

CECI - Centro de Estudos em Conservação Integrada/UFPE

**Curso de Gestão e Práticas de Obra de Conservação e
Restauro do Patrimônio Cultural**

**Plano de Negócios e Plano de Gestão para Projetos de Restauro
Exemplo prático para os imóveis localizados na Rua da Palma 360
e Rua Direita 232 - São Luís, Maranhão**

SÃO LUÍS - BRASIL

2008

CECI – Centro de Estudos em Conservação Integrada/UFPE

INDICE

PLANO DE NEGÓCIOS DOS RESTAUROS DOS IMÓVEIS DA RUA DA PALMA 360 E RUA DIREITA 232 EM SÃO LUÍS, MARANHÃO	5
1. Apresentação do Projeto	6
2. Sumário Executivo	7
3. Objetivos	9
4. Justificativa	9
5. Análise do Cenário Atual	11
6. Metodologia de Implantação	13
7. Análise Financeira	14
8. Responsabilidades e atribuições	16
9. Plano de Marketing	17
10. Monitoramento e Controle	20
10.1. Indicadores de recursos	21
10.2. Indicadores de produtos	21
10.3. Indicadores de resultados	21
10.4. Indicadores de impacto	22
11. Sistema de Avaliação	23
12. Plano de Sustentabilidade	24
13. Plano de Gestão de Restauro para os Imóveis da Rua da Palma 360 e da Rua Direita 232	26
13.1. Introdução	26
13.2. Identificação	28
13.3. Caracterização da intervenção	31
13.4. Metodologia de intervenção	32
13.5. Estratégias de execução	35
13.6. Demandas e responsabilidades contratuais	50
13.7. Custos da obra	51
13.8. Cronogramas Físico-financeiros	52
13.9. Anexos	57

Lista de figuras

Figura 01	Pg 21	Foto 01 - Rua da Palma 360, antes da intervenção (2004)
Figura 02	Pg 21	Foto 02 - Rua Direita 232, antes da intervenção (2004)
Figura 03	Pg 44	Foto 03 - Aulas práticas dos alunos da OESL(2006)
Figura 04	Pg 51	Layout 01 - Distribuição de materiais e serviço
Figura 05	Pg 52	C01 - tapume externo de proteção
Figura 06	Pg 52	C02 - tapume interno de proteção
Figura 07	Pg 52	C03 - Estocagem de cimento, areia e barro
Figura 08	Pg 52	C04 - Equipamentos de proteção
Figura 09	Pg 52	C05 - Peças retiradas a serem substituídas ou restauradas
Figura 10	Pg 53	C06 - Almojarifado
Figura 11	Pg 53	C07 - Outros materiais
Figura 12	Pg 53	C08 - Banheiros
Figura 13	Pg 54	C09 - Máquinas e equipamentos
Figura 14	Pg 54	C10 - Peças de madeira
Figura 15	Pg 54	C11 - Peças de madeira
Figura 16	Pg 58	Layout 02 - Planta de localização dos riscos internos
Figura 17	Pg 59	F01 - Demolição da parede do hall
Figura 18	Pg 59	F02 - Retirada do reboco das paredes internas
Figura 19	Pg 59	F03 - Retirada do reboco das paredes internas
Figura 20	Pg 59	F04 - Demolição do piso existente de madeira
Figura 21	Pg 59	F05 - Chapisco das paredes internas
Figura 22	Pg 59	F06 - Cobertura do imóvel - presença de vegetação no prédio vizinho
Figura 23	Pg 60	F07 - Recomposição da cimalha e reboco externo
Figura 24	Pg 60	F08 - Vãos - esquadrias de madeira
Figura 25	Pg 60	F09 - Fachada principal - recuperação do reboco
Figura 26	Pg 60	F10 - Azulejos internos
Figura 27	Pg 60	F11 - Azulejos internos
Figura 28	Pg 61	F15 - Vibrações causados pelo tráfego do entorno
Figura 29	Pg 61	F16 - Período chuvoso
Figura 30	Pg 74	Foto 05 - Fachada da Rua da Palma, 360 (2004)

Figura 31	Pg 74	Foto 06 - Fachadas da Rua da Palma, 360 (2005)
Figura 32	Pg 75	Foto 07 - Fachada da Rua da Palma, 360 (2006)
Figura 33	Pg 75	Foto 08 - Fachada da Rua Direita, 232 (2006)
Figura 34	Pg 76	Foto 09 - Fachada da Rua da Palma, 360 (2007)
Figura 35	Pg 76	Foto 10 - Placa da obra (2006)
Figura 36	Pg 77	Foto 11 - Rua da Palma 360, em processo de restauro (2007)
Figura 37	Pg 77	Foto 12 - Rua Direita 232, em processo de restauro (2007)

Lista de Tabelas

Tabela 01	Pg 29	Fases de implantação do projeto
Tabela 02	Pg 31	Orçamento geral do projeto
Tabela 03	Pg 35	Plano Básico de Divulgação/MINC
Tabela 04	Pg 52	Arranjo físico do canteiro de obras
Tabela 05	Pg 59	Riscos internos
Tabela 06	Pg 61	Riscos externos
Tabela 07	Pg 62	Quadro de Riscos
Tabela 08	Pg 63	Riscos do projeto
Tabela 09	Pg 66	Responsabilidades e atribuições dos gestores
Tabela 10	Pg 67	Orçamento geral das obras por serviço executado
Tabela 11	Pg 69	Cronograma físico-financeiro Rua da Palma - Parte 01
Tabela 12	Pg 70	Cronograma físico-financeiro Rua da Palma - Parte 02
Tabela 13	Pg 71	Cronograma físico-financeiro Rua Direita 232
Tabela 14	Pg 72	Cronograma físico-financeiro 2º Aditivo e Implantação do Centro Azulejar
Tabela 15	Pg 80	Resumo de Custos-Captação

Lista de siglas

UNESCO	United Nations for Education, Science and Culture Organization (Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura)
MINC	Ministério da Cultura
PRONAC	Programa Nacional de Cultura
CNIC	Comissão Nacional de Incentivo à Cultura
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
AECID	Agência Espanhola de Cooperação Internacional e Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
CAIXA	Caixa Econômica Federal
FUMPH	Fundação Municipal de Patrimônio Histórico
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UEMA	Universidade Estadual do Maranhão
PRCH	Programa de Revitalização do Centro Histórico
NGCH	Núcleo Gestor do Centro Histórico
CREA	Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia
VALE	Companhia Vale do Rio Doce
BID	Banco Internacional de Desenvolvimento
BIRD	Banco Interamericano de Desenvolvimento
OESL	Oficina Escola de São Luís
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CFTV	Circuito Fechado de Televisão
SPDA	Sistema de Proteção contra descargas Atmosféricas
LOG	Sistema decabeamento estruturado e infraestrutura elétrica

PLANO DE NEGÓCIOS PARA OS RESTAuros DOS IMÓVEIS DA RUA DA PALMA 360 E RUA DIREITA 232 EM SÃO LUÍS, MARANHÃO

Foto 01 e 02 – Imóveis antes da intervenção (2004)



Rua da Palma, 360



Rua Direita, 232

1. APRESENTAÇÃO

O atual documento apresenta o Plano de Negócios e de Gestão de Restauro dos imóveis situados na Rua da Palma, 360 e Rua Direita, 232, Centro, São Luís, Maranhão.

Os prédios formam um só conjunto arquitetônico e são de propriedade da Prefeitura de São Luís. Possuem excepcional valor histórico, com fachada revestida em um modelo tradicional de azulejo português, e estão inseridos na área de tombamento federal.

A obra é também o primeiro canteiro-escola do Projeto Oficina-Escola de Restauro _fruto de convênio entre a Prefeitura de São Luís, a Agência Espanhola de Cooperação Internacional e Desenvolvimento - AECID, o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN, a Caixa Econômica Federal - CAIXA, o Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa - SEBRAE, a Universidade Federal do Maranhão - UFMA e a Universidade Estadual do Maranhão - UEMA_ para capacitação e formação de mão-de-obra especializada com inclusão de jovens em situação de risco, moradores do Centro Histórico.

Após restaurados, os imóveis serão a sede do Centro Nacional de Referência Azulejar no qual funcionará: um espaço de exposição de um precioso acervo azulejar com mais de 4800 peças, doado pelo Instituto Morada do Azulejo; a Escola de Azulejaria da Oficina Escola de Restauro; uma biblioteca especializada sobre azulejos; e a loja de venda das peças produzidas pelos alunos da Escola de Azulejaria.

Esse documento demonstra todas as fases de execução do empreendimento, incluindo custos e estratégias de desenvolvimento do projeto.

2. SUMARIO EXECUTIVO

Objetivos do projeto:

- Restaurar os imóveis localizados na Rua da Palma, 360 e Rua Direita 232, no Centro Histórico de São Luís, prédios tombados inseridos na área considerada Patrimônio da Humanidade pela UNESCO e de inestimável valor cultural.
- Instalar o Centro Nacional de Referência Azulejar nos imóveis restaurados, centro de referência e promoção da arte azulejar, pioneiro no Brasil. Abrigará um importante acervo azulejar de mais de 4.800 peças provenientes de vários lugares do mundo, além de ser um espaço para o desenvolvimento de ações de educação patrimonial.

Proprietário dos imóveis: Prefeitura de São Luís

Vantagens do investimento:

- Preservação do patrimônio histórico edificado e cultural da cidade de São Luís, considerado Patrimônio da Humanidade pela UNESCO desde 1997, através da ação da restauração;
- Contribuição na salvaguarda dos bens culturais de São Luís através do registro e promoção do importante acervo azulejar a ser exposto no Centro Nacional de Referência Azulejar;
- Incentivo a Educação Patrimonial, ação importante para a tomada de consciência sobre a responsabilidade de preservação dos bens culturais, através da promoção de um espaço destinado também ao desenvolvimento de ações voltadas à preservação;
- Promoção da empresa mecenas ou patrocinadora como agente de preservação do patrimônio, através do Plano de Divulgação da Lei Rouanet, sem ônus para o investidor visto que a Lei Rouanet é uma lei de renúncia fiscal de Imposto de Renda.

Custo Total: R\$ 3.386.139,38 , divididos entre:

Projetos: Arquitetônico:	R\$ 24.200,00
Projetos Complementares:	R\$ 35.800,00
1º obra prédio Rua da Palma:	R\$ 642.659,66
2º obra prédio Rua Direita:	R\$ 598.614,40
Aditivo de obra 01 :	R\$ 163.779,34
Aditivo de obra 02:	R\$ 1.042.076,81
Implantação do Centro Azulejar:	R\$ 376.349,30
Custos Administrativos:	R\$ 236.527,00
Comercialização/Divulgação	R\$ 47.200,00
Impostos/Consultorias/Serviços	R\$ 218.932,87

Prazo de execução: 1º fase (Palma): de março de 2006 a maio de 2007.
2º fase (Direita): de janeiro a junho de 2007.
3º fase (aditivos/implantação do Centro): de dez/2007 a nov/2008.

Mecanismos de financiamento:

- Recursos captados através da Lei Rouanet de incentivo à cultura;
- Recurso proveniente de patrocínio;
- Investimento da Prefeitura Municipal e ONG Upaon Açú. Além disso, ambas instituições são responsáveis pelo pró-labore de toda a equipe de elaboração, supervisão e gerenciamento do projeto, além da execução dos estudos complementares necessários;
- Rendimentos sobre a aplicação dos recursos captados.

3. OBJETIVOS

a. **Objetivo Geral:**

Restaurar os imóveis da Rua da Palma, 360 e da Rua Direita, 232 e implantar o Centro Nacional de Referência Azulejar

• **Objetivos específicos:**

- a. Preservar o patrimônio edificado de São Luís através dos restauros dos imóveis;
- b. Implantar um centro técnico e científico de promoção da arte azulejar;
- c. Criar ambiente para desenvolvimento das aulas práticas da Oficina Escola de Restauro;
- d. Executar um projeto multidisciplinar, integrado entre as várias áreas da preservação e articulado entre agentes públicos e privados.

4. JUSTIFICATIVA

São Luís é conhecida como “Cidade dos Azulejos” dado o vasto acervo azulejar presente nas fachadas e nos interiores de seus imóveis históricos, reconhecidos pela UNESCO como Patrimônio Cultural da Humanidade. A cidade se orgulha de ter esse título e os gestores entendem que preservar os imóveis que testemunham a história da cidade é um desafio que cabe aos órgãos públicos, a iniciativa privada e a toda a sociedade.

Muitos são os problemas a serem superados mas o mais urgente é que o belo acervo ludovicense está se perdendo rapidamente. As ações de preservação do patrimônio estão acontecendo em ritmo lento, como é todo processo de revitalização, e falta mão-de-obra especializada em restauro.

Com o intuito de sistematizar o processo de recuperação da área histórica, foi elaborado em 2005 o Programa de Revitalização do Centro Histórico de São Luís (PRCH), um conjunto de

estratégias e ações integradas para buscar a revitalização do Centro, através da melhoria sócio-ambiental da área e da qualidade de vida de seus moradores. Esse programa abrange cinco áreas de atuação: educação patrimonial, dinamização cultural, promoção de atividades econômicas, melhorias físicas e capacitação e formação de mão-de-obra.

Para atender essa última demanda foi criada em janeiro de 2005, com o apoio do Programa Monumenta, a Escola de Azulejaria de São Luís, com o objetivo de formar restauradores de azulejos e gerar oportunidade de emprego e renda para jovens entre 18 e 21 anos, moradores do Centro Histórico em situação de risco social, público alvo o projeto. O projeto foi ampliado e em abril de 2006 foi implantada a Oficina Escola de São Luís, acrescentando à azulejaria, as oficinas de carpintaria, marcenaria e alvenaria.

Em 2006 foram iniciados também os restauros dos imóveis previstos no PRCH de São Luís na área de melhorias físicas. Os primeiros prédios escolhidos foram os localizados na Rua da Palma 360 e na Rua Direita 232, que após restaurados, compõem o Centro Nacional de Referência Azulejar _projeto da área de dinamização cultural_ com o aditivo dessa obra figurar como o primeiro canteiro escola da Oficina Escola, integrando dessa forma 4 projetos de 3 áreas do PRCH em uma grande ação.

Além disso, São Luís necessitava de um espaço de exposição e divulgação de seu acervo azulejar e de outros que compõem a história do azulejo no mundo, um ambiente para que esse bem cultural possa ser promovido adequadamente e onde possam ser desenvolvidos projetos de educação patrimonial.

Nesse sentido, o projeto de restauro dos prédios da Rua da Palma e da Rua Direita com a posterior implantação do Centro Nacional de Referência Azulejar foi formulado. O Centro Azulejar é o primeiro Museu do Azulejo do Brasil, assim como a Escola de Azulejaria foi uma iniciativa pioneira. A Oficina-Escola de Restauro de São Luís foi a terceira implantada no Brasil, constituindo um importante projeto de inserção social e de geração de emprego e renda para a população moradora do Centro Histórico de São Luís.

Assim justificamos esse projeto.

