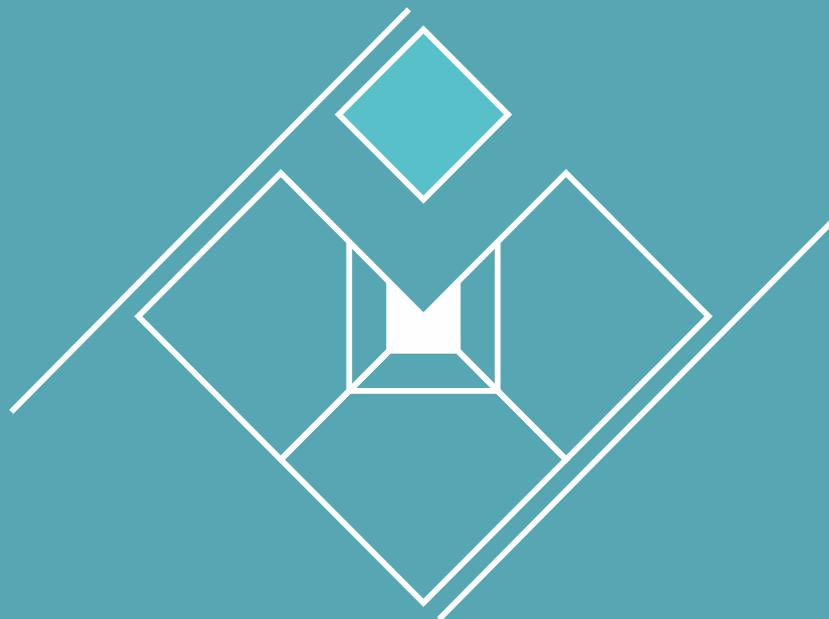


A Secretaria de Estado da Cultura, Turismo,  
Esporte e Lazer apresenta:



# RESTAURAÇÃO DO PATRIMÔNIO ARQUITETÔNICO GAÚCHO:

Modelagem de projetos através  
das Leis de Incentivo a Cultura

Realização



Financiamento



Lucia Tedesco Silber

Restauração do patrimônio arquitetônico gaúcho:  
modelagem de projetos através das leis de  
incentivo à cultura

1ª edição

Santa Maria  
Lahtu Senu Administração Cultural  
2018



ESTA PUBLICAÇÃO POSSUI DISTRIBUIÇÃO GRATUITA E FOI REALIZADA COM RECURSOS DO FUNDO DE APOIO À CULTURA (PRÓ-CULTURA RS FAC), LEI Nº 13.490/10

- GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
GOVERNADOR - José Ivo Sartori
- SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA, TURISMO, ESPORTE E LAZER  
SECRETÁRIO - Victor Hugo Alves da Silva
- DEPARTAMENTO DE FOMENTO DA SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA, TURISMO, ESPORTE E LAZER  
DIRETOR - Rafael Cramer Balle
- PROJETO CULTURAL, ENTREVISTAS, EDITORAÇÃO E GESTÃO  
LAHTU SENSU ADMINISTRAÇÃO CULTURAL  
DIRETORES - Lucia Tedesco Silber e Manuel Jacinto Rosa Dias
- IDENTIDADE VISUAL E DESIGN GRÁFICO  
CRIA COMUNICAÇÃO E CULTURA - Alexandre Silveira de Mattos
- REVISÃO ORTOGRÁFICA E GRAMATICAL  
PALAVRA CLARA - Cristiano Vaniel

### Ficha catalográfica

**Silber, Lucia Tedesco**

Restauração do patrimônio arquitetônico gaúcho : modelagem de projetos através das leis de incentivo à cultura / Lucia Tedesco Silber ; [Ana Lucia Goelzer Meira ; Manuel Jacinto Rosa Dias ; Maria Aparecida Herok]. – Santa Maria : Lahtu Sensu Administração Cultural, 2018. – 52 p. : il. – ISBN 978-85-61269-05-0.

**CDU 71.02(8165)**  
**CDD 720.98165**

Elaboração da ficha catalográfica: Fernando Pires – CRB10/2096

# DEDICATÓRIA E AGRADECIMENTOS

---

**D**edicamos este livro à memória de Eva Sopher, amiga incontestada da cultura e aos profissionais éticos e criteriosos da área do patrimônio cultural do Rio Grande do Sul que, ao longo dos anos, vêm estabelecendo os parâmetros para que nosso trabalho siga em frente.

## Agradecemos a

Ana Lucia Goelzer Meira,  
Berenice Pinto da Costa Rodrigues,  
Edegar Bittencourt da Luz,  
Eduardo Hahn,  
Gessônia Leite de Andrade Carrasco,  
Luiz Antônio Bolcato Custódio,  
Manuel Jacinto Rosa Dias,  
Maria Aparecida Herok,  
Miriam Sartori Rodrigues,  
Paulo Walter da Luz,

pelo estímulo, depoimentos e textos que compõem a  
viga mestra deste livro.

---

# PREFÁCIO

---

## Projetos incentivados de restauração arquitetônica

Esta publicação, organizada pela gestora cultural Lucia Silber, da Lahtu Sensu, teve como motivação contribuir para a modelagem de projetos da restauração do patrimônio arquitetônico gaúcho para leis de incentivo à cultura, especificamente para o Programa Pró-cultura/RS (LIC) e Sistema PRONAC do Ministério da Cultura.

Com larga trajetória na tramitação e execução de projetos incentivados, Lucia convidou um conjunto de profissionais especializados em diferentes áreas, do setor público ou privado, para discorrer sobre os vários ângulos e etapas que envolvem os peculiares processos da área do restauro. Foram entrevistados Ana Lucia Goelzer Meira, Berenice Pinto da Costa Rodrigues, Edgar Bittencourt da Luz, Eduardo Hahn, Gessônia Leite de Andrade Carrasco, Manuel Jacinto Rosa Dias, Maria Aparecida Herok e Paulo Walter da Luz, que, com distintas experiências, contribuíram para o caráter abrangente da obra.

De caráter prático, o conteúdo apresenta de maneira clara e objetiva legislação e procedimentos específicos: administração de projetos incluindo concepção, preparação, aprovação, execução, monitoramento e prestação de contas; aspectos técnicos e algumas referências práticas em obras de restauro; visões institucionais de gestores do patrimônio cultural e leis de incentivo; comunicação e promoção de resultados; pós-produção e diretrizes para uso e manutenção dos bens recuperados.

Um importante aporte da publicação é o aspecto da necessária conservação dos bens recuperados, apontando para a economia de recursos humanos, financeiros e de materiais investidos na linha da sustentabilidade.

Cabe registrar que este projeto foi viabilizado com aporte de recursos do Edital de Concurso da SEDAC/RS na área da Memória e Patrimônio.

Luiz Antônio Bolcato Custódio  
*Arquiteto IPHAN*

# APRESENTAÇÃO

A elaboração e execução de projeto de restauração e revitalização de um bem arquitetônico de reconhecido valor patrimonial, com financiamento público ou não, é uma jornada repleta de surpresas e uma verdadeira escola.

Ao longo de quase duas décadas de trabalhos nesse segmento da cultura, compreendemos que o ordenamento e a conciliação das diversas interfaces técnicas e institucionais abrangidas em um processo de restauração apresentam uma complexidade desafiadora que exige de nós, elaboradores e gestores dos projetos, responsáveis por unir todas as pontas do processo, cada vez mais conhecimento, paciência, agilidade, perseverança e, acima de tudo, humildade.

Por outro lado, a dimensão desses processos, na maioria das vezes, não é vista em sua totalidade pelos atores envolvidos, quais sejam: proprietários dos bens arquitetônicos, comunidades nas quais os imóveis estão inseridos, profissionais e técnicos especialistas, agentes culturais, órgãos financiadores e do patrimônio, patrocinadores e meios de comunicação. A consequência é que os projetos de restauração e revitalização levam anos entre a elaboração, aprovação nos órgãos competentes, captação de recursos e a finalização da execução. Isso representa, na maioria das vezes, majoração de custos financeiros e retrabalho técnico e administrativo. Além disso, os projetos nem sempre são concretizados em sua total potencialidade, seja por falta de embasamento conceitual, de articulação institucional e política ou, ainda, pela carência de financiamento. Outro fator relevante é que, após a conclusão das obras e de todo o trabalho e recursos investidos, o imóvel geralmente não recebe a adequada manutenção por parte dos proprietários. Isso causa frustração nas comunidades e acaba demandando novos projetos, cujos custos são

muito mais elevados do que os gerados pela adequada manutenção do bem.

Neste sentido, o Edital FAC - Memória e Patrimônio oportunizou que esta publicação acontecesse. Seu objetivo maior, sem pretender esgotar o tema, é traçar um caminho, apontando o que deve ser levado em consideração nos processos de elaboração dos projetos, visando à aprovação, execução e manutenção dos imóveis. Olhando para aspectos conceituais, técnicos, comunitários e institucionais, otimizando recursos, tempo e aprimorando as boas práticas no setor, quem sabe, possa se dar uma contribuição para que esse segmento fundamental da cultura seja melhor compreendido.

Em janeiro de 2018, foram realizadas entrevistas orais e por escrito com especialistas nas áreas da arquitetura, engenharia e restauração de bens móveis, da comunicação e captação de recursos, da gestão administrativa e com gestores de órgãos públicos de preservação do patrimônio. As entrevistas foram transcritas, editadas e estão aqui reproduzidas em trechos, conforme os temas dos capítulos, representando o cerne dos mapas-mentais que os ilustram.

A distribuição do livro, pela via digital, permite que ele chegue a todos os municípios do Estado, especialmente àqueles onde ainda há necessidade de esclarecer sobre a importância do patrimônio arquitetônico.

Se, de alguma forma, essa publicação contribuir para que o patrimônio arquitetônico gaúcho seja visto como mais atenção no sentido de resgatar, preservar e valorizar a memória das comunidades, seu objetivo terá sido alcançado.

Lucia Tedesco Silber  
*Gestora Cultural*

Santa Maria, 18 de abril de 2018.

# SUMÁRIO

■ Capítulo 1 - Os sistemas de financiamento para restauração do patrimônio arquitetônico: Pró-cultura/RS e Sistema PRONAC .....	Pag: 10
■ Capítulo 2 - O que se deve levar em conta na elaboração do projeto .....	Pag: 15
■ Capítulo 3 - A composição do projeto .....	Pag: 29
■ Capítulo 4 - A execução do projeto .....	Pag: 39
■ Capítulo 5 - Manutenção do espaço após o restauro .....	Pag: 48



## Os profissionais que colaboraram com este livro

### **Ana Lucia Goelzer Meira**

Arquiteta formada pela UFRGS, com Mestrado e Doutorado em Planejamento Urbano e Regional. Especialização em Conservação e Restauração de Conjuntos e Monumentos Históricos pela UFBA e Pós-Graduação pelo Instituto ICCROM em Roma. Foi servidora do IPHAN de 1983 a 2014, ocupando o cargo de Superintendente no IPHAN/RS de 2003 a 2013.

Atualmente é professora na Unisinos nos cursos de Arquitetura e Urbanismo e Relações Internacionais e pesquisadora no Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo na mesma Universidade.

Autora de diversos artigos sobre o tema da preservação do patrimônio cultural e do livro O passado no futuro da cidade: políticas públicas e participação dos cidadãos na preservação do patrimônio cultural de Porto Alegre, publicado pela Editora da UFRGS.

### **Berenice Pinto da Costa Rodrigues**

Arquiteta e Urbanista, formada pela URCAMP- Universidade da Região da Campanha, Especialista em Conservação e Restauro de Monumentos e Conjuntos Históricos pela UFBA- Universidade Federal da Bahia e Mestre em Desenho, Gestão e Direção de Projetos pela UNINI- Universidade Internacional Iberoamericana.

Desde de 2002 atua na área de preservação do patrimônio cultural elaborando projetos e inventários, executando obras de restauro, ministrando palestras sobre o tema e prestando consultorias.

Atualmente é Presidente do Conselho Municipal de Cultura de São Gabriel.

### **Edegar Bittencourt da Luz**

Arquiteto formado pela UFRGS (1960), é autor de reconhecidos projetos de restauração e diretor geral de obras de restauro no Rio Grande do Sul. Entre tantas outras, citamos, em Porto Alegre: Chalé da Praça XV, Biblioteca Pública do Estado, Solar dos Câmara, Mercado Público, Paço Municipal, Clube do Comércio, Curia Metropolitana, Igreja Nossa Senhora da Conceição, Ponte dos Açorianos; no interior do Estado: Casarão

Veronese (Flores da Cunha), Igreja São Domingos (Torres), Igreja N.Sra. Purificação (Bom Princípio), Casa Smitt Presser (Novo Hamburgo), Igrejas Matriz e São Francisco, Solar dos Quadros e Estação Ferroviária (Rio Pardo),

### **Eduardo Hahn**

Graduado em Arquitetura em Urbanismo/ULBRA (1998), com curso Técnico em Restauração Arquitetônica pelo Centro Europeo di Restauo – Florença/IT, 2008/2011. Foi Superintendente Regional Substituto e Chefe do Setor Técnico do IPHAN/RS (2000/2008); professor dos cursos de Arquitetura e Urbanismo, Design, Design de Joias e Design de Interiores da ULBRA (2002/2008); Diretor do IPHAE/RS (2011/2013) e Superintendente Regional do IPHAN/RS (2013/2016) e, desde, 2017 é Coordenador da Memória Cultural da Prefeitura Municipal de Porto Alegre.

### **Gessonia Leite de Andrade Carrasco**

Mestre em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2009. Especialista em Conservação de Obras sobre Papel, UFPR, Bolsa Vítuose – MinC, 1999; Graduada em Educação Artística – Artes Plásticas, UNIVILLE, 1994; Fez estágios no Laboratoire de Recherche des Monuments Historiques, Champs-sur-Marne, França; no Instituto Holandês do Patrimônio e Rijksmuseum, Amsterdã, Holanda, 1999; e no ATECOR, Florianópolis, SC, Brasil, 1997. Membro da ABRACOR e do ICOM. Conservadora/Restauradora do Centro de Preservação de Bens Culturais, da Secretaria de Cultura e Turismo do Município de Joinville, SC.

### **Lucia Tedesco Silber**

Bacharel em Direito/PUCRS, especialista em Poéticas Visuais/FEEVALE, consteladora sistêmica/Instituto Latino Americano de Constelaciones Familiares y Soluciones Sistémicas, Argentina. Trabalhou como produtora cultural em entidades no Brasil(1991/1994) e Alemanha(1995/1996), foi Diretora de Planejamento da Secretaria de Estado da Cultura do Rio Grande do Sul(1997/1998), consultora do SEBRAE/RS na área do Turismo Cultu-

ral(2003/2007), professora no curso de graduação em Gestão Cultural da UNISINOS (2009/2010), é sócia fundadora da Lahtu Senu Administração Cultural, desenvolvendo, desde 1999, ações de planejamento, administração, produção e consultoria para projetos socioculturais no RS e editando publicações de arte, cultura e ensino.

