI, sob número 01512.000324/2021-73 com o objetivo de contratação de uma empresa para prestar um serviço especializado de atualização e complementação do projeto de Restauro do imóvel denominado Casa Giuseppe Deluchi.

O projeto básico elaborado, por sua vez, objetivou a contratação de um projeto de intervenção em patrimônio construído, buscando contratar pessoa jurídica para prestação de serviços técnicos especializados de engenharia/arquitetura visando à elaboração e entrega de atualização e complementação do projeto de Restauro do Imóvel em questão.

Com a contratação, objeto do Projeto Básico, buscou-se obter um projeto arquitetônico em nível de executivo, com alto nível de detalhamento e especificação, que viabilizou a futura contratação de obra de restauração.

O Projeto Básico foi elaborado no Sistema Eletrônico de Informações do IPHAN sob o número SEI n° 2751440, constante do processo SEI 01512.000324/2021-73, datado de 19.07.2021.

Segundo o documento Projeto Básico (SE-IPHAN/RS, 2021, doc. SEI Nº. 2751440), os produtos que deveriam ser fornecidos pela empresa contratada na Tomada de Preço seriam:

- **Produto 1 - Cadastramento e levantamento do bem:** estudo atento e criterioso sobre o monumento, conduzido sob diversos pontos de vista (aspectos históricos, posição contexto ambiental ou tecido urbano, características tipológicas e arquitetônicas, qualidades formais, sistema construtivo, etc) visando à perfeita identificação do objeto a ser restaurado.
- **Produto 2 - Diagnóstico do estado de conservação do bem e identificação das Manifestações Patológicas:** O diagnóstico do estado de conservação do bem visa estabelecer um quadro de situação do estado de conservação dos elementos construtivos e estruturais condicionadores das opções de intervenção, tendo em vista a sua correção, reparação e consolidação, com o objetivo final de preservação e salvaguarda do bem.
- **Produto 3 – Projeto Arquitetônico Executivo:** projeto que tendo em vista a existência de projeto datado de 2010, cujo programa de necessidades e conceito geral serão mantidos, deverá ser desenvolvido projeto executivo de restauro que consiste

no desenvolvimento e detalhamento das informações prestadas no projeto datado de 2010, revisadas, complementadas e acrescidas de todas as lacunas, detalhes construtivos e indicações necessárias à perfeita compreensão dos serviços, técnicas e materiais empregados, com vistas à execução, definição de orçamento e fixação de prazo.

- **Produto 4: Memorial Descritivo e Caderno de Especificações Técnicas e Encargos:** justificativa do partido adotado e sua coerência com o uso destinado à edificação, soluções técnicas indicadas e justificadas para as alternativas propostas, além das especificações de materiais e serviços.
- **Produto 5: Projetos Complementares**: Consiste no desenvolvimento e detalhamento das informações revisadas, complementadas e compatibilizadas com o projeto executivo/arquitetura/restauro, acrescidas de todos os detalhes construtivos e indicações necessárias à perfeita compreensão dos serviços, técnicas e materiais empregados, com vistas à execução, definição de orçamento e fixação de prazo. Fazem parte dos projetos complementares:
    - ✓ Projeto Executivo de Instalações Hidrossanitários;
    - ✓ Projeto Executivo de Instalações Elétricas e Eletrônicas;
    - ✓ Projeto Executivo de Prevenção e combate a Incêndios – PPCI;
    - ✓ Projeto Executivo de SPDA - Sistema de Proteção contra Descargas Atmosféricas;
    - ✓ Projeto Executivo de Instalação de GLP - Gás Liquefeito de Petróleo;
    - ✓ Projeto Executivo de Telefonia e Rede;
    - ✓ Projeto Executivo de Climatização, Ventilação, exaustação e ar condicionado.
- **Produto 6: Planilhas orçamentárias:** planilhas orçamentárias nos moldes da legislação vigente, com composição de preços baseadas no Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices -SINAPI, devendo atender integralmente ao Decreto nº 7.983 de 08 de abril de 2013. Compõem o produto 6, as seguintes planilhas:
    - ✓ Planilha Orçamentária Sintética – Estimativa de todos os serviços com as respectivas unidades de medida, quantidades e preços unitários;

- ✓ Planilha Orçamentária –Estimativa de Composição de preços Unitários;
- ✓ Planilha Orçamentária - Estimativa de Composição de Bonificações e Despesas Indiretas- BDI;
- ✓ Planilha Orçamentária - Estimativa de Composição de Encargos Sociais;

- **Produto 7: Cronograma Físico Financeiro:** O cronograma físico-financeiro deve prever desembolsos no decorrer do tempo de execução proposto pelo projeto, e a especificação física completa das etapas necessárias à medição, ao monitoramento e ao controle das obras.
- **Produto 8: Manual de uso e conservação da edificação e Autorizações / Aprovações:** O Manual de Uso e Manutenção deverá ser elaborado visando esclarecer aos usuários, após a realização da obra de restauro, acerca da necessidade de manutenção periódica da edificação bem como das especificidades e singularidades no seu uso, de forma a garantir a preservação do bem tombado, que recebeu recursos federais. Após a aprovação dos produtos 3, 4 e 5 pelo IPHAN, a empresa contratada deverá obter as autorizações cabíveis junto aos órgãos competentes, tais como Prefeitura Municipal, Corpo de Bombeiros, etc, com vistas à realização da futura obra. Os custos decorrentes das atividades necessárias para viabilizar essas autorizações serão de responsabilidade da empresa contratada.

O projeto básico estabeleceu ainda as etapas da contratação, prevendo prazos para o fornecimento dos produtos por parte da empresa contratada e a aprovação e apreciação desses pela equipe do IPHAN/RS, ou seja, pelo fiscal da contratação:

- Etapa 01 – Fornecimento dos Produtos 01 e 02 pela Contratada;
- Etapa 02 – Apreciação e Aprovação dos Produtos 01 e 02 pelo IPHAN/RS;
- Etapa 03 – Fornecimento dos Produtos 03, 04 e 05 pela Contratada;
- Etapa 04 – Apreciação e Aprovação dos Produtos 03, 04 e 05 pelo IPHAN/RS;
- Etapa 05 – Fornecimento dos Produtos 06 e 07 pela Contratada;
- Etapa 06 – Apreciação e Aprovação dos Produtos 06 e 07 pelo IPHAN/RS;
- Etapa 07 – Fornecimento do Produto 08 com a apresentação das autorizações /aprovações constantes no item 6.8, pela Contratada;
- Etapa 08 – Apreciação e Aprovação do Produto 08, pelo IPHAN/RS;

A dinâmica temporal dessas etapas pode ser melhor compreendida no Quadro a seguir:

Quadro 9: Cronograma estimado por etapas - Casa Giuseppe Deluchi

Os valores indicados no quadro abaixo constituem um exemplo. O contratante deverá calcular os prazos e porcentagens factíveis para cada etapa a contratar.		
ETAPAS	**Execução Empresa Contratada (dias)**	**Aprovação (dias)**
Etapa 01	30	
Etapa 02		30
Etapa 03	60	
Etapa 04		30
Etapa 05	60	
Etapa 06		30
Etapa 07	90	
Etapa 08		30

Execução Empresa Contratada	240 dias
Apreciação e Aprovação do IPHAN	120 dias
PRAZO TOTAL	**360 dias**

Fonte: Projeto Básico (SE-IPHAN/RS, 2021, doc. SEI Nº. 2751440)

O processo licitatório de Tomada de Preço 01/2021 considerou vencedora do certame a empresa Leila Schaedler, conforme demonstrado no documento Ata de Sessão de Julgamento da Proposta (SE-IPHAN/RS, 2021, doc. SEI Nº. 3041820).

O contrato entre a empresa vencedora e o IPHAN/RS foi assinado em 21/10/2021 (SE-IPHAN/RS, 2021, doc. SEI Nº. 3057224) e estabeleceu como objeto da contratação:

> O objeto do presente instrumento é a Contração de pessoa jurídica para prestação de serviços técnicos especializados de engenharia/arquitetura visando a elaboração e entrega de **atualização e complementação do projeto de Restauro do imóvel denominado Casa Giuseppe De Lucchi**, pertencente ao Conjunto Arquitetônico e Urbanístico de Antônio Prado/RS, que será prestado nas condições estabelecidas no Projeto Básico e demais documentos técnicos que se encontram anexos ao Instrumento Convocatório do certame que deu origem a este instrumento contratual.

Outras informações fundamentais obtidas do Contrato 02/21 (SE-IPHAN/RS, 2021, doc. SEI Nº. 3057224) são:

Prazo de execução: 360 dias – com início em 09.11.2021 e finalização em 02.11.2022.

Prazo de vigência: 420 dias – com início em 09.11.2021 e finalização em 03.01.2023.

Valor da contratação: R$ 50.007,50 (cinquenta mil, sete reais e cinquenta centavos).