5. ANÁLISE DO CENÁRIO ATUAL

A situação atual de conservação do patrimônio em São Luís é preocupante. Além das obras de restauro dos imóveis possuírem custo elevado, o município conta com o enorme acervo de 5.607 prédios tombados, cujas obras precisam seguir regras de restauro pré-determinadas pelos órgãos de preservação. A gestão do patrimônio promovida pela Prefeitura busca a salvaguarda do acervo através de ações de estabilização e recuperação dos prédios em risco, implantação de unidades habitacionais que beneficiem todas as classes sociais presentes na área, instalação de novos comércios e serviços e o estímulo a investimentos privados.

A dificuldade em captar recursos para a preservação e de conciliar os interesses dos diversos atores que interferem no Centro, levou a Prefeitura a criar em 2004 o Núcleo Gestor do Centro Histórico, uma entidade que tem por objetivo articular as instituições técnicas, financeiras e políticas em prol de um só objetivo: a revitalização da área histórica. Esse foi o primeiro grande passo para a realização das grandes ações que estão acontecendo hoje em São Luís.

No entanto vários outros obstáculos se apresentam. Por exemplo, a falta de mão-de-obra especializada em restauro é um grande dificultador. A carência de profissionais especializados em conservação e restauração do patrimônio arquitetônico histórico e artístico tombado e a inexistência até o momento de cursos de pós-graduação e/ou eventos sistemáticos, que possibilitem a formação de mão-de-obra específica capaz de atuar em obras de intervenção em edifícios históricos de interesse à preservação, agravam a situação.

A 3º SR IPHAN, como um dos órgãos responsáveis pela preservação do patrimônio, vem diagnosticando e promovendo ações nas áreas de educação e capacitação profissional visando a atuação em obras de restauro e conservação do patrimônio arquitetônico, histórico e artístico de nossa cidade. O IPHAN é parceiro da Prefeitura na gestão da Oficina Escola de São Luís, projeto apoiado pela AECID, e tem realizado várias obras de estabilização e restauro em diversos imóveis buscando a conservação física das edificações.

A Prefeitura de São Luís, em parceria com a ONG Upaon Acu _associação sem fins lucrativos que funciona como agente captadora e gerente dos projetos implementados_

também tem feito significativos progressos na área da preservação: criou o Núcleo Gestor em 2004; criou a Fundação Municipal de Patrimônio Histórico em 2005, mesmo ano em que entregou a população o Programa de Revitalização do Centro Histórico - PRCH; está empreendendo várias obras de restauração de imóveis e instalação de equipamentos culturais, seguindo as diretrizes dispostas no PRCH; tem contribuído na área de educação patrimonial de forma abrangente; entre outras ações. Importante ressaltar que todo esse processo só se tornou possível graças ao ambiente conciliador do Núcleo Gestor, sem o qual continuaria existindo o embate entre as instituições e a execução de ações desconexas.

A situação continua grave dada a dimensão do acervo a ser recuperado, mas as instituições que atualmente compõem o Núcleo Gestor entendem como de fundamental importância: a criação de instrumentos e mecanismos para agilizar projetos e a captação de recursos para os mesmos; a formação de profissionais que adotem os procedimentos adequados nas intervenções em prédios de interesse histórico; o incentivo às ações de educação patrimonial, entre outras providências urgentes.

Com a preocupação de buscar financiamentos, os parceiros do Núcleo movem desde 2004 uma campanha de mobilização da iniciativa privada em prol da conservação. Como exemplo, temos os restauros hoje em execução pela Prefeitura que tem como mecanismo financeiro a Lei Rouanet de incentivo a cultura, na qual a ONG Upaon Acu é a proponente e gerente dos projetos e a Prefeitura é a unidade executora, e os projetos de revitalização de praças históricas. Com isso, empresas como a ALCOA, Vale do Rio Doce, BHP Billiton, Banco do Brasil, CAIXA, BNDES, Bradesco, entre outras têm sido grandes parceiras do PRCH. O PRCH contará também a partir de 2009 com o apoio financeiro do BID e do BIRD, que são parceiros não só na área de revitalização do Centro como em outras frentes de trabalho desenvolvidas pela Prefeitura.

O importante é que existe a consciência por parte do poder público e da iniciativa privada de que a melhoria da qualidade de vida e a inserção social dos moradores, através da geração de oportunidades de trabalho e renda, do resgate e dinamização de seu patrimônio cultural, levarão a revitalização gradativa, e com a implantação de um processo continuado e sustentável de desenvolvimento local e de sensibilização das pessoas e das instituições, o patrimônio cultural e ambiental do Centro poderá ser conservado.

6. METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO

A seguir encontram-se discriminadas as fases de implantação desse projeto desde a elaboração dos projetos isolados em 2004 até sua conclusão em novembro de 2008.

ITEM	DISCRIMINAÇÃO	PRAZO		INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL
		INÍCIO	FINAL	
1	Elaboração do projeto de implantação da Oficina-Escola	Jun-04	Out-04	PREFEITURA - IPHAN - AECI - Upaon Açú
2	Elaboração do projeto do Museu do Azulejo	Ago-04	Set-04	IPHAN
3	Estabilização e consolidação do imóvel da Rua da Palma	Out-04	Set-05	PREFEITURA
4	Elaboração do projeto arquitetônico, de restauro e complementares do Rua da Palma	Nov-04	Dez-04	PREFEITURA
5	Negociação e articulação de parcerias para implantação do projeto de restauro do Rua da Palma associado à Oficina Escola e a implantação do Museu do Azulejo	Jan-05	Mai-05	PREFEITURA
6	Lançamento do Plano de Revitalização do Centro Histórico	Jul-05		PREFEITURA
7	Criação da Fundação Municipal do Centro Histórico para executar o PRCH e outras ações relativas à preservação	Jul-05		PREFEITURA
8	Encaminhamento do projeto da Rua da Palma para a Lei Rounet	Jul-05	Ago-05	Upaon Açú
9	Aquisição do imóvel da Rua da Palma, 360	Ago-05		PREFEITURA
10	Aquisição do acervo do Museu do Azulejo	Ago-05		PREFEITURA
12	Produção do projeto museográfico	Out-05	Nov-05	IPHAN - PREFEITURA
13	Identificação da demanda de um novo prédio - inclusão do Rua Direita no processo	Nov-05		IPHAN - PREFEITURA
14	Elaboração/Encaminhamento do projeto da Rua Direita para a Lei Rouanet	Dez-05	Fev-06	Upaon Açú
15	Produção de material gráfico e de divulgação para lançamento do projeto	Jan-06	Fev-06	PREFEITURA - Upaon Açú
16	Contratação da empresa para a obra/ Liberações de alvarás de construção	Jan-06		Upaon Açú
17	Identificação e preparação dos mestres-artesãos da Oficina-Escola e contratação da equipe técnica e administrativa da Oficina-Escola	Jan-06	Abr-06	IPHAN - PREFEITURA - SEBRAE - CAIXA
18	Obra de restauro Rua da Palma, 360	Fev-06	Mai-07	Upaon Açú
19	Aulas práticas dos alunos da OESL no prédio em restauro	Jun-06	Jun-08	PREFEITURA
20	Aquisição do imóvel da Rua Direita, 232	Dez-06		
21	Obra de restauro Rua Direita, 232	Jan-07	Jun-07	Upaon Açú
22	Execução do 1º aditivo de obra	Mai-07		Upaon Açú
23	Execução do 2º aditivo de obra (serviços complementares)	Dez-07	Nov-08	Upaon Açú
24	Implantação do Centro Nacional de Referência Azulejar	Ago-08	Nov-08	PREFEITURA - Upaon Açú - IPHAN
25	Produção de material gráfico e de divulgação	Out-08	Nov-08	e todos os parceiros envolvidos no projeto
26	Exposição ao público da ação integrada de restauro e abertura do Centro Azulejar	Dez-08		

Tabela 03 - Fases de implantação do projeto

7. ANÁLISE FINANCEIRA

Custo total do projeto

O projeto de restauro dos imóveis da Rua da Palma e da Rua Direita encaminhado ao MINC foi composto de 3 fases diferentes e complementares, que somam R\$ 3.032.285,81, orçadas de acordo com as mudanças ocorridas durante o processo de elaboração e execução do projeto.

- ORÇAMENTO 01/2005 - PROJETO Nº 055430/PRONAC/MINC - Restauro do imóvel da Rua da Palma, 360 - futura sede do Museu do Azulejo de São Luís, de 09/08/2005 - Valor Aprovado para Captação: R\$ 751.118,30.
- ORÇAMENTO 02/2006 - PROJETO Nº 055430/PRONAC/MINC - Restauro do Imóvel da Rua Direita 232 (Aditivo 20/03/06) - Valor Aprovado para Captação: R\$ 705.414,40.
- ORÇAMENTO 03/2007 - PROJETO Nº 055430/PRONAC/MINC - Aditivos de obra e implantação do Centro Azulejar (Aditivo 27/06/07) - Valor Aprovado para Captação: R\$ 1.575.753,11

Do total aprovado pelo MINC(R\$ 3.032.285,81), a divisão por naturezas de recursos é:

- Projetos: Arquitetônico: R\$ 24.200,00
- Projetos Complementares: R\$ 35.800,00
- Projeto de combate à incêndio: R\$ 35.524,40
- 1º obra prédio Rua da Palma: R\$ 642.659,66
- 2º obra prédio Rua Direita: R\$ 598.614,40
- Aditivo de obra 01 : R\$ 65.866,51
- Aditivo de obra 02: R\$ 1.042.076,81
- Implantação do Centro Azulejar: R\$ 376.349,30
- Custos Administrativos: R\$ 157.327,00
- Comercialização/Divulgação R\$ 47.200,00
- Consultorias/Serviços R\$ 6.667,73

Além dos orçamentos aprovados pelo MINC, outros serviços foram acrescentados, no valor de R\$ 383.853,57, de acordo com as demandas apresentadas no desenvolvimento das ações:

- Aditivo de obra 01 : R\$ 97.912,83
- Custos Administrativos: R\$ 79.200,00
- Taxas e contratos R\$ 5.793,50
- Impostos R\$ 69.000,00
- Consultorias/Serviços R\$ 101.947,24

As despesas e serviços encontram-se resumidamente demonstrados na tabela abaixo:

Valor Total do Projeto: R\$ 3.386.139,38

ORÇAMENTOS APROVADOS/MINC - R\$ 3.032.285,81				
ATIVIDADE	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	ORÇAMENTO 01/2005	ORÇAMENTO 02/2006	ORÇAMENTO 03/2007
1	PRODUÇÃO/EXECUÇÃO	642.659,66	598.614,40	1.418.426,11
2	DIVULGAÇÃO/COMERCIALIZAÇÃO	10.630,80	36569,20	0
3	CUSTOS ADMINISTRATIVOS	0	0	157.327,00
4	SERVIÇOS ADITIVOS DE OBRA	37827,84	28.038,67	0
5	PROJETOS	60.000,00	35524,40	0
6	CONSULTORIAS/OUTROS SERVIÇOS	0	6667,73	0
VALOR APROVADO POR PROJETO:(R\$)		751.118,30	705.414,40	1.575.753,11
			3.032.285,81	

ORÇAMENTOS COMPLEMENTARES				
INVESTIMENTO DIRETO PREFEITURA/UPAON AÇU/PATROCÍNIO - R\$ 353.853,57				
ATIVIDADE	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	ORÇAMENTO 01/2005	ORÇAMENTO 02/2006	ORÇAMENTO 03/2007
1	CUSTOS ADMINISTRATIVOS FASE 01	39.600,00	39.600,00	0
2	IMPOSTOS /SEGUROS	0	30000,00	39.000,00
3	ELABORAÇÃO/AGENCIAMENTO	0	0	0
4	TAXAS CONTRATOS	728,28	0	5.065,22
5	SERVIÇOS ADITIVOS DE OBRA	0	97912,83	0
6	CONSULTORIAS/OUTROS SERVIÇOS	5947,24	24.000,00	72.000,00
VALOR APROVADO DO PROJETO:(R\$)		46.275,52	191.512,83	116.065,22
			353.853,57	

Tabela 04 - Orçamento geral do projeto

8. RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES

Durante os anos de 2003 e 2004 foram identificadas as demandas a serem respondidas pelo Programa de Revitalização do Centro Histórico de São Luís. A Prefeitura de São Luís, a ONG Upaon Açú, o IPHAN e outras instituições integradas ao Núcleo Gestor fizeram parte desse processo. A cada etapa, cada instituição era responsável por um papel dependendo de seus potenciais para atingir as metas estabelecidas. Para esse projeto específico, os papéis se estabeleceram conforme definição abaixo, mas sempre submetidos à análise geral pelos parceiros do Núcleo Gestor:

- **Elaborador do projeto:**

Fundação Municipal do Centro Histórico: responsável pela identificação da demanda e coleta de dados técnicos; ONG Upaon Açú: análise de cenário e de riscos, formatação do plano de negócios e dos projetos a serem encaminhados ao MINC;

- **Consultoria:**

Técnicos da Fundação de Patrimônio, da ONG Upaon Açú e do IPHAN, dependendo da área demandada. O IPHAN tem a responsabilidade de orientação e fiscalização dos procedimentos de intervenção;

- **Agenciador ou captador de recursos:**

A ONG Upaon Açú é a proponente do projeto perante o MINC mas a Fundação de Patrimônio, a ONG Upaon Açú e o IPHAN agenciam e captam os recursos do projeto sempre juntos;

- **Empreendedor:**

O líder do projeto é a Fundação de Patrimônio. É também responsável técnica pela execução do Plano de Gestão da Intervenção;

- **Estrategista:**

O analista do processo com domínio técnico e administrativo é a ONG Upaon Açú;

- **Gerente do projeto:**

A ONG Upaon Açú é responsável pela execução do plano de negócios de acordo com as diretrizes traçadas.

9. PLANO DE MARKETING

Produtos a serem divulgados:

- Projeto multidisciplinar integrado gerando benefício em várias áreas de desenvolvimento humano: social, econômico, político e cultural;
- 2 prédios de relevante valor histórico restaurados - Preservação do patrimônio histórico edificado e cultural da cidade de São Luís, considerado Patrimônio da Humanidade pela UNESCO desde 1997, através da ação da restauração;
- 1 equipamento cultural e 1 centro de referência técnica implantado - Contribuição na salvaguarda dos bens culturais de São Luís através do registro e promoção do importante acervo azulejar a ser exposto no Centro Nacional de Referência Azulejar
- 1 centro de educação patrimonial implantado - Incentivo a Educação Patrimonial, ação importante para a tomada de consciência sobre a responsabilidade de preservação dos bens culturais, através da promoção de um espaço destinado também ao desenvolvimento de ações voltadas à preservação;
- 80 jovens beneficiados - Promoção de oportunidade de emprego e renda à jovens em situação de risco social do Centro Histórico, através do apoio indireto à Oficina Escola de São Luís, visto que a obra é o canteiro de aulas práticas dos alunos.

Potencial dos produtos no mercado (Diferencial)

O projeto de restauro dos imóveis da Rua da Palma 360 e Rua Direita 232, visando a instalação do Centro de Referência Azulejar e associando o projeto Oficina Escola de Restauro de São Luís é uma ação de preservação de patrimônio integrada da mais relevante importância. A ação promove a restauração de dois prédios de relevante interesse histórico, para instalar um equipamento cultural de extrema importância à sociedade maranhense e que, como centro de referência técnica, passa a ter abrangência nacional, incluindo em seu

corpo técnico de obras um centro de capacitação para jovens moradores do centro histórico, que vivem em situação de risco social, como aprendizes na obra de restauro.