### **Manuel Jacinto Rosa Dias**

É, desde 2004, sócio-diretor da Lahtu Senu Assessoria de Projetos Culturais. Graduando em Ciências Contábeis, atua na área de gestão e administração de projetos da empresa e na prestação de consultorias para outros proponentes de projetos socioculturais. Na área do Patrimônio Histórico, trabalhou na execução de relevantes projetos, majoritariamente financiados pelos Sistemas Pró-cultura/LIC-RS e Pronac, desenvolvendo métodos de gestão e prestação de contas. Dentre eles destacam-se: Igreja Matriz de Farroupilha, Memorial Casa João Goulart, Projeto Missões Jesuíticas Guarani: As Ruínas de São Miguel, Museu Getúlio Vargas, A Trajetória da Arqueologia no RS, Cemitério de Philippson, Igreja São Domingos de Torres e Casa das Artes de Novo Hamburgo.

### **Maria Aparecida Herok**

Gestora e Coordenadora da Cida Planejamento Cultural. Formada em Pedagogia/Unisinos, pós-graduada em Administração e Organização Educacional/Unisinos, Economia da Cultura/UFRGS e Gestão de Pessoas/Fundação Getúlio Vargas. Há mais de 25 anos atua na área cultural como produtora, curadora e gestora de projetos culturais. É proponente, idealizadora e realizadora de diversos projetos socioculturais para instituições públicas e privadas do RS através de Leis de Incentivo à Cultura. Presta consultoria em planejamento e gestão cultural para artistas, associações, fundações, governos e empresas. Ministra palestras e cursos sobre Empreendedorismo Cultural e Implantação de Sistemas de Gestão de Projetos Socioculturais.

### **Paulo Walter da Luz**

Engenheiro de Minas (1985) e Civil (1992), formado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Até 2005, como Diretor da Espaço Arquitetura e

Restauro, gerenciou obras como Igreja Matriz de Farroupilha, da Casa de Cultura Mario Quintana e do Centro Budista de Três Coroas. A partir de 2005, como diretor da Arquium Arquitetura e Restauro, foi responsável pela orçamentação e gerenciamento de obras como: Estação da Cultura de Montenegro; Paço Municipal, em Rio Grande; em Porto Alegre: restauro da edificação sinistrada da Comunidade São José, da cúpula e paredes externas da Igreja São José; da Igreja Anglicana; do Recanto Oriental no Parque Farroupilha; restauro e recuperação do sistema de iluminação e bombeamento da Fonte Luminosa, no Parque Farroupilha; restauro, paisagismo, pavimentações da Praça Otávio Rocha; restauro fachadas, consolidações estruturais sacadas, recuperação esquadrias, pintura externa da Casa de Cultura Mário Quintana, em Porto Alegre/RS; área sinistrada do Mercado Público.

### **Tatiana Simon Bastos**

Graduada em Comunicação Social - Relações Públicas pela PUCRS (2004), com especialização em Economia da Cultura pela Universidade Federal do RGS (2014), circula pela área cultural desde a década de 1980 onde iniciou como atriz e produtora de teatro. Nos anos 1990 conheceu e se encantou pelo teatro de bonecos onde montou e produziu alguns trabalhos e com eles participou de festivais. Já atuou no Terceiro Setor na área de comunicação, organizando e desenvolvendo ações com públicos interno e externo, promovendo a divulgação da organização e eventos institucionais. Desde 2010 atua como gestora de projetos culturais, onde elabora propostas para as leis e incentivo à cultura federal, estadual e municipais, editais e desenvolve projetos customizados para empresas, através da assessoria na criação e planejamento de produtos e programas socioculturais. Em 2017 amplia sua área de atuação agregando o design gráfico, por onde desenvolve marcas e peças de divulgação para os projetos culturais. Idealizadora da empresa CRIA Comunicação e Cultura, a qual dirige e viabiliza seus projetos.

# CAPÍTULO 1

## OS SISTEMAS DE FINANCIAMENTO PARA RESTAURAÇÃO DO PATRIMÔNIO ARQUITETÔNICO PRÓ-CULTURA/RS E SISTEMA PRONAC



# Como funcionam os sistemas de financiamento à cultura

**Lucia Silber:** Os sistemas de financiamento à cultura existem através das leis de Incentivo à cultura. Têm a finalidade de estimular a produção cultural em seus diversos segmentos. Foram criados em nível federal, estadual e em alguns municípios brasileiros. São regidos pelos órgãos competentes das respectivas esferas públicas: Ministério da Cultura (MinC), Secretaria de Estado da Cultura, Turismo, Esporte e Lazer- SEDAC-TEL (RS) e Secretarias Municipais da Cultura.

Quando aprovados nos sistemas de incentivo à cultura, os projetos ficam autorizados a buscar recursos para sua viabilização na iniciativa privada. Em contrapartida, conforme o âmbito da aprovação, o patrocinador abaterá, de forma parcial ou integral, os recursos destinados ao projeto dos impostos a serem recolhidos aos cofres públicos e poderá, também, realizar seu marketing institucional.

– Em nível federal: existe a Lei Federal nº 8.313/91, conhecida como Lei Rouanet. Ela instituiu o Sistema PRONAC (Programa Nacional de Apoio à Cultura), que abrange algumas formas de financiamento à cultura. Focamos aqui, a modalidade do Mecenato, que funciona com a renúncia fiscal do Imposto de Renda para pessoas físicas e jurídicas. A Lei Rouanet, neste momento, é normatizada pela Instrução Normativa nº 5 de 26 de dezembro de 2017 (IN nº 05/2017). Na área da restauração do patrimônio arquitetônico, os projetos aprovados são enquadrados no artigo 18 da referida lei, permitindo aos patrocinadores o abatimento

integral dos valores aportados ao projeto, dentro dos limites estabelecidos em lei, sem necessidade de qualquer contrapartida financeira por parte dos mesmos.

- Em nível estadual: Lei nº 13.490 de 21 de julho de 2010. Instituiu o Sistema Estadual Unificado de Apoio e Fomento às Atividades Culturais – Pró-cultura/RS, que abrange os financiamentos pela renúncia fiscal do ICMs e o FAC – Fundo de Apoio à Cultura. Aqui olhamos para os projetos financiados através de renúncia fiscal. O dispositivo contempla os bens móveis e imóveis protegidos na forma da lei e espaços culturais de interesse público. O Pró-cultura/RS permite o abatimento de 100% do ICMs destinado aos projetos aprovados, dentro de percentuais de recolhimento específicos estabelecidos em lei. No entanto, há exigência de contrapartida financeira por parte dos patrocinadores: estes deverão doar ao FAC o valor correspondente a 5% do valor destinado ao projeto. Quando o projeto for executado em imóvel pertencente a um município, este arcará com 10% dos custos integrais do projeto, como contrapartida mínima.

Para poder se usufruir desses benefícios, os projetos devem ser elaborados conforme as normas estabelecidas pelos sistemas que, cada vez mais, operam por via digital. A partir de sua elaboração, os projetos são submetidos a avaliações documentais, técnicas e de mérito e, quando aprovados, ficam aptos a captar os recursos para sua execução.

## O que é exigido para se propor projetos nos sistemas de incentivo?

### 1) Cadastramento do proponente

O proponente do projeto deve ter habilitação na área selecionada e estar devidamente cadastrado nos sistemas de incentivo.

No Sistema Pró-cultura/RS, é exigido um cadastramento prévio do proponente, anterior ao protocolo do projeto no Sistema (ver [http://www.procultura.rs.gov.br/ca-dastro\\_pf.php](http://www.procultura.rs.gov.br/ca-dastro_pf.php)).

No Sistema PRONAC, o cadastramento é feito de forma concomitante com o envio do projeto, através do sistema digital SALICWEB do MinC. As exigências legais do cadastramento estão na IN nº 05/2017 (<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=27/12/2017&jornal=515&pagina=20&totalArquivos=212>)

## **2) Limites dos projetos:**

Tanto no Pró-cultura/RS quanto no PRONAC, existem limites do número de projetos apresentados por proponente, bem como para os montantes orçamentários dos projetos. Vale observar que estes limites são flexibilizados na IN nº 05/2017 do MinC, conforme a finalidade do projeto, região da federação e densidade populacional do município onde será executado.

## **3) Prazos legais para interpor projetos:**

Deve-se atentar para o prazo mínimo de interposição de projetos em relação ao início de sua execução. Estes prazos estão definidos nas normativas mencionadas.

## **4) Quesitos técnicos:**

Pré-estabelecidos nas normativas, variam ligeiramente entre um sistema e outro. Em ambos, existem requisitos teóricos, conceituais, logísticos e técnicos que deverão ser detalhados para que o projeto seja admitido nos sistemas para avaliação. Assim, além da pesquisa histórica sobre o bem, do levantamento métrico, fotográfico, de patologias, dos projetos arquitetônico e complementares com respectivas plantas e memoriais (já submetidos e aprovados por órgãos como: secretarias de obras, Corpo de Bombeiros, órgãos de tombamento), das ARTs e RRTs pagas, dos documentos de registro e tombamento do bem e autorizações e declarações dos proprietários, deve-se observar a inclusão do plano de comunicação, de sustentabilidade e os custos administrativos do projeto. Essa documentação integra a base do projeto e estará espelhada nos custos gerais da planilha orçamentária, dentro de percentuais específicos estabelecidos pelas normativas. As informações e os documentos devem ser organizados dentro de uma metodologia coerente correspondendo ao cronograma físico-financeiro detalhado.

Como se percebe, cada um desses projetos demanda o trabalho de diversos profissionais especializados. Por exemplo, se o projeto visa a restauração de um museu, deve-se considerar os projetos museológico, expográfico e de sustentabilidade, além dos aspectos arquitetônicos do restauro.

Especialistas devem ser contratados na fase da elaboração, fazendo o planejamento, detalhamento e orçamentação de sua parte em consonância com a coordenação geral do projeto que gerenciará, ainda, com os profissionais da comunicação, o plano correspondente. Isso representa tempo e trabalho e, naturalmente, haverá custos para se elaborar os projetos.

Atualmente, o PRONAC permite a interposição de propostas de projetos que solicitem as verbas para a elaboração dos projetos complementares desde que os levantamentos e estudos, assim como o projeto arquitetônico já estejam elaborados previamente. Isso é um diferencial positivo do sistema, tendo em vista a especificidade dos projetos e as particularidades que cada imóvel demandará em termos de projetos complementares. Na lei estadual essa possibilidade não é aceita.

Independentemente do sistema de financiamento, há necessidade de que todos os projetos sejam muito bem elaborados, com o máximo de detalhamento, a fim de minimizar contratemplos e retrabalhos.

Mais informação que pertencem ao tema são acessíveis através dos sites dos sistemas:

-Sistema PRONAC: <http://rouanet.cultura.gov.br/>

-Pró-Cultura/RS: <http://www.procultura.rs.gov.br>

## O que dizem os profissionais entrevistados:

**Pergunta:** Quais os quesitos que você considera imprescindíveis para que um projeto de restauração arquitetônica e ou implantação de um equipamento cultural, na área da memória, por exemplo, receba uma boa avaliação e consequente aprovação dos órgãos públicos?

**Ana Meira:** Uma questão que eu acho importante nas leis de incentivo e nas práticas efetivadas a partir delas, em nossa sociedade, é que efetivamente colaboram para uma cultura de valorização do planejamento e do projeto. No Brasil, geralmente, as coisas são muito improvisadas, muito diletantes, muito superficiais. Parece sempre que tudo é fácil, que tudo é resumível a algumas categorias de atuação e algumas etapas de ação. E não é assim. Quando trabalhamos com bens patrimoniais, estamos lidando com símbolos de comunidades, de cidades, de estados, de países, e que tem que haver uma ética de trabalho e de ação bem cuidadosa.

Uma questão importante é entender que a elaboração de um projeto arquitetônico, no caso de edificações, é fundamental. É comum nos departamentos, nas Prefeituras, com a ideia de que por meio de uma reforma básica se consegue sanar ou, pelo menos, esconder os problemas de uma edificação que vai receber um novo uso, que vai ser resignificada. Que basta pintar, trocar umas telhas, trocar uns vidros, dar uma pintura por cima e se resolve o problema. Mas não deve ser assim. Também não se trata de elaborar alguns desenhos pouco detalhados para orientar uma intervenção. Um projeto de restauração é muito complexo mas, com os valores que imperam hoje na sociedade, é aceito que se tornem cada vez mais superficiais. É cada vez mais difícil defender a necessidade de um projeto aprofundado e detalhado. Um projeto de restauração deve iniciar pelo conhecimento do objeto arquitetônico - pode ser um conjunto, uma construção isolada, um espaço



Foto: Egidio Pandolfo

Foto: Egidio Pandolfo

Cemitério de Philippson, Itaara.

público, etc. Sua trajetória, a importância para o contexto urbano e social, os atributos simbólicos, a valorização atual para as pessoas do lugar ou mesmo a falta de reconhecimento, pois, às vezes, até já se esvaziou o sentido devido ao estágio de degradação do bem. Entrevistar pessoas é relevante pela memória oral que existe sobre esses espaços ao longo do tempo, a importância prática e simbólica que já tiveram um dia. As patologias dos materiais e o estado de conservação dos elementos originais e daqueles relevantes que foram sendo agregados ao longo do tempo. Enfim, há uma enorme quantidade de dados que precisa ser coletado para entender a edificação e seu contexto. Esses elementos devem ser ressaltados. Não se pode admitir que se percam valores ou elementos arquitetônicos relevantes no processo de desenvolvimento de uma obra. Além disso, previamente há a necessidade de executar um correto levantamento métrico arquitetônico. Os gestores dizem (ou pensam): “Mas para quê? Eu tenho aqui um esboço, um croqui com os metros quadrados e isso é suficiente.” Na verdade, quanto mais aprofundado for o projeto, menos surpresas aparecerão durante a obra e maior será a economia na sua execução.

**Eduardo Hahn:** Antes de mais nada, ele tem que ser elaborado por um profissional qualificado. Não só em termos de formação profissional básica, mas que tenha se especializado na área do restauro. Não adianta simplesmente ser um arquiteto urbanista, mas sim, um arquiteto urbanista que tenha feito cursos de capacitação e tenha experiência na área de restauração. Quando falo experiência, não falo só em experiência teórica, quero dizer experiência prática também. Uma das coisas que aprendemos e que quando elabora-

mos um projeto de restauração arquitetônica, devemos nos basear em conceitos internacionais descritos nas cartas patrimoniais que foram construídas e elaboradas em contextos, muitas vezes, diferentes dos nossos. Neste caso, é necessário que se tenha uma certa experiência profissional para poder ter uma flexibilidade em relação a esses critérios e adaptá-los à realidade socioeconômica existente e da qual não se pode fugir. Isso é básico. Para recuperar uma edificação de valor cultural, devemos seguir estes critérios internacionais e ter a capacidade de flexibilizar, sempre com bom senso, para criar alternativas que sejam viáveis econômica e culturalmente. Isso é necessário na realidade brasileira. O profissional precisa ter essas características. Questões como essas são avaliadas em um projeto.