A partir das informações acima, detalhadas do (SE-IPHAN/RS, 2021, doc. SEI Nº. 2751440) e Contrato 02/21 (SE-IPHAN/RS, 2021, doc. SEI Nº. 3057224), podemos partir para a Avaliação Pós Ação (*After Action Review*). Iniciando a avaliação verificando se o que era esperado aconteceu, principalmente Avaliação Pós Ação (*After Action Review*) no que diz respeito ao cronograma, orçamento e resultados da contratação.

Em 16.11.2021, a empresa contratada para o projeto de restauro da Casa Giuseppe Deluchi, Leila Schaedler, solicitou adequação do cronograma, sugerindo um prazo maior para a realização da etapa 1, que previa a execução dos produtos 1 e 2: Cadastramento e levantamento do bem e Diagnóstico do estado de conservação do bem e identificação das Manifestações Patológicas. As razões apresentadas pela empresa contrata no ofício 05/2021 (SE-IPHAN/RS, 2021, doc. SEI Nº. 3124724):

> Ocorre que, após as primeiras vistorias constatamos ser necessário mais tempo para o cumprimento da Etapa de nº 01 (Produtos 01 e 02). A principal razão relaciona-se ao conjunto de informações solicitadas no Produto 2, com destaque na identificação de manifestações patológicas.

No entanto a solicitação de adequação de prazo foi indeferida pelo ofício nº 1599/2021/IPHAN-RS-IPHAN (SE-IPHAN/RS, 2021, doc. SEI Nº. 3125666) que ponderou que os prazos não poderiam impactar a data de entrega dos produtos 06 e 07, conforme mudança solicitada pela contratada para adequação ao cronograma:

> Como se trata de um processo que atende a um Parecer de Força Executória, o cronograma foi desenvolvido considerando que a partir do recebimento dos produtos 06 e 07 (etapa 06) fosse possível instruir um processo de contratação de obra.

Além disso, a empresa optou por não realizar a vistoria ao imóvel antes de encaminhar a proposta para o processo licitatório e segundo o item 5.5 do Projeto Básico (SE-IPHAN/RS, 2021, doc. SEI Nº. 2751440), que trata da vistoria:

> A não realização da vistoria, que neste caso é facultativa, não poderá embasar posteriores alegações de desconhecimento das instalações, dúvidas ou esquecimentos de quaisquer detalhes dos locais da prestação dos serviços, devendo a licitante vencedora assumir os ônus dos serviços decorrentes.

Logo após o indeferimento da adequação do cronograma, a empresa apresentou nova solicitação de mudanças dos prazos de entrega dos produtos, que tivesse impacto apenas na entrega dos produtos 1, 2, 3 e 4, mas que não houvesse impacto na previsão da entrega dos produtos 6 e 7. O ofício (SE-IPHAN/RS, 2021, doc. SEI Nº. 3145127) apresentando a demanda foi enviado em 25.11.2021 argumentando que o "nosso pedido de adequação do cronograma não prejudicará o cronograma total de 240 dias para a empresa contratada e 120 dias para a apreciação e aprovação do IPHAN, totalizando os 360 dias."

Dessa vez a solicitação foi atendida e o cronograma adequado segundo a solicitação da empresa contrata, sendo que o novo cronograma:

Quadro 10: Cronograma adequado segundo solicitação da contratada - Casa Giuseppe Deluchi

Os valores indicados no quadro abaixo constituem um exemplo. O contratante deverá calcular os prazos e porcentagens factíveis para cada etapa a contratar.		
ETAPAS	**Execução Empresa Contratada (dias)**	**Aprovação (dias)**
Etapa 01	45	
Etapa 02		30
Etapa 03	45	
Etapa 04		30
Etapa 05	60	
Etapa 06		30
Etapa 07	90	
Etapa 08		30

Fonte: SE-IPHAN/RS, 2021, doc. SEI Nº. 3145127

Assim como foi observado do processo administrativo que trata do imóvel Residência Casagrande, os documentos analisados sobre o imóvel Casa Giuseppe Deluchi demonstraram que os prazos não foram atendidos. Sendo que a última entrega que estava prevista para 03.10.22, acabou acontecendo em 26.12.2022.

O que se percebe ao analisar os documentos constantes do processo administrativo é que a cada produto entregue houve necessidade de várias análises por parte do IPHAN/RS. Sendo os produtos 6, 7 e 8 que tiveram os maiores problemas em relação às entregas.

O Parecer Técnico nº 190/2022/COTEC IPHAN-RS/IPHAN-RS apresentou um quadro que demonstra as datas de entrega e de análise dos Produtos 6 e 7(SE-IPHAN/RS, 2022, doc. SEI Nº. 4067794), assim como, o prazo transcorrido em cada uma das etapas correspondentes em comparação com o cronograma de execução pactuado entre as partes:

Quadro 11 - Datas e prazos de entrega e de análise dos Produtos 6 e 7 – Casa Giuseppe Deluchi

	ETAPA 05 (60 dias) Contratada		**ETAPA 06 (30 dias) IPHAN**	
Datas entregas	Produto 6	Produto 7	Produto 6	Produto 7
12/08/2022				
20/08/2022	61 dias	61 dias		
01/09/2022				
14/09/2022			25 dias (1ª análise)	25 dias (1ª análise)
04/10/2022	20 dias (1ª revisão)	20 dias (1ª revisão)		
20/10/2022			15 dias (2ª análise)	15 dias (2ª análise)
23/11/2022	34 dias (2ª revisão)	34 dias (2ª revisão)		
13/12/2022			20 dias (3ª análise)	20 dias (3ª análise)
19/12/2022	6 dias (3ª revisão)	6 dias (3ª revisão)		
20/12/2022			1 dia (3ª análise)	1 dia (3ª análise)
21/12/2022	1 dia (4ª revisão)	1 dia (4ª revisão)		
22/12/2022			1 dia (aprovação)	1 dia (aprovação)
TOTAL	**122 dias**		**62 dias**	

Fonte: (SE-IPHAN/RS, 2022, doc. SEI Nº. 4067794)

Observa-se nesse processo, novamente uma dinâmica entre entrega e análise dos produtos mais complexa e longa do que previsto em relação a todos os produtos contratado,

conforme observado na tabela que apresenta as datas de previsão de entregas e aprovação dos produtos, comparando com as entregas efetivas e sua aprovação:

Quadro 12: Previsão entrega e aprovação *versus* data de entrega e aprovação – Casa Giuseppe Deluchi

Produtos	Previsão de para entrega	Entrega 1° versão	Entrega última versão	Previsão de aprovação	Data da aprovação
Produto 1	08.12.2021	27.12.2021	18.01.2022	07.01.2022	21.01.2022
Produto 2	08.12.2021	27.12.2021	18.01.2022	07.01.2022	21.01.2022
Produto 3	08.03.2022	09.03.2022	14.06.2022	07.04.2022	15.06.2022
Produto 4	08.03.2022	09.03.2022	14.06.2022	07.04.2022	15.06.2022
Produto 5	08.03.2022	09.03.2022	14.06.2022	07.04.2022	15.06.2022
Produto 6	05.06.2022	20.08.2022	21.12.2022	05.07.2022	22.12.2022
Produto 7	05.06.2022	20.08.2022	21.12.2022	05.07.2022	22.12.2022
Produto 8	03.10.2022	20.08.2022	26.12.2022	02.11.2022	28.12.2022*
* O produto 8 teve sua entrega aprovada apenas parcialmente					

Fonte: Elaborado pela autora, 2024

No entanto, analisando os documentos dos processos administrativos, tais como e-mails trocados entre a empresa contratada e o Iphan/RS, Notas Técnicas e Pareceres Administrativo não se encontram justificativas para que os prazos e entregas realizadas diferissem do previsto no Projeto Básico (SE-IPHAN/RS, 2021, doc. SEI Nº. 2751440).

Por outro lado, ao analisar diversas notas técnicas que constam do processo, em especial que antecedem aos pareceres de análise dos produtos 6 e 7, podemos verificar que houve uma dificuldade por parte da empresa contratada em fornecer tais produtos, conforme o definido no Projeto Básico, item 8.7.1 (SE-IPHAN/RS, 2021, doc. SEI Nº. 2751440):

> Planilhas orçamentárias, nos moldes da legislação vigente, com composição de preços baseadas no SINAPI, devendo atender integralmente ao Decreto nº 7.983 de 08 de abril de 2013, informando o tipo de tabelas de encargos sociais utilizadas (desoneradas ou não desoneradas).

Mas embora possa ser percebido que houve a dificuldade de entrega das planilhas orçamentárias não consta no processo um possível esclarecimento da empresa do porquê

dessa situação. Tão pouco consta análise por parte do Iphan/RS de possíveis razões dessa situação.

Outrossim, a entrega do Produto 8 - Manual de uso e conservação da edificação e Autorizações / Aprovações, teve sua aprovação apenas parcial, conforme o Parecer Técnico nº 192/2022/COTEC IPHAN-RS/IPHAN-RS (SE-IPHAN/RS, 2022, doc. SEI Nº. 4077942):

> Conforme as considerações do item 14 do presente Parecer Técnico, o Manual de Conservação (SEI 4077104), encaminhado pela Contratada em 26/12/2022, não atendeu ao Projeto Básico ETAP-RS (SEI 2751440) e nem mesmo deu cumprimento do Contrato nº 02/2021 (SEI 3057224), decorrendo na inexecução parcial da Etapa 07 dos referidos instrumentos.