Apresenta vários potenciais:

- Integrar diretamente: preservação do patrimônio – restauro de bem cultural material – revitalização de área histórica - uso compatível do imóvel – promoção da cultura - capacitação de mão-de-obra qualificada – inserção social – geração de emprego e renda. Indiretamente gera outras sinergias positivas.
- Restaurar imóveis de patrimônio histórico é ação urgente sob o risco de perda dos bens materiais. Representa alto interesse nas esferas públicas e privadas, da sociedade organizada e da população em geral;
- Implantar equipamentos educacionais, culturais, habitacionais e de outras naturezas em centros históricos é um excelente caminho para revitalizar áreas sujeitas e degradação;
- Formar mão-de-obra capacitada em restauro é uma demanda que todas as cidades históricas têm.
- Gerar oportunidades de emprego e renda à jovens em risco social é uma forma eficiente de encaminhar jovens carentes.
- Trabalhar com jovens moradores de áreas históricas é uma maneira eficaz de promover a educação patrimonial no seu círculo de convivência (família, vizinhos e amigos).
- Como o projeto tem diversas interfaces e benefícios em várias frentes de trabalho, o orçamento pode ser dividido por natureza de investimento _como é a intenção desse projeto_ mas o benefício com o produto gerado continua igual. Podem existir parceiros-colaboradores para financiar o restauro, outros para a mobilização e instalação do uso habitacional, para a estrutura física para um canteiro-escola, para o custo para manutenção dos alunos, para a capacitação técnica de mestres de ofícios e aprendizes, etc. Assim várias empresas podem contrinuir com uma parcela até formar o total de recursos necessário.

- Restaurar a memória conservando a história, e ainda promovendo a inserção social, é um excelente slogan de marketing.

Produtos para o Plano de Divulgação

Os materiais gráficos oficiais para o plano de divulgação do projeto _promovidos pela Prefeitura de São Luís e pela ONG Upaon Açú_ seguirão o formato estabelecido pela Portaria/MINC/219/97 e pelo Manual de Identidade Visual do MINC, conforme demonstrado na tabela abaixo:

 MINISTÉRIO DA CULTURA			
PLANO BÁSICO DE DIVULGAÇÃO			
NOME DO PROJETO: RESTAURO DO IMÓVEL DA RUA DA PALMA, 360 - FUTURA SEDE DO MUSEU DO AZULEJO DE SÃO LUÍS			
Peça de Divulgação/ Veículo	Tamanho/Duração	Formato da Logomarca	Posição da Logomarca
Para o imóvel restaurado - placa de identificação	2,00m X 3,50m	será utilizada de acordo com o Manual De Identidade Visual do Ministério da Cultura	Logomarca do Ministério da Cultura, de acordo com o disposto na Portaria/Minc/219/97)
6 banners do projeto	1,00m X 1,40m		
2000 folders	30cm X 30cm		
2000 livretos do projeto	25cm X 25 cm - 2 folhas		
100 relatórios	30cm X 30cm - 100 pgs		

Tabela 05 - Plano Básico de Divulgação/MINC

Cada parceiro técnico ou patrocinador poderá explorar o projeto dentro dos potenciais apresentados neste item, tendo que no entanto, apresentar seu plano de marketing para aprovação à ONG Upaon Açú e à Fundação Municipal de Patrimônio Histórico, antes de haver qualquer divulgação.

10. MONITORAMENTO E CONTROLE

O monitoramento do projeto tem como objetivo observar o progresso das ações. Vários documentos serão desenvolvidos durante o desenvolvimento do projeto, com o intuito de demonstrar uma observação mais descritiva da implantação, verificando e relatando o que está acontecendo em cada fase estabelecida na metodologia.

Três diferentes tipos de relatórios devem ser elaborados:

- Para o gerente do projeto (ONG Upaon Açú), para que esta tenha uma perspectiva geral do estado em que se encontra o projeto em cada fase. Esse relatório com dados técnicos, administrativos e fiscais serve como base na tomada de decisão toda vez que o projeto precisar ser reavaliado. A responsabilidade de confecção desse documento é da equipe técnica da Upaon Açú tendo como fonte de informação os relatórios de monitoramento e supervisão de obras realizados pela FUMPH, os relatórios de fiscalização elaborados pelo IPHAN e seu próprio banco de dados com a movimentação financeira do projeto. Esse relatório deve ser mensal.
- Para os órgãos financiadores, para que esses possam verificar se os recursos estão sendo aplicados adequadamente, utilizando os indicadores de desempenho pré-estabelecidos. Cada financiador tem seus próprios critérios para a utilização dos recursos e a forma de prestar contas, conciliando utilização de recurso x ação realizada x produto alcançado. Será gerado um relatório geral semestral contemplando todas as exigências de todos os parceiros financiadores.
- Para a comunidade envolvida, a fim de informá-la do que está sendo feito e em que estado se encontra o projeto. Esse documento deve ser claro e estruturado, com dados simples e resumidos das ações. Como vários grupos estão envolvidos e com expectativas diferentes, é fundamental que sejam marcadas reuniões semestrais nas quais a equipe apresentará o documento, as fases realizadas e a realizar, coletar opiniões e pareceres, dedicar tempo explicando procedimentos e colocar a equipe de gestão à disposição para qualquer esclarecimento.

Indicadores de Desempenho

São representações matemáticas dos aspectos do projeto. Por meio deles é possível verificar a distância entre as metas pré-estabelecidas e a situação real em cada fase desenvolvida. Serão atualizados a cada 3 meses e serviços para ambas as tarefas de monitoramento e avaliação.

Os indicadores estabelecidos nesse projeto buscam ser claros e confiáveis, de baixo nível de complexidade, ter facilidade de comparabilidade e baixo custo de obtenção. Estão divididos entre indicadores de recursos, produtos, resultados e impacto.

10.1. INDICADORES DE RECURSOS

Se referem aos aspectos financeiros - quantidade de recursos alocados no projeto.

- Quantidade de recursos alocados pela iniciativa privada
- Quantidade de recurso alocados por órgãos públicos
- Quantidade de recursos aditivos alocados pela iniciativa privada
- Quantidade de recurso aditivos alocados por órgãos públicos

10.2. INDICADORES DE PRODUTOS

Se referem ao que foi feito com os recursos alocados.

- M² de edificação restaurada
- Percentual de obra cumprido
- Percentual de aulas práticas da OESL realizadas

10.3. INDICADORES DE RESULTADOS

Se referem ao efeito das atividades desenvolvidas pelo projeto

- Número de empresas da iniciativa privada interessadas em apoiar projetos de preservação

- Número de jovens interessados em participar das futuras turmas da OESL
- Número de interessados em residir no entorno do projeto

10.4. INDICADORES DE IMPACTO

Se referem aos efeitos do projeto sobre a realidade, numa perspectiva mais amplas que os indicadores de resultados

- Valor agregado ao m² da edificação pós-restauro
- Valor agregado aos negócios locais com a implantação do projeto
- Valor agregado aos negócios locais após 2 anos da implantação do projeto
- Valor agregado aos negócios locais após 4 anos da implantação do projeto
- Quantidade de jovens formados na OESL inseridos no mercado de trabalho
- Percentual de residentes nas imediações da área do projeto que declaram ter intenção de permanecer no local nos próximos 5 anos
- Índice de criminalidade da área de entorno

Coleta dos indicadores

- Através de dados estatísticos coletados pelas instituições de preservação envolvidas no projeto;
- Através de entrevistas livres e com questionários estruturados pela equipe de sociologia da FUMPH;
- Através das reuniões de apresentação do projeto à comunidade;

11. SISTEMA DE AVALIAÇÃO

Avaliar significa observar com que nível de sucesso o projeto está se desenvolvendo. Da mesma forma que o monitoramento está relacionado com a “quantidade”, a tarefa de avaliação está relacionada com a “qualidade” das ações executadas.

Nesse projeto, a tarefa será desenvolvida pelo Núcleo Gestor do Centro Histórico através dos seus 22 parceiros institucionais, em cinco momentos do projeto:

- No início do projeto – janeiro de 2006;
- No ponto intermediário do projeto – maio de 2007;
- No final do projeto – novembro de 2008;
- Após dois anos do projeto implantado;
- Após 4 anos do projeto implantado.

A avaliação terá em conta os seguintes critérios:

- A efetividade das ações – como os resultados se relacionaram com o grau de obtenção do objetivo;
- A eficiência das ações – relação entre a quantidade de recursos envolvidos e o grau de atingimento dos objetivos;
- A utilidade das ações – considerações sobre se o projeto está respondendo às necessidades demandadas;
- A sustentabilidade do projeto – análise sobre a capacidade dos benefícios do projeto continuarem após o período de implantação do mesmo.

O relatório de cada avaliação, com os resultados das discussões e as possíveis mudanças de rumo do projeto, deve ser elaborado pela ONG Upaon Açú, distribuído aos parceiros envolvidos e apresentado à comunidade local.

12. PLANO DE SUSTENTABILIDADE

"Um sistema sustentável é aquele que sobrevive ou persiste" (Costanza, Patten, 1995)

O processo de sustentabilidade requer uma análise multidimensional do sistema, de ordem econômica, política, social e cultural.

Na dimensão econômica, o projeto de restauro dos imóveis, associado à implantação do Centro de Referência Azulejar e à Oficina Escola, demonstra ser economicamente viável . A estratégia de buscar grandes empresas que dividirão o alto custo da intervenção mas que usufruirão dos benefícios/resultados do projeto de maneira integral, é um grande atrativo para viabilizar a fase de implantação do projeto. Posterior a essa fase, a manutenção deve ser garantida através da criação de uma associação destinada a angariar recursos para conservação, expansão e promoção do acervo. Conterá ainda com investimentos diretos da Prefeitura de São Luís na contratação da equipe técnica e administrativa do equipamento, visto que o Centro se tornará parte da estrutura administrativa do município como uma superintendência vinculada à Fundação Municipal de Patrimônio Histórico.

Na dimensão política, o potencial de sustentabilidade é alto. Primeiro porque contará com um rol de grandes empresas patrocinadoras que tem interesse que esse projeto seja implantado e mantido adequadamente e que outros projetos sejam elaborados conforme o mesmo modelo integrado, multidisciplinar e com grandes benefícios multisetoriais. Segundo porque são muitos os órgãos gestores públicos comprometidos em que a iniciativa tenha sucesso e que possa se multiplicar em outras áreas do Programa de Revitalização, sendo que para isso, é preciso que haja, a partir desse primeiro caso de sucesso de ação integrada e gestão compartilhada, um instrumento que sistematize a elaboração, implantação e manutenção desses projetos.

Na dimensão social, o projeto tem alto potencial de aceitação. A sustentabilidade vem em primeiro plano pelo envolvimento da Oficina Escola no processo de restauro dos imóveis, no

qual jovens em situação de risco social moradores do Centro estão tendo capacitação especializada e com isso a oportunidade de conquistar um lugar no mercado de trabalho, além do fato de que a bolsa que eles recebem durante os dois anos de estudo reforça o orçamento familiar. A Oficina Escola já faz parte da estrutura administrativa da Prefeitura de São Luís e possui ações continuadas de longo prazo, onde estão incluídos os restauros de outros imóveis do PRCH. Em segundo plano, após o equipamento instalado, o Centro Azulejar será palco de ações comunitárias e de educação patrimonial, promovendo assim o acesso às informações sobre a cidade e sobre o acervo.

Na dimensão cultural, o Centro de Referência Azulejar tem potencial de sustentabilidade por constituir uma fonte de conhecimento e informação ainda pouco explorada e conhecida, com possibilidade para desenvolver estudos sobre o azulejo e sua história, técnicas de produção e conservação, desenvolvimento de novas tecnologias de preservação, e inúmeros outros projetos de pesquisa e promoção da arte azulejar. Pode ainda associar projetos culturais envolvendo a comunidade e utilizar o acervo como instrumento de promoção da cultura maranhense.

Em adição aos fatores acima relacionados, a integração das ações para a criação de sinergias, a redução de orçamento através de custos compartilhados e a ampliação dos impactos positivos, tornam o projeto um sistema sustentável.

13. PLANO DE GESTÃO DE RESTAURO PARA OS IMÓVEIS DA RUA DA PALMA 360 E DA RUA DIREITA 232

13.1. INTRODUÇÃO

A situação emergencial detectada no início do ano de 2004 no sobrado da Rua da Palma _que requeria cuidados urgentes em função do desabamento da cobertura e de algumas paredes e pisos, comprometendo toda a edificação por falta de manutenção e conservação_ conduziu o IPHAN 3ºSR a incluir o prédio no convênio firmado entre MINC/IPHAN para fazer a estabilização e consolidação do imóvel, serviço concluído em 2005 de acordo com os itens a seguir relacionados:

- Limpeza geral da edificação, incluindo a retirada da vegetação e insetos;
- Reconstrução de paredes principais;
- Retirada dos pisos de madeira inservíveis;
- Construção de nova cobertura para o sobrado.

Até esse momento o imóvel era de propriedade particular e a estabilização emergencial foi realizada com recursos federais através do IPHAN porque o proprietário não possuía condições financeiras de repará-lo.

A partir dessa intervenção, a equipe técnica de elaboração do Plano de Revitalização do Centro Histórico decidiu incluir o prédio da Rua da Palma entre os que sofreriam restauro, bem como a todos aqueles no qual o IPHAN já havia investido recurso público para a estabilização. Também foi decidido que a Prefeitura de São Luís adquiriria o prédio e que ele seria sede do Museu do Azulejo de São Luís. No âmbito técnico e político, a idéia de implantar o Museu do Azulejo evoluiu para o que hoje é chamado de Centro de Referência Azulejar, decisão tomada levando-se em conta que São Luís precisaria de um equipamento que fosse mais que um museu, na verdade um centro de estudos e pesquisas da arte azulejar.

Entre os parceiros envolvidos no projeto, a ONG Upaon Açú é a proponente da solicitação de recursos perante a Lei Rouanet/MINC, sendo responsável pela contratação da obra e pelo gerenciamento do projeto; a Prefeitura de São Luís é o agente responsável pelo acompanhamento e supervisão da obra e o IPHAN é o agente fiscalizador e orientador dos

procedimentos técnicos a serem adotados. As três instituições reportam-se aos parceiros financiadores e técnicos como gestores diretos da obra e a administração da ação é feita de forma compartilhada.

O primeiro projeto de restauro elaborado para o Centro Nacional de Referência Azulejar que envolvia apenas o imóvel da Rua da Palma 360, foi concluído em 2005 e encaminhado para a Lei Rouanet de Incentivo à Cultura - MINC no mesmo ano. A primeira obra orçada em R\$ 642.659,66 iniciou em fevereiro de 2006 com serviços preliminares e preparo do canteiro para receber os alunos da Oficina Escola que teriam aulas práticas durante esta intervenção.