## CAPÍTULO 2

# O QUE SE DEVE LEVAR EM CONTA NA ELABORAÇÃO DO PROJETO

1º Ponto: Sobre o conceito do projeto e as finalidades do restauro.



**Lucia Silber:** Ao se tomar a iniciativa de restaurar um bem arquitetônico, é importante que a pessoa responsável, física ou jurídica, tenha ciência de que restaurar é algo diverso de reformar ou construir um prédio novo. É um processo que envolve, além de conhecimentos arquitetônicos e de engenharia, conhecimentos históricos e sobre a representatividade social do bem, incluindo sua atualização no uso contemporâneo e a futura sustentabilidade do espaço. Os especialistas falam sobre isso a seguir.

**Edegar Bittencourt da Luz:** O conceito da intervenção, sua concepção, tem que ser definida previamente. E, normalmente, é discutida com os órgãos que são os autores do tombamento e com o proprietário do bem. Qual será seu uso? O imóvel será reutilizado ou não, continuará com a mesma função ou não? Além de fazer o restauro físico, a preservação física, temos que implantar as condições para o uso contemporâneo. Essa conciliação é importantíssima e o arquiteto terá que fazê-la.

**Eduardo Hahn:** Antes de mais nada, ela (a Prefeitura proprietária do bem) tem que se informar junto aos órgãos de preservação ao qual aquele bem está vinculado, sobre o que é necessário para se elaborar um projeto de restauração adequado. E deverá buscar um profissional que tenha qualificação e experiência técnica comprovadas dentro dessa área de atuação. Desta forma, devem-se selecionar profissionais que tenham comprovação de experiência técnica e teórica de qualidade nesta área. Penso que, para que evitar problemas, deve-se atentar muito para a seleção dos profissionais.

Esse profissional tem que trabalhar, durante a elaboração dos projetos, com os conselhos (de patrimônio) e entidades avaliadoras. Não adianta construir o projeto em paralelo e depois entregá-lo ao conselho, sem conhecer e acompanhar a formação de seus membros e sua estruturação. Quando possível, deve haver a participação de ambos os lados na construção de um projeto para que se tenha um resultado positivo. Isso, eu considero fundamental.

Muitos projetos são construídos sem essas conversas anteriores. Tanto as Prefeituras quanto os profissionais que elaboram os projetos de restauro devem procurar os órgãos de preservação para receber as diretrizes a serem aplicadas. Se surgirem dúvidas, devem procurar novamente. E nesse vai e volta se constrói algo que seja devidamente aprovado por ambos os lados. Um projeto de qualidade.

Um projeto deve ser elaborado considerando a instância técnica e a teórica. As duas instâncias devem ser construídas juntas. Todo o projeto parte da intenção de se recuperar um imóvel com determinados valores e atribuir a ele uma função, às vezes diferente de sua origem e que ele nunca teve no decorrer de sua história, mas que vai acarretar na sua sustentabilidade econômica. Sendo assim, deve existir um diálogo entre as questões conceituais e as técnicas. Ambas se complementam. Não temos como trabalhar primeiro teoricamente e de forma isolada, para depois pensarmos na técnica de execução. Se fizermos isso, corremos o risco de elaborar um fundamento teórico tecnicamente inviável de ser executado. Essas duas instâncias devem estar em diálogo permanente.

**Ana Meira:** Um item que entra muito forte em pauta, no século XXI, é o compromisso socioambiental. Relacionando com a questão dos critérios, por exemplo, não tem sentido e justificativa hoje em dia, na restauração de um bem, definir o uso de "madeiras de lei", que tem que vir da Amazônia - desmatar no Pará e atravessar todo o país para chegar ao local da obra. Não tem sentido isso. Deve-se trabalhar com estrutura metálica. Tem que se adaptar à realidade e, às vezes, há técnicos, inclusive, que resistem nesse aspecto.

**Lucia Silber:** Além das questões relativas à essência dos projetos de restauração, deve-se atentar para as questões da gestão administrativa e da comunicação.

**Manuel Dias:** Um bom planejamento é um aspecto decisivo para que se

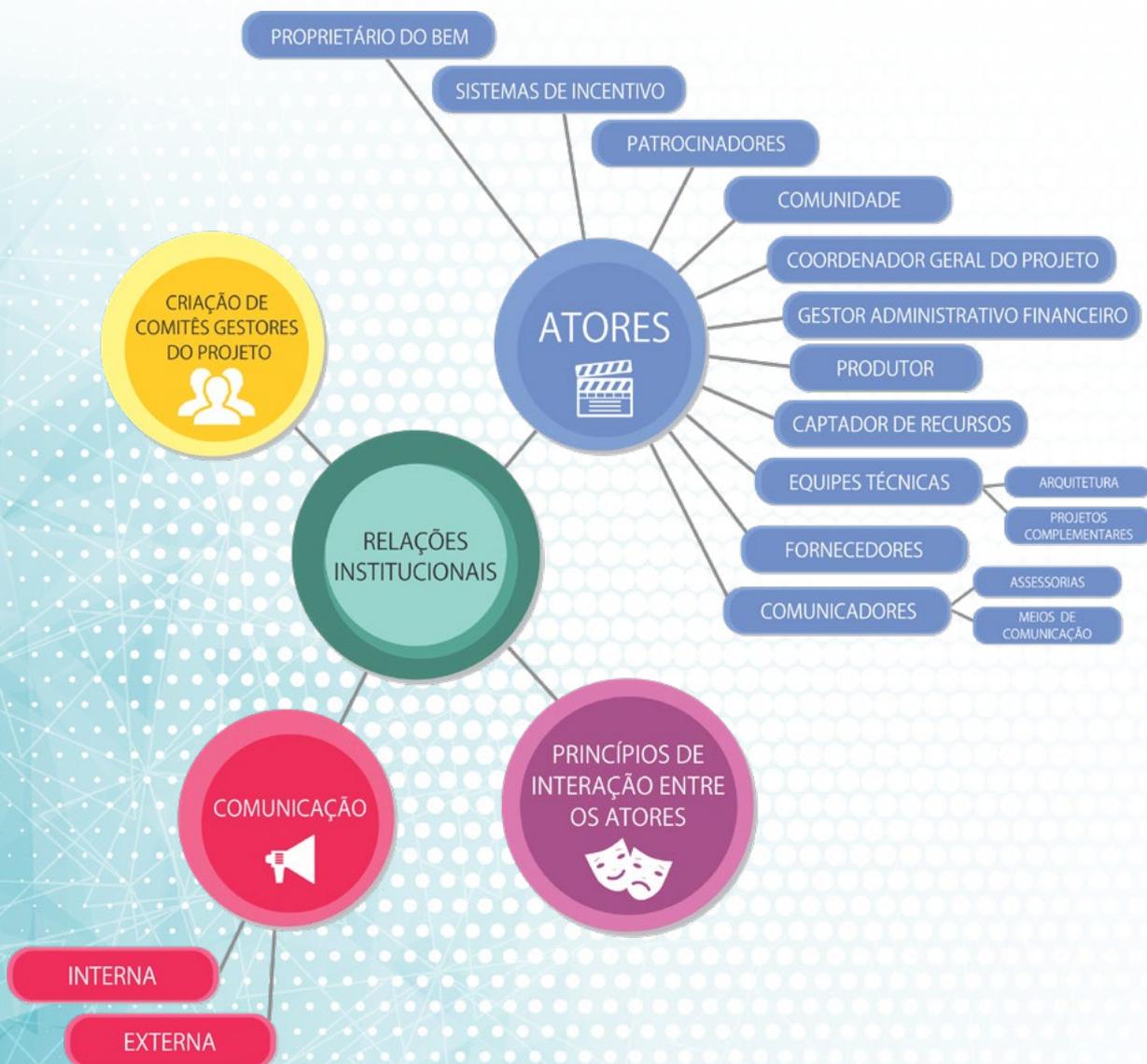
tenha uma boa gestão administrativa e a execução do projeto dentro dos padrões previstos pelas legislações específicas. É fundamental para que se tenha uma prestação de contas de acordo com o rigor técnico exigido pelos sistemas públicos de incentivo à cultura.

É importante trabalhar de forma alinhada com os órgãos de supervisão e fiscalização da área de proteção e preservação patrimonial, o IPHAE ou o IPHAN, conforme o caso, desde a concepção do projeto arquitetônico

e também durante a execução das obras.

**Cida Herok:** Considero importante eleger um plano de comunicação integrada que envolva relações públicas, publicitário e jornalista para que possa ser realizada uma campanha que englobe o plano de mídia, o planejamento de relações públicas e plano da assessoria de divulgação. Tanto para a imprensa como para as redes sociais, visando cobrir as várias fases do processo: desde o lançamento até a entrega do equipamento.

## 2º Ponto: Relações institucionais – proprietários do bem, órgãos de financiamento e avaliação, patrocinadores, veículos de comunicação, comunidade;



**Lucia Silber:** O proprietário do bem deve ter a visão de que o projeto, quando financiado com recursos públicos via leis de incentivo, acontece através da interação de um sistema composto por múltiplos atores: o proprietário do imóvel, a comunidade em que ele está inserido, as instâncias governamentais de incentivo à cultura que avaliam o projeto, autorizarão a renúncia fiscal e analisarão a prestação de contas, os patrocinadores que farão os aportes de recursos financeiros ou materiais para a execução, os profissionais de gestão/produção/administração/captação/comunicação, as equipes técnicas de arquitetura e dos projetos complementares, os executantes das obras e fornecedores em geral, os meios de comunicação que devem ser informados do que está acontecendo e que podem apoiar o projeto em suas etapas através da comunicação à comunidade e também fornecendo os retornos necessários aos patrocinadores e órgãos de incentivo. Desta forma, existe a necessidade de haver uma coordenação geral do projeto que regerá todas as interfaces citadas, colocando-as em diálogo sempre que possível ou necessário. Essa regência do projeto diz respeito à elaboração, à execução e à prestação de contas. Quanto maior o detalhamento e o cotejamento dos projetos na fase de elaboração, menos problemas acontecerão na fase executiva. Essas ações permitirão a precisão dos itens técnicos e a elaboração de um orçamento detalhadíssimo, minimizando problemas por falta de recursos na fase executiva. Deve-se considerar que em obras de restauro sempre existirão surpresas. Assim, na medida em que o objeto estiver detalhado e o orçamento for seu reflexo fiel, conquista-se uma margem maior para operacionalizar as inevitáveis surpresas que sempre aparecem

nos restauros. É o gestor do projeto e o administrador que devem estar atentos para as questões de orçamento, prazos e qualidade de cada um dos trabalhos executados ou fornecidos, organizando tudo de forma que o projeto seja executado a contento e que a documentação da prestação de contas esteja de acordo com os parâmetros estabelecidos legalmente.

**Manuel Dias:** As relações entre os agentes envolvidos no projeto cultural devem ser pautadas pelo respeito mútuo e o profissionalismo, sendo este fundamentado em valores éticos. É basilar que todas as funções, responsabilidades e atribuições de cada um dos agentes envolvidos estejam registradas de forma declarada em contratos, termos de parceria, convênios ou outra espécie de instrumento jurídico que possa servir de referência e balizamento para o bom desenvolvimento das atividades propostas no plano de trabalho.

É essencial que se tenha consciência de que projetos com tais características são resultado de parcerias público-privadas que dependem de uma colaboração efetiva dos agentes envolvidos. Cada um desses agentes é uma peça-chave dentro deste sistema de trabalho e o produtor/proponente exerce uma função indispensável constituindo-se no elo entre os patrocinadores, o poder público, a cadeia produtiva e a sociedade.

**Cida Herok:** Penso que um trabalho em conjunto entre os stakeholders seria o ideal. Pode-se incluir no projeto um seminário ou oficinas de sensibilização para esse fim. É possível propor um encontro com a equipe principal, patrocinadores e gestores, buscar várias formas de relacionamento onde a equipe principal possa interagir com os pares.

Eu acredito no trabalho em equipe. Acredito que o produtor cultural como proponente do projeto é também um articulador social, junto com o proprietário do imóvel e as assessorias. No caso de uma prefeitura, por exemplo, que receberá um equipamento restaurado, financiado e patrocinado através de incentivo fiscal, é fundamental a participação dos gestores públicos. Pode ser, por exemplo, montado um comitê gestor do projeto, no qual os agentes públicos e proprietários do imóvel estejam presentes, participando do processo, dando sua contrapartida e apoio na articulação com a comunidade e com os veículos de comunicação.

É importante que os patrocinadores entendam essa dinâmica, que não é uma dinâmica de evento, não é um projeto efêmero que vai acontecer em “x” dias e terá um grande impacto na mídia. Será um trabalho de recuperação histórica que, depois de concluído, será importante para o bem-estar social das comunidades. Seja um museu, teatro, biblioteca – são equipamentos que agregam para a vida comunitária.

É importante que os patrocinadores acompanhem o trabalho do produtor, que a comunicação interna e externa do projeto tenha êxito e sejam apresentados relatórios parciais, mostrando o que está saindo na mídia e o que está acontecendo na obra. Deve-se valorizar o patrocinador, mostrando às empresas o quanto estão contribuindo para o desenvolvimento das comunidades.

**Berenice Pinto da Costa Rodrigues:** O ideal seria um trabalho transparente e em parceria, onde cada um tenha ciência de suas responsabilidades e de seus direitos. Infelizmente, ainda falta muito esclarecimento aos proprietários sobre preservação, também falta incenti-

vo aos proprietários, tanto financeiro como de políticas voltadas para a cultura que possibilitem aos proprietários particulares a preservação de seus imóveis, visto que não podem se beneficiar das leis de incentivo à cultura, salvo em casos excepcionais.

Acho importantíssimo que toda equipe envolvida esteja preparada para lidar com as surpresas, porque em obras de restauro geralmente surgem informações que não puderam ser observadas na fase de levantamento. Pode haver, por exemplo, pinturas murais encobertas ou algum vestígio arqueológico. Uma descoberta assim irá impactar no andamento da obra e conseqüentemente na prestação de contas. A equipe deve estar em sintonia para encontrar as soluções necessárias, visando minimizar custos e possíveis atrasos, sempre pensando, em primeiro lugar, na qualidade do serviço.

## 3º Ponto: Recursos financeiros - na elaboração dos projetos / na execução;

**Lucia Silber:** Sobre os recursos necessários na fase de elaboração dos projetos, a experiência tem demonstrado, de forma recorrente, que um dos pontos nevrálgicos o qual impede o desenvolvimento dos projetos de restauração de forma satisfatória é a falta de percepção por parte dos proprietários dos bens de que há um investimento financeiro prévio a ser feito para a elaboração dos projetos. Talvez este seja o trabalho mais árduo de todo o processo, pois estamos lidando com um padrão cultural que, de forma geral, não compreende a importância do planejamento e o quanto de economia ele representa. No entanto, não existe uma fórmula mágica para se elaborar projetos bem feitos, detalhados e orçados, que não envolva o trabalho de profissionais especializados e, conseqüentemente, dos custos que eles representam.