Portanto, quando levamos em consideração a Avaliação Pós Ação (*After Action Review*) dessa contratação, conseguimos por meio da análise dos documentos do processo administrativo apenas verificar o que era esperado acontecer e identificar o que de fato aconteceu. Contudo, não conseguimos verificar porque existiram diferenças entre o esperado e que aconteceu, tão pouco perceber registros de aprendizados.

Cabe destacar, inclusive, que nesse processo administrativo não encontramos o Termo de Recebimento Definitivo do objeto contratado, diferente do que aconteceu no processo administrativo que trata da Residência Casagrande.

Até o momento não é possível verificar se os produtos entregues de fato irão possibilitar a execução adequada da obra de restauro do imóvel Casa Giuseppe Delucchi, uma vez que tal obra não foi ainda realizada.

Assim como no estudo de caso anterior, o valor da contratação não foi afetado, e manteve-se no valor de Preço da contratação em R$ 50.007,50 (cinquenta mil, sete reais e cinquenta centavos). Mas se houvesse uma forma de avaliar o custo efetivo da contratação essa seria maior que o estimado, uma vez que houve uma quantidade de trabalho maior realizado, com as diversas análises de entregas de produtos.

3.3. ESTUDO DE CASO N° 3 – CASA TERGOLINA RIZZIERI – Antônio Prado – RS

Figura 10 – Imóvel Casa Tergolina Rizzieri



Fonte: Arquivo ETAP / IPHAN-RS (sem ano)

Figura 11 – Imóvel Casa Tergolina Rizzieri



Fonte: Arquivo ETAP / IPHAN-RS (sem ano)

A edificação denominada Casa Tergolina Rizzieri, de propriedade de Leonir Nardello, constitui bem tombado e integrante do Conjunto Arquitetônico e Urbanístico de Antônio Prado, que teve seu tombamento definitivo 10 de janeiro de 1990, é um bem tombado edificado em madeira, com dois pavimentos e sótão, localizada na Avenida Valdomiro Bocchese, n° 496, localizada na Zona de Proteção Rigorosa.

O imóvel de propriedade de Rizzieri Tergolina foi construído no ano de 1920. A ampla casa foi projetada para receber a alfaiataria do proprietário na parte térrea, bem como a sala de jantar, cozinha e a sala de visitas. Como a casa tinha estrutura de sobrado, no pavimento superior ficavam os dormitórios. Com o passar dos anos, o imóvel teve diversos usos, entre eles residência, alfaiataria, farmácia e ateliê fotográfico. (ROVEDA, 2005)

O IPHAN contratou um projeto de Restauro para o imóvel em questão no ano de 2009, no entanto não houve a contratação da execução da obra. O Parecer de Força Executória n. 00003/2020/NAPEDUCCT/EEFIN-RS/PGF/AGU (1812622), constante no processo 00850.000039/2020-78, solicita:

> Desta forma, deve ser cumprida a decisão judicial analisada acima, devendo o IPHAN satisfazer a pretensão reconhecida judicialmente de sorte a PROVIDENCIAR o início da execução da restauração do imóvel conhecido como 'CASA TERGOLINA-RIZZIERI', situado na Av. Valdomiro Bocchese, n.º 496, no Município de Antônio Prado/RS, conforme projeto já previamente elaborado e nos termos da fundamentação.

Para atender essa demanda o Iphan contratou os serviços técnicos especializados de engenharia/arquitetura visando a elaboração e entrega de atualização e complementação do Projeto de Restauro do imóvel denominado Casa Tergolina Rizzieri.

Houve a necessidade de atualização e complementação do Projeto de Restauração, dado o tempo transcorrido de 10 anos desde a apresentação do levantamento, diagnóstico e projeto arquitetônico de restauração para Casa Tergolina Rizzieri. A referida atualização e complementação de projeto foi fundamental pois, em se tratando de edificações de características arquitetônicas com predomínio dos elementos construtivos em madeira, o processo de deterioração é acentuado, sendo imprescindível a atualização do diagnóstico do estado de conservação da mesma, tendo consequentemente implicações em intervenções propostas e orçamento. Além disso, as planilhas orçamentárias e demais projetos complementares deveriam se adequar à legislação vigente.

O projeto contratado teve como objetivo prover o IPHAN/RS de atualização e complementação do Projeto de Restauro, localizado no Município de Antônio Prado/ RS, tendo como resultado os seguintes produtos (SE-IPHAN/RS, 2020, doc. SEI Nº. 3093495):

Produto 1: Cadastramento e levantamento do bem: estudo atento e criterioso sobre o monumento, conduzido sob diversos pontos de vista (aspectos históricos,

posição contexto ambiental ou tecido urbano, características tipológicas e arquitetônicas, qualidades formais, sistema construtivo, etc) visando à perfeita identificação do objeto a ser restaurado. Objetiva também compreender o seu significado atual e ao longo do tempo, conhecer a sua evolução e, principalmente, os valores pelos quais foi reconhecido como patrimônio cultural.

Produto 2: Diagnóstico do estado de conservação do bem e Identificação das manifestações patológicas: visa estabelecer um quadro de situação do estado de conservação dos elementos construtivos e estruturais condicionadores das opções de intervenção, tendo em vista a sua correção, reparação e consolidação, com o objetivo final de preservação e salvaguarda do bem. A metodologia a adotar inscreve-se no princípio dos processos patológicos e de danos, composto por uma fase de estudo inicial – anamnese –, e uma fase de estudo investigativo – integrando as etapas de identificação dos sintomas (efeitos), dos agentes (ação) de causas (origem).

Produto 3: Projeto Executivo de Arquitetura / Restauração: Tendo em vista a existência de projeto datado de 2010, cujo programa de necessidades e conceito geral serão mantidos, deveria ser desenvolvido projeto executivo de restauro que consiste no desenvolvimento e detalhamento das informações prestadas no projeto datado de 2010, revisadas, complementadas e acrescidas de todas as lacunas, detalhes construtivos e indicações necessárias à perfeita compreensão dos serviços, técnicas e materiais empregados, com vistas à execução, definição de orçamento e fixação de prazo.

Produto 4: Memorial Descritivo e Caderno de Especificações Técnicas e Encargos: justificativa do partido adotado e sua coerência com o uso destinado à edificação, soluções técnicas indicadas e justificadas para as alternativas propostas, além das especificações de materiais e serviços. Deverá conter a descrição completa do projeto revisado e acrescido de soluções adotadas no seu detalhamento e tratar o assunto de maneira integrada abordando todos os elementos que compõem a obra: arquitetura, estrutura, instalações, mobiliário, paisagismo, sinalização e elementos artísticos integrados ou móveis. Também deverão ser apresentadas as Especificações de Materiais e serviços.

Produto 5: Projetos Executivos Complementares: Consiste no desenvolvimento e detalhamento das informações revisadas, complementadas e compatibilizadas com o projeto executivo/arquitetura/restauro, acrescidas de todos os detalhes construtivos

e indicações necessárias à perfeita compreensão dos serviços, técnicas e materiais empregados, com vistas à execução, definição de orçamento e fixação de prazo.

Produto 6: Planilhas orçamentárias: Planilhas orçamentárias, nos moldes da legislação vigente, com composição de preços baseadas no SINAPI, devendo atender integralmente ao Decreto nº 7.983 de 08 de abril de 2013. Compõem o produto 6, as seguintes planilhas: Planilha Orçamentária; Planilha Orçamentária –Estimativa de Composição de preços Unitários; Planilha Orçamentária - Estimativa de Composição de BDI (benefícios e despesas indiretas; Planilha Orçamentária - Estimativa de Composição de Encargos Sociais.

Produto 7: Cronograma Físico Financeiro: O cronograma físico-financeiro deve prever desembolsos no decorrer do tempo de execução proposto pelo projeto, e a especificação física completa das etapas necessárias à medição, ao monitoramento e ao controle das obras.

Produto 8: Manual de uso e conservação da edificação e autorizações / aprovações: Manual de Uso e Manutenção deveria ser elaborado visando esclarecer aos usuários, após a realização da obra de restauro, acerca da necessidade de manutenção periódica da edificação bem como das especificidades e singularidades no seu uso, de forma a garantir a preservação do bem tombado, que recebeu recursos federais e deveria conter, no mínimo, o guia de utilização e plano de manutenção e conservação.

Com a contratação desses produtos tinha-se o objetivo de obter um projeto arquitetônico em nível de executivo, com alto nível de detalhamento e especificação, e espera-se que viabilize a posterior contratação de obra de restauração da Casa Tergolina Rizzieri e sua reintegração ao núcleo tombado de Antônio Prado.