Com a mudança da idéia primeira de museu para centro de referência, o equipamento necessitava agora de mais espaço. Dada essa nova demanda foi elaborado um novo projeto de restauro, incluindo o prédio da Rua Direita 232. Esse projeto foi encaminhado ao MINC no início de 2006, a título de aditivo do Palma 360. O segundo orçamento teve o valor de R\$ 598.614,40 e a obra do Rua Direita iniciou em janeiro de 2007.

Ao fim das obras inicialmente previstas para os restauros do Palma e do Direita, em junho de 2007, detectou-se a necessidade de um orçamento aditivo de serviços extras encontrados durante os primeiros 18 meses da intervenção. O valor desse aditivo foi de R\$ 143.779,34. Nessa mesma época, um novo aditivo foi elaborado pela equipe técnica. O novo orçamento previu serviços não detectados no projeto original, como reforço de estruturas e troca de madeiramento. Além disso, nessa fase foram acrescentados os serviços referentes a implantação do Centro de Referência: ar-condicionado, elevador, sistema de áudio e vídeo, mobiliário e iluminação. O segundo aditivo incluindo a implantação do Centro foi de R\$ 1.418.426,11.

Em resumo, o projeto dispõe de quatro orçamentos: o restauro do imóvel da Rua da Palma; o restauro do imóvel da Rua Direita; o primeiro aditivo de obra; e o segundo aditivo incluindo a implantação do Centro de Referência. O total das obras é de R\$ 2.823.479,51, sendo que o orçamento geral conta com mais R\$ 562.659,87 referente ao Plano Básico de Divulgação, Projetos e Custos Administrativos. Todo o projeto custou R\$ 3.386.139,38. A obra tem previsão de conclusão em novembro de 2008 e o Centro de Referência Azulejar será entregue

à população no dia 06 de dezembro de 2008, Dia do Patrimônio, data em que São Luís completa 11 anos de recebimento do título de Patrimônio Mundial pela UNESCO.

13.2. IDENTIFICAÇÃO

a) Denominação e localização: Projeto de reforma e adaptação de prédios situados à Rua da Palma nº. 360 e Rua Direita nº. 232, Centro São Luís – MA

b) Proprietário dos imóveis: Prefeitura de São Luís

c) Características gerais dos imóveis:

Os Sobrados datam do século XIX, e formam, unificados, um prédio de dois pavimentos situado na esquina da Rua da Palma com a Rua Direita. A fachada principal, voltada para a Rua da Palma é revestida de azulejos de 13,5cm x 13,5cm com estrutura gráfica policromada. Com um total de 1.131,70m² de área construída sobre um terreno de 640,40m², o conjunto formado tem a planta em forma de "U". Considerando-se este novo conjunto formado pelos dois sobrados – Rua da Palma 360 e Rua Direita 232 – com a entrada principal pela Rua da Palma, o vestíbulo central está entre dois salões à direita e dois à esquerda se prolongando pelo hall da escada que dá acesso ao pavimento superior; atravessando o hall da escada encontramos a varanda que dá acesso ao pátio. À direita, através da varanda, uma sala que dá acesso à Rua Direita, dois outros salões e um vestíbulo, hall da outra escada que também dá acesso ao pavimento superior. À esquerda encontramos uma ala coberta que se prolonga até o pátio descoberto em "L". A planta do pavimento superior se repete sobre a planta do pavimento inferior em forma e área construída.

d) Ato de tombamento:

Imóveis localizados em área tombada federal, em 1974 - TF 14: Tombamento Federal do Conjunto Arquitetônico e Paisagístico da Cidade de São Luís, incluindo os Bairros da Praia Grande, Desterro e Ribeirão, e complementando as áreas já tombadas anteriormente no Centro Histórico de São Luís, o que resultou na adição de cerca de 60 hectares de zona

urbana central sob proteção federal e quase 1000 edificações de interesse histórico nesses 3 bairros (Processo nº 454-T-57;Inscrição nº 64, Livro do Tombo Arqueológico, Etnográfico e Paisagístico, fls 15. Data: 13/03/74;Inscrição nº 513, Livro das Belas-Artes, Vol. 1, fls. 93, Data: 13/03/1974)

e) Representações institucionais:

- Projeto Arquitetônico e Complementares: B&P Arquitetura
- Empresa Construtora: PRIMOR Construtora
- Supervisão Técnica: Fundação Municipal de Patrimônio Histórico
- Fiscalização:
 - IPHAN 3º SR - Técnica
 - Upaon Açú - Gerencial

f) Projetos e Obras:

As empresas contratadas para elaboração dos projetos e para execução da obra estão sob dispensa de licitação, de acordo com a Lei n. 8.666, por configurar Serviço Técnico Especializado de acordo com o Artigo 13/ Parágrafo VII - "restauração de obras de arte e bens de valor histórico" e de acordo com o Artigo 25 Parágrafo XV - "para a aquisição ou restauração de obras de arte e objetos históricos, de autenticidade certificada, desde que compatíveis ou inerentes às finalidades do órgão ou entidade".

- Valor dos projetos: Arquitetônico R\$ 24.200,00
 Complementares R\$ 35.800,00
 Combate à Incêndio R\$ 35.524,40
- Valor da obra: Total R\$ 2.823.479,51
 - 1º orçamento - Rua da Palma, 360: R\$ 642.659,66
 - 2º orçamento - Adição do Rua Direita, 232: R\$ 598.614,40
 - 1º aditivo - obra: R\$ 163.779,34
 - 2º aditivo + Implantação do Centro Azulejar - R\$ 1.418.426,11
- Previsão de execução: início em fevereiro de 2006, término em novembro de 2008

g) Fonte de Recurso

- Investimento direto: Prefeitura de São Luís
- Lei Rouanet – Captado pela UPAON AÇU – Associação para o Desenvolvimento Estratégico de São Luís, parceira da Prefeitura de São Luís para a implantação do Programa de Revitalização do Centro Histórico de São Luís
- Patrocinadores (Mecenas): ALCOA, BHPBILITON, VALE, CAIXA, BNDES

h) Clientela: População de São Luís, estudantes, pesquisadores, técnicos e interessados, instituições de preservação do patrimônio, universidades e outras instituições de ensino, bibliotecas.

i) Informações complementares:

- Os prédios após restaurados serão sede do Centro Nacional de Referência Azulejar.
- A obra é o 1º canteiro-escola da Oficina Escola de Restauro de São Luís



Foto 03 – Aulas práticas dos alunos da OESI. (2006)

13.3. CARACTERIZAÇÃO DA INTERVENÇÃO

Intervenção:

- Restaurar os imóveis localizados na Rua da Palma 360 e Rua Direita 232, os quais serão o primeiro canteiro-escola da Oficina Escola de São Luís (projeto associado) e que após restaurados sediarão o Centro Nacional de Referência Azulejar.

Metas Específicas:

- Adquirir o imóvel da Rua da Palma, 360 – agosto de 2005
- Produzir o projeto museográfico – outubro de 2005
- Contratar a empresa executora da obra de restauro do Rua da Palma 360 – janeiro de 2006
- Restaurar o imóvel da Rua da Palma 360 conforme cronograma apresentado no item 13.8 – de fevereiro de 2006 a maio de 2007
- Executar os serviços preliminares para a obra estar em condições de receber os alunos da Oficina Escola de São Luís – fevereiro a abril de 2006
- Lançar o projeto na mídia e iniciar oficialmente o projeto consorciado Restauros/Oficina-Escola/Centro Azulejar – maio de 2006
- Iniciar as aulas práticas dos alunos da Oficina Escola – julho de 2006
- Adquirir o imóvel da Rua Direita 232 – dezembro de 2006
- Restaurar o imóvel da Rua Direita 232 – de janeiro a junho de 2007
- Contratar e executar os primeiros aditivos necessários – de maio a novembro de 2007
- Reformular orçamento com os novos serviços incluindo a implantação do Centro Azulejar – março a abril de 2007
- Adquirir o acervo do Museu do Azulejo – abril de 2007
- Contratar a empresa executora da obra-aditivo de restauro da Rua da Palma 360/Implantação do Centro Azulejar – novembro de 2007

- Executar os serviços extras estabelecidos – de dezembro de 2007 a julho de 2008
- Executar os serviços referentes à implantação do Centro Azulejar – de julho a novembro de 2008
- Inaugurar o Centro Nacional de Referência Azulejar – novembro de 2008

13.4. METODOLOGIA DE INTERVENÇÃO

A reforma e adaptação dos sobrados da Rua da Palma 360 e da Rua Direita 232, visou adaptá-los para acolher o Centro Nacional de Referência Azulejar, com uma exposição permanente do acervo de 4.800 peças; agregando à atividade principal a Oficina de Azulejaria mantida pela Prefeitura de São Luís, dentro do objetivo de revitalizar o Centro Histórico de São Luís, trabalho que tem sido executado pela Prefeitura através da Fundação Municipal do Patrimônio Histórico.

O projeto prevê acessos independentes para o Centro Azulejar e para a Oficina de Azulejaria e acessibilidade aos portadores de deficiência.

A intervenção foi baseada no conjunto de projetos técnicos – arquitetura, restauração, estabilização e consolidação, estrutural, complementares de proteção contra descargas atmosféricas – SPDA, circuito fechado de televisão – CFTV, som ambiente, cabeamento estruturado e infraestrutura elétrica – LOG, elétrico e subestação, de combate a incêndio, de instalações hidráulicas, sanitárias e de drenagem pluvial; instalações especiais de acústica, iluminação, sonorização e audiovisual; caderno de encargos e orçamento.

O Centro Azulejar

A entrada para o Centro está localizada na Rua da Palma, principal fachada do conjunto arquitetônico formado pelos dois sobrados. A visita terá início pelo pavimento superior onde está a maior área reservada para a exposição do acervo, o Centro de Referência e um auditório para 35 pessoas. Ainda neste piso está situada a área administrativa.

No piso térreo, a partir do vestíbulo à direita, existem duas salas para exposições temporárias e pequenos eventos; à esquerda, duas salas reservadas à exposição permanente do Museu, final da visita, conduzem à loja, ao café, sanitários e telefones públicos.

O pátio descoberto, um deck em madeira com tratamento paisagístico, está dotado de recursos para apresentação de recitais ou pequenos concertos. Da varanda e do pátio pode ser observado o trabalho na oficina de azulejaria, isolada por um pano de vidro temperado incolor.

A Oficina de Azulejaria

A Oficina de Azulejaria tem acesso pelo vestíbulo situado na Rua Direita. É composta de duas salas de trabalho para turmas de 10 pessoas por turno por sala e, outra para queima e secagem. Na área descoberta, ao fundo do prédio, estão os silos para armazenagem da argila, usados pelos alunos da oficina.

A Proposta Técnica

A Proposta Técnica tem por objetivo subsidiar a obra de reforma e adaptação com todas as informações necessárias para bom desempenho. Contempla de forma resumida a descrição dos serviços e materiais necessários, trabalho este executado com mais detalhes no Caderno de Encargos. Seguem abaixo as ações sem ordem de serviço:

- Serviços preliminares de instalação do canteiro de obras, placas, tapumes;
- Demolições e retiradas – piso, reboco, esquadrias de madeira, pontos de água, sanitários e elétricos; piso de madeira e barroteamento; alvenaria de pedra;
- Locação da Obra;
- Infraestrutura – escavação manual, aterro, alvenaria de pedra;
- Superestrutura – concreto armado 20 mpa, laje préfabricada de piso, reforço estrutural;
- Instalações – de proteção contra descargas atmosféricas – SPDA, circuito fechado de televisão – CFTV, som ambiente, cabeamento estruturado e infraestrutura elétrica – LOG, elétrico e subestação, de combate a incêndio, de instalações

hidráulicas, sanitárias e de drenagem pluvial; ar condicionado, alarme, instalações especiais de acústica, iluminação, sonorização e audiovisual

- Revisão da Cobertura;
- Paredes de Gesso – Execução de paredes com 10cm e 14cm;
- Impermeabilização de áreas molhadas;
- Esquadrias de Madeira – Portas maciças, portas semi-ocas, janelas;
- Revestimentos Internos – chapisco, emboço, reboco, cerâmica; restauração dos azulejos do vestíbulo;
- Revestimentos Externos – reboco, restauração dos azulejos, recomposição da cimalha;
- Forros – reconstrução dos forros de madeira existentes, forro de gesso,;
- Pisos – piso morto, contrapiso, pedra, ladrilho hidráulico, deck de madeira, piso em tábua corrida; escada de madeira;
- Rodapé – madeira e pedra;
- Assentamento de Louças e metais;
- Ponto Elétrico em teto e paredes incluindo luminárias, interruptores e tomadas;
- Pintura – em paredes internas, externas, esquadrias e forros;
- Restaurações – fachada de azulejos, soleiras, piso e cunhal, gradis de ferro com rodamão de madeira;
- Limpeza geral da obra com remoção de entulho;

13.5. ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO

Neste item estão apresentadas as estratégias de mobilização e execução do canteiro de obras, e a gerência de riscos. Importante lembrar que a obra encontra-se em processo de conclusão então os dados apresentados abaixo já foram executados. As estratégias estabelecidas para o funcionamento do canteiro e para a gestão da intervenção obtiveram 100% de sucesso.

MOBILIZAÇÃO E EXECUÇÃO DO CANTEIRO


Arranjo Físico do Canteiro de Obras





Levando em consideração o conjunto de normas técnicas que dispõem sobre a implantação e gerenciamento de canteiros de obras, não existiu um canteiro de obras propriamente dito, no imóvel da Rua da Palma 360/Rua Direita 232, por falta de espaço suficiente para sua implantação.