A boa notícia é que:

- no Sistema Pró-cultura/RS, existe atualmente a exigência de que as Prefeituras, quando proprietárias dos bens, invistam como contrapartida mínima 10% do valor do orçamento global no projeto. O investimento nesses projetos pode ser considerado como parte da contrapartida obrigatória, ou como a própria contrapartida;
- no Sistema PRONAC, hoje, é possível solicitar autorização para captar as verbas para que os projetos complementares sejam elaborados. Na fase executiva dos projetos, percebe-se nitidamente o quanto a existência de um plano de captação eficiente é fundamental para que a obra inicie e siga sem interrupções até sua conclusão. Sigamos com os

depoimentos dos especialistas:

**Berenice Pinto da Costa Rodrigues:**

Penso que o maior problema nem seja o trâmite avaliativo, mas a falta de um banco de projetos, pois, geralmente, os recursos para execução das obras são estaduais e federais, acho que os municípios ainda pecam muito em não elaborar projetos aptos à captação destes recursos.

**Eduardo Hahn:**

Um dos grandes gargalos que temos, o de não conseguir executar obras, é devido à ausência de projetos. Uma das amostras disso é o PAC das Cidades Históricas que aconteceu até esse ano e agora mudou, virou Projeto Avançar. O PAC, quando foi lançado, previa a aplicação de milhões de reais na recuperação de bens de valor cultural em todo o Brasil. Depois do lançamento, concluíram que 90% daqueles bens não tinham projetos. Então resolveram investir nos projetos, que demoraram muito tempo para serem elaborados. São projetos complexos, de edificações complexas e, sem eles, não se executa uma obra. Ou, se começar a execução, é uma obra fadada ao fracasso, como já se viu diversas vezes. A aplicação de recursos para a elaboração de projetos é básica. É ali que se começa o processo de recuperação, no projeto. Ele é fundamental para iniciar a obra. Penso que os conselhos que tem esse tipo de interpretação – vai-se aplicar dinheiro em um projeto que será engavetado por falta de patrocínio – cometem erros. O projeto até pode ser en-

gavetado naquele momento, mas ele estará ali. Em algum momento ele será desengavetado e utilizado. É uma documentação que foi produzida sobre o bem em um determinado momento. Então que ela fique arquivada junto aos órgãos de preservação. Isso é muito válido. De alguma forma, os órgãos de preservação trabalharão para que aquele projeto seja executado no futuro. Se demora um, dois, cinco anos, ainda acho válido. Às vezes, temos bens que precisam de restauro há vinte anos e não se consegue executar a obra por falta de projeto. Eu também já entrei com pedidos de projetos via LIC. De projetos para fazer os projetos, e me foi negado. Naquela época eu estava no IPHAE, tive reuniões com o pessoal, mas não foi aceito. Eu acho que é um erro.

**Ana Lucia Goelzer Meira:** Eu tive uma experiência prática interessante em relação a isso em um município que participou do Programa Monumenta. Na época, valorizava-se o chamado projeto básico, que era uma proposta simplificada, com custos estimativos e, a partir disso, lançava-se o edital para a execução da obra. Para o restauro de um casarão, tombado pelo patrimônio nacional e que, portanto, demandava um estudo maior, defendi perante o Prefeito a necessidade de contratar uma empresa para fazer um projeto arquitetônico detalhado. Este deveria conter um levantamento exato, um diagnóstico (etapa que se negligencia muitas vezes) para apontar as patologias físicas e suas causas, o estado de conservação dos elementos originais e os critérios de intervenção (etapa que se ignora muitas vezes, também). Os critérios de intervenção são essenciais e devem estar explicitados, senão é como se o bem estivesse

ao dispor das escolhas de quem está projetando ou do proprietário. Ele não está ao dispor. Existem critérios internacionais que se utilizam e tem que balizar todas as decisões de projeto. Não é assim: “eu acho, eu prefiro”. Ocorre que, nessa ocasião, houve uma resistência muito grande para a prefeitura detalhar o edital para contratar o projeto porque era considerado, a priori, muito caro. A partir do projeto básico, a estimativa do orçamento era de quase R\$ 2 milhões de reais para a obra. Depois de muito insistir, o Prefeito concordou em lançar uma licitação para fazer o projeto executivo, com critérios técnicos, desde que eu convencesse o Secretário de Finanças do município. Foram semanas de conversas e reuniões para explicar a importância de se ter um levantamento mais pormenorizado, um projeto mais exato. Finalmente liberaram o recurso para a licitação do projeto. Foi um escritório de Curitiba que ganhou o certame. Eu não lembro exatamente, mas foi cerca de R\$ 500 mil reais o custo do projeto de restauração detalhado. Envolveu uma equipe de três arquitetos que veio de Curitiba em um carro com todos os equipamentos, computadores, caixas de ferramentas, instrumentos de rapel, inclusive. Quando chegaram na cidade, cada arquiteto contratou um ou dois estagiários para auxiliá-los em suas funções. Eles fizeram o levantamento minucioso dos elementos arquitetônicos do prédio, com um diagnóstico pormenorizado. A caixa de ferramentas servia para erguer, levantar todas as tábuas, uma por uma e ver em que estado estava cada barrote especificamente (e não genericamente como constava do projeto básico inicial). Não

foi feito na base do: “Ah, vamos substituir 50% dos barrotes”. Foi assim: “Vamos ver exatamente qual a porcentagem de cada barrote que pode ser reaproveitada e qual que deve ser substituída”. E sempre com estagiários das faculdades de Arquitetura da cidade. Finalizado esse trabalho, se teve uma radiografia e o diagnóstico completo da casa, com exatamente aquilo que era preciso fazer.

Dos dois milhões iniciais estimados para a execução da obra, o projeto executivo de restauração estimou em quase quinhentos mil reais a menos a execução da obra. Assim, mesmo com o pagamento do projeto, houve um superávit, uma economia para a Prefeitura que pôde aplicar esse recurso em outras coisas. Eles ficaram muito impressionados com isso. Outro ganho para o município: os estagiários que acompanharam os arquitetos aprenderam como fazer

um levantamento sério, um diagnóstico e a sua importância, porque é uma etapa que sempre se pula. Então, saber que cada barrote é importante, ver qual a porcentagem que está comprometida por cupins ou por deterioração, enfim. Trabalharam junto com os arquitetos na elaboração do projeto executivo e depois vieram a formar a equipe de profissionais de patrimônio junto à Prefeitura. Eles foram formados pela melhor escola possível: a teoria que tiveram na Universidade e a prática com profissionais de um escritório que sabia muito bem como fazer. Foi um ganho imenso. Nesse caso, a Prefeitura viu que quanto mais completo e aprofundado for um projeto, mais barata será a obra. Cabe reforçar que um dos problemas que se tem nas obras de restauração é que há muitas surpresas. Quanto mais se puder conhecer antes, menos surpresas vi-

Foto: Paulo Walter da Luz



Vista lateral do palco da Casa das Artes de Novo Hamburgo com equipamento cenotécnico e plataforma elevatória.

rão no decorrer da obra. E isso é um problema muito grande nas leis de incentivo: não há maleabilidade para contemplar essas surpresas que são uma realidade nas obras de restauração.

**Edegar Bittencourt da Luz:** O conselho que dou às prefeituras é o seguinte: começa por valorizar a preservação de seus bens históricos. E só há valorização com a manutenção e elaboração de projetos para a preservação do bem. O fato é que a maioria das prefeituras não tem o mínimo conhecimento do que seja essa atividade, não valoriza esse trabalho e querem fazer uma maquiagem, não querem fazer realmente o trabalho de intervenção. E, também, não querem pagar projetos completos. Outro aspecto importante é o financiamento do projeto. A falta de financiamento para elaborar projetos prejudica muito a qualidade, já que os recursos são mínimos, o arquiteto tem que fazer um contrato de risco para receber depois na parte executiva ou, então, cobra preços irrisórios e não pode fazer um trabalho bom. Financiamento para elaboração do projeto é imprescindível.

E hoje, o que acontece com os valores para se elaborar um projeto completo? Quando se apresenta o conjunto, parece um valor alto para a elaboração do projeto completo, mas, na realidade, não é. Porque, se tudo for bem planejado, o custo da execução pode permanecer próximo ao do orçamento geral. Embora haja a questão de desgaste dos valores devido aos recursos permanentes serem fixos.

**Cida Herok:** É importante que o proprietário invista no diagnóstico do

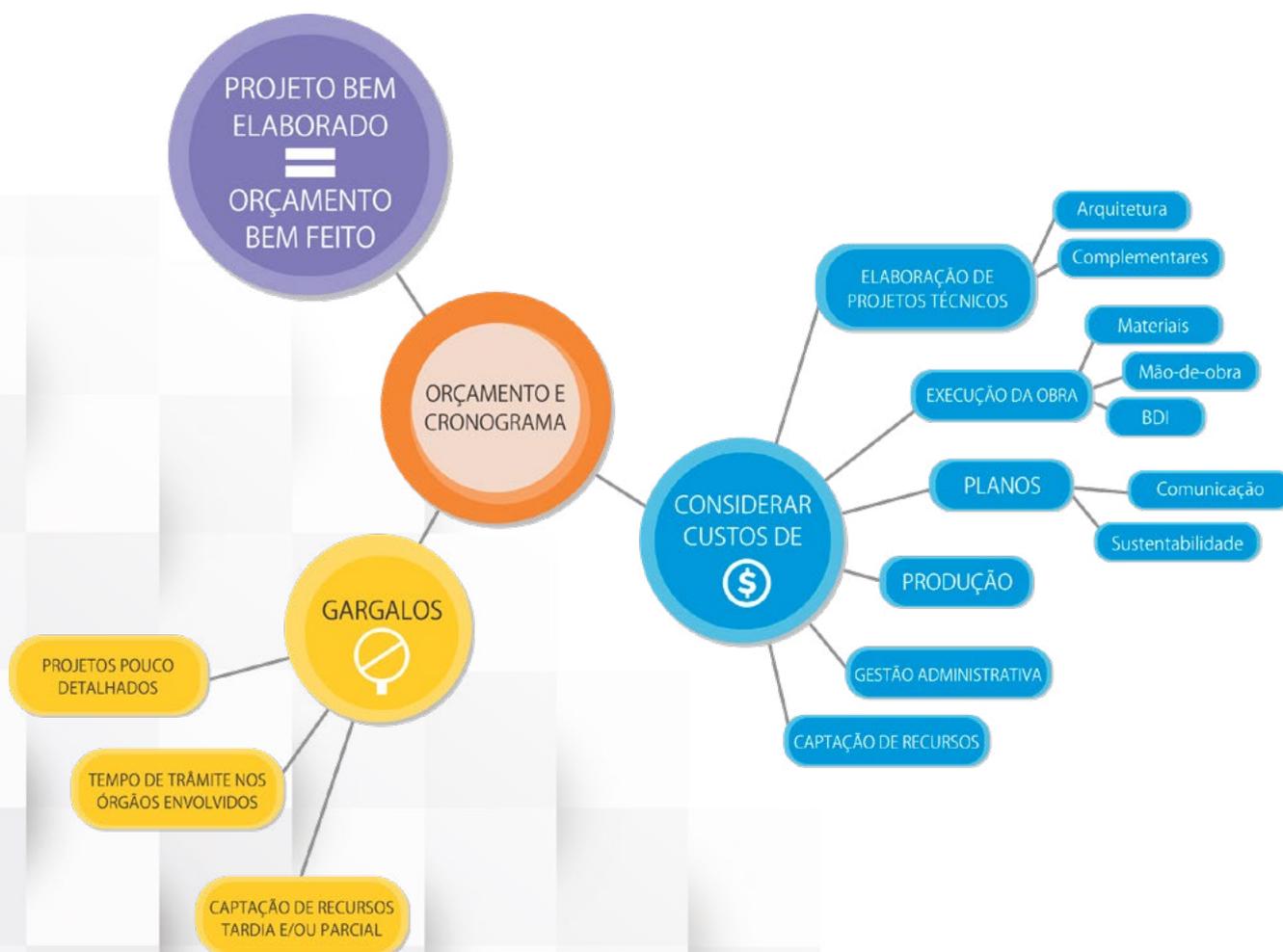
projeto, feito por produtores especializados, para que se saiba os valores que a elaboração do projeto geral demandará. Este é o investimento inicial que se exige do proprietário do bem ou do contratante do projeto. A primeira ação a fazer é a gestão da execução dos projetos exigidos em lei que vão gerar o financiamento via isenção fiscal ou patrocínio privado. Dispor dos recursos para elaborar os projetos arquitetônicos e complementares e o orçamento da obra e dos demais itens do projeto. A partir daí, começa a verdadeira articulação da captação, para depois encaminhar para a empresa "a", "b" ou "c", porque, de acordo com o tamanho do projeto, poderá ser encaminhado em partes ou na íntegra.

## 4º ponto: Equipes multidisciplinares e consultorias técnicas:

**Lucia Silber:** As equipes básicas de projetos culturais incentivados bem-sucedidos serão sempre multidisciplinares envolvendo profissionais para a elaboração, captação, gestão, execução e comunicação. Além disso, conforme o objetivo geral do projeto, este será compos-

to por projetos complementares que demandarão técnicos especialistas bem como consultores. Ver os exemplos de diferentes projetos e suas demandas no capítulo 3 – Projetos e consultorias especializadas.

## 5º Ponto: Cronogramas e orçamentos:



**Gessônia Leite de Andrade Carrasco:**

O cronograma físico financeiro é um espelho do projeto e apresenta todas as etapas previstas no mesmo. Deve conter as atividades do trabalho com os prazos para execução e o cronograma de desembolso.

Um bom planejamento dos trabalhos evita prejuízos futuros. Os projetos de restauração, muitas vezes, requerem mais tempo para sua execução que os projetos de obras comuns. Uma equipe qualificada minimiza e/ou evita prejuízos nos projetos.

**Manuel Dias:** A definição clara e real do cronograma físico-financeiro do projeto é um fator relevante, pois será decisivo para se estabelecer a necessidade de fluxo de caixa. O fluxo de caixa, por sua vez, dependerá da disponibilidade financeira dos patrocinadores e as liberações dos depósitos de patrocínios também dependerão dos créditos fiscais autorizados pelo Estado. Esse fluxo deve estar bem alinhado desde o planejamento.

O cronograma executivo da obra e do plano de comunicação estão inseridos dentro do cronograma físico-financeiro global do projeto. Com a aprovação do projeto e o início da execução o gestor deve fazer um ajuste do cronograma, alinhando o plano de trabalho com toda a cadeia produtiva. As prestações de serviços e os cronogramas específicos de cada fornecedor devem estar fundamentados em contratos assinados entre as partes. Simultaneamente, deve-se verificar se os prazos de captação e execução do projeto aprovados pelo sistema são suficientes para o cumprimento do cronograma. Outro aspecto que deve ser observado é o processo de captação de recursos, tendo em vista a disponibilidade de recursos financeiros para o projeto e o fluxo de caixa.

**Berenice Pinto da Costa Rodrigues:**

Em obras de restauro os serviços são mais lentos, isso precisa ser considerado na elaboração tanto do orçamento como do cronograma. Os serviços devem ser orçados diretamente com profissionais que executam determinadas atividades, os cadernos de referência não devem ser utilizados para projetos de restauro, em função das especificidades dos projetos.