O projeto básico buscou estabelecer as etapas da contratação, prevendo prazos para o fornecimento dos produtos por parte da empresa contratada e a aprovação e apreciação desses pela equipe do IPHAN/RS, ou seja, pelo fiscal da contratação:

Etapa 01 – Fornecimento dos Produtos 01 e 02 pela Contratada;

Etapa 02 – Apreciação e Aprovação dos Produtos 01 e 02 pelo IPHAN/RS;

Etapa 03 – Fornecimento dos Produtos 03, 04 e 05 pela Contratada;

Etapa 04 – Apreciação e Aprovação dos Produtos 03, 04 e 05 pelo IPHAN/RS;

Etapa 05 – Fornecimento dos Produtos 06 e 07 pela Contratada;

Etapa 06 – Apreciação e Aprovação dos Produtos 06 e 07 pelo IPHAN/RS;

Etapa 07 – Fornecimento do Produto 08 com a apresentação das autorizações /aprovações constantes no item 5.8, pela Contratada;

Etapa 08 – Apreciação e Aprovação do Produto 08, pelo IPHAN/RS.

Essas etapas estão representadas no Quadro 13:

Quadro 13: Cronograma adequado segundo solicitação da contratada - Casa Tergolina Rizzieri

Os valores indicados no quadro abaixo constituem um exemplo. O contratante deverá calcular os prazos e porcentagens factíveis para cada etapa a contratar.		
ETAPAS	**Execução Empresa Contratada (dias)**	**Aprovação (dias)**
Etapa 01	30	
Etapa 02		30
Etapa 03	60	
Etapa 04		30
Etapa 05	60	
Etapa 06		30
Etapa 07	90	
Etapa 08		30

Execução Empresa Contratada	240 dias
Apreciação e Aprovação do IPHAN	120 dias
PRAZO TOTAL	**360 dias**

Fonte: (SE-IPHAN/RS, 2020, doc. SEI Nº. 3093495)

Importante destacar que a etapa de execução a ser desenvolvida pela contratada em sequência à etapa de avaliação do contratante, ambas constantes do cronograma acima, não deveriam ser iniciadas até que fosse emitida **autorização formal pela contratante.** Essa orientação visava evitar que fossem desenvolvidas e/ou detalhadas soluções em desacordo com a avaliação da fiscalização, minimizando, desta forma, a necessidade de retrabalho e garantindo a perfeita execução do contrato.

O processo licitatório de Tomada de Preço 02/2021 considerou vencedora do certame a empresa TS2 Arquitetura e Construções Ltda EPP, CNPJ 07.705.682/0001-87, pelo valor de RS 98.838,00 (noventa e oito mil, oitocentos e trinta e oito reais), conforme demonstrado no documento Termo de Homologação COADM IPHAN (SE-IPHAN/RS, 2022, doc. SEI Nº. 3255406).

O contrato entre a empresa vencedora e o IPHAN/RS foi assinado em 18/05/2022 (SE-IPHAN/RS, 2022, doc. SEI Nº. 3523309) e estabeleceu como objeto da contratação:

> O objeto do presente instrumento é a Contração de pessoa jurídica para prestação de serviços técnicos especializados de engenharia/arquitetura visando a elaboração e entrega de atualização e complementação do projeto de Restauro do imóvel denominado Casa Tergolina Rizzieri, pertencente ao Conjunto Arquitetônico e Urbanístico de Antônio Prado/RS, conforme condições, prazos, quantidades e exigências estabelecidas no Projeto Básico, no Edital e seus anexos.

Outras informações fundamentais obtidas do Contrato 03/2022 (SE-IPHAN/RS, 2022, doc. SEI Nº. 3523309) são:

Prazo de execução: 360 (trezentos e sessenta) dias e será iniciado no primeiro dia de vigência do contrato, cujas etapas observarão o cronograma fixado no Projeto Básico.

Prazo de vigência: 420 (quatrocentos e vinte) dias, com início na data de 06/06/2022 e encerramento em 31/07/2023.

Valor da contratação: 98.838,00 (noventa e oito mil, oitocentos e trinta e oito reais).

A partir das informações acima, detalhadas do Projeto Básico (SE-IPHAN/RS, 2021, doc. SEI Nº. 3093495) e Contrato 03/2022 (SE-IPHAN/RS, 2022, doc. SEI Nº. 3523309), é possível analisar o processo por meio do método de Avaliação Pós Ação (After Action Review). Foi verificado se o que era esperado aconteceu, principalmente no que diz respeito ao cronograma, orçamento e resultados da contratação.

Sem diferir dos demais estudos de caso objeto dessa dissertação, o processo da Casa Tergolina Rizzieri também teve problemas com o cronograma de entregas. No início do contrato, em 24.06.2024, a empresa contratada solicitou mudança do cronograma, para que pudesse ter maior prazo para entrega do Produto 1 (SE-IPHAN/RS, 2022, doc. SEI Nº. 3629908):

> Solicitamos a extensão da entrega do Projeto 1 (Levantamento Cadastral, Mapeamento de Danos e Laudos), inicialmente prevista para 30 dias (data prevista: 06/07/2022), para 45 dias (data prevista: 21/07/2022), em razão do grande volume de produtos a serem produzidos; Informamos ainda que estes 15 dias a mais serão compensados na entrega do orçamento, desta forma, não extrapolando os prazos contratuais em sua totalidade.

A solicitação de alteração do cronograma do contrato n° 03/2022 foi deferida por meio do Parecer Técnico n º 98/2022/COTEC IPHAN-RS/IPHAN-RS (SE-IPHAN/RS, 2022, doc. SEI Nº. 3632040), conforme os argumentos:

> Considerando as justificativas apresentadas pela empresa em relação à complexidade dos trabalhos inicias, bem como a sua repercussão direta sobre o produto final do objeto da presente contratação;
> Considerando que a dilatação do prazo da primeira etapa não incorrerá em alteração do prazo final para conclusão do contrato, uma vez que a empresa argumenta ser factível subtrair os 15 dias que serão somados à Etapa 1 da Etapa 5 - orçamento;
> Considerando que não haverá alteração no escopo da contratação, nem mesmo alteração nos prazos contratuais - execução e vigência;
> Decidimos pelo deferimento da solicitação.

Apesar do deferimento da equipe de gestão do contrato em relação à solicitação de adequação do cronograma, o mesmo não foi cumprido. Apresentando uma dinâmica entre entrega e análise dos produtos mais complexa e longa do que previsto em relação a todos os produtos contratados, conforme observado no quadro que apresenta as datas de previsão de entregas e aprovação dos produtos, comparando com as entregas efetivas e sua aprovação:

Quadro 14 - Previsão entrega e aprovação *versus* data de entrega e aprovação – Casa Tergolina Rizzieri

Produtos	Previsão de para entrega	Entrega 1° versão	Entrega última versão	Previsão de aprovação	Data da aprovação
Produto 1	20.07.2022	21.07.2022	22.08.2022	19.08.2022	08.09.2022
Produto 2	20.07.2022	21.07.2022	22.08.2022	19.08.2022	08.09.2022
Produto 3	18.10.2022	08.11.2022	02.03.2022	17.11.2022	16.03.2023
Produto 4	18.10.2022	08.11.2022	02.03.2022	17.11.2022	16.03.2023
Produto 5	18.10.2022	08.11.2022	02.03.2022	17.11.2022	16.03.2023
Produto 6	01.01.2023	13.03.2023	19.06.2023	31.01.2023	04.07.2023
Produto 7	01.01.2023	13.03.2023	19.06.2023	31.01.2023	04.07.2023
Produto 8	01.05.2023	27.04.2023	20.07.2023	31.05.2023	31.07.2023

Fonte: elaborada pela autora, 2024

Outras problemática recorrente diz respeito às entregas dos Produtos objeto do contrato não atendendo ao especificado no Projeto Básico (SE-IPHAN/RS, 2021, doc. SEI

Nº. 3093495), levando a diversas análises e solicitações de complementações por parte da Equipe do IPHAN/RS. Podemos exemplificar com o Parecer Técnico nº 50/2023/COTEC IPHAN-RS/IPHAN-RS (SE-IPHAN/RS, 2023, doc. SEI Nº. 4265188):

> Em relação aos documentos apresentados - aqueles constantes do item 2 do presente parecer - entendemos que estes necessitam de adequações/revisões/ajustes, conforme detalhado na Nota Técnica 26 (SEI nº 4256216);
> Lembramos que a reapresentação dos documentos, com as alterações requeridas deverá ser feita com a maior brevidade possível para que o contrato se mantenha equilibrado no que tange ao cumprimento dos prazos pactuados entre a contratante e a contratada.

A Nota Técnica nº 46/2023/COTEC IPHAN-RS/IPHAN-RS (SE-IPHAN/RS, 2023, doc. SEI Nº. 4347663) também demonstra a necessidade de solicitações, alterações e adequações dos produtos técnicos entregues:

> Por fim, destacamos a importância da compatibilização dos documentos que compõem o Projeto Executivo, é de suma importância que os serviços representados em desenhos técnicos, memoriais descritivos e planilhas orçamentárias, tenham as mesmas descrições e quantitativos, tendo em vista que o Projeto Executivo será executado por outra contratada, que terá acesso somente aos documentos apresentados no Projeto Executivo.