Diante desse limitador, foi adotado o layout abaixo de como acontece a distribuição de materiais e serviços:



Layout 01 - Distribuição de materiais e serviços

C01		<p>Tapume externo de proteção</p> <p>O tapume de proteção foi instalado conforme orientação da 3ª SR IPHAN e atende à NR18. A identificação visual do tapume abrange: as informações sobre a obra e seu uso futuro, as informações obrigatórias solicitadas pela Lei Rouanet/PRONAC/MINC, já que a obra tem seus recursos captados através dessa lei, e sobre a Oficina-Escola de São Luís visto que a obra é seu 1º canteiro-escola.</p>
C02		<p>Tapume interno de proteção</p> <p>O tapume de proteção foi confeccionado em zinco ao invés do tradicional madeirite usado em São Luís, buscando maior durabilidade, visto que a obra sofrerá influência climática de 6 meses de chuvas intensas. A linha do tapume avança 1,00m sob a rua, implantação autorizada pelo IPHAN e pela Secretaria de Municipal de Transportes Urbanos, porque a calçada muito estreita não permitia o restauro da cantaria da calçada. Nesse espaço entre a linha do tapume e a calçada, a construtora costuma colocar os barrotes de madeira a serem usados no telhado ou pisos. As peças de madeira ficam nesse local por no máximo 2 dias.</p>
C03		<p>Estocagem de cimento, areia e barro.</p> <p>Os sacos de cimento a serem usados por 15 dias, ficam dispostos nas salas onde não está prevista nenhuma intervenção neste período. Os materiais não prejudicam o trânsito de pessoas ou trabalhadores nem as atividades da obra, são de fácil manuseio e estão sob piso estável.</p>
C04		<p>Equipamentos de proteção.</p> <p>Os equipamentos de proteção disponíveis são os capacetes de segurança, que ficam dispostos no hall de entrada da obra, tendo 10 unidades a mais que o número de funcionários, destinados aos possíveis visitantes, supervisores ou fiscais. Todos os alunos da Oficina Escola tem seus próprios EPIs sob supervisão de uso de cada mestre das oficinas.</p>

C05		<p>Peças retiradas a serem substituídas ou restauradas.</p> <p>As peças originais a serem substituídas ou restauradas ficam empilhadas em um local onde não atrapalhem o fluxo de materiais e trabalhadores por um período de até 5 dias, até serem remanejadas para o canteiro de restauração, localizado à 3 quadras do imóvel, na sede da Oficina-Escola de São Luís - OESL, onde serão trabalhadas pelos alunos de carpintaria e marcenaria. O deslocamento de material acontece após às 19:00h, conforme orientação da Secretaria Municipal de Transportes Urbanos.</p>
C06		<p>Almoxarifado.</p> <p>Localiza-se em uma das últimas salas a serem restauradas, conforme cronograma de obra. Ficam estocados nesse lugar os equipamentos e materiais de pequeno porte, materiais elétricos e hidráulicos, e a cal virgem.</p>
C07		<p>Outros materiais.</p> <p>Os outros materiais usados diariamente ficam espalhados nas salas que sofrem as intervenções. Os andaimes ficam geralmente montados. Ao pé de cada andaime deve existir uma prteção de borracha para evitar danos do piso.</p>
C08		<p>Banheiros.</p> <p>Com relação às áreas de vivência, só existem instalações sanitárias que não cumprem a NR18. Foram construídos provisoriamente 2 banheiros (um masculino e um feminino) para uso dos trabalhadores e dos alunos da Oficina-Escola. Têm caixa d'água própria e foram locados e instalados sob orientação da 3ª SR IPHAN.</p>



C09		<p>Máquinas e equipamentos.</p> <p>Ficam dispostos no pátio interno do imóvel, dificultando o fluxo de alguns trabalhadores quando outros preparam a mistura do concreto. Quando são necessários equipamentos ou maquinário de maior porte, a construtora trás e remove no mesmo dia e o esforço dos trabalhadores fica direcionado apenas para o serviço solicitado.</p>
C10 e C11		<p>Peças de madeira.</p> <p>As peças de madeira, novas ou que foram restauradas, a serem utilizadas nos pisos, forros e telhados, ficam empilhadas e amarradas nas salas que já sofreram restauração parcial. Somente o mestre-de-obras tem autorização de liberar o uso.</p>

Tabela 06 – Arranjo físico do canteiro de obras

Não existem áreas fixas para estocagem de material, exceto o almoxarifado (F06) que será removido do local onde está hoje nos últimos dois meses de obra, para dar espaço a restauração da sala onde está instalado.

Esse procedimento foi autorizado pelo IPHAN e pela Fundação Municipal de Patrimônio Histórico, visto que a empresa possui boa reputação em execução de obras de restauro, não existia espaço disponível para a implantação de um canteiro e porque o canteiro de restauração fica a 3 quadras da obra.

O canteiro de restauração fica localizado na Av, Beira-mar, s/n, imóvel que está sendo restaurado para ser a Sede da Oficina-Escola de São Luís. A Oficina-Escola foi implantada desde maio de 2006, e lá estão dispostos os maquinários e equipamentos necessários às aulas práticas dos alunos de azulejaria, marcenaria, carpintaria e alvenaria. Esse canteiro serve para todas as obras que estão sendo executadas no Centro e está sob a supervisão do mestre-instrutor da Oficina, que também é o mestre-de-obras do Objeto de Estudo.

O arranjo físico existente tem funcionado bem, o índice de acidentes é zero, é a empresa cumpre com muita eficácia seus cronogramas diário, semanal e mensal. Em alguns momentos, geralmente quando as aulas práticas da Oficina-Escola coincidem com serviços que requerem grande movimentação de material, surge uma certa confusão no fluxo de pessoas mas a Coordenação Técnica da Escola buscar estar atenta a conciliação de suas atividades com a intensidade dos serviços da empresa construtora.

Planejamento do canteiro

O planejamento do canteiro de obras foi feito de acordo com o cronograma de serviços estabelecido no início da intervenção. Foi elaborado um fluxograma dos serviços, de forma que os materiais e equipamentos fiquem dispostos em locais onde não atrapalhem os serviços programados para o período.

Os serviços de restauro nessa edificação levam em conta um fator de complexidade que é a conciliação da intervenção com as aulas práticas dos alunos da Oficina-Escola. O cronograma de serviços é determinado pelo responsável técnico da empresa construtora e pela Coordenadora de Práticas da OESL.

A capacidade de carga da edificação é pequena e coloca em risco os elementos de significância, como os azulejos seculares e o piso de ladrilho hidráulico. Para diminuir esse risco, a estratégia adotada foi solicitar à turma de alunos da Oficina de Azulejaria da OESL a retirada das peças soltas, catalogando-as e encaminhando-as para a restauração. As que permaneceram na obra foram protegidas com material especial e fita crepe.

O cronograma de suprimentos é bem controlado e eficiente, gerenciado pela empresa construtora e os materiais são fornecidos para serviços diários ou semanais, em pequenos volumes. Não há circulação de máquinas ou caminhões no terreno.

Não foi planejado área de vivência por não existir espaço para tal, exceto instalações sanitárias. O local para refeições e descanso foi determinado para funcionar na sede da Av Beira-mar.

A estratégia de realização das tarefas está sob o controle da empresa construtora.

Operacionalização do canteiro

Logística e suprimentos

Os materiais são fornecidos de acordo com a necessidade da obra, diariamente, por semana ou por 15 dias. A empresa construtora não implantou um canteiro sob justificativa de que não havia espaço para tal, mas mantém total controle do processo para que sempre haja o suprimento adequado de materiais para executar os serviços previstos no dia.

O planejamento de suprimento prevê que o material deve ser colocado na porta da edificação entre 5 e 6h da manhã, e a remoção ou deslocamento de material deve ser feita após às 19h.

Administração e finanças

O controle administrativo-financeiro da obra é feito pela ONG Upaon Açu, entidade captadora de recursos autorizada pelo PRONAC/MINC, com base nas medições fornecidas pela empresa construtora, nos pareceres técnicos do IPHAN e nos relatórios de supervisão mensais feitos pela Coordenadoria de Patrimônio da Fundação Municipal de Patrimônio.

Produção e equipamentos

A unidade de produção e equipamentos encontra-se dividida em duas sub-unidades: o canteiro de obras localizado na sede da empresa construtora e o canteiro de restauração localizado na sede da Av Beira-mar.

Os equipamentos de grande porte ficam na sede da empresa construtora, bem como as peças de madeira de grandes bitolas, e o restante de material para o consumo mensal. O material vai desse local para a obra de acordo com o planejamento de suprimentos.

No canteiro de restauração ficam os equipamentos e maquinários de menor porte. Para lá são deslocadas as algumas peças que precisam de restauro, e se tornam alvo das aulas práticas da Oficina-Escola. A maioria das peças a serem restauradas seguem para a canteiro da empresa, por causa da atual baixa capacidade de carga do canteiro de restauração.

Gerenciamento do canteiro

O gerenciamento do canteiro de serviços é feito de forma geral pela empresa construtora, através de um engenheiro civil devidamente habilitado. No dia-a-dia da obra, a gerência dos serviços fica sob responsabilidade do mestre-de-obras, que possui um nível de capacitação bastante satisfatório.

A execução do plano de gestão do restauro é feita pela Coordenadoria de Patrimônio da FUMPH, sob a supervisão da Diretoria de Patrimônio Cultural da ONG Upaon Açú, que orienta e acompanha os procedimentos.

O IPHAN fiscaliza mensalmente a obra e apresenta relatórios mensais sobre os procedimentos, indicando quais devem ser corrigidos. As regras de proteção do IPHAN são rígidas pelo fato do imóvel está localizado em área tombada federal e considerada Patrimônio da Humanidade, então constantemente acontecem reuniões para negociação de conflitos entre representantes da ONG Upaon Açú, FUMPH, IPHAN e a empresa

construtora, para definição de procedimentos que tenham a relação custo-benefício mais viável.

Os quatro mestres das oficinas de azulejaria, alvenaria, marcenaria e carpintaria estão meio-período na obra, ajudando na supervisão, e mensalmente é elaborado um relatório de obras pela Coordenadora Técnica da Escola, relatando os serviços e algumas vezes alertando sob possíveis procedimentos inadequados.

GERÊNCIA DE RISCOS

Classificação dos riscos






Tomando como conceito que risco é a situação ou possibilidade de evento incerto ou condicionado com probabilidade de impactar um infortúnio, ou seja, no caso da gestão do restauro, qualquer agente que possa causar dano à edificação que sofre intervenção, os principais grupos de riscos possíveis na obra de restauro do imóvel da Rua da Palma 360 são:

- Riscos internos - técnicos e organizacionais
- Riscos externos - ambientais econômicos e políticos



Layout 02 - Planta de localização dos riscos internos

Riscos Internos

F01		<p>Demolição da parede do hall.</p> <p>A parede foi demolida sem o escoramento adequado, apresentando no correr dos trabalhos várias fissuras, fora o risco de ruína.</p> <p>Para evitar esse risco: os vãos deveriam ter um escoramento mais seguro, que suportasse o esforço da demolição.</p>
F02 e F03		<p>Retirada do reboco das paredes internas.</p> <p>O reboco está sendo removido sem proteção do piso. Ele cai diretamente sobre o piso de ladrilho hidráulico que sofre com a queda da massa e com a abrasão sofrida pelo pisoteio dos trabalhadores.</p> <p>Para evitar esse risco: O piso deveria ter sido protegido antes de começar a remoção. Pela perda do reboco, não há como retornar o material perdido</p>
F04		<p>Demolição do piso existente de madeira.</p> <p>A demolição começou sem o escoramento adequado. Os trabalhadores andam por cima dele que a qualquer pode desabar.</p> <p>Para evitar esse risco: Deveriam ter sido colocadas escoras adequadas.</p>
F05		<p>Chapisco das paredes internas.</p> <p>O andaime está colocado diretamente sobre o piso de ladrilho hidráulico.</p> <p>Para evitar esse risco: A base do andaime deveria estar protegida para evitar o contato direto com o piso.</p>
F06		<p>Cobertura do imóvel – presença de vegetação no prédio vizinho.</p> <p>A vegetação foi erradicada apenas da cobertura do imóvel que está em obra, e a vegetação do imóvel vizinho pode invadir cobertura recém-construída.</p> <p>Para evitar esse risco: A vegetação deveria ter sido retirada alguns metros a mais no prédio contíguo.</p>

F07		<p>Recomposição da cimalha e reboco externo.</p> <p>O reboco externo foi retirado e refeito, bem como a cimalha, sem a proteção dos gradis de ferro, que podem sofrer com respingos de cimento difíceis de retirar.</p> <p>Para evitar esse risco: não há como retomar à autenticidade do componente</p>
F08		<p>Vãos - Esquadrias de madeira.</p> <p>Algumas esquadrias ficam abertas dia-e-noite. Toda vez que chove, pode acontecer de molhar o piso recém-construído gerando manchas na madeira porque o piso ainda não está protegido.</p> <p>Para evitar esse risco: fechar as esquadrias sempre que chover e ao final de cada dia de trabalho.</p>
F09		<p>Fachada principal - recuperação do reboco.</p> <p>O reboco está sendo feito sem a proteção adequada dos azulejos que datam do século XIX. Os azulejos podem ser respingados de cimento e qualquer produto que retire o cimento também retira o vidrado do azulejo.</p> <p>Para evitar esse risco: proteger os azulejos</p>
F10 e F11		<p>Azulejos internos.</p> <p>A obra está se desenvolvendo sem a proteção adequada aos azulejos externos, que deveriam estar protegidos de poeira, respingos de tinta e cimento, e contra possíveis atritos com outros materiais ou equipamentos.</p> <p>Para evitar esse risco: proteger os azulejos</p>
12	<p>Falta de mão-de-obra qualificada. São Luís sofre com a falta de mão-de-obra qualificada para obras de restauro. Poucas empresas estão habilitadas a executar o restauro e mesmo essas, incorrem em erros de execução por falta de especialistas</p>	
13	<p>Falta de técnicos qualificados. Faltam técnicos e gestores habilitados em restauro para projetar, executar e gerenciar as obras.</p>	
14	<p>Incompatibilidade de materiais. Execução inadequada da cobertura e dos pisos por falta de peças de madeira na bitola original da construção. Não é fácil encontrar vigas de madeira na bitola original.</p>	

Tabela 07 - Riscos internos

Riscos Externos

15		<p>Vibrações causadas pelo tráfego do entorno.</p> <p>O imóvel está localizado em uma esquina de ruas que trafegam caminhões. A vibração causada por esse tráfego geram trincas na estrutura e deslocamento das telhas da cobertura.</p>
16		<p>Período chuvoso.</p> <p>O período de chuvas em São Luís é de dezembro a junho, sendo que nos meses de março, abril e maio elas se tornam mais intensas. No entanto, como a obra começou em fevereiro de 2006 e um dos primeiros trabalhos foi a reconstituição da cobertura, todo o prédio ficou exposto às intempéries causando danos aos pisos e paredes. Deveria ter sido construída uma cobertura provisória.</p>
17	<p>Incompatibilidade de procedimentos ou filosofias entre os órgãos técnicos e institucionais envolvidos com a obra.</p> <p>A obra está sendo promovida pela Prefeitura e pelo IPHAN; tem seus recursos captados através da Lei Rouanet pela ONG Upaon Açú, os mecenas são a Cia Vale do Rio Doce, ALCOA, BhpBiliton e CAIXA; é o 1º canteiro de obras da Oficina Escola de São Luís, apoiada pela Agência Espanhola de Cooperação Internacional, e conta com outros parceiros: Universidade Federal do Maranhão, Universidade Estadual do Maranhão, SEBRAE, CAIXA e Programa Monumenta); ou seja, vários órgãos com filosofias e políticas diferentes, que buscam produtos diferentes sob um mesmo objeto _o restauro do imóvel.</p>	
18	<p>Recursos provenientes do Governo Federal.</p> <p>Como já foi citado no item acima, a articulação de parceiros e recursos foi fundamental para que a obra se realizasse. No entanto, os recursos que são provenientes de convênios com órgãos federais (IPHAN, Programa MONUMENTA, AECID- que vem através de convênio com o Ministério da Relações Exteriores) tem grande probabilidade de sofrerem atrasos de repasse ou análises.</p>	
19	<p>Descontinuidade Administrativa.</p> <p>Como a obra envolve muito parceiros públicos e privados, pode ocorrer a mudança de gestores dessas instituições, o que gera adiamentos de procedimentos ou mesmo ruptura do apoio concedido.</p>	
20	<p>Burocracia dos órgãos de tramitação do projeto.</p>	

Tabela 08 - Riscos Externos

Quadro Geral de Riscos

IMPACTOS	OCORRÊNCIA DO EVENTO			
	Grande		04 - 09	02 - 03 - 05 - 12
Médio		16 - 08 - 10 - 11	01 - 07 - 13	17 - 18
Pequeno		06	14	
Níveis de aceitação	Improvável	Baixo	Médio	Crítico

	Situação de baixo risco associado
	Situação de alto risco associado

Tabela 09 – Quadro de Riscos

Análise de riscos previstos

Analisando o cenário de maneira geral e levando em conta os riscos externos apresentados anteriormente, o maior problema que havia na época em que o projeto foi concebido, era a desarticulação das instituições que intervinham no Centro Histórico. No intuito de articular os atores em prol da preservação, foi criado em 2004 o Núcleo Gestor do Centro Histórico – NGCH, É ele quem coordena e toma as decisões conjuntas sobre quais e como as ações do PRCH serão executadas. A mobilização em busca de recursos técnicos e financeiros é sempre feita de forma conjunta e isso é o grande fator positivo, diferenciador do processo de revitalização em São Luís.