**Edegar Bittencourt da Luz:** Normalmente acontece o seguinte: mesmo existindo projetos completos, previstos em todos os detalhes, com todas as intervenções previstas, nem sempre existe toda a captação correspondente. Isso é lugar comum. Dificilmente tu pegas um trabalho que tenha todos os recursos aprovados já captados ou com patrocinador já determinado. Raramente acontece isso. Aí é onde acontecem grandes problemas - não há captação de acordo com o cronograma, havendo uma perda muito grande de custo, uma perda pelo aumento do prazo de execução e pelos custos fixos, porque a obra está andando num ritmo mais lento.

Uma coisa básica e importante são os recursos financeiros. E, na maioria das vezes, falta a captação desses recursos, ou, existindo, não corresponde às necessidades previstas no cronograma. Isso é realmente o maior problema que existe. Um trabalho programado para ser realizado em dois anos, demora quatro, cinco ou dez, porque não há um fluxo constante na captação.

**Paulo Walter da Luz:** Um grande problema é o tempo entre a elaboração do projeto, orçamentação e aprovação e, depois, o tempo que decorre até o início da obra, devido aos trâmites dos sistemas de financiamento e da captação de recursos. Deveria haver uma forma

de se obter alguma atualização dos valores orçados na época da contratação final. Em obras que levam dois ou três anos para serem contratadas e, infelizmente, no país há alteração de preços de materiais e mão-de-obra, existe essa defasagem. Claro, se o projeto está bem fundamentado, haverá redução nas questões de erros de projeto, mas não se consegue eliminar o problema da questão da alteração de custos vitais de materiais e mão-de-obra. Isso pode pesar, dependen-

do do tipo de projeto e quando se executam coisas muito específicas. Por exemplo, auditórios que demandam equipamentos acústicos e eletrônicos ou outros elementos cujo valor está atrelado a variações cambiais. Então deveria ter uma forma de atualização monetária em algum momento dos projetos. E, também, ter toda a captação concluída evitando paradas na obra, pois tem a questão do custo fixo, do pagamento das despesas fixas.

## 6º Ponto: Trâmites nas diversas instâncias na fase de proposição do projeto.

**Lucia Silber:** preliminarmente à entrada do projeto em um dos sistemas de incentivo, o projeto arquitetônico deve estar aprovado junto ao órgão competente na respectiva Prefeitura e, quando se tratar de bem tombado, deve possuir o aval do órgão responsável pelo tombamento. Além disso, exigência básica para qualquer destes projetos, o PPCI (Projeto de Proteção e Combate a Incêndio) deverá estar aprovado junto ao Corpo de Bombeiros do município.

Após este momento, será feito o protocolo do projeto na lei estadual e/ou federal. A partir do protocolo, o projeto passará por três fases de análise:

**1) Análise documental** – quando é feita a conferência da documentação básica exigida do proponente e do projeto. Eventualmente, os sistemas poderão solicitar complementações de informações. Sendo esta fase superada, o projeto segue para a:

**2) Análise técnica** – quando será avaliado pelos órgãos competentes como o IPHAN (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional) para projetos submetidos à Lei federal e no IPHAE (Instituto

do Patrimônio Histórico e Artístico do Estado) ou por técnico do Sistema Pró-Cultura/RS, para projetos submetidos à lei estadual. Nesta fase, é comum que os analistas demandem algum esclarecimento ou solicitem alterações no projeto. Por isso é tão importante que, na elaboração do arquitetônico, esses órgãos sejam consultados e o projeto seja construído conjuntamente, minimizando idas e vindas durante a análise técnica. É na análise técnica que o orçamento e o cronograma físico financeiro serão avaliados, devendo-se comprovar as escolhas orçamentárias conforme estabelecido nas normativas respectivas.

**3) Análise de mérito** – esta é a fase mais subjetiva do trâmite, já que os critérios de análise podem variar, conforme o relator/parecerista do projeto. Na lei federal, o projeto é encaminhado à CNIC (Comissão Nacional de Incentivo à Cultura) e um parecerista o analisará emitindo seu parecer que será, então, submetido à plenária do Conselho. Na lei estadual, os projetos são distribuídos entre membros do CEC (Conselho Estadual de Cultura) e segue-se a mes-

ma lógica, quando um será o parecerista que apresentará o projeto nas reuniões do colegiado.

Das decisões nas instâncias técnica e de mérito, cabem recursos, respeitados os prazos estabelecidos em lei.

### Trechos das entrevistas:

**Eduardo Hahn:** Conciliar de forma pró-ativa os prazos de trâmite avaliativo dos projetos com a realidade da captação dos recursos e os cronogramas executivos das obras é difícil. E, conforme a estrutura de avaliação e aprovação, mais difícil ainda.

Por exemplo: a Prefeitura de Porto Alegre tem uma estrutura imensa de análise e de aprovação de projetos. Ele passará por várias secretarias e, às vezes, a aprovação demora até um ano ou mais. Isso é um problema seríssimo que se enfrenta no município. Em outros casos, por exemplo, cidades do interior, onde a estrutura é menor e mais ágil, essa demora diminui ou fica dentro de uma razoabilidade.

Normalmente, a obrigação de que um projeto tramite em grandes estruturas acaba fazendo com que as análises demorem. Quando o projeto envolve a Arqueologia, por exemplo, terá que passar pela estrutura federal, não dependendo apenas da superintendência regional do IPHAN no Rio Grande do Sul. A aprovação dos projetos neste caso, inclusive, vem de Brasília, então o trâmite demora muito mais tempo. As megaestruturas são criadas com uma característica centralizadora que dificulta os processos. Quando há a possibilidade da aprovação se dar dentro de uma secretaria específica ou de uma superintendência regional, o processo, em geral, se torna mais ágil. Por exemplo: o problema dos longos prazos de análise, que muitas vezes existe nos projetos de Ar-

queologia, não existe num projeto de arquitetura, pois este é avaliado em duas ou três semanas, no máximo, e se estiver tudo de acordo, é aprovado e pode prosseguir. No caso da Arqueologia, não. O projeto será analisado primeiro no Rio Grande do Sul e depois irá para Brasília, onde muitas vezes sofrerá uma reanálise. Aqui surge também o problema da falta de profissionais especializados no mercado de trabalho e nas estruturas das instituições fiscalizadoras. Houve um período em que só havia um arqueólogo para analisar toda a demanda de processos de licenciamento arqueológico do estado gaúcho. Desta forma, existia um atraso de quase um ano na análise dos processos dentro da Superintendência. O projeto era protocolado em uma determinada data e demorava quase um ano para chegar na análise técnica. Se houvesse algum problema, seria demandado ao empreendedor a correção. Este retornaria com a documentação solicitada, demorando mais um ano para ser reavaliado, porque só havia um técnico da área. Agora o caso é diferente, com o concurso público efetuado, entraram mais técnicos. Desta forma, aquele longo prazo de análise diminuiu para três meses. É uma questão de estrutura, certamente.

**Lucia Silber:** Após a aprovação do projeto, seguem-se outros trâmites junto aos Sistemas de Incentivo e patrocinadores que devem ser estritamente observados, tendo em vista o bom desenvolvimento administrativo do projeto na fase executiva e a correta prestação e contas. Estes são ligados à administração do projeto, englobando a captação dos recursos, as liberações para veiculação dos materiais de comunicação criados para o projeto, as contratações e a execução das obras.

**Manuel Dias:** A boa gestão administrativa dos projetos executados via sistemas de incentivo à cultura depende fundamentalmente dos seguintes aspectos:

1 - Conhecimento das bases legais que regem o funcionamento dos sistemas, tais como leis, decretos, instruções normativas, verificando também os manuais de execução e prestação de contas.

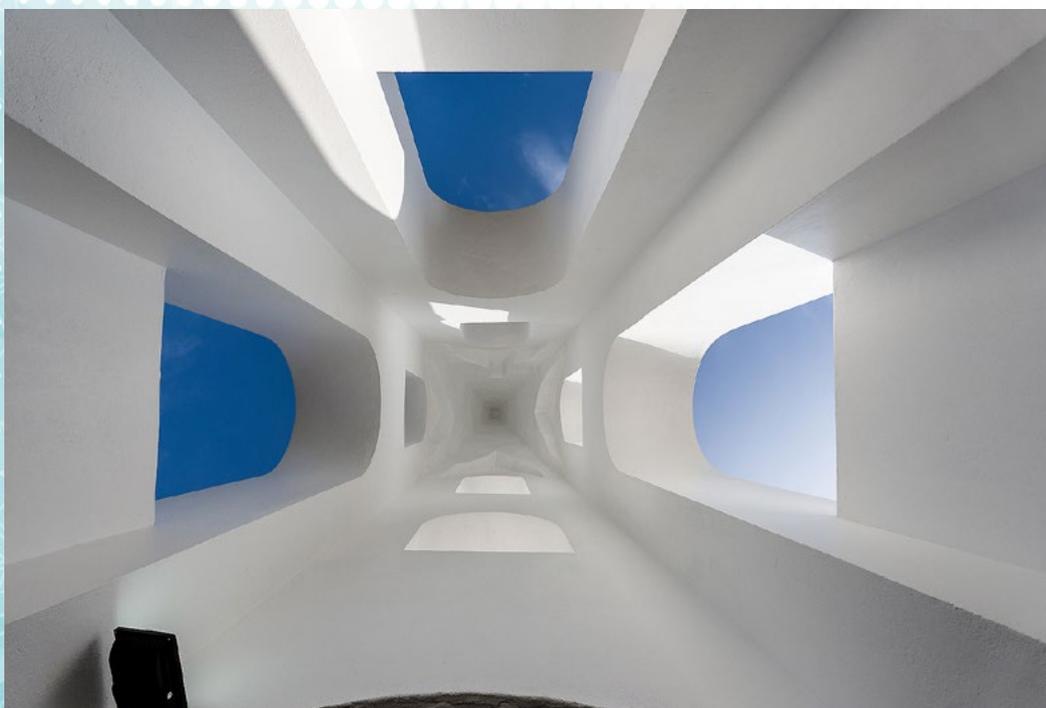
2 - Ter uma boa organização, envolvendo um controle adequado sobre os trâmites de captação e liberação dos recursos incentivados, execução orçamentária de acordo com os limites aprovados pelo sistema, atenção aos prazos de realização e prestação de contas do projeto, um método de registro de todos os procedimentos e movimentações que envolvem a aplicação dos recursos, bem como um sistema de guarda e arquivamento de toda a documentação legal e fiscal comprobatória da execução físico-financeira do projeto.

3 - A boa comunicação também é essencial. Para que os recursos financeiros partam da sua fonte geradora e cheguem ao seu destino de acordo com a previsão orça-

mentária aprovada, fazendo surtir os benefícios socioculturais estabelecidos pela proposta, o gestor deve estabelecer um fluxo de comunicação eficaz que envolve tanto os órgãos de financiamento do Estado, as empresas patrocinadoras, bem como toda a cadeia produtiva que integrará a rede de fornecedores do projeto.

4 - Ética: não é possível se conceber uma boa gestão administrativa sem que haja uma definição clara sobre os princípios éticos que devem reger todo o trabalho. Deve-se ter a consciência clara de que os recursos financeiros pertencem ao tesouro público, isto é, não podem, em hipótese alguma, ser confundidos com o patrimônio dos particulares que administram o projeto, e sua aplicação deve ser estrita ao que está aprovado pelo Estado, em benefício da sociedade. A noção de responsabilidade social deve estar incorporada nas práticas de gestão, sendo uma de suas expressões a transparência nas formas de prestação de contas.

Foto: Egidio Pandolfo



Vista interna da torre da Igreja São Domingos, Torres.

# CAPÍTULO 3

## A COMPOSIÇÃO DO PROJETO



## Sobre as etapas que compõem os projetos técnicos de arquitetura e restauração de bens móveis e imóveis:

### **Berenice Pinto da Costa Rodrigues:**

São elas: Levantamento arquitetônico, Levantamento histórico, Levantamento do potencial arqueológico, Levantamento fotográfico, Diagnóstico, Projeto Básico de Restauro, Projeto Executivo de Restauro, Memorial Descritivo, Projetos Complementares, Orçamento e Cronograma. As etapas de levantamento arquitetônico, histórico e diagnóstico são fundamentais para o entendimento da edificação, a máxima compreensão da edificação possibilita a tomada de decisões acertadas, evitando surpresas e possíveis mudanças ao longo da obra.

**Edegar Bittencourt da Luz:** As etapas sempre partem de conhecimento pleno do objeto. A partir do conhecimento histórico e, depois, conhecer todos os aspectos técnicos do objeto: desde a sua tipologia arquitetônica, tipologia construtiva, para depois examinar todos esses itens em relação à situação física e, aí, quais as medidas que deverão ser tomadas para preservar o prédio sob o ponto de vista arquitetônico e técnico. Para atuar na área de elaboração de projetos e na área de preservação de prédios históricos é preciso, além da técnica e de conhecimento, existir um exame detalhado do projeto, de todas as suas condições físicas, de seu significado histórico, dos setores que devem ser preservados e de um detalhamento completo técnico das patologias. Esse projeto desenvolverá também todo o conjunto de atividades para o uso do bem e deve estar alicerçado em uma base cultural e social de uso. Ele tem que realmente possuir a característica de um projeto executivo, ou seja, o necessário para que todos os va-

lores demandados em cada uma das particularidades do prédio sejam estabelecidos no orçamento. Então, acontece que, geralmente, os projetos completos, isto é, os projetos executivos, não são elaborados, e, desta forma, os recursos solicitados no orçamento para a implantação geralmente não são suficientes devido a um projeto incompleto. Logicamente, o profissional que vai elaborar os projetos deve ter um conhecimento básico – um conhecimento muito apurado do prédio em si, do bem histórico.

### **Gessônia Leite de Andrade Carrasco:**

Primeiramente, é preciso fazer o estudo arqueológico e histórico do bem a ser restaurado, seguido do levantamento das técnicas construtivas e do estado de conservação com mapeamento dos danos, com registro gráfico e fotográfico para elaboração do diagnóstico e, posteriormente, a proposta de intervenção, com detalhamento de técnicas e materiais a serem utilizados.

Prever a contratação de profissionais qualificados para o tipo de trabalho a ser realizado; a aquisição de materiais de qualidade e equipamento adequados para a realização da restauração; atentar sobre as condições climáticas do local no período da execução da obra e prever condições que permitam a continuidade dos trabalhos. As análises para caracterização dos materiais originais e identificação das patologias podem orientar a escolha do método de tratamento e minimizar surpresas.

# Sobre os Projetos complementares e a conciliação de projetos:

**Berenice Pinto da Costa Rodrigues:** Cada projeto tem suas exigências, mas os Projetos de Instalação Pluvial, Drenagem, Instalação Elétrica, PPCI e Estrutural, estão presentes em todos. Poderá ser projeto ou laudo técnico, dependendo das condições das instalações existentes.