Foi possível verificar na Avaliação Pós Ação (*After Action Review*) dessa contratação, por meio da análise dos documentos do processo, apenas o que era esperado acontecer e identificar o que de fato aconteceu. Contudo, não conseguimos verificar porque existiram diferenças entre o esperado e que aconteceu, tão pouco perceber registros de aprendizados.

Até o momento não é possível verificar se os produtos entregues de fato irão possibilitar a execução adequada da obra de restauro do imóvel Casa Tergolina Rizzieri, uma vez que tal obra não foi ainda realizada.

Assim como nos estudos de caso anteriores, o valor da contratação não foi afetado, e manteve-se no valor de Preço da contratação em 98.838,00 (noventa e oito mil, oitocentos e trinta e oito reais). Mas se houvesse uma forma de avaliar o custo efetivo da contratação essa seria maior que o estimado, uma vez que houve uma quantidade de trabalho maior realizado, com as diversas análises de entregas de produtos.

3.4. COMPARATIVOS ENTRE OS ESTUDOS DE CASO

Ao analisar os três estudos de caso é perceptível a mudança nos Termos de Referência, em especial na definição e descrição nos produtos e estabelecimento dos prazos estimados do processo administrativo da Residência Casagrande para os processos administrativos da Casa Giuseppe Deluchi e Casa Tergolina Rizzieri.

Para entender essa dinâmica apresenta-se o Quadro 15 com dados sobre: início e fim do processo administrativos dos três estudos de caso; data das entregas das propostas para tomada de preço / licitação; data da assinatura dos contratos de prestação de serviços técnicos especializados de engenharia / arquitetura visando a elaboração e entrega dos projetos de Restauro dos imóveis em estudo. [21]

Quadro 15 – Datas marcantes por estudo de caso

Imóveis	**Data de início do processo administrativo**	**Data de finalização do processo administrativo**	**Data da licitação**	**Data da assinatura do contrato**
Residência Casagrande	30/05/2019	11/11/2020	08/08/2019	31/10/2019
Casa Giuseppe Deluchi	18/06/2021	03/03/2023	15/09/2021	28/10/2021
Casa Tergolina Rizzieri	27/07/2020	08/08/2023	30/11/2021	18/05/2022

Fonte: elaborada pela autora, 2024

O processo administrativo da Residência Casagrande teve sua finalização no ano de 2020, enquanto os demais processos iniciariam em 2020 e 2021, sendo possível utilizar as *lições aprendidas* do primeiro processo administrativo nos demais casos.

Por meio do Quadro 16 é possível observar que houve uma mudança significativa na definição dos produtos posteriormente à contratação do projeto de Restauro da Residência

[21] Como data de início do processo administrativo foi considerada a assinatura do documento de formalização de demanda em cada estudo de caso e como data de encerramento o pagamento da última nota fiscal. Por sua vez, temos duas datas intermediárias relevantes, que são a data das apresentações das propostas dos licitantes nas Tomadas de Preço e as datas das assinaturas de contrato.

Casagrande. Embora não haja nenhum documento nos processos que esclareçam o porquê dessas mudanças, pode-se supor que as dificuldades encontradas no processo de gestão do contrato do processo da Residência Casagrande tenham levado às alterações nos processos de contratação dos projetos de restauro dos imóveis Casa Giuseppe Deluchi e Tergolina Rizzieri.

Quadro 16 - comparativos dos produtos solicitados por imóvel

	Residência Casagrande	**Casa Giuseppe Delucchi**	**Casa Tergolina Rizzieri**
Produto 1	Levantamento de dados do bem e Diagnóstico do estado de conservação do bem	Cadastramento e levantamento do bem	Cadastramento e levantamento do bem
Produto 2	Anteprojeto	Diagnóstico do estado de conservação do bem e identificação das Manifestações Patológicas	Diagnóstico do estado de conservação do bem e Identificação das manifestações patológicas
Produto 3	Projeto Executivo Arquitetura/Restauração	Projeto Arquitetônico Executivo	Projeto Executivo de Arquitetura / Restauração
Produto 4	Projeto Executivo Complementares	Memorial Descritivo e Caderno de Especificações Técnicas e Encargos	Memorial Descritivo e Caderno de Especificações Técnicas e Encargos
Produto 5	Manual de Uso e manutenção	Projetos Complementares	Projetos Executivos Complementares
Produto 6		Planilhas orçamentárias	Planilhas orçamentárias
Produto 7		Cronograma Físico Financeiro	Cronograma Físico Financeiro

Produto 8		Manual de uso e conservação da edificação e Autorizações / Aprovações	Manual de uso e conservação da edificação e autorizações / aprovações

Fonte: elaborada pela autora, 2024

Como principais alterações na definição dos produtos da Residência Casagrande para os demais estudos de caso está a divisão do produto 1, Levantamento de dados do bem e Diagnóstico do estado de conservação do bem, em dois produtos:

Produto 1 - Cadastramento e levantamento do bem;

Produto 2 - Diagnóstico do estado de conservação do bem e identificação das Manifestações Patológicas.

Por sua vez, o Produto 4, Projeto Executivo Complementares, do primeiro estudo de caso foi dividido em vários produtos nos estudos de caso seguintes:

Produto 4 - Memorial Descritivo e Caderno de Especificações Técnicas e Encargos;

Produto 5 - Projetos Executivos Complementares;

Produto 6 - Planilhas orçamentárias;

Produto 7 - Cronograma Físico Financeiro.

Em relação ao Produto 5 da Residência Casagrande, Manual de Uso e manutenção, se transformou no produto 8 dos demais estudos de caso e foi acrescentado ao produto às autorizações / aprovações junto aos órgãos competentes:

Produto 8 - Manual de uso e conservação da edificação e autorizações / aprovações.

Embora cada contratação seja única, no caso de contratações de projetos de restauro de imóveis tombados, existem elementos mínimos que compõem os produtos a serem entregues, para que a partir deles seja possível, em um segundo momento, a Administração Pública contratar, executar e gerenciar processos de Restauro de Obras.

Nos estudos de caso que fazem parte da dissertação não constam justificativas ou esclarecimentos das possíveis lições aprendidas no caso da Residência Casagrande que levou a melhorias nos Projetos Básicos das contratações referentes aos imóveis Casa Giuseppe Deluchi e Casa Tergolina Rizzieri.

Outra mudança significativa pode ser observada na comparação dos prazos estabelecidos para vigência e execução, e os prazos estimados para cada etapa entre os três processos:

Quadro 17 - Comparativo dos prazos estimados vigência e execução por imóvel

	Prazo de Vigência	Prazo de Execução
Residência Casagrande	210	300
Casa Giuseppe Deluchi	360	420
Casa Tergolina Rizzieri	360	420

Fonte: elaborada pela autora, 2024

Em relação aos prazos de vigência e execução, esses demonstram que houve uma ampliação nos casos dos imóveis Casa Giuseppe Delucchi, Casa Tergolina Rizzieri em comparação com o imóvel Residência Casagrande.

Essa ampliação nos prazos estabelecidos para vigência e execução aconteceu após a necessidade de prorrogação dos prazos do estudo de caso da Residência Casagrande, que eram insuficientes. A maior ampliação aconteceu em relação as etapas relacionadas as análises do Iphan, que passaram de 15 dias para 30 dias, conforme pode ser percebido no quadro comparativo a seguir.

Quadro 18 - Comparativo dos prazos estimados para cada etapa

	Residência Casagrande	**Casa Giuseppe Deluchi**	**Casa Tergolina Rizzieri**
Etapa 1	30	30	30
Etapa 2	15	30	30
Etapa 3	30	60	60
Etapa 4	15	30	30
Etapa 5	30	60	60
Etapa 6	15	30	30
Etapa 7	30	90	90
Etapa 8	15	30	30
Etapa 9	15		
Etapa 10	15		

Fonte: elaborada pela autora,2024

4. DIRETRIZES PARA A CAPTURA E REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS

4.1. LIÇÕES APRENDIDAS NOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DE CONTRATAÇÃO DE PROJETOS DE RESTAURO DO IPHAN-RS

Após a análise da documentação dos processos relacionados aos estudos de caso objeto dessa dissertação, foi realizada uma reunião de discussão entre os quatro servidores (as) que trabalharam nos processos administrativos, tanto como equipe de planejamento, como equipe de gestão de contratos, que ainda fazem parte da instituição. A reunião de discussão teve como objetivo verificar se ainda era possível trabalhar alguma lição aprendida, mesmo depois de tanto tempo finalizados os processos administrativos. Ou seja, externalizar os conhecimentos desses servidores sobre os aprendizados obtidos durantes os processos administrativos objetos dos estudos de caso. Além disso, buscou-se discutir a aplicabilidade das lições aprendidas nos processos administrativos de contratação de projetos e obras de restauro do IPHAN/RS, por meio do seu registro.

Num primeiro momento, foi realizado uma breve contextualização dos três processos administrativos de contratação, partindo então para entender por que aconteceram diferenças entre o que foi planejado e o que de fato aconteceu e foi entregue como produto.

A primeira discussão foi em torno da diferença entre os prazos estabelecidos para as entregas dos produtos por parte das empresas contratadas e para análise desses por parte do IPHAN e o prazo que aconteceu.