Na área de melhorias físicas do Plano de Revitalização, trinta imóveis foram escolhidos para fazer parte do primeiro grupo de restauros a serem executados. O alto custo das intervenções é um grande obstáculo a ser superado, no entanto, cada ator do Núcleo tem um importante papel para viabilizar a intervenção, ou como agente captador de recurso, ou como agente de cooperação técnica.

A burocracia pela qual os projetos de intervenção têm que passar também é um dificultador. A nível local, São Luís possui 3 órgãos de preservação que precisam liberar a intervenção, além dos órgãos de fiscalização urbana, CREA e Corpo de Bombeiros. A nível nacional, o

projeto deve cumprir os trâmites da Lei Rouanet do MINC, que muitas vezes torna-se um processo moroso dada as várias instâncias de procedimentos. Após aprovado, o projeto está sujeito às burocracias dentro de cada instituição financiadora. Com os recursos garantidos, inicia-se o processo de contratação das empresas, algumas vezes também lento.

Então, o resumo dos riscos externos a serem superados é:

A	O alto custo da obra pode dificultar a captação de recursos
B	Atrasos na captação de recursos podem prejudicar o bom desenvolvimento da obra e onerar o orçamento inicial
C	A articulação da gestão da obra deve ser baseada na gestão compartilhada para não sofrer com a possível descontinuidade administrativa dos órgãos públicos envolvidos
D	Deve haver a conciliação entre os parceiros técnicos e financiadores em prol do execução articulada da obra e da implantação do Centro Azulejar. Os parceiros envolvidos possuem interesses, políticas e filosofias de trabalho diferentes mas isso deve ser equilibrado em busca de decisões comuns visando as metas principais desse projeto
E	Faz-se necessário um bom mecanismo de sustentabilidade para a manutenção do Centro Azulejar, fundamental para o bom andamento do equipamento no futuro

Tabela 10 - Riscos do projeto

A - A solução para viabilizar o alto custo do projeto foi dividi-lo entre empresas da iniciativa privada que tivessem interesse em apoiar alguma área específica ou todas as áreas do projeto, beneficiando-se dos produtos gerados igualmente, independente do valor do patrocínio. As empresas foram mobilizadas pela equipe do Núcleo Gestor de acordo como perfil de interesse de seu plano de marketing. Todas as empresas procuradas aceitaram apoiar o projeto.

B - Os projetos aprovados pelo MINC tiveram suas captações articuladas antes mesmo da análise pelo CNIC. Quando surgiu a idéia de restaurar os imóveis e instalar o Centro

Azulejar, imediatamente foi iniciada a identificação de quais empresas teriam perfil de patrocinar o projeto, partindo-se então para a mobilização política dos gestores com os líderes das empresas. Quando o projeto foi aprovado, as empresas já estavam preparadas para entrar com o mecenato e, somente com o recurso na conta do projeto, as obras foram iniciadas. O mesmo procedimento se aplica para os projetos-aditivos.

C - Para garantir a continuidade da obra mesmo com a descontinuidade administrativa do poder público, a estratégia adotada foi a gestão compartilhada. A Prefeitura de São Luís associou-se ao IPHAN e à ONG Upaon Açú na gerência e execução do projeto, sendo que a Upaon Açú por ser uma associação sem vínculos com o poder público, manteve-se como a proponente e responsável jurídica do projeto.

D - A dificuldade de articulação entre as instituições pode ser resolvida deixando o Núcleo Gestor com poder de avaliar e decidir os rumos do projeto de forma compartilhada. Assim como a concepção do projeto foi feita sob a aprovação do Núcleo, só ele pode alterar as metas se alguma das instituições envolvidas se mostrar insastifeita com os resultados. Ressaltando que as sugestões devem ser feitas com base nos relatórios técnicos e levando em consideração as diretrizes estabelecidas pelo IPHAN.

E - Como já foi citado no item 13 do Plano de Negócios "Plano de Sustentabilidade", a estratégia para garantir a manutenção do equipamento será através da criação de uma associação destinada a angariar recursos para conservação, expansão e promoção do acervo. A Prefeitura de São Luís será responsável pela equipe técnica e administrativa, visto que o equipamento se tornará parte da estrutura administrativa do município como uma superintendência vinculada à Fundação Municipal de Patrimônio Histórico. O IPHAN, através de sua Coordenadoria de Museus, também apoiará o projeto.

Na etapa de planejamento das ações o grande desafio foi conciliar a obra de restauro com o fato de a intervenção constituir o primeiro canteiro-escola da Oficina Escola de Restauro de São Luís. A obra teria que seguir em ritmo mais lento que o normal a fim de proporcionar as condições adequadas de aprendizado aos alunos.

A empresa construtora é extremamente competente, desenvolvendo a obra buscando preservar o máximo possível os elementos originais, substituindo-os apenas no caso de inutilidade total ou risco a edificação. A empresa também possui os melhores profissionais qualificados da cidade e esses estão servindo como mestres-instrutores aos jovens alunos da Oficina Escola de Restauro de São Luís, que tem nessa obra, sua primeira experiência do “aprender fazer fazendo”.

A busca da interação Obra de restauro/Oficina Escola não foi fácil. A situação já é delicada pois os alunos da OESL se integram ao corpo de trabalhadores da construtora e qualquer problema com os alunos afeta diretamente no andamento da obra. Como o recurso da obra é fruto da composição de custos dos parceiros financeiros da OESL e dos mecenas da Lei Rouanet, nem sempre todas as exigências de todos os normativos vigentes podem ser cumpridas, trazendo problemas no gerenciamento dos recursos¹.

Analisando a relação institucional da execução, a Fundação de Patrimônio e o IPHAN têm um excelente relacionamento e supervisionam a obra em conjunto, respeitando os critérios de cada órgão e às exigências do MINC/PRONAC para a intervenção. Os outros atores também intervêm em sintonia. No entanto, a gestão democrática e compartilhada é eficaz mas para se tornar eficiente é necessário que o líder do processo tome decisões nos prazos estipulados sob pena de prejuízo de cronograma. A liderança do projeto é da FUMPH e é ela quem dá a palavra final e distribui as tarefas de gestão e administração da obra.

1. A Oficina Escola é financiada por uma composição de custos entre 6 parceiros financeiros _ Prefeitura de São Luís, IPHAN, Agência Espanhola de Cooperação Internacional, SEBRAE, CAIXA e Programa Monumenta. Ex: O Programa Monumenta e seu normativo rígido, em muitos casos engessa os procedimentos que se fazem necessários para a execução do projeto. Como os alunos de OE fazem parte do corpo de trabalhadores da obra, deve-se levar em conta que esses jovens provêm de uma realidade sócio-econômica difícil e sofrem de problemas de outras naturezas, que não técnicas. De acordo com o andamento das aulas são necessárias constantes modificações de cronograma e cambio de profissionais, como a inserção de mais assistentes sociais ou psicólogos, em momentos delicados. No entanto, o Monumenta não aceita esse câmbios, o que dificulta o ajuste e integração dos projetos.

13.6. DEMANDAS E RESPONSABILIDADES CONTRATUAIS

A gestão da obra é feita de forma compartilhada por vários atores, com os seguintes papéis:

Fundação Municipal de Patrimônio Histórico	Definiu o Programa de Necessidades do Restauro e contratou a elaboração do projeto executivo. É o gestor responsável pela obra, supervisionando e garantindo a execução do Plano de gestão da intervenção. Responsável pela tarefa de monitoramento e controle e pela implantação e manutenção do Centro Azulejar
ONG Upaon Açú	Agente proponente do projeto perante o MINC, captadora de recursos e gerente fiscal e administrativa da obra.
IPHAN	Define os procedimentos de intervenção e supervisiona a obra de acordo com as leis de proteção
B&P Arquitetura	Responsável pela elaboração dos projetos executivos e complementares, e também por qualquer modificação futura proveniente do monitoramento e ajustes necessários no decorrer da obra
PRIMOR Construtora	Construtora executora da intervenção, contratada pela Upaon Açú
Instituto Morada do Azulejo	É detentora do acervo que será exposto no museu e responsável pelo projeto museográfico e de ambientação
Oficina Escola de São Luís	É uma Superintendência da Fundação de Patrimônio e seus alunos fazem parte do corpo de trabalhadores da obra
Núcleo Gestor do Centro Histórico	Fórum de discussão e decisão sobre qualquer modificação do projeto. Analisa as tarefas de monitoramento e controle.

Tabela 11 - Responsabilidades e atribuições dos gestores

13.7. CUSTOS DA OBRA

A seguir está apresentada a planilha geral de orçamento incluindo os custos iniciais previstos e os aditivos necessários até a conclusão da obra.

Valor Total da Obra: R\$ 2.823.479,51 (somente custos referentes a obra)

CENTRO NACIONAL DE REFERÊNCIA AZULEJAR		ORÇAMENTO GERAL OBRAS			
RESTAURO DOS IMÓVEIS RUA DA PALMA 360 E DIREITA 232 SÃO LUÍS-MA					
ITEM	SERVIÇOS	P.TOTAL			
		CONTRATO Palma 360	ADITIVO 1	CONTRATO Direita 232	ADITIVO 2 + INSTALAÇÃO DO MUSEU
01	SERVIÇOS PRELIMINARES	15.818,09		2.450,55	
02	DEMOLIÇÕES E RETIRADAS	15.720,72	357,28	23.744,49	9.839,74
03	INFRA ESTRUTURA	3.409,20		1.616,10	13.832,00
04	SUPERESTRUTURA	9.421,73		44.100,00	16.448,48
05	PAREDES E PAINÉIS	3.760,88		1.682,51	3.626,11
06	COBERTURA			30.729,17	38.401,42
07	IMPERMEABILIZAÇÃO	7.791,07		3.197,82	2.171,81
09	ESQUADRIAS	85.094,04	11.063,25	32.565,00	75.278,71
10	REVESTIMENTOS INTERNOS	34.341,16		113.701,55	1.861,91
11	REVESTIMENTOS EXTERNOS	2.162,78		22.100,03	16.560,73
12	FORROS	55.545,79	18.454,05	6.977,92	24.514,79
13	PISOS	105.998,19	9.782,28	57.352,10	19.583,79
14	INSTALAÇÕES ELÉTRICAS	40.297,77	22.411,35	53.154,88	105.678,39
15	INSTALAÇÕES HIDRÁULICAS	3.571,66		90.500,00	
16	INSTALAÇÕES SANITÁRIAS	7.230,07		985	
17	INSTALAÇÕES DE CABEAMENTO ESTRUTURADO		11.613,90	2.950,00	24.024,80
18	SISTEMA DE PROTEÇÃO CONTRA DESCARGAS ATMOSFÉRICAS		5.221,78		5.221,78
19	INSTALAÇÃO DE CIRCUITO FECHADO DE TELEVISÃO CFTV		8.535,80		31.853,16
20	INSTALAÇÃO DE SOM AMBIENTE		1.247,80	2.650,00	7.729,83
21	LOUÇAS E ACESSÓRIOS DECA	19.322,34		4.180,00	
22	DIVERSOS			25.140,75	61.512,26
23	PINTURA	35.870,73	21.410,10	34.224,15	4.423,49
24	RESTAURAÇÕES	194.397,23	33.681,75	23.633,18	108.174,61
25	LIMPEZA	2.906,23		979,20	
26	CLIMATIZAÇÃO				371.462,23
27	ELEVADOR				49.700,00
28	INSTALAÇÃO AUDIO-VISUAL DO AUDITÓRIO				50.176,77
29	MOBILIÁRIO				160.900,30
30	CONFECÇÃO, FIXAÇÃO E MONTAGEM DOS SUPORTES COM AZULEJOS.				167.219,00
31	PREPARAÇÃO DO ACERVO AZULEJAR				48.230,00
32	SERVIÇO ESPECIALIZADO 01 OUT/2007		10.000,00		
33	SERVIÇO ESPECIALIZADO 02 OUT/2007		10.000,00		
	SUB TOTAL	642.659,66	163.779,34	598.614,40	1.418.426,11
	TOTAL GERAL			2.823.479,51	

Tabela 12 - Orçamento geral das obras por serviço executado

13.8. CRONOGRAMAS FÍSICO-FINANCEIROS

Dados os fatos apresentados na introdução do Plano de Intervenção do Restauro, foram necessários três cronogramas físico-financeiros até a conclusão da obra.

O primeiro cronograma demonstra a previsão de custos para restaurar o imóvel localizado na Rua da Palma, 360 e possui o valor de R\$ 642.659,68. Tem o período de 18 meses de execução. Inclui os serviços preliminares, demolições e retiradas, infraestrutura e superestrutura, construção de paredes e painéis, impermeabilização, confecção e restauro de esquadrias, revestimentos internos e externos, forros, pisos, instalações hidro-sanitárias e elétricas, pintura, restaurações e limpeza.

O segundo cronograma demonstra a previsão de custos para restaurar o imóvel localizado na Rua Direita, 232 e possui o valor de R\$ 598.614,40. Tem execução prevista de 6 meses e abrange todos os serviços listados no primeiro cronograma, só que referente ao imóvel da Rua Direita, e prevê a mais execução da cobertura em ruína, e instalações de cabeamento estruturado, de circuito fechado de televisão e de som ambiente para ambos os prédios.

Entre o segundo e o terceiro cronograma, está o primeiro aditivo necessário para concluir o restauro básico dos imóveis, com o valor de R\$ 143.779,64 e mais R\$ 20.000,00 de serviços especializados em restauro.

O terceiro cronograma trás os custos do restauro completo incluindo a implantação do Centro Azulejar. Tem valor de R\$ 1.416.426,11 e período de execução de 8 meses. Abrange serviços aditivos em todos os itens do 1º e 2º orçamento, além de: sistema de proteção contra descargas atmosféricas, climatização, instalação de elevadores e de audio-visual no auditório. Esse orçamento também faz referência aos itens de preparação do acervo do Centro azulejar: confecção de mobiliário próprio e de suportes para a exposição, bem como serviços de preparação dos azulejos.