**Edegar Bittencourt da Luz:** Um projeto de restauro ou de intervenções para preservação de prédio histórico não pode prescindir de um conciliamento geral e isso só pode ser feito pelo arquiteto, que é o autor do projeto. Ele deve ter pleno conhecimento e participar da coordenação geral de todos os projetos, porque é ele que conciliará todas as implantações complementares com a arquitetura, sabendo o que deve ser respeitado dentro da arquitetura e o que pode ser modificado. Ele é imprescindível, porque a concepção do projeto é dele. Não pode haver intervenções técnicas que não estejam de acordo. Todas as implantações dos projetos complementares estão alicerçadas no projeto arquitetônico, e

não podem ser implantadas sem prévio estudo. É preciso que o arquiteto se assessorar com pessoas especializadas em todos os projetos complementares para realizar o projeto conciliando todos os aspectos arquitetônicos. Mas todos os projetos complementares são imprescindíveis para ter um resultado satisfatório. Senão, o que acontece se todos os projetos não forem bem conciliados? Haverá problemas durante a execução e, normalmente, problemas financeiros para a conclusão do trabalho.

**Paulo Walter da Luz:** A principal questão, quando todos os projetos estão bem fundamentados e conciliados, é que o tempo de execução de obra será reduzido, diminuindo a margem de erro de execução.



## Sobre os projetos especializados e consultorias técnicas:

**Lucia Tedesco Silber:** conforme o uso que se dará para o bem, haverá a necessidade e uma maior demanda por certos projetos e consultorias especializadas. Cito alguns exemplos que ilustram a diversidade de projetos e profissionais envolvidos:

1) Para um projeto de uma Casa de Cultura com espaços, por exemplo, para Artes Cênicas (com auditório, camarins e salas de ensaio); para Artes Visuais (com salas de exposição e salas para oficinas); para Música (com espaços para apresentações e ensaios), para Literatura (com espaços para saraus literários, oficinas ou mesmo uma biblioteca), o projeto demandará consultorias especializadas que vão indicar ao arquiteto uma série de quesitos necessários para atender adequadamente às demandas – desde o projeto acústico e luminotécnico, até detalhes como o tipo de piso adequado para cada espaço, localização dos pontos de luz, instalações hidráulicas, controle de umidade, mobiliário, espaços de sustentabilidade como uma lojinha ou livraria;

2) A implantação de um auditório envolverá necessariamente um projeto acústico e um projeto cenotécnico, nos quais haverá previsão de aquisição de equipamentos de som e luz. Esses equipamentos devem ser cotados com três fornecedores e os

orçamentos apresentados na interposição do projeto, comprovando a qualidade e economicidade da escolha, tendo em vista o atendimento do plano de necessidades do espaço. Além disso, esses projetos devem ser compatibilizados com os projetos arquitetônico e elétrico para que ocorra a correta implantação.

3) A restauração de um cemitério demandará obrigatoriamente a contratação de um restaurador especializado em bens móveis e toda uma pesquisa aprofundada referente à história do local e da comunidade que construiu originalmente o espaço, com atenção e reverência àquele campo santo e à memória daqueles que ali foram sepultados.

4) Ao se executar um projeto que envolverá a realização de obras com fundações na região das Missões, será necessário que se faça uma pesquisa ou um diagnóstico arqueológico, que deverá ser submetido ao IPHAN, anterior ao início das obras. Essa pesquisa arqueológica deve estar orçada no projeto original e prevista no cronograma, já que os trâmites de análise são morosos e afetam diretamente o cronograma e o orçamento das obras.

E assim sucessivamente, conforme a natureza e o objetivo do restauro.

## Projeto de sustentabilidade - criação de espaços e produtos para geração de recursos a serem reconvertidos na manutenção do espaço;

**Eduardo Hahn:** Hoje em dia, eu digo hoje em dia, porque na década de 1990 não se pensava assim, deve-se entrar nessa área propondo projetos que prevejam a sustentabilidade do bem. Deve-se construir um pacote fechado, que preveja a recuperação, a utilização e a ma-

nutenção futura, inclusive em termos econômicos. E como é que se resolve isso? Ainda hoje aparece uma série de projetos que preveem a recuperação do imóvel, mas não há previsão de sua recuperação em termos financeiros, nem como será mantido depois. Isso é muito co-

mum e sabemos que são projetos fadados ao fracasso – ou porque não vai conseguir captar os recursos ou porque será viabilizado em termos de captação, mas entrará naquela roda e, daqui alguns anos, precisará novo restauro. A sustentabilidade econômica é fundamental. Hoje em dia deve-se pensar nisso: quem trabalha com restauro, além de toda a formação é preciso estudar, conhecer as técnicas e as teorias, pois elas são a base para elaborar ou analisar os projetos, é necessário, também, estudar economia e administração. Deve-se entender a estrutura econômica para criar processos de sustentabilidade dos projetos. Por exemplo: agora estou trabalhando na Secretaria da Cultura do município e trabalhamos, muitas vezes, com o pessoal das Secretarias da Fazenda ou do Desenvolvimento Econômico. Eles têm uma outra cabeça. Percebo que as ideias que eles têm complementam as nossas. Eles raciocinam de outra forma e a complementariedade é importante.

**Ana Meira:** Temos uma outra demanda quanto ao futuro do planeta, estamos em uma outra sociedade com valores totalmente diferentes do século passado. Alguns se transformaram para pior, infelizmente. Não dá para ficar com uma visão romântica do que seja preservação, porque a realidade passará por cima. Temos que nos atualizar também. Os italianos têm uma palavra ótima para isso: é *aggiornar*. Trazer para a atualidade, para hoje. Tornar diária a revisão dos compromissos. Ter usos sociais relevantes. Hoje em dia, precisamos muito de equipamentos, de espaços, de lugares que promovam uma melhor socialização das pessoas, que incentivem uma dimensão mais humana, que respeitem a diversidade, pois parece que isso se perdeu na virada da última década. A chamada “pegada” socio-

ambiental é bem importante de ser considerada e, até, colocada como um dos objetivos principais nas restaurações. Não tem sentido preservar por preservar, restaurar por restaurar, porque “eu acho bonito, porque é legal!” Tem que ter uma justificativa coerente, tanto do ponto de vista das escolhas técnicas em relação ao projeto, quanto em relação aos seus objetivos cultural e social. Tudo aquilo que puder agregar, mostrar a trajetória de determinadas linhas de pensamento que defendem os seres humanos. Por exemplo, no Museu em São Borja, esse pensamento todo, implícito na edificação, que levou à construção de uma cultura de proteção ao trabalhador no Brasil e que está fortemente ameaçada hoje.

**Cida Herok:** Existem projetos onde se pode eleger que a comunicação atente para a criação de produtos visando a sustentabilidade do equipamento. Os catálogos dos projetos, como os que fizemos nas restaurações do Museu Getúlio Vargas e na Casa do João Goulart, em São Borja, através dos quais realizou-se a divulgação e a pesquisa sobre o estado anterior dos equipamentos, o momento no qual as obras iniciaram, até a entrega, acrescidos de informações históricas e biográficas sobre esses grandes vultos da História brasileira, considero como peças de comunicação fundamentais que são também produtos que contribuem para a sustentabilidade do espaço e para o resgate da memória do próprio projeto, em um documento que ficará acessível para pesquisas. Além disso, nesses equipamentos, temos a lojinha montada com produtos personalizados, como camisetas, lápis, canecas, e outros souvenirs para a comercialização. Assim os visitantes dos espaços levam uma lembrança da visita, contribuindo para a própria

manutenção do equipamento. Outras ações significativas durante a obra são importantes como, por exemplo, implantação de Associação Cultural apoiadora do bem, promoção de campanhas de amigos, doações de pessoas físicas ao projeto. São ações que geram mídia, além de agregar valor afetivo ao espaço, contribuindo para o desenvolvimento da cultura de doação para os bens culturais.

**Lucia Silber:** O plano ou projeto de sustentabilidade é exigido como documento obrigatório nos projetos de restauração. Conforme o bem, no entanto, não há como se prever a criação de um espaço

como uma lojinha, livraria ou um café que venha a gerar recursos para a manutenção posterior do local. O restauro de um templo religioso, por exemplo, não oferece, na maioria das vezes, essa possibilidade. Nestes casos, o bom senso deve imperar no sentido de se juntar documentos que venham a comprovar que o proprietário do bem ficará a cargo da manutenção do local e que dispõem dos meios para fazê-lo.

Outro aspecto é que, por vezes, planos de sustentabilidade propostos, articulados e executados, não têm seguimento após a finalização do projeto, porque os proprietários do imóvel decidem,

por conta própria e sem consultar os órgãos competentes, que os espaços destinados à sustentabilidade do projeto sejam utilizados para outras finalidades. Este fato, que poderia ser minimizado se houvesse um comprometimento ético maior dos proprietários diante do projeto aprovado e executado mantendo o que foi firmado na origem do projeto, além de descaracterizar o espaço e seu uso, impede a geração de recursos que auxiliaria em sua manutenção.



Foto: Eduardo Aigner

Prospecção de pinturas nas paredes do Memorial Casa João Goulart, São Borja.

## Projeto de comunicação - interno e de divulgação - reciprocidade aos parceiros financiadores e patrocinadores;

**Lucia Silber:** uma das chaves para o bom funcionamento de um projeto é a comunicação. Além do plano que deve constar na metodologia e no orçamento, referente à assessoria de comunicação, materiais gráficos, de mídia e sinalização, a comunicação abrange aspectos mais amplos. Através dela se realiza todo o fluxo do projeto no sentido de articular sua elaboração, trâmite, captação e gestão, ou seja, a comunicação diz respeito a todos os atores do projeto e à comunidade que o receberá. Portanto, deve-se ter em vista a “floresta e não apenas a árvore” e procurar o estabelecimento de diálogos claros e objetivos que atendam às diferentes linguagens de cada um dos atores em cada fase do projeto. Mesmo com um objetivo comum, que é a restauração de um bem histórico, a linguagem do sistema de incentivo nem sempre é a mesma do proprietário do imóvel ou do arquiteto ou arqueólogo, que nem sempre corresponde à do parecerista/avaliador do sistema de incentivo ou ainda do patrocinador ou dos meios de comunicação e da comunidade. Cabe ao proponente/gestor se comunicar com cada um desses atores de forma a demandá-los dentro dos objetivos do projeto e atendê-los em suas solicitações para que respondam favoravelmente na construção do projeto, possibilitando que adquiram uma melhor compreensão da complexidade do processo.

**Cida Herok:** Devemos olhar as particularidades de cada projeto e suas necessidades de comunicação. Considerar que existem projetos que demandam divulgação duran-

te a captação de recursos e, antes de iniciar as obras, outros não. Deve-se pensar que a comunicação auxilia na captação de recursos e buscar informar a comunidade, desde o início do projeto, sobre o que está sendo feito com os recursos captados, para que o imóvel seja reconhecido como importante para aquela realidade.

Quanto aos profissionais da comunicação a serem contratados, ocorre que, muitas vezes, os proponentes, coordenadores, gestores e produtores dos projetos acabam fazendo essa parte, mas considero importante ter o apoio de profissionais da área da comunicação. É interessante, nesses casos, fazer conexões com as universidades, a fim de que possam se engajar nos projetos como apoiadores. De fato, não é fácil de efetivar essas parcerias, mas vejo que são aberturas que se pode articular, por exemplo, com os cursos de comunicação e pró-reitorias de extensão.

É fundamental que exista um plano no sentido de registrar e divulgar tudo o que está sendo feito ao longo do projeto. Isto é, inclusive, um registro didático (vide o exemplo citado acima dos catálogos dos Museus Getúlio Vargas e Memorial casa João Goulart de São Borja)

Outra forma de comunicação fundamental, atualmente, é a conexão virtual, que é bem mais dinâmica. Deve-se pensar em ter um evento do projeto, desenvolver um trabalho que inclua um blog ou um site, para quando o equipamento estiver pronto, pensando na comunicação pós-evento. Deixar um planejamento de comunicação integrada para ser implementado após a entrega do equipamento.

A equipe de comunicação trabalhará integrada dando suporte à captação de recursos, à coordenação geral e à produção executiva do projeto. Esses profissionais, por sua vez, precisam realizar reuniões periódicas para elencar as necessidades e acompanhar as ações das assessorias de comunicação. Por outro lado, é importante que as assessorias apresentem um plano de comunicação bem detalhado para compor o orçamento do projeto, desde o início no planejamento.

Agora, veja bem, o plano que serve para um projeto em São Borja não é o mesmo que serve para um projeto em Santa Maria ou Porto Alegre. Cada cidade ou região tem suas características. É importante a articulação com todos os veículos de comunicação para que apoiem o projeto, sendo essa uma maneira de engajar toda uma comunidade no processo, através da divulgação intensiva dos veículos locais e regionais.

Quanto aos materiais gráficos e mídias que integram um projeto, há variações de acordo com o que é estabelecido no planejamento. Por exemplo, uma criação de identidade visual, peça conceito com des-

dobramentos, tais como: convites, folder simples, catálogo da memória do projeto, peças publicitárias para mídias alternativas, anúncios de jornais, anúncios para veículos eletrônicos, cards e posts para internet, criação de site, capas de eventos, banners. Empresas que prestam serviços de divulgação poderão ser convidadas a apoiar o projeto.

Há que se considerar, também, o acompanhamento de todos os stakeholders envolvidos e impactados pelo projeto, bem como seu impacto econômico e a gestão *compliance*: quanto a obra está gerando de trabalho, de renda, de serviços especializados? Qual é o setor que está sendo beneficiado? Que cadeia produtiva que está sendo desenvolvida? O que esta obra está gerando? Que público será atendido posteriormente? Que impacto a obra terá? O ideal é que houvesse um tempo, depois da conclusão das obras e entrega do projeto, para contratar profissionais para medir o impacto econômico e social pós-restauração, para diagnosticar as externalidades positivas do projeto.

Foto: Eduardo Aigner



Memorial Casa João Goulart, São Borja.

## Orçamentos de projetos, materiais e mão-de-obra, mobiliário e equipamentos, do plano de comunicação e de sustentabilidade com os produtos culturais respectivos (ex. livros, catálogos, postais, camisetas, etc);

**Lucia Silber:** o orçamento bem feito de um projeto é extremamente detalhado. Deve abranger os custos completos de elaboração dos projetos – fornecidos pelos profissionais contratados; de execução obras – fornecido pelo orçamentista conforme os projetos técnicos de arquitetura e complementares; de mobiliários para o espaço e equipamentos – que devem ser cotados com três fornecedores; do plano de comunicação, da sustentabilidade, da administração/gestão do projeto e da captação de recursos. Em obras de restauração, via de regra, aparecem surpresas não previstas no orçamento. Como itens genéricos para este tipo de situação não são admitidos pelos sistemas, a necessidade de um bom planejamento e de um projeto arquitetônico minucioso que minimize as inevitáveis surpresas é um imperativo. As leis de incentivo hoje permitem que se execute os recursos orçamentários aprovados com al-

guma flexibilidade e há, também, a possibilidade de complementações orçamentárias que podem ser solicitadas ao longo do processo. No entanto, deve-se estar atento, pois nem sempre suplementações orçamentárias corresponderão à realidade da captação de recursos.