No que diz respeito aos prazos extrapolados pelo IPHAN para suas análises foi apontado o volume de trabalho, a demanda que os servidores do Iphan têm para além do contrato. Por exemplo, o fiscal de contrato tem muitas outras atribuições, além da fiscalização do contrato, e quando chegam os documentos dos produtos entregues para análise esses somam-se a outras demandas, não sendo a única prioridade do servidor.

Inclusive, foi apontado que talvez o ideal seria duplicar os prazos para análise de produtos, no entanto, essa realidade possivelmente não seja razoável para o mercado, uma vez que isso implicaria inclusive em um prazo maior para as empresas contratadas emitirem

as notas fiscais e receberem por seu trabalho. Foi sugerido ainda embutir uma entrega preliminar do produto, para uma pré-análise por parte do Iphan.

Em relação aos prazos não cumpridos pelas empresas, esses estão relacionados também à qualidade das entregas. O que foi apontado na discussão, foi que as empresas utilizam todo o prazo, até o seu limite, para entrega dos produtos, no entanto, os documentos encaminhados não vêm com a qualidade técnica necessária, sendo necessária diversas complementações e alterações, fazendo com que os prazos sejam superiores aos inicialmente estimados.

Um dos pontos apresentados foi a necessidade de se verificar como está utilizando o tempo durante o processo administrativo. É necessário um maior olhar técnico durante a fase de planejamento da instrução do processo de contratação, analisando e melhorando os Projetos Básicos ou os Termos de Referência da Contratação, inclusive com atenção para a definição dos cronogramas e a definição do que se espera dos produtos entregues.

Outra questão apontada diz respeito à necessidade de se enfatizar a importância da vistoria dos licitantes aos locais em que serão realizadas as ações contratadas, a fim de que esses possam entender melhor a realidade do objeto contratado. Além disso, seria fundamental que os técnicos envolvidos no processo administrativo de contratação e na gestão dos contratos também conhecessem a realidade dos objetos a serem contratados. Atualmente, em razão principalmente da questão da insuficiência de tempo e recursos financeiros, essa situação não acontece. Se houvessem essas visitas aos imóveis objeto de contratações poderiam ser incluídos nos processos administrativos relatórios robustos sobre a situação dos objetos a serem contratados.

Um ponto importante, que está relacionado às *lições aprendidas* de um processo administrativo para outro, é a curva de aprendizagem da linguagem a ser usada nas contratações, tornando-as mais atrativas e claras ao mercado fornecedor.

Além disso, foi observado durante as discussões com os servidores (as) que um ponto sensível e necessário são as conversas com o mercado, por meio de reuniões com possíveis fornecedores. E ainda, reuniões no decorrer dos contratos com as empresas contratadas, principalmente uma reunião de início de contrato, tratando do termo de referência e cronograma por exemplo.

Após as discussões das lições aprendidas nos três estudos de caso foi possível perceber a importância da realização de momentos de troca entre os servidores envolvidos nos processos administrativos e a maneira como a discussão conjunta facilita a visualização das *lições aprendidas*, não havendo apenas uma versão da história da lição aprendida e sim um processo de criação de conhecimento conjunto.

Outro ponto importante da reunião com os servidores foi a discussão sobre a possibilidade de adaptação dos métodos de captura das *lições aprendidas* à realidade do Iphan, buscando identificar a possibilidade de padronização de formulários e registros de lições aprendidas em sistemas informatizados, tais como o SEI.

Entre as questões apresentadas estão as trocas e reuniões que deveriam ser realizadas no início de um processo administrativo que vise contratações de uma maneira geral, e não apenas nos processos de contratações de projetos de restauro. Essas reuniões entre os membros da equipe de planejamento da contratação permitiriam troca de conhecimentos e aprendizados entre os membros dessa equipe. No entanto, os prazos são sempre limitados para que os membros da equipe elaborem os documentos que compõem o processo administrativo.

Além disso, foi abordada a importância de os processos administrativos de contratação terem um documento de encerramento do processo, que poderia ser utilizado como instrumento para tratar as *lições aprendidas*, mas mais voltado para relatar o que aconteceu no processo.

No entanto, foi apontado também pelos servidores (as) que as trocas por meio de reuniões são mais efetivas e que o documento elaborado deveria conter algumas ponderações que a equipe considerou importantes, sendo necessário à validação do documento por meio da assinatura de todos os envolvidos na equipe de planejamento e gestão do contrato.

Inclusive, apontou-se que o ideal seria a realização de uma reunião para avaliar o processo de contratação, pela equipe de planejamento e posteriormente a avalição da contratação pela equipe de gestão, no caso gestores titulares e substituto e fiscal titular e substituto do contrato.

Analisando ainda a fase de planejamento da contratação nos processos administrativos foi observado que, em alguns momentos, as equipes são indicadas apenas para cumprir uma exigência da legislação, no entanto apenas um ou dois servidores trabalham

na instrução do processo. E isso acontece principalmente em razão do excesso de demanda de trabalho que os servidores têm, que é um reflexo do número insuficiente de servidores na instituição e da falta de algumas especialidades em algumas localidades, como no caso da Superintendência do Rio Grande do Sul, que no momento não conta em seu quadro, por exemplo, com engenheiro, restaurador e orçamentista.

Em contraponto a isso, o ideal e mais eficiente na busca de melhores resultados para as contratações seria a possibilidade de discussão entre os servidores integrantes da equipe de planejamento e o trabalho de fato de maneira conjunta entre eles na instrução dos processos.

Para que as informações e conhecimentos gerados pelos servidores sirvam como base para outros servidores, como *lições aprendidas*, de maneira efetiva foi avaliado com os servidores (as) a utilização do SEI como instrumento de gestão de informações. Os servidores avaliaram que o SEI pode ser entendido como instrumento de gestão de informações, mas com várias limitações. Sendo necessário em alguns casos que se utilize paralelo ao SEI ferramentas como planilhas para gerenciar as informações e acessá-las de maneira mais rápida.

Outra problemática apresentada em relação ao SEI é o fato que os documentos de um processo nem sempre estão acessíveis a todos para visualização, mesmo que ele seja considerado de acesso público. Além disso, foi apontado que algumas ferramentas disponíveis para o SEI ainda não foram implementadas, como o caso de fórum de debates, que poderia ser uma fonte de acesso de *lições aprendidas*, no qual as pessoas poderiam colocar as suas necessidades/dúvidas e servidores que tivessem passado por situações similares poderiam disponibilizar as suas *lições aprendidas* e documentos elaborados, funcionando como uma espécie de comunidade de prática.

No caso do registro das *lições aprendidas*, foi discutida a importância de uma biblioteca de *lições aprendidas*, que poderia estar disponível na intranet[22], mas para que pudesse trazer resultados efetivos deveria ter uma gestão adequada, em que fosse observada a validade dessas lições aprendidas ao longo do tempo.

[22] Intranet é uma rede privada de computadores que permite a comunicação e o compartilhamento de informações entre os funcionários de uma organização.

Além disso, foi apontado que essa biblioteca poderia ser um repositório no qual os servidores poderiam incluir os seus melhores modelos de termos de referências, seus modelos de edital e assim por diante. Nesse sentido podemos resgatar os autores Terribili Filho e Godzikowski (2015), que apontam que uma base de dados de lições aprendidas poderia auxiliar na correção e melhoria de processos e procedimentos, além de servir como apoio ao planejamento.

Como problemática para essa biblioteca foi apontado o fato da gestão desses documentos ao longo do tempo, pois com as mudanças de legislação em especial, alguns documentos se tornam obsoletos e deixam de servir ao processo de aprendizado institucional. Conforme Veronese (2014), a captura e análise das lições aprendidas devem ser adequados à realidade organizacional e às características dos seus projetos.

Outra ideia apresentada foi a de realizações de seminários de tempos em tempos, por exemplo, uma vez por semestre, para discussões das contratações. Seria uma oportunidade de discutir as lições aprendidas nesses processos administrativos, com todo mundo da Superintendência, quem participou, quem não participou, com suas diferentes visões. Esses encontros seriam uma maneira de desenvolver uma curva de aprendizagem em relação às contratações.

Quanto à ideia de realização de seminários ou reuniões de discussão, foram apresentados alguns métodos de captura e análise de *lições aprendidas*, como no caso da avalição pós ação, reuniões de retrospectivas.

4.2. DIRETRIZES PARA CAPTURA E REGISTRO DE LIÇÕES APRENDIDAS

A partir do que foi trabalhado na reunião e a análise do apoio teórico é possível indicar algumas diretrizes para a análise, captura e registro de *lições aprendidas* nos processos de contratação serviços do restauro do Iphan.

Primeiramente, por mais que seja importante formalizar essas lições, ficou claro que é durante a troca entre os envolvidos e outros atores, por meio de reuniões, seminários e outras atividades que permitam a exposição oral, que essas lições afloram. E por meio de momentos de discussão com servidores dos diversos setores, sejam técnicos ou

administrativos, é que será possível entender os diversos olhares e não a única história[23] formada a partir de um único ponto de vista.