1º CRONOGRAMA - - Restauro Rua da Palma, 360 (Mar a out/2007) - R\$ 642.659,68

ITEM	SERVIÇO	mar/06	abr/06	maj/06	jun/06	jul/06	ago/06	set/06	out/06
01	SERVIÇOS PRELIMINARES	100% 12.055,48							
02	DEMOLIÇÕES E RETIRADAS	70% 12.698,95	30% 5.442,41						
03	INFRA-ESTRUTURA		70% 2.322,39			30% 995,31			
04	SUPERESTRUTURA		35% 8.808,51			65% 16.358,67			
05	PAREDES E PAINÉIS				15% 5.726,20	15% 5.726,20	20% 7.634,94	20% 7.634,94	10% 3.817,87
06	IMPERMEABILIZAÇÃO			100% 2.340,70					
07	ESQUADRIA DE MADEIRA			5% 5.440,57	30% 32.643,43	15% 16.321,71	10% 10.881,14	10% 10.881,14	10% 10.881,14
08	REVESTIMENTOS INTERNOS	20% 6.282,22	40% 12.564,44	10% 3.141,11	20% 6.282,22	5% 1.570,55	5% 1.570,55		
09	REVESTIMENTOS EXTERNOS				10% 6.97,88	15% 1.046,82	15% 1.046,82	20% 1.395,75	10% 697,88
10	FORROS				10% 6.97,88	15% 1.046,82	15% 1.046,82	20% 1.395,75	20% 1.395,75
11	PISOS		25% 16.089,17	5% 3.217,83	30% 19.307,01	10% 6.435,67	10% 6.435,67	10% 6.435,67	10% 6.435,67
12	INSTALAÇÕES HIDRAULICAS	20% 5.965,28	25% 7.456,60	25% 7.456,60	20% 5.965,28	5% 1.491,32	5% 1.491,32		
13	INTALAÇÕES SANITÁRIAS	45% 4.607,41			35% 3.583,54	10% 1.023,87	5% 511,93	5% 511,93	5% 511,93
14	LOUÇAS E ACESSÓRIOS								5% 642,12
15	INSTALAÇÕES ELÉTRICAS	20% 8.447,42		25% 10.559,27	20% 8.447,42	10% 4.223,71	5% 2.111,85	5% 2.111,85	10% 4.223,71
16	PINTURA								
17	RESTAURAÇÕES				10% 15.271,30	10% 15.271,30	15% 22.906,95	10% 15.271,30	10% 15.271,30
18	LMPEZA								
	VALOR SIMPLES	50,056,75	52,683,52	49,510,06	102,165,90	59,473,61	60,953,63	52,725,87	50,452,56
	PERCENTUAL SIMPLES	7,79%	8,20%	7,70%	15,90%	9,25%	9,48%	8,20%	7,85%
	VALOR ACUMULADO	50,056,75	102,740,26	152,250,32	254,416,23	313,889,83	374,843,46	427,569,33	478,021,89
	PERCENTUAL ACUMULADO	7,79%	15,99%	23,69%	39,59%	48,84%	58,33%	66,53%	74,38%

Tabela 13 - Cronograma físico-financeiro Rua da Palma 360 - parte 01

1º CRONOGRAMA - Restauro Rua do Palma 360 (Nov a mai/2007)

ITEM	SERVIÇO	nov/06	dez/06	jan/07	fev/07	mar/07	abr/07	mai/07	VALOR
01	SERVIÇOS PRELIMINARES								12.055,48
02	DEMOLIÇÕES E RETIRADAS								18.141,35
03	INFRA-ESTRUTURA								3.317,70
04	SUPERESTRUTURA								25.167,18
05	PAREDES E PAINÉIS	10%	10%						38.174,68
		3.817,47	3.817,47						
06	IMPERMEABILIZAÇÃO								2.340,70
07	ESQUADRIA DE MADEIRA	10%	10%						108.811,43
		10.881,14	10.881,14						
08	REVESTIMENTOS INTERNOS								31.411,09
09	REVESTIMENTOS EXTERNOS	10%	10%	10%					6.978,77
		697,88	697,88	697,88					
10	FORROS	10%	10%						42.416,29
		4.241,64	4.241,64						
11	PISOS								64.356,69
12	INSTALAÇÕES HIDRÁULICAS								29.826,40
13	INSTALAÇÕES SANITÁRIAS								10.238,68
14	LOUÇAS E ACESSÓRIOS	45%	20%	30%					12.842,46
		5.779,11	2.568,49	3.852,74					
15	INSTALAÇÕES ELÉTRICAS	5%							42.237,08
		2.111,85							
16	PINTURA			20%	35%	25%	15%	5%	38.827,13
				7.785,43	13.624,50	9.731,78	5.839,07	1.946,36	
17	RESTAURAÇÕES	15%	20%	5%	5%				152.712,97
		22.906,95	30.542,59	7.635,65	7.635,65				
18	LIMPEZA								642.659,68
	VALOR SIMPLES	50.436,03	52.749,21	19.971,69	21.260,14	9.731,78	5.839,07	4.649,86	642.659,68
	PERCENTUAL SIMPLES	7,85%	8,21%	3,11%	3,31%	1,31%	0,91%	0,72%	
	VALOR ACUMULADO	528.457,83	581.207,14	601.178,83	622.438,97	632.170,75	638.009,82	642.659,68	642.659,68
	PERCENTUAL ACUMULADO	82,23%	90,44%	93,55%	96,85%	98,57%	99,28%	100,00%	

Tabela 14 - Cronograma físico-financeiro Rua da Palma 360 - parte 02

2º CRONOGRAMA – Restauro Rua Direita 232 (jan a jun/2007) – R\$ 598.614,40

ITEM	SERVIÇO	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	VALOR
01	SERVIÇOS PRELIMINARES	100%						
		2.450,55						2.450,55
02	DEMOLIÇÕES E RETIRADAS	75%	5%	5%	5%	5%	5%	
		17.808,37	1.187,22	1.187,22	1.187,22	1.187,22	1.187,22	23.744,49
03	INFRA-ESTRUTURA	80%	20%					
		1.292,88	323,22					1.616,10
04	SUPERESTRUTURA	40%	30%	20%	10%			
		17.640,00	13.230,00	8.820,00	4.410,00			44.100,00
05	PAREDES E PAINÉIS		100%					
			1.682,51					1.682,51
06	COBERTURA	60%	20%	20%				
		18.437,50	6.145,83	6.145,83				30.729,17
07	IMPERMEABILIZAÇÃO	100%						
		3.197,82						3.197,82
08	TRATAMENTO ACÚSTICO					75%	25%	
						24.423,75	8.141,25	32.565,00
09	ESQUADRIAS	5%	20%	25%	30%	20%		
		5.685,08	22.740,31	28.425,39	34.110,47	22.740,31		113.701,55
10	REVESTIMENTOS INTERNOS	30%	50%	20%				
		6.630,01	11.050,02	4.420,01				22.100,03
11	REVESTIMENTOS EXTERNOS		20%	40%	20%	20%		
			1.395,58	2.791,17	1.395,58	1.395,58		6.977,92
12	FORROS		30%	30%	20%	15%	5%	
			17.205,63	17.205,63	11.470,42	8.602,82	2.867,61	57.352,10
13	PISOS		20%	30%	20%	20%	10%	
			10.630,98	15.946,46	10.630,98	10.630,98	5.315,49	53.154,88
14	INSTALAÇÕES ELÉTRICAS	15%	15%	16%	20%	14%	20%	
		13.575,00	13.575,00	14.480,00	18.100,00	12.670,00	18.100,00	90.500,00
15	INSTALAÇÕES HIDRÁULICAS		40%	40%	20%			
			394,00	394,00	197,00			985,00
16	INSTALAÇÕES SANITÁRIAS		40%	40%	20%			
			1.180,00	1.180,00	590,00			2.950,00
17	INSTALAÇÕES DE CABEAMENTO ESTRUTURADO	15%	14%	20%	20%	15%	16%	
		1.350,00	1.260,00	1.800,00	1.800,00	1.350,00	1.440,00	9.000,00
18	INSTALAÇÃO DE CFTV	10%	15%	20%	20%	15%	20%	
		1.100,00	1.650,00	2.200,00	2.200,00	1.650,00	2.200,00	11.000,00
19	INSTALAÇÃO DE SOM AMBIENTE	10%	15%	15%	20%	15%	25%	
		265,00	397,50	397,50	530,00	397,50	662,50	2.650,00
20	LOUÇAS E ACESSÓRIOS				50%	31%	19%	
					2.090,00	1.295,80	794,20	4.180,00
21	DIVERSOS				30%	30%	40%	
					7.542,23	7.542,23	10.056,30	25.140,75
22	PINTURA				30%	50%	20%	
					10.267,25	17.112,08	6.844,83	34.224,15
23	RESTAURAÇÕES		35%	30%	25%	5%	5%	
			8.256,50	7.077,00	5.897,50	1.179,50	1.179,50	23.633,18
24	LIMPEZA						100%	
							979,20	979,20
	VALOR SIMPLES	89.432,21	112.304,30	112.470,21	112.418,64	112.177,76	59.768,10	598.614,40
	PERCENTUAL SIMPLES	14,94%	18,76%	18,79%	18,78%	18,74%	9,99%	100%
	VALOR ACUMULADO	89.432,21	201.736,51	314.206,72	426.625,36	538.803,12	598.571,22	598.614,40
	PERCENTUAL ACUMULADO	14,94%	33,70%	52,49%	71,27%	90,01%	100,00%	100%

Tabela 15 - Cronograma físico-financeiro Rua Direita 232

3º CRONOGRAMA – 2º aditivo + Implantação do Centro Azulejar – R\$ 1.416.426,11

ITEM	SERVIÇO	Dez/07	Jul/08	Ago/08	Set/08	Out/08	Nov/08	VALOR
01	DEMOLIÇÕES F RETIRADAS	70%	30%					
		6.887,82	2.951,92					9.839,74
02	INFRA-ESTRUTURA	31,2%	58%	18,80%				
		4.315,58	8.022,56	1.493,86				13.832,00
03	SUPERESTRUTURA	31,2%	58%	18,80%				
		5.131,96	9.540,11	1.776,4				16.448,48
04	PAREDES E PAINÉIS		100%					
			3.626,11					3.626,11
05	COBERTURA	60%	20%	20%				
		23.040,85	7.680,28	7.680,29				38.401,42
06	IMPERMEABILIZAÇÃO		100%					
			2.171,81					2.171,81
07	ESQUADRIAS	5%	20%	25%	30%	20%		
		3.763,93	15.055,74	18.819,68	22.583,62	15.55,74		75.278,71
08	REVESTIMENTOS INTERNOS	30%	50%	20%				
		558,57	930,96	372,38				1.861,91
09	REVESTIMENTOS EXTERNOS		20%	40%	20%	20%		
			3312,15	6624,29	3312,15	3312,15		16.560,73
10	FORROS		30%	30%	20%	15%	5%	
			7354,44	7354,44	4902,96	3677,22	1225,74	24.514,79
11	PISOS		20%	30%	20%	20%	10%	
			3916,76	5875,14	3916,76	3916,76	1958,38	19.583,79
12	INSTALAÇÕES ELÉTRICAS	15%	15%	16%	20%	14%	20%	
		15851,76	15851,76	16908,54	21135,68	14794,97	21135,68	105.678,39
13	INSTALAÇÕES DE CABEAMENTO ESTRUTURADO	15%	14%	20%	20%	15%	16%	
		3603,7	3363,5	4805,0	4805,0	3603,7	3844,0	24.024,80
14	SISTEMA DE PROTEÇÃO CONTRA DESCARGAS ATMOSFÉRICAS	10%	15%	20%	20%	15%	20%	
		522,18	783,27	1044,36	1044,36	783,27	1044,36	5.221,78
15	INSTALAÇÃO DE CIRCUITO FECHADO DE TELEVISÃO CPTV	10%	15%	20%	20%	15%	20%	
		3185,32	4777,97	6370,63	6370,63	4777,97	6370,63	31.853,16
16	INSTALAÇÃO DE SOM AMBIENTE	10%	15%	15%	20%	15%	25%	
		772,98	1159,47	1159,47	1545,97	1159,47	1932,46	7.729,83
17	DIVERSOS				30%	30%	40%	
					18.453,68	18.453,68	24.604,90	61.512,26
18	PINTURA				30%	50%	20%	
					1.327,05	2.211,75	884,64	4.423,49
19	RESTAURAÇÕES	35%	30%	25%	5%	5%		
		37.861,11	32.452,39	27.043,65	5.408,73	5.408,73		108.174,61
20	LIMPEZA					100%		
						371.462,23		371.462,23
21	CLIMATIZAÇÃO		30%	50%	20%			
			14.910,00	24.850,00	9.940,00			49.700,00
22	ELEVADOR			50%	50%			
				25.088,38	25.088,39			50.176,77
23	INSTALAÇÃO AUDIO-VISUAL DO AUDITÓRIO				100%			
					31.853,16			31.853,16
24	MOBILIÁRIO				50%	50%		
					80.450,15	80.450,15		160.900,30
25	CONFECÇÃO, FIXAÇÃO E MONTAGEM DOS SUPORTES COM AZULEJOS				50%	50%		
					83.609,50	83.609,50		167.219,00
26	PREPARAÇÃO DO ACERVO AZULEJAR			30%	40%	20%		
				14.469,00	19.292,00	14.469,00		48.230,00
	VALOR SIMPLES							1.418.426,11
	PERCENTUAL SIMPLES							100%
	VALOR ACUMULADO							1.418.426,11
	PERCENTUAL ACUMULADO							100%

Tabela 16 – Cronograma físico-financeiro 2º Aditivo e Implantação do Centro Azulejar

13.9. ANEXOS

ANEXO 01 – Histórico dos prédios

ANEXO 02 - Cenário atual do projeto – julho de 2008

ANEXO 03 - Índice Geral de Projetos Elaborados

ANEXO 01 – Histórico dos Prédios

Foto 05 - Fachada da Rua da Palma, 360 (2004)

JUNHO/2004

Neste momento o prédio está em ruínas, e após uma chuva forte, grande parte do telhado já bem danificado cai. Com a queda da cobertura, não é possível realizar nenhuma obra antes de estabilizá-lo. O Ministério Público Federal ordena a restauração imediata, mas o proprietário não tem recursos para restaurá-lo.

ABRIL/2005

O imóvel é incluído no Programa de Estabilizações Emergenciais do IPHAN junto com outros 8 imóveis. A obra de estabilização aconteceu no período compreendido entre abril e novembro de 2004. O telhado foi completamente refeito, a estrutura reforçada e a fachada recomposta.

O imóvel é eleito para compor o Programa de Revitalização do Centro Histórico de São Luís como um dos 30 prédios a serem reabilitados dentro área de *Melhoria Físicas*, destinado a ser sede do Museu do Azulejo. A Prefeitura elabora o projeto de restauro do Palma 360 e busca de recursos através da Lei Rouanet do Ministério da Cultura para executar a reabilitação, mobilizando a ONG Upaon Açú para viabilizar a captação de recursos.



Foto 06 - Fachadas da Rua da Palma, 360 (2005)

JANEIRO/2006

A obra de restauro é viabilizada através de uma grande parceria institucional associando os financiadores da obra e os financiadores do projeto Oficina Escola de Restauro. Os recursos para a obra são captados pela ONG Upaon Açú através da Lei Rouanet, e patrocinados pelos mecenas Cia Vale do Rio Doce, ALCOA e BHPBilliton _empresas multinacionais. A obra é escolhida para ser o primeiro canteiro-escola da Oficina Escola de Restauro de São Luís, implantada em maio de 2006.