**Manuel Dias:** Na elaboração do projeto é necessário realizar um orçamento detalhado, levantando todos os custos possíveis para que não haja imprevistos da fase de execução. Para projetos na área do patrimônio arquitetônico, é importante constar uma verba destinada a remunerar o serviço de captação de recursos, considerando que geralmente se trabalha com montantes maiores de recursos financeiros. Dentre os itens obrigatórios, destaco a previsão de um arquiteto(a) especialista em restauração patrimonial, trata-se de uma exigência legal.

## Documentação do bem / anuência dos proprietários (públicos e privados):

**Lucia Silber:** o proponente de um projeto de restauração deve estar muito atento à toda a documentação legal referente ao imóvel e, também, às cartas de anuências dos proprietários e usos sociais que serão dados ao bem e que são exigidos pelos sistemas de incentivo. A legislação é explícita sobre isso em suas normativas e cabe ao proponente organizar e guardar toda a documentação integrante do projeto, pois, ao longo da exe-

cução, provavelmente, precisará recorrer a ela para que os proprietários sejam lembrados de cumprir o estabelecido quando da formação do projeto. Essa observação é válida principalmente quando o imóvel é público e as contrapartidas dos municípios são exigidas. Lembrando que os processos são longos e, muitas vezes, articulados e iniciados junto à uma gestão municipal, mas concluídos já em outra administração.

## Projeto de captação.

**Cida Herok:** Sugiro buscar uma equipe competente que tenha conhecimento dos preços de mercado para orçar a proposta global dos projetos técnicos de arquitetura e complementares e de todos os demais itens que agregam um projeto cultural. A partir de uma proposta genérica, buscar o patrocinador para depois fazer os detalhamentos e os orçamentos, o planejamento da obra e tudo mais até o projeto estar suficientemente estruturado para encaminhar às leis de incentivo. Existe o custo de elaboração dos projetos arquitetônicos e complementares que podem ser viabilizados através de projeto para a Lei Rouanet. Talvez essa seja a primeira etapa para dar início a busca de recursos através das leis de incentivos e a maneira de minimizar os riscos de se assumir todo o trabalho da elaboração dos projetos, incluindo os levantamentos de orçamentos de projetos técnicos de arquitetura, engenharia e da comunicação e depois não ter patrocínio. Os gestores públicos que demandam a elaboração e execução de projetos de restauro, de reciclagem ou de revitalização de um bem público aos produtores, devem ter noção de todas as fases que compõem a construção do projeto, antes de seu envio às leis de incentivo. Deverá ser feita toda articulação com os prováveis patrocinadores. Os proprietários desses bens devem investir, em primeiro lugar, nos projetos técnicos e na captação dos recursos, envolvendo seus quadros através de reuniões, através de viagens estratégicas. Pois há custos para elaborar os projetos e para

captar recursos, além da remuneração do captador. Não podemos deixar que a norma se transforme em argumentos como: "O projeto já prevê o percentual do captador! Não vamos despender uma verba antes de captar" ou "Tu não podes receber pelos projetos após a captação?". E se a captação não se efetivar? A cadeia produtiva é composta por profissionais que despenderam horas técnicas para construir o projeto, incluindo os planos de captação e que deixaram, para isso, de executar outros trabalhos. Há projetos que demandam muita dedicação e tempo na fase de captação de recursos. Enfim, esse é o grande dilema da nossa profissão, assim como a contratação dos projetos técnicos de arquitetura e engenharia, entre outros.



Foto: Eduardo Aigner

Restauração do telhado do Memorial Casa João Goulart, São Borja.

# CAPÍTULO 4

## A EXECUÇÃO DO PROJETO



## Gestão administrativa: contratações, execução, pagamentos, recolhimentos e retenções:

**Manuel Dias:** Para uma boa gestão administrativa, o ideal é iniciar a execução da obra com os recursos financeiros integralmente captados, garantindo um fluxo de caixa suficiente para que se cumpra o cronograma físico-financeiro dentro do prazo de execução aprovado pelo Estado. Um fluxo de caixa insuficiente pode gerar prejuízos financeiros com majorações de custos decorrentes de processos inflacionários, previstos inclusive nos contratos com as empreiteiras, e até mesmo pelas necessidades de mobilização e desmobilização dos serviços de obra. Além destes, há o prejuízo social imposto pela própria comunidade na qual está inserido o projeto, que, com razão, pode passar a desacreditar na viabilidade do projeto.

Considero prudente fazer um mapeamento de todos os fornecedores que irão participar do projeto, prevendo como se dará a forma de contratação de cada um deles (se por meio de pessoa jurídica ou pessoa física). A assessoria contábil poderá, desde o planejamento, verificar as formas de contratação e as retenções fiscais obrigatórias que serão aplicadas em cada caso. Além disso, é importante verificar se os fornecedores estão em situação fiscal regular e se as atividades econômicas vinculadas ao CNPJ de cada um deles condizem com os serviços que pretendem prestar para o projeto.

Na gestão administrativa trabalhar com uma boa assessoria contábil e com profissionais de ilibada conduta ética e moral.

## Sobre as fiscalizações:

**Eduardo Hahn:** O acompanhamento dos órgãos públicos do patrimônio é fundamental, mas não acontece da forma como deveria ocorrer por uma série de fatores, onde pesa principalmente a falta de recursos e de pessoal técnico especializado dentro das equipes. Este acompanhamento deveria ser sistemático, principalmente, porque, tendo em vista a realidade brasileira, existem muitas empresas que executam as obras sem a devida qualificação técnica e teórica. Como fiscal, devemos acompanhar o andamento do projeto e estar sempre atentos ao redirecionando as intervenções propostas. Mesmo quando temos uma empresa executante qualificada, é normal, durante o decorrer

de uma obra, ocorrerem situações que não haviam sido previstas. É impossível, em uma obra de restauração, se prever integralmente o que acontecerá. Por exemplo: às vezes, quando se propõe a abertura de uma parede para a instalação de uma porta, pode-se descobrir uma pintura mural de qualidade. Ou seja, é necessário o constante acompanhamento técnico especializado, pois sem ele, neste caso específico, correríamos o risco de perdermos um elemento artístico importante dentro do contexto patrimonial. O acompanhamento é fundamental.

**Berenice Pinto da Costa Rodrigues:** O acompanhamento regular por par-

te dos órgãos públicos é fundamental, porém, infelizmente, ainda não acontece muito, principalmente dos órgãos municipais. Falta ainda, em muitos casos, o entendimento da importância da preservação. Muitos prefeitos ainda acham que demolir as edificações históricas para construção de prédios novos, independente da qualidade arquitetônica dos novos, é sinônimo de desenvolvimento econômico. Também há carência de corpo técnico para avaliar e assessorar projetos de restauro ou conservação.

**Gessônia Leite de Andrade Carrasco:** Nas obras de restauração, é de

fundamental importância o acompanhamento dos órgãos públicos pelos seus setores de patrimônio, pois a comunicação entre os entes favorece o bom andamento dos trabalhos, evitando paralização das obras, entre outros. Muitas vezes, essa relação é dificultada pela falta de formação na área pelos fiscais nomeados, que nem sempre são servidores da área de patrimônio. Muitas vezes essas comissões são nomeadas para fazer a medição dos serviços realizados, enquanto que, para além dessa tarefa, deveria ser para discutir as ações realizadas e corrigir possíveis falhas.

## Sobre as readequações:

**Manuel Dias:** as readequações devem ser muito bem pensadas ante sua proposição. Caso haja necessidade de alguma readequação é importante observar os diversos elementos que estão interligados pelo planejamento, como: objetivos e metas, tanto no aspecto quantitativo quanto qualitativo; o cronograma físico-financeiro; os custos vinculados às alterações propostas; bem como os prazos que estão vigorando no sistema. As readequações devem ter justificativas bem elaboradas, fundamentadas em informações que tenham comprovação documental. Caso envolva majoração de custos é bom que sejam apresentados orçamentos que fundamentem o requerimento.

**Eduardo Hahn:** Seria fundamental se inserir uma verba para os custos imprevistos dentro no orçamento de projeto de restauração. O problema é que muitos desses processos para projetos incentivados não foram construídos para a área da restauração. São construídos para outras áreas artísticas, nas quais se consegue prever quase 100% da-

quilo que será executado. Mas na área do restauro, isso não é possível. Deveria existir uma certa flexibilidade, dentro dos instrumentos que regem os processos de restauração, para se prever recursos para situações imprevistas que, via de regra, sempre acontecem. Mas isso normalmente não existe, e os responsáveis pelo projeto devem encontrar outra solução para que um elemento imprevisto seja integrado ao projeto. Na maioria dos casos, os projetos precisam de adaptações (readequações) no decorrer do seu andamento para dar conta destas situações. Claro que os instrumentos existentes são construídos visando à eficácia da fiscalização final, na prestação de constas. Desta forma, todos os recursos empregados na execução do projeto devem estar previstos no orçamento e ter a comprovação da sua execução. Sendo assim, os gestores acreditam que autorizar a inclusão de uma rubrica para custos imprevistos no orçamento do projeto poderia significar uma alternativa que para que atos ilícitos acontecessem.

## Sobre as prestações de contas/relatórios físicos:

**Eduardo Hahn:** Os relatórios têm duas funções: a primeira é levar ao técnico analista todo o contexto que ele não acompanha no dia-a-dia. Então, deve estar completo no sentido de ter toda a informação para que se possa avaliar se o método aplicado na recuperação está correto ou não, e, a segunda, é arquivar as informações para o futuro. Ou seja, o relatório será arquivado e servirá de memória de um determinado momento da história da edificação. Nesse sentido, ao se elaborar um relatório, deve-se ter consciência de que seu conteúdo ficará registrado na história daquele bem e poderá ser utilizado pelas futuras gerações para pesquisa e conhecimento sobre o imóvel ou sítio.

**Gessônia Leite de Andrade Carrasco:** O relatório deve conter itens que mostrem se a execução do projeto está a contento, como: se a mão de obra está dando conta dos problemas apresentados, se equipamentos e materiais chegam no prazo determinado, e o registro das condições climáticas no período avaliado. É importante destacar as dificuldades enfrentadas no dia a dia do canteiro de obras. É importante destacar os pontos positivos e pontos negativos e, destacar, que nem sempre é possível executar uma obra de restauração dentro dos prazos estimulados nos editais de fomento, e o quanto a realização da obra foi impactante para o seu entorno.

**Manuel Dias:** Primeiramente, é importante que o produtor cultural tenha consciência de que a aprovação da sua prestação de contas é condição indispensável para sua “sobrevivência” dentro dos sistemas de incentivo à cultura, ou seja, o produtor só poderá continuar ope-

rando dentro dos sistemas se tiver suas contas homologadas.

Um bom relatório físico deve comprovar de maneira clara a plena realização do objeto do projeto. Para projetos na área de restauração patrimonial, considero importante contemplar os seguintes aspectos, dentre outros:

1 - Uma boa apresentação é fundamental: é importante ter em mente que um bom relatório pode ser tornar um cartão de visita da empresa, inclusive um instrumento importante no processo de fidelização de patrocinadores. Na perspectiva da relação com os órgãos estatais de financiamento, é bom lembrar que o relatório será analisado por um servidor da área técnica do setor de tomada de contas. Considero importante elaborar um material que possibilite uma leitura apazível, contendo uma capa de identificação, sumário apresentando os conteúdos e respectivas páginas de localização, uma boa diagramação, textos com linguagem compreensível e imagens que ilustrem a realização do projeto.

2 - Relatório de produção: constitui-se num relato detalhado da execução do projeto sob a perspectiva do produtor/proponente, demonstrando se os objetivos propostos foram atingidos na sua integralidade, bem como as estratégias adotadas. Pode-se falar em como se deu a articulação entre os agentes do projeto, cadeia produtiva, patrocinadores, órgãos do Estado, bem como o estabelecimento de parcerias institucionais e busca de apoiadores.

3 - Relatório de obra: para uma melhor visualização do andamento da obra e dos resultados atingidos é importante que o

relatório contenha uma descrição mês a mês dos serviços executados, acompanhado de um amplo registro fotográfico. Especialmente nas obras de restauração, é super impactante apresentar fotografias comparativas (tiradas do mesmo ângulo) da situação do bem/imóvel antes e depois da realização do projeto. É interessante também anexar o relatório completo de obra, contendo as atas das reuniões técnicas, os pareceres técnicos de fiscalização, o termo de entrega definitivo da obra, bem como um parecer final do IPHAE ou do IPHAN, conforme o caso.

4 - Metas e plano de comunicação: o cumprimento deve ser comprovado por meio de um relato descritivo, imagens (fotos e vídeos) e materiais produzidos. Pode-se fazer um quadro comparativo demonstrando as metas previstas e realizadas, justificando as alterações ocorridas, que devem estar previamente autorizadas pelos órgãos financiadores. Sobre o

plano de comunicação, é bom colocar imagens da marca do projeto, layout dos materiais gráficos e anúncios, assim como os releases produzidos. Sob o ponto de vista do marketing institucional é uma ferramenta fantástica a clipagem contendo as reproduções das matérias veiculadas de forma espontânea pela mídia, seja em jornais ou revistas impressos, ou em meio eletrônico por meio de sites especializados e informativos eletrônicos.

5 - Plano de distribuição: caso haja produto cultural gerado pelo projeto sua distribuição deve obedecer o plano aprovado pelo sistema de incentivo fiscal, sendo sua comprovação feita por meio de recibos assinados e fotos.

6 - Público atingido: importante demonstrar a relação do projeto com o público, destacando as formas de democratização de acesso estabelecidas pelo projeto.

## Sobre prestações de contas/relatórios financeiros:

**Manuel Dias:** O gestor administrativo deve ter um bom conhecimento da legislação, principalmente, neste caso, no que tange a execução financeira. Os procedimentos administrativos devem ser estabelecidos com base na legislação. Por exemplo: é fundamental que o gestor saiba quais os dados e informações que devem constar obrigatoriamente nos comprovantes de despesas para que os mesmos sejam válidos quando da prestação de contas. Só para citar algumas exigências, para que não sejam invalidados os comprovantes devem ter: a data de emissão anterior à data de pagamento da respectiva despesa, a discriminação do serviço ou do produto compatível com

a descrição que consta na planilha de custos (aconselho colocar a numeração do item), o nome do projeto, entre outros. Torna-se necessário, por tanto, que a cada emissão de comprovante de despesa por parte de um fornecedor do projeto, o gestor informe detalhadamente os dados que devem constar no documento, que será posteriormente verificado no processo de tomada de contas. Caso haja alguma inconsistência, é provável que o comprovante não seja aceito e que o produtor/proponente tenha que devolver o valor correspondente aos cofres públicos.