Nesse sentido, o PMBOK, trata da importância do compartilhamento do conhecimento tácito por meio de discussão entre grupos de pessoas:

> É um equívoco comum considerar que o gerenciamento do conhecimento envolve apenas documentá-lo para que possa ser compartilhado. Um outro equívoco comum é que o gerenciamento do conhecimento envolve apenas obter lições aprendidas no final do projeto para usá-las em projetos futuros. Apenas o conhecimento explícito codificado pode ser compartilhado dessa forma. Porém, o conhecimento explícito codificado carece de contexto e está aberto a diferentes interpretações, portanto, apesar de poder ser facilmente compartilhado, nem sempre é entendido ou aplicado da forma correta. O conhecimento tácito possui contexto incorporado, mas é muito difícil de codificar. Ele reside nas mentes dos especialistas individuais ou em grupos e situações sociais e normalmente é compartilhado através de conversas e interações entre pessoas. PMI (2017, p. 130)

No que diz respeito ao registro das lições aprendidas é importante lembrar que cada processo administrativo é único e pode ser gerenciado como um projeto, em razão das suas características. Nesse sentido, segundo o PMBOK (2017) o registro das lições aprendidas no gerenciamento de projetos pode incluir a categoria e a descrição de situações, bom como o impacto, recomendações e ações propostas associadas com essas situações. O registro das lições aprendidas pode incluir ainda dificuldades, problemas, riscos e oportunidades percebidas durante os projetos.

Outro ponto a recordar é que existem instituições públicas, como o STJ, que já trabalha com a definição, identificação, seleção, documentação e comunicação das *lições aprendidas* de maneira institucionalizada, conforme apresentado no seu Guia para Registro de *Lições Aprendidas*. Inclusive o Guia é um material muito organizado e didático que pode ser utilizado para auxiliar outra instituições públicas que queriam trabalhar com *lições aprendidas*.

O presente trabalho não se propôs a desenvolver um novo guia ou manual para análise, captura e registro de *lições aprendidas* pelo Iphan, mas sim abordar diretrizes gerais que possam auxiliar nos primeiros passos em direção a isso. Sendo assim seguem algumas diretrizes gerais:

---

[23] "A história única cria estereótipos. E o problema com estereótipos não é que eles sejam mentira, mas que eles sejam incompletos, eles fazem uma história tornar-se a única história". *O perigo de uma história única* foi uma palestra feita por Chimamanda Ngozi Adichie, no programa TED Talks, em 2009.

- Socializar as *lições aprendidas* ao final de um projeto ou processo administrativo de contratação. Essa socialização pode acontecer através de reuniões entre os servidores que trabalharam como equipe de planejamento, como os que trabalharam como equipe de gestão e fiscalização dos contratos;
- Elaborar um documento de fechamento do processo, no qual possam constar as principais *lições aprendidas*, principalmente apontando o que deferiu entre executado e planejado. Esse documento pode ser elaborado a partir da reunião de discussão, pelo gestor do contrato, e deveria ser validado por todos os servidores que participaram da contratação.
- Externalizar o conhecimento adquirido, por meio de *lições aprendidas*, realizando seminário e reuniões, no qual possam ser trabalhadas *lições aprendidas* de diversos projetos e processos, havendo trocas de experiências entre diversos servidores, de diversas áreas de atuação.
- Disponibilizar algum tipo de ferramenta que permita a troca de informações, como grupo de discussões. Atualmente no Iphan existem diversos grupos de WhatsApp no qual os servidores trocam informações. No entanto, o ideal seria haver uma ferramenta institucional que viabilizasse esse compartilhamento de *lições aprendidas*.
- Elaborar e gerenciar um banco de *lições aprendidas*, que sirva como conjunto de boas práticas institucionais.

Por fim, vale salientar a importância da análise das *lições aprendidas* nas contratações de obras de restauro, pois essas poderão subsidiar melhores contratações de projetos de restauro que levarão a melhores obras de restauro. E assim, a concretização de políticas públicas de maneira mais eficiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para elucidar as considerações finais deste trabalho, resgatou-se o problema de pesquisa foi discutir a aplicabilidade das *lições aprendidas* nos processos administrativos de contratação de projetos de restauro do Iphan-RS, por meio do registro dessas lições e chegamos à conclusão de que atualmente as *lições aprendidas* não são registradas ou documentas nos processos administrativos do Iphan.

Ao analisarmos os estudos de caso objetos dessa dissertação é possível perceber que houve um processo de melhoria entre eles, e que durante a sua documentação é verificada que houve diferenças entre o planejado e o executado. No entanto, a razão dessas diferenças e o que motivou a mudança de um processo para outro não está documentado. Assim, pode-se inferir que as possíveis *lições aprendidas* nos estudos de caso não foram registradas e parte delas pode ter se perdido com a saída de alguns servidores do Iphan.

Em relação ao método de pesquisa, a pesquisa documental foi fundamental para entender o desencadeamento do processo administrativo, desde a fase inicial da instrução da contratação até a gestão dos contratos de serviços de Arquitetura e/ou Engenharia para realização de serviços especializados de Projeto de Restauração. Com a pesquisa documental, e por meio da observação participativa, se conseguiu entender as diferenças entre os resultados esperados e os de fato realizados.

Ao realizar a reunião de discussão, outra etapa do método de pesquisa, com os servidores que ainda fazem parte do quadro da Instituição e que fizeram parte das equipes de planejamento e gestão/fiscalização dos contratos dos estudos de caso, ainda é possível resgatar algumas *lições aprendidas* durante os processos administrativos. E foi possível verificar que quando realizada essa discussão é possível vislumbrar as diferentes percepções sobre os acontecimentos passados e gerar um aprendizado importante para o Iphan.

A reunião de discussão também viabilizou o debate sobre as possibilidades de externalização, registros e documentação das *lições aprendidas*. Demonstrando a importância das conversas em grupo durante e ao final de cada processo administrativo de contratação e não apenas aqueles realizados para a contratação de projetos e obras de restauro.

Interessante observar que uma das questões abordadas durantes a reunião de discussão foi a relevância de que as *lições aprendidas* fossem partilhadas não apenas com as

pessoas envolvidas nos processos administrativos em questão, mas com outros atores institucionais, favorecendo assim a aprendizagem organizacional de uma maneira mais ampla.

No entanto, é oportuno observar que essas reuniões de discussão ficaram prejudicadas pelo fato de que parte dos servidores envolvidos nos estudos de caso não faz mais parte da Instituição e como o seu conhecimento adquirido durante os processos administrativos não foi registrado, ele acabou se perdendo.

Ao fim, a dissertação se propôs a trabalhar diretrizes gerais para o compartilhamento, registro e documentação das *lições aprendidas*, a partir da análise dos métodos de registro dessas lições estudadas nas teorias, em especial a Avaliação Pós Ação.

No que diz respeito às limitações da presente pesquisa está o fato que a mesma trabalhou o universo de três estudos de casos de contratação de projetos de restauro para três imóveis localizados na Superintendência do Iphan -RS, no qual a pesquisadora participou como equipe de planejamento das contratações e como parte da equipe da gestão dos contratos. Portanto, para que se pudesse aprimorar as diretrizes propostas para o compartilhamento, registro e documentação das lições aprendidas no Iphan de uma maneira geral, seria importante uma discussão mais ampla na Instituição agregando diversos tipos de contrações e diversos atores desses processos, incluindo uma análise aprofundada das tecnologias necessárias para isso.

Finalizando, observa-se a importância da realização do Mestrado Profissional por parte dos servidores do Iphan, permitindo que se forme um quadro de servidores cada vez mais capacitados e com a oportunidade de participar na geração do conhecimento institucional a partir da sua realidade profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADICHIE, Chimamanda Ngozi. **The danger of a single story**. Palestra proferida no TEDTalks, Monterrey (California), jul. 2009. Disponível em: https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story?language=pt-BR&subtitle=en&lng=pt-br&geo=pt-br. Acesso em: 09 dez.2024.

ALVES-MAZZOTI, Alda; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

BAAZ, Anders et al. **Appreciating lessons learned**. IEEE software, v. 27, n. 4, p. 72-79, 2009. Acessado em 29.06.2024 Disponível em : https://www.researchgate.net/profile/Helena-Olsson/publication/220091934_Appreciating_Lessons_Learned/links/0f317537d92b12a751000000/Appreciating-Lessons-Learned.pdf

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.** Brasília: Ipea, 2012

BALBINO, José; SILVA, Helena de Fátima Nunes. **Conhecimento Organizacional e Lições Aprendidas**. Inf., Londrina, v.26, n.3, p.50-74, jul./set.2021.

BRASIL. Advocacia Geral da União. **Modelos de Convênios, Licitações e Contratos.** Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br/assuntos-1/modelos-de-convenios-licitacoes-e-contratos Acesso em: 05 maio 2022.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Decreto Lei 25, de 30 de novembro de 1937**. Organiza a proteção do patrimônio histórico e artístico nacional. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, RJ, 06 de dezembro de 1937. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0025.htm. Acesso em: 23 de outubro de 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm . Acesso em: 01 de maio 2022.