Foto 07 - Fachada da Rua da Palma, 360 (2006)



Foto 08 - Fachada da Rua Direita 232 (2006)

JUNHO/2005

Por motivos técnicos, o uso inicial muda de Museu do azulejo para Centro de Referência Azulejar, mas para isso é necessário que o imóvel vizinho _Rua Direita 232, também em péssimo estado de conservação_ seja incorporado ao projeto dada a dimensão necessária para a implantação da instituição. Em vista da situação emergente de risco físico, a Prefeitura inicia a negociação para aquisição do prédio e junto com o IPHAN e a ONG Upaon Açú, busca recursos para a estabilização. Essa obra passa a ser o segundo canteiro-escola da Oficina Escola, a ser iniciada em 2007, com patrocínio através de mecenato da CAIXA.

ABRIL/2007

A obra de restauro chega ao fim da primeira e segunda etapas previstas e necessita do primeiro aditivo de obra para ser concluída. O orçamento é elaborado e é viabilizado através de patrocínio da empresa ALCOA e com recursos próprios da Prefeitura de São Luís e da ONG Upaon Açú.



Foto 09 - Fachada da Rua da Palma, 360 (2007)



Foto 10 - Placa da obra (2006)

MAIO/2007

A obra de restauro é reavaliada e um novo orçamento com todos os serviços aditivos e os referentes à implantação do Centro de Referência Azulejar é elaborado.

O novo projeto é enviado para aprovação da Lei Roaunet e obtém 100% de aprovação. Inicia-se a terceira e última fase da intervenção, com término previsto para novembro de 2008 e inauguração em 06 de dezembro de 2008.

ANEXO 02 – Cenário Atual do Projeto – Julho de 2008

Foto 11 e 12 – Imóveis em processo de restauro (2007)



Fachada Principal (Rua da Palma)



Fachada Secundária (Rua Direita)

O projeto encontra-se em fase de finalização com previsão de conclusão de obra em novembro de 2008 e inauguração dia 06 de dezembro de 2008. A metodologia e as estratégias foram cumpridas de acordo com o Plano de Negócios e de Gestão apresentados nesse documento. O sucesso do empreendimento foi de 100%.

No entanto, para concluir, é importante apresentar resumidamente as fases do processo e a conciliação entre o orçamento final e a captação de recursos.

Histórico resumido do projeto

Quatro dos 32 projetos do Programa de Revitalização do Centro Histórico - PRCH foram associados em um só para execução dessa ação: o restauro do imóvel da Rua da Palma 360, o restauro do Rua Direita 232 (ambos da área de Melhorias físicas), a Oficina Escola de Restauro (área de Capacitação e formação de mão-de-obra) e o Centro de Referência Azulejar que dentro do PRCH é tratado como o Museu do Azulejo (área de Dinamização cultural).

O primeiro projeto elaborado em 2004 para o Centro Nacional de Referência Azulejar (então chamado Museu do Azulejo) envolvia apenas o imóvel da Rua da Palma, 360. O projeto foi concluído em 2005 e encaminhado pela ONG Upaon Açú para a Lei Rouanet de Incentivo à Cultura - MINC. Foi aprovado e teve os recursos captados através do mecenato junto a VALE, ALCOA e BHPBilliton. No entanto, com desenvolvimento do projeto junto ao IPHAN, a equipe técnica identificou a necessidade de um espaço maior a fim de fazer deste Museu um espaço de pesquisas e estudos e também para sediar a Escola de Azulejaria, uma das quatro escolas que compõem a Oficina Escola de Restauro de São Luís.

Dada a nova demanda foi elaborado um novo projeto de restauro, incluindo o prédio da Rua Direita 232. Esse projeto foi encaminhado ao MINC no início do ano de 2006, a título de aditivo do Palma, 360. Aprovado em março de 2006, os recursos foram captados em julho do mesmo ano e foram provenientes do mecenato da Caixa Econômica Federal.

A previsão de conclusão da obra nesse momento era para maio de 2007. Nessa época, houve o primeiro aditivo de obra e a intervenção inicialmente prevista foi concluída. No entanto, conforme a obra foi desenvolvida, outros aditivos foram se acumulando: peças de telhado danificadas, estruturas a serem reforçadas, paredes a serem refeitas, entre outras demandas. Esse orçamento extra aconteceu porque o primeiro levantamento feito em 2004 não pode ser feito com exata precisão devido ao péssimo estado de conservação do prédio e por isso muitos custos foram estimados.

Um novo orçamento com esses serviços complementares foi elaborado em 2007, agregando a ele os serviços referentes à implantação do Centro Azulejar _Mobiliário; Confecção, fixação e montagem dos suportes com azulejos; e Preparação do acervo azulejar_ até então ainda não orçados.

Com esse último orçamento elaborado, a previsão de conclusão do projeto é novembro de 2008 para que o prédio seja entregue à população no dia 06 de dezembro, data em que São Luís comemora seus 11 anos como Patrimônio Mundial.

Captação de recursos

A captação de recursos seguiu o estabelecido no Plano de Negócios: obter o maior percentual possível de recursos através da Lei Rouanet de incentivo à cultura do MINC, captados junto à grande empresas. Os orçamentos complementares também seguiram sob responsabilidade da Prefeitura de São Luís e da ONG Upaon Açú, ou como responsáveis por essa captação através de patrocínio ou através de investimentos próprios.

Total do projeto: R\$ 3.386.139,38:

- Recursos captados através da Lei Rouanet de incentivo à cultura, projeto n. 055430. Orçamento aprovado: R\$ 3.032.285,81. Mecenas:
 - VALE: R\$ 939.992,00
 - BHPBILLITON: R\$ 526.000,00
 - CAIXA: R\$ 598.571,21
 - BNDES: R\$ 723.604,00
 - ALCOA: R\$ 244.118,60
- Recurso proveniente de patrocínio: ALCOA R\$ 253.532,00
- Investimento da Prefeitura Municipal e ONG Upaon Açú: R\$ 76.282,42. Além disso, ambas instituições são responsáveis pelo pró-labore de toda a equipe de elaboração, supervisão e gerenciamento do projeto, além da execução dos estudos complementares necessários;
- Rendimentos sobre a aplicação dos recursos: R\$ 24.039,15

O mais importante dessa e de qualquer outra operação de intervenção de restauro é que a municipalidade não fique sobrecarregada com o custo dos projetos. São projetos de difícil gestão, difícil captação e que seguem procedimentos complexos. O papel dos órgãos públicos é gerenciar o projeto, garantir a boa qualidade da obra, indo buscar o recurso de restauro junto à empresas que podem arcar com custos tão elevados. O envolvimento da iniciativa privada é um excelente caminho a ser seguido pelos gestores públicos, dada a escassez de recursos públicos para ações de preservação.

Tabela 17/Resumo de Custos-Captação: Valor Total do Projeto: R\$ 3.386.139,38

ORÇAMENTOS APROVADOS/MINC - R\$ 3.032.285,81				
ATIVIDADE	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	ORÇAMENTO P01/2005	ORÇAMENTO P02/2006	ORÇAMENTO P03/2007
1	PRODUÇÃO/EXECUÇÃO (OBRAS)	642.659,66	598.614,40	1.418.426,11
2	DIVULGAÇÃO/COMERCIALIZAÇÃO	10.630,80	36569,20	0
3	CUSTOS ADMINISTRATIVOS	0	0	157.327,00
4	SERVIÇOS ADITIVOS DE OBRA	37827,84	28.038,67	0
5	PROJETOS	60.000,00	35524,40	0
6	CONSULTORIAS/OUTROS SERVIÇOS	0	6667,73	0
VALOR APROVADO POR PROJETO:(R\$)		751.118,30	705.414,40	1.575.753,11
		3.032.285,81		
ORÇAMENTOS COMPLEMENTARES				
INVESTIMENTO DIRETO PREFEITURA/UPAON AÇU/PATROCÍNIO - R\$ 353.853,57				
ATIVIDADE	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	ORÇAMENTO 01/2005	ORÇAMENTO 02/2006	ORÇAMENTO 03/2007
1	CUSTOS ADMINISTRATIVOS	39.600,00	39.600,00	0
2	IMPOSTOS /SEGUROS	0	30000,00	39.000,00
3	ELABORAÇÃO/AGENCIAMENTO	0	0	0
4	TAXAS CONTRATOS	728,28	0	5.065,22
5	SERVIÇOS ADITIVOS DE OBRA	0	97912,83	0
6	CONSULTORIAS/OUTROS SERVIÇOS	5947,24	24.000,00	72.000,00
VALOR APROVADO DO PROJETO:(R\$)		46.275,52	191.512,83	116.065,22
		353.853,57		
CAPTAÇÃO DE RECURSOS				
MECENATO - TOTAL AUTORIZADO MINC: R\$ 3.032.285,81				
ATIVIDADE	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	2005/2006	2006/2007	2007/2008
1	VALE	500.000,00	0	439.992,00
2	BHPBILLITON	101.000,00	75.000,00	350.000,00
3	CAIXA	0	598.571,21	0
4	BNDES	0	0	723.604,00
5	ALCOA	0	0	244.118,60
VALOR CAPTADO POR PROJETO:(R\$)		601.000,00	673.571,21	1.757.714,60
		3.032.285,81		
PATROCÍNIO/ OUTROS RECURSOS: R\$ 353.853,57				
ATIVIDADE	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	2005/2006	2006/2007	2007/2008
6	ALCOA	101.000,00	80.532,00	72.000,00
7	Rendimentos (aplicações)	24.039,15	0	0
8	Prefeitura/Upaon Açú	2.217,20	30.000,00	44.065,22
VALOR CAPTADO POR PROJETO:(R\$)		127.256,35	110.532,00	116.065,22
		353.853,57		

ANEXO 03 - Índice Geral de Projetos Elaborados

a) Volume I – Série Arquitetura – AR (O projeto arquitetônico foi desenvolvido com base nos levantamentos cadastrais cedidos pelo IPIHAN 3º SR, datados de dezembro de 1997 e fevereiro de 2004 do casarão da Rua da Palma 360 e, de outubro de 2004 referente ao prédio da Rua Direita 232)

a.1) Memorial Descritivo

a.2) Desenhos

AR.01/09 – Plantas de Localização, Situação e Cobertura

AR.02/09 – Térreo – P. Baixa de Demolição /Construção

AR.03/09 – Térreo – Planta Baixa

AR.04/09 – Pavto. Superior – P. Baixa de Demolição/Construção

AR.05/09 – Pavto. Superior – Planta Baixa

AR.06/09 – Cortes AA e BB

AR.07/09 – Cortes CC e DD

AR.08/09 – Cortes EE e FF

AR.09/09 – Elevações 01 e 02

b) Volume II - Arquitetura e Restauração

b.1) Série Detalhamento de Arquitetura - DT

DT.01/05 – Escada 01 – Mapa e Detalhes

DT.02/05 – Escada 02 – Mapa e Detalhes

DT.03/05 – Esquadrias de Madeira -Mapa (PM01 a PM12)

DT.04/05 – Esquadrias de Madeira - Mapa (PM13 a PM24)

DT.05/05 – Esquadrias de Madeira - Mapa e Detalhes (PM-25 a PM-39)

b.2) Documentação fotográfica de Portas e Escadas

b.3) Projeto de Restauração

c) Volume III - Projetos Especiais

c.1) Série Acústica

AC.01/03 – Planta Baixa Térreo

AC.02/03 - Planta Baixa Pav.Superior

AC.03/03 - Corte

c.2) Série Iluminação

IL.01/03 - Planta Baixa/Teto Térreo

IL.02/03 - Planta Baixa/Teto Pav. Superior

IL.03/03 - Corte

c.3) Série Sonorização

SON.01/01 - Planta Baixa, Planta Teto, Corte e Especificação

c.4) Série Audiovisual

AV.01/01 - Planta Teto, Corte e Especificação

d) Volume IV - Projetos Complementares 01

d.1) Série Sistema de Proteção Contra Descarga Atmosféricas - SPDA

S.P.D.A.01/01 - Distribuição, Materiais, Legenda e Notas.

d.2) Série Circuito Fechado de Televisão - CFTV

d.3) CFTV.01/02 - Pav. Superior

d.4) CFTV.01/02 - Pav. Térreo

d.5) Série Som Ambiente

SOM.01/02 - Pav. Superior

SOM.02/02 - Pav. Térreo

d.7) Série Cabeamento Estruturado e Infraestrutura Elétrica - LOG

LOG.01/02 - Pav. Superior

LOG.02/02 - Pav. Térreo

e) Volume V - Projetos Complementares 02

e.1) Instalação Elétrica e Subestação

ELE.01/02 - Pav. Superior

ELE.02/02 - Pav. Térreo

SE.01/04 - Planta Baixa e Corte

SE.02/04 - Malha de Ferro

SE.03/04 - Diagrama Unifilar

SE.04/04 - Situação

e.2) Combate a Incêndio

I0610501 - 01/02 - Pav. Superior - Locação dos Equipamentos

I0610502 - 02/02 - Pav. Térreo - Locação dos Equipamentos

e.3) Instalação Hidráulica

H0610501 - 01/04 - Pav. Superior - Barrilete / Colunas / Ramais

H0610502 - 02/04 - Pav. Superior - Isométricos dos Ramais de Água Fria

H0610503 - 03/04 - Pav. Térreo - Barrilete / Colunas / Ramais

H0610504 - 04/04 - Pav. Térreo - Isométricos dos Ramais de Água Fria

e.3) Instalação Sanitária - Drenagem Pluvial

S0610501 - 01/03 - Pav. Térreo - Ramais dos Esgotos Sanitários

S0610502 - 02/03 - Pav. Superior - Ramais dos Esgotos Sanitários

S0610503 - 03/03 - Cobertura - Pav. Superior - Pav. Térreo

Detalhes dos Ramais dos Esgotos Sanitários

f) Volume VI - Estabilização e Consolidação - Rua Direita nº232 (Este trabalho datado de fevereiro de 2004 foi cedido IPHAN 3º SR)

RE.01/12 - Planta Baixa - Pav. Térreo / Localização

RE.02/12 - Planta Baixa - Pav. Superior

RE.03/12 - Cortes AA, BB e CC / Detalhe de Reconstrução da Escada

RE.04/12 - Paredes 01A/02A, 03A/04A e 03B/04B

RE.05/12 - Paredes 06A/06B e 03C/03D

RE.06/12 - Paredes 05A/05B e 07A

RE.07/12 - Paredes 08A/08B

RE.08/12 - Paredes 11A/11B

RE.09/12 - Paredes 09A/010A e 09B/10B

RE.10/12 - Paredes 12A/12B - Detalhes de Costuras - Trincas e Fissuras

RE.11/12 - Planta Baixa Assoalho - Pav. Superior - Reforço de Vigas de Madeira

RE.12/12 - Planta Detalhada da Cobertura

g) Volume VII - Projeto Estrutural - Rua da Palma nº 360

EST05/06-01/01 - Formas e Armação das Lajes e Vigas

h) Volume VIII - Caderno de Encargos

i) Volume IX - ORÇAMENTO