Especialmente para os projetos na área de restauração patrimonial, é

importante que o gestor conheça o sistema eletrônico de prestação de contas. Geralmente, nestes projetos, a execução da obra é contratada por empreitada global. É preciso prestar muita atenção na forma como está cadastrada no sistema a planilha de custos do projeto. Normalmente para os itens de obra é cadastrada uma planilha resumida, onde cada item representa um grupo de despesas composto por diversos subitens. Por exemplo: no sistema podem estar cadastrados itens com 1.1 Projetos, 1.2 Administração de Obra, 1.3 Instalação de Obra, que são da planilha resumida. Mas, na prática, existe uma planilha detalhada que é utilizada no gerenciamento do projeto. E dentro de cada um destes itens existem diversos subitens. Dentro do item 1.1 Projetos podem existir subitens, tais quais: 1.1.1 Executivo, 1.1.2 Estrutural, 1.1.3 PPCI, 1.1.4 Ar condicionado. As medições mensais são feitas com base nos subitens, de forma detalhada, observadas pela fiscalização. Obviamente que as medições mensais englobam serviços que envolvem diversos itens da planilha (grupos de despesas). Em um mesmo mês podemos ter despesas que envolvam os itens 1.1 Projetos, 1.2 Administração de Obra e 1.3 Instalação de Obra. Entretanto, as notas fiscais deverão ser emitidas separadamente, ou seja, uma nota fiscal específica para cada um dos itens cadastrados na planilha eletrônica. Não é possível lançar no sistema uma nota fiscal que englobe diversos itens de despesas. O gestor deverá observar isto sob pena de inviabilizar a prestação de contas pelo modelo eletrônico que está sendo adotado pelos sistemas de incentivo à cultura.

O relatório financeiro deve apresen-

tar de forma clara e compreensível como se deu a execução financeira do projeto, reunindo demonstrativos financeiros, notas explicativas e documentação consistente, a fim de comprovar a correta aplicação dos recursos incentivados, de acordo com o orçamento aprovado pelo Estado.

Primeiramente, é importante observar que não será viável elaborar um relatório financeiro dentro dos padrões exigidos pelos sistemas de financiamento sem que o gestor adote os procedimentos administrativos corretos na etapa de execução. Por exemplo: antes de liberar qualquer pagamento, o gestor deve informar ao fornecedor todos os dados que devem obrigatoriamente constar no comprovante fiscal de despesa, de acordo com a legislação específica. Caso o comprovante não contenha os dados exigidos, o documento pode ser invalidado no processo de tomada de contas.

Para projetos da área de restauração arquitetônica, que envolve serviços de obra, destaco alguns pontos com relação ao relatório financeiro:

1 – Sobre a comprovação da execução de despesa: no relatório, os documentos devem estar organizados dentro de uma sequência lógica que facilite também o processo de análise por parte do servidor que fará a tomada de contas. A execução de uma despesa deve estar demonstrada e comprovada por meio de uma série de elementos que se complementam:

1.1. Nota fiscal emitida pelo fornecedor contratado, contra o produtor/proponente: na nota devem constar todas as retenções fiscais obrigatórias e o valor líquido que deve ser repassado para o fornecedor.

1.2. Medição contendo to-

dos os itens de serviços, com valores de material e mão de obra, que somados correspondem exatamente ao valor da nota fiscal. Os valores da medição devem coincidir com os valores da parcela correspondente da planilha de aplicação.

1.3. Comprovante de pagamento do valor líquido da nota fiscal, que deve ser depositado na conta da empresa fornecedora: esta saída deve aparecer, com valor exato, no extrato bancário e na planilha de conciliação.

1.4. Guias de recolhimento dos impostos retidos: as guias devem aparecer junto com os comprovantes de pagamentos. Os valores devem também coincidir com o extrato bancário e a planilha de conciliação.

2 - Sobre as liberações de pagamentos referentes a serviços de obra: é interessante que além da nota fiscal e da medição específica da parcela de pagamento, o produtor/proponente solicite uma documentação complementar que deve ficar sob sua guarda. Podem ser solicitados o CEI (cadastro específico do INSS), cópia da ART (anotação de responsabilidade técnica), certidões negativas de tributos municipais, estaduais e federais, assim como FGTS e débitos trabalhistas, guias de recolhimento e comprovantes de pagamento do FGTS/

GFIP e GPS, relatório de serviços executados e registro fotográfico.

**Lucia Silber:** é normal que, conforme o uso que se dê ao bem restaurado, o projeto abarque uma série de produtos, equipamentos e mobiliário. São elementos que integram a própria natureza do bem, por exemplo, um auditório exigirá que o projeto o contemple com cadeiras/poltronas, equipamento cenotécnico, etc. Quando se orça o projeto, esses produtos são cotados com três fornecedores e é feita a compra que representará a maior economicidade, respeitadas as especificações técnicas estabelecidas nos projetos. Na entrega dos equipamentos (ex.: mesa de som e luz, projetores, etc) e produtos culturais (ex.: catálogos, canetas personalizadas, camisetas, etc) e na instalação do mobiliário (ex.: cadeiras, mesas, armários, expositores, etc), devem ser feitos os recibos de entrega dos materiais devidamente discriminados, acompanhados das cópias das respectivas notas fiscais que deverão estar de acordo com as rubricas orçamentárias aprovadas. Essa documentação integrará a prestação de contas e servirá também aos proprietários para que possam inventariar em seu patrimônio os elementos integrantes do imóvel.

## Gestão institucional

**Cida Herok:** Acredito no trabalho em equipe e nas trocas de inteligências complementares. É importante somar com os pares, ter pessoas de confiança e alta competência técnica e conduta ética nos negócios, desde a ideação até a entrega da prestação de contas. Que a gestão idônea de todos os parceiros seja um imperativo. Aos que forem trabalhar nessa área desejo paciência, resiliência, persistência e aperfeiçoamento contínuo. É importante

pensar nos detalhes e em todos que serão envolvidos: proprietário do imóvel, cadeia produtiva, patrocinadores, setores das leis de incentivo, setores do patrimônio histórico. Enfim, ter um embasamento articulado para todo o trabalho. Cada projeto é uma oportunidade ímpar para o nosso aprimoramento e aprendizado. Sou bem grata, porque nessa área tenho ótimos parceiros.

## Gestão de comunicação

**Cida Herok:** O acompanhamento da comunicação deve ser feito através de reuniões presenciais, com um cronograma de trabalho definido em contrato, onde se preveja a entrega de relatórios mensais, bimensais ou trimestrais para acompanhamento dos gestores e patrocinadores. Numa obra física, às vezes não temos materiais suficientes para cobertura de mídia durante todos os meses de execução. As matérias que mais encontram espaço nos veículos tradicionais são nos lançamentos dos projetos e nas (re)inaugurações dos espaços.

Assim, é importante planejar a elaboração de relatórios fotográficos e técnicos e de clippings de imprensa que atenderão à demanda das empresas nos finais de ano, quando estão elaborando seus balanços sociais. São materiais que dão, inclusive, subsídios para os departamentos de comunicação dos patrocinadores. Acho fundamental usarmos o teto previsto nos projetos para o plano de comunicação. O que não quer dizer que não se

busquem subsídios e apoios culturais para otimizar os recursos e incrementar a divulgação.

Considero um trabalho importante comunicar as ações do projeto e estarmos atentos a pautas positivas que o projeto pode gerar. Há de se cuidar como comunicar à imprensa, por exemplo, um atraso da obra, quando, por exemplo, questões climáticas, enchentes, chuvas intensas, causam atrasos nas obras. Ou, ainda, quando governo não habilita os créditos do projeto para o patrocinador e não conseguimos cumprir com o cronograma de pagamentos. Ou, também, em momentos de crise econômica, quando o patrocinador tem um imprevisto e não deposita a verba no prazo estabelecido. Como comunicaremos à comunidade que a obra vai atrasar em decorrência de um fato desses? Precisamos nos reunir (produtor cultural, agentes públicos e patrocinadores) e alinhar o tom da comunicação interna e externa.

Foto: Egidio Pandolfo



Igreja São Domingos, Torres.

## Sobre os relatórios físicos:

---

**Cida Herok:** Um bom relatório físico é aquele que consegue mostrar, de forma didática, para qualquer pessoa leiga, que não conhece o histórico do projeto, aquilo que foi realizado. Tanto no sentido textual quanto iconográfico (fotografias, plantas, mapas) e, também, com um bom clipping de comunicação. Isso compõe um conjunto que chamo de pós-venta. É uma maneira dos atores do projeto (proponente, gestor, produtor, financiador, patrocinador) obterem informações sobre ele. Serve, também, para que, em um próximo trabalho, haja parâme-

tros através de exemplos do que foi realizado, dos bons resultados. Para que outros profissionais que vão trabalhar sigam aqueles exemplos e, de preferência, os melhorem! Assim, é aconselhável combinar com as assessorias de comunicação como deve ser a apresentação do relatório de divulgação, dos releases e da parte de criação da identidade visual para compor o relatório físico, junto aos materiais da produção executiva, gestão administrativa e financeira e prestação de contas do projeto.

# CAPÍTULO 5

## MANUTENÇÃO DO ESPAÇO APÓS O RESTAURO



**Lucia Silber:** O último capítulo dessa publicação é dedicado a um ponto crucial chamado manutenção dos espaços restaurados. Este é um tema que merece maior atenção de todos os agentes do processo, especialmente dos proprietários, no comprometimento assumido diante dos sistemas que financiam e avalizam tecnicamente a recuperação do seu imóvel. Naturalmente, espera-se que haja a manutenção adequada do bem após a conclusão das obras, seguindo a proposta a partir da qual o projeto de restauro foi aprovado originalmente e para quais os recursos foram destinados.

Além dos manuais de manutenção que são entregues aos proprietários e orientam os procedimentos para que o bem se mantenha em condições adequadas, trabalhamos com a implantação dos planos de sustentabilidade – hoje uma condição básica para a aprovação dos projetos. No entanto, na prática, muitas vezes não existe a adequada manutenção do bem e os planos de sustentabilidade são abandonados tão logo o imóvel tenha sido entregue aos proprietários.

Evidentemente um plano de sustentabilidade viável, que cumpra sua função, deve ser bem articulado na gênese do projeto e testado na prática, no uso do bem ao longo do tempo. O que não se deveria admitir é a desconsideração com o plano aprovado e a utilização do imóvel, ou de parte dele, para outros fins, distintos daquilo que significaria sua sustentação.

Essa questão, sem dúvida, envolve diversos aspectos, seja da compreensão por parte dos proprietários

do significado do espaço, do seu compromisso ético e moral no cumprimento dos acordos e contratos e da eficiência dos órgãos responsáveis na fiscalização dos usos após o restauro, especialmente do patrimônio tombado.

Certamente, ainda há muito a ser aprimorado em todos os aspectos desse processo. Os desafios continuam e somos gratos por ter o espaço para refletir sobre essas questões através dessa publicação.

A seguir, inserimos as opiniões dos especialistas sobre esse ponto. É interessante observar que não há unanimidade na compreensão de como garantir a verba que gere a manutenção dos espaços após os restauros. A linha em comum que permeia todas essas declarações, no entanto, é óbvia: a compreensão e o amor ao patrimônio cultural edificado e a dedicação por anos a fio a esta área que, quem sabe, ainda receberá em nosso país, o devido reconhecimento e apoio, não só por parte dos especialistas, mas por toda a sociedade.

**Pergunta:** Você acha que deveria se prever um valor no orçamento dos projetos de restauro para a manutenção posterior? Seria uma coisa inteligente a ser feita?

**Eduardo Hahn:** Certamente, os projetos de restauração deveriam prever custos para itens de manutenção posterior ao restauro do bem. O nosso maior problema hoje em dia não é restaurar um bem, e sim, mantê-lo após o restauro. Eu vejo que estamos sempre restaurando o que foi restaurado. A restauração de uma

edificação pode custar milhões de reais e, seis meses depois da finalização das obras, já pode começar a apresentar problemas pela falta de manutenção. Se nada for feito, depois de cinco anos, será necessária uma nova obra de restauração porque ela já estará com problemas novamente. A manutenção é fundamental. Deveria existir uma estrutura mais eficiente para a manutenção dos imóveis. Falo de coisas simples como trocar telhas, fazer revisão na cobertura para evitar entradas de água da chuva ou fazer a descupinização periódica do imóvel, troca de vidros quebrados nas esquadrias, etc. São coisas básicas que não são feitas por falta de recursos, por falta de estrutura e, também, por uma questão cultural. Não temos uma cultura de manutenção no Brasil, tanto nos edifícios públicos, como nas edificações privadas que não recebem a manutenção devida. Desta forma, chega um deter-

minado momento em que uma obra de conservação, que seria uma obra barata, transforma-se em obra de restauração, que é uma obra mais cara.

**Ana Meira:** Eu acho que é difícil de se prever rubricas nos projetos para assegurar a manutenção, mas eu pergunto se seria lícito? Porque o mínimo que uma prefeitura tem que fazer é a manutenção. Se até isso um projeto tem que prever, aí é o fim, porque revela que o proprietário e o poder público do local onde se situa o bem cultural não tem compromisso nenhum. Aí vem alguém para fazer o projeto, depois para manter, então o proprietário e o administrador não precisam fazer nada. Acho perigosa essa ideia. Todos são responsáveis pela preservação do patrimônio cultural. Pelo menos é o que está na Constituição, enquanto não mudarem ela também.

Foto: Lucía Silber



Instalação da janela arqueológica do Museu Getúlio Vargas, São Borja.

**Edegar Bittencourt da Luz:** Eu acho essa previsão de colocar no projeto de restauração um valor para a manutenção posterior muito problemática, de prever alguma coisa a longo prazo, porque muda muito. Normalmente, os prédios, em sua maioria ou a grande parte dos prédios históricos, são de uso público. Então é preciso que os órgãos públicos, que são os proprietários dos prédios, assumam os seus orçamentos.

Normalmente, os proprietários recebem dos executantes e do arquiteto autor do projeto normas para realizar a manutenção. Mas, na maioria das vezes, não existe previsão de recursos para a manutenção. Quando pensam em manutenção, pensam nas redes elétricas e na lógica, e o resto é esquecido. Então, a coisa mais comum que enfrentamos é a falta de manutenção.

**Gessônia Leite de Andrade Carrasco:** Seria uma proposta interessante conter no projeto itens de manutenção, porque é com frequência que vemos bens em péssimas condições conservação um ou dois anos da restauração devida à falta de manutenção básica, especialmente, quando se trata de bens públicos.

Cada obra tem a sua especificidade e, por isso, é importante fazer parte do relatório final, um plano de conservação preventiva, contendo formas e periodicidade de limpeza e materiais a ser utilizados; vistorias e limpezas periódicas de calhas e do telhado, inspeção quanto à infestação de insetos, entre outros.

**Berenice Pinto da Costa Rodrigues:** Acho que não, acredito que se

houvesse gestão do patrimônio cultural poderiam ser criados mecanismos com geração de renda o que possibilitaria a conservação dos imóveis. A elaboração de um Manual de Utilização do Bem, com as orientações para conservação do imóvel e o comprometimento da instituição responsável com o zelo pela edificação restaurada é fundamental para a manutenção das obras, após a conclusão do projeto. Penso que os responsáveis pela conservação deveriam criar um plano gestão e conservação dos imóveis.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-61269-05-0



9 788561 269050

Realização



Financiamento