BRASIL. **Lei nº 14133, de 01 de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 de junho de 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 28 de novembro de 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Instrução Normativa n°**

5, de 26 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF 26 mai 2017. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20239255/do1-2017-05-26-instrucao-normativa-n-5-de-26-de-maio-de-2017-20237783. Acesso em: 01 de maio 2022.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Serviços Compartilhados. Diretoria de Administração e Logística. **Usuário do Sistema Eletrônico de Informações (SEI): cartilha**. 10. ed. Brasília : MGI/SSC/DAL, 2023. 205 p. : il. ; 21 cm.

BRASIL. Ministério da Saúde. Disponível em: https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/covid-19. Acesso em: 01 de maio 2022.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Secretaria de Auditoria Interna. **Guia para Registro de Lições Aprendidas**. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/159509 Acesso em: 17 de abril de 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**, 5° edição. Barueri, Manole: 2014. Página 273-274

DIAS BONADIRMAN GALHARDO, Gabriela; CUNHA, Pedro. Um panorama da atual situação do gerenciamento de lições aprendidas. **Boletim do Gerenciamento**, [S.l.], v. 23, n. 23, p. 11-24, mar. 2021. ISSN 2595-6531. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/537>. Acesso em: 19 jun. 2024.

DUTRA, Lúcia Sampaio Alho. **Obrigação de manutenção do bem tombado diante da hipossuficiência do proprietário.** 2018. 238 fls. Dissertação (Mestrado Profissional em Preservação do Patrimônio Cultural). Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, Rio de Janeiro, 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de Caso**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GUZZO, Cláudia Hofart; MACCARI, Emerson Antônio; QUONIAM, Luc. Indicadores da produção científica sobre lições aprendidas em gestão de projetos. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 2, p. 3-22, 2014.

GUZZO, Cláudia Hofart; MACCARI, Emerson Antônio; PISCOPO, Marcos Roberto. Sistematização de um modelo de lições aprendidas em projetos como contribuição à aprendizagem organizacional. **Gestão & Planejamento**. G&P, v. 13, n.3, p. 578 – 593, 2012.

IPHAN. **Portaria 420, de 22 de dezembro de 2010.** Dispõe sobre os procedimentos a serem observados para a concessão de autorização para realização de intervenções em bens edificados tombados e nas respectivas áreas de entorno. Disponível em: http://www. http://portal.iphan.gov.br/uploads/legislacao/Portaria_n_420_de_22_de_dezembro_de_2010.pdf. Acesso em: 15 de julho de 2023.

IPHAN. (Site institucional). Disponível em: http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/395. Acesso em: 18 de novembro de 2024.

IPHAN-RS. **01512.015985/2014-74. Residência Casagrande – Pedido de Hipossuficiência**. 2014.

IPHAN-RS. **01512.000351/2019-21. Contratação Projeto de Restauro Residência Casagrande**. 2019.

IPHAN-RS. **01512.000324/2021-73. Contratação Projeto de Restauro Casa Giuseppe Deluchi.** 2021

IPHAN-RS. **01512.000153/2020-00. Contratação Projeto de Restauro Casa Tergolina Rizzieri.** 2020.

IPHAN. **01450.002842/2021-01. Planejamento Estratégico**. 2021

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: As Melhores prática**. São Paulo: Bookman, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003

LAVE, Jean; WENGER, Etienne. ***Situated learning: Legitimate peripheral participation.*** Cambridge university press, 1991. Acessado em 25.05.2024. Disponível em https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/17387/cb419d882cd5bb5286069675b449da38.pdf?sequence=1

LOO, R. (2002). *Journaling: A Learning Tool for Project Management Training and Team-building.* ***Project Management Journal,*** 33(4), 61-66. https://doi.org/10.1177/875697280203300407 Acessado em 19/06/2024 https://lessonslearned.info/journaling_a_learning_tool_for_pm_training.pdf

MCCLORY, S.; READ, M.; LABIB, A. *Conceptualising the lessons - learned process in project management: Towards a triple - loop learning framework.* ***International Journal of Project Management.*** New York, v. 35, n. 7, p. 1322 - 1335, 2017. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.006. Acesso em: 28 jan. 2020.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e contrato administrativo**. 11° ed. São Paulo: Malheiros,1996.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. São Paulo: Atlas, 1998.

MOTTA, Lia; THOMPSON, Analucia. Entorno de bens tombados. Série Pesquisa e Documentação do IPHAN, 4). Rio de Janeiro: IPHAN/ DAF/ Copedoc, 2010. Disponível em http://portal.iphan.gov.br/uploads/publicacao/SerPesDoc4_EntornoBensTombados_m.pdf. Acessado em 24.11.2024.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; KONNO, Noboru. SECI, *Ba and leadership: a*

unified model of dynamic knowledge creation. ***Long range planning***, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000. Acessado em 15.04.2024. Disponível em: https://tingenesmetode.no/images/PDF/Litteratur_MK/SECI_Ba_and_Leadership_a_Unified_Model.pdf

OLIVEIRA. Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**, 3° edição. São Paulo, Atlas: 2014. P. 140.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Guia PMBOK® 6ª Edição – EUA: Project Management Institute, 2017. p.756.

RAMOS JR., Mauricio Augusto Cabral; CIANCONI, Regina de Barros. O Uso de ontologias no registro de Lições Aprendidas em projetos gerenciados com SCRUM. **Perspectiva em Gestão & Conhecimento,** João Pessoa, v.9, n1,p 82-100, jan./abr. 2019.

RAUTENBERG, S. **Modelo de Conhecimento para mapeamento de instrumentos da gestão e de agentes computacionais da engenharia do conhecimento baseada em ontologias**. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

ROCHA, Diógenes Bráz. **Gestão do conhecimento em projetos: um estudo de caso sobre o registro de lições aprendidas como diferencial estratégico em uma empresa do setor e energia elétrica.** 2018. 162f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Organização do Conhecimento). Escola de Ciências da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais.

RODRIGUES, Luana Tressoldi; SILVEIRA, Thais de Lima; ROSA, Fabiana Pereira. Gestão do conhecimento: uma ferramenta de gestão. **Revista Gestão Premium/Cursos de Administração e Ciências Contábeis** – FACOS/CNEC. p. 93-105 Osório dez 2012.

ROVEDA, Fernando. **Memória e Identidade: Antônio Prado, patrimônio histórico e artístico nacional.** Caxias do Sul: Lorigraf Gráfica e Editora Ltda., 2005.

ROTH, George; KLEINER, Art. ***Creating a Learning History.*** 1995. acessado em 19/06/2024 . Disponível em https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2666/SWP-3966-37617962.pdf?sequence=1&isAllowed=y

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Os modelos de Administração Pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, v.11, n. 25, p. 97-114, set/dez 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23° ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SCHINDLER, Martin; EPPLER, Martin J. *Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors.* ***International journal of project management****,* v. 21, n. 3, p. 219-228, 2003.Acessado em 19/06/2024 https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30552935/Harvesting_project_knowledge_a_review_

of_project_learning_methods_and_success_factors-libre.pdf?1391732668=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DHarvesting_project_knowledge_a_review_of.pdf&Expires=1718835826&Signature=bdq-SP2HMQcKWFq9kArsTQWXwPfx5sj4wTe9J7xWS1BFoTVdLjKliF46YqlQUumuwXb~~q8ASl8Kee3h1lKXdRiwVxUy7qEUSjOhOM~fhv4DGxlnKpn0Lcxtcao2~7lWPc1Ou8bO7NkrD789n81nfIqc03cP9lPmobz4zVU2Y0kQkMPoYW6Iewde1oAao6T-CgNBxlkqltLx454B-9K0p5-QxdmCYLL0hxx8UqPaZlMraBonZ5ObxHO6hJo2814Jv0aETj9IKXCDzdsg3oO40DUH3bUJoKTlieci2FA8qauZF6p71c9gcx12UWdlquaiwhicuKz8UAozFs3JBgMrSA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

SCHNEIDER, Kurt. *LIDs: a light-weight approach to experience elicitation and reuse.* ***In: International Conference on Product Focused Software Process Improvement***. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2000. p. 407-424.Acessado em 15.03.2024. Disponível em: https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=1535bde586e9b4e196235337d31eab17665ef932

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

STRAUHS, Faimara do Rocio. ... [et al.]. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymará Educação, 2012.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Bookman editora, 2009.

TERRIBILI FILHO, Amando; GODZIKOWSKI, Anderson Roberto. **LESSONS LEARNED em Gerenciamento de Projetos: 40 Lições Aprendidas**. 1° ed. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda, 2015.

VERONESE, Giuliana Santos. Métodos para captura de Lições Aprendidas: em direção a melhoria continua na gestão de projetos. **Revista de Gestão e Projetos - GeP** e-ISSN: 2236-0972 DOI: 10.5585/gep.v5i1.250 Data de recebimento: 06/10/2013 Data de Aceite: 18/01/2014. Revista de Gestão e Projetos - GeP Vol. 5, N. 1. janeiro/Abril. 2014. Acessado em 29.06.2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2001